

# 工作目标与计划管理

## 课程背景：

管理面临的核心问题：如何把企业的发展目标或管理者的目标，转化为被管理者的目标，使之自主自觉地为实现企业或管理者的目标而全身心地努力工作！

管理学大师 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker) 管理者 通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理确定组织目标后，进行分解，转变成各个部门及各个人的分目标，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。企业的管理人员和工人亲自参加工作目标的制订，在工作中实行自我控制，并努力完成工作目标”。

透过目标分析、制订和具体执行的工具与方法，向下分解到员工的具体工作目标以支撑组织目标的完成。进一步制订工作计划(行动展开)，有效执行，提供了工作的方向感和高效达成目标的方法，直接影响各职人员工作效率提升和部门业绩有效达成。整体提升企业营运管理水平，成员职业成长及自我实践。

## 课程收益：

- 掌握目标管理精义及落实工作流程操作，具备根据本企业特点引进、实施目标管理；
- 建立目标管理体系架构的知识点；掌握目标制定方法与工具；
- 有效运用目标管理执行、检查、修正、评估及绩效奖惩的原理与方法；
- 有效操作如何针对目标制订工作计划，提升计划分析与计划制定技能；
- 提升目标管理与计划执行的执行能力，提高工作效率以及实现工作目标的方法；
- 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；

**授课时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业各层级管理者

**课程方式：**案例讨论、工具指导、实作训练

## 课程大纲

**引导案例：**谁先到达目的地

### 一、工作目标管理篇

#### 第一讲：目标制定的四大流程

##### 一、选取目标

## 1. 目标设定的来源

讨论解析：个人目标、组织目标类型

## 2. 设定目标的程序

## 3. 工作目标的类型与制定重点

## 二、目标评估

### 1. 目的检讨法

### 2. 四分法

### 3. T字型评估法

工具：矩阵图/四分法模型

## 三、目标描述

工具：S.M.A.R.T 原则

案例解析：子弹头火车思维

## 四、目标分解

### 1. 分解原则

### 2. 分解方法

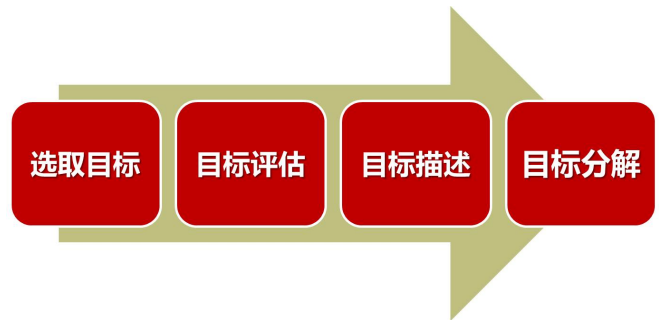
#### 1) 剥洋葱法

#### 2) 多叉树法

图表解析：企业目标分解流程图

工具：部门团队分目标分解方法

总结：理想目标设定七步骤



## 第二讲：组织目标管理

### 一、目标管理定义

#### 1. 目标管理与绩效考核的关系

#### 2. 关键考核指标设定

#### 3. KPIs 在管理循环中的作用

### 二、目标管理的收益

#### 1. 抓住工作重点

#### 2. 便于上下级沟通、控制与协调有效

#### 3. 考核依据明确

#### 4. 各司其职

5. 充分发挥员工的工作主动性
6. 有利于员工能力提升
7. 有利于形成以工作导向的工作氛围

### 三、主管如何沟通、协调部属的目标

1. 目标沟通的重要性
2. 会谈沟通的心理运用技巧
3. 协助部属设定目标的步骤

### 四、制定组织目标五要素

1. 明确实现目标的中心思想、项目名称（目标是什么）
2. 严格规定达到的质、量、状态（达到何种程度）
3. 完成目标的措施、手段、方法（怎么办）
4. 确定期限、预定计划表、日程表（什么时候完成）
5. 完成成果的评价（是否达成既定目标）

**案例解析：餐厅经理的目标**

### 五、组织目标管理的三阶段

1. 目标设定阶段
2. 目标达成过程阶段
3. 成果评价阶段

**实战沙盘第一阶段：**（模拟情境）制定降低成本目标体系模式

本环节依客户行业领域设计模拟，通过绘制目标体系模式图学习工作目标设计与管控

## 二、计划管理篇

### 第一讲：工作计划的制定与步骤

#### 一、什么是计划管理

#### 二、计划的特性

1. 预见性和可行性
2. 指导性和可变性

#### 三、制订工作计划的基本要点

1. 目前情况
2. 前进方向
3. 采取行动：需要做什么都能达到

4. 人员责任：谁来做
5. 开始日期
6. 阶段性反馈：突发事件发生时，紧急处理程序
7. 结束日期
8. 预算成本
9. 可行性分析

#### 四、制订工作计划的步骤

1. 根据目标收集情报，分析现状
2. 确定前提
3. 评价选择各种方法
4. 结合方法，进行具体化
5. 确定计划

**实战沙盘第二阶段：**依据第一阶段目标体系模式，研讨制作：目标任务分解表集团、目标策略计划分析表

### 第二讲：工作计划的管控

#### 一、目标体系的组织分工结构

#### 二、组织分工的过程

1. 工作划分
2. 工作归类
3. 形成组织结构

**案例解析：**沙盘第一、二阶段各小组成果“组织分工”解析

**实战沙盘第三阶段：**依据前阶段成果，研讨制作：目标体系结构功能图、目标体系分工协作网图

#### 三、资源分配与工作量评估

1. 资源分配法

**分析工具：**SWOT分析法应用

**案例示范：**内部环境分析与、外部环境分析与

#### 2. 工作量的估算方法

- 1) 专家法
- 2) 类比法

### 3) 三点法

**案例解析：**千如电子—工作盘点统计表、突发性工作量分析表

**工具：**资源预算及分配表模板

## 四、成本管控

1. 掌握目标管理成本
2. 明确目标管理成本管理责任
3. 目标管理成本管理五阶段

## 五、控制与评估的方式

### 1. 控制的三个阶段流程

- 1) 掌握事实
  - 2) 分析事实
  - 3) 对策实施
2. 控制工具分析
  3. 控制幅度掌握
  4. 工作控制自我检讨表

**图表解析：**新产品开发作业时程管制表、生产年度目标计划控制管理卡

## 六、突发问题处理

1. 什么是突发问题及问题意识
  2. 问题的分类
- ### 3. 分析突发问题三方法
- 1) 追根问底法（5Why）
  - 2) 特性要因图（鱼骨图）
  - 3) 结构树法（麦肯锡问题解决模式）
4. 解决突发问题策略
  5. 解决突发问题步骤

**实战沙盘第四阶段：**突发性问题案例处理演练

## 七、工作追踪

1. 有效工作追踪的效益
2. 工作追踪的5个原则
3. 如何进行工作追踪
4. 工作追踪的方法

5. 工作追踪中常见问题处理
6. 工作追踪中障碍克服

### 第三讲：目标管理总结与经验报告（目标管理收尾）

#### 一、目标管理收尾的建立

1. 操作要点

#### 2. 总结报告的内容

- 1) 目标的实现状况
- 2) 日程的完成状况
- 3) 各项目标的达标状况
- 4) 预算的使用状况
- 5) 各项目标小组总结

**图表解析：**目标管理收尾设计

#### 二、目标管理收尾活动的实施

1. 制订交接活动
2. 执行管理收尾
3. 客户/赞助人活动收尾
4. 合同收尾
5. 实施收尾计划
6. 总结并分享教训
7. 签署完成文档

#### 三、各项目标小组总结内容

1. 各项目标的计划管理状况
2. 研究发展与采购部门的管理状况
4. 各项目标的管理状况
5. 生产过程的管理状况
6. 市场与销售的管理状况

**课程回顾与总结**