

# 目标制定与计划管理

## 课程背景：

目标是战略的载体，是工作的起点，是前进的灯塔。目标管理是最经典的管理理论之一，只要涉及到管理，就离不开目标管理，德鲁克说：“并不是有了工作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。”企业的使命和任务，必须转化为目标。因此管理者应该通过制定目标对下线进行管理，当高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各部门以及个人的目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

实施目标管理的真正的目的就是促进员工的自我管理，提升企业持续不断的迎接一个个新目标的能力。然而，能真正行之有效进行目标管理的企业非常少，问题主要表现在以下方面：

缺乏目标计划管理意识，目标达成率整体不高

- 不知道如何开展目标计划管理，内心不太愿意接受这种管理方式
- 目标指标设定不知道如何找，写不具体，不愿意写的太清晰
- 目标指标值究竟该定多少比较合适
- 整天在忙碌却工作业绩不明显，工作没有成效
- 目标未达成，员工却认为这个理所当然甚至不太重视完成情况
- 上级领导布置的工作任务、下达的指令我们不能很好的完成
- 工作中管理者缺乏主动辅导目标达成，员工缺乏请示如何达成目标的方法
- 目标计划管理未能很好的与绩效管理形成配套的机制一并统筹管理

当我们持续被上述现象困扰时，请考虑我们组织的目标与计划管理能力是否不足？任何一个职场人士都需要达成自己的绩效，从而保障组织目标的实现。而在这个过程中，目标管理与计划管理显得尤为重要，因为它是一切行动的方向与保障设施。无论是作为管理者还是普通的职场人士，你的目标管理能力与计划达成能力往往衡量着你的工作结果变现能力。

## 课程收益：

- 明确目标与计划的重要性，学会这最经典管理方式
- 懂得如何选择到合适的目标项，并设定合适目标值
- 能够有效分解总目标至每个岗位，且分解相对合理
- 懂得挖掘阻碍目标达成的问题，并解决提升完成率
- 学会计划编制，事物决策，大大提升团队的管理力

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：全体员工

课程风格：

源于实战：课程内容来源企业实践经验，课程注重实战、实用、实效

幽默风趣：课程氛围非常好，擅长用互动、故事、案例点燃培训现场

逻辑性强：系统架构强，课程的逻辑性能够紧紧抓住每个听众的思维

价值度高：课程内容经过市场实战打磨，讲解的工具均能够有效运用

方法论新：建构主义+刻意练习+五星教学+行动学习+问题改善工坊

参训人数：50人以内

课程工具(节选部分)：

工具一：目标设定的SMART原则

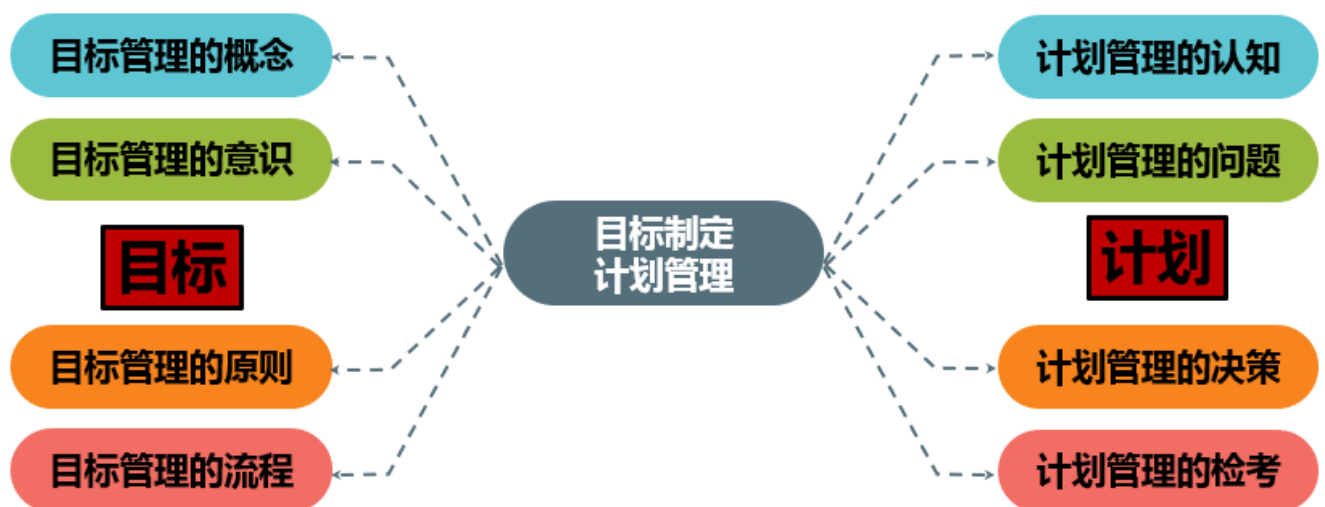
工具二：目标设定的SWOT分析

工具三：串联、并联、公式分解法

工具四：计划推进的甘特图

工具五：8步策划之轮

课程体系：



## 课程大纲

**课程简述：**通过系统训练，提升有效沟通与高效执行能力，以此促进组织效率提升业绩倍增

**培训规则：**两天培训以“游戏+视频+案例+理论+实操+演练”的方式开展，确保从学到习

**开场游戏：谁是第一**（让大家在相互融合熟悉的过程中，看到管理对取得好名次的重要性）

**团队建设：**组名，组长，组徽，组训（采取知识扑克牌加减分机制，组与组 PK 竞争）

### 培训导入

改变：这个世界正在残酷惩罚那些不改变的人和事！

**案例：**湖南移动卖电话卡越来越难

**案例：**长城金融提供的银行服务亟待变革

### 第一讲：目标管理的概念

#### 一、目标对组织与个人的价值与意义

#### 二、关于目标与计划一些概念：MBO\BSC\OKR\KPI

1. 掌握概念
2. 明确范围
3. 选择运用

#### 三、做在目标计划之前的核心工作：理清事

### 第二讲：目标管理的意识

#### 一、突破障碍

1. 没目标

**案例：**美国对 100 名学生的长期跟踪

2. 低目标

**案例：**目标计划战略会议上的讨价还价

3. 假目标

**案例：**记不住的目标都是假目标

#### 二、强化五大意识

1. 量化意识
2. 执行意识
3. 上级意识
4. 问题意识



## 5. 结果意识

### 第三讲：目标管理的原则

1. SWOT 分析
2. SMART 原则

**案例：**某销售团队从集团到各岗位战略目标分解的案例剖析

3. 目标设定上存在的问题：近视、散光、失明
4. 设定目标的三个原则：有目标、高目标、分目标
5. 如何设定每个指标项的目标值：三看原则

**练习：**来重新优化我们的指标项、设定指标值

### 第四讲：目标管理的流程

- 一、目标项选择：指标权重法
- 二、确定目标值：同比与环比
- 三、分解目标

1. 并联分解法
2. 串联分解法
3. 公式分解法

**练习：**学习 GOOGLE 广告部，找到业务公式



### 第五讲：计划管理的认知

- 一、计划的定义
- 二、计划的种类：按时限、主体、类别、业务划分计划
- 三、制定计划的程序

1. 目的明确
2. 掌握事实
3. 关联思考
4. 制定方案
5. 计划决定

#### 四、策划之轮具体落地

**工具练习：**《策划之轮》策划一个“计划决定”项



1. 甘特图：编制计划推进落实计划图

## 第六讲：计划管理的问题

### 一、问题、问题管理、TOC 瓶颈限制理论

### 二、强化管理工作中的问题意识

1. 提升工作标准
2. 加强深度思考

### 三、掌握发现问题的五种方法

1. 提问法：升维、降维、同维下的 5W1H
2. 观察法：设计、随机等观察
3. 比较法：选择比较点，寻找异常
4. 逆思法：正向逆思、负向逆思
5. 漏斗法：明、列、筛、分、定

练习：输出岗位问题清单

### 四、提升分析解决问题的能力

#### 1. 把大问题拆解为小问题

- 1) 麦肯锡逻辑树分析法
- 2) 石川馨鱼骨图法
2. 工作联系单的大作用
3. 疑难问题解决十步法

案例：企业分析解决问题的具体方法借鉴



## 第七讲：计划管理的决策

1. 决策的三种常见类型
2. 决策的基本流程和步骤
- 3. 决策的三种具体方法**
  - 1) 德尔菲法
  - 2) 富兰克林法
  - 3) 决策画布法

## 第八讲：计划管理的检考

1. 目标计划该如何与考评挂钩比较合理
2. 过程中该如何来进行辅导
3. 针对及时需要调整的如何组织改善会议

课程回顾、结业、填写赴岗承诺书、祝福、合影