

《目标与计划管理》课纲

问题解析

企业在目标管理与计划执行中存在的问题：

1. 公司有大目标，但没有进行很好的分解和落实
2. 即使目标分解了，没有达成的策略和机制，目标落空
3. 不知道如何把目标变成可达成的具体工作计划
4. 管理者在目标与计划管理上工作缺位
5. 企业缺乏运行目标与绩效管理文化氛围、管理基础

课程特色

1. 以企业目标与计划管理中存在的实际问题为焦点
2. 运用模拟部门、模拟岗位进行目标管理的全过程演练
3. 从练习中发现问题，引导建构知识，学习解决方法、技术、工具
4. 运用角色扮演、问卷调查、案例讨论、互动投票等授课形式，参与性好

课程收益

1. 理解目标与计划管理的作用，目标与绩效的关系
2. 演练工作目标的制定、沟通、跟进、辅导、评价、反馈等技能
3. 学会使用“3K1B”量化技术，对所有目标与绩效进行评估
4. 掌握公司、部门、岗位目标管控的分析诊断办法
5. 学会分析绩效考核执行中存在的问题，找到解决办法

授课对象

各级管理者、绩效专员、项目管理者

授课时长

一天 (6 小时)

课程大纲

一、为什么要做目标与绩效管理？	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业没有目标管理，会出现什么结果？ 2. 好的目标管理的几大特征是什么？ 3. 目标绩效管理给公司、管理者、员工带来哪些好处？ 4. 目标管理失败的原因分析 5. 绩效考核与目标管理的关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 案例： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《四支队伍，哪组成绩最好？哪组压力最大？》 ➢ 《世界泳坛女将费罗伦斯的失败》 ➢ 《东京马拉松冠军的智慧》 • 小组讨论： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《公司没有目标，每个人都想为公司贡献绩效，结果会怎样？》
二、目标的特点，与绩效的关系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 什么是目标及其特点 2. 目标的 SMART 原则 3. 不能量化的目标怎么进行管理？ 4. 公司、部门、岗位三级目标的逻辑洽和 5. 公司目标与部门职能分解支撑 	<ul style="list-style-type: none"> • 练习： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《这些是目标吗？》 • 小组讨论 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《为什么同样的公司目标，由不同部门分解，结果不一样？》

	6. 计划编制的工具 A. 鱼骨头法 B. 问题树法 C. WBS法 (案例分享) D. 甘特图法 (案例分享) E. 月/周计划表	
三、目标与计划的制定	1. 公司目标的制定依据 2. 如何做好目标的分解 3. 目标分解是分指标吗？ 4. 如何抓住少数关键因素 5. 绩效考核表设计	<ul style="list-style-type: none"> • 练习： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《目标分解的 OGSM 模型》练习 ➢ 《模拟部门（岗位）目标计划表》设计 ➢ 《模拟部门/岗位绩效考核表》设计
四、目标与绩效的过程管理	1. 如何让下属参与目标制定？ 2. 如何和下属沟通目标？ 3. 如何跟进下属工作？ 4. 如何辅导下属？ 5. 如何做好绩效记录？ 6. 如何做绩效面谈？ 7. 绩效结果的应用 8. 目标计划可以调整吗？ 9. 目标的过程管控形式 10. PDCA 闭环管理 11. 复盘技术	<ul style="list-style-type: none"> • 情境模拟 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《主管和小 S 谈销售指标》 ➢ 《教练式辅导演练（对话演练）》 ➢ 《主管和小 F 绩效面谈》 • 工具介绍 <ul style="list-style-type: none"> 《绩效记录及工作计划（模板）》 《任务清单管理法》 • 测评 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《部门主管在绩效全过程管理中存在的不足》 ➢ 《主管的管理风格调查》
五、目标量化与绩效评估	1. 绩效的 3K1 B 量化技术 A. KPI B. KO C. KSA D. BOS 2. 绩效考核表的设计	<ul style="list-style-type: none"> • 练习 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《岗位、部门的绩效评估》 • 案例： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《W 公司的绩效考核走不下去了》
六、目标与绩效管理的运行环境与体制要求	1. 目标与全面预算管理 2. 计划与变化的平衡 3. 老板文化和科学管理的统一	<ul style="list-style-type: none"> • 小组讨论： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《公司推进目标绩效管理的三大障碍及解决办法》