

《让目标助你走上顶峰》

——中层管理者必修课

孙倩

【课程背景】

目标管理是企业管理中最关键且常规的管理任务，内容涵盖非常广泛，即包括组织的战略目标、经营目标，也包含日常的工作目标。对于“目标”二字，似乎人人知道，但却很难讲清楚或用的好。而在企业中，有这么一群人，他们处于企业组织架构中的中层位置，在决策层与执行层中间具有桥梁作用，是企业中重要的中枢系统，他们就是中层管理者。他们将决定着企业能否健康持续发展。作为中层的管理者为了带领本部门走向成功，就必须做到上接战略下接绩效，所以更好的完成部门的目标就被所有中层管理者提上了日程。那么在日常的目标管理过程中，作为中层管理者的你，是否遇到了如下的困扰呢？

1. 自己整天忙的不成，业绩却上升不明显
2. 看到员工经常无所事事，而明明让他干的工作并未完成
3. 下达给员工的指令他总是不能很好的交付
4. 下属的积极性总是调不起来
5. 部门与部门之间经常会出现踢皮球、相互推卸责任的情况
6. 发现团队走着走着就和年初定的目标相差甚远了

今天的课程将以理论知识做根基、互动研讨感悟、典型案例分析、精辟总结升华、实务操作演练相结合的培训形式，使得面临一系列管理问题困惑的中层管理者产生豁然开朗、耳目一新的感觉。

【课程收获】

1. 了解根据企业整体战略目标设定自身分管部门目标的方法
2. 了解设定目标需要注意的那些坑
3. 掌握日常工作目标与企业战略目标的统一方法
4. 掌握一系列目标管理的思维方式和操作步骤

【课程受众】企业中高层管理者、业务骨干等

【课程时间】2-3天

【授课方式】案例分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【授课特色】讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

一、进行目标管理必须要了解哪些事？

1. 目标设定要清晰化

清晰化的定义

清晰化的意义或价值

案例：离终点的最后一英里

2. 目标分类要区别化

经营目标

管理目标

工作目标

互动：你最近设定的一个部门目标是什么？

3. 目标角色要定位化

参谋员

◇善于数据分析

◇思想高度要够

承诺者

◇签字画押

◇组织宣誓

传教士

◇你传故你在

设计者

◇有效分解与量化

战友和教练

◇跟踪和辅导

4. 目标准则要遵循化

部门目标与整体目标保持一致

案例：南辕北辙的战斗

与员工共同制定实施计划

◇让员工了解背因

视频：日本人布置工作

进行辅导与反馈

讨论：当员工的能力无法胜任工作时，你该怎么办？

与绩效管理保持相关或一致

关注结果可衡量

互动：你部门的工作都能进行目标量化吗？

判断：这些目标中哪些是具体明确可衡量的？

案例：老师去公司签书

案例：爆仓带来的司机罢工

案例：那次记忆犹新的跨部门合作

二、如何让工作目标设定的更清晰？

1. 战略转成目标的方法

分析战略关键点

分四个层次列主要备选目标

选取与战略契合目标

分析支撑性资源

确定最终目标项

案例：月球旅行

2. 设计目标方法

SMART法

案例：我要买台车/我要减肥

内外分析法

关键路径法

讨论：如何快速组织一支新的团队

时间限期法

3. 设计目标时间的方法

开始时间

结束时间

跟进时间

互动：你给员工部署工作时是否都明确告知了完成时间？

案例：储备城市总项目的时间设定

三、如何进行工作分解？

1. 学会任务拆解与资源分配

案例：学英语的那些日子

讨论：当部门目标多而资源有限时，你该如何进行资源的分配？

2. 把握不同场景下的目标分解法（根据企业需求，选择性讲解）

年度计划类

◇ 解读公司年度策略

◇ 找到工作重点

◇ 分析环境因素

◇ 确定优先顺序

◇ 建立部门年度目标

◇ 建立部门跟踪管理方法

◇ 团队内部沟通并达成一致

问题改善类

◇ 现有问题分析

◇ 制定改善措施及解决方案

◇ 验证解决方案的正确性

◇ 内部规范与推广

◇ 总结评估

制度建设类

◇ 现有制度评估

◇ 明确制度/规范的管理范畴

◇ 组织内部达成一致

◇ 制度/规范的试运行

◇ 制度/规范的固化

团队组建类

◇ 明确团队目标

◇ 构建团队工作职责

◇ 团队人员组建

◇ 相关技能培训

◇ 阶段性跟踪与检核

练习：小组就一次团队把讨论结果填写在目标分解工具表中

四、目标到底设定哪些内容？

1. 行为方面

关键动作

行为标准

案例：面试助理的那次经历

2. 数据方向

前后数据对比可衡量

互动：你部门的目标设定的有挑战吗？

练习：把你部门正在开展的项目填写在数字化目标标准模版中

五、如何进行目标跟进与检核？

1. 目标跟进的原则

适时性

重要性

明确性

经济性

2. 目标跟进核心任务

收集信息

评估信息

给予反馈

3. 目标跟踪的挑战与应对

管理者自身问题

员工抵触问题

案例：销售数据造假背后的反思

六、如何找到目标未达成的真实原因？

1. 针对问题进行分析

表面原因

过渡原因

根本原因

案例：保洁与空调房

课程总结