

目标计划与管理课程大纲

【课程背景】

在互联网及工业化 4.0 时代，国内企业转型升级推进速度缓慢，经营业绩不稳定，成本过高，抗风险能力差，根本的原因就是缺乏优秀的管理人才和管理团队，导致不能及时调整战略目标和经营决策，以适时应对市场环境的变化。所以企业干部管理才能的强弱才是企业能否持续经营的关键所在！

本课程综合了管理学、心理学、组织行为学理论，基于管理者三重境界（关注任务、关注人、关注组织）及三项必备工作（自我管理、目标管理、团队管理），结合郑老师近 **20 年 HR 管理工作** 经验，以及多年 HR 实战课程授课经验（富士康、中国邮政、中国电信、南方电网、中国烟草等），逐渐优化和提炼出《目标计划与管理》课程。课程中大量分享了知名企业成功的操作案例和实用的管理工具和方法，课程以训练及研讨为主，**生动有趣，实战有效，专业有道！**

【课程对象】

各部门总监、经理、主管、HR 人员，

【课程收益】

- 1.明确经理人的角色定位、工作价值观，提升经理人的职业素养。
- 2.掌握有效的目标管理工具与方法、在关注人的同时迅速达成组织目标。

【授课方式】

理论专业有道：最前沿的理论、最务实的选料，震撼经理人的思维认知；

演绎生动有趣：情景式、案例式、研讨式、游戏式互动设计，快乐中收获智慧；

工具实战有效：小班教学，知行结合，提供辅材及工具 24 个，做到学完即用的效果；

【课程时间】

1 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一部分：管理者的角色认知

一、管理者角色转变的对比

- 1、专才——通才
- 2、英雄——领袖
- 3、个人努力——借助他人
- 4、具体业务——管理领导

二、管理者的角色认知

- 1、规划者
- 2、执行者
- 3、危机/问题解决者
- 4、模范者
- 5、绩效伙伴
- 6、监督/控制者
- 7、领导者

- 8、教练员
- 9、内部客户

三、管理者的角色定位

1、作为下级的角色定位

- 1)、服从者
- 2)、执行者
- 3)、受训者
- 4)、协助者
- 5)、上司的替身
- 6)、绩效伙伴

2、作为同事的角色定位

- 1)、内部服务者
- 2)、支持配合者
- 3)、部门主管之间常见现象误区
- 4)管理理念的转变

互动研讨：如何服务企业内部客户

3、作为上司的角色定位

- 1)、计划者
- 2)、指挥者
- 3)、监督者
- 4)、授权者
- 5)、培育者
- 6)、激励者

第二部分：目标计划与管理

一、目标管理认知

- 1、目标管理的起源
- 2、什么是目标管理

二、目标管理循环

- 1、确定有效目标（组织目标三大来源）
- 2、制定实施计划
- 3、执行监督检查
 - 1) 如何承诺目标（目标承诺书）
 - 2) 如何营造氛围（软硬环境支持）
 - 3) 如何辅导与激励员工达成目标（员工奖惩要兑现）

第三部分：目标落地工具 OKR 工作法

第一讲：OKR 工作法认知

一、什么是 OKR

- 1、OKR 的概念
- 2、OKR 与绩效考核
- 3、OKR 的优势

实操案例：公司级的 OKR

部门级的 OKR

个人级的 OKR

二、为什么要用 OKR

- 1、重新认识目标管理
- 2、OKR 在什么情况下用
- 3、OKR 的构建基石

三、OKR 与 KPI

- 1、过程与结果
- 2、自下而上与自上而下

案例分享：反思：OKR 与 KPI 的区别

第二讲 创建 OKR 的程序与技巧

一、如何设置有效目标

- 1、设置 OKR 的基本原则
- 2、创建强大的目标
- 3、创建目标的技巧

案例分享：1、中国铁塔的 OKR 2、百度的 OKR 3、中国移动的 OKR

二、设定目标的流程

- 1、设定目标：
- 2、针对每个目标设定其 KR(关键结果)
- 3、推进执行（从关键结果到“行动计划”）
- 4、设置 O 的三大来源

三、创建关键结果的技巧

- 1、将待办事项清单重新排序，就变成了成功清单
- 2、做了哪件最重要的事情之后，就会让其他事情变得更简单或者不必要了？

课堂演练：OKR 目标与关键结果工作法运用