

“目标与计划管理”课程方案

讲师：张冬明

【课程背景】

“凡事预则立，不预则废”！再伟大的战略也需要计划推进！计划是在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排，是管理的首要职能；制定正确的计划是每个管理者必备的技能。

另一方面，为什么年度、月度的工作计划总被各种事项打乱，导致拖延，引发上级批评、同事抱怨？为什么即使制定了计划也总是在处理各种临时情况，让自己忙且茫？如何让计划不再变化、确保各项工作计划顺利达成？

本课程结合老师 20 多年的上市企业中高层管理经验及管理咨询项目、培训的经历，旨在通过完整的介绍计划管理的方法，协助企业落实计划管理，达成预定目标。

【课程对象】

企业中、高层管理岗位员工

【课程时间】

1-2 天 (6 小时/天)

【课程目标】

1. 了解计划与目标的关系；
2. 掌握计划制定与实施管理的思维、工具与方法。

【学习方式】

讲授 + 案例分析 + 实践演练 + 互动交流 + 咨询指导

【培训效果落地输出】

1. 培训现场输出

- 1) 课堂上学员小组演练，汇集集体智慧的教学问题解决方案；
- 2) 系统、结构化的认知思维输出；
- 3) 企业个性要求融入课程，提升认知或解决方案的输出。

2. 课后落地

- 1) 针对培训主题并结合岗位工作的反思与总结；
- 2) 课程应用计划任务布置。

【课程大纲】

开篇：组织发展必须回答的五个问题

第一单元 目标设定与分解

一、 目标的理解与价值

1. 计划的来源是目标
2. 什么是目标
 - 1) 目标的含义
 - 2) 目标与战略的关系
 - 3) 没有战略情况下的目标

案例：销售员开发终端的积极性

3. 为什么要有目标
4. 组织目标与部门目标

二、 目标设定

1. 目标的特征
 - 1) 目标是方向
 - 2) 以始为终

- 3) 自我管理
- 4) 成果第一
2. 目标的设定与分解
 - 1) 目视设定 SMART 原则
 - 2) 目标分解法——剥洋葱法、系统图法

案例：哪个目标可衡量

第二单元 寻找路径 确定方案

- 一、 方案制定的思维基础
 1. 思维能力是解决问题的关键
 - 1) 什么是思维
 - 2) 应具备哪些思维

讨论：职业化员工的特征
- 二、 找出决策边界
 1. 最低限度应达到的目标
 2. 解决问题的最低需求
- 三、 确定适当方案
 1. 寻找正确而非能为人接受的方案
 2. 避免反射性决策
 3. 依靠集体智慧
 4. 面对三型选择的压力
- 四、 评估风险

1. 确定重大领域
2. 潜在问题假设与评价
3. 制定预防对策
4. 设置警戒信息

第三单元 制定计划 责任到人

一、 计划编制与发布

1. 计划内容的关键要素
 - 1) 5W2H
 - 2) 所需的资源与支持——物的因素、预算
 - 3) 分析计划的利益关联人

案例：员工平均培训时长的资源要素

2. 计划共识与发布
 - 1) 听取专业意见
 - 2) 争取团队支持
 - 3) 审批与发布
 - 4) 目标责任书

二、 计划编制陷阱

1. 责任分散效应
2. 责任跳动

第四单元 计划执行监督与管控

- 一、 计划控制的思维假设
- 二、 计划执行控制的有效方法

1. 管理者以身作则
2. 计划控制的 N 字模型
3. 执行检查与及时激励
 - 1) 检查的原则
 - 2) 检查的方式
 - 3) 有效激励
 - 4) 向上反馈信息

案例：部门年度经营计划书

4. 现地现物

三、 计划执行常见的问题与对策

1. 计划的态度不端正
2. 目标制定与分解不明确，标准不清晰
3. 职责交叉
4. 缺乏预见性
5. 上道流程未完成导致的下游部门计划未完成
6. 缺乏应变机制
7. 计划执行的约束机制失灵

第五单元 计划复盘与绩效改善

一、 复盘基础认知

1. 什么是复盘
2. 为什么要复盘
3. 什么时候复盘

4. 什么人需要复盘

二、 复盘的步骤

1. 回顾目标

2. 结果评价

3. 分析原因

4. 总结规律

三、 绩效改善

1. 绩效的本质在改善

2. 改善的前提是问题意识

3. 否定现状是真正的问题意识