

# 《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