

定目标、做计划

课前导读

德鲁克的<成果管理>

目标与计划管理

课程中心思想

目标管理的真正难题不是如何定出一个好的目标，而是如何把目标通过正确的行动变成结果，目标的真正意义在于锁定行为并管理行动，本课程主要是通过帮助学员找到实现目标的关键价值链，然后做出执行计划、确定行动链，从而在目标制定之初技能锁定行动目标和行动方法、行动量，然后在执行过程中通过管理行动实现对目标的管理，以确保目标的 100%实现

课程大纲：

第一单元：重新认识目标管理

一、认识目标

视频案例：一则童话的启示

思考：经理人在工作中的困惑

- 1、目标是什么？目标管理是什么？
- 2、目标是干什么的？
- 3、目标管理可以帮助你解决的四大管理难题
- 4、目标管理的好处

互动环节：SMART 目标的制定

二、目标执行不力的核心根源：

案例：润石刘总的目标之殇

- 1、目标行动两张皮
- 2、目标上下不认同
- 3、没有落实到人头
- 4、有目标没措施
- 5、有行动没监控
- 6、执行目标没动力

第二单元：目标的制定与分解

案例分析：生机集团的目标制定法

视频导读：精准目标教练

一、目标制定的三大法则

- 1、二八法则
- 2、SMART 法则
- 3、承诺法则

互动环节：现场制定精准目标

二、目标制定的关键——双向沟通

- 1、目标制定：不同阶层的责任划分
- 2、目标制定的三个共同
- 3、召开高效目标会议
- 4、目标沟通四大核心要点

互动环节：角色扮演沟通目标

三、目标制定的程序（目标制定与分解的一体化进程）

- 1、理解公司战略原则，制定初步指导目标
- 2、目标潜力分析
- 3、各部门目标潜力挖掘(六维发掘法)
- 4、整合成公司总目标并进行关键成功因素分析
- 5、前端部门（市场部）目标制定
- 6、策略制定与项目确立，营销系列目标制定

- 7、辅助部门目标制定
- 8、本部门主要业绩领域界定
- 9、按 KPI 关键指标确定各项指标值
- 10、把指标分解到各岗位、人员头上
- 11、用项目计划确保指标的完成

四、目标的落实与分解

- 1、目标分解的流程
 - 2、业绩目标的六维分解：时间、部门、人员；渠道、产品、方法
- 3、寻找产出源
- 4、目标责任的落实——建立目标体系图和目标卡

互动环节：填制目标管理卡

五、岗位目标的制定

- 1、岗位工作目标的来源
- 2、确定岗位工作目标的四步骤

第三单元：目标执行计划的制定

壹、 5步制定执行计划：把目标变成每天的行动，让每天都在达成目标

贰、 梳理现状、整合资源

- 1、整合目标看现状
- 2、做 SWOT 分析
- 3、按目标需求做出资源计划
- 4、工具：资源盘点表

参、 找到实现目标的关键价值链

- 1、写出价值公式
- 2、头脑风暴，制定业绩策略
- 3、关键策略做出关键价值链

互动环节：价值公式的探寻

互动环节：关键价值链推导

肆、 制定行动目标和行动计划

伍、 整合成执行计划（按时间）

- 1、行动目标与行动计划的分解（落实到人、时间）
- 2、整合，按时间制定每部门、每个人的执行计划
- 3、制定执行计划监控措施

营销执行计划工具：执行计划模板

第四单元：计划的实施

- 一、计划的实施与跟进
- 二、工作计划的表格化、工具化、量化
- 三、公司级目标计划 – BSC 平衡计分卡
- 四、部门级目标计划 – KPI
- 五、个人计划 – 推移图表、甘特图、计划管制卡

案例 1：部门工作计划的制订与管理

案例 2：个人工作计划的制订与管理

案例 3：麦肯锡做战略计划的规划思路

第五单元：计划的执行四步走

- 一、命令授出，理解到位
- 二、为结果找对策
- 三、简单、服从、重复
- 四、检查与督导

互动环节：计划的执行单

第六单元：计划的跟踪、实施与辅导

案例分析：跟踪的力量

- 壹、 执行过程效能的保证链
- 贰、 计划跟踪三表四步
- 参、 执行计划的落实工具：质询检查系统、YCYA、周计划、日结果
- 四、 营销执行的自我跟进与反思

互动环节：YCYA 游戏

