

如何实现公司战略？

—4T 目标管理系统

【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	总裁/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】

做企业就是制定目标和实现目标的过程，小公司靠人治，老板一个人管，事必躬亲，累得要死；大公司靠法制（机制、系统），员工自动自发的工作，而且效率很高。人管人，累死人，这个时代早就过去了，建立高效运营系统已经成为趋势，过去是产品为王、渠道为王，而未来是系统为王，得系统者得天下。

企业的使命就是要是实现战略，中层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？本次课程就是用“4T”系统（目标制定、目标方案、目标跟踪、目标达成）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，“4T系统”是实践验证过的有效的目标管理体系，曾帮助过上万家企业达成目标，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、周报周计划、日报日结果、YCYA（超级考核武器）、灵活绩效管理表”等工具，让你轻松管理目标，实现结果。

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，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】

以中高经理为对象 以目标管控为手段

以实现目标为目的 以增加业绩为宗旨

【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
5. 考核走形式

6. 激励没效果

三：什么是 4T 自运营系统？

- 1、 什么是运营？-运营就是从计划到结果的过程管控
- 2、 运营有什么用？-运营是战略执行的保障系统
- 3、 运营的目标是什么？-运营的最高境界是自运营
- 4、 什么是自运营？-以利润为核心，自发、自动、自觉的执行系统
- 5、 自运营的四大表现：
 - 企业自动运行
 - 团队自觉执行
 - 老板自由出行
 - 业绩自然很行

本课程就是从建立目标分解体系、学会目标管理方法、掌握目标管控工具、获得有效绩效方案四个维度，帮助组织凝聚人心、建立机制、管控目标、实现战略！

【课程价值】

价值 1：有效绩效管理的基本方法

大部分企业都有绩效考核，但多数考核过于死板，流于形式，起不到真正的激励作用，管理者必须掌握一套灵活多变的，适合自己企业的绩效管理方案。

价值 2：战略执行的真谛——目标管理

无数企业拥有伟大的构想，只有少数能够执行的公司才能实现，无数企业拥有伟大的战略，只有少数拥有运营系统的企业才能成功。没有战略分解成部门个人目标，就无法执行。

价值 3：理解什么是真正的运营

从目标到结果，从战略到执行的每个环节都是运营

价值 4：只有高效的运营系统才能解放老板，业绩翻翻

系统是让人做对的事情，让每个员工不想犯错，没有犯错的机会；系统不依赖能人，不靠老板，靠的是流程和运营，因为好的结果是运营出来的。

价值 5：大部分公司都有战略，但无法执行，问题在于战略没有分解

没有分解的战略跟员工没啥关系，那只是老板的一个愿望，战略分解才是执行的开始

价值 6：诞生于英特尔，实践于谷歌、领英，落地于字节跳动的 OKR 到底怎么用？

如何制定公司、部门和个人的 O（目标）？如何分解各级的 KR（关键结果）？

价值 7：4T 月计划和月报如何填写，如何用月报月计划考核？

大部分企业有月报月计划，但不是战略分解的支撑，不是结果的体现，不是量化考核的依据

价值 8：为什么大企甚至政府都在用“质询会”模式？

传统的例会效率低，效果差，而质询会模式有流程、有工具、有话术、有效率

价值 9：除了 KPI，临时的工作怎么监督执行，怎么激励考核？

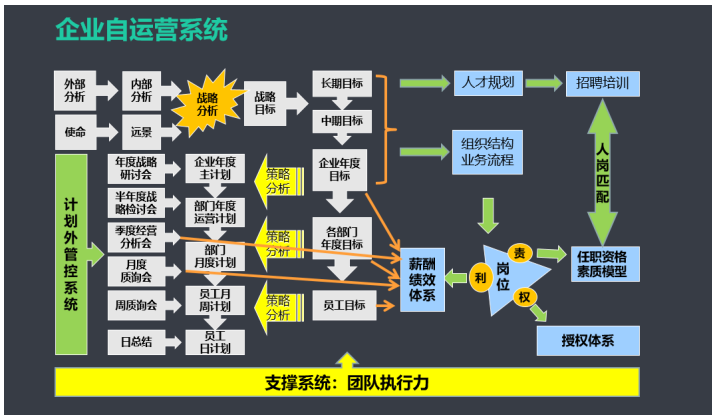
执行力的秘密武器-YCYA，简单、粗暴、有效

价值 10：自运营落地的关键-洋葱会议

日站会、周质询会、月质询会、改进会、复盘会实操演练



【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
- 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、学值得。



果！

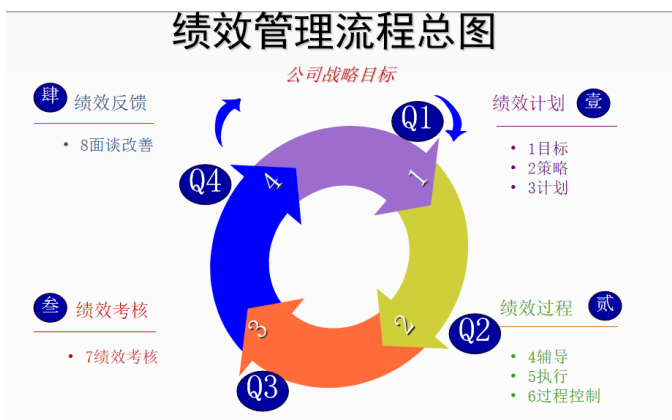
课程大纲

第一讲：为什么传统的绩效考核效果不好？ ——灵活多变的绩效管理

一：传统的绩效考核的问题

- 1、人为因素太多，导致考核不公平
- 2、指标、标准、权重设计不合理，导致起不到激励作用
- 3、临时工作和不适合 KPI 的工作无法考核
- 4、考核无法支撑目标的达成和战略的实现

二：绩效考核等于绩效管理吗？



三：什

- 1、如
- 2、如

什么是全面绩效管理？

- 何考核投入、过程和产出？
- 何运用 KCI 考核？

- 3、如何使用 GS 考核？
- 4、如何使用 KPI 考核？
 - (1) 什么是有效的 KPI 考核？
 - (2) 如何提炼指标、标准和权重？
 - (3) 考核结果如何跟收入挂钩？
 - (4) 什么是灵活有效的绩效考核？

5、怎么做绩效改善？

- (1) 如何做绩效分析？
- (2) 如何做绩效面谈？
- (3) 如何做绩效和提高？

第二讲：OKR

—促使我们远离舒适区，带领我们超越能力的边界，不断向梦想靠近

一：什么是 OKR? (Objectives and Key Results)

- 1. O-目标-想要什么？ KR-关键结果-如何实现，如何衡量是否完成？
- 2. 目标与关键结果的关系：如同愿景与执行、蓝图与计划的关系
- 3. 目标应该是重要的、具体的、具有行动导向并鼓舞人心的。
- 4. 关键结果是检查和监控我们如何达到目标的标准。
- 5. 有效的关键结果应该是具体的、有时限的且具有挑战性的，但又必须是能够实现的。它们必须是可衡量的，可验证的。

二：O-目标有哪几类？

- 1. 承诺型目标
- 2. 挑战型目标
- 3. 公司级的 O
- 4. 部门/员工级的 O

三：KR-关键结果的关键点是什么？

- 1. 目标和关键结果是目标设定的阴阳两面—原则与实践、愿景与执行
- 2. 关键结果通常包括：收入、增长率、活跃用户、质量、市场份额、客户参与度等
- 3. 关键结果是拉动目标实现的杠杆和实现目标过程中的一个个节点，如果目标设定科学，3-5 个关键结果足以确保目标达成

四：OKR 如何实操应用？

- 1. OKR 与 KPI 有何区别？
- 2. 如何撰写年度、季度、月度的 O-目标？
- 3. 如何撰写 KR-关键结果？
- 4. OKR 共识会怎么开？
- 5. 如何召开每日站会、周会、月会？
- 6. 如何召开 OKR 复盘会？

OKR检查清单	类别	检查标准	检查结果
逻辑	逻辑	1. OKR对组织有价值，是重要的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. OKR完成的逻辑是清晰的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 所有KR完成了，O就实现了	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. OKR是具有挑战性的，需要付出很大努力	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		5. OKR有完成的可能性	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		6. 具备完成OKR必要的资源	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		7. OKR有指定的责任人	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
目标撰写	目标撰写	1. 以动词开始	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 责任明确	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 对应周期可以完成	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. 定性的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		5. 可以鼓舞人心的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		6. 精简、无歧义	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
关键结果撰写	关键结果撰写	1. 任务的完成效果可以度量	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 可以进行期中检查	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 有完成目标过程	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. 精简、无歧义	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
对齐	对齐	1. 上级目标全部得到承接、分解	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 重要协作得到体现	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>

OKR评分后复盘要点	
评分	评分后需要思考和关注的
1	1. 关键因素是什么？是否有可以总结下来的经验和方法？ 2. 达成的关键员工是谁？ 3. 目标设定是否过低？
0.7	1. 鼓励团队追求的目标是什么？ 2. 关注突破和成长较快的员工有谁？ 3. 差距在哪儿？ 4. 可提升的空间和可能有多大？
0.3	1. KR是否有问题？ 2. 工作方法可能存在问题？找到它并提出改进方案。 3. 是否有资源获取方面的问题？需要在协作上有所突破吗？ 4. 其他你可以想到的改变。
0	1. 需要解释原因。 2. 这个目标是否继续下去？

案例：【某企业公司级 OKR 成果展示】

案例：【某企业研发部、产品部、设计部、营销部、电商部、客服部、采购部、财务部、人力资源部 OKR 成果展示】

【揭秘】

- 英特尔、谷歌、美国在线、领英、甲骨文、推特、宝马、迪士尼、埃克森、三星为什么都在用 OKR？
- 字节跳动是如何通过 OKR 实现行业霸主的？
- OKR 适合中小企业吗？OKR 适合什么样的行业？

第三讲：如何用目标管理实现战略？

—4T 自运营系统

一：企业常见的运营问题



二：如何用 4T 自运营系统解决问题？

口诀：

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

- (1) 训练：如何把公司年度计划分解到季度和月度？
- (2) 训练：如何把公司月度计划分解到部分？
- (3) 训练：如何根据岗位职责提炼 KPI？
- (4) 训练：如何根据目标制定 4T 月计划？



案例：【某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、年度战略总目标
战略总目标主要包括：
 (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；完成新设备上线使用。
 (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，增加运营管理部。
 (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》《九段员工晋升级制度》。
 (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：环保审核通关。

三：如何用会议系统运营管控目标的实现？

- 1、 训练：如何用质询会代替例会？
- 2、 训练：如何用改进会解决问题，提升业绩？
- 3、 训练：如何建立公司五级检查系统？
- 4、 训练：如何选拔 COO？
- 5、 训练：如何用超级武器 YCYA 考核临时工作？

案例解析：【某企业销售部经理月计划表】

销售部经理月计划模板（示范）

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	过程结果					执行基金
							第一周	第二周	第三周	第四周	第五周	
销售收入	达成率	完成额/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	完成额/计划额	90%	20	2	完成新品促销活动，新品销售额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	完成数/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	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
						完成一名销售员的业绩淘汰，淘汰完成率100%，见员工签字的《离职报告》并公告。	面谈，报人力	完成				

案例解析：【某企业销售经理改进表】

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					
外部原因	少制度、规范					
	资金问题					
	设备问题					
	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						