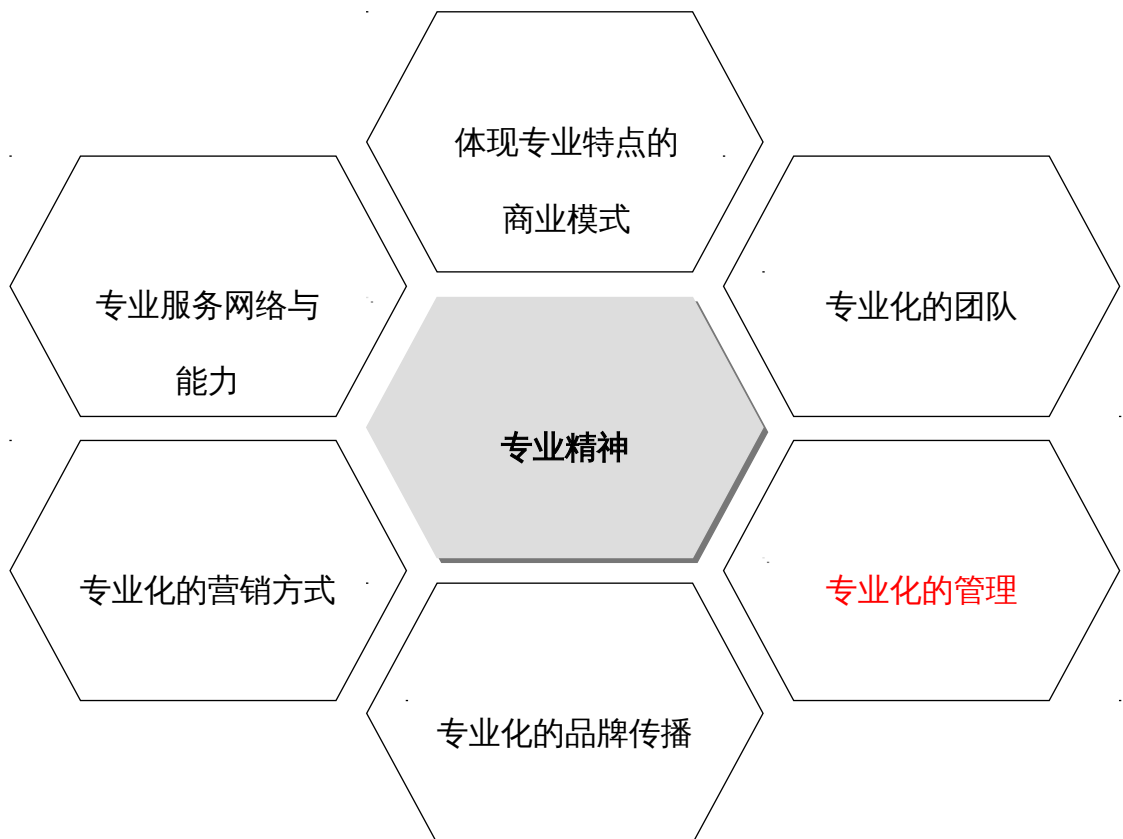

《教练式年度计划-执行计划培训方案》

讲师：李建华

【课程背景】

在我们的身边，存在这样一类企业，它们的成功不是依靠雄厚的资金、壮丽的厂房、天赋的资源优势，而是依靠一个独特的东西，这个东西叫做“专业能力”。以专业能力服务有专业需求的客户。

正是因为有了专业精神，才有了可口可乐的豪言，即使把厂房烧尽，也可以很快地东山再起。



在当今激烈的市场竞争中，专业精神已成为企业制胜的重要因素。

大成功靠团队，小成功靠个人——世界首富比尔盖茨

员工培训是企业风险最小，收益最大的战略性投资——著名的企业管理学教授沃伦贝尼斯

为了达成团队的总体目标，如何分解和规划本部门的目标？

资源永远是有限的，为了实现部门或个人目标，必须做哪些“大事”？

如何制定可行的实施计划，以确保完成这些“大事”？

“没有任何管理原则比‘目标管理 (Management by Objective)’对惠普的成功有更大的贡献。……将总体目标叙述得清清楚楚，并且征得大家的同意支持，在达成目标的过程中，员工在权限范围内，有自行决定最佳做事方法的弹性。这是分权管理的哲学，自由企业的精髓。”

——Dave Packard，《The HP Way》作者，惠普公司创始人

随着中国改革开放的不断发展,80后90后成为企业员工的主要来源,中国在世界经济舞台上的地位不断提高,对企业管理者的要求也不断提升.

与之相结合的是企业对于员工培训的要求也不断提高.具体来说就是,培训不是图热闹,实效才是硬道理.随着企业负责人对培训的认识的深入性和企业培训管理体系的不断完善,对培训的态度越来越理性,不再是花钱买热闹,不再是有什么课就学什么课,而是更加注重培训的实效性,企业需求什么就学什么.

作为企业的领导人,您对您企业中领导人才,管理人才,专业人才的区分与定位是什么?您这几种人才的结构比例是否与您企业发展的规划相适应?他们是否能够有效的执行您的战略哪?

在目前竞争激烈的全球性商业环境中,几乎所有企业都在分析其他在做法,以创建能够实现竞争优势的业务战略.然而战略出台后,90%的企业无法有效的执行.如何跨越战略与执行之间的鸿沟已经成为各个企业空前重要的任务.当前不景气的经济环境,又增加了其紧迫性.如何有效地执行已经成为企业的核心问题,现在许多船正在沉没.

答案是什么,管理层如何有效地传达战略,并保证整个企业都能够领会和准确执行战略?目标管理,计划管理,绩效考核是帮助您取得成功的重要工具.

今天企业面临的问题不是要不要使用这些工具的问题,而是如何有效的理解和掌握这些工具,使他们在企业管理过程中发挥作用的问题.是企业在未来的竞争中的基本要求.利

用这些工具, 提高员工的能力, 员工可以根据事实而不是感觉来作出自己行动的策略. 这些工具可以实现透明度, 并作为企业风险管理的基础.

这些工具让管理层成为企业战略信息传递着, 和教练. 有效地执行企业战略. 以实现持续性竞争的优势, 而这正是企业所梦寐以求的.

越来越理性的企业发现, 虽然说有效的培训是投入产出比是非常高的, 但无效的培训却成企业最大的成本之一. 现在的企业知道自己到底需要什么, 知道培训的真正目的与意义是什么, 知道如何有效提升培训的投入产出比. 目前企业培训从以获得知识丰富为主到以获得能力提供为主, 从培训师的明星化到培训师的实战化.

案例: 一个企业老板花了上万元买了十张一千元一张的门票让十位中层去听一堂《中层管理者领导力》的大型公开课. 回来之后, 老板问他们效果如何, 他们纷纷表示老师讲得效果非常好, 学到不少东西. 老板让他们讲讲都学了啥, 结果学员们只记住了老师讲的一些经典小故事和几个不文明的小段子, 其余的什么也没有记住, 老板气的几乎当场吐血.

企业老板的需求越来越清晰, 培训不是走形势, 图热闹, 实战、实用、实效才是硬道理.

对于企业管理者来说, 老师讲的好, 不如学员干的好. 讲得好是老师的能力, 而做得好才是学员的能力. 老师的责任是指导学员如何干好. 李建华老师利用惠普公司内部使用的教练式训练法, 通过系列的作业和工具训练, 努力提升知识的转化率, 可以使培训的效果得到大大的加强.

【课程意义】

计划管理是企业经营活动的基础性工作之一, 其关键性、重要性正逐渐引起企业员工的高度关注, 这必将带来企业经营效益和效率的极大提升, 为企业的可持续发展奠定良好的基础. 在企业经营活动中, 编制科学的计划, 并对其实施有效管理, 是现代集团管理模式的核心内容.

企业计划按时间可分为长期计划、中期计划和短期计划 (包括年度综合计划、季度计划、作业计划); 按管理层次可分为全企业生产经营计划、职能部门计划、车间计划和班组计划; 按计划内容可分为生产计划、销售计划、质量计划、供应计划、劳动计划、财务计划、科技发展计划和新产品开发计划等.

计划管理的目的是公司实行计划管理的目的是为了提高工作效率，有效合理地调度配置公司资源，进一步落实目标责任制，提高管理决策的科学性及员工工作评价的可操作性。

年度工作计划

计划是提高工作效率的有效手段

工作有两种形式：

一、消极式的工作（救火式的工作：灾难和错误已经发生后再赶快处理）

二、积极式的工作（防火式的工作：预见灾难和错误，提前计划，消除错误）

写工作计划实际上就是对我们自己工作的一次盘点。让自己做到清清楚楚、明明白白。计划是我们走向积极式工作的起点。

计划能力是各级干部管理水平的体现

个人的发展要讲长远的职业规划，对于一个不断发展壮大，人员不断增加的企业和组织来说，计划显得尤为迫切。企业小的时候，还可以不用写计划。因为企业的问题并不多，沟通与协调起来也比较简单，只需要少数几个领导人就把发现的问题解决了。但是企业大了，人员多了，部门多了，问题也多了，沟通也更困难了，领导精力这时也显得有限。计划的重要性就体现出来了。

举例说明，总经理在中高层干部的例会上问大家：“有谁了解人事部的工作”，现场顿时鸦雀无声，没有人回答。几秒钟后，才有位片区负责人举起手来，然后又有一位部门负责人迟疑的举了一下手；总经理接着又问大家：“又有谁了解市场部的工作”，这一次没有人回答；接连再问了几个部门，还是没有人回答。现场陷入了沉默，大家都在思考：为什么企业会出现那么多的问题。

这时，总经理说话了：“为什么我们的工作会出现那么多问题，为什么我们会抱怨其他部门，为什么我们对领导有意见……，停顿片刻”，“因为……我们的工作是无形的，谁都不知道对方在做什么，平级之间不知道，上下级之间也不知道，领导也不知道，这样能把工作做好吗？能没有问题吗？显然不可能。问题是必然会发生的。所以我们需要把我

们的工作‘化无形为有形’，如何化，工作计划就是一种很好的工具！”。参加了这次例会的人，听了这番话没有不深深被触动的。

通过工作计划变被动等事做变为自动自发式的做事（从个人驱动—到系统驱动）

员工是由经理管理的,经理是公司老板管理的,公司老板是市场管理的,市场是由新技术淘汰旧技术的,技术是由公司系统不断创新出来的,公司的运营系统是企业管理者和员工在实践中摸索出来的.

有了工作计划，我们不需要再等主管或领导的吩咐，只是在某些需要决策的事情上请示主管或领导就可以了。我们可以做到整体的统筹安排，个人的工作效率自然也就提高了。通过工作计划变个人驱动的为系统驱动的管理模式，这是企业成长的必经之路。

李建华老师根据自己 20 多年学习和理解以及实践到的世界 500 强企业管理的成功经验，帮助企业管理人员建立目标管理的能力，最终实现企业长久稳定的发展。

【课程收益】

掌握一个管理人员需具备的基本管理技能，运用计划管理的方法与下属做有效的沟通，制定有效的工作计划。

使企业高层管理人员掌握目标管理的三把钥匙：

- 1) 掌握计划管理流程
- 2) 建立制定计划的能力,如何使用计划制定工具
- 3) 建立制定年度计划和执行计划及评估职执行的能力

【课程目标】

- ◇ 掌握一个管理人员需具备的基本管理技能，运用计划管理的方法与下属做有效的沟通，制定工作计划。
- ◇ 建立和掌握计划管理的能力
- ◇ 输出由上一级主管人事部和执行部门共同讨论的 2012 年度工作计划和执行计划

【授课方式】

依据课程现有条件本课程将主要采用惠普公司内部使用的教练式的教学方式。课程中间部分将采用案例分析、互动讨论、音像视频、模拟活动、实战演练等综合教学方法，满足不同风格学员的学习要求。

【课程特色】

- ◇ 系统：课程涵盖了年度计划,执行计划,如何评估…核心内容
- ◇ 实战：实操案例+操作工具和方法，模拟场景即可体验。
- ◇ 易懂：深奥的道理寓于简单的描述、讲授之中，一听就明白。
- ◇ 易用：易于复制，立竿见影。

【课程对象】 企业管理人员

【课程大纲】

1. 计划管理的基本概念

- ✓ 新时代企业所面临的现实问题
- ✓ 80后90后人力资源的特点
- ✓ 现代企业计划管理系统

2. 计划管理的流程

- ✓ 惠普计划管理分析

3. 目标设定

- ✓ 年度计划制定工具
- ✓ 执行计划制定工具
- ✓ 方针计划评估表

4. 制订部门的工作计划

- ✓ 制订计划
- ✓ 分析讨论
- ✓ 得到认可

5. 完成年度计划/执行计划

- ✓ 形成计划报告
- ✓ 交上级领导批准,人事部存档

具体流程

工作计划不是写出来的，而是需要做出来的。

计划的内容远比形式来的重要。我们拒绝华丽的词藻，欢迎实实在在的内容。简单、清楚、可操作是工作计划要达到的基本要求。

学员	人力资源	公司领导	老师
了解自己上一级的目标	得到公司工作目标及学员的目标	反馈意见	提供目标的标准
得到自己 2012 年度工作目标			为学员分析目标提供点评
分解自己部门的目标到每个员工			
制定自己的年度计划	分析点评	反馈意见	分析点评/提供支持
制定自己的执行计划			分析点评/提供支持
修改年度计划	分析点评		分析点评/提供支持
修改执行计划	分析点评		分析点评/提供支持

得到上级及人力资源的认可	得到承诺	得到承诺	分析点评/提供支持
行动	存档		一个季度后评估实施的结果

【课程时间】

1天 (6小时/天)