

## 《年度工作总结与新年目标制定》课程教学大纲

**课程名称：**《年度工作总结与新年目标制定》

**课程性质：**企业内训/公开课

**教学时数：**6-12 学时（1-2 天）

**课程收益：**课程主要阐述年度总结的内容、方法、目的。目标制定的意义与方法，计划管理过程中的“复盘工具的使用”、“PDCA 循环法”、“5W1H”等工具的使用，传授时间管理的具体方法，在培训中贯穿公司规划与个人规划发展规划的逻辑关系，解决目标与计划管理中的一些困惑，通过课程提升公司员工的计划管理能力、提升工作效率。掌握目标与计划方法和工具。

**教学要求：**采用课堂讲授、课堂小组演练与讨论、案例分析活动相结合的方式进行，课堂讲授要求理论结合实际，运用大量案例和教学实例，深入浅出、旁征博引，同时配备课堂练习和课后作业以巩固所学的知识。

### 第一章 年终总结的主要内容与方法

#### 一、年终总结的主要内容

#### 二、年终总结意义作用

#### 三、年终总结“六要点”

1、要充分认识到总结的要义。

2、工作的回顾，

3、分析取得成绩的原因。

1) 成绩的取得客观因素分析：

2) 成绩取得的主观因素分析：

4、分析导致工作目标没有达成的失误和问题。

#### 四、工作中常见的失误和问题

1、主观认识不足，思路不够高度重视。

2、对自己不能严格要求，对下属和自己过于放任。

3、计划制订得不合理，脱离客观实际。

- 4、对计划的分解不到位，执行和过程监控不到位。
- 5、对竞争对手的跟踪分析不深入，市场反应速度滞后。
- 6、产品结构、价格策略、促销组合、渠道建设、品牌传播计划不合理、执行不到位。
- 7、团队管理能力差、个体成员素质差，不能胜任工作的要求。
- 8、来自于竞争对手的强大压力，使自身的优势不能突显。

## 五、撰写忌讳

“年终总结”一定要杜绝“三忌”。

一忌夸夸其谈，夸大其词。

二忌避重就轻。

三忌长篇大作。

因此，“年终总结”应实事求是，少讲空话，切实转变工作作风。

## 六、作用

- 1、它是推动工作前进的重要依据
- 2、它是寻找工作规律的重要手段
- 3、它是培养、提高工作能力的重要途径
- 4、它是团结群众争取领导支持的好渠道

## 七、 复盘工具的使用

1. 复盘管理运用的目的
2. 复盘管理的五个目的；、
3. 复盘操作的的四个步骤；
4. 案例：海尔的日清管理

## 第二章：目标管理的重要意义

### 一、目标的制定的解读

- 1、目标管理的战略意义

- ✓ 什么是目标管理
- ✓ 目标管理的六大特征
- ✓ 目标管理的好处
- ✓ 目标管理的苦恼
- 2.成功实施目标管理的必要条件
- 3.如何得到一个好目标
  - ✓ 起点的错误：没有一个好目标
  - ✓ 好目标的特征
- 4.目标设定的五个基本原则
- 5.目标设定七步法
- 6.从目标到计划——与上司制定目标
  - ✓ 制定目标——对上司的分析
  - ✓ 制定目标——自我分析
  - ✓ 与上司的目标对话
- 7.从计划----到实施
- 8、规划工作的五个基本要领；
  - ✓ 我是谁—明确你的职责；
  - ✓ 动力管理—让制度说话；
  - ✓ 量化管理—让数据说话；
  - ✓ 成本管理—让利润说话；
  - ✓ 人力管理—让员工说话。
- 9、目标管理与方针展开之运作结构
  - ✓ 目标管理的基础
  - ✓ 方针展开的运作
  - ✓ 目标管理与方针展开的运作架构

## 二、部门目标之建立

- 1、部门目标之重点来源
- 2、部门目标之具体描绘
- 3、部门目标之沟通共识

## 三、建立部门目标之实作

- 1、公司远景之描绘
- 2、公司目标之了解
- 3、部门环境之扫描
- 4、部门远景之描绘
- 5、上级方针之解读
- 6、部门运作问题之整理
- 8、部门目标之拟定

## 四、部门目标及方针之展开

- 1、部门方针计划之展开
- 2、部门方针计划之评估
- 3、部门方针计划之修正

## 五、达成部门目标之各细部课题之分析

- 1、部门目标达成之问题探讨
- 2、部门目标达成之资源确定

## **第三章：计划管理在实际工作中的运用**

- 1、计划在管理中的地位
- 2、计划的制定的六性
- 3、计划管理的 PDCA 循环法
  - 1) 计划管理的周而复始法
  - 2) 计划管理中的大环带小环
  - 3) 计划的大阶梯式上升

## 2、5W1H在计划管理中的应用

### 1) 5W1H的介绍

### 2) 5W1H的操作方法

## 第四章：计划落地执行、检核及考评

### 一、计划落地执行的氛围

#### 1、责任第一，承担使命

工具：目标责任书

#### 2、要放下包袱，克服畏惧

#### 3、空杯归零，埋葬过去辉煌业绩

思考：诸葛亮为何挥泪斩马谡？

#### 4、保持高昂的斗志和必胜的信念

工具：目标宣誓模板

### 二、计划达成要依靠团队的力量

#### 1、树立为团队荣誉而战的意志

#### 2、打造和谐的团队文化

#### 3、鼓励团队成员互相协作

天堂与地狱的故事

案例：湘军，成则举杯相庆败则拼死相救

#### 4、倡导团队成员彼此欣赏、彼此喝彩

#### 5、摒弃英雄主义，打造精英团队

### 三、计划落地，主管应该做什么？

#### 1、告诉下属达成目标依靠平时打好基础

#### 2、善于做一个教练

√职责：传道、授业、解惑

√学会培训提升——训练

√教给下属目标达成的技巧

### 3、月初认真准备

√争取合理的销售任务

√把任务分解到具体的工作计划中

√确保资源到位

√工作必须突出重点

### 4、月中紧抓过程管理

√抓住上半月

√跟踪到位

√及时调整策略计划

## 四、抓住促使计划目标达成的三个关键点

1、提前备

2、中间分

3、月底压

## 五、如何对计划目标进行有效的跟踪检查？

### 1、跟踪检查的目的是什么？

√激励——做正确的事

√控制——要注意纠偏

√溯源——找到不达标的原因

### 2、跟踪检查要遵循哪些标准？

√确保目标

√及时性

√控制性

√突出重点

√明确性

√讲求实际

√行动快速

3、建立跟踪检查制度要注意哪些要点？

4、如何实施营销计划目标绩效奖惩？

√实行绩效奖惩要注意的问题

√奖惩的方法

5、业绩考核的方法

√考核评估的 KPI 指标

√人员业务考核维度

√人员的提成及奖励设置

√人员业绩的评价

工具：考评表格及模板