

目标管理与计划执行

课程背景：

企业经常要制定一些所谓的目标，可为什么到了最后，目标总是完成的不太理想呢？因为我们制订目标还需要掌握一些目标分析、制订和具体执行的工具与方法，目标不能总停留在口号上，要从组织目标向下分解到员工的具体工作目标才能支撑组织目标的完成。

德鲁克认为：先有团队才能确定目标，有了目标才能明确工作，所以“企业的使命和任务，必须转化为目标，而目标的执行来自于高效的团队”。一个优秀的公司，依赖于一个高效的团队，而团队多数来自于懂得团队建设与有高效精神的个人。

目标管理及计划执行应用非常广泛，很多人将它作为工作计划和控制的手段，还有人将它当成一种激励员工或评价绩效的工具。的确，目标管理是一种基本的管理技能，它通过划分组织目标与个人目标的方法，将许多关键的管理活动结合起来，实现全面、有效的管理。

课程收益：

1. 了解和熟悉目标管理体系的架构
2. 掌握常用的目标制定的方法与工具
3. 提升常用的计划分析与计划制定技能
4. 提升目标管理与计划执行的执行能力，提高工作效率
5. 提升管理者指导下属制定目标及打造执行文化的能力，改善工作方式，提高效能

课程特色：结合《沙漠掘金》沙盘模拟，理论讲授+小组讨论+情景演练

课程时长：2天，6小时/天

课程方式：主题讲授+案例研讨+角色扮演+工具指导+实战训练

课程对象：企业各层级管理者

课程大纲

导入：沙盘模拟——沙漠掘金

一、序言

1. 热身开场
2. 参课原则

二、沙盘模拟

1. 规则说明
2. 团队建设
3. 模拟演练
4. 结果公布

分享总结

第一讲：目标管理的概念、价值与类型

一、目标概述

互动：你的十大目标

1. 目标的重要性
2. 什么是目标

二、目标管理的几大误区

故事：小明的一天工作

1. 顺其自然

2. 想当然法
3. 随机应变

三、目标管理的重要性

案例：某酒店的失误

1. 什么是目标管理
2. 目标管理的核心作用

四、目标管理的工作过程

五、目标管理的类型

对比：两种表格

1. 提高业绩型目标管理的概念及运用流程
2. 开发能力型目标管理的概念及运用流程

练习：自己的一天

第二讲：制定目标的基本原则

一、如何制定符合企业需要的目标

案例：某酒店创新营收

1. 让员工自己制定
2. 目标项目注意事项
3. 目标要数量化和具体化
4. 目标设定的 SMART 原则
5. 目标制订的其它要领

情景演练：目标 SMART 原则的练习

二、制定目标的常见方法

案例：华为 PBC

1. 共同讨论制定部门目标
2. 下属提出个人目标草案
3. 上司审查下属目标草案

情景演练：小组进行目标制定

第三讲：目标管理与计划执行的过程管控

情景演练：工具下一个月工作目标的分解，制定一份月计划、周计划

一、目标分解与计划

1. 目标分解的两种常用工具
2. 如何用 5W1H 来描述你的执行计划

二、计划过程的把控

情景强化练习：如何将组织目标落实到日常的员工行为目标管理

1. 设定时间进度管理表
2. 明确考核点
3. 目标管理和绩效考核相结合
4. 执行结果的检查和经验反馈

三、目标管理需要掌握的几个方法

案例：美团网的细节

1. SWOT 分析法
2. KSF 分析法
3. 目标和绩效面谈
4. 充分授权和强化监督

四、推行目标管理的时间进度管理

案例：汽车之家之聚焦

1. 制定目标的时间进度
2. 协调目标的时间安排
3. 目标管理的执行和检查时间

五、如何推行目标管理

案例：华为荣耀的付出

1. 引进推行目标管理的六个步骤
2. 如何获得最高管理层的支持
3. 怎样选择负责推行目标管理的单位
4. 负责推行目标管理的单位的职责
5. 如何确定推行范围
6. 如何确定推行方式
7. 如何加强对员工的宣导与引导

情景演练：计划实施过程中自我完善与优化

第四讲：目标管理与计划的执行

一、目标管理与计划执行的顺利实施

案例：阿里巴巴的讨论

1. 下属如何自我执行目标
2. 上级如何协助下属执行目标
3. 如何确保目标的执行

二、目标执行的跟踪检查

案例：京东作战的步步为营

1. 跟踪检查的目的是什么
2. 跟踪检查的原则
3. 跟踪检查的具体方法
 - 1) 跟踪检查的注意事项
 - 2) 跟踪检查的工具
 - 3) 跟踪检查办法

四、目标修正

1. PDCA 工作法解析
2. 目标的修正的流程

情景演练：制定“P-D-C-A”的计划实施步骤

第五讲：目标管理与计划实施效果的考核

一、目标执行成果评估的一般原理

1. 目标管理评估的步骤

案例：腾讯的自查

2. 目标执行结果的常用评估方法解析

二、建立执行奖惩体系

案例：蔚来汽车的狠

扩展：做个高效的领导者——学会管理自己的时间

1. 常见时间管理的误区

误区一：工作缺乏计划

误区二：组织工作不当

误区三：时间控制不够

误区四：整理整顿不足

误区五：进取意识不强

2. 时间管理的几种方法

1) 统筹方法

2) 追求互赖模式法

3) 分级管理法

4) 逆势操作法

5) 四象限原则