

# 《基于战略解码的目标管理与计划制定》

主讲：张焯老师

## 【课程背景】

- 公司战略定了，但业务条线或职能部门不知道该如何落地；
- 战略与执行两张皮，战略制定后就束之高阁或战略与执行脱节；
- 市场竞争激烈、内卷严重，业务如何找到新的增长点与突破口；
- 业务部门或职能部门的 KPI 超额完成，公司战略却没有达成；
- 职能部门不理解业务发展需求，无法有效支持业务达成；
- 职能部门的目标难以量化，无法有效衡量员工产出；
- 部门之间的协作意识不足、协同性差，部门墙林立；
- 员工不主动提出高目标，缺少目标感和使命感；
- 员工经常对目标理解错误，或缺乏全局思考；
- .....

本课程将帮助管理者全面理解目标管理闭环的重要性，通过目标的制定、拆解与跟进，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. 了解团队执行力不佳原因，理解目标管理闭环及过程管理闭环对于团队执行力打造的重要性；
2. 了解目标的价值，运用目标制定的 M-SMART 原则、构成五要素及价值分析法，设定高质量目标；
3. 明确策略制定的底层逻辑，掌握目标拆解的二阶四步法、OGCSMR®工具及策略共创七步法；
4. 识别计划制定常见风险，掌握计划制定的三原则、构成十要素、目标值及检查点设定方法。

## 【课程特色】

1. 自研目标拆解工具 OGCSMR®，自主知识产权课程，内容新颖独特，工具实用落地，案例丰富；
2. 聚焦真实问题与挑战，借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，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】

### 第一单元：执行力不佳的原因

1. 讨论：执行力不佳原因
2. 执行力问题诊断的四个层次
3. 团队执行力打造的两个闭环
  - 1) 目标管理闭环——确保在正确的时间做正确的事
  - 2) 过程管理闭环——确保员工 PDCA 每一步执行到位



#### 4. 管理者核心六任务

——定目标、分任务、追过程、给辅导、常激励、跟支持

### 第二单元：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 定方向：策略、关键任务、计划、资源需求

② 分任务：人、时间、检查点

3) 左右协同的对齐——如何打破部门墙

#### 3. 岗位目标的三大构成

#### 4. 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

### 第三单元：目标的设定

#### 1. 目标制定的原则

1) 讨论：好的目标 VS 不好的目标

2) 目标制定原则——不仅仅是 SMART

#### 2. 高质量目标的构成

1) 目标构成五要素

2) **案例：正确目标示范**

3) 演练：错误目标分析

#### 3. 目标制定难点——衡量指标设定方法

1) 衡量指标提炼六方向

2) 如何提炼衡量指标

➤ 目标的三个层次

➤ 全局思考六维度

➤ 价值提炼六方向

➤ 职能部门目标如何量化

3) **案例：使用价值分析法提炼衡量指标**

4. **案例分析：目标错哪了**

#### 5. 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

6. 演练：优化近期重要工作目标

### 第四单元：目标的拆解

1. 视频案例：制胜关键

2. 目标拆解的目的

3. 上下级目标承接关系

——为什么有时候上级的KPI定了，自己的KPI却写不出来？

——为什么有时候自己的KPI定了，却很难拆解到下级？

#### 4. 目标拆解流程

##### 1) 案例分析：某关键目标拆解

##### 2) 目标拆解二阶四步法

###### a. 阶段一 定策略

➤ 第一步 定战场：精准圈定高价值战场

➤ 第二步 抢先机：识别杠杆过程控制点

###### b. 阶段二 列计划

➤ 第三步 分任务：细化执行交付颗粒度

➤ 第四步 盘风险：提前预估失败风险点

#### 5. 策略制定方法——发现目标达成最佳路径

##### 1) 策略梳理逻辑

###### ① 案例分析：目标拆解错在哪

###### ② 策略梳理工具：OGCSMR®

###### ③ 策略制定的两大关键指标

➤ 引导指标：精准圈定高价值战场

➤ 先导指标：识别关键过程控制点

###### ④ 工具：目标拆解表

##### 2) 关键指标识别方法

###### ① 步骤一 提炼 KSF

➤ KSF 提炼原则

➤ 引导指标 KSF 提炼方法

➤ 先导指标 KSF 提炼方法

➤ 案例分析：正确 KSF 与错误 KSF

###### ② 步骤二 提炼 KPI

###### ③ 步骤三 差距分析

➤ 原则：差距分析五步骤

➤ 工具：差距分析表

➤ 案例分析：某关键目标差距分析

##### 3) 策略制定七步法

###### ① 目标理解共识

###### ② 关键差距分析

###### ③ 差距原因分析

###### ④ 力场分析与机会洞察

###### ⑤ 策略与解决方案设计

###### ⑥ 衡量指标设计

###### ⑦ 逻辑闭环检查

##### 4) 策略共创实战演练

###### ① 演练一：提炼 KSF

###### ② 演练二：提炼 KPI

###### ③ 演练三：差距分析

###### ④ 演练四：机会分析

#### 6. 计划制定方法——讲团队目标拆解到个人

- 1) 计划制定的“三到”原则：到人、到天、到控制点
- 2) 计划制定方法：
  - ① 到人
    - a. **案例分析：目标值设定是否合理**
    - b. 目标值设定原则与来源
    - c. 员工目标值设定
      - 新员工目标值设定策略
      - 老员工目标值设定策略
    - d. **案例：某大厂新老员工指标设定**
  - ② 到天
    - a. 月目标拆解到周/日的两种方法
    - b. **案例：目标拆解到天**
  - ③ 到控制点
    - a. 方法：控制点梳理七步法
    - b. 控制点梳理的两大关键指标
      - 供给指标：细化执行交付颗粒度
      - 预警指标：预估风险点提前干预
    - c. **案例：某业务计划及控制点**
    - d. 演练：设定过程控制点
- 3) 计划构成与检查
  - ① 计划构成十要素
  - ② 计划检查的 QQCTR 模型
- 4) 计划制定常见错误

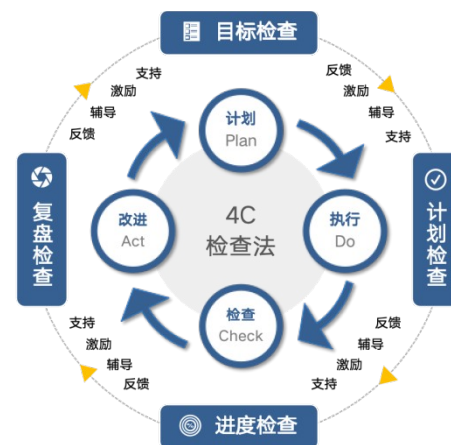
## 第五单元：目标的跟进

1. 目标跟进的 4C 检查法
2. 目标跟进的三个关键
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**

## 第六单元：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