

《将战略落地——卓越目标管理与计划制定》

学员对象：	各行业职业经理人、中高层管理者、后备管理团队、骨干员工
课程特色：	<p>本课程以企业管理实施的实际情况出发，将参训学员分为若干虚拟团队，并通过关键知识点案例分享与剖析、实战体验式练习互动等针对职业人士的有效培训方式，辅以胡浩老师深入浅出、风趣幽默的授课风格，使企业学员对工作目标与计划形成正确认识，并牢牢掌握目标规划流程、不同层级目标设定方式与要求、计划类型与要求、及实际运作管控。</p> <p>主要特色为三个方面：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 与传统目标管理课程相比，增加企业目标设定模型启发与分享、目标从企业分解至部门、个人的有效工具与实际经验。2. 将目标管理变成企业高层、中层、基层在工作上连结的一套体系，分别匹配不同层级目标设定的工具与方法，并进行演练，深入掌握知识。3. 将项目管理的独特技巧和工具引入课程计划模块，改变传统列表式计划管理，将计划变为管理者必备的工具，赋予其目标导向、过程管理及逻辑思路。
课程目的：	<p>对受训学员的目标管理思路进行全方位梳理，理解目标管理既是方向，也是考核的有效方法和依据，从课程中掌握实战性的企业各层目标分解方法及量化的计划管控方法：</p> <ol style="list-style-type: none">一是科学的量化的目标制定模式与方法；二是计划制定方法与工具，对提升学员的目标管理意识及计划性工作能力具有极强的实战性指导意义。
课程内容：	<p>课程导入</p> <p>破冰游戏：目标对提升绩效的显著意义</p> <p>第一部分 目标管理是企业永恒的命题</p> <ol style="list-style-type: none">1. 几乎所有企业在经营管理中都面临的重要问题2. 目标不仅仅是两个字这么简单<ul style="list-style-type: none">——目标的定义——目标与人本性的结合是发展的动力（X理论与Y理论） <p>分享：不值得定理</p> <p>体验：死刑犯的心声</p> <ol style="list-style-type: none">3. 目标管理——目标需要管理<ul style="list-style-type: none">——目标管理：将企业目标转化为人人有责——目标管理：将控制型员工转变为承诺型员工——目标管理是个过程性循环 <p>分享：GE与IBM的目标管理循环</p> <p>分享：这个员工该如何评价？</p> <ol style="list-style-type: none">4. 目标的描述方式(POS)与构成原则<ul style="list-style-type: none">——目标 POS 描述——目标制定的 SMART 原则——目标设定的公式与窍门 <p>练习：请就您所在公司或部门的某项工作进行 POS 描述</p> <ol style="list-style-type: none">5. 目标管理在企业中运行的基本流程 <p>第二部分 目标管理的有效实践：实施目标规划的流程、模型与方法</p> <ol style="list-style-type: none">1. 企业目标管理依赖于科学的目标规划体系

1.1 目标规划与目标管理

——PBO 与 MBO 是企业成功的管理保障

1.2 目标规划的流程：企业需要回答的三个问题

——PBO 的构成

——企业各层级搭建 PBO 的结构

2. 目标管理，从战略层出发

2.1 企业战略目标设定的参数

——企业远景、使命、价值观对战略目标设定的影响

分享：不愿意增加销售额的机电设备供应商

分享：数家著名企业的使命与愿景

——外部环境分析对战略目标设定的影响

——内部环境分析（产品、业务分析）对战略目标设定的影响

2.2 制定企业战略目标的常用工具

——平衡计分卡 BSC

——标杆管理法寻求突破目标 Benchmarking

——总结与归纳的 KSF

分享：某信息软件公司的平衡计分卡

分享：某著名高科技集团战略目标规划

分享：某著名外资公司的战略平衡记分卡

2.3 从战略目标向管理层目标分解

分享：某公司目标体系分解图

2.3.1 从企业事件管理模型看待目标的分解与执行

2.3.2 将整体目标逻辑性分解，并赋予策略的 OGSM 模式

练习：选择进行 OGSM 或 BSC 表格填写

2.3.3 利用 BSC+KPI 确定各单位年度目标

——各类指标库示例

——企业 KPI 目标设计原则

分享：某著名企业部门层级 KPI 目标体系图谱

2.3.4 以项目化运作的方式将 KPI 目标变为行动

——年度工作目标与管控的 MBP 模式

——根据目标制定年度项目列表

——年度项目列表审核要点

分享：某集团以项目化工作支撑目标落地

2.4 个人层面目标设定及管理方法

2.4.1 每位管理者都应该为下属的目标制定负责

——制定目标时来自本身或下属的阻力

——解决目标管理阻力的方法

分享：如何应对自设的过低目标

——以标准化表格将目标变为管理手段

分享：管理者业绩合同

分享：建立个人目标工作承诺表 PBC

案例：华为技术经理 PBC

——达成组织目标与个人目标一致的有效方法：W&DP(working & development planning)

第三部分 目标管理的实施——计划的制定与执行

互动：计划特点小测试

1. 理解工作计划

1.1 工作计划的三要素

1.2 工作计划的内容结构

1.3 制定工作计划需要关注的要点

分享：管理者通常在计划上失败的原因

2. 工作计划的制定方法与工具

2.1 年度经营计划的整体结构

分享：企业年度经营工作计划制定的 3 A 模式

2.2 制定年度工作计划的原则

2.3 职业人士应具备的计划体系

2.4 以项目计划方式来制定优秀工作计划

2.4.1 项目计划的构成

2.4.2 以项目分解来保障计划的完整性要求

——计划的 WBS

——WBS 的类型与原则

——计划任务的完整性完善：mindmanager 帮助完善 WBS

互动：MECE 原则检查计划内容的系统完整性

演练：针对 XX 目标进行工作内容设定

2.4.3 计划的时间设定原则与方法

——PERT 法则估计工作任务时长

2.4.4 计划要体现实现目标的路径，并可调节

——工作任务之间的四种基本关系

——优化工作计划的好工具：关键路径法 (CPM-Critical Path Method)

——对计划各任务设定时间及进度安排：网络图 + 甘特图

演练：针对 XX 项目进行路径制定

2.4.5 计划中的人员安排：计划再完美，还要靠人来完成

——计划不能忽略干系人

——计划中的工作委派与责任角色：责任矩阵

演练：针对 XX 项目进行责任矩阵设定并进行原因阐述

2.4.6 计划的良好实施还需要两个附属计划：风险计划与沟通计划

——风险计划与经验总结

——沟通计划增强目标实现概率

互动：不能说“我”

2.5 日常自我管理的计划工具：周/月度计划的制定

分享：周计划与日审视

2.6 计划的实施需要良好的团队氛围与积极心态

分享：《伤心的故事》与自我激励二十法

第四部分 目标与计划的控制——实现结果的闭环评估与改善

分享：月月迟交的目标责任书

1. 目标及计划实施要关注的问题

2. 目标管理一定不能少了绩效考核

分享：华为公司引入 PDCA 理念进行目标绩效管理

3 . 目标绩效考核的等级与比例

——等级与比例参考表

——团队评估的比例分布法

——考核的优先排序原则

4 . 绩效考核常见问题与修正措施

分享：华为公司的考评假设

——绩效考核常见问题与修正措施

5 . 有效的绩效面谈对目标管理下一步循环至关重要

——绩效面谈的目标

——作为上级在面谈前的准备工作

——成功绩效面谈的十步走

6 . 评估结果在管理上的用途

分享：目标绩效改进计划

课程结束——问题与答疑

授课时间： 2 天（12 小时）

每班人数： 35-40 人

授课语言： 汉语

授课顾问：
胡浩先生
系统量化管理专家、国家首届注册管理咨询师
中国电气服务网创始人
新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”
清华大学领导力中心特邀管理教授
上海交通大学 MBA、厦门大学管理学院资深授课教授
山东大学经济学院资深授课教授
华南理工大学管理学院校外导师
澳大利亚领导力中心（LPA）特聘资深讲师、高级管理顾问