

# 《目标管理与计划执行》

主讲：董波浪

## 课程目的

成功的企业离不开经营目标计划执行，如何制定科学式高效达成目标管理，是企业发展的关键所在，中层管理干部处于承上启下的位置，推进目标达成，工作高效落实在各项工作中发挥着重要的桥梁纽带作用，他们既是决策的参与者制定者，又是决策的传达者、执行者，还是下属的领导者与管理者，是组织的中坚力量，是联通上下、和谐左右、保证政令畅通的重要环节，企业目标达成与计划执行是决定企业生命力可持续发展重要战略布局，是企业核心竞争力的重要软实力，也是企业血液的重要供给！

## 企业调研|探索

- ★为什么执行目标难以达成——没有清晰的目标计划，执行目标方法达成方案！
- ★为什么团队服务意识缺失——工作中得不到价值的肯定，没有及时奖励机制！
- ★为什么团队人才容易走失——缺失事业命运共同体，共创留人机制与事业制！
- ★为什么团队人才凝聚不够——没有熔炼团队精神魂魄，没有打造团队荣誉感！
- ★为什么团队人才业绩不好——没有激活思想，没有训练人才结合实力及信念！
- ★为什么团队人才没有效率——软激励管理缺失，推进人才驱动力软机制缺失！
- ★为什么管理者会事必躬亲——授权三把尺子不明确，授权的管理要形成文件！

## 课程收获

- 1、赋能管理者制定目标管理与达成方法，提高工作计划落实方案！
- 2、掌握达成目标的六大步骤，掌握制定 SMART 原则、GROW 方案！
- 3、提高学员执行计划落实分解管理，掌握计划执行四讲五定原则！
- 4、提高发现问题的解决能力及思考路径，规避达成目标成本陷阱！
- 5、理清执行盲点，消灭执行惰性，解决不负责任推脱，扯皮推诿问题现状！
- 6、梳理执行流程，优化执行方法，落实工作中的责、权、利对等机制管理！
- 7、赋能组织上通下达的沟通反馈机制，形成达成目标的闭环流程绩效管理！

## 课程方式

φ 心智启迪+案例解析+演练 +觉醒感悟（演讲+训练 75%+体验 15%+10%案例讨论）

φ 课程开化心智、启迪心灵能量 φ 结构内容深化、层层递进升华

φ 由内而外转化、学习价值呈现 φ 操练演练成长、知行合一做到

## 课程时间

1-2 天（6H-12H）

## 课程对象

中层管理者，骨干人才

## 培训师：董波浪

赢在心智管理系统版权者、团队心智管理专家、北大总裁班特聘讲师、榜上书院导师、CISPT 国际职业培训师 中国诚信品牌讲师

从事培训咨询管理**十多年**时间，对**心智管理**和**团队管理**专业深入研究，对**人才梯队打造**、**识人用人组织管理**、**结果管理**、**目标绩效**、**市场销售管理**、**企业运营管理**、**软文化机制**、**团队领导力**、**团队建设**有着深刻的理解与项目解决能力，**实践与理论**相结合，累积培训及演讲超过**600+**余次，受训学员超过**60000+**余人，授课风格：**风趣幽默**、**深入浅出**，富有极强的感染力和亲和力。体验**“互动”**的热情，体验**“启智”**的开慧，体验**“高频”**的乐趣，讲课**激情生动**，**启迪心智**，**语言流畅**，**课程专业**，**培训效果客户满意高的专业培训师！**培训客户满意度高达**95%以上**。

培训过的部分企事业单位有：广州供电分局、中国移动（深圳）分公司、中国电信、网通公司、贵州茅台集团、华润大唐药业、兴国卷烟厂（国企）、湖北宜化集团、绿城房地产集团、城建集团、正大集团（河南公司）、正大集团（河北公司）、仁和集团、交通银行、平安保险、富德保险（深圳分公司）、济南天鹅棉业机械股份、北京京能发电厂、迪奥数控、爱默生（深圳）有限公司、美力置业房地产、UL（中国）有限公司、中国铁塔股份、金跃电子有限公司、中电大维（深圳）科技有限公司、绮丽集团、深圳国鸿实业、方正集团、新蔡国税局、中石油、永城等**超过 600+**多家企业。

## 课程大纲

### 第一讲：目标的制定与计划方案

♣ 前言：目标计划是为了什么实现公司战略意义

♣ 解读：如何制定计划目标，达成目标分解与实施

#### 一、上接战略——下接执行目标计划

★解析：公司战略目标蓝图与草图

※解读：公司战略目标分解指标与指示

#### 二、高效制定工作目标计划

##### 1、什么是目标管理

2、制定目标 SMART 原则与工作执行 5W2H 工具、PDCA 质量环管理工具、教练式目标管理工具 GROW（G 目的、R 现状、O 可行方案、W 行动）

——Goal 自我审视设定目标（清楚要去哪里吗？这真是你想要的吗？）

——Reality 认清现实切合实际（目前差距在哪，是什么阻碍您）

——Option 启动思考扩展选项（这个路径是最优吗？还有什么其他的方法？）

——Will 下定决心落实承诺（如何行动计划，计划的风险想到过吗）

##### 3、管理者如何设定目标增加率

★解析：目标增长率{原有目标+（人力+财力+市场增量）\*20%期望值}

#### 4、达成目标具备的五大要素

※启示：唐僧开场白的三句话！

※解读：目标背后的底层逻辑！

※目标的背后人性动机内驱力

#### 5、达成目标的三大意识

★解析：目标达成的三大意识

#### 6、工作制定目标的六个步骤

——步骤一：制定明确的目标方案

——步骤二：制定详细的计划方案

——步骤三：制定时限日期的数字

——步骤四：制定高效行动量数据

——步骤五：监督检查与改善措施

——步骤六：达成奖励与惩罚措施

φ 体验式沙盘推演：《战绩》发现目标与现实的差距，如何有效的纠正并总结经验！

#### 7、达成目标计划的五大管理

∴目标的分解量化数据管理∴目标监控与检查反馈管理∴目标的措施与方案管理

∴目标的行动方法管理∴目标的责任人管理

★解析：目标就是成功，达成目标就是达成理想的生活方式

### 三、设定工作目标计划与执行方案

#### 1、工作计划的三大隐形陷阱

#### 2、工作失败的归因总结复盘

#### 3、制定工作计划的注意要点

φ 做好计划制定前的组织工作

#### 4、制定目标计划五个要素

∴计划愿景∴详细文案∴达成策略∴资源匹配∴预防措施

#### 5、制定工作计划思考因素

∴资源应寻求平衡∴工作计划应避免拖延∴工作计划共同化

### 四、教练式目标计划管理六个步骤

φ 厘清目标：厘清自我目标、清晰正面动机

φ 反应真相：认清隐藏真相、找出盲点障碍

φ 迁善心态：自我向内改善、积极心智转化

φ 制定行动：制定行动步骤、明晰行为结果

φ 创造结果：目标结果清晰、达成结果管理

φ 复盘总结：总结经验萃取、提炼经验管理

### 五、制定工作计划的实用管理方法及工具

∴运用问题树法制定工作计划 ∴运用头脑风暴法制定工作计划

∴运用德尔菲法制定工作计划 ∴运用鱼骨图法制定工作计划

∴运用甘特图制定工作计划 ∴运用月/周计划表法制定工作计

### 六、达成计划管理的行动措施

∴下级部门分解总体目标执行计划； ∴各部门提出实现目标的主要措施计划方案

∴目标研讨：深化目标执行方案研讨 ∴采用推演案例分析和方法工具

### 七、具体制定达成计划目标的六步曲

∴第一步：主管向下属说明团队和自身的工作目标

∴第二步：下属草拟自己的工作目标

※工作目标必须有助于达到团队的工作目标

※工作目标必须选自职责范畴

※工作目标分解实施/行动计划

∴第三步：确定工作目标协议

∴第四步：工作目标协议填写方法

∴第五步：明确目标考核标准

∴第六步：形成成功研讨文案签字执行

※**演练：每个小组制定一个半年计划**

## 八、工作计划的检查与改进管理

∴工作计划 SWOT 分析 ∴提前规避失败的因素 ∴检查与监督 ∴改善及调整

## 九、目标执行与沟通过程管控

1、目标执行与沟通的反馈机制

2、目标执行与沟通 3S 工作流程闭环

3、达成执行明确责任人监督指导

## 十、达成目标 YCYA 管理工具

➤ Y：事前——接到指令，确认并承诺

➤ C：事中——独立第三方的强监督检查

➤ Y：事后——使命必达，主动汇报结果

➤ A：事后——黑白分明，兑现承诺

※案例：《石匠的故事》《费罗伦丝》《马拉松运动员的故事》

## 第二讲：目标责任管理与计划执行

※启示解析：为什么要企业法人承担一切的事故责任？

♣管理应用：没有承担就没有承担，责、权、利是道的本性！

### 一、目标责任与人性规避管理

1、责任管理的三条红线

2、责任人的责、权、利对等

3、担当责任与人性管理

4、责任人敢于自我管理

★解析：责任人检查人性管理（即信任又检查事情的双重管理思想）

### 二、责任落实制度化

∴规避责任的二大转移问题管理

∴责任一对一责、权、利对等管理机制

∴权力不能大于 2，不能小于 1 的机制

### 三、责任管理 100% 落实管理

1、签订责任协议管理

2、责任人与监督者连带责任

3、责任非常二加一管理

※案例：《责任落实到人》《法人的责任》

### 四、目标计划执行成本管理

∴执行目标因果关系管理

∴执行目标决策成本五个考量

∴计划执行成本五个维度管理

∴能力维度、资源维度、收益维度、成本维度、结果维度

★解析：缺少思维管理的执行为什么成本很高？

## 五、计划执行结果绩效管理

### 1、高效组织结果管理

∴做好99%的工作“量”，突破1%的重要“质”

∴职场“奖”成绩、工作“奖”效率、结果“奖”名次

### 2、完成结果管理三大绩效考核

## 六、目标计划执行“四讲五定”管理

★解析：四讲：讲结果、讲因果、讲过程、讲后果、五定：、、、、

∴沙盘推演《执行结果》在体验沙盘中学习先进管理思维与流程

## 七、执行绩效4RA管理工具

∴4RA结果执行工具：R1 (Result) : 结果定义：R2 (Responsibility) : 一对一责任

∴R3 (Review) : 跟踪检查：R4 (Reward) : 即时激励 A行动力 (Action force)

### ∴结果目标管理3S流程工具

∴S1事前 --计划与责任：S2事中 ---检查监督：S3事后 ---奖惩机制

## 八、OKR绩效过程管理工具落实

★解析：OKR绩效管理工具与实施

## 九、目标执行与绩效管理

1、建立PK机制、淘汰机制、奖惩机制、连带机制、乐捐机制、学习机制

2、KPI绩效考核机制

❖ 建立量化指标数据库

※案例：《麦肯锡的调研》、《亮剑执行意愿》、《沃尔玛停车位》

※工具落地有：《PDCA质理环》《4R结果项目管理工具》《3S结果管理工具》

● 课程总结、回顾收获与成长