

# 五步得到好结果——目标与计划管理

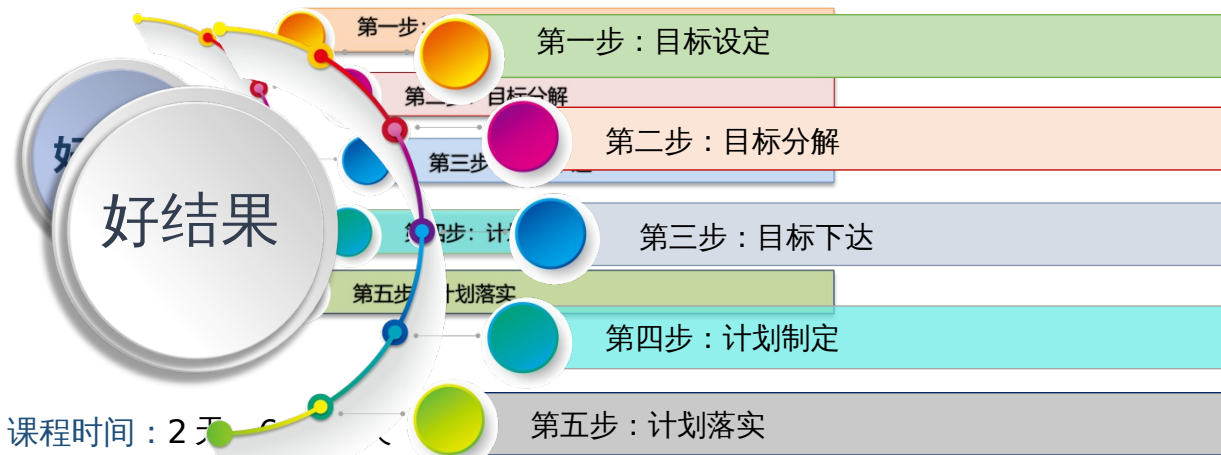
## 课程背景：

众所周知，彼得德鲁克先生是管理大师中的大师，现代管理学中的各种思潮和概念往往都能在他的著作中找到源头，如果一定要找一个老先生对世界影响最大的概念和理论，那一定非目标管理（Management By Objectives，简称为MBO）莫属。目标管理已经成为管理学和管理实战技能中最基石性的方法和手段，值得每个职场经理人去学习和实践。

## 课程收益：

- 明确目标管理对于现代职场人的重要意义及实务作用。
- 掌握目标制定、分解、下达及达成全过程的各种方法，树立目标管理意识。
- 了解计划制定的5W2H方法，通过演练掌握结构性计划分析的方法。

## 课程模型：



课程时间：2天

课程对象：中基层管理者

课程方式：讲授、案例研讨、课堂演练、游戏互动

## 课程大纲

### 第一讲：目标管理

#### 一、目标的作用

##### 互动游戏：数数字

1. 彼得德鲁克、惠普创始人帕卡德名言
2. 比喻：方向盘、发动机、测试仪

#### 二、目标的设定

1. 目标思考的出发点

##### 互动游戏：上级布置任务

#### 2. 来自上级的目标准备四步骤

- 1) 重复
- 2) 重述
- 3) 询问
- 4) 确认

#### 3. 目标设定定性：锚定效应

- 1) 取法乎上

- 2) 慈不掌兵
- 3) 定目标狠一点

**互动游戏：**猜猜面积有多大？

**案例：**底特律教父，凯迪拉克、林肯的创始人亨利 利兰；乔布斯；马云；刘强东

**案例：**纺织女工的定额

#### 4. 目标设定清晰化

- 1) Smart 原则

**案例解读：**五个维度案例逐一解读

- 2) 改造后更符合中国人习惯的套路

**课堂练习：**笼统的目标改造

### 三、目标的分解

1. 时间维度分解

**游戏：**抓“三儿”

**案例：**儿玉泰介的秘诀

#### 2. 任务行为分解

- 1) 分割要素，系统全面

**工具：**鱼骨图

- 2) 解决措施，横向关联

- 3) 幸福生活如何达到——目标体系展开图

**工具：**WBS 工作分解结构

### 四、目标的下达

**游戏：**猜扑克——上下同欲者胜

**案例：**帕尔哈提选导师——以对方为中心

**视频：**集结号团长布置生死任务——目标营销方针

### 五、目标管理小结

**游戏：**四轮鼓掌游戏的启示

## 第二讲：计划管理

### 一、计划的准备

**讨论：**男性女性逛店购物谁更高效？——逛街难说谁高效，职场上有计划更高效

**课堂练习：**穿越到明年年底，您绩效考评优异，请找出您做的哪 3-5 件事情让您表现优异？

**段子：**初生婴儿离高考还有 6414 天——计划的前瞻性

**讨论：**计划没有变化快，还有必要做计划吗？为什么有？

- 1) 计划本身也是在统一思想、厘清资源、预演实施路径；
- 2) 中间遇到变化，提前有计划方便我们对资源、他人的实时状况有个估计；
- 3) 计划的有些模块可能还是能用的；
- 4) 计划本身除了前瞻性，也要考虑备选性，plan B。

#### 1. 计划的类型

- 1) 随机型、重点型、归类型、项目型（推荐）

#### 2. 目标的细化

**工具：**目标体系展开图（策略解码）

**案例：**如何达成幸福生活；如何提高网店利润

**注意：**MECE 法则

### 二、计划的制订

#### 1. 计划制订步骤

- 1) 土豆

2) 青蛙

3) 番茄

**案例讨论：**这样的计划合理吗？

**工具：**甘特图

**现场演练：**粉饰旧屋子

2. 重大计划制订的注意事项

1) 分析主要的目标

2) 找出潜在的问题

3) 采取预防性措施

4) 制订后备措施和应急措施来确保流程、任务和项目的成功

**案例研讨：**国家第三储蓄信贷银行在 6 月份之前改名为 3B 银行；10 月份之前在“D”大厦施工工地推行新的安全和物业管理程序。

**案例演练：**《顶级香槟生产计划分析工作表》编制

### 三、计划落实

#### 1. 授权委派六定

1) 定事情

2) 定人员

3) 定标准

4) 定节点

5) 定支持

6) 定奖惩

#### 2. 任务分配：五动

1) 动身

2) 动口

3) 动心

4) 动员

5) 动手

**练习：**经理的问题及解决办法

#### 3. 工作进度追踪

1) PDCA——戴明环的应用

**工具：**工作进度追踪表

**研讨：**

a 该表单什么时候填？

b 追踪表中的里程碑事件和之前课堂知识里的什么概念是重合的？

c 对照《结构性计划分析》，该表单里还可以补充什么内容？

**思考：**除了工作进度，还需要跟踪什么？

#### 4. 确定性工作标准化

**视频案例：**起床到出门 5 分钟够吗？

1) 可标准化的事务清单

2) 标准作业流程 (SOP)

结束寄语