

《高效目标与计划管理训练》

课程目的与收益：

- 1、掌握公司计划、部门计划和个人工作计划制定的步骤和方法；
- 2、有效掌握做好部门的工作计划和跟踪的方法，让计划落到实处；
- 3、掌握公司各部门 MBO 目标管理的运用；
- 4、掌握公司目标管理与评价的工作系统图；
- 5、学习目标设定【SMART】法、目标分解【6W3H】分析法和目标管理卡的填写；
- 6、掌握部门月度、年度工作总结的主要内容和报告结构，区分数据报表和管理报表的运用；
- 7、针对工作计划和存在的问题如何采取 PDCA 管理循环，给予有效管理与纠正。

课程概况：

1. 课程时数：2 天，6 小时/天
2. 课程对象：企业中基层管理及员工
3. 主讲老师：许晋
4. 培训方式：讲授、案例分析、小组练习、互动问答、讲师启发、现场演

练

课程提纲：

第一单元 目标管理的内涵

- ✓ 一、目标管理的含意与价值
- ✓ 二、组织营运目标 VS 组织使命/愿景/价值
- ✓ 三、部门业务/目标 VS 部门任务/业务内容
- ✓ 四、个人业务/工作目标 VS 个人职务说明
- ✓ 五、企业实施目标管理成功要素分析
- ✓ 六、主要目标(KPI)的两大方向
- 七、结果指针
 - ◇ 数量(quantity)
 - ◇ 品质(quality)
 - ◇ 时间(time)
 - ◇ 成本(cost)
- 八、行为指针

- ◇ 主管职的行为指针
- ◇ 非主管职的行为指针

第二单元 目标的制定 (SMART 原则)

- 一、如何制定出理想的目标
 - ◇ 让员工自己制定
 - ◇ 目标项目要简明扼要
 - ◇ 目标要数量化和具体化
 - ◇ 目标制订的其它要领
- 二、双向沟通制定目标的工作程序
 - ◇ 共同讨论制定部门目标
 - ◇ 下属提出个人目标草案
 - ◇ 上司审查下属目标草案
- 三、领导对下属如何做好沟通协调工作
 - ◇ 会谈沟通的准备
 - ◇ 会谈沟通的注意事项
 - ◇ 会谈沟通的技巧
- 四、如何建立目标体系图
 - ◇ 建立目标体系图的基本程序
 - ◇ 目标体系图的编制方法
 - ◇ 目标与方针的关系
- 五、如何填制目标卡
 - ◇ 目标卡的栏目设计
 - ◇ 各栏目的填写
 - ◇ 目标卡的管理

第三单元 目标管理的实施 (寻找 KPI)

- 一、目标的执行
 - ◇ 下属如何自我执行目标
 - ◇ 上级如何协助下属执行目标
 - ◇ 如何确保目标的执行

二、目标执行的跟踪检查

- ◇ 跟踪检查的目的是什么
- ◇ 跟踪检查的原则

三、跟踪检查的具体方法

- ◇ 跟踪检查的注意事项
- ◇ 跟踪检查的工具
- ◇ 跟踪检查办法

四、目标的修正

- ◇ 目标的不需修正性
- ◇ 目标的可修改性
- ◇ 修正目标的标准

第四单元 目标的分解与展开

一、目标包含的核心内容

二、目标设定五大步骤与程序

三、目标设定具体化、量化方法

四、目标分类：业务（business）、能力（competency）、行为（behavior）

五、如何针对不同职位进行目标分解

六、制定目标完成行动的计划之步骤

七、整体目标体系化、彻底化

八、目标 KPI 包含的核心内容

九、KPI 设定五大步骤与程序

十、KPI 设定具体化、量化方法

十一、KPI 分类：业务（business）、能力（competency）、行为（behavior）

十二、如何针对不同职位进行目标分解制定 KPI

十三、制定目标完成行动的计划之步骤

十四、整体目标体系化、彻底化

十五、工作重点、目标、工作计划、权重（28 原则的应用）、标杆设计

(内部标杆、外部标杆)

- ◇ 任务五 – 确定部门二级目标：销售、产品（研发和生产）、人力资源、财务、服务……
- ◇ 设计部门二级 KPI（KPI 项目、KPI 值）
- ◇ 部门二级 KPI 评审
- ◇ 目标评审、目标承诺、目标发布

第五单元 目标与计划管理

一、日常管理的落实

二、目标达成管理与评估

三、工作计划管理

四、计划的重要性

- ◇ 提供正确的方向
- ◇ 提供准备的参考
- ◇ 提供执行的依据
- ◇ 提供控管的要点
- ◇ 提供评估的标准

五、计划的三个特性：

- ◇ 前瞻性
- ◇ 决策性
- ◇ 目标导向性

六、订定计划应注意的事项

- ◇ 要能配合上级主管的目标、方针
- ◇ 要能实现自己部门的任务

七、要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准

八、计划的程序

九、Step1 确认目的：

十、Step2 把握真实的现况

- ◇ 收集情报的方法与技巧
- ◇ 事实与意见的差异
- ◇ 运用 5W2H 将问题明确化

- ◇ 资料的分析与整理

十一、Step3 设定工作目标

十二、Step4 制订工作计划执行方案

- ◇ 确认目标达成之手段与步骤
- ◇ 运用 6W3H 方式明确任务职掌分配
- ◇ 掌握成功关键要素，作成推动方案
- ◇ 考虑相关人员的期待与心理状况
- ◇ 明订时程表与管制计划
- ◇ 事先排除阻碍计划推动之因素(Empower)
- ◇ 预先规划应变计划以确保弹性

十三、Step5 落实执行

- ◇ 全力以赴，以身作则
- ◇ 内外资源的取得与运用
- ◇ 追踪与调整

十四、工作计划执行表

十五、计划控制技巧

- ◇ 何谓控制
- ◇ 比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
- ◇ 做到防范未然与防微杜渐
- ◇ 检视计划和其实行的过程之偏差。
- ◇ 控制的必要性
- ◇ 控制的原则
- ◇ 建立标准
- ◇ 掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性。

第六单元 执行目标与绩效发展面谈

一、目标的执行

二、目标达成管理与评估

三、绩效评估

四、绩效评估的盲点与因应对策

五、绩效改善与绩效发展面谈技巧

- ◇ 绩效改进面谈与后续追踪
- ◇ 绩效面谈技巧
- ◇ 绩效面谈的进行步骤
- ◇ 绩效面谈的注意事项
- ◇ 辅导员工个人绩效发展
- ◇ 修正目标

六、评估之后：绩效提高计划