

# 高成效的目标管理系统

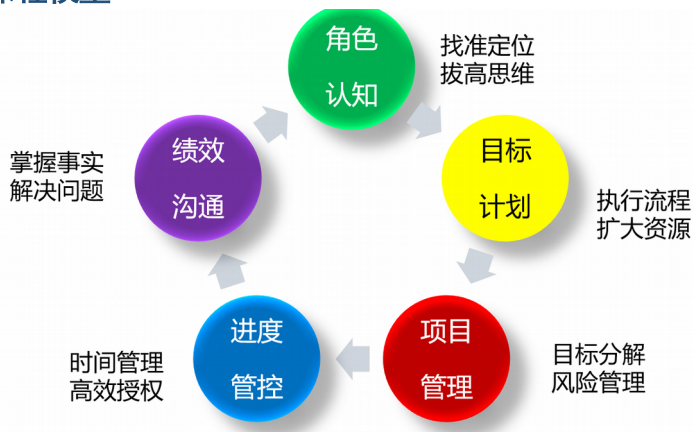
## 课程背景：

《高成效的目标管理系统》源自于日产训 MTP (Management Training Program) 管理研修教程之经典篇幅。MTP 训练中每项内容都是可以实际操作的管理技能，为达成企业目的和目标，不断适应新的变化是永恒的课题。

成功的管理者一定是一位高效的管理者，而高效的管理者离不开高效的目标管理系统方法，本课程以 APEC 工作法为核心方法论，依托 MTP 行为管理科学管理方法为理论基础，聚焦目标沟通系统，从目标设定与分解、计划的制订与执行、围绕以目标为核心的绩效管理机制等层层展开，带来多个管理细节的全面提升，解决企业管理干部复制、培养和快速提升的问题。课程每个模块都完全服务于管理实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

《高定位的管理角色认知》不仅适合于企业对管理干部有组织的进行系统培养，同时也适合管理干部个体进行自我培养；既适合企业高层、人力资源负责人学习和引入，也适合于管理干部本人直接参加。

## 课程模型：



## 课程收益：

- 掌握目标制定的 SMART 原则，学会如何制定有效的团队目标，学会如何将大目标分解成阶段性目标和小指标，掌握制定计划的科学四阶段法，扩大团队资源正用和生产力；
- 理解中层管理者迈向高层管理者必须具备的四项职责，如何激发团队成员动力，加强参与，达成目标；
- 掌握如何制定以目标为核心的绩效管理机制，建立起以解决问题而非追究责任的团队目标氛围，拔高管理者境界和思维；
- 掌握 MTP 行为管理的两把金钥匙：如何正确传授与辅导部属工作及与部属沟通的 JI&JR 四阶段法，找到影响绩效之关键因素的步骤并如何去解决的 5W1H 构思方法。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**新晋主管、主任、管理干部培养项目负责人等管理者

**课程方式：**翻转课堂/TWC 世界咖啡/行动学习：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

## 课程大纲

### 第一讲：管理者角色认知

## 一、适合自己的管理干部快速成长路径

### 1. 管理者认知

案例分析：500强的人才模式为何难以复制

### 2. 管理者角色定位

- 1) 解决问题是管理的手段而不是目的
- 2) 管理者就是要管资源

## 二、组织氛围营建与企业文化

### 1. 让企业文化真正落地的基础

案例分析：18个月花掉30亿！一看滴滴打车是如何打造氛围的？

现场练习：你期待在团队中出现什么样的氛围

### 2. 管理者的基本功

- 1) 管理者职责 VS 企业的“四个一”工程
- 2) 优秀管理干部的起点：APEC工作法

## 第二讲：目的沟通系统——拔高沟通起点，让管理干部具备领导思维！

### 一、管理者职责

1. 成败系于起点：管理干部与员工有什么区别？
2. 管理干部的自我分析：你对什么负责？
3. 企业日常管理中的最大的瓶颈：方向不统一，目标不一致
4. 三大模式解决企业各管理层级对目标看法不一的问题

- 1) 上级目标协商模式
- 2) 下级目标激励模式
- 3) 下级目标推动模式

### 二、管理者的工作方向

#### 1. 什么是好的管理者

案例分享：奶奶与保姆的故事

### 2. 目标管理的三大步骤

- 1) 目标设定
- 2) 目标分解
- 3) 目标跟踪

#### 3. 有效目标的特征：SMART原则

案例分析：看看“世界第一人”是如何制定个人目标的

现场练习：运用SMART原则制定个人年度目标

### 三、团队工作目标分解与跟踪

案例分析：老李应该怎么办？

案例分析：华为员工工作目标制定的“五个一点”

#### 1. 目标分解的四个维度

工具：甘特图

### 2. 目标跟踪与纠偏

- 1) 向优秀管理者学习：任正菲目标“三量”
- 2) 目标跟踪的三个关键

## 第三讲：从目标到计划的落实——让管理干部有机会把大脑真正用起来！

### 一、从目标到计划

1. 翻转课堂：高效的会议可以这样召开
2. 管理干部对自身工作定位的两大严重误区

- 1) 只监控不优化
- 2) 只执行不建议

## 二、制定计划的步骤

1. 计划的意义—中国企业管理发展简史
2. 管理干部能力差异的最主要体现就是计划水平

### 3. 制定计划的六脉神剑

- 1) 明确目的
- 2) 掌握事实
- 3) 根据事实思考
- 4) 决定实施方法
- 5) 实施
- 6) 确认

## 三、从目标管理到项目管理

1. 目标管理的基础—SMART 原则

**现场练习：**运用 SMART 原则将目的转化为目标

2. 将目标变成可实施的项目

**视频欣赏：**从“改变中国的三大战役”中找到将目标用项目管理的真谛

3. 推行项目制，在计划中成长

**现场演练：**召开立项会议的五步心法

4. “五个控制点”和“一个要求”破解管理干部计划水平不足的问题

## 第四讲：进度管控——养成良好管控习惯，确保部门工作有序推进

### 一、有效提升执行力，从养成良好的管控习惯开始

**咨询实案分享：**一个小漏洞带来的每年 1000 万亏损

1. 执行力不等于到位
2. 推行执行文化建设表，解决企业“烂尾楼”

### 二、管控进度，从有效管理员工的时间节奏开始

**案例分析：**职场“屌丝”的逆袭—程序员小廖的故事

1. MBO 管理的实质：由盯人盯事到管进度，管时间
  2. 传统时间管理方法论的局限性：偏重个人事务管理
- 1) 第一代时间管理：便利贴式
  - 2) 第二代时间管理：日程表式
  - 3) 第三代时间管理：四象限时间管理

### 三、第五代时间管理：帮助管理干部从管人、救火真正转变为管部门

1. 有效管理时间的五个步骤
2. 第四代时间管理
3. 巧用第五代时间管控表

**工具：**SCRUM 视觉看板

### 4. 管理者如何有效授权

- 1) 高效授权公式：2 个原则+4 步心法
- 2) 做好要事的六脉神剑

### 5. 推动时间沟通系统为企业带来的效益：

- 1) 动态更清晰：管理干部对下属工作动态了如指掌；
- 2) 分工更合理：把握下属真实工作强度，合理分配工作任务
- 3) 项目更安全：对工作进度和重点难点心中有数；

## 第五讲：绩效沟通——把握绩效不良要害，一针见血解决下属绩效问题

### 一、绩效管理从区分什么是“问题”开始

1. 问题与问题意识
2. 管理干部在员工出现问题时可能表现出的六类状态：
  - 1) 鸵鸟型、野马型、饿狗型、绵羊型、狐狸型、老虎型

现场讨论：我们的员工出了什么问题？

### 二、如何快速找到问题的主因

#### 1. 快速找到问题的 3 种工具

- 1) 5WHY 法
- 2) 线性问题思考法——切西瓜法
- 3) 系统思考法
2. 下属出现绩效问题，甚至屡次指导见效甚微的根本原因在于哪里？

### 三、工作绩效的改善程序

1. 工作问题改善的两种途径
  2. 工作方法的改善程序：“554”法则
- 检讨和改善工作方法的工具：5 项基本构思

3. 工作指导四阶段法
4. 与人有关问题的处理程序（四阶段法）

案例分析：老田与马主管和吕主任的故事