

目标与计划管理

课程目标和收益：

- 1、掌握公司计划、部门计划和个人工作计划制定的步骤和方法；
- 2、有效掌握做好部门的工作计划和跟踪的方法，让计划落到实处；
- 3、掌握公司各部门MBO目标管理的运用；
- 4、学习目标设定、目标分解和目标管理卡的填写；
- 5、掌握部门月度、年度工作总结的主要内容和报告结构，区分数据报表和管理报表的运用；
- 6、针对工作计划和存在的问题如何采取PDCA管理循环，给予有效管理与纠正。

适用对象

企业各部门管理者及相关员工

培训方式：主题讲座、案例分析、小组讨论、游戏体验、现身说法及经验分享

授课时间 一天

课程大纲

第一讲：认识计划

- 1、科学管理的精神
- 2、什么是计划
- 3、计划的种类
- 4、计划的特性

第二讲：计划的拟定与管理

- 1、制定有效计划的步骤
- 2、工作计划流程
- 3、计划管理的过程
- 4、制订计划的工具

第三讲：计划的实施

- 1、计划的实施与跟进
- 2、工作计划的表格化、工具化、量化
- 3、公司级目标计划 – BSC 平衡计分卡
- 4、部门级目标计划 – KPI
- 5、个人计划 – 推移图表、甘特图、计划管制卡

案例 1：部门工作计划的制订与管理

案例 2：个人工作计划的制订与管理

案例 3：麦肯锡做战略计划的规划思路

第四讲：什么是目标管理

- 1、目标的重要性和种类
- 2、目标管理的作用
- 3、目标管理的工作流程
- 4、案例：目标管理的问题判断与分析
- 5、目标设定的五大原则 (SMART)
- 6、目标设定的思考方向
- 7、案例：目标卡的制作与填写

第五讲：提高业绩型和开发能力型的目标管理

- 1、提高业绩型目标管理的定义
- 2、正确理解提高业绩型目标管理
- 3、提高业绩型目标管理制定目标的步骤
- 4、如何运用提高业绩型目标管理法
 - a.提高业绩型目标管理法的优缺点

b.提高业绩型目标管理的技巧

5、案例：提高业绩型目标设置

6、开发能力型目标管理的定义

7、正确理解开发能力型目标管理

8、开发能力型目标管理制定目标的步骤

9、如何运用开发能力型目标管理法

a.开发能力型目标管理法的优缺点

b.开发能力型目标管理的技巧

10、案例：开发能力型目标设置

第六讲：选择适合本企业的目标管理方式

1、选择目标管理方式的原则

2、企业如何选择目标管理方式

3、企业管理的四类形态

4、目标管理的基本模式

5、选择管理方式时需要考虑的因素

第七讲：制定目标的时间进度

1、协调目标制定的时间安排

2、检查和考核目标管理的执行的时间进度

a.检查工作的时间进度

b.考核工作的时间进度

3、案例：目标管理的时间进度表

第八讲：如何确保目标的执行过程

1、执行人自主管理并及时反馈

- 2、上级授权、分权、支持、沟通协调及例外管理
- 3、逐级控制、检查及考核
- 4、跟踪检查要遵循的 6 个原则
- 5、以目标追踪卡跟进目标的执行
- 6、实行跟踪检查要注意的重点
- 7、跟踪检查的工具
- 8、“交办事项”和“重点事项”的跟踪检查办法
- 9、跟踪检查成果报告

第九讲：评估目标执行成果的 3 种方法

- 1、按“目标完成程度”来评估
 - (1) 计算目标各项目的实际完成程度
 - (2) 目标的评分标准
 - (3) 求加权平均值
- 2、按“困难度、努力度、完成程度”来评估
 - (1) 评估目标难度的必要性
 - (2) 决定目标难度的因素
 - (3) 确定目标难度的标准
- 3、按“计划阶段、执行阶段、完成阶段”来评估
 - (1) 计划阶段评估内容：
 - (2) 执行阶段评估内容：
 - (3) 计算“完成阶段”的得分