

上接战略下接绩效——目标管理与计划执行

——王一恒

【课程引言】

没有年度规划，企业就在流浪！

决策成本越低，纠错成本越高！

格局决定结局，责任决定成败！

【课程成果】

加深对企业运营的底层逻辑思考，深度融入企业共建

凝心聚力，促使使学员平衡个人目标和组织、部门目标的有效结合

精通目标的设定与分解、全局视野的塑造、激活下属参与目标管理

使学员清楚掌握目标管理实施步骤，掌握依据目标制订实施计划的方法

使学员清楚掌握计划的制订、实施、有效监控与考核赋能过程

学会修炼目标管理基本功三报四会的心法和干法

掌握高效执行、有效沟通、复盘应用的方法和技巧

【课程优势】

体验训练：亲身体会，在感同深受中理解课程要点

教案解读：最新案例分析，深刻剖析与解读、认知

分组讨论：表达个人见解，聆听同伴思考，照镜子

实战演练：学以致用，现场模拟，将知识转化为能力

精彩点评：找出管理中的误区，直接给予触感的顿悟

成果输出：从战争中来到战争中去，学练思行呈现成果化

【课程大纲】

第一讲：管理认知与心智塑造（建心智）

1、企业发展三角型模型解析（企业、员工、客户闭环）

反思：为谁创造价值？创造什么价值

2、成熟企业三角形图

使命+远景+价值观/战略+战术/组织架构+人才机制+KPI

企业/个人成功路径图

3、管理的系统认知：修己+管事+理人+安人+达人

4、干部的使命与心智模型搭建

5、目标管理的2个基准

以始为终、以终为始

6、目标管理底层思维

布局思维、服从思维、结果思维、责任思维、团队思维、速度思维、裸奔思维

落地输出内容：

1) 明确清晰自己使命与职责，建立管理认知

2) 精准熟练公司文化与组织运营模型

第二讲：目标制定与深度扫描（定目标）

1、懂战略

1) 战略读透：3W 思考黄金圈

2) 好目标怎么定（看市场/看自己/看客户）、SWOT

2、定目标

1) 目标来源：平衡记分卡 BSC/MECE/KPI

2) SMARTs 法（演练定量/定性目标）

3) 分解目标：拆分 or 拆解

4) 演练工作坊：2022 年公司目标分解全景图演练

3、通目标

1) 团队 LEADER 怎么员工谈目标

2) 通目标的 NASA 法则

3) 计划措施与推进三部曲

@筛选影响目标的关键要素（鱼骨图、头脑风暴）

@确定优先顺序（投资/见效图）

@拟定行动方案（5W2H/甘特图制定）

@价值百万工具：目标变成结果落地工具：QGSM T

4、晒目标

1) 为什么要晒目标（上下通、左右晒）

2) 怎么晒目标

3) 目标启动会（给方向、推氛围、给动力、给信心）

4) PK 机制与目标誓师仪式（PBC 个人业绩承诺）

落地输出内容：

1) 拥有自己公司的一套目标管理系统

2) 实战演练：运用 SMART、果因法、鱼骨图、NASA 法则制定自己团队目标

第三讲：过程管控与高效执行（追过程）

- 1、建标准
 - 1) 客户管理系统设计/员工标准化管理系统设计
 - 2) 流程梳理
- 2、做闭环
 - 1) 如何用3报4会做管理闭环
 - 2) 工具：优秀管理者的周报表模板
 - 3) 赋能员工之GROW工具使用
 - 4) 三盯（盯数据、盯细节、盯原因）
- 3、抓核心
 - 四抓：核心人群、核心数据、核心事件、核心节点

落地输出内容：

- 1) 完善建立公司晚上的客户管理系统、员工管理系统
- 2) 建立自己的过程管理系统（3报4会系统）

第四讲：绩效赋能与复盘提升（拿结果）

- 1、做激励
 - 1) 渗入式激励方法；润物细无声
 - 2) 导入式激励四步骤：
 - @激励策划，激励的种类，激励的方法，激励活动如何涉及
 - @激励宣讲：启动大会如何开，激励活动如何宣讲
 - @激励推进：推优、战报、搭台、借假修真
 - @激励复盘：一颗心、一场仗、一张图
- 2、做绩效：
 - 1) 绩效面谈常见的问题
 - 2) 目标绩效面谈的流程
 - 3) 绩效沟通:BIC工具
- 3、做复盘
 - 1) 复盘的3个层次和4个维度
 - 2) 复盘2大重点和5个步骤

落地输出内容

- 1) 完善公司人员绩效激励体系
- 2) 强化深化自己公司的复盘文化

3) 实战演练：如何绩效面谈、开好复盘会