

# 目标与计划管理培训课纲

## ----“九步成圣法”

讲师：张爱民

### 课程背景：

在市场竞争白热化的新形势下，企业的响影、反应速度具有非常重大的意义，然而大部分企业面对运营效率低下问题，各级管理者又束手无策，不知道自己该干什么，从哪下手，不知道用什么方法。本课程旨在解决运营管理中低效问题，让各级管理者在科学、高效运营中明确自己职责和方法。

### 课程收益：

- 1、明确运营管理相关理念和各自职责；
- 2、掌握科学、高效运营、目标与计划管理管理工具、方法。

**课程对象：**总经理、副总经理、部门经理、主管、班组长等管理者

**课程时间：**2天

**课程形式：**讲授辅导、案例分析、小组讨论、情景模拟、互动游戏等

### 课程纲要

**九步成圣法总体思路：**凡是战略，必有目标；凡是目标，必有策略；凡是策略，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，必有考核；凡是考核，必有改进；凡是改进，必有固化。

#### 第一部分 四个基本的战略问题

- (一) 靠什么来指导我们的思想？
- (二) 靠什么来指导我们对业务的安排？
- (三) 靠什么获得比较竞争优势？
- (四) 靠什么获得持续竞争优势？

#### 第二部分 九步成圣法

##### 第一步：凡是战略，必有目标（战略目标的提炼与分解）

###### 一、企业级目标的提炼方法

- (一) 德鲁克关键业务领域法
- (二) 平衡记分卡和战略地图

###### 二、企业目标的分解

- (一) 目标分解的目的
- (二) 目标分解方法

###### 三、目标值（指标）的制定

- (一) 公司级目标指标值的制定方法
- (二) 事业部、分子公司指标的设定

##### 第二：凡是目标，必有策略

###### 一、策略制定方法 OGSM 法

- (一) 什么是 OGSM？

OGSM 是制定策略达成目标的管理工具，是一个不难却实用的管理工具，作企业管理者有必要学会掌握运用。

- (二) OGSM-T 运用指南

- (三) OGSM 对应关联：做什么与怎么做
- (四) OGSM 的作用
- (五) 如何运用 OGSM-T

## 二、案例分析

### 第三步：凡是策略，必有计划

#### 一、数据化年度制定经营计划 10 大步骤

- (一) 第 1 步：你 1 年后要去那里（新年度 BSC/KPI 指标是什么）
- (二) 第 2 步：你现在在那里（上年度 KPI 完成多少）
- (三) 第 3 步：你去到 1 年 KPI 指标的差距是什么
- (四) 第 4 步：你通过数据分析找出年度指标 KPI 提升关键点 KPF 是什么
- (六) 第 5 步：你把 1 年指标 KPI 进行季度月度分解
- (七) 第 6 步：你正式编写《关键项目计划书》、《年度财务预算计划书》
- (八) 第 8 步：公司制定各层级年度指标绩效考核方案
- (九) 第 9 步：你与公司签约《年度指标责任书》
- (十) 第 10 步：你按计划行动并每月召开月度指标完成情况检讨会

#### 二、月报（月计划与总结）的制定

#### 三、周报（周计划与总结）的制定

#### 四、日报

#### 五、管理工具：5W1H 管理法

#### 六、月报、周报、日报模版与案例讲解

### 第四步：凡是计划，必有结果（结果定义）

#### 一、结果定义—心中有结果，执行有效果

#### 二、结果思维训练

## 三、结果三有

#### 四、结果定义训练

### 第五步：凡是结果，必有责任（责任承诺）

解决事事有人干；千金重担众人挑，人人头上有指标

#### 一、关键职责的关键点

#### 二、一对一责任

#### 三、YCYA 承诺管理系统

### 第六步：凡是责任，必有检查（过程检查）

#### 一、为什么检查

#### 二、怎么检查

#### 三、COO 检查机制

#### 四、短间隔监控/检查（SIC）

#### 五、月周纠偏、质询会（专题训练）

#### 六、月报、周报、日报与月计划、周计划、日计划（专题训练）

### 第七步：凡是检查，必有考：（绩效考核）

#### 一、绩效考核的意义

#### 二、绩效考核的目的

#### 三、KPI 绩效考核三大内涵和其目的

#### 四、怎样进行月底 KPI 考核表「目标卡」设定阶段之审核及恳谈要领

##### (一) 流程及内容：遵循 332 主义

##### (二) 考核指标设定

##### (三) 设定目标值及核定时程

##### (四) 恳谈要领

五、怎样进行下月初绩效考核之「恳谈会」活动

六、绩效考核结果的运用

**第八步 凡是考核，必有改进（持续改进，防再发生）**

**第九步 凡是改进，必有固化（形成机制，用制度保障）**

一、什么是机制

二、如何做机制

三、制度保障----有制规范我们的行为