

目标管理与计划执行

杨森

【课程背景】：

企业管理面临的不仅是战略上的规划，更头痛的是对于战略的执行与落地。科学的目标管理体系，可以很好的解决战略的执行。企业管理中，常常会出现忘记目标、目标漂移、目标模糊、目标缺失等各种问题，加上缺乏行之有效的执行计划，管理效益受到了极大的削弱。一个有激励性、合理、公平、适度难度的目标与计划相结合，可以给我们的工作提供一个纲领性的指导，为我们的行为、行动树立一个基本指南。但是很多中层管理者对于目标管理知识非常欠缺，比如对于目标管理的重视度和认识不足，同时没有掌握目标管理的流程及相关工具的运用，所以，到后来目标管理也只是流于形式。

目标应该覆盖哪些领域？目标如何量化？如何制定具体的行动计划，把目标转化成任务？目标执行过程中如何管控？年底目标完成结果如何评估？如何有效激发员工的动力？如何有效辅导提升员工的能力？

为此，基于对团队管理的研究，并结合曾经在多家知名企业的亲身工作及辅导经历，特推出该《目标管理与计划执行》课程。通过本课程的学习，我们可熟悉目标与计划的基本内涵，以及如何制定科学合理的目标与计划的方法和工具，从而大大提升工作效率和效果，有效达成企业的各项既定目标。

【课程收益】

1. 深刻认识目标与计划管理的真正功能和核心原理，增强目标与计划管理的意识
2. 掌握制定有效目标与高效计划的步骤与方法，并学会使用相关工具
3. 掌握如何解决目标和计划在推进实施过程中的遇到的问题，确保目标落地

【授课形式】

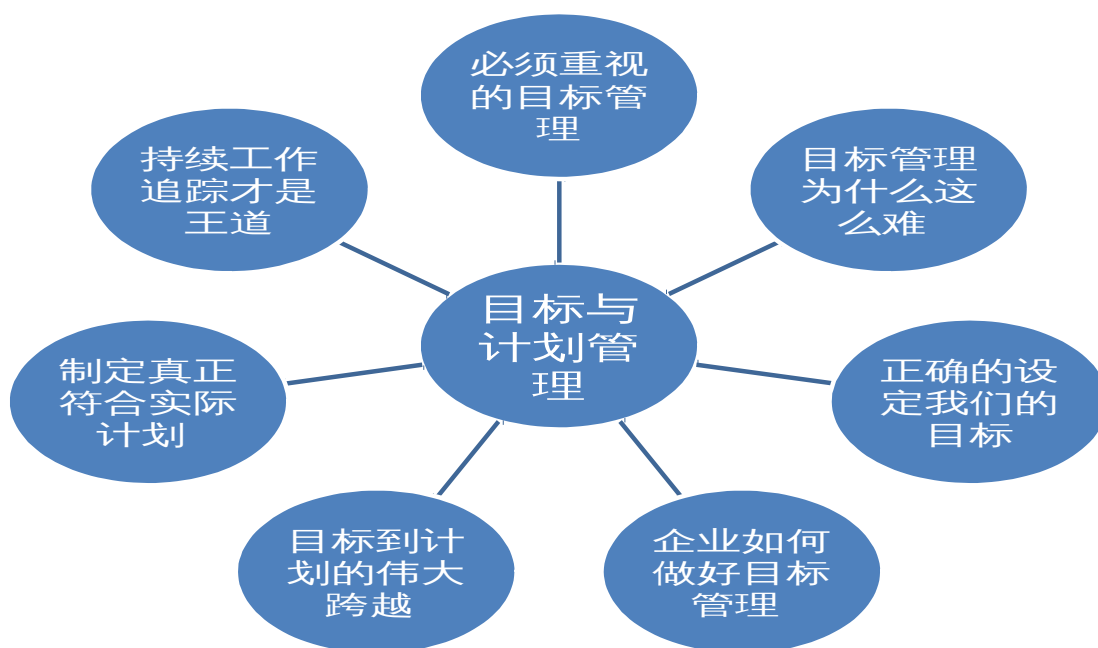
- 讲师讲解（强调重点、要点和难点，将专业术语平民化，帮助学员理解）
- 录像观看（通过精彩录像片段欣赏，给予学员启发）
- 现场演练（帮助发现问题，进行精确点评，从而达到学以致用目的）
- 游戏互动（将深奥的理论融入轻松的游戏之中，在笑声中学习和领悟）
- 问题讨论和实战案例分析（剖析经典实战案例，充分启发学员）

【课程时间】 2天，12hours

【课程对象】：企业中层主管

【课程结构】

目标和计划管理是管理工作中非常重要的一个部分，在工作中没有目标就没有方向，没有计划就没有实施的保证，目标是计划的方向，计划是目标的实施保证，先有目标，后有计划。



【课程大纲】

第一单元 必须重视的目标管理

本单元重点介绍目标管理在企业的重要性，以及目标管理的7大作用

- 1、企业性质决定了我们的做法
- 2、个人没有目标如何前进
- 3、什么叫目标管理
- 4、目标管理的七大作用
 - 案例：招商总监和经理的争论
 - 小组发言：员工主动想办法完成任务的实例

- 视频：目标的作用
- 游戏：跳远

第二单元 目标管理为什么这么难

本单元重点介绍了目标设定的误区，通过这些让我们充分意识到目标的设定的基本方法

- 1、我们常见的做法
 - 2、组织管理六困惑
 - 3、没有设定好目标
 - 目的和目标混淆
 - 目标的定量与定性
 - 目标不符合 SMART
 - 多重目标的问题
 - 目标的冲突
 - 没有书面化
 - 4、管理人员之误区
 - 误区一：目标管理使管理权威受到挑战
 - 误区二：讨价还价，没完没了
 - 误区三：浪费时间与精力
 - 误区四：现在好好的，改什么呀
 - 误区五：对于人员的素质要求太高
- 研讨：T字形评估法
 - 这样的经理能成功吗？

第三单元 正确的设定我们的目标

本单元重点在介绍 **SMART** 原则，设定符合需求的目标

- 1、 SMART
 - 明确具体 (Specific)
 - 可衡量 (Measurable)
 - 可接受 (Acceptable)
 - 现实可行 (Realistic)

- 有时间限制 (Timetable)
- 2、洋葱法
- 长期目标
 - 中期目标
 - 大目标
 - 即时目标
- 3、树形图
- 按部门分解
 - 按项目分解
 - 按产品分解
 - 按时间分解
- 案例：smart 目标修改
 - 上海公司 2023 年树形图业务目标分解

第四单元 企业如何做好目标管理

本单元重点介绍如何做好目标管理，如何进行目标协商，并制定引领性目标，和上级、

下级确定好的目标

- 1、设定目标的 7 个步骤
- 2、目标协商 5 步
- 3、目标管理的五大特点
- 4、工作目标三大类型
 - 达成型工作目标
 - 解决问题型工作目标
 - 例行型工作目标
- 5、制定引领性指标
- 6、与上级制定目标
 - 制订目标——上级的审视
 - 制订目标——中层经理的考虑
 - 目标对话六大要点
- 7、与下级制定目标

- 管理人员制订下属目标时常见的错误
- 下属的阻力及解决办法
- 建立下属目标的步骤
- 8、目标的修改
- 9、定期检查目标
- 游戏：七巧板
- 案例：牛肉面老板的思考
- 视频：mini 的吉尼斯纪录、功夫熊猫

第五单元 目标到计划的伟大跨越

本单元重点介绍了如何根据目标设定计划，计划制定的常见错误，并根据计划落实目标

- 1、目标与计划的关系
- 2、计划的含义
- 3、计划的好处
- 4、制定计划常见八大错误
 - 错误一：没有弹性
 - 错误二：不符合实际
 - 错误三：没有包括一套处理各种情况的要素
 - 错误四：只强调时间性，而忽略其他的因素
 - 错误五：不注重计划的可操作性
 - 错误六：未使相关人员了解最重要的是什么
 - 错误七：没有明确对下属的工作标准和期望
 - 错误八：未与计划涉及的相关部门/人员沟通
- 游戏：搭桥

第六单元 制定真正符合实际计划

本单元介绍了，计划制定的八个要点，并设定好的计划书，通过甘特图和 PDCA 的手法来确保计划实行

- 1、为什么不制定计划
- 2、制定计划的八大要点

- 要点一：形式判断/目前情况——所处位置
- 要点二：前进的方向/目标——向哪儿前进，达成什么目标
- 要点三：行动——需要做什么才能达到
- 要点四：人员责任——谁来做
- 要点五：开始/结束时间——何时做
- 要点六：计划的阶段性反馈——过程控制
- 要点七：突变/很差时，处理方案——预案
- 要点八：预算成本——资源控制

3、将问题进行有效分解

4、计划书五个框架

- 开始日期
- 计划的阶段性反馈
- 结束日期
- 预算成本
- 可行性分析

5、用甘特图规划项目

6、PDCA 计划管理改善循环

7、好计划的特征

- 案例：西方手机
- 案例：甘特图

第七单元 持续工作追踪才是王道

本单元重点介绍了工作需要持续追踪，并解决下属对追踪的抵制，介绍了克服下属抗拒的措施

- 1、工作追踪的意义
- 2、工作追踪实务
- 3、下属对追踪抵制八个原因
- 4、克服下属的抗拒六个措施