

《塑造管理高手：目标管理与计划管理》

课程目标：

- 1、了解和掌握目标管理的有关概念、方法及工具；
- 2、掌握和提升管理者的计划能力、计划设计的方法，熟悉计划的设计程序；
- 3、能够利用所学知识分析问题，掌握解决现实中的有关目标管理和计划设定方面问题的方法；
- 4、学习和掌握基层主管如何实施目标管理？
- 5、计划设定后，如何落实到具体日常工作中的执行？
- 6、学习和掌握基层管理人员如何跟踪和实施目标管理面谈？
- 7、学习和掌握基层管理人员在目标管理上有哪些具体的规范的工作程序和工作方法，以配合和促进考核指标的完成？

培训人员：

各部门基层、中层、高层管理人员。

培训时间：

2天。

培训大纲：

第一单元：目标管理过程的四个阶段概述

一、PDCA 管理循环

- 1、PDCA 的来源
- 2、PDCA 的概念
- 3、PDCA 简介
- 4、P、D、C、A 四个字母所代表的意义
 - ① P (plan) 计划、规划
 - ② D(do)执行、实施
 - ③ C (check) 检查、反馈
 - ④ A (action)改进、提升、下一步行动
- 5、PDCA 四大特点
 - (1) 大环带小环
 - (2) 阶梯式上升
 - (3) 科学管理方法的综合应用
 - (4) 统计的工具

二、PDCA 模型和循环

三、PDCA 的使用方法及形式

四、PDCA 运用时的 7 个核心

1. 高层管理的决心及参与；
2. 群策群力的团队精神；
3. 通过培训来提高目标管理意识；
4. 目标管理改进的技术训练；
5. 制定衡量目标管理的尺度标准；
6. 不断改进；
7. 各级员工的参与。

第二单元：目标的计划和规划

一、何谓目标的计划和规划？

- 1、定义主要岗位职责和责任范围
- 2、为完成总目标设定子目标和计划
- 3、目标计划和规划过程中员工应该做什么？
- 4、目标计划和规划过程中主管应该做什么？

二、书面明确目标计划和目标规划

1. 辨识目标几率
2. 撰写 S.M.A.R.T. 目标
3. 开发目标
4. 制定行动计划

三、制订目标计划 5 步曲

- 1、主管向下属说明团队工作目标计划
- 2、下属草拟自己的岗位工作目标计划
- 3、主管与下属一起讨论工作目标计划
- 4、明确目标计划的量化考核标准（多、快、好、省四个维度）
- 5、确定工作目标计划的协议并签字

四、个人目标计划和规划表的填写

五、书面明确个人发展目标计划

六、目标计划和规划的来源

- 1) 根据公司战略设计目标计划和规划
- 2) 根据《岗位说明书》设定目标计划和规划
- 3) 根据部门职能设立目标计划和规划
- 4) 根据上级要求设定目标计划和规划
- 5) 根据客户反馈设定目标计划和规划
- 6) 根据企业文化和关键成功要素设定目标计划和规划

7) 根据不同维度等设定目标计划和规划

七、目标计划和规划会议（目标对话或绩效面谈）

八、目标计划和规划过程中的常见误区

第三单元：目标计划的实施

一、目标计划实施中的三个核心

- 1、不考核的，员工是不去做的
- 2、不理解的，员工是不去做的
- 3、不奖惩的，员工是不去做的

二、目标的跟踪和指导重要性

- 1、目标实施的具体内容
- 2、为什么我们要跟踪检查目标和计划的进程？

三、对目标计划实施和进程检查的常用方式

- 1、检查监督
- 2、多级沟通
- 3、目标修订
- 4、及时纠偏

四、部门经理在目标计划实施中应承担的责任

五、人力资源部门在目标计划实施中应承担的责任

六、实施目标计划的过程中需要遵循的原则

- 1、目标实施贯穿于管理者和员工职位的每一天，而不是最后的某几天。
- 2、目标实施的最终目的在于完成计划，而不是考核，考核只是一种手段。
- 3、目标的指标体系的设计要以行为导向为原则，有清晰的方向性，明确地告诉员工应该做什么。
- 4、目标指标要根据企业发展的不同时期而有所侧重。
- 5、目标指标要考虑职位的类别、级别而有所侧重。
- 6、目标实施的结果要采用等级制（区分谁好谁差）。
- 7、目标实施的结果要公开，要让员工了解考核结果，及时的反馈。
- 8、目标实施的结果一定要与奖酬挂钩才能真正起到激励作用。
- 9、目标计划的实施要密切跟踪和观察进展情况。
- 10、下属没有实施好计划，上级必须担当四分责任。

七、目标计划的实施和监控技巧

- 1、时间过半，任务过半
- 2、报表及时，动态管理

- 3、层层追查，一查到底
- 4、如有问题，及早发现
- 5、降低成本，减少时间
- 6、激励员工，危机意识

八、目标计划实施过程中的常见误区

第四单元：目标计划的阶段考核

一、目标计划执行情况的评价和反馈

1、目标管理的过程 6 步曲

- (1) 信息收集
- (2) 员工填表
- (3) 主管定稿
- (4) 面谈准备
- (5) 考核面谈
- (6) 修订存档

2、目标计划回顾过程中员工应该做什么？

3、目标计划回顾过程中主管应该做什么？

二、对下属工作的正式评价和反馈

- 1、评价的目的是向前看
- 2、从目标计划执行相关的数据导出评价
- 3、与下属绩效沟通的技巧
- 4、处理好工作计划和非工作计划的判断
- 5、与有问题的下属沟通如何改进
- 6、目标计划回顾和评估的八步曲

三、目标考核过程中的注意事项

- 1、完成阶段性目标考核评价
- 2、完成年度目标考核评估
- 3、填写考核表格
- 4、目标考核分级排序

四、目标考核过程中的分析工具

- 1、直方图
- 2、控制图
- 3、因果图
- 4、排列图
- 5、相关图
- 6、分层法
- 7、统计分析表

五、目标考核过程中的常见误区

- 1) 首因效应（第一印象）的原因及纠正方法
- 2) 投射效应的原因及纠正方法
- 3) 个人偏见的原因及纠正方法
- 4) 尾因（近因）效应的原因及纠正方法
- 5) 趋中/趋高效应的原因及纠正方法
- 6) 光环效应的原因及纠正方法
- 7) 从众效应的原因及纠正方法
- 8) 其他考核误区的原因及纠正方法

六、优秀企业在计划回顾和目标考核过程中的成功经验

- 1、如何让目标考核评估更客观公正？
- 2、克服考核不公正、打高分现象的 30 个方法详解
- 3、目标考核如何与企业管理的不同阶段相关联？
- 4、由谁来给员工做评估？（逐级管理和逐级考核）
- 5、目标考核结果的科学应用（例如如何与薪酬挂钩？）
- 6、目标考核的8个原则（期望原则、参与原则、公开原则、共鸣原则、授权原则、沟通原则、互动原则、公开原则）
- 7、目标考核与人力资源管理其他模块的关系

第五单元：目标计划的改进和提升

一、目标计划改进流程概要

- 1、何谓目标改进流程？
- 2、如何应用目标改进流程？
- 3、目标改进流程的组成部分及其如何运作？
- 4、下一档期目标计划和规划

二、目标计划的监控与反馈

- 1、年度目标计划的回顾、交流与指导
- 2、目标改进提升过程中员工做什么？
- 3、目标改进提升过程中主管做什么？
- 4、实施目标改进流程的时间框架

三、目标改进和提升过程的八个步骤

- ① 分析现状，发现问题；
- ② 分析目标管理问题中各种影响因素；
- ③ 分析影响目标管理问题的主要原因；
- ④ 针对主要原因，采取解决的措施；
 - 为什么要制定这个措施？
 - 达到什么目标？
 - 在何处执行？
 - 由谁负责完成？

--什么时间完成？

--怎样执行？

- ⑤ 执行，按措施计划的要求去做；
- ⑥ 检查，把执行结果与要求达到的目标进行对比；
- ⑦ 标准化，把成功的经验总结出来，制定相应的标准；
- ⑧ 把没有解决或新出现的问题转入下一个 PDCA 循环中去解决。

四、目标和计划改进计划

- 1、直面员工
- 2、担任导师
- 3、培训下属
- 4、职业辅导

五、PDCA 案例--培训管理高手的有效步骤

六、目标改进和提升过程中的常见误区

七、目标改进和提升过程中的难点和困惑有哪些？

八、目前推行目标管理所遇到的问题解答（鱼骨图分析）