

# 《计划与目标管理》课程大纲

## ---田启成老师主讲

【培训时间】 2天

### 【课程背景】

目标管理和计划管理是由组织中最高管理者提出阶段时期的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标做部门目标的分解，并在获得适当资源配置的前提下积极主动为各自的目标做详细的计划并持续的执行下去。计划是在实际行动之前预先对既定的目标和应采取的行动方案作出选择和周密的安排，是管理中的重要工具，制定正确的目标和计划是每个员工和管理者必备的技能。通过学习，让每个人掌握建立计划与目标的具体步骤，如何将目标分解，建立目标的原则及方法，让每个人都能自如的制定年度目标、季度目标、单月目标及周目标。

### 【课程特色】

- ◆紧紧地把教学内容与实践能力相结合，彻底铲除计划和目标实施脱节现象，着重提高目标管理的实操性，在课程中安排了课堂自测题，图表的制作及工具箱，让学员掌握运用工具来帮助管理，大大的提高了工作效率，实现目标的达成。
- ◆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，老师在授课中风趣幽默，将计划及目标管理知识演绎得生动易懂，达到学以致用最佳的学习效果。

### 【课程收益】

- ◆使学员全面了解计划管理，掌握制定行之有效工作计划的技能，通过目标体系使个人和部门的责、权、利明确、具体，消除目标管理的“死角、暗区和交叉带”，促进分工与协作，提高工作效率和业绩，改变过去的；由粗放式管理到精细化、标准化管理，提高实施目标管理的实效性。
- ◆通过平级沟通、上级对下级的沟通及跨部门沟通，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，避免了本位主义，改变目标设定的太低和太高的弊端。

◆通过适当授权、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。

让管理者站在公司战略的层面解决问题，监督检查目标的执行与落地。

◆通过学习人人都会制定目标，让每个人掌握建立计划与目标的具体步骤，建立目标的原则及方法，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，推进完善的计划制定及目标管理的评估执行体系，运用系统进行科学的管理。

◆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，便于对目标实施过程中偏差的修正与控制。提升计划与目标管理的执行力，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。

## 【课程纲要】

第一单元：如何制定计划和目标？目标的设定步骤及流程有哪些？

前言：

一、什么是目标管理和计划管理？

【现场体验】体验什么叫目标？摸高试验演练；

二、如何制定行之有效的工作计划

1、目标与计划的关系

2、制定计划的三步曲

3、制定计划的七要素

4、计划的表现形式

5、执行计划的一般程序

6、计划体系的内容

三、目标与计划管理流程

1、目标分解与计划

- (1) 目标分解的两种常用工具
- (2) 用 5W1H 来描述你的执行计划

## 2、计划实施过程的控制

- (1) 设定时间进度管理表
- (2) 明确考核点
- (3) 目标管理和绩效考核相结合
- (4) 执行结果的检查和经验反馈
- (5) 目标管理的工作流程的五个程序

## 3 . 如何设定总体目标

- (1) 总体目标的来源
- (2) 设定总体目标时需要考虑的重要因素——“承载力”
- (3) 利用 SMART 系统原则制定目标

## 四、目标体系的建立

- 1、工作目标的类型
- 2、目标的 SMART 原则
- 3、目标的标准特征
- 4、定量目标和定性目标的问题
- 5、目标制定的步骤
- 6、张氏 DC - PDCA 目标管理六步法

## 第二单元：如何制定业绩型目标

### 一、提高业绩型目标管理制定目标的步骤

#### 【自检表】现场测验

制定目标      寻找原因      改进计划

步骤；①---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；

### （一）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领
- 3.目标管理的实用口诀；

### 【自测表】现场测验

#### （二）提高业绩型目标管理

#### （三）个人能力型目标管理

#### （四）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

3、确保管理干部的配合

4、怎样选择负责推行目标管理的单位

5、哪些部门适合负责目标管理；

6、确定负责部门时要注意什么

7、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：

(2) 目标管理典型的四大类型；

(二)、找出企业的管理形态类型；

1、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

2、分析企业的管理形态

(1) 贯彻型 (3) 官僚型

(2) 专制型 (4) 放任型

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

## 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
- 4、如何确定目标管理的应用范围
- 5.如何确定推行方式

## 第五单元：目标管理的重要性及目标管理的时间进度管理？

### 一、目标管理的重要性

- 1、美国哈佛大学对应届毕业生的关于“制定目标“的追踪调查后展现的惊人结果；
- 2、设定目标的八大重要金言；
- 3、目标就是结果要求；

(案例) 夜海航船的故事

- 4、目标管理的三大误区

### 二、目标管理需要掌握的几个方法

- 1 . SWOT 分析法
- 2 . KSF 分析法
- 3 . 目标和绩效面谈
- 4 . 授权 VS 监控

### 三、如何做目标管理的时间进度管理

- 1、咬紧总目标 单位目标 个人目标
- 2、协调目标制定的时间安排
- 3、检查和考核目标管理的执行的时间进度

#### 4、检查工作的时间进度

◆个人目标： ◆单位目标： ◆总目标：

#### 5、考核工作的时间进度

#### 6、设定目标管理的时间进度表

表 1-1 目标管理全过程时间进度表

### 第六单元：高效的沟通是达成目标的助推器

#### 一、如何沟通更顺畅

(一)沟通的三大要素；

(二) 沟通的两种方式

(三)沟通的双向性

(四)沟通的三个行为：说、听、问

#### 二、高效的客户沟通技巧

(一)、有效传递信息的技巧

(二)、关键的沟通技巧——积极聆听

(三)、同客户高效的高效沟通的六大步骤；

#### 三、公司职场沟通技巧

(一) 与同事沟通技巧；

(二) 与领导的沟通技巧

**【案例】** 视频短片

(三) 怎样与部下进行高效的沟通

(四)、跨部门沟通

### 第七单元：目标视觉化的设计和目标的执行评估系统；

一、将目标进行视觉化设计；

- 1、将目标转化为结果的方法；
- 2、画出目标地图---梦想板
- 3、寻找有视觉冲击力的图片
- 4、每张图片下面用彩笔书写明确的文字，少用形容词；
- 5、标出实现目标的准确时间
- 6、按顺序粘贴在梦想板上
- 7、将梦想板粘贴在房间里明显的位置
- 8、每天对照梦想板检测、自查、反思

## 二、如何确保目标的执行？

### （一）用附加表格追踪目标

#### 表 1-2 目标执行和检查网络表

◆设计统一的版本来记录目标

◆设计目标追踪表来跟踪检查目标的执行

◆编制执行报告

### （二）目标执行检查的主要工具，一般包括四个方面的内容：

1、何事已发生？ 2、何事在发生？ 3、发生程度如何？ 4、目标人应让何事发生？

## 三、目标执行过程中的跟踪检查

### （一）跟踪检查的目的

### （二）跟踪检查要遵循的原则

### （三）实行跟踪检查要注意的重点

### （四）跟踪检查的工具

## 四、目标执行成果的评估

### （一）、目标执行成果评估标准；

(二)、成果评估的具体步骤

(三)、评估目标执行成果的具体办法

(四) 目标执行成果评估的具体办法

(五) 目标执行成果评估的具体办法

## 五、绩效奖惩的一般原理

(一) 为何需要绩效奖惩？

1、反对绩效奖惩的理由

2、赞成绩效奖惩的理由

3、实行绩效奖惩要注意的问题

(二) 奖惩的方法

1、物质奖惩 2、精神奖惩 3、升迁

(三) 绩效奖金的计算方法

1、按个人工资的比例计算

2、利用点数法计算

3、利用系数法计算