

心想事成——目标与计划管理

课程背景：

人人都希望自己能够“心想事成”，但多数人只能把它当成一个美好的愿望。因为很多时候，其实他们连自己真正的目标是什么都不一定足够清楚。

企业因目标而伟大，个人因目标而成功！目标就是结果，目标就是收获！道理谁都懂，结果却千差万别。因为只有科学设定、精确分解、全面配合、强力支撑的目标才能引领我们募直前行！当然，目标不会自己实现。想要预见甚至掌控未来，必须要有周密的计划。只有善于“运筹帷幄”，才可能“决胜千里”。疏于计划，就是在计划失败。

也许我们定不出绝对精准的目标，做不出十全十美的计划。但至少可以让它们尽可能趋向完美。学会“目标与计划管理”可以让我们少一点不明不白的失败。让未来变得更加清晰，让变化更容易掌控。

课程收益：

- 使学员了解计划管理的基础知识，树立“谋定而后动”的计划管理思想
- 使学员掌握目标管理的基本技术并在现场制定至少一个符合工作实际且具备操作性的目标
- 使学员明确“计划五要素”，现场做出至少一个符合“计划五要素”的可实施的工作计划
- 使学员学会计划审议的基本方法，能够利用“心灵演绎”法审议计划，并进行修改

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中基层管理者，储备干部

课程方式：课堂讲授、小组讨论、案例演练、分享点评、视频案例、团队共创

课程大纲

讨论导入：你知道自己企业或团队的目标吗？

案例：摩托罗拉与波多里奇质量奖

第一讲：目标管理基础

一、目标的作用

1. 目标就是结果，没有目标就没有收获

案例：哈佛大学《目标对人生的影响》的跟踪调查

2. 目标就是灯塔，指引前进的方向

3. 目标就是动力源泉，可以激发潜力

4. 目标就是注意力，让我们抵御诱惑、坚持到底

现场演练：写下一个自己的目标

二、目标管理的重要性

1. 目标管理的由来

案例：家长与子女的约定

2. 目标管理的益处

小组讨论：有目标与没有目标的区别

1) 提高管理效率

2) 有助组织机构改革

3) 有助形成自动自发的工作局面

4) 有效激励达成更高业绩

5) 有助实现有效监督、控制

6) 有利于全面、客观评价员工

三、如何理解目标管理

小组讨论：你所经历过的目标管理是怎么做的

1. 必须建立目标体系
2. 目标的建立是一个自上而下的过程
3. 目标的实现是一个自下而上的过程
4. 目标的实现需要检查和奖惩来保障

第二讲：目标管理的实施

一、前期准备

达成共识→决定策略→成立小组→制定计划→编写制度→组织宣导

二、目标导向

1. 愿景导向：从使命和愿景出发，根据整体发展要求制定战略目标
2. 竞争导向：提升竞争优势的目标

工具：SWOT 分析

现场演练：学员进行自身 SWOT 分析，选定本年度竞争力提升方向

3. 客户导向：对产品及服务的提升目标
4. 职责导向：设定岗位及专业特性目标
5. 问题导向：解决问题的目标
6. 成长导向：制定未来发展的目标

讨论：简单描述你当下最期待实现的自我突破

三、目标设定

1. 目标聚焦

现场演练：结合上述导向与聚焦，给自己重新设定一个目标

2. 目标原则：SMART 原则

现场演练：交叉互检—目标设定是否符合 SMART 原则；按照原则进行修订

3. 目标信念：必须 100% 达成
4. 目标指标：业绩、费用、投资、市场、人事、财务……

小组讨论、学员分享：你的岗位会涉及到那些领域的目标

5. 目标分类

- 1) 保底目标：符合实际能力水平，达不成要负激励
- 2) 冲刺目标：具备一定难度，达成可有正激励
- 3) 挑战目标：具备相当难度，达成有强正激励

四、目标流程

1. 前期准备：全面、准确的数据

小组讨论、学员分享：你的岗位制定目标需要哪些数据积累

2. 初步拟定：由数据推导出目标
3. 论证修订：发约人与受约人博弈，达成一致

视频案例：《点球成金》片段

案例：博弈后可能造成的结果与应对措施

4. 落实确定：签订目标责任书
5. 考核激励：确定绩效、奖惩

五、目标展开

1. 目标展开原则

2. 目标展开流程

确定核心→制定策略→保障支持→沟通协调→讨论调整→达成一致

3. 目标展开方法

1) 剥洋葱法

案例：施瓦辛格的从政路

现场演练：将你的目标进行层层分解

2) 漏斗法

现场演练：把你的数字目标转化为任务目标

4. 目标开展呈现：目标确认卡

六、目标管控

1. 目标检查：获取运行信息和掌握目标状态

2. 目标控制：发现目标偏差，找出原因，采取措施

3. 目标协调：对各方面和各环节进行平衡和调节

4. 目标调整：关注内外部环境变化，根据实践结果及时调整

七、目标评估

1. 目标评估目的

2. 目标评估流程

1) 建立小组

2) 评判分析：结果、方法、态度

3) 考评沟通：结果一致、肯定付出、指出不足、改进计划

4) 经验总结：总结得失、提炼经验、开展转化、实施应用

5) 实施奖惩：事前立规矩、事中集素材、事后准兑现

第三讲：计划管理基础

一、计划的定义：为完成一定的目标而事前对措施和步骤作出的部署

案例：《三国演义》甘露寺片段，诸葛亮的锦囊妙计

二、计划的益处

三、计划的特点

1. 普遍性

2. 预见性

3. 可行性

4. 指导性

5. 约束性

6. 可变性

四、计划的分类

1. 按时间跨度分：长期、中期、短期

2. 按计划内容分：综合、专业

3. 按组织职能分：销售、生产、开发、融资、推广……

4. 按重要性分：战略、战术

小组讨论、学员分享：你经常做的是那类计划？你的岗位应该做哪类计划？

第四讲：狭义计划管理之计划的编制

一、计划编制的五要素

1. 目标：目的、标准

现场演练：选定实际工作中的一个具体目标

2. 策略：路径、方法

现场演练：针对上述目标规划解决路径及方法

3. 震撼：焦点、力度

现场演练：针对上述路径及方法确定重点工作，进行重要性排序

4. 障碍：问题、排除

现场演练：为上述重点工作过程中可能出现的意外状况设计替代方案

5. 安排：时间、进度

现场演练：安排各项任务的截止时间

互动：诸葛亮锦囊妙计里的五要素

二、常用的计划表现形式

1. 甘特图

2. 工作日志

现场演练：计划编制整合训练，形成一个完整的工作计划

第五讲：狭义计划管理之计划的审议

一、审议的要点

1. 充分性：做到了这一切，目标是否一定可以

2. 必要性：不做这件事，目标是否也可以达成？

3. 可行性：以现有能力，某件事到底能不能做

4. 有效性：还有没有更好的解决方案？

5. 经济性：做这件事的性价比如何？

二、审议的方法

工具：心灵演绎法

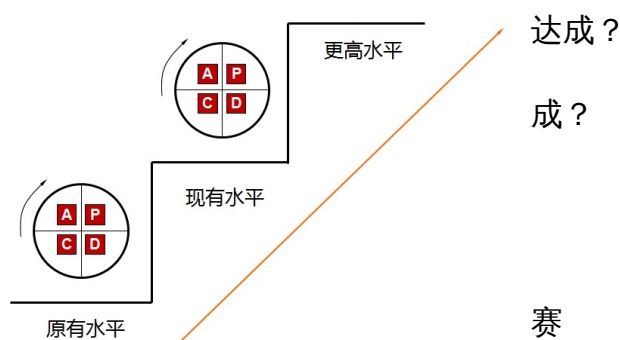
视频案例：《大侦探福尔摩斯》、奥运会跳远比

1. 提出挑战

2. 追问细节

3. 给出建议

现场演练：针对整合完成的工作计划进行小组内审议，小组选定代表经修订后进行全体审议



第六讲：广义计划管理——PDCA 循环

一、P—Plan (计划)

二、D—Do (执行)

1. 执行的要点

1) 准确定位

2) 合理分工

3) 团队协作

4) 力度坚决

5) 精益求精

2. 执行的流程：宣导—培训—组织—整合

三、C—Check (检查)

1. 检查的项目

2. 检查的要点

1) 督导：节点任务完成进度

2) 考核：阶段目标达成情况

3) 发现：有无例外事件出现

4) 解决：障碍问题预防排除

四、A—Action (行动)

1. 总结

2. 处理

- 1) 成—经验标准化
- 2) 败—错误防复发
- 3) 奖—激励进步
- 4) 惩—警示杜绝