

# 《战略解码、目标制定与执行》

主讲：林安

## 课程背景：

针对企业在目标制定与执行方面存在的问题，我们开发了这门研讨，从方法论与工具的维度，结合案例与讨论，使企业的各级管理者理解并掌握战略制定后的目标如何制定并层层分解下去，最终围绕战略来执行。

希望对企业的各级管理者有直接的帮助。

## 培训收益：

企业收益：提升目标制定、分解，与执行的能力，最终提升企业的战略实现能力。

学员收益：掌握目标制定、分解，与执行的整体结构化思维的逻辑；掌握平衡计分卡等工具的使用；掌握目标紧紧围绕战略来落地实施的方法。

知识点：目标制定、分解，执行的方法、平衡记分卡工具等。

## 课程特点：

授课 50%+案例 40%+讨论 10%

参训对象：各级管理者

授课时长：2天（6小时/天）

## 课程大纲

### 一、战略澄清

1. 战略解码
2. 战略的宣贯与达成共识
3. 讨论：战略制定后，企业是否经历了战略认同的过程？若没有认同澄清的过程，会导致什么问题？如何解决这些问题？
4. 平衡计分卡
5. 到底平衡在哪里
6. 战略澄清-战略（澄清）地图
7. 案例：华为战略地图
8. 练习：制作企业或本组织的战略澄清地图

### 二、战略分解成关键绩效指标与完成指标的重点工作

- 1、 关键成功要素分解法
- 2、 练习：结合战略澄清地图，分解出 KPI 及对应的重点工作
- 3、 指标与重点工作的确定过程
- 4、 确定组织关键绩效指标 KPI 和重点工作
- 5、 指标分解的原则
- 6、 确定指标 KPI 量值的基本技巧
- 7、 非定量指标的分解与量化
- 8、 案例：指标设计示例
- 9、 案例：组织指标 KPI 的分解

- 
- 10、 华为组织绩效指标模板
  - 11、 案例：华为某组织的 KPI
  - 12、 练习：请选择小组的一个部门，制定组织绩效目标？
  - 13、 解读：基于流程责任的组织 KPI 指标
  - 14、 案例：跨国专线安装遥遥无期
  - 15、 分享：为何跨国专线安装那么难？问题出在哪里？如何改进？

### 三、 目标制定

- 1、 制定团队目标的基本原则
- 2、 制定团队目标
- 3、 练习：制定团队目标
- 4、 战略牵引目标到年度业务规划的衔接
- 5、 讨论：我们在目标制定中遇到了哪些挑战？哪些方面可以优化和改进？
- 6、 小结：制定团队目标的工具
- 7、 制定团队目标的辅助思考
- 8、 制定个人目标
- 9、 个人目标制定的工具
- 10、 案例：华为个人目标制定
- 11、 讨论：您是如何帮助员工制定个人目标的？如何改进？
- 12、 练习：选定一个团队的目标，制定你个人的 PBC。重点分享思维过程。

### 四、 目标执行

- 1、 战略、目标、KPI、绩效管理的关系
- 2、 目标与指标的关系
- 3、 案例：将英国犯人安全、健康地运往澳大利亚
- 4、 讨论：出现运犯人问题的根本原因是什么？实际工作中是否也有相似的案例？请举例说明
- 5、 案例：指标怎么离目标越来越远
- 6、 讨论：结合您的实际工作，请您谈谈该案例反映的问题是什么？
- 7、 组织绩效与个人绩效的关系
- 8、 组织绩效管理原则
- 9、 组织绩效管理的载体
- 10、 组织绩效管理周期
- 11、 组织绩效管理流程
- 12、 组织绩效计分规则
- 13、 讨论：参照组织绩效管理的内容，你在组织绩效管理中存在的问题是什么？如何改进？
- 14、 个人绩效与个人绩效管理
- 15、 个人绩效管理全视图
- 16、 绩效诊断工具
- 17、 绩效辅导方法
- 18、 教练式辅导
- 19、 GROW 模型
- 20、 讨论：你在工作中是如何做员工绩效辅导的？教练式辅导与几种绩效辅导的方法相比有什么问题？你的绩效辅导如何改进？
- 21、 全面评价个人绩效
- 22、 赛马、分层分级的相对评价
- 23、 评价等级和比例控制要求
- 24、 绩效评价与结果沟通流程要点
- 25、 案例：华为绩效评价流程
- 26、 讨论：你在绩效评价中的挑战是什么？如何改进？

- 
- 27、 为何要做绩效反馈
  - 28、 绩效结果沟通的一般原则
  - 29、 你的绩效反馈是如何做的？如何改进？

**五、 总结**

\*\*\*\*\***END**\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*