

《专治“喊口号”，让目标实现更有确定性》

目标管理、目标分解与高效执行

主讲：刘彤烨老师

【课程背景】

美国《财富》杂志调查统计，超过 70% 的战略失败发生在执行阶段，而非战略本身。很显然，目标不会自然而然地实现，目标分解也并非简单的数字拆解和分工。而很多企业在进行战略落地过程中，困难重重：

- 公司战略目标高高在上，团队却不知从何下手。
- 目标在传递中层层跑偏，最终沦为“口号”。
- 员工行动与目标脱节，导致辛苦工作却难出成果。

上面这些困难究其根本，其实都指向了同一个核心问题：让目标实现更有确定性，本质上要填平目标和行动之间的 Gap，才能达到行动保质保量完成即战略目标达成的目标。背后，往往是管理者在“目标理解、分解与执行”环节出现了系统性的断层。具体来说，需要解决三个问题：

- 让中层管理者充分理解企业战略目标，以及自己团队目标，并且进行精准传达
- 通过“目标-策略-行动-优先级-roadmap”的方法，层层拆解目标，确保行动能够支撑目标完成。
- 做好过程管理和阶段复盘，确保行动不跑偏且进度正常，及时优化和调整。

本课程基于 OKR 目标管理机制、过程管理和项目管理经典理论、增长黑客理论，并且结合中国特色的市场环境、以及最新的经济形势和企业增长发展痛点，为大家带来体系化、可落地的目标管理、目标拆解、落地执行的解决方案，从目标理解、目标拆解与分工、关键杠杆与核心策略制定、行动落地与过程管理等方面，全流程、一站式确保目标实现更有确定性，实现结果更可预期，实现过程更可管理。

这套方案凝聚了主讲老师 10+ 年的业务实战经验，在多家企业中获得实践检验。本课程并非理论灌输，而是一套拿来即用、即学即会的实战工具箱。通过大量案例分析、工具演练与针对性练习，帮助管理者带领团队将目标转化为实实在在的业绩，真正告别“口号式管理”，实现“确定性增长”。

【课程收益】

- 理解目标从制定到落地全过程，构建让目标实现更具确定性的系统性思维框架
- 运用“5W2H 提问法”，精准理解公司意图，将模糊目标翻译成可执行的清晰指令
- 使用用户旅程法，将复杂目标拆解为可分工、可衡量的具体任务与关键指标

➤ 学会运用“AHA Moment 分析”、“用户旅程洞察”与“解耦法”三大工具，快速找到事半功倍的核心策略点

➤ 掌握从策略到行动的“Roadmap 五步法”，制定出兼顾优先级、资源与时间节点的可执行行动计划

➤ 建立“过程管理三步走”的监控体系，保障执行不跑偏、进度可控

➤ 学会设计与优化 SOP，将个人和团队的偶然成功转化为可复制的组织能力

➤ 收获实战工具包：带走一整套经过企业实践检验的、拿来即用的管理工具与模板

【课程对象】

中层管理者、新晋经理人、高潜员工

【课程时间】

1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、目标管理为什么总是“喊口号”？

1. 从目标到行动的三大断层

- 目标太大了，无法落地
- 目标与行动断层，缺少策略支持
- 执行过程失控，结果随机

2. 目标达成的底层逻辑

- 目标达成 = 正确的事 × 高效执行 × 机制保证
- 引出课程结构：目标理解 → 目标拆解 → 定位策略 → 落地执行 → 过程管理

二、目标理解：从“被动接收”到“主动翻译”

1. 为什么管理者常常误解公司决策层的目标？

- 语义偏差：为什么目标会跑偏？

案例：由于高层、中层、基层对增长理解不同，导致直接动作跑偏

- 背景信息缺失：为什么高层制定的目标中层认为是拍脑袋、无法实现？
 - 高层制定目标时：基于市场趋势、竞争格局、财务压力等综合考量
 - 中层执行目标时：基于团队和能力，目标能否实现
- “路径依赖”惯性：为什么始终无法突破？为什么无法十倍增长？
 - 当接收新目标时，员工会下意识地用旧方法来解读和执行，导致无法突破瓶颈

颈

讨论：20%增长和 200%增长的目标，具体策略和行动会有何不同？

2. 如何正确理解目标

- 澄清与追问——将模糊目标精准化

- 自我梳理+向上沟通
- “5W2H”提问法
- ◆ What：目标的具体定义是什么？
- ◆ Why：公司为什么制定这个目标？它解决了什么核心问题？
- ◆ Who：目标针对主要目标客户是谁？谁来做
- ◆ Where：目标在什么业务范围、什么市场生效？
- ◆ When：目前的起止日期是什么？
- ◆ How：老板对实现路径有初步设想或边界限制吗
- ◆ How Much：实现目标的成本预估多少？

工具：“5W2H”提问法

案例：某软件企业市场经理，通过“5W2H”，成功理解增长目标

- 对齐与翻译——将核心目标翻译为团队语境
- 找到“连接点”
- ◆ 公司目标是什么？
- ◆ 公司目标与我们团队的核心职责有什么关系？
- ◆ 实现公司目标，我们团队能做什么，我们团队的目标是什么？
- 构建“意义感”
- ◆ 公司为什么要制定这个目标？
- ◆ 目标实现对团队和个人有什么价值？
- 界定与平衡——识别目标背后的约束与优先级
- 识别“约束条件”
- ◆ 有哪些前提是不能触碰的？
- 制定优先级
- ◆ 战略重要性
- ◆ 紧急程度
- ◆ 资源成本

工具：优先级打分矩阵

案例练习：针对客户行业典型场景的几个重要目标，排优先级

三、目标分解：如何将目标变为具体行动？

1. 定位重点突破业务

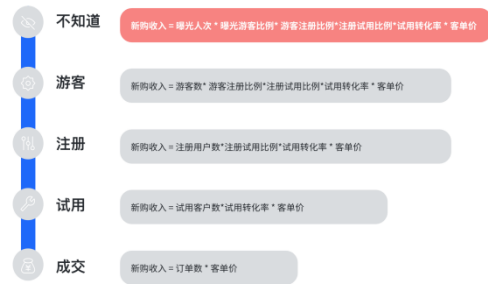
- 新业务与存量业务之争

案例：某软件企业销售团队目标定位：实现业绩翻倍增长，重点在哪一个业务

针对性练习（可针对客户场景定制）：客户企业目前重点突破业务是什么？

2. 找到关键指标

- 梳理用户旅程
- 列出计算公式
- 定位高优先级指标
- 反复应用以上三步，将目标拆到不能再拆



案例：市场营销目标拆解

工具：定位关键指标四步法、优先级记分表

应用讨论（可针对客户场景定制）：提升老客户续费收入，该如何拆解

三、定位核心策略：如何找到关键杠杆，让目标实现事半功倍？

1. 提升转化率利器：AHA Moment

- 什么是 AHA Moment
- 定位 AHA Moment 经典案例
 - Instagram：发布第一张用精美滤镜修饰的照片，并迅速获得点赞评论
 - Zoom：当你作为参会者，只需点击一个链接就能一键稳定接入高质量会议时
 - Facebook：用户在注册后 7 天内添加至少 7 个好友
 - 某 SaaS 工具：新客户使用并且用懂某个核心功能
- 定位 AHA Moment 的数据分析法
 - 假设：列出可能的关键行为
 - 数据分析：定位几个与长期留存、转化正相关的关键行为
 - 用户调研：确定和交叉验证关键行为
 - AB Test：聚焦一个关键行为开始进行控制变量实验
 - 魔法数字：关键行为的次数
 - 反馈优化：根据实验结果确定

讨论：定位某产品新购 AHA Moment，及数据分析方法

工具：AHA Moment 定位工具

针对性练习（可选）：讨论客户目前业务的 AHA Moment 可能有哪些

2. 关注到别人看不到的杠杆：用户旅程法

- 关键杠杆，往往不是第一感觉
- 梳理用户旅程，才能找到别人忽略的杠

杆

案例：某工具产品，用户注册数翻一倍

案例：某 B 端产品，商机数量翻一倍背后的

秘密：线索培育



工具：用户旅程法，每个阶段都问一句 how

3. 降本神器：解耦法

- 成本太高的本质是什么：资源浪费
- 降低成本的方法
 - 梳理全流程和分工 - 找到资源浪费 - 解耦找到更优解法

案例：某机构如何把项目交付成本降低 60%

案例：某 SaaS 公司，如何把客户成功团队成本降低 60%

针对性练习（可根据客户场景定制）：讨论解耦法的落地应用

四、落地执行：如何把策略拆解为具体行动？

1. 策略到行动的几大坑

- 策略到行动的几个大坑
 - 本末倒置：只为动作负责，忽略为结果负责
 - 头重脚轻：目标、策略太宏大，具体行动少得可怜
 - 上下不匹配：行动无法支撑目标完成
 - 又重又漏：重复制定行动或者漏掉目标和策略

2. 形成 roadmap

- Roadmap 五步法
 - 根据策略，列出所有达成目标所需要做的项目
 - 把项目排优先级

工具：优先级评价标准和打分工具

- 把项目拆解为具体行动
- ◆ PDCA：计划-执行-检查-调整

工具：PDCA

- 所有行动按时间线排序
- 检查 roadmap
- ◆ 所有行动能否支持目标完成
- ◆ 并行项目与人力是否匹配
- ◆ 时间节点和 DDL 是否准确

讨论：Roadmap 分组撰写以及互评

五、过程管理和 SOP

1. 过程管理

- 什么时候需要过程管理？

- 过程管理三步走
 - 干没干
 - 效果如何，是否达成预期，目标进度如何
 - 怎么办
 - ◆ 没达成，问题在哪里，行动问题还是策略问题，如何优化
 - ◆ 达成，哪些做得好，形成 SOP，规模化
- 主动发现问题和叫停机制
- 数据体系搭建

工具：过程管理三步走模板

案例：某头部企业战略级项目，过程管理机制

针对性练习（可根据客户场景定制）：目前有哪些过程管理，还需要在什么节点进行过程管理

2. 形成 SOP

➤ 什么是好的 SOP：小白跟着做也能做到 80 分以上

- SOP 框架
 - 5W+1H
 - 覆盖整个旅程
 - 有原则，有细则，有 checklist
 - 有拿来即用的目标

案例：某企业内容营销 SOP

讨论：客户业务中，有哪些 SOP，哪些还需要变成 SOP

