

# 四轮驱动成就执行力-目标管理与计划落实

主讲老师：盛斌子

## 【课程目标和收益】

- 掌握公司计划、部门计划和个人工作计划制定的步骤和方法；
- 有效掌握做好部门的工作计划和跟踪的方法，让计划落到实处；
- 掌握公司各部门 MBO 目标管理的运用；
- 学习目标设定、目标分解和目标管理卡的填写；
- 掌握部门月度、年度工作总结的主要内容和报告结构，区分数据报表和管理报表的运用；
- 针对工作计划和存在的问题如何采取 PDCA 管理循环，给予有效管理与纠正。

【适用对象】企业各部门管理者及相关员工

【授课时间】一天

【课程大纲】

## 第一部分：计划拟定

1. 科学管理的精神
2. 什么是计划
3. 计划的种类
4. 计划的特性
5. 制定有效计划的步骤
6. 工作计划流程
7. 计划管理的过程
8. 制订计划的工具

9. 计划的实施与跟进
10. 工作计划的表格化、工具化、量化
11. 公司级目标计划 – BSC 平衡计分卡
12. 部门级目标计划 – KPI
13. 个人计划 – 推移图表、甘特图、计划管制卡
14. 案例 1：部门工作计划的制订与管理
15. 案例 2：个人工作计划的制订与管理
16. 案例 3：麦肯锡做战略计划的规划思路

## 第二部分：什么是目标管理

- 1、目标的重要性和种类
- 2、目标管理的作用
- 3、目标管理的工作流程
  - 案例：目标管理的问题判断与分析
- 4、目标设定的五大原则 (SMART)
- 5、目标设定的思考方向
  - 案例：目标卡的制作与填写

## 第三部分：提高业绩型和开发能力型的目标管理

- 1、提高业绩型目标管理的定义
- 2、正确理解提高业绩型目标管理
- 3、提高业绩型目标管理制定目标的步骤
- 4、如何运用提高业绩型目标管理法
  - 提高业绩型目标管理法的优缺点

- 提高业绩型目标管理的技巧
  - 案例：提高业绩型目标设置
- 5、开发能力型目标管理的定义
  - 6、正确理解开发能力型目标管理
  - 7、开发能力型目标管理制定目标的步骤
  - 8、如何运用开发能力型目标管理法
- 案例：开发能力型目标设置

#### **第四部分：选择适合本企业的目标管理方式**

- 1、选择目标管理方式的原则
- 2、企业如何选择目标管理方式
- 3、企业管理的四类形态
- 4、目标管理的基本模式
- 5、选择管理方式时需要考虑的因素

#### **第五部分：制定目标的时间进度**

- 1、协调目标制定的时间安排
  - 2、检查和考核目标管理的执行的时间进度
- 检查工作的时间进度
  - 考核工作的时间进度

案例：目标管理的时间进度表

#### **第六部分：如何确保目标的执行过程**

- 1、执行人自主管理并及时反馈

- 2、上级授权、分权、支持、沟通协调及例外管理
- 3、逐级控制、检查及考核
- 4、跟踪检查要遵循的6个原则
- 5、以目标追踪卡跟进目标的执行
- 6、实行跟踪检查要注意的重点
- 7、跟踪检查的工具
- 8、“交办事项”和“重点事项”的跟踪检查办法
- 跟踪检查成果报告

### 第七部分：目标的修正时机

- 1、外界环境起了大变化
- 2、突发事件产生重大影响
- 3、企业内部起了在变化
- 4、出现了更好的构想及方法

### 第八部分：评估目标执行成果的3种方法

- 1、按“目标完成程度”来评估
  - (1) 计算目标各项目的实际完成程度
  - (2) 目标的评分标准
  - (3) 求加权平均值
- 2、按“困难度、努力度、完成程度”来评估
  - (1) 评估目标难度的必要性
  - (2) 决定目标难度的因素
  - (3) 确定目标难度的标准

3、按“计划阶段、执行阶段、完成阶段”来评估

(1) 计划阶段评估内容：

(2) 执行阶段评估内容：

(3) 计算“完成阶段”的得分

——结束——