

# 神奇的目标管理与计划实施

主讲：闫明

## 一、背景分析：

目标管理是组织最重要的现代化管理工具。目标管理是方向的指标，没有方向的个人，是盲目的；没有目标的组织，都是瞎忙活。目标管理改变了经理人过去监督部属工作的传统方式，取而代之的是管理者与部属共同协商工作目标，设立绩效考核标准，放手让部属达成既定目标，此种双方协商彼此认同的绩效衡量标准的模式，自然会形成目标管理与自我控制。企业中最常见的目标管理与计划实施问题如下：

- 1、企业目标与个人目标不能有效融合；
- 2、目标制定不合理、不科学；
- 3、组织目标：推进难、无法有效掌控；
- 4、目标中途变动，不得不搁浅预定目标；
- 5、员工心浮气躁，对目标产生抗拒心理；
- 6、有目标，无内容，无执行、目光局限；

## 二、培训目的：

- 1、企业目标绩效高效倍增。
- 2、熟练掌握目标的制定与分解。
- 3、掌握计划管理的推进与跟踪。
- 4、熟练掌握 PDCA、SMART 等工具与运用。
- 5、帮助管理者清晰自我角色和职责。
- 6、提升管理者自我管理和修炼。

## 三、参加对象：

部门主管、部门经理、企业中高层管理人员等

#### 四、培训时间：

1—2天（1天6小时）

#### 五、课程大纲：(课程内容根据企业具体情况适当调整)

##### 第一讲：管理者的素质模型与应具备的素质要求

###### 一、卓越管理者的角色定位（角色认知模型 ym—001 图 1）

角色——职责——能匹——目标达成

###### 二、管理者承担责任三原则（角色认知模型 ym—001 图 2）

###### 三、明确卓越管理者的主要职责（测评与分析）

###### 四、卓越管理者基于岗位胜任能力素质模型（管理者素质模型 ym—003 图 3）

###### 五、卓越管理者成长的三个阶段

1) 打冲锋 2) 做管理 3) 树威信

###### 六、管理者角色常见的四种误区（案例分析）

###### 七、管理者应具备的素质要求

1、热情、专注 2、勇于挑战（责任担当） 3、自我情绪管理 4、团队意识（大局）

###### 八、管理者的三大内伤：

1、心浮气躁、借口太多 2、危机感淡薄、学习力不强 3、缺乏责任意识

##### 第二讲：目标制定与推进

###### 一、目标管理是以目标的导向、以人为中心，以结果为标准的现代化管理。

1. 目标管理的特点与认知
2. 目标是企业动力的来源
3. 目标管理常见的误区分类

小组讨论：目标管理强调的控制与监督？还是授权与放手？

###### 二、目标与目的区分

1. 目标管理吸引法理论

2. 目标：可量化、视觉化、可衡量
3. 目的：是达成目标背后的动机
4. 案例分析：如何赋予工作的某种意义（目的）

### 三、目标管理工具运用与实践

1. 长、中、短期目标制定与意义
2. 团队目标分解与目标网络链条
3. 制定目标的 SMART 原则
4. 制定目标的 ABC 法则
5. 员工积极参与互动一起制定团队目标
6. 短期目标的达成，有益于增强员工的工作信心。（提升员工的工作热情）
7. 长期目标的制定，有益于员工清晰自己的职业生涯，指导核心人生价值观。

#### 1. 目标制定的基本程序

- 1) 目标如何制定与评估
- 2) 目标制定的二种路径
- 3) 团队目标管理的基本程序
- 4) PDCA 工具的运用（七个绝不放过）
- 5) 多任务操作管控与跟踪（多功能看板管理系统）
- 6) 实现团队目标必须的标准动作

#### 2. 目标与绩效的关系

动态绩效管理 with 绩效管理的原则

#### 6、高效沟通是团队目标达成的必备技能

目标支撑一：对上沟通

- 1) 理解、领会上级意图
- 2) 及时汇报(回报)

3) 尊重上级

4) 敢于承担承认

目标支撑二：对下沟通

1)、是否维护了员工的自尊：(案例分析)

2)、尽量让下属先说、多问(至少五个为什么)

3)、多谈行为 少下结论

4)、让部属参与决策、征求解决的方案

目标支撑三：平级沟通

1) 尊重第一 道理第二

2) 高调做事、低调做人

### **第三章：计划管理的有效推进**

#### **1、计划管理的特点与跟踪**

1) 重视人的因素。

2) 建立目标锁链与目标体系。

部门目标的有效分解与跟踪

3) 重视成果

小结：从自我管理代替压制性管理(或家长式的管理)

激发员工从被动接受到主动参与

#### **2、计划管理的四项原则**

1) 目标制定必须科学合理

2) 督促检查必须贯

3) 成本控制必须严肃认真

4) 考核评估必须执行到位

小结：没有总结不下班，没有计划不下班

### 3、时间管理的三原则：

第一原则：目标管理原则

第二原则：抓住重点原则“80、20”法则运用

第三原则：工作优先级综合分析

小结：案例分析：张经理的烦恼

### 4、计划管理的三阶段

1) “事前、事中、事后”三个阶段。

2) “事前”管理：主要是对“计划”的审核。

3) “事中”管理：主要是对“计划”执行体系工作效率的管理。

4) “事后”管理：主要是对“计划”实施完毕后的绩效考核、总结经验、吸取教训、汇编材料、归档备案。

小结：事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制