

---

---

# 《目标管理与计划执行工作坊》

## 【课程目的】

通过目标管理方法提升团队执行能力，实现团队目标

## 【课程内容】

为什么企业有很好的战略目标，却难以实现？

为什么团队目标制定之后，团队成员不能全力以赴、不折不扣地执行？

为什么团队常出现低效、推诿而导致目标计划无法实现？

美国著名企业 ABB 的原董事长巴尼维克有一个观点就是：“一个企业的成功，5%在战略，95%在执行，没有一支具有很强领导执行能力的管理队伍，一个公司的所谓使命、战略不可能实现。中国企业与跨国企业在管理上有三个层面的差距：一是观念，二是制度，三是执行能力。

《目标管理与计划执行》课程从组织、文化、制度、人性层面对企业管理过程中面临的实际问题进行深刻剖析，结合现实的管理特性正对性的给出方法和工具，帮助管理人员掌握目标管理技巧方法，提升计划执行能力，最终完成团队目标。

## 【课程收益】

管理人员的核心是要按照计划完成团队目标，在完成团队制定目标过程中，需要熟悉掌握以下关键点以保证计划的执行。

- 1、 管理负责人对团队目标管控的关键步骤
- 2、 目标分解与执行的关键步骤

- 
- 
- 3、目标在上传下达过程中的沟通核心
  - 4、学会制定最优化管理计划
  - 5、掌握执行过程中遇到的问题及沟通方法，提升执行效率
  - 6、执行过程中跟不同性格气质人合作执行的沟通方法

**【课程对象】** 企业团队管理成员

**【授课方式】** 理论讲解+情景呈现+案例分析+工具应用

**【课程时长】** 2天，6小时/天

## **【课程大纲】**

### **第一部分：团队的工作考核管控——目标管理系统**

#### 一、目标管理

- 1、目标管理的含意与价值
- 2、MBO 与 OKR 目标管理方法的意义及实施（O 激励目标、KR 关键成果）
- 3、制定组织目标的四个准则（激励人心、一脉相承、明确方向、明确期限）
- 4、激励性目标的三个精髓{少即是多（聚焦）、公开透明（协同）、挑战性目标（倍速增长）}
- 5、目标制订要符合的 SMART 原则，并分解成目标管理卡

#### 二、团队负责人在组织结构中枢纽作

- 1、执行力是带动团队实现组织目标的效率

---

---

2、执行力的四个核心组织部件（目标、流程、成员、制度）

3、团队负责人自身的执行困惑

三、团队负责人必须调整和找准位置

1、从乘客到司机——对目的负责

2、目标从哪里来？

3、目标决策的科学性

4、职责、目标、计划、考核的关键

四、聚焦目标并分解目标

1、团队的工作目标与工作标准在哪里？

2、设定目标的 SMART 原则

3、设定目标常用的方法

4、分析上级目标（质疑、反馈、执行）

5、管理下属目标（“检查”与“奖惩”，让下属担起应有的责任）

6、同部门目标沟通（“面子”与“人情”）

四、设定目标后影响执行的关键因素

1、检查与反馈

2、流程与计划

五、掌握目标系统的工具——目标承诺书

**【工作坊实战演练】**

以团队负责人自身为案例分析：

1、帮助分析管理目标实施过程中的错位、缺位、越位现象

2、掌握跟人沟通的基本规则和步骤，学会目标与计划的上传下达

---

---

### 3、分解执行目标的五个步骤

#### 【应用工具】

- 1、《布置任务与执行任务的沟通流程》
- 2、《组织结构实际与岗位协调分工》
- 3、《目标分解执行流程与目标管理卡》

## 第二部分 管理者的工作效率管控——工作计划系统

### 一、工作流程的重要性

- 1、修车行的目标带来的影响
- 2、如何设定合理的流程
- 3、设定流程中的参考标准

### 二、如何根据目标制定计划？

- 1、认识计划在管理中的意义
- 2、建立目标指引下的工作里程碑：分解工作或项目
- 3、安排计划中的活动，安排所需
- 4、工作计划中常用的几种工具

### 三、如何确保计划的执行？

- 1、常人的工作心态？
- 2、如何检查员工的工作？
- 3、如何保证计划的执行？
- 4、检查出现偏差的时候常用的三句话

### 四、计划执行中的时间管理原则和方法

- 
- 
- 1、明确目标，有计划、组织地进行工作
  - 2、分清工作的轻重缓急
  - 3、合理地安排时间
  - 4、与别人的时间取得协作
  - 5、制定规则、遵守纪律
  - 6、学会用番茄工作法提升工作效率

#### 五、在团队合作中提升执行力的沟通技巧

- 1、沟通基本理念分享——达成思想、意识、情感上的一致性
- 2、沟通四要素——目标、情景、互动、方式
- 3、沟通的方法——聆听、发问、表达、回应
- 4、理解中国特有的“三”的思维启发

#### 【工作坊实战演练】

以本组中层管理者自身为案例分析：

- 1、PDCA 循环的关键步骤
  - 2、掌握跟人沟通的基本规则和步骤
  - 3、计划监督与考核的关键步骤
  - 4、设计最优化执行方案的关键步骤

#### 【应用工具】

- 1、《制定计划步骤与甘特图工具》
- 2、《轻重缓急的工作法》
- 3、《PDCA 循环工作法》

---

---

### 第三部分 管理者提升员工执行能力方法步骤

#### 一、提升员工执行能力的四个步骤

- 1、如何分析并引导不同员工的需求，并激发工作潜能
- 2、探讨管理者影响员工的四种方法和手段

#### 二、情景领导模型应用

#### 三、掌握员工发展状态的两把尺子

- 1、能力
- 2、意愿
- 3、两种情况下对执行影响的解决方案

#### 四、指挥性领导

- 1、完整的指令性工作习惯
- 2、指挥的完整性于互动性

#### 五、激励，提升下属工作意愿

- 1、态度决定一切：成功励志
- 2、激励的基本原理与理论
- 3、了解员工的需求与工作动机
- 4、员工激励实战 (pmpmp)

#### 六、授权与督导，责任与权力的分享艺术

#### 【工作坊实战演练】

以本组为案例实战：

- 1、帮助分析本项目组的员工现状

---

---

2、熟练掌握员工激励方法并实施（能量圈激励与应用、21条常用的激励手段）

3、熟悉掌握情景领导的管理模型，并提高员工能力。

#### 【应用工具】

1、《情景领导工具应用》

2、《赋能能量环操作流程》

3、《培育员工的知识管理工具（团队复制方法）》

### 第四部分 在执行过程中的情绪管理与性格分析应用

#### 一、情绪管理是做好工作的管理基础

1、情绪管理中的ABC理论——保持积极的能量

2、解决事情之前一定要先解决心情——及时处理负面情绪

3、情绪管理的核心是要学会共情——要少管多引

4、理解不同性别之间的大脑结构差异——保持灵活变通开放的心态。

5、掌握非暴力沟通的模型。

#### 二、意识与潜意识对行为的不同影响能量

1、投射与认同在沟通中的相互影响

2、了解催眠影响他人的原理及技巧；

3、学习四种不同气质的人的性格；

4、根据不同的性格和气质组建团队；

5、掌握跟不同气质的人的沟通方法。

#### 【工作坊实战演练】

---

---

以本组管理者为案例实战分析：

- 1、帮助分析管理者自身的性格与气质
- 2、帮助分析下属员工的性格与气质
- 3、掌握控制情绪和激励情绪的修炼方法
- 4、掌握和学会跟不同人沟通的方法

**【应用工具】**

- 1、《气质测试软件及工具应用》
- 2、《高效沟通应用规范流程》

**工作坊介绍：**

工作坊是以老师课题内容为核心，5-10 名左右的小团体在老师的指导之下，通过活动、讨论、短讲等多种方式，共同探讨某个话题。

1、课程按照小组工作坊展开，最终选一个优胜组进行奖励和惩罚，优胜组以小组的最终得分高低来确定。

2、老师根据现场学员的讨论、互动和回答问题，在课堂上随时加分组员是 5——10 分；小组讨论后是 10——20 分；

3、工作坊纪律加分规则为，每次讨论全组参与的加 10 分；

4、每次开课前，小组能准时到齐的举手，纪律委员确认后加 10 分；

5、课程结束后，完成 531 计划的小组分别加分，或者由人力资源部组织学习加分。