

《使命必达-目标管理与计划达成》

【主讲老师】 王海涛 MTP 中层管理技能、执行力、领导力、文化建设 培训师

【课程背景】

为什么企业目标制定了，也分解到了部门和月度，还总是完不成？

为什么每次在目标分解时，下属总喊着目标太高不可能完成？

为什么员工在浑浑噩噩的工作与生活，都成了“差不多先生”？

为什么制度、流程和管控方法都很完善，但是工作效率低下？

为什么月底计划和周度计划完成率都很高，企业目标却完不成？

为什么员工在写月计划是总是蜻蜓点水，写一些不重要的工作？

目标计划管理，企业管理行为中最为重要的一环，效率的高低直接影响着企业的年度战略目标乃至战略规划是否能如期完成。不光在工作中，也实际影响我们每一个人的人生和生活。且不说大多数人有没有目标，就目标管理而言我们需要逾越的障碍太多了，这里包含着行为习惯、环境影响、目标逻辑分析、计划制定等等要素。目标计划管理是体现员工职业化以及企业管理合理性的重要考核依据，那么对于员工而言在目标与结果的分辨上很多人存在严重误区，更可怕的是很多人对于自我的工作目标以及目标如何分解都是一无所知的，那么在面对工作的时候就谈不到保时、保质、保量，更谈不到工作效率的提升。

【课程收益】

- 增强对目标管理重要性的认识、以及对目标管理理念的理解；
- 帮助管理者掌握目标管理流程和框架、深刻领会目标管理的关键所在；
- 掌握如何进行目标分解和计划制定，并与公司的年度目标挂钩；
- 建立年度、月度、周度目标分解体系，实现责任下移；
- 解决管理者只抓业务，不做管理的问题，从机制层面改善；
- 建立完善的计划跟踪体系，并保证结果达成；
- 将 KPI 考核与 GS 考核相结合，完善绩效体系；

【课程时间】 2 天，6 小时/天

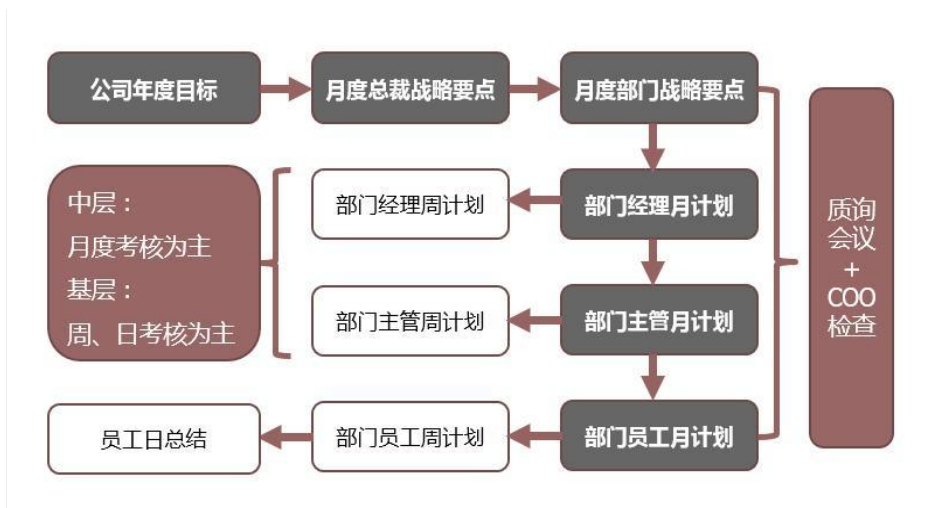
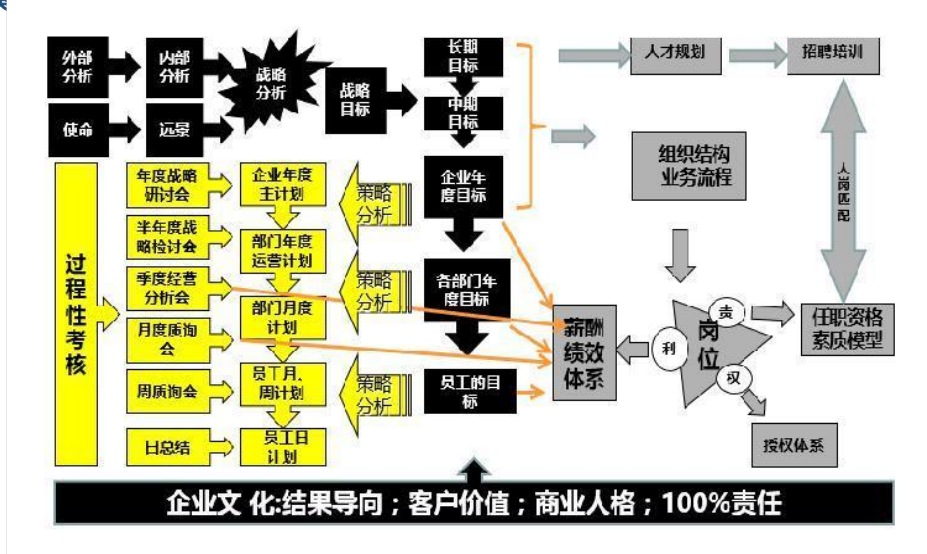
【授课对象】 企业高级管理人员、核心管理干部及储备干部等

【授课形式】

1. 讲：咨询式授课，结合管理与生活实践，实战问题与工具分析
2. 学：团队分组 PK，互动式讲解、参与中提升

3. 练：管理工具现场辅导，现场建群，课后问题答疑
4. 享：开放分享，观点共知，让收获与知识倍增

【课程模型】



【课程纲要】

第一部分 真正的执行来自于战略目标

一、企业：战略与执行

(一) 战略与执行 [\(案例讲解互动\)](#)

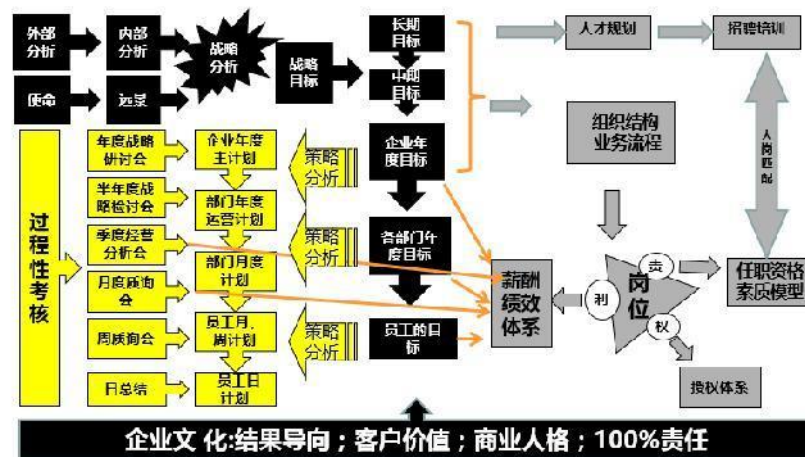
(二) 什么不是战略性的成功

1. 组织能力无关的成功是非战略性成功

[2. 案例分析：爱基斯摩人与北极熊](#)

(三) 执行的三个阶段

1. 执行力 1.0 阶段：个人英雄主义
2. 执行力 2.0 阶段：初级执行力
3. 执行力 3.0 阶段：从战略目标开始



二、阿里巴巴管理三板斧

1. 基层管理者：定目标、追过程、拿结果
2. 中层管理者：招人才、建团队、拿结果
3. 高层管理者：揪头发、照镜子、闻味道

第二部分 目标管理与指标提炼

一、目标管理概述

1. 管理者的终极价值：实现目标

[互动游戏：十秒钟鼓掌游戏，如何完成目标，提升绩效](#)

2. 目标管理的产生与发展

3.目标管理的 SMART 原则

互动训练：如何订立一个好目标

- 4.目标管理的主要价值是什么
- 5.目标管理的好处及缺憾
- 6.工作目标与生活目标的匹配
- 7.集体目标与个人目标的匹配

案例分析：如何做个人战略目标并且与公司目标相结合

二、找到目标—系统分析全面思考

- 1.建立基于战略的目标分解体系
- 2.精准 KPA 分指标
- 3.如何建立企业的关键业绩指标（KPI）考核体系
- 4.如何制定岗位的关键业绩指标（KPI）

互动训练：找到影响我们公司发展的公司级 KPI 指标

三、如何给职能部门设定指标

1. 熟悉并理解岗位职责定位及具体职责
- 2.分析职责的顾客/产出及需求，从而提出可衡量指标
- 3.对可衡量指标进行分析，提炼岗位 KPI

互动训练：如何给财务出纳设定可衡量的 KPI 指标

第三部分 计划制定与任务分配

一、建立绩效支持系统—让指标转化为计划（GS 考核）

- 1.什么是 GS 过程性考核
- 2.GS 工作的来源
- 3.让目标成为工作计划

练习：KPI 转化为月度工作计划

二、月度执行计划制订与关键影响因素分析

1. P：工作计划和资源计划
2. D：成员执行和执行监督
3. C：分析总结和成员评价
4. A：横向改善和纵向改善

三、计划制定与分解的方法

- 1.分解的核心：上级的行动计划就是下级的工作目标

[案例分析：人力资源经理的工作如何在员工的计划中得到支撑](#)

- 2.执行计划的 5W2H 原则

- 3.如何目标策略分析变成计划

[工具训练：计划的策略分析制定表](#)

第四部分 6R 目标执行管控体系



一、R1：结果定义——心中有结果，执行有效果

- 1.什么是结果
- 2.如何做结果
- 3.做结果的五大思维
- 4.做结果的三个方法

[案例：员工态度良好，但是没做出结果，如何处理？](#)

[工具训练：结果流行语](#)

二、R2：结果锁定——千斤重担众人挑，人人头上有指标

- 1.一对一责任
- 2.没有人愿意负责到底，除非变成我的责任

[互动：面对危险怎么求救](#)

三、R3：过程检查——不会做你希望的，只会做你检查的

- 1.管理：管事理人

- 2.跟踪检查阶段结果
- 3.公开检查结果比检查本身更重要

[案例：为什么北京奥运会开幕式几乎没有失误](#)

四、R4：主动汇报——防止管理黑洞

- 1.请示汇报的方法——TOP 法则
- 2.多方案，区优劣，给建议，听指示

[视频：杜拉拉汇报工作怎么犯的错，TOP 法则](#)

五、R5:即时激励——好报才有好人

- 1.把成就感归还给员工
- 2.及时比激励更重要

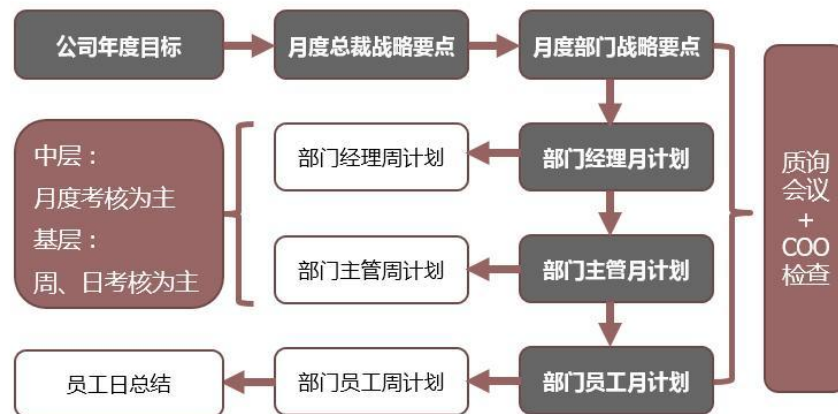
[案例：下属做了大单，怎么激励](#)

六、R6：总结改善——让工作正向循环

- 1.整理整顿
- 2.计划时间
- 3.工作复盘

第五部分 目标管理计划体系与会议质询

一、公司目标计划分解体系



(一) 目标计划分解的步骤

- 1.公司年度战略目标制定
- 2.公司月度战略要点发布
- 3.部门月度战略要点发布

4.部门经理月计划提交

5.部门主管月计划分解

(二) 不同层级考核维度

1.高层管理者：年度、季度

2.中层管理者：季度、月度

3.基层员工：周度和日度

二、公司月度战略要点填写规范

三、月报月计划填写规范

2017年 月工作报告											工作结果			
NO	一级模块	二级模块	三级模块	工作安排	结果定义	过程节点和完成时间				自拟承诺	完成项	未完成项	完成率	#DIV/0!
						W1	W2	W3	W4		完成项数	未完成原因		
1		做战略	战略制定与分解											
2			战略宣讲与落地承诺											
3		做机制	新制度											
4			新流程											
5		管理工作	文化分享会											
6			文化分享文章与回复											
7		做文化	文化活动											
8			招聘、淘汰											
9		做团队	业务培训											
10			绩效管理											
11														
12														
13		业务工作 (岗位职责)												
14														
15														
16														
17		内外部客户价值												
18		ICTA												
19		个人成长												
20		其他												

四、什么是质询会

1.以结果为导向

2.以改进为核心

3.以开放为环境

4.以内部客户为基础