

高成效的目标管理与计划执行

课程背景：

德鲁克认为：先有目标才能确定工作，所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”。目标管理是美国著名管理学家德鲁克的首创，1954年，他在《管理的实践》一书中，首先提出“目标管理与自我控制”的主张，随后在《管理——任务、责任、实践》一书中对此作了进一步阐述。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各部门以及各个人的分目标，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。德鲁克认为，如果一个领域没有特定的目标，这个领域必然会被忽视。如果没有方向一致的分目标指示每个人的工作，则企业的规模越大，人员越多，专业分工越细，发生冲突和浪费的可能性就越大。执行力偏弱是国内企业在发展中遇到的普遍性的痛点！这成为了企业发展的主要瓶颈之一。

那么，如何提升自己的执行力？如何培养部属的执行力？如何打造执行型团队？本课程为企业中高层管理者量身度做的课程。在近百家中国本土企业中进行了管理干部培养的沟通与实践，得到了在华企业高、中层管理干部的全面认可。既不是专家授课式的管理技巧堆砌，也不是忽悠式的管理演讲，更不是励志成功学。课程以 APEC 工作法为核心方法论，围绕目标执行，构建六大沟通系统，配合科学的速赢五层次人才成长模型，带来 18 个管理细节的全面提升，解决企业管理干部复制、培养和快速提升的问题。课程每个模块都完全服务于管理实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

课程收益：

- 掌握科学、先进、高效的执行技巧、执行方法、执行工具
- 找出自己在日常工作中存在的执行力问题，并制订改善计划
- 拔高管理者领导思维，从组织氛围营建切入，找出团队执行力弱的根源，并拟订改进方案
- 在团队中树立以结果为导向的思维习惯、行为习惯，大幅提升团队绩效
- 掌握科学的管理方法，通过 APEC 核心工作方法层层剖析，增强学员管理系统化思维，考虑问题更加全面细致
- 学员将获得对下属进行有效的绩效沟通与工作指导的能力，以管理和师带徒兼顾的方式，在创造绩效的同时，不断为企业复制、储备和输出可用人才，做好管理中务实的一面
- 学员将理解什么是真正的人性化管理，拥有对下属心理的洞察力，并找到合理的选项对下属进行思想工作，做好管理中务虚的一面

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业各层级管理人员，以中层管理者为主体。

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

开篇：蓝图素描

一、适合自己的管理干部快速成长路径

1. 管理者角色认知

1) 管理者在团队中的 3 种角色

2) 管理者就是要管资源，解决问题是管理的手段而不是目的

职场案例解析：500强的人才模式为何难以复制

2. 管理者职责定位

1) 管理者就是要引领和支持团队

2) 管理者就是要把工作往前推进，达成目标

二、组织氛围营建与企业文化

1. 让企业文化真正落地的基础

真实案例：18个月花掉30个亿，如何改变全国二三线城市及以上的消费习惯

2. 管理者的基本功

1) 管理者职责 VS 企业的“四个一”工程

2) 优秀管理干部的工作起点：APEC工作法

现场练习：你期待在团队中出现什么样的氛围

第一讲：目标设定系统——拔高沟通起点，让管理干部具备领导思维！

一、目标管理(MBO)的意义

1. 目标管理的定义

2. 目标管理的实质

二、目标管理的设定流程

1. 目标设定 SMART 原则

2. 目标设定公式

3. 运用 OKR 法分解公司目标

思考题：管理者目标设置存在哪些问题

案例演练：运用 OKR 法将贵公司目标分解为部门目标

三、目标管理的跟踪与执行

1. 行为导航—关键行为节点检查

1) 关键行为导航图，避免工作追踪的片面性

2) 追踪控制工作执行过程质量

3) 把握好目标修正时机

2. 纠正偏差—及时辅导回归轨迹

1) 着重客观性的标准：工作成果

2) 分清哪些是下属无法控制的因素引起的

3) 培养下属自己习惯于自我纠偏及管理

4) 发现偏差，找出和分析原因，对下属的工作进行辅导

四、例会报告—高效会议集思广益

1. 阶段目标总结会

2. 会议流程：有效开场、澄清信息、头脑风暴、做出决定、总结跟进

3. 专人做好整个会议记录，整理出会议纪要

4. 三大会议模式解决企业各管理层级对目标看法不一的问题

1) 上级目标协商模式

2) 下级目标激励模式

3) 下级目标推动模式

案例分享：奶奶与保姆的故事

方法/工具：**SWOT** 分析

总结：目标设定系统为管理干部带来的三大改变

- 1) 方向更明确
- 2) 团队更团结
- 3) 人力更高效

第二讲：计划落实系统——让管理干部有机会把大脑真正用起来！

一、论计划的重要性

1. 翻转课堂：高效的会议可以这样召开

2. 管理干部对自身工作定位的两大严重误区

- 1) 只监控不优化
- 2) 只执行不建设

案例剖析：肖经理的年度销售目标为什么宣告失败？

二、制定落实计划的步骤

1. 项目计划——明晰路径逐层展开

- 1) 目标管理的思维
- 2) 制订项目工作计划书
- 3) 配合实现高层的目标、策略、实现自己部门的任务
- 4) 能成为下属行动的依据及评价下属工作成果的基准

方法/工具：平衡计分卡/WBS/ARSCI 责任矩阵/Gantt Chart 甘特图

2. 授权委派——独立担责成就自我

3. 任务分配——清晰明了激发士气

三、从目标管理到项目管理

1. 目标管理的基础——SMART 原则

现场练习：运用 SMART 原则将目的转化为目标

2. 将目标变成可实施的项目

案例剖析：“三大战役”背后的项目管理思维

3. 推行项目制，在计划中成长

现场演练：召开立项会议的五步心法

总结：建立计划沟通系统的重要收益

- 1) 思维更敏捷
- 2) 计划更完善
- 3) 员工更好用

第三讲：进度跟踪系统——养成良好管控习惯，确保部门工作有序推进

一、找出执行力弱的根源

1. 员工的执行力不佳，谁负主要责任？

案例：一个管理者的反思

2. 执行力的四个度

- 1) 力度、速度、高度、深度

3. 高、中、基层执行力弱的原因

分析：能力？心态？性格？利益？

二、正确解读执行力

1. 什么是好的、企业要的执行力？

视频分享

经典案例分析：个人目标与组织目标的冲突

问题：如何从机制设计上减少工作中的本位主义？

2. 执行的最高境界：三效合一

1) 效果，效率，效益

3. 执行力对企业、对个人有多重要？

1) 优秀人才的四力

4. 完成任务≠达成结果？

案例：一个战略研讨会的通知

点评：用结果交换报酬，是职场人最重要的思维习惯

1) 想结果，做结果，交结果，靠结果

5. 问题：员工与企业的关系是双赢关系还是博弈关系？

案例：上下班的现象

1) 中国人的经典智慧：“吃亏就是占便宜”

案例：一个办公室文员的职业素养

经典问题：谁决定了你的收入和职位？

三、有效提升执行力，从养成良好的管控习惯开始

实案分享：一个小漏洞带来的每年 1000 万亏损

1. 执行力不等于到位

2. 推行执行文化建设表，解决企业“烂尾楼”

四、管控进度，从有效管理员工的时间节奏开始

案例分享：程序员小廖的故事

1. MBO 管理的实质：由盯人盯事到管进度，管时间

2. 传统时间管理方法论的局限性：偏重个人事务管理

1) 第一代时间管理：便利贴式

2) 第二代时间管理：日程表式

3) 第三代时间管理：四象限时间管理

五、第五代时间管理：帮助管理干部从管人、救火真正转变为管部门

1. 有效管理时间的五个步骤

2. 第四代时间管理

3. 巧用第五代时间管控表，有效地将个人时间变为组织时间

1) 第五代时间管控表的使用方法

2) SCRUM 视觉看板在组织中的有效应用

4. 管理者如何有效授权

1) 高效授权公式：2 个原则+4 步心法

2) 做好要事的六脉神剑

总结：推动进度沟通系统为企业带来的效益

1) 动态更清晰

2) 分工更合理

3) 项目更安全

4) 执行更到位

第四讲：绩效支持系统——把握绩效不良要害，一针见血解决下属绩效问题

一、绩效评估从区分什么是“问题”开始

1. 问题与问题意识

- 1) 明确责任对象
 - 2) 区分问题的虚与实
2. 管理干部在员工出现问题时可能表现出的六类状态

现场讨论：我们的员工出了什么问题？

二、快速找到绩效不达标问题的主因

1. 快速找到问题的3种工具

- 1) 5WHY法
 - 2) 线性问题思考法——切西瓜法
 - 3) 系统思考法
2. 下属出现绩效问题，甚至屡次指导见效甚微的根本原因在于哪里？

案例分享：转动50万亿元人民币巨盘的神奇方法

现场挑战：任何复杂问题都有简单的解决方案

三、改善绩效从改善工作方法的程序开始

1. 工作问题改善的两种途径

2. 工作方法的改善程序：“554”法则

- 1) 工作方法改善程序的5个步骤
- 2) 检讨和改善工作方法的工具：5项基本构思
- 3) 工作指导四阶段法

总结：实施绩效沟通系统将产生的神奇效应

- 1) 沟通更务实
- 2) 目的更正面
- 3) 团队更成熟

第五讲：情感沟通系统——洞察下属心理，建立工作之外的团队情感纽带

一、人性化管理

1. 变质的人性化管理：人性化管理是增加福利和不断讨好员工吗？
2. 人性化只是手段，实现管理要求才是目的
3. 下属是人不是机器，人会被机械化的目标推进压垮

案例分组与讨论：老田与马主管的故事

- 1) 人性化的管理从理解人的行为开始

二、马斯洛需求层次理论及应用

1. 你真的理解马斯洛需求层次理论吗？
2. 马斯洛需求层次理论在管理中的应用
- 1) 团队成员分析表
- 2) 建立常态化的情感沟通系统，建立工作之外的团队情感纽带
- 3) 解决下属情感问题，找到动机是说服力高低的关键

三、行为风格与执行力

1. 详述人类四种主要性格的行为表现

- 1) 老虎（指导型）的特点
- 2) 猫头鹰（思考型）的特点
- 3) 孔雀（表现型）的特点
- 4) 安袋熊（和平型）的特点

个人测试：《行为风格自我测评表》

2. 四种行为风格的自我修炼

- 1) 让表达型统筹起来
- 2) 让思考型行动起来
- 3) 让力量型缓和下来
- 4) 让和平型振奋起来

小组讨论：求同存异——四种行为风格的行为偏好大盘点

3. 与四种性格的沟通之道

情景剧场：如何影响对角线风格，以达到有效的团队合作

其它小组点评；讲师点评

4. 选对管理的“钥匙”——对四种行为风格的管理之道

小组讨论：面对不同的下属，应分别采用怎么样的管理方式？

点评：四句忠告——四种不同行为风格的工作行为倾向

总结：持续运行情感沟通系统后企业将出现的变化：

- 1) 关系更融洽
- 2) 情绪更平稳
- 3) 工作更顺畅

尾篇：透视格局——发现优秀管理者的未来

一、运用成果建立话语权

1. 社会百态：小乡长的成功故事
2. 区分“成果”与“结果”是管理干部的必备能力

二、管理干部的必备素养

1. 运用成果获得领导信任，不断增加话语权
2. 运用成果激发团队斗志，营造愉快积极的工作氛围
3. 境界提升：超越成果的“成果”

三、拥有领导思维的管理干部，才是真正的职业经理人

1. 总经理不是管理干部成长路径的终结者
2. 提升个人修养，从管理者走向领导者