

# 如何达成目标？

## --5R 目标管理系统

### 【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	组织全员/中、高层管理者/储备干部
授课方式	内训（根据客户需求订制）

### 【课程背景】

企业的使命就是要是实现战略，中策的任务就是要达成部门的目标，员工个人就是要实现团队和客户想要的结果。

战略离我们很远，如何分解？使命显得很大，跟我们有何关系？本次课程就是要把公司战略分解为季度和月度目标，把公司月度目标分解为部门和个人目标，并用一套有效是管控机制来达成目标，获得结果。

本课程是具有知识产权的高级训练课程，这套系统曾帮助过上万家企业达成目标，5R是实践验证过的有效的目标管理体系，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、周报周计划、日报日结果、YCYA”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。今天的领导者不仅要学会根据公司战略分解目标，还要懂得通过对机制的设计，文化的落地，过程管控目标的实现，并能够改进纠偏，复制提高。最终摆脱对“能人的依赖，建立执行机制，实现“人能”，即管理学之父彼得·德鲁克所说的“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”



### 【课程方向】

以中层基层为对象 以目标管控为手段  
以实现目标为标准 以增加业绩为目的

### 【课程目标】

- 一：你的企业有这些困惑吗？
  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、问题的核心-缺乏目标管控系统

缺乏运营管控系统导致：

1. 目标不清晰
2. 分工不明确
3. 计划不具体
4. 结果不可控

本课程就是从改变思维方式、建立目标管控体系、掌握目标管理方法、训练团队执行能力四个维度，帮助组织凝聚人心、建立机制、管控目标、实现战略！

### 【课程价值】

建立“5R”目标管控体系，训练实操“5R”执行工具

#### R1-结果定义机制

- 1、制定目标，并将计划的任务层层分解，落实到部门与具体的行动上
- 2、“门从哪开，人就从哪儿走”，执行的起点就是基于客户价值的清晰的结果定义

#### R2-责任锁定机制

- 1、明确每个岗位的责、权、利，锁定关键职责并提出一整套业绩标准
- 2、“千金重担人人挑，人人头上有指标”，没有人愿意负责到底，除非变成我的责任

#### R3-节点检查机制

- 1、通过制度化的质询会议，在事实和数据基础上不断纠偏，朝公司的目标迈进
- 2、“过程不检查，结果准抓瞎”责任不能仅仅依靠人的自觉性来担保，更需要机制来保障--节点检查机制

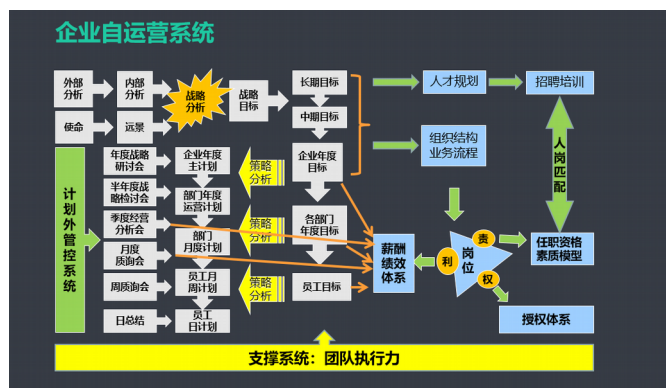
#### R4-即时激励机制

- 1、人的动力来自于过程激励，而不是最后激励，不能什么激励都等到年末、季末、月末，虽然即时激励不能代替绩效和奖金，但奖惩不过夜的作用无与伦比，激励的关键是时间，再好的激励如果失去时效性也起不到激励作用。
- 2、“好人”不一定有好报，但好报的机制一定有“好人”，建立奖罚机制比发多少钱重要。

#### R5-改善复制机制

- 1、激励的目的不是奖罚，而是改善和提高，不断复盘，不断纠偏，不能在同样的地方犯下同样的错误；
- 2、底线结果给建议，合格结果给鼓励，超值结果给奖励的“激励三给”，目的就是要象丰田一样把好的做法和流程不断复制，不断提高。

### 【授课形式】



→→不是培训 是训练  
→→不是上课 是实操

### 【课程亮点】

→→课程类型：干货！干货！全职场痛点解决方法干货！  
→→课程设置：“一个痛点，一个方法，一个工具、一个成果”的四个一结构，确保特训营课程：听的懂、拿得走、用得上、有实效。

## 课程大纲

### 第一讲：目标分解

#### 一：企业常见的运营问题



#### 二：如何用目标管理解决问题？

##### 口诀：

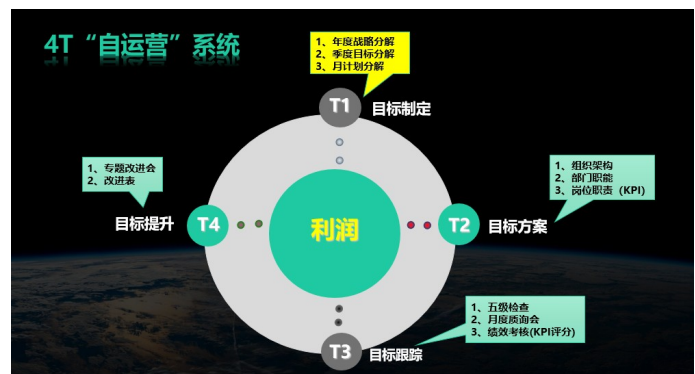
- 战略要分解，计划要具体
- 架构要合理，职能要落地
- 分工要明确，职责要清晰
- 指标要量化，结果要定义

【训练一】：如何把公司年度计划分解到季度和月度？

【训练二】：如何把公司月度计划分解到部分？

【训练三】：如何根据岗位职责提炼 KPI？

【训练四】：如何根据目标制定 4T 月计划？



案例：【某制造企业战略分解表解析】

## 1、战略要分解，计划要具体

### X公司2020年战略计划与分解（示范）

#### 一、公司年度主题：质量年

#### 二、公司战略总体指导思想

2020年，我们以“质量”为主题，目标是质量稳定、可靠，在行业中树立品质第一的品牌影响力。全年销售收入5个亿，质量一次性合格100%，质量投诉率为零。

#### 三、年度战略目标

战略目标主要包括：

- (1) 财务目标：销售额达到5个亿、利润额达到5000万、利润率达到10%，利润率同比增长3%。
- (2) 生产目标：质量合格率100%、生产产量计划完成率100%、准时交付率达99%。
- (3) 产品目标：完成新产品：H型、Q型；完成新技术：A、B新技术应用；完成新工艺：C、D新工艺应用；完成新设备上使用。
- (4) 市场目标：区域扩张四川、贵州、云南、广西四省，设立4个销售分公司。
- (5) 团队目标：重点招聘技术和营销岗位，重点开展执行力、职业化、领导力培训，建立实施KPI考核，培养运营团队，增加运营监察部。
- (6) 体系目标：建立运营管理体系，制度化建设重点是《产品质量管理手册》、《绩效考核方案》《九段员工晋级制度》。
- (7) 文化目标：开展四次重大文化活动，包括战略宣讲、质量月、创新月、公司10周年庆典。
- (8) 合作目标：供应商管理重点是：优质供应商占比达到40%以上；渠道商管理重点是：淘汰不合格渠道商，A类渠道商占比在70%以上；政府关系主要工作重点是：环保审核通过。

## 案例：【某企业销售经理计划模板】

姓名	王XX					部门：销售部		职务：经理					
	职责	KPI	KPI公式	标准绩效	权重	序号	结果定义	第一周	第二周	第三周	第四周	第五周	执行基金
销售收入	达成率	完成率/计划额	100%	40	1	完成500万入账，完成率100%，见《财务销售统计报告》并公告。	200	100	100	50	50	完成	奖2000 罚1000
促销活动	计划达成率	完成率/计划额	90%	20	2	完成新品促销活动，新品销售95万（计划100万）完成率95%，见财务部《销售统计表》并公告。	95	完成					500
销售培训	培训考核合格率	合格人数/培训人数	90%		3	完成新品销售话术，培训合格率100%，口试90分合格，见人力资源部确认的《成绩单》并公告。	下发学习资料自学	培训、考试	完成				200
新客户开发	新客户开发完成率	完成率/计划数	100%	20	4	完成签约10家加盟店，达成率100%，见财务部备案的《加盟合作协议》并公告。	5家	2家	1家	1家	1家	完成	500
客户维护	老客户重复购买率	老客户购买金额/总销售额	100%		5	完成老客户购买400万，重复购买率达到100%，见《财务报表》并公告。	160万	80万	80万	80万	完成		500
团队建设	招聘上岗率	实际上岗人数/定编人数	100%	10	6	完成2名销售员招聘，招聘上岗率100%，见人力资源部《员工入职通知》并公告	提交招聘标准给人力		面试5人	确定1人	完成		200
	关键人才胜任率	胜任人数/关键人才培养总数	100%		7	完成5位店长胜任力考核，合格率100%以上，见人力资源部签字的《考核表》并公告。	考核方案下发，知晓率100%	自我评价完成	财务、人事打分	完成			200
	淘汰完成率	实际淘汰人数/应当淘汰人数	100%		8	完成8位店长领导力培训，笔试考试合格率100%（90分合格）见人力资源部签字的《试卷》并公告。	下发资料自学		培训2天	完成			200

第

## 二讲：怎么做结果？

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、什么是“任务”？任务和结果有何不同？

#### 1. 完成差事

领导要办的都办了！

#### 2. 例行公事

该走的程序走过了！

#### 3. 应付了事

差不多就行了心态！

**解析：**对程序负责、对形式负责、

对苦劳负责，就是不对结果负责。

### 二、结果有哪三个要素？

#### 1. 有时间（时间结点）

#### 2. 有价值（客户说了算）

#### 3. 可考核（事实和数据）

**解析：**播种职场用语，避免江湖话术

不拍脑门，不凭感觉，拿数据说话

### 三、结果有哪三大原则？

1. 客户原则
2. 交换原则
3. 检查原则

**案例：**【结果与任务工作分析】【雷军的结果思维】

**解析：**结果是给客户的，要让客户满意才叫结果  
结果是用来交换的，不能交换不叫结果  
结果是供人检查的，量化才能检查

### 四、做结果的两大方法

1. 复述承诺法
2. 分解法

**案例：**【大客户拜访结果分解】

**训练：**【承诺法和分解法训练】

**工具：**【战略分解表】

### 五、做结果的二大思维

1. 外包思维
2. 底线思维

**案例：**【热气球坠毁事件】

**解析：**假如你出不来结果,我可以外包给别人做！  
先保证底线结果，再考虑完美。  
越是高层，布置工作就越简单。

**训练：**【领导如何布置工作？】

### 六、做结果的四大步骤

1. OKR 的应用
2. 日报日计划
3. 周报周计划
4. 质询会模式

**案例：**【海尔地产的结果分解】

**解析：**结果文化植入，什么工作达成什么结果  
树立结果文化，上下同欲，使命必达  
重新定义工作分析，可量化，可检查，可评估  
树立结果文化，表彰为结果负责的人

**【工具】：**结果之星、日报日计划、周报周计划、质询会话术

## 第三讲：如何用 5R 系统保证目标的实现？

如何运用“从战略到结果的目标管控兵法”提高组织解决力？

**模块一：事无人问，责无人扛，人前责任锁定，好过事后到处救火！**

### 一、5R 系统管控兵法

#### R1 结果定义

1. R1 结果设定（门向拿开，人往哪儿走）

2. 结果设定的两个要素：
  - ① 由员工本人设定；
  - ② 由领导裁定。
3. 结果设定的落地工具：
  - 1 目标
  - 2 路径
  - 3 资源
  - 4 行为（工具表）

**案例：【目标如何分解？】**

**解析：**结果设定决定了行为起点  
管理者要养成事前定义做结果的习惯

4. 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. 责任稀释定律：
  - ① 领导逻辑
  - ② 员工逻辑
3. 哈佛实验案例分析
4. 责任锁定的两个层面：
  - ① 企业组织层面
  - ② 员工执行层面
5. 责任锁定的终极目标：  
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
6. 责任锁定的原则、作用及方法。
  - ① 原则：一对一责任
  - ② 作用：防止责任稀释，没人承担风险
  - ③ 方法：如果做不到怎么办？

**案例：【街头求救】**

**解析：**管理逻辑，明确一对一责任，而非一对多责任。

**R1+R2 落地工具：目标责任承诺书（案例分析+现场实操）**

## 模块二：计划总泡汤，战略变空谈？三方检查精准出击，铲除企业沉疴旧疾！

### 一、R3 节点检查

**你重视什么就检查什么，结果是检查出来的**

1. 案例分析：R1+R2 低手论对错，高手论得失
2. 节点检查的核心和目的
3. 用规则来管理公司：  
年会、月会、周会、日会
4. 谁来检查？
  - ① 领导检查



② 第三方检查

③ 自我检查

5. 第三方检查在企业扮演的角色：

① 结果的追踪者；②文化的倡导者；

③ 信息的传播者；④系统的运营者。

**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。

## 二、主动汇报

**领导用人第一标准是：放心**

1. 核心价值：

主动汇报程度，决定放心程度，靠谱比能力更加重要！

2. 落地工具：24小时主动复命制

**模块三：奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！**

### 一、R4 即时激励

**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：

① 品牌分

② 红黑榜

③ 做看板

④ 仪式感

3. 即时激励的四个要点：

① 即时；②明确；③开放；④仪式。

**案例：【感动年度人物】【希波克拉底誓言】**

**解析：**每日仪式：好人好事分享

每月仪式：感恩奉献日

每年仪式：年度感动公司人物



### 二、R5 改进复制

**将个人天赋与经验标准化**

1. 改进复制的核心要点

2. 工业化复制对企业生命力的重要性

3. 管理必修思维：战略→执行 点→线

**解析：**让偶然的成功变成规律，让偶然的失败永远消失  
过程不管控，结果准失控

**模块四：事前推脱，事后甩锅？YCYA 铸造执行铁军，言必行，行必果！**

### 一、5R 管控 个体化工具：YCYA 承诺系统

1. YCYA 工具讲解

2. 参考案例，现场实操训练

3. YCYA 工具：“水果基金”如何在管理中应用
4. 承担责任的分量，跟什么有关系？
5. YCYA 操作的要点：
  - 1 话术：标准化；②记录：信息化；③奖罚：黑白分明。

**训练：【YCYA 话术】**

**模块五：一个工具解决目标流产的死局！**

**一、工具：“月度计划表”结果管控**

1. 月度管控的重要性
2. 管控工具：月度计划表的讲解、实操和训练
3. 案例讲解：“月度计划表”的盲区，360 角度解析

**训练：【制作月度计划表】**

**二、工具：“改进表”**

1. 工具使用标准，讲解；
2. 参考案例讲解；
3. 疑难问题现场解答。

**训练：【如何填改进表？】**

改进表							
姓名	李杰		部门	销售部		职务	销售经理
需要改进的问题	销售业绩达不成的问题，完成率公司要求100%，目前只达到79%，连续5个月了						
参加人	总经理、销售经理、财务经理、生产经理、人力资源部经理、技术经理					时间	2020年6月1日
原因	具体原因	具体表现	解决方法和措施	新结果定义	时间承诺	责任人	
个人原因	价值观（理念）						
	领导能力						
	业务技能与知识						
公司原因	心理素质						
	上级不支持						
	部门不配合						
	下级问题						
	少方法和措施						
	少制度、规范						
	资金问题						
	设备问题						
外部原因	产品问题						
	业务模式问题						
	政策问题						
	市场竞争激烈						
	行业竞争激烈						
	季节性影响						
客户问题							
供应商问题							
代理商问题							