



让目标落地

——打造高绩效的执行团队

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 让目标落地——打造高绩效的执行团队

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现结果我们称之为目标的落地。在目标实现的执行过程中，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。目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。在具体工作中主要表现为：

- 不能明确自身定位，找不到工作重点；
- 只做传声筒，不能主动承担和解决问题，一切靠上级领导；
- 团队中、部门间缺乏有效沟通，相互推责；
- 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 对上不能主动汇报、回报工作进度，对下不能及时、有效的评价与检查；
- 凭着零散的管理经验和感觉进行部门管理，缺乏系统、科学的管理方法；
- 遇到问题时不知道如何正确的进行分析和解决；

-

解决上述问题，实现管理者自动自发的有效管理行为，并带领团队实现更高的绩效目标，不仅要解决管理者在处理实际问题时的方法和工具问题，还要使管理者明确自身定位，掌握管理者必备的核心技能，使管理者在思想、方法、工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现目标落地。

《让目标落地——管理者核心技能提升》是专门针对管理人员掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解管理的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理者的角色定位
- 掌握目标落地的九个引擎
- 掌握问题分析与解决的方法

- 提升管理者的核心管理技能
- 增加组织执行力

【课程对象】 企业中层管理人员、新晋管理人员、储备干部

【课程时长】 7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；
- 准备白板纸，彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组1个。

【课程大纲】

第一天 管理认知

第一单元：管理的内涵

- **案例讨论：管理的起源**
- 企业中的三大角色及主要任务

决策层的核心任务

管理层的核心任务

执行层的核心任务

- 案例讨论：管理的本质
- 现代企业管理导图

管理中人与事的匹配

目标落地的八个引擎

第二单元：管理者的角色定位

- 作为下级的管理者角色定位

案例分析：管理者不是传话筒

案例分析：管理者不是民意代表

案例分析：管理者是上级领导的替身

- 作为同事的管理者角色定位

案例分析：谁是你的内部客户？

案例分析：功夫在诗外的启示

- 作为上级的管理者角色定位

案例分析：业务高手不等于管理高手

案例分析：好人经理不等于职业经理

案例分析：管理者、领导者、规则制定与维护者

第二天 目标管理

第三单元：什么是目标管理

- 案例讨论：先有工作还是先有目标？
- 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？
- 目标达成的五个关键点：目标、策略、计划、资源、过程控制

第四单元：如何确定和分解战略

- 什么是战略？
- BSC 战略分解地图
 - 财务目标解析
 - 客户目标解析
 - 内部运营目标解析
 - 学习与成长目标解析
- 描述战略---绘制战略分解地图
- 战略地图如何帮助企业创造价值
- 绘制战略分解地图的五个步骤

明确股东价值需求

梳理客户价值主张

价值链优化

识别关键要素

确定战略主题

绘制地图

- **现场演练：绘制某项战略的战略地图**

第五单元：目标与绩效目标分解

- 目标分解的原则

5W2H 原则

SMART 原则

从 SMART 到 SAIL

目标的下达与认同

- 部门级目标分解

部门级目标的分解原则

部门级目标案例分析

- 岗位级目标分解

部门级目标的分解原则

岗位级目标案例分析

- 目标的责任人
- 目标的数据来源
- 目标分解中的注意问题
- **实操演练：绩效目标分解练习**
- 讲师点评

第三天 计划管理

第六单元：什么是计划？

- **小组讨论：计划 VS 变化**
- 计划的类型与主要内容

第七单元：工作任务分解

- 分解结构

工作任务分解：项目、任务、活动

现场实操：分解某项工作的结构

- 关键路径

任务中的关键活动提炼

现场实操：设计某项工作的关键路径

- 时间进度

时间节点设计原则

现场实操：设计某项工作的时间进度

- 任务列表

任务列表的主要内容

现场实操：设计某项工作的任务列表

第八单元：工作计划的核心要素

- 小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？

- 工作计划的五大核心要素

1. 质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

2. 资源/预算：资源利用与工作任务的关系

3. 人员委派：任务特点与识人用人

人才识别的五个方法

案例分析：某工作任务的人员委派

案例分析：关键任务的人员识别

4. 时间进度：时间节点设计的方法

5. 风险预案：

分级响应机制设计原则

现场实操：风险响应机制设计

第九单元：工作计划的应用

- 工作任务单
- 一页纸项目化管理表

第四天 团队建设

第十单元：什么是团队

- 小组讨论：如何让团体变团队？
- 小组讨论：团队的特性
- 团队成员特点与团队角色

案例研讨：团队成员的八种角色

实操演练：这个工作交给谁？

第十一单元：团队发展阶段与管理方式

- 成立期

团队成立期的特点

案例研讨：成立期的管理方式

- 动荡期

团队动荡期的特点

案例研讨：动荡期的管理方式

- 稳定期

稳定期的特点

案例研讨：稳定期的管理方式

- 高产期

高产期的特点

案例研讨：高产期的管理方式

第十二单元：团队成员间的冲突管理

- 案例研讨：什么是团队冲突

- 小组讨论：团队冲突的原因分析

- 团队冲突的类型

案例研讨：张经理的苦恼事

建设性冲突

破坏性冲突

- 不同情况下的冲突处理

- 实操演练：进攻还是防守？

第十三单元：团队文化建设

- 案例研讨：团队成员关心什么？
- 视频分享：杨根思连的三不相信精神
- 小组讨论：什么是团队文化？
- 团队文化打造的步骤和方法
- 团队价值观打造
- 学习型团队文化

团队的知识管理

从经验到知识

从知识到技能

从技能到应用

第五天 领导力

第十四单元：什么是领导力？

- 小组讨论：什么是领导力？
- 小组讨论：领导力强的人有什么特征？
- 工具测评：领导能力测评

- 工具测评：领导动机测评
- 领导力的四个维度：立旗、树人、控势、用权

第十五单元：立旗

- 案例分析：愿景设立与方向引领
- 方向 VS 目标
- 用愿景凝聚人心
- 五个方面的清晰目标

第十六单元：树人

- 知人善任

领导知人五法

案例研讨：组织发展阶段与用人特点

- 激励人心

工作中的员工需求

如何进行激励性的表扬

案例研讨：越表扬业绩越差的小张

如何进行激励性的批评

案例研讨：乙产品的改进

工具测评：LASI 领导形态测评

- 培育培养

小组讨论：培养下属什么？

培育培养的四大机制

培养对象选择的 SKO 模型

人才的五级双通道成长模型

四种情景领导力

第十七单元：控势

- 领导者的决与策

多谋与善断

工具测评：领导决策风格测评

小组讨论：决策前你会怎么做？

个人决策与集体决策

- 过程控制

小组讨论：控制的难点是什么？

过程控制的四大内容

过程控制的四大方法

- 保持控制的最好方法：沟通

工具测评：性格类型测评

性格类型与沟通策略选择

基于汇报的向上沟通

基于合作的横向沟通

基于行为驱动的向下沟通

第十八单元：用权

- 案例分析：强的权力与弱的权力
- 工具测评：权力使用类型
- 权力的三种应用策略
- 均衡比魄力更重要
- 领导的冷与热
- 领导的授权原则与技巧

第六天 问题发析与解决

第十九单元：工作问题发析

- 案例讨论：什么是问题？
- 小组讨论：问题从哪里来？

- 案例分析：搞清楚问题是什么
- 案例分析：像剥竹笋一样提问
- 提问引发思考，告诉引发争辩
- 现场演练：各组讨论，提出实际工作中的问题并进行陈述
- 问题的分类

小组讨论：我们的问题属于哪一种？

- 问题分析的三个层面：数据层面、体验层面、理解层面
- 问题分析的程序和方法
- 问题分析工具分享：鱼骨法、5WHY法、4W1H法、SWOT法
- 现场演练：运用分析工具分析问题

第二十单元：工作问题解决

- 思维方式与问题决策
- 突破原有思维束缚
- 案例讨论：招不来的业务员（案例根据企业类型进行调整）
- 问题解决模型：

定义问题

产生备选方案

评估和选择一个备选方案

实施和追踪解决方案

- 现场演练：个人分析性问题解决
- 现场演练：团队创造性问题解决

第二十一单元：问题管理与工作改善

- 不可忽视的问题管理：从经验到知识
- 如何建立知识管理库？
- 案例分析法
- 实操演练：案例分析法的应用
- 工作改善的关键点

第七天 课程总结-沙盘模拟

第二十二单元：沙盘体验

- 参训学员分组组成掘金小队之后，每队都会得到相同的预备金，用于购买水、食物、指南针、帐篷等物资组成沙漠探险队，然后从大本营出发，深入沙漠深处的大山挖掘黄金。途中需要穿越沙漠、村庄、绿洲或者王陵，同时面临晴天、高温、沙风暴等复杂天气的考验。有的

能够胜利归来，有的可能魂归沙漠。一切都在于各掘金小队的选择…

…

- 学员对方向、目标、决策、计划、执行、领导力、沟通、团队建设等

要素进行管理体验。

第二十三单元：业绩盘点与总结

- 各队业绩盘点
- 小组讨论：如果重来一次，会做哪些改善？
- 沙漠掘金与企业运营

第二十四单元：讲师点评与分享---目标落地的八个引擎

- 方向系统
- 路径系统
- 参照系统
- 支撑系统
- 内动系统
- 控制系统
- 文化系统
- 学习系统