

《目标管理实务》课程大纲

---田启成老师主讲

【培训时间】 2天 (每天6小时)

【课程特色】

- ◆紧紧地把教学内容与实践能力相结合，并有课堂自测题，图表的制作及工具箱，课程风趣轻松，将理论知识演绎得生动易懂；
- ◆老师重视和学员之间的互动交流，采用MBA式课堂互动形式，以此来激发学员充分参与度、关注度和同步思考的思维能力。达到学以致用最佳的学习效果；

【课程收益】

- ◆通过目标连锁体系使个人和部门的责、权、利明确、具体，消除“死角、暗区和交叉带”，促进分工和协作，提高工作效率和业绩。
- ◆通过上下沟通，使个人目标、团体目标和企业目标融为一体，促进全员参与，增进团结，既避免了本位主义，又能集思广益。
- ◆通过授权、分权和自我管理，既提高了管理者的领导水平，又提高了员工素质。
- ◆通过人人制定目标，迫使每个人为未来做准备，防止短期行为，有利于个人和企业的稳定和长期发展。
- ◆通过上下级共同制定评价标准和目标，能够客观、公正地考核绩效和实施相应的奖惩，便于对目标进行调整及对目标的实施进行控制。总之，目标管理在实现效率提高的同时，又提高了员工素质，增进了企业内部团结。

【课程大纲】：

第一单元：为什么要推行目标管理？目标管理的工作流程是什么？

前言：

什么是目标管理？

体验什么叫目标？摸高试验演练；

目标管理的定义：

一、目标管理与我国现行经济责任制的区别；

1.目标设置的方法不同——自己制定个人目标；

2.目标间的关系不同——完成企业目标就是完成个人目标；

- 3.管理方式不同——自己确定工作方法；
- 4.成果评价方法不同——自我评价，自我改进；

二、目标管理的工作流程的五个程序：

- ◆制定目标
- ◆目标分解
- ◆目标实施
- ◆检查实施结果及奖惩
- ◆信息反馈及处理

目标管理流程图

第二单元：如何制定业绩型目标管理？

一、提高业绩型目标管理制定目标的步骤

【自检表】

制定目标 寻找原因 改进计划

步骤① 步骤② 步骤③ 步骤④ 步骤⑤ 步骤⑥

二、绩型目标管理

- 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三要素

【案例分享】

三、如何运用提高业绩型目标管理法

- 1.业绩型目标管理法的优缺点分析；
- 2.提高业绩型目标管理的技巧
- 3.提高业绩型目标管理的6项真经

第三单元：如何制定个人能力型的目标管理？

一、什么是开发能力型目标管理

- 1.开发能力型目标管理的定义
- 2.正确理解开发能力型目标管理

案例解析

- 二、实施开发能力型目标管理的8大步骤；
- 如何正确运用个人能力型目标管理法

- 1.个人能力型目标管理的优缺点分析
- 2.运用个人能力型目标管理法的要求
- 3.目标管理的实用口诀；

【自测表】

提高业绩型目标管理

个人能力型目标管理

如何导入目标管理

三、如何获得最高管理阶层的支持；

- 1.为什么要获得最高管理阶层的支持
- 2.如何获得最高管理阶层的支持

下面列举出一些说服技巧：

3.确保管理干部的配合

怎样选择负责推行目标管理的单位

哪些部门适合负责目标管理；

市场营销部

管理企划部门

人力资源部门

总经理办公室

确定负责部门时要注意什么

推行目标管理应做好哪些工作

案例分析

四、选择适合本企业的目标管理方式

一、选择目标管理方式

(1) 目标管理的基本模式：

目标管理典型的四大类型；

分析企业特性；

二、找出企业的管理形态类型；

一般从两个方面分析：

1) 经营者的领导作风

2) 企业内部控制

第四单元：企业如何选择目标管理方式；

一、目标管理的项目方式选择；

- 1、分析企业特性
- 2.分析企业的管理形态优缺点分析
- 3.选择目标管理方式

二、目标管理的推行范围和推行方式

- 1.何为目标管理的推行范围
- 2.目标管理的推行方式
- 3.两种方式的利弊

表 6-1 渐进式与急进式的比较

项目	急进式	渐进式
----	-----	-----

三、如何确定目标管理的应用范围

1.确定应用范围要考虑的因素

- (1) 企业规模的大小
- (2) 业务内容
- (3) 管理水平
- (4) 筹备时间

2.如何确定推行方式

“渐进式”的推行范围

第五单元：如何进行目标的制定？如何推行目标管理的时间进度管理？

一、如何制定出理想的目标？

- 1、制定目标四个注意
- 2、让员工自己制定目标
- 3、目标的设定
- 4、目标要力求数量化和具体化
- 5.目标要数量化和具体化
- 6.职能部门目标如何解决

二、制定目标的时间进度

表 8-1 制定目标的时间进度表

总目标 单位目标 个人目标

协调目标制定的时间安排

检查和考核目标管理的执行的时间进度

1.检查工作的时间进度

◆个人目标：

◆单位目标：

◆总目标：

2.考核工作的时间进度

目标管理的时间进度表

表 8-3 目标管理全过程时间进度表

第六单元：双向沟通制定目标应该采取的工作程序

一、共同讨论制定部门目标

1.工作步骤

2.工作要点

二、双向沟通修正目标草案

1.双向沟通修正目标的要点

2.修正草案目标的方法

◆上下阶层间的调整

◆横向阶层间的调整

【案例】

◆直线部门与职能部门间的调整

三、如何对下属做沟通、协调工作？

1、会谈沟通的准备工作

2、会谈沟通的注意事项

3、会谈沟通的方式与程序

四、建立目标体系图的基本程序

◆制定公司的总目标；

- ◆往下延伸制定单位目标；
- ◆制定直线部门目标
- ◆制定职能部门目标
- ◆制定各阶层的共同目标
- ◆往下延伸制定个人目标；
- ◆整合全公司的总目标、单位目标、个人目标，形成上下左右目标之间的关联网络图。

五、通过纵向整合和横向整合构建目标体系

1．“纵向”目标体系的整合

2．“横向”目标体系的整合

目标体系图中目标与方针之间的关系

实例说明

案例：某公司降低费用的目标体系图

图 12-2 目标体系图

2．某公司的目标体系图

图 12-2 目标体系图

第七单元：目标卡的设计和目标的执行系统；

一、目标卡的设计；

1、何填制目标卡

2、目标卡的栏目设计

下面将通过两张目标卡，讲解目标卡的栏目设计。

表 13-1 目标卡 1

目标管理工作卡，目标卡设计的 8 项步骤：

- ◆目标项目：按照重要程度排列填写；
- ◆目标完成标准：根据制定的标准，对目标进行评比；
- ◆完成进度：填写此期间的进度情况；
- ◆完成目标的措施：达成目标需要采取的各种措施；
- ◆完成目标所需的条件：达成目标所需要的人力、物力资源；
- ◆实际完成结果：填写实际成果，便于日后检查；

- ◆自我检查：便于后期进行检讨；
- ◆领导考核：对员工的成果进行评估，为制定下期目标提供参考。

二、如何确保目标的执行？

表 14-1 目标执行和检查网络表

- ◆设计统一的目标卡来记录目标
- ◆设计目标追踪卡来跟踪检查目标的执行
- ◆编制执行报告书

目标执行检查的主要工具，一般包括四个方面的内容：

- ◆何事已发生？
- ◆何事在发生？
- ◆发生程度如何？
- ◆为使目标得以实现，目标人应让何事发生？

三、目标执行过程中的跟踪检查

1、跟踪检查的目的

2、跟踪检查要遵循的原则

四、实行跟踪检查要注意的重点

1．制定的目标应该高低适度——既要防止员工压低目标，又要防止上级拔高目标

2．建立授权检查制度

3．建立事故报告制度

五、跟踪检查的工具

1．跟踪检查工具的选择

2．目标跟踪单的填制

表 16-1 月份目标跟踪单

填表日期： 年 月 日

目标完成程度 自我检查

上级主管：（签章） 目标执行人：（签章）

目标卡的跟踪检查办法

“交办事项”和“重点事项”的跟踪检查办法

1．“交办事项”的跟踪检查

2．“重点事项”的跟踪检查

六、目标的修正

1．目标评估时间和次数的确定原则

2．期中评估

◆期中评估的时间

◆期中评估应注意的问题

3．期末评估

◆期末评估是在目标执行期结束进行的评估，可以采取两种方式：

◆直接评估

◆双轨评估

七、成果评估的具体步骤

1．成果评估的内容

2．评估步骤