
目标制定与计划管理

课程背景：

目标是战略的载体，是工作的起点，是前进的灯塔。目标管理是最经典的管理理论之一，只要涉及到管理，就离不开目标管理，德鲁克说：“并不是有了工作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。”企业的使命和任务，必须转化为目标。因此管理者应该通过制定目标对下线进行管理，当高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各部门以及个人的目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

能真正行之有效进行目标管理的企业非常少，问题主要表现在以下方面：

- 不缺乏目标计划管理意识，目标达成率整体不高
- 不知道如何开展目标计划管理，内心不太愿意接受这种管理方式
- 目标指标设定不知道如何找，写不具体，不愿意写的太清晰
- 整天在忙碌却工作业绩不明显，工作没有成效
- 目标未达成，员工却认为这个理所当然甚至不太重视完成情况
- 工作中管理者缺乏主动辅导目标达成，员工缺乏请示如何达成目标的方法

当我们持续被上述现象困扰时，请考虑我们组织的目标与计划管理能力是否不足？作为管理者，你的目标管理能力与计划达成能力往往衡量着你的工作结果变现能力。

课程收益：

- 明确目标与计划的重要性，学会这最经典管理方式
- 懂得如何选择到合适的目标项，并设定合适目标值
- 掌握制定有效目标与高效计划的步骤与方法，并学会使用相关工具
- 掌握计划控制要点，学会计划偏差如何风险管控

课程风格：

源于实战：课程内容来源企业实践经验，课程注重实战、实用、实效

幽默风趣：课程氛围非常好，擅长用互动、故事、案例点燃培训现场

课程天数：2天（12小时）

课程对象：各层级管理人员、培养对象 等

授课方式：演练、案例研讨、讲授、视频、游戏、分享、测评、小组讨论 等互动体验式。

■ 目标计划体系是企业的核心运营环节

一、企业目标管理的现状

- 1) 缺乏有效的目标体系
- 2) 缺乏有效的目标管理方法
- 3) 简单地理解目标管理就是定指标

4) 召开轰轰烈烈的动员大会

二、组织目标管理的困惑

- 1) 经常出现“拍脑袋”、“拍胸脯”、“拍屁股”的现象
- 2) 经常出现“互相指责”、“互相扯皮”“互相推诿”的现象
- 3) 经常出现“找理由”、“找借口”、“找替罪羊”的现象
- 4) 经常出现“各自为政”、“缺乏整体协作”的现象
- 5) 经常出现“事后诸葛亮”、“秋后算账”的现象

三、组织目标难以实现的真正原因

- 1) 只有目标没有路径
- 2) 组织难以形成整体
- 3) 传统目标管理的缺失
- 4) 目标分解不合理

四、什么是目标管理

- 1) 目标管理的定义
- 2) 德鲁克的问题：先有目标还是先有工作
- 3) 目标管理：对企业的真正意义

五、让目标管理创造价值

- 1) 成功者总是少数的原因
- 2) 不知道目标的重要性
- 3) 设定目标后害怕失败
- 4) 害怕被人耻笑
- 5) 不知道设定目标的方法

六、掌握制定工作目标的方法

- 1) 工作目标的类型
- 2) 目标的 SMART 练习
- 3) 定量目标和定性目标的问题
- 4) 如何制定工作目标

■ 计划管理是确保目标实现的保障

七、计划的目的是什么

-
- 1) 保障目标实现
 - 2) 梳理实现路径——资源匮乏性的提前规划
 - 3) 统一协调人力、物力、资金、信息与时间
 - 4) 迫使管理人员进行深度思考

讨论：如何看待计划没有变化快？

八、计划管理的动态反馈模型

1. 选择——计划需要考虑目标的优选路径
2. 检查——执行过程中的问题分析
3. 纠偏——计划落地的保障

九、评判计划优劣的五大标准

1. 目标指向性
2. 可操作性
3. 截止时间 (deadline)
4. 标准具体而明确

十、计划管理的实用高效工具

- 1) 甘特图法
- 2) WBS 法
- 3) 计划过程落地管理的三种控制方法
- 4) 如何做好计划实施的过程检查

十一、计划的可视化管理——群众监督

- 1) 什么是可视化管理
- 2) 可视化管理的案例
- 3) 可视化管理的操作方法

十二、要事第一

练习题：日程排序

- 1) 时间管理四象限
- 2) 二八法则，大石头法则
- 3) 工作时断时续的后果

问题：为什么整天忙个不停却效果不佳？

