

基层管理者的计划制定与目标管理

【课程介绍】：

在竞争日趋激烈的市场环境下，企业要想获得持续的发展，除了要制定正确的战略决策外，另外一个重要的就是必须提升基层管理者的目标管理、工作计划落实细化。面对疫情，很多行业将会面临大洗牌，您是否还在为以下这些问题而困惑？

竞争激烈，生意冷淡，企业究竟该如何应对疫情变革？

职业倦怠，中年危机，人生突然没有了方向和意义？

员工没有目标，推一推动一动，不推就不动……

如何才能真正提高工作效率，更好的目标计划管理的关键在哪里？世界上没有懒惰的人，只有没有目标的人，没有目标就没有成功！这是个人和企业生存发展最重要的问题，不解决就是最大的隐患，市场临危巨变，“马太效应”：强者越强，弱者越弱，“物竞天择”，不努力进取提高竞争力，个人就会被淘汰，企业就会被市场洗牌。

从目标管理、计划分解实施和高效能团队打造三维模型出发，案例分析结合实战演练揭示目标计划管理和团队执行力的本质，通过人性化管理和企业文化增强员工感恩意识，学会制定目标计划和团队协作，提升凝聚力和执行力；通过有效沟通和企业愿景让员工更有归属感和荣誉感；提升团队士气。

【培训收益】：

- 学会高效能人士的计划管理与目标设定的方法。

- 掌握目标的 SMART 原则及工作计划的制定。
- 认识目标分解的原则和核心要点。
- 了解计划执行的 8 个步骤，把控过程，收获结果。
- 培养自动自发的意愿动力，增强员工的目标感和责任心。
- 增强员工的付出、奉献、拼搏精神，提高团队整体绩效。
- 不是仅仅去“讲”，更多的是带着学员去“训练”、带着学员去感悟。
- 了解目标的 5W2H 法则，把控目标执行的进程和结果。
- 学会建立锡恩 4R 执行力系统，塑造企业全员超强执行力文化。
- 培养自动自发的意愿动力,增强员工的付出、奉献、拼搏精神。
- 凝聚团队的人心，人情，人性，提高团队整体绩效。
- 重塑个人与企业合作的重要性，个人与团队的共赢合作。

【培训对象】： 企业中高层管理者及员工。

【课程大纲】：

第一单元：目标计划管理

1、疫情带来哪些行业的变革？

寓言故事：猴子下山丢了玉米丢西瓜的原因是什么？

(2) 启示：人生就是一个从“不要”到“想要”的过程

(3) 人生第一要义：目标导向

(4) 工作计划管理目标意义

目标刺激我们奋勇向上

有目标才会有结果

目标引导我们发挥潜能

练习：你的人生规划是什么？

2、目标管理的 SMART 目标

- (1) 详细的 Specific
- (2) 可衡量的 Measurable
- (3) 有挑战的 Attainable
- (4) 现实的 Relevant
- (5) 时效性 Time-based

案例分析：小玉和小姗的故事

- (6) 目标管理的七个步骤

正确理解公司整体目标，并向下传达

制订符合 SMART 原则的目标

检验目标是否与公司的目标一致

列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法

列出实现目标所需要的技能和授权

列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源

确定目标完成的日期

3、如何制定计划

- (1) 目标金字塔
- (2) 命运管理架构图

技术线

管理线

运营线

(3) 目标计划的执行步骤

自我能力评估

确定目标及完成时间

制定进程行事历

目标公诸于众

强迫自己执行

自我评估改善

全程评估总结

制定新目标

(4) 目标唤醒-写下来

训练：制定自己的2020工作目标计划

4、高效能的习惯塑造

(1) 习惯一：积极主动

人类四项独特的天赋

基层管理者之间消极被动行为的危害

面对工作压力和环境的变化：是什么决定了你的回应方式；

案例：霍金积极坚强的故事

(2) 习惯二：以终为始

以终为始的思维优势

先拟出愿景和目标，并据此塑造未来

案例：拿破仑坚持的力量

(3) 习惯三：要事第一

什么是要事第一？

确认优先级的误区

练习：你的工作要事是什么？

(4) 习惯四：统合增效

统合增效的精髓是 $1+1>2$ ；

统合增效谈的是集思广益；

统合增效的难点在于处理好“人与人之间的差异”；

案例：团队协作，业绩倍增

第二单元：目标分解实施

团队活动：《老师说》

1、年度目标计划的制定

(1) 计划与计划管理

计划要素

计划管理—PDCA 管理循环

年度营销计划

实战演练：如何制定年度计划

(2) 目标设定中的常见问题

目的和目标相混淆

定量目标与定性目标的问题

案例分析：联想集团的经验之谈

多重目标的问题

目标的冲突问题

(2) 如何制定合适的目标

目标的 SMART 原则

目标分解的核心

案例分享：上级措施就是下级目标

目标举例说明

讨论：目标五维管理清单

2、年度目标计划的分解

(1) 目标管理的计划分解

目标体系的制定

目标设定的程序/流程

目标三角形

案例分析：目标设定流程

(2) 各层目标如何分解

企业目标

部门目标

案例分析：提升业绩 30%的目标体系图

岗位/个人目标

课堂练习：作为经理辅导员工制定个人目标

各部门内部目标分解的具体步骤

第一步：主管向下属说明团体和自身的工作目标及行动计划

第二步：上级/下属草拟下属的工作目标

第三步：主管与下属一起讨论工作目标

第四步：明确目标考核标准

第五步：确定工作目标协议

3、目标的5W2H法则

(1) 员工季度工作计划表

制定目标工作单的步骤

行动计划 - 目标工作单

实战训练：目标工作单制定练习

(2) 行动计划的有效执行

你的计划是否符合要求

执行：用正确的方法做正确的事

应避免的问题

影响目标达成的因素

管理者的作用

4、目标执行的监控及执行的结果

(1) 常用过程监控方法

目标追踪单

目标修正单

目标计划评估表

现场练习：请结合工作写一份目标计划评估表

(2) 目标的检查和反馈

目标执行的三种结果

推进和实施目标管理应注意的问题

(3) 总结：目标计划管理的要点

第三单元：打造高效执行力

团队活动：《急速报数》

1、执行力的概念

(1) 什么是执行？什么是执行力？

案例分析：华为执行力3化理论

(2) 执行力的重要性

执行力对组织的重要性

执行力低下是企业管理的最大黑洞

案例分享：日企收购国企后怎么办？

强大的执行力是实现战略的必要条件

(3) 团体活动：《眉目传情》

2、执行力缺失的原因

(1) 组织没有形成强有力的执行文化

领导者缺乏表率

制度、流程的缺失或不够完善

缺乏监督和考核：没有奖惩（考核结果的运用）

案例分享：地毯上的纸团

(2) 个人执行力缺失的原因

借口多，不愿承担责任

拖延磨脚，缺乏行动

案例分析：太活络竟辞退？

没有上进心，自我要求标准低

意志不坚定，缺乏毅力，不能吃苦

心理测评：你的情商有多高？

3、怎样提升组织执行力

(1) 提升组织执行力的方法

(2) 落实锡恩 4R 执行力系统

结果定义 Result

一对一责任 Responsibility (责任承诺)

监督检查、跟进追踪 Review

奖惩分明，回报员工 reward (优者奖，劣者罚)

(3) 完善制度、简化流程

领导者做好表率

铸就强执行力文化

实战训练：《激情节拍》

4、提升个人执行力的方法

(1) 执行开始前：决心第一，成败第二

(2) 执行过程中：速度第一，完美第二

(3) 执行结束后：结果第一，理由第二

案例故事：致加西亚的信

(4) 铸就强执行力文化：凡是工作，必有计划；凡是计划，必有结果；凡是结果，必有责任；凡是责任，必有检查；凡是检查，必有奖罚！

案例分析：曹操割发代首

5、注重团队合作

- (1) 充分发挥个人的特长； $1+1 > 2$ ；
- (2) 倡导团队合作的氛围。
- (3) 确立主人翁地位，培养员工归属感。