

# 基于行动学习的目标与计划管理

讲师：代志杰

## 课程背景：

管理大师彼得·德鲁克于1954年在《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。

所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

《基于行动学习的目标与计划管理》聚焦于实际工作中的难点、困惑点，运用行动学习、促动技术促进参与者之间信息共享、有效沟通、智慧连接、群策群力，最后达成共识，形成解决方案和行动计划。

## 课程收益：

- 厘清当前在目标与计划管理方面做的好的地方、困惑的地方、待改善的地方；
- 深刻认识目标与计划管理的意义与价值；
- 学习目标与计划制定的步骤与流程；
- 现场完成个人的目标与计划制定；
- 有效解决工作中困扰的复杂真实问题，获得能力的提升和成就感；
- 学习并体验行动学习、促动技术在解决问题方面的操作流程。

**培训时间：**2 天

**培训对象：**中高层管理人员

**培训方式：**讲授、小组研讨、行动学习、促动技术

**培训人数：**40 人

**场地要求：**空间足够大、小组研讨式的桌椅摆放、可供张贴海报的墙面

**物资需求：**投影仪、音响、无线麦克风、可移动大白板 2 块、白板笔 4 支、夹子 6 个、马克笔每组 1 套、海报纸（60cm\*90cm）50 张、美纹胶 2 卷、A4 打印纸每组 1 包、便利贴每人 1-2 本。

## **课程大纲：**

### **第一讲：行动学习介绍**

#### **一、行动学习介绍**

- 1、什么是行动学习
- 2、行动学习的三大核心价值
- 3、行动学习与传统学习的区别
- 4、行动学习的教学原理

### **第二讲：目标与计划管理**

#### **一、目标管理**

- 1、关于目标管理
  - (1) 目标管理的定义
  - (2) 目标管理的背景
  - (3) 目标管理的意义

2、目标管理的 SMART 原则

3、设定目标必问的 8 个问题

4、设定目标的 7 个步骤

案例：目标制定的案例分享

练习：目标制定

## 二、计划制定

1、计划的定义

2、计划与目标的关系

3、计划的作用

4、计划的五个阶段

5、计划内容的六个方面

练习：计划制定

## 第三讲：问题的澄清与聚焦

1、当前在目标与计划管理方面做的好的地方是什么？

2、存在的主要问题与困惑是什么？

3、这些问题与困惑对我造成了怎样的困扰与影响？

4、这些问题与困扰如果今天能够得到解决对我的意义和价值是什么？

5、基于以上问题的思考，评选出 3 大优先解决问题是什么？

## 第四讲：用团队共创法解决第一大问题

团队共创是一种群体能够迅速达成共识的促动技术，通过挖掘及综合代表各种观点的人们的聪明才智，形成创新的、可行的决策和计划。团队共创法可以促进参与者实现求同存异、缩小差距、扩大共识和共创共赢等目的。

## 一、团队共创的步骤：

1、聚焦主题

2、头脑风暴

3、分类排列

4、提取中心词

5、图示化赋予含义

6、活动反思、总结



## 第五讲：用世界咖啡法解决第二大问题

“世界咖啡”是一种集体提出问题、分享观念的方法。通过创造一个像咖啡馆般让人觉得舒适的空间，透过分组讨论、交互轮替的方式，让人们去交流讨论与他们有关的事情，让多元丰富的观点得到最大激荡，让集体智慧油然而生。

“世界咖啡”让“有差异”的人聚焦主题，真诚对话。“世界咖啡”倡导的规则为“理解、欣赏、连接、聆听、随手记录和涂鸦”。

## 一、世界咖啡的步骤：

1、设定情景

2、营造友好的空间

3、设置问题

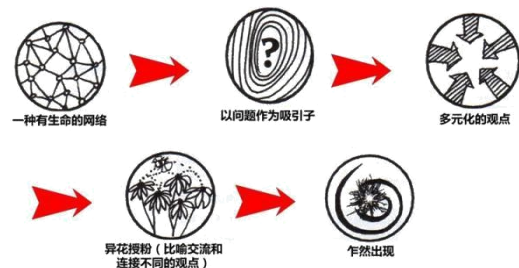
4、主持开场

5、开始汇谈

6、旅行采蜜，异花授粉

7、总结汇谈

8、集体分享



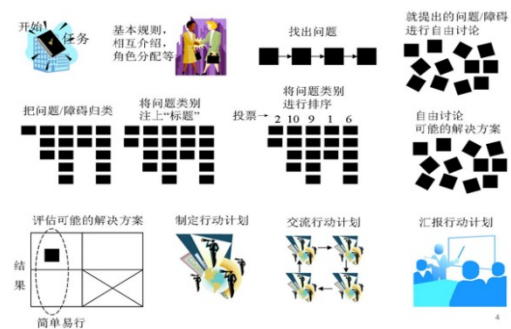
## 9、活动反思、总结

### 第六讲：用群策群力法解决第三大问题

群策群力可以快速找到组织存在的问题，研究出解决方案，并有效执行落实；可以在组织内部营造出一个全员平等、坦诚交流的环境，汲取组织的智慧；可以快速解决跨部门的扯皮推诿问题；可以使问题的解决不再依赖领导者，而是依靠各个部门与该问题直接相关人员的参与和贡献。

#### 一、群策群力的步骤：

- 1、聚焦问题：清晰问题，明确背景
- 2、障碍分析：分析原因，找到障碍
- 3、厘清目标：明确目标，瞄准靶心
- 4、头脑风暴：经验分享，连接智慧
- 5、决策矩阵：筛选想法，慎重决策
- 6、行动建议：建议呈现，团队碰撞
- 7、高管质询：小组汇报，直面挑战
- 8、活动反思、总结



### 第七讲：课程总结回顾