

企业中高层经理人专业管理技能---

《大数据时代下的目标管理与计划制定、执行与控制》

--公司年度绩效落地最有效的工作方法--

-----高绩效版权课程

主讲：任朝彦

针对行业：

工业制造、通讯、IT、房地产、快消品、零售业、工程、服装等，管理者通用技能开发；

针对对象：事业总监、部门经理、营销经理、项目经理、资深经理、绩效经理、内部导师。

一：目标管理中的九大困惑：

1. 目标制定想当然，不了解目标来源与目标系统架构、工作不聚焦？
2. 经理人即使有了目标，却无法分清主次，哪些事情该做、不该做？
3. 不能有效理解目标中各指标之间的逻辑关系，以至于顾此失彼、本末倒置？
4. 只见树木不见森林，工作目标、部门目标与公司目标到底是什么关系？
5. 不能将目标有效地分解形成团队的行动计划？
6. 如何用 OGSM、5W2H、多叉图形等工具有效梳理达成目标关键要素？
7. 目标达成与如何激励下属并调动员工积极性？
8. 如何有效地进行绩效辅导帮助下属达成其目标？
9. 如何建立从目标-计划-行动-评估的整体绩效管理体系？

二：本课程对企业经理人的价值与承诺：

1. 对目标管理体系进行立体梳理，理解管理的骨架是目标管理；
2. 帮助学员清晰整个管理工作的核心，准确认识目标来源。
3. 理解目标与绩效的关系与逻辑构成，有效建立目标管理体系。
4. 清晰地掌握目标管理的量化和工具使用，有效驾驭目标管理。
5. 掌握可操作的目标分解方法及管控流程、执行控制；
6. 提升管理者的目标管理技能及执行性计划制定细则；
7. 有效整理公司年度计划、部门计划、管理者计划、员工计划、建立计划协作体系；
8. 针对现有管理者工作计划和存在的问题给予有效的梳理与纠正。
9. 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；
10. 掌握如何通过目标管理统合下属的意识和方向，改善组织关系和团队关系；
11. 帮助学员通过目标管理体系建构企业现有管理的不足，向公司提出建议；
12. 提升学员在以后工作中强调目标而不是任务，强化目标管理的结果主义。
13. 掌握如何在清晰的目标指引下激励下属和团队，有的放矢推进绩效；

三：本课程的课程提纲：

课程背景介绍：德鲁克言：先有目标后有工作？

第一单元:理解企业目标意义与管理的核心任务

- ◆ 盖洛普对500强企业的调查：经理人的核心任务
- ◆ 一份哈佛毕业生毕业后20年的跟踪报告
- ◆ 目标是什么？
- ◆ 德鲁克的观点
- ◆ 杰克韦尔奇在“赢”书中的总结
- ◆ 目标在管理中的重要性
- ◆ 组织的向上管理与向下管理
- ◆ 管理者管理盲区
- ◆ 期望理论、动机论与目标管理
- ◆ 从新认识目标管理
- ◆ 一个自上而下的目标指向
- ◆ 上下同欲、聚焦与信念
- ◆ 在不同层面对目标的理解
- ◆ 案例：万科的发展与目标管理演进
- ◆ 案例：宝洁的OGSM体系
- ◆ 基于使命的目标管理定位-企业要什么
- ◆ 基于职能的目标管理定位-部门任务什么；
- ◆ 基于管理者的目标定位-我的责任是什么；
- ◆ 基于员工的目标管理定位-我应该做什么；
- ◆ 目标管理与角色认知
- ◆ 目标管理：将企业目标转化为人人有责
- ◆ 目标管理：将交付型员工转变为承诺型员工
- ◆ 目标管理：将被动型员工转变为自动自发型员工
- ◆ 目标管理的承诺体系
- ◆ 目标管理的审视

第二单元:目标管理的体系规划与目标设定

- ◆ 讨论：企业的管理是管什么？
- ◆ 管理未来：企业目标规划体系
- ◆ 管理财年：企业行动落地体系
- ◆ 管理当下：企业目标实现体系
- ◆ 目标规划（PBO）与目标管理（MBO）的关系
- ◆ PBO的规划体系MBO的管控体系的结合
- ◆ PBO的三个层次
- ◆ PBO的四个维度
- ◆ 从愿景-使命-目标的输出
- ◆ 企业远景、使命、价值观对战略目标设定的取舍
- ◆ SWOT工具的应用与分析

- ◆ 竞争力模型的应用与分析
- ◆ 企业战略目标确定的工具应用
- ◆ BSC平衡记分卡
- ◆ 杜邦价值树逻辑
- ◆ 案例：万科的战略平衡计分卡
- ◆ 从战略目标的七个维度指标提炼
- ◆ 从战略目标到业务层目标分解
- ◆ 从业务层目标到职能层目标分解
- ◆ 从职能层到员工层目标分解
- ◆ 案例：某公司目标体系分解系统全案解读
- ◆ 现代企业量化管理思想与目标分解引用
- ◆ 案例：联想的目标管理
- ◆ 从项目管理中的事件管理模型分析目标的分解
- ◆ 有效的“一张纸目标管理”操作
- ◆ 案例：宝洁的OGSM行动模式
- ◆ 案例：经理人的OGSM展示
- ◆ 练习：OGSM管理工具操练
- ◆ 练习：PM任务分解操练
- ◆ BSC与KFA、KPI的关系
- ◆ 目标、关键成功领域、指标值的关系
- ◆ 如何确定各职能部门年度工作目标
- ◆ 企业个职能部门的工作展开
- ◆ 提问：各部门的逻辑关系是什么？
- ◆ 如何构建各个部门指标库
- ◆ 企业级KPI与部门级KPI如何落地
- ◆ 讨论：案例中找KPI设计中部门级KPI的问题
- ◆ 部门级KPI设计的九大突出问题
- ◆ 部门如何分解指标
- ◆ 案例：分解指标要考虑的要素？
- ◆ 讨论：是先定事后定人，还是先定人后定事？

第三单元:年度目标与计划落地

- ◆ 年度计划的来源
 - ◆ 年度计划是规划还是执行计划
 - ◆ 年度目标与年度计划
 - ◆ 年度计划从文本到项目
 - ◆ 如何根据目标制定年度项目列表
 - ◆ 年度项目列表中目标层次划分
 - ◆ 年度项目列表中的目标职能划分
 - ◆ 经理人如何从年度项目中审视资源
 - ◆ 年度项目与项目化管理
 - ◆ 案例：某科技型企业的目标项目化管理落地体系
 - ◆ 年度目标的核心与关键
 - ◆ 有效目标执行的衡量特征
-

- ◆ 避免目标落地时陷入的误区
- ◆ 如何通过目标落地达成绩效
- ◆ 如何与上级达成一致
- ◆ 确定目标与承诺体系
- ◆ 目标的过程监控
- ◆ 如何辅导员工达成目标

第四单元：目标管理中的组织公关与管理沟通

- ◆ 目标对话与修正
- ◆ 来自下属的阻力及对策
- ◆ 如何避免对目标的误解与不理解
- ◆ 如何与上级进行有效的目标沟通
- ◆ 目标沟通的互信机制
- ◆ 如何避免目标沟通中的冲突
- ◆ 目标协调的沟通策略
- ◆ 目标修正的程序与法则
- ◆ 目标的组织公关的三重关系：高层、中层、执行层
- ◆ 目标组织公关的核心是“人本”
- ◆ 目标管理与其他管理方法的并用
- ◆ 目标管理的组织环境塑造与改善
- ◆ 目标管理中的价值体系

第五单元：计划制定与有效执行

- ◆ 现场互动：请看图，让你带队去西藏旅游，您让如何安排？
 - ◆ 如果罗马是目标，条条大路就是计划的路径
 - ◆ 做出最佳计划是您的能力之一
 - ◆ 理解基于目标的工作计划要义
 - ◆ 工作计划制定的七要素
 - ◆ 计划的层次
 - ◆ 不是要干什么，而是应该干什么
 - ◆ 工作计划的结构图
 - ◆ 制定工作计划的逻辑分析图
 - ◆ 讨论：经理人在计划制定中通常出现的错误？
 - ◆ 工作计划的制定的展开
 - ◆ 方法与工具运用
 - ◆ 制定工作计划的原则
 - ◆ 制定计划的项目管理思维和工具
 - ◆ 什么是项目管理思维
 - ◆ 项目与项目计划结构
 - ◆ 如何以项目分解来梳理工作计划
 - ◆ WBS与任务识别
 - ◆ WBS的类型与原则
 - ◆ 任务、时间、人的有效分析与运用
-

- ◆ 计划的形成与实施
- ◆ 案例：计划模板的应用
- ◆ 计划的执行
- ◆ 为什么企业经常有一句口头禅：计划不如变化？
- ◆ 计划执行的成败
- ◆ 计划执行力的关键因素
- ◆ 案例分享：计划检讨会
- ◆ 计划执行的部门协同
- ◆ 计划与目标的对接和呼应
- ◆ 时间协同
- ◆ 团队内部的协同
- ◆ 跨部门协同
- ◆ 计划执行的控制系统
- ◆ 计划任务的执行与反馈
- ◆ 结果的汇总、检讨和持续改进
- ◆ 计划执行过程的关键环节
- ◆ 对关键环节的管控
- ◆ 如何掌控结果

第六单元：计划执行中的 PDCA 改善与绩效推进

- ◆ PDCA改善的意义
 - ◆ 纠偏与审视现状，寻找差距和方案
 - ◆ 评估目标实现的不同角度
 - ◆ 如何处理目标实现结果不佳的员工
 - ◆ 对于不同员工的不同反馈
 - ◆ 如何处理消极态度与敌对情绪
 - ◆ 案例分析
 - ◆ 改善方案参考
 - ◆ 如何实施目标考核
 - ◆ 持续的目标管理
 - ◆ 分享：目标绩效改进计划
-