

# 目标计划管理训练大纲

## Target plan management training program

### ——构建营运层面的长效执行力系统

#### 【课程介绍】

从管理的起点到管理的终点，目标与计划一直是企业管理不变的命脉！管理者越来越忙，从早忙到晚，甚至节假日也不休息；而与此同时，部下员工的责任心却越来越差，缺乏工作激情，企业工作效率日渐低下。

企业必须从“任务型”到“目标型”的转变，建立目标、计划、追踪、检查、奖惩的闭环式管理系统。组织在一定时期的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，并在获得适当资源配置的前提下积极主动为各自的分目标而奋斗。

#### 【课程收益】

使学员全面了解目标管理的具体内容和实施步骤；

掌握建立目标的原则和方法，提高实施目标管理的有效性；

使学员全面了解计划管理，掌握制定行之有效工作计划的技能。

#### 课程特色：

- 1 提供全程案例教学方式，使学习效果最大化，保证案例的经典性与可靠性。
- 2 运用系统化方法传授冲突解决、决策制定流程，积极运用个案讨论与演练来巩固学习效果。
- 3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考。
- 4 安排 60%时间课堂练习，现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的应用。

#### 学员对象：

- 1 各阶层管理人员；营销、行政、制造等企业所有各部门员工；
- 2 本课程设计可以针对不同的学员对象加以调整与定制，也广泛适用于各部门普通工作人员。

标准课时：2 天（6 小时/天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

#### 课程大纲：

### 模块一 目标管理概述

## 一、目标管理的好处

- 1 目标统一，劲往一处使
- 2 在各自的层面上工作
- 3 激发主动性
- 4 抓住重点
- 5 明确的考核依据

## 二、目标管理的特征

特征一：共同参与制定

特征二：与高层一致

特征三：可衡量

特征四：关注结果

特征五：及时的反馈与辅导

特征六：以事先设定的目标评估绩效

【自检】你认为你自己在哪些方面还需改进，并提出你的改进计划。

## 三、目标管理的难点

- 1 目标变来变去

2 讨价还价

3 不能达成共识

4 目标难以量化

5 下属不主动

【本讲总结】。。。。。

## 模块二 好目标的特征

### 一、为什么没有好目标

#### 1 目的和目标的混淆

所谓目的是组织各种行动最终要达到的宏观上的结果

所谓目标是为了达到目的所采取的步骤。

定量目标和定性目标的问题

1-1.定量目标：定量目标是可以数字明确下来的目标。

1-2.定性目标：定性目标一般是用叙述性语句描述的目标，不用数字说明。

1-3.对于定性和定量目标存在两种错误观点

2 多重目标的问题：解决多重目标的原则

2-1.分清主目标和次目标

2-2.目标不要过多：一般一到三个主目标即可。

3 目标间的冲突，如何对之进行协调呢？

3-1 一些情况下，需要在目标之间建立优先次序，选择较为重要的目标，牺牲或者推迟较为次要的目标。

3-2 有的情况下，需要我们发现和使用新的工作方法或技巧，以便减少时间及费用，提高工作效率，同时做好两件事情。

3-3 在实际工作中，通常我们有一种倾向：更为关注当前问题，而忽视掉对于未来更为重要的问题。

4 不了解好目标的特征也是造成没有好目标的原因之一。

有很多问题是由于不了解达到什么标准才算是一个好的目标引起的。

## 二、好目标的特征

### （一）与高层一致

1.目标系列

2.部门目标与高层目标的错位

3.部门目标必须与高层目标一致

### （二）符合 SMART 原则

## 1.SMART 原则

S——明确具体的(Specific)

M——可衡量的(Measurable)

A——可接受的(Acceptable)

R——现实可行的(Realistic)

T——有时间限制的(Timetable)

## 2.根据 SMART 原则制定的目标形式

要干什么---结果是什么----条件是什么----什么时间

## 3.根据 SMART 原则对工作目标所做的评价

根据 SMART 原则对工作目标的评价表 16-1

### (三) 具有挑战性

1 要点：不能太高或者太低。

2 目标太高会使下属没有信心去实现目标。

3 目标太低就缺乏对下属的挑战性。

一是对新产品制定目标；二是对老产品制定目标。

【自检】请针对以上所讲的好目标的特征，制定你下一阶段的工作目标。

【本讲总结】。。。。。

### 模块三 设定目标的七个步骤

设定一个好的目标，应该有以下七个步骤。

1 正确理解公司的整体目标并向下属传达

【案例解析】

2 制定符合 SMART 原则的目标

【案例解析】

3 检查目标是否与上司的目标一致

目标制定程序

4 列出可能遇到的问题和阻碍并找出相应的解决方法

这一步骤容易被忽略，但实际上它对于目标的顺利达成很重要。

5 列出实现目标所需要的技能和知识

案例解析

6 列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源

7 确定目标完成的日期并对目标予以书面化

【自检】对照以上所讲的设定目标的七个步骤，你认为你自己在制定目标时，最少关注的是哪几个步骤？你打算如何完善自己的目标制定程序？管理的内涵可以分为几大模块？

【本讲总结】。。。。。。

## 模块四 如何为下属制定目标

### 一、来自下属的阻力

阻力一：尽量压低工作目标，讨价还价

阻力二：对工作目标无所谓

阻力三：习惯于接受命令和指示

阻力四：个人目标与组织目标、部门目标发生冲突

案例解析。。。

【自检】

对下属设定工作目标时，你认为最大的困扰是什么？你是如何解决的？

### 二、如何化解来自下属的阻力

方法一：解释目标带来的好处

方法二：鼓励下属自己设定自己的工作目标

方法三：循序渐进

方法四：目标与绩效标准的统一

方法五：向下属说明你所能够提供的支持

**【自检】**你打算如何应对在为下属制定工作目标的过程中遇到的困扰？

**【本讲总结】**。。。。。。。