

# 目标与工作计划

## 培训目标：

本课程能帮助员工认识企业组织的整体目标，进而展延至部门目标与个人绩效相结合，依据达成的共识增强员工对企业未来经营目标与策略的认同与支持。

## 培训收益：

通过学习此课程，学员将能：了解工作计划的制订方法，如何制订月计划、周计划和日计划；了解目标管理的基本概念与方法、周期、如何设定合理的目标。在培训中，我们也会使用实例让参加者了解如何设定符合有效的目标。

## 培训对象

企业基层管理者、或公司部门经理、或项目负责人

## 培训方式

讲授、启发式互动教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、练习

## 第一讲、目标管理：引入、概念与案例

### 一、什么是目标？

故事：黑人的愿望

思考：经理人在工作中的困惑

故事与案例

白兔子赛跑的故事、石匠寓言与经理人目标

### 二、明确目标的重要性：分组步行

1、别让问题挡住目标：猴子捡芝麻丢西瓜

## 2、短期目标与长期目标：上大学与打工、鸬鹚捕鱼

思考：目标的重要性，什么是目标管理？

总结：目标管理（MBO）的真谛

### 三、彼得·德鲁克目标管理的提出

1. 目标管理的概念。
2. 目标管理的真谛
3. 目标管理可能存在的问题

## 第二讲、目标管理的六大特征

1. 上司和下属共同参与制定
2. 下一级的目标必须与高层一致
3. 设定的目标必须是符合 SMART 原则
4. 关注结果
5. 及时的反馈和辅导
6. 以事先设定的目标评价绩效

### MBO 与 PDCA 循环

案例：目标管理卡

案例：目标管理何以“迷失方向”

## 第三讲、目标管理：目标的制定与分解

### 一、目标制定的三大法则

黄金法则（二八法则）

SMART 法则

承诺法则

案例：北斗公司刘总的目标管理

### 二、目标制定的关键：双向沟通

目标制定：高层经理、中层经理与员工的责任划分

管理沟通：痛则不通，通则不痛！

如何进行有效的目标沟通？

如何召开高效的目标会议？

尽可能让目标科学，确定共同的目标：团队目标沟通

不要让目标缩水：高层、中层、基层的目标沟通

不要让目标打架：团队之间的目标沟通

### 三、目标制定的程序

上层目标：有效解码

团队（部门）的定位

团队（部门）的主要业绩领域

分析成功关键因素

参考目标负责制定工作目标

目标的实时调整

实战练习：有效的目标的制定与分解

讨论：目标管理强调个人英雄主义、还是强调团队整体业绩？

### 第四讲、目标管理：辅导与实施

#### 一、目标执行力

- 1、充分有效授权：自我控制、自我激励——有效解码
- 2、随时紧跟（走动式管理）——及时汇报
- 3、及时总结——不断改进
- 4、兑现承诺，及时更换不合格的人选

#### 二、目标实施中如何进行有效授权

- 1、授权的艺术：做你自己该做的事情
- 2、授权的五个层次：不同员工/下属的授权

### 第五讲：工作计划的制定

- 一、目标与计划的关系
- 二、克服思维定势，实现计划的完整性
- 三、制定计划的思考工具
- 四、制订计划的步骤流程
- 五、制定团队计划
- 六、沟通团队计划
- 七、计划的制定与应变措施
  1. 公司/部门/员工年度工作计划方法
  2. 公司/部门/员工季度工作计划方法
  3. 公司/部门/员工月度工作计划方法
  4. 日常工作计划方法

### 第五讲、目标管理：总结、评价、奖惩与改进

#### 一、如何进行目标实施的总结与评价（成果考评）

a.自我总结 b.团队总结 c.团队间互评 d.上级评价

## 二、有效召开总结会议结果的运用：有效的目标奖惩

PDCA 循环：制定目标改进计划

总结：目标管理与学习型组织的愿景目标

总结：怎样奖励有效的目标管理制度和机制

最后练习：制定提高目标管理能力的目标计划