

《基于战略达成的目标管理与计划制定》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解目标制定、拆解与闭环管理，为企业解决以下痛点：

- 公司战略定了，但业务条线或职能部门不知道该如何落地；
- 职能部门不理解业务发展需求，无法有效支持业务达成；
- 部门墙林立，部门之间的协作意识不足、协同性差；
- 战略与执行两张皮，部门在执行过程中出现变形；
- 员工不主动提出高目标，缺少目标感和使命感；

有效的目标制定、拆解与管理，能确保公司战略与执行的一致性，激发自下而上的创新，充分发挥员工潜能，提升员工参与感与自驱力，增强对组织的信心及认同感，推动企业内生式增长，营造积极正向的团队氛围，提升组织能力，确保战略目标的达成。

【课程收益】

1. 理解目标的定义与价值，能运用 M-SMART 原则及价值感提炼方法，设定高质量目标；
2. 学会目标的两层拆解，掌握目标解码及分解的工具和方法，确保目标与执行的一致性；
3. 理解目标与计划检查及对齐的重要性，知晓计划制定十要素及计划检查重点；
4. 明确目标管理周期及跟进重点，了解洋葱会、三报四会等常用目标管理抓手。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业各层级管理人员

【课程时长】

1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

导入 目标管理常遇困难与挑战

第一单元：目标的价值

1. 目标的本质
——德鲁克：目标是配置企业资源的手段
2. 目标的三个来源
 - 1) 自上而下的分解——员工为什么不主动提出高目标
 - 2) 自下而上的解码——员工怎样才能有目标感
 - ① 目标解码：策略、关键任务、计划、资源需求
 - ② 目标分解：人、时间、检查点
 - 3) 左右协同的对齐——如何打破部门墙



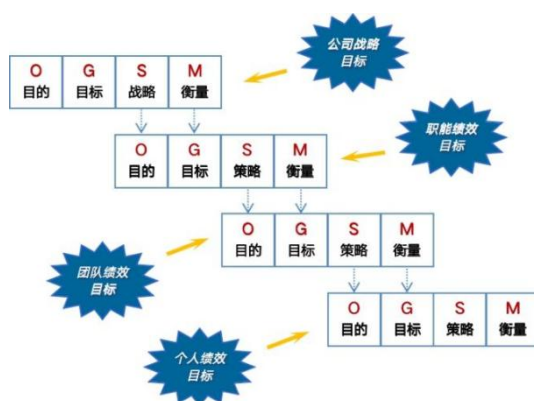
- 2) 目标管理周期与节奏
- 5. 目标的四大价值
 - 1) 目标是战略落地工具——上下同欲
 - 2) 目标是自我承诺结果——自驱激发
 - 3) 目标是组织协同工具——左右协同
 - 4) 目标是资源配置手段——力出一孔

第二单元：目标的设定

- 1. 目标的内涵
- 2. 目标的三个层次
- 3. 目标的制定原则——不仅仅是 SMART
- 4. 目标制定格式要求
- 5. 高质量目标制定的两个关键
 - 1) 衡量指标设定维度——目标制定要“三化”
 - 2) 目标如何体现价值感——价值外求
- 6. 目标制定常见错误
 - 执行力不佳最主要的原因来自目标错误
- 7. 案例分析：目标错误
- 8. 练习：设定关键目标

第三单元：目标的解码——上级目标如何拆解到部门

- 1. 视频案例：制胜关键
- 2. 目标解码的目的
 - 为什么目标制定后，经常就被束之高阁？
 - 如何体现管理者的角色价值不仅是执行还有领导？
- 3. 目标解码承接关系（上下级）
- 4. 目标的三种类型
 - 1) 业务目标
 - 2) 运营目标
 - 3) 行动目标
- 4) 练习：以下目标属于哪种类型
- 5. 目标解码方法与工具
 - 1) OGSM 介绍



- 2) 目标解码七步法流程
- 3) 目标拆解七步法操作要领
- 4) 案例：某职能目标拆解
6. 目标解码七步法共创演练
- 1) 演练一：目标理解与共识
- 2) 演练二：关键成功因素提炼与差距分析
- 3) 演练三：差距与根本原因分析
- 4) 演练四：力场分析与机会洞察
- 5) 演练五：策略与解决方案设计
- 6) 演练六：衡量指标设计

第四单元：目标的分解——部门目标如何拆解到个人

1. 案例分析：目标分解
2. 目标分解的重要性
3. 目标的三层分解
- 1) 到人：因人而异的设定挑战性目标
——想制定高目标，员工却经常完不成怎么办
- 2) 到天：月目标拆解到周/日的两种方法
- 3) 到数：预估先导指标，明确过程检查点
- 4) 案例：将目标拆解至员工

第五单元：目标的对齐

1. 计划的制定与检查
- 1) 计划制定十要素
- 2) 计划检查的QQCTR模型
2. 目标与计划的双向对齐

第六单元：目标的跟进

1. 目标跟进重点
2. 目标跟进时机
3. 目标跟进抓手
- 1) 三报：日报、周报、季报
- 2) 四会：晨会、夕会、周会、季会
4. 案例：某大厂目标跟进方式
5. 结果应用与激励

第七单元：目标的复盘

1. 案例分析：目标设定
2. 复盘关注重点：目标-策略-计划-问题
3. 目标复盘常用引导提问
4. 练习：计划未完成

课程重点回顾与答疑

课前准备：建议提前**1-2**周调研，便于讲师调整课程重点及案例

1. 课前调研
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研

2. 课前作业

- 老师提供课前作业模版及要求，甲方收集作业