

房企职业经理人必修课：

《目标管理-目标、计划与执行》

—长风破浪会有时，直挂云帆济沧海—

🔥 课程背景：

做为一个管理人员，对于一些重要的目标进行有效的管理，会面临一些问题。这些问题包括：如何在纷繁复杂的事务中找到自己最重要的目标，如何对目标进行合理的分解，找到关键的行为策略；如何将这些策略执行到位，以及在执行过程中出现目标偏离预期时该如何办。接下来我们要讲的不是关于一些成功公司经典案例片断，我们将从目标、计划、时间管理及执行问题的解决方案，通过系统的案例和演练来了解如何达成目标，也就是如何做。

🔥 课程时间：1-2天（6-12小时）

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

🔥 课程设计：

- 第一章、概念原则
 - 第二章、目标管理
 - 第三章、计划管理
 - 第四章、时间管理
-

🔥 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

🔥 课程大纲：

□ 第一章、概念原则

早在 1955 年，德鲁克在他的一部管理学著作《目标管理的实践》里就有论述，在许多公司里，特别是在高度分权的的公司中，目标管理甚至是进行管理的唯一方式。但是，在具体实践中，目标管理实际上表现得相当糟糕，因为很多基本的原则就被违背了。

一、什么是目标管理

二、工作目标类型

1. 定量目标
2. 定性目标

三、目标管理的基本原则

1. 少数几个目标，而不是很多目标
2. SMART 原则
3. 要量化，但不要教条化
4. 相互矛盾的目标
5. 目标还是措施
6. 资源
7. 个体而非群体
8. 形式越困难，目标期限越短
9. 应当明确地把目标写下来
10. 是上级规定目标，还是共同制定目标

四、目标设定与执行结果的关系

五、设计、提取目标的五大方法

1. 平衡计分卡转化法
2. 战略目标的分解
3. 从岗位职责中提取
4. 利用客户流程关系图分析
5. 标杆基准法

六、目标管理的 PDCA 循环

□ 目标管理

当您确定了一个最重要的目标的时候，你会遇到各种各样的阻力，比如员工的抵触、工作方法不对、日常事务的压力，本章将向您讲述如何在众多的目标中选取最重要的目标，并且找到实现这个目标的关键行为策略，并通过目标视觉化、规律问责等机制最终实现目标。

一、是什么导致目标完不成？

-执行一项策略需要极大的改变人的行为习惯

二、究竟是什么导致了低效的执行

-真正的敌人-日常事务

三、解决之道：目标管理四原则

原则一、制定最重要的目标

1、确定你最重要的目标

2、目标设定与执行结果的关系

3、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试最棒的几个想法
- 第四步：定义最重要目标

案例解析：中重地产如何聚集最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

原则二、关注引领性指标及计划

1、最重要目标产出源在哪里？

2、滞后性指标和引领性指标

3、如何找到引领性指标

4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：李明团队的引领性指标跟踪

5、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

案例解析：中重地产集团的引领性指标分解

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

原则三、建立激励性计分表

- 1、教练型记分表与选手型记分表
- 2、记分表就是一个目标视觉化的过程
- 3、运用计分表

➤ 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

➤ 第二步：设计计分表

➤ 第三步：建立记分表

➤ 第四步：保持更新

案例解析：联智地产集团活动团队记分表建立过程

原则四、建立规律问责机制

1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

互动环节：中重地产集团的例会问责过程

□ 计划管理

目标制定完成后，需要一些多步骤的行动来支持并完成它，我们应酌情制定一些繁简程度不同的计划，本章将通过完整的案例讲解计划的制定与分析过程。

- 一、计划要解决的四个问题
- 二、计划的种类
- 三、地产三级计划管理体系的框架
 - 1、一级计划
案例：万科项目运营计划
 - 2、二级计划
 - 3、三级计划

四、专项计划

五、月、周计划

六、计划分析

1、作用、条件

2、要点

问题：预防、应急

案例：高层宾馆失火

3、主动性计划

- 预防性行动计划

- 应急性行动计划

4、基础性的计划分析

- 描述计划目标

- 找出潜在问题

- 采取预防性措施

- 制定后备措施

6、结构性计划分析法

案例分析：在本季洛德酒厂生产新品香槟酒计划的全程讲解

1、描述计划目标

2、制定行动计划

- 知名企业标准计划讲解

- 项目的工作分解结构（WBS）

- WBS 中最终目标、任务、活动三者之间的关系

- 制作任务与任务之间的逻辑网络图

- 甘特图的作用

3、选择关键环节

4、找出并评估潜在的问题

5、找出可能的原因

6、制定预防性行动措施

7、制定紧急性行动措施

8、设立预警系统

- 定期检查计划的执行情况

9、改进计划

- 洛德酒厂计划分析工作

案例点评：公司相关计划分析与点评

案例演练：重要客户参观考察的全程计划安排

□ 时间管理

可能有这样一种情况：一个人整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒，轻松自如地控制这一切。极高的效率，卓著的效果，这是生活和工作的一种美妙的境界。本章将介绍在目标、计划的执行中，如何将工作内容分解到每周、每天，有效安排时间，排除干扰。

一、你的时间到哪里去了

案例背景：某地产公司销售李明和领导的电梯对话

二、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

1. 避开黑洞的策略

- 关掉微信
- 运用日程表和今日待办
- 保持工作环境的干净整洁
- 注意休息
- 设置任务的最后期限
- 对你的工作进行规划

2. 寻找黑洞-填写一周的时间日志

3. 提高时间效率的方法

4. 李明的每日时间段规划

三、传说中的四象限法则

第一象限文化

第二象限不紧急但非常重要

第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

第四象限文化

四、李明应用四象限时间管理法的四步

第一步、改造你的任务清单(李明的原任务清单)

第二步、把工作任务放入四个象限

第三步、应用“猴子法则”走出第三象限

第四步、进行第二象限工作

五、第二象限事务的目标分解与任务描述

六、今日待办与日程表

互动环节：星期一，李强是一家地产公司的市场经理，手下有四个销售组长，共计三十多位销售人员，同时还有两位内务，负责部门一般事物；早上刚上班，发现有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

请分析判断改造以上任务清单

三、控制中断及干扰

1、中断的控制

- 内部中断
- 外部中断

2、干扰的控制

- 来自上司的干扰
 - 来自同事的干扰
 - 来自下属的干扰
-