

目标管理与计划执行

课程背景：

“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。我们很多企业都在推行目标管理，要求根据目标制定计划并执行到位，但目标总是难以落实、达成，只有基于公司战略和运营层面，探讨目标管理的内容，掌握目标管理的实质，制定可操作的计划并监督执行，才能全面提高组织绩效，支持实现战略目标，确保企业能长期健康发展。

课程收益：

目标管理是企业管理的难点，企业的目标管理经常与企业的战略及运营管理脱节，本课程通过将企业战略、运营与目标管理的结合讲解，可以让学员获得目标管理的各项核心技能，能在本企业正确、有效实施目标管理。

课程特色：根据学员单位的情况全程进行的实操演练，学习建立企业级、部门级、岗位级目标。结合主讲老师十五年的宝贵咨询实战经验，课程案例均是由主讲老师亲身操作，真实可鉴；让学员消化课程知识，让学员把错误犯在课堂里，把正确方法带回去；分组研讨、现场演练，让学习变成一个快乐的过程。

课程时间：2天,6小时/天

课程对象：企业高管及各部门负责人

授课方法：课程讲授，案例分析，小组研讨，实操练习

课程大纲：

第一讲：目标管理认知

一、目标管理概述

二、目标管理循环

1、目标设定

2、职责履行

3、考核实施

4、结果运用

第二讲：目标的设计与分解

一、目标管理现状

1、德鲁克的问题：先有目标还是先有工作

2、企业管理的问题导向与目标导向

案例讲解：广州恒大的目标管理

二、企业战略性目标的分析

1、成长型企业核心的经营管理模式

2、什么更重要

3、企业的八个业务重点领域

4、企业 KPI 的两种提炼方法

课堂演练：某某企业级 KPI

三、企业战略级指标 KPI 的分解

1、如何将企业 KPI 分解到岗位

2、KPI 价值树分解方式

3、企业目标系统图

4、KPI 目标值的制定

5、时间维度分解

课堂演练：将企业 KPI 分解到季度、月度

第三讲：目标与绩效管理

一、如何设计绩效考核表

- 1、绩效考核指标如何定义
- 2、考核指标定义应避免的错误

课堂演练：如何定义考核指标

- 3、如何确定 KPI 的目标值

二、如何确定绩效考核指标的权重及评分标准

- 1、如何确定绩效考核指标的权重

课堂演练：如何确定权重

案例讲解：采购部经理的绩效考核表

案例讲解：行为绩效考核表

第四讲：从目标设定到计划执行

一、企业年度经营计划的制定

1、企业发展规划

- 外部竞争环境的变化
- 企业经营最可怕的是什么
- 战略层次
- 企业的定位

2、企业年度经营计划建立流程

- 信息收集

- 头脑风暴
- 计划探讨
- 目标设定
- 计划建立
- 计划评审
- 计划发布

3、宏观环境分析

4、行业环境分析

5、竞争对手分析

- 谁是竞争对手
- 如何收集竞争对手情报
- 如何实施竞争对手分析

6、SWOT 分析

- 竞争优势分析
- 竞争劣势分析
- 潜在发展机会分析
- 外部威胁分析

7、上年度计划的盘点

- 计划纲要
- 跟踪绩效
- 指标达成
- 工作要项
- 人才培养

8、企业年度经营计划包含的内容

9、企业年度经营计划的制定

课堂案例：某企业的年度经营计划

二、部门计划的制定

1、从公司计划分解到部门计划

2、部门工作计划制定的步骤

3、部门内部环境分析

- 部门运营现状
- 部门能力水平
- 部门变动可能

课堂演练：绘制部门内部环境分析的项目表

4、确定策略生成方向

5、提炼策略

- 目标定位
- 收集情报
- 评估策略

6、工作项目整理

- 工作项目的要素
- 工作项目的主要内容

7、工作立项

- 分类、打包
- 确定名称和目标
- 确定负责人、资源需求和进度计划

8、课堂案例：某部门工作计划的制定

9、专项计划的制定

- 确定项目工作范围
- 分配任务职责
- 统筹项目间活动的关联

10、课堂案例：某部门的专项改进计划

三、计划的执行与监控

1、工作计划的执行与监控

2、主管如何通过月度目标检讨会进行过程控制

3、月度“烧烤”会的流程与操作技巧

4、组织缺失执行力的原因

5、个人缺失执行力的原因

- 没有上进心，自我要求标准低
- 意志不坚定，缺乏毅力，不能吃苦
- 拖延磨唧，缺乏行动
- 优柔寡断、不敢决策

5、提升执行力的原则

- 执行开始前：决心第一，成败第二
- 执行过程中：速度第一，完美第二
- 执行结束后：结果第一，理由第二

6、提升组织执行力的方法

- 创建强执行力文化
- 强调 KPI 导向

- 完善制度、简化流程
- 选择有执行力的员工
- 监督检查、跟进追踪
- 奖惩分明，回报员工

7、提升个人执行力的方法

- 树立目标，并加强危机意识
- 磨练意志，培养毅力
- 绝不拖延，立即行动

8、执行人自主管理并及时反馈

9、上级授权、分权、支持、沟通协调及例外管理

10、逐级控制、检查及考核

11、计划跟踪检查

- 跟踪检查要遵循的 6 个原则
- 以目标追踪卡跟进目标的执行
- 实行跟踪检查要注意的重点
- “交办事项”和“重点事项”的跟踪检查办法