

知行合一——目标与计划管理

课程背景：

目标是企业管理运作系统的起点，又是管理活动的核心。管理者工作的推动，都应是紧紧围绕着目标而展开的，目标的达成与否，是衡量企业经营成效的标志。然而在现实中，很多企业虽然也都会制定一些目标与计划，可为什么到了最后，目标总是完成得不太理想呢？

为什么年初很多雄心勃勃的计划最后只能惨淡收场呢？究其原因还是没有真正掌握目标与计划管理的核心关键，或者在目标管理的理念层面就没有建立正确的认知，或者在目标制定的源头就方向偏离，或者在目标分解的过程没有实现层层传递，亦或者在将目标转化为行动计划以及在计划执行的过程中出现了问题。目标不能停留在口号上，它是一个完整的系统，包含一系列工具、流程与方法，要将组织的目标层层向下分解到员工的具体工作目标，同时，要使得目标落地，必须将之转化为细致、完善的计划，并在计划执行的过程中进行密切地监控、反馈、纠偏与改进，才能保证目标最终达成。

《知行合一——目标与计划管理》不仅强调所知，更加重视所行。一方面使管理者通晓目标与计划管理过程中的有关工具、方法与要点，另一方面重点强调计划如何落地执行，在执行过程中有哪些核心的关键要素，如何进行工作辅导与激励，如何保证目标计划始终按照预期想法有效地推进，直至最终结果的达成。

课程收益：

- ▲ 正确认知目标及目标管理，扭转管理者没有清晰的目标，摸着石头过河，走到哪里算哪里的状态，能够根据本企业特点实施有效的目标管理。
- ▲ 改变目标大而空，听起来象口号，喊起来振奋人心，做起来无从下手的状况，不仅一线部门，各职能部门都能制定出可操作性、符合 SMART 的目标系统。
- ▲ 运用各类工具将目标转变为详细的行动计划，通过计划落地实施，推动目标的实现。
- ▲ 针对计划推进中存在的问题，运用 PDCA 等工具与管理手段，予以有效纠正解决，并在目标计划达成的过程中，不断促进管理进步。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理者、后备经理、骨干精英

课程方式：互动讲授、个案分析、小组研讨与分享、实战案例点评

课程大纲

第一讲：认知目标与目标管理

课堂活动：让我认识您（BINGO图）

一、管理者日常工作常见的误区

二、认知目标的作用

1. 目标与人生
2. 目标在企业管理运作系统中的作用

三、何为目标管理

互动：先有工作还是先有目标？

1. 目标管理的起源
2. 什么是目标管理
3. 目标管理的核心
4. 目标管理的程序

四、目标 SMART 原则

1. SMART 原则解析
2. SMART 原则检验示例

五、职能部门目标如何量化—4321 法

1. 4 个维度
2. 3 个步骤
3. 2 个答案
4. 1 个原则

课堂练习：如何进行目标量化

六、三种绩效指标

1. KCI/KPI/GS
2. 三种指标之间的内在关系
3. 三种指标的具体应用说明

第二讲：公司级目标系统的确定

一、从组织战略到 KPI 指标

1. 如何将战略转化为可执行的语言？

二、如何利用价值树确定关键绩效指标

1. 价值树的方法解析
2. 价值树目标自定流程示例

三、如何利用鱼骨图制定关键绩效指标

1. 德鲁克企业七大关键领域目标
2. 利用鱼骨图建立公司级绩效指标库

四、如何利用平衡记分卡 (BSC) 建立关键绩效指标

1. BSC 的四大平衡
2. BSC 的逻辑框架—战略地图
3. 四种不同的客户价值主张
4. 从战略地图到平衡计分卡

案例解析：某企业 BSC 建立过程

分组研讨：战略地图与平衡记分卡

5. BSC 绩效指标库

五、确定目标的五大方法

1. 行业标杆法
2. 历史比较法
3. 战略分解法
4. 资源变化调整法
5. 竞标法

六、如何确定指标权重

1. 专家法
2. 权值因子法
3. 要素评分法

第三讲：部门及岗位目标的分解

一、目标分解的维度

1. 按层级分解
2. 按时间分解

二、公司各级目标体系构成

1. 公司级目标
2. 部门级目标
3. 个人岗位目标

三、从公司目标到部门目标

1. 目标分解矩阵
- 2. 目标分解的方式**
 - 1) 直接承接
 - 2) 细化分解
 - 3) 转化分解
3. 如何进行目标的转化
4. 目标分解的顺序：先业务单元再职能部门

四、如何从部门职责提取 KPI 指标

1. 从职责到 KPI 的五个步骤

小组练习：根据职责提取 KPI 指标

五、从部门目标到岗位目标

1. 从部门目标到岗位目标分解的方法
- 2. 目标对话沟通**
 - 1) 协助下属设定目标的六大步骤
 - 2) 目标沟通的六个要点

第四讲：从目标到计划制定

一、目标与计划

1. 目标与计划的关系
2. 有效的管理过程

二、如何进行计划制定

1. 计划制定的“三大通病”

- 1) 只分解数字，不分解行动
- 2) 行动计划笼统，为分解到人、到事、到时间
- 3) 行动计划雷同于岗位职责，未具体化

2. 计划 7 要素：5W2H

3. 计划制定的 12 个步骤

三、八大计划工具与手法

1. OGSM
2. SWOT 分析
3. WBS
4. 关键路径/PERT
5. 冈特图
6. 责任矩阵
7. 决策技术
8. 滚动计划法

小组练习与分享：利用 WBS、工作计划执行表、甘特图、责任矩阵等工具进行计划制定

四、应变计划制定

1. 两类措施

- 1) 预防措施
- 2) 应急措施

2. 计划的风险评估及应对
3. 如何制定应变计划

第五讲：计划的执行

一、计划的检查与追踪

1. 为什么要进行追踪
- 2. 计划执行检查的五大内容**
 - 1) 进度检查
 - 2) 质量检查
 - 3) 方法检查
 - 4) 问题检查
 - 5) 均衡检查
3. 计划跟踪检查的方法
4. 检查跟踪计划
5. 锁定责任：猴子管理原则

二、计划执行中的工作指导

1. 工作指导 7 步骤
- 2. 工作指导的方式**
 - 1) 具体指示型
 - 2) 方向引导型
 - 3) 鼓励型
- 3. 问题诊断箱**
4. 工作指导三大手法
 - 1) 示范指导式
 - 2) 教练启发式
 - 3) 案例教导法

三、工作计划执行中的激励

1. 员工激励模型
2. 如何进行即时激励
- 3. 指出下属不足的方法**
 - 1) 三明治法
 - 2) BEST 法

四、计划执行工具 YCYA

五、计划管理循环

1. PDCA
2. 主动控制与被动控制
3. 做个觉察式的管理者

课程总结