



管理者目标管理与沟通能力提升

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理者目标管理与沟通技能提升

【课程背景】

组织进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关战略目标，因此，目标的实现过程就是管理的过程。在目标实现的过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着目标实现的最终结果。同时，在目标的制定、分解、执行的过程中，沟通发挥着至关重要的作用。

《管理者目标管理与沟通技能提升》是专门针对管理人员掌握目标管理技能、提升沟通技巧而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解目标管理的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的目标管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论等形式将沟通知识转换为实用落地的管理技能，有效帮助管理者提升工作绩效，助力实现企业战略目标。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握目标管理的六大工具
- 掌握目标控制的四大方法
- 掌握管理沟通的本质

- 掌握聚焦式会话工具
- 掌握影响沟通效果的八大因素
- 掌握与不同性格类型人员沟通的策略与技巧

【课程对象】 企业中高层管理人员

【课程时长】 2天，每天6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每组准备白板纸6-8张，A4纸每组10张，便笺纸每组2本，水彩笔每人一支。

【课程大纲】

第一单元：目标管理的本质与内涵

- **案例讨论：管理的起源**
- 企业中的三大角色及主要任务
- 现代企业管理导图
 - 从目标到绩效
 - 从沟通到行为
- 目标管理的概念

案例分析：目标的转换有效性

小组讨论：是什么在影响目标实现？

工具一：目标达成五因素模型

- 目标管理的基本流程

目标制定

目标分解

目标推进

目标控制

第二单元：目标制定与分解

- 目标制定要考虑的三大因素
- 目标制定的 SMART 原则
- 案例分析：目标难在分解还是认同？
- 工具二：目标分解到人的 SAIL 模型
- 工具三：目标分解的 OGSM 法
- O:长期目的的描述方法
- G:短期目标的描述方法

目标分解的四大维度

财务指标是通过非财务指标实现的

现场演练：运用 BSC 平衡记分卡分解目标

- S:实施策略的描述方法

工具四：商业画布

业务策略：我们怎样赢得竞争优势？

组织策略：我们如何配置能力资源以推行业务策略？

- M:测量标准的描述方法
- 现场演练：根据短期目标制定实施策略与测量标准
- A:行动方案的描述方法

工具五：团队共创法

现场演练：运用团队共创法制定行动方案

第三单元：目标推进与控制

- 目标推进的五大要素
- 工具六：一页纸目标管理表
- 小组讨论：什么是过程控制？
- 小组讨论：目标控制的难点是什么？
- 目标控制的四大内容

- 目标控制的四大方法

设定标准

看板管理

制度支撑

强化沟通

第四单元：管理与沟通

- 360 度的管理沟通

管理者向上沟通

管理者向下沟通

管理者平行沟通

管理者外部沟通

- 乔哈里窗与沟通内容

- 案例研讨：为什么口头认同，却不行动？

- 沟通的两个层次

意见一致

行为一致

- 工具七：聚焦式会话 ORID

- 现场演练：运用 ORID 进行深度会谈

第五单元：影响管理沟通的八大因素

- 价值取向差异

案例研讨：最小公倍数与共同价值观打造

- 信息不一致

案例研讨：某企业内部的共享机制

- 立场不统一

案例研讨：解读他人话语中的含义

- 信任感不足

案例研讨：塔西佗陷阱与公信力

- 情绪控制不佳

案例研讨：一念之差

- 团队利益冲突

案例研讨：人际关系的六种思维模式

- 性格特点冲突

工具八：PDP 性格测评

不同性格的沟通策略与技巧

- 团队情感不深

案例研讨：情感决定立场

第六单元：课程回顾与答疑