

目标管理分解与跟踪执行工作坊

【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	总经理/中高层/储备中层
授课方式	内训（根据客户需求订制）

【课程背景】

人生有目标，工作也有目标，可是定了目标经常完不成，总是成了“玛西尔计划”，原因有四个：目标没分解、分工不具体、过程没管控、结果没改进

执行是一种能力，所有成功的企业和个人都无一例外地拥有超强的执行力！

本课程是具有知识产权的高级训练课程，训练管理者如何用4T自运营系统跟踪执行战略目标，如何用5R工具使命必达。这里用日本丰田、美国英特尔、中国大自然地板等案例揭示目标如何分解、执行如何跟踪，结果如何改进的全过程。

5R是实践验证过的有效的目标管理体系，这套系统曾帮助过上万家企业达成目标，数百万个人达成目标。通过目标分解、责任锁定、过程检查、即时奖罚、改进复制的管理模式实现目标管理，同时本课程带给您“月报月计划、YCYA、改进表”等超级工具武器，让你轻松管理目标，实现结果。这个目标管理方法不仅用在工作中，也可以有效管理自己的生活，让自己人生目标轻松实现。正像管理学之父彼得·德鲁克所说的“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”

【课程收货】

一、解决企业困惑

1. 为什么战略难落地？
2. 为什么目标总放弃？
3. 为什么员工不执行？
4. 为什么人心难凝聚？

二、解决团队问题

1. 目标不清晰
2. 分工不明确
3. 计划不具体
4. 结果不可控

三：掌握四大工具

1、如何分解目标、制定计划、过程管控、改进纠偏？——5R周报周计划训练

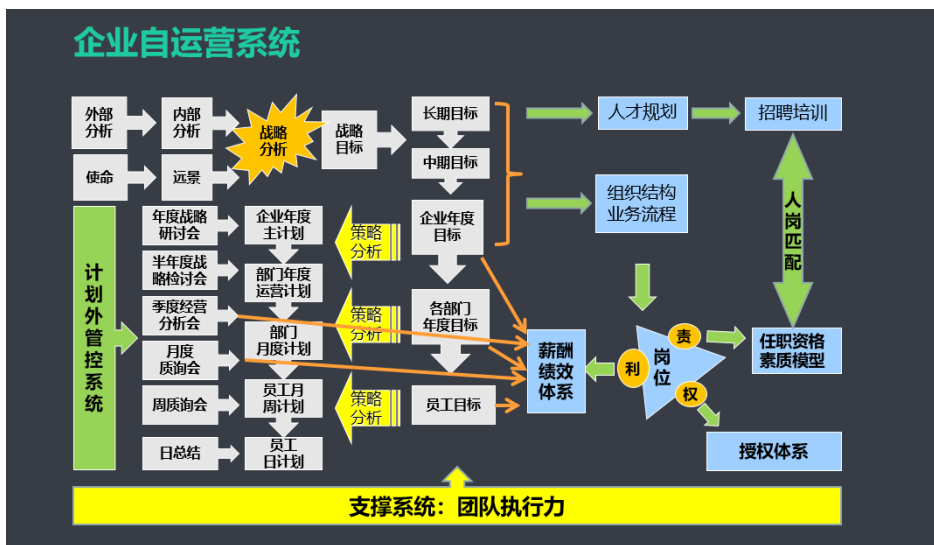


- 2、如何做科学有效的绩效管理？——KPI 及绩效考核表设计设计
- 3、如何保证结果的执行？——YCYA 执行工具实操
- 4、如何进行过程管控，保证目标实现？——质询会演练

四、课程结果：

1. 提升工作效率 1 倍以上
2. 提升管理者目标管理能力
3. 提升团队执行能力

【课程模型】



【授课形式】

- 不是培训 是训练
- 不是讲授 是体验
- 不教知识 练技能
- 不教书本 练实战

【课程亮点】

- 课程类型：干货！干货！实战！实战！效果！效果！
- 课程设置：方法多、工具多，演练多、成果多！
- 学员收获：现场练习，现场辅导，听得懂、用得上、带得走、学得值。

课程大纲

第一讲：目标如何实现？

——高效执行力

一：为什么员工没有商业人格，就没有真正的执行？

1. 三大阻碍执行的糟粕文化是什么？
2. 什么是商业人格的两个要素？
3. 什么是商业人格的两大标准？

二：请给我结果——商业的本质是结果交换！

1. 不做结果的三个根源是什么？
2. 什么是执行的四大假相？
3. 什么是九段秘书、九段销售？
4. 做结果的好方法有哪三个？

三：如何制作执行工作坊？——丰田的超级看板工具

1. 如何做正误看板？
2. 如何做改善看板？
3. 如何做流程看板？
4. 如何做计划看板？
5. 如何做梦想看板？

四：团队执行铁律——执行的48字真经

1. 执行的8字方针——认真第一，聪明第二
2. 执行的16字原则——结果提前，自我退后，锁定目标，专注重复
3. 执行的24字战略
 - 事前：决心第一，成败第二
 - 事中：速度第一，完美第二
 - 事后：结果第一，理由第二

【案例】：是执行力让华为成为伟大的公司

第二讲：如何跟踪执行？

——5R 执行工具

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

一、R1 结果定义

1. R1 结果设定（门向拿开，人往哪儿走）

2. 结果设定的原则、作用及方法。

- ① 原则：事前定义做事的结果
- ② 作用：结果一致，下属主动
- ③ 方法：凡事都先问结果设定是什么？

二、R2 责任锁定

不是没人承担责任，而是责任没有锁定。

1. 责任锁定的原则
2. 责任锁定的终极目标
3. 责任锁定的原则、作用及方法

案例：【街头求救】

三、R3 节点检查

你重视什么就检查什么，结果是检查出来的

1. 节点检查的核心和目的
2. 怎么检查？
3. 谁来检查？

案例：【香港廉政公署】

解析：人们不会做你希望的，只会做你检查和考核的越相信谁，就检查谁；处罚不能代替检查。

四、R4 即时激励——奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！

奖罚不过夜，等待会产生仇恨

1. 即时激励的核心要点
2. 即时激励的四个关键

案例：【感动年度人物】 【希波克拉底誓言】

五、R5 改进复制

1. 改进复制的核心要点
2. 如何复制业务能手和销售冠军？

工具：【改进表】

六、秘密武器——YCYA 承诺工具

如何解决事前推脱，事后甩锅？——YCYA 铸造执行铁军，言必行，行必果！

1. YCYA 工具讲解
2. 参考案例，现场实操训练
3. YCYA 操作的要点

训练：【YCYA 表格及话术】

第三讲：目标管理与目标分解

——4T 模式

一、如何用4T自运营系统解决问题？

- 战略要分解，计划要具体
- 架构要合理，职能要落地
- 分工要明确，职责要清晰
- 指标要量化，结果要定义

- 1、T1——目标制定——如何分解目标？
- 2、T2——目标方案——如何锁定责任？
- 3、T3——目标跟踪——如何过程管控？
- 4、T4——目标提升——如何改进复制？

二、实操训练

- 1、 **训练：如何把公司月度计划分解到部门？**
 - 1 如何根据公司目标制定中层的5R月计划？
 - 2 如何填写5R月报？
- 2、 **训练：如何做科学的绩效管理？**
 - 1 绩效管理与绩效考核的区别是什么？
 - 2 科学绩效管理的四大步骤
 - 3 如何提炼考核指标、标准和权重？
 - 4 如何把绩效考核跟5R月计划结合？

案例：【某制造企业战略分解表解析】

三、如何用质询会保证目标实现？

- 1、 训练：如何用质询会代替例会？——**质询会的流程、话术演练**
- 2、 训练：如何用改进会解决问题，提升业绩？——**改进表及改进会实操**
- 3、 训练：如何建立公司五级检查系统？

