

目标管理与计划执行

【课程背景】：

实施目标管理的真正目的就是促进员工的自我管理，提升企业持续不断的迎接一个个新目标的能力，然而，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：

到底如何设置目标才能“上接战略”？

设置的绩效目标不清晰、不落地，不能起到衡量员工绩效的作用？

目标设置后，又应该如何控制、协调、修正呢？为什么计划总是跟不上变化？

为什么我们在工作中经常无所事事？

为什么我经常工作中不知道自己在忙什么？

为什么我们在工作中经常不知道哪些事情该做，哪些事情不该做？

为什么上级领导布置的工作任务、下达的指令我们不能很好的完成？

如何更客观的提升团队成员执行力？

不知道如何对目标和计划进行科学评估与改善？

当你持续被上述现象困扰时，请考虑，您的目标与计划管理能力是否不足？任何一个职场人士都需要达成自己的绩效，从而保障组织目标的实现。而在这个过程中，目标管理与计划管理显得尤为重要，因为它是一切行动的方向与保障设施。无论是作为管理者还是普通的职场人士，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实现能力。

本次课程就是为您提供“实现工作目标与计划制定无缝衔接”的实用课程。让团队目标与员工目

标实现统一，进而为实现组织目标保驾护航

【课程目标】：

在规划工作目标时，学会透过策略性的思考以明确目标，

在工作目标分解时，掌握运用 SMRAT-AR 模型制定行动计划

在执行工作目标中，如何科学安排多项工作目标并专注高效的执行

在做完阶段目标后，如何进行科学复盘，找到结果偏差的原因进行改善

掌握目标制定的 SWOT 分析矩阵、紧急重要 4 象限矩阵

掌握多种目标分解管理工具：目标多权树法、6W3H 法、OGSMT 等方法

掌握 4 种计划编制工具：问题树、鱼骨图、甘特图、行动图谱

【课程形式】：理论讲解授课+视频赏析+案例分享+工具解说+操作演练+分组讨论+讲师点评 +

改善计划+课后工具

【课程时间】：1 天/2 天，6 小时/天

【课程对象】：中层管理人员

【课堂安排】：采小班制分组方式进行，小组相互 PK 并进行积分制。

【课程大纲】：

前言：目标的意义

1. 目标对企业及个人有何意义
2. 目标管理的过程回顾
3. 小组讨论 1：在过往工作中，目标完成最高效的一次经历

4. 小组讨论 2：反思目标的绩效达成情况，目标管理有哪些不足
5. 小组讨论 3：日常工作中，为什么目标执行难以执行下去
6. 小组讨论 4：管理工作中，计划执行不力的原因是什么
7. 小组讨论 5：你认为目标管理和计划执行的联系是什么

第一讲：定目标：目标规划·事预则立——如何制定明确目标

1. 目标的定义与理解
2. 有目标与无目标的最终结果
3. 目标能给我们带来什么好处？
4. 如果人没有目标会遭遇哪些可怕的后果？
5. 为什么你设定的目标不能实现？
6. 你的工作目标与团队目标有关联？
7. 为什么管理者与员工都拒绝设定高目标？
8. 目标由谁来定会比较合适呢？
9. 团队目标与个人目标要怎么去设定？
10. 目标的设定要符合 SMART 原则
11. 整体的目标管理流程步骤
 - 1) 步骤一：正确理解公司整体目标，并向下传达
 - 2) 步骤二：制订符合 SMART 原则的目标
 - 3) 步骤三：检验目标是否与上司的目标一致

- 4) 步骤四：列出可能问题和阻碍，找出解决方法
- 5) 步骤五：列出实现目标所需要技能和授权
- 6) 步骤六：列出所必需的合作对象和外部资源
- 7) 步骤七：确定目标完成的日期

12. 设定目标的五个关键步骤

- 1) 列出符合 SMART 标准的目标
- 2) 列出上述目标带来的好处
- 3) 可能的困难与阻碍，以及相应的解决方案
- 4) 为达到目的必须合作的对象
- 5) 目标完成日期

13. 目标衡量标准的 QQTC 模型

14. 目标衡量的三层标准：KPA、KPI、KPS

15. 目标的书写格式标准

第二讲：解目标：目标分解·大事化小——如何拆解细化目标

1. 如何去分解工作目标与计划
2. 目标分解的定义
3. 目标分解的原则
4. 目标分解的方法
5. 目标分解的工具

- 1) 剥洋葱法
 - 2) 目标多叉树图法
 - 3) OGSM 逐级分解法
 - 4) WBS 工作结构分解法
6. 目标分解的步骤：落实到岗，责任到人
7. 目标分解的练习：制定一份目标计划，同时对其进行分解；
- 1) 练习 1：请结合公司的管理实际目标，多叉树法分解激发员工工作动机的目标工具，
 - 2) 练习 2：用 6W3H 分析细化目标
 - 3) 练习 3：结合自己或所在部门的实际，分解下一个月的工作目标

第三讲：做计划：有预则立·无预则废——如何将计划做细透

1. 计划的基本概念
2. 制定工作计划的三大好处
3. 制定工作计划需考虑的四个方面
4. 制定工作计划的五大细节
5. 部门年度规划的六大内容
6. 部门工作计划的六大要点
7. 上下级之间如何进行工作计划沟通协商
8. 个人工作计划制定的七大要素
9. 如何运用计划编制工具？

- 1) 问题树
- 2) 甘特图
- 3) 月/周计划表：练习 1：制定一份月计划，周计划、日计划及计划的实施
- 4) 行动的图谱：练习 2：利用行动图谱、鱼骨图、工作计划执行表、甘特图等工具进行计划制定

第四讲：定优先：重要紧急·排定优先——如何排序工作目标

1. 排定工作顺序的 5 个判断基准
2. 工作计划的优先顺序排定四个方法
3. 一定要问：为什么做？何时完成？
4. 蔬菜原则：难吃、难做的优先处理
5. 工作的优先顺序及因应对策
6. 找出最重要的事，专心做好它

第五讲：布置清：目标安排·部署得当——如何委派分配任务

1. 要让下属知道你对他的期待与要求
2. 摆脱英雄心态，相信别人也能做好
3. 一定要明确指示，做好全程监控
4. 充分沟通授权，活用他人专才
5. 成功委派工作的 10 个步骤

6. 布置工作目标的注意事项
7. 要培养下属自我执行，自查自纠的习惯
8. 建立工作范本（模板），谁做都一样
9. 具体布置工作的方法
 - 1) 指令清晰：一分钟汇报要求 – 三句话表达标准
 - 2) 流程简单：如何把工作流程分解成简单的动作
 - 3) 策略简单：如何让员工简单有效地领会公司策略？
 - 4) 沟通补充：会议 – 谈话 – 纪要 – 电话等
 - 5) 强调流程责任 – 岗位责任 – 责任制 – 问责制
 - 6) 如何让员工不用打折扣，无限重复就是力量
 - 7) 如何让部属很快看到业绩成果

第六讲：配资源：要想马跑，还给马草---巧妇难为无米之炊

1. 给好用工具，给有利资源
2. 资源分的好，业绩没烦恼
3. 工具用的对，事半功倍
4. 资源要去争，有借要有还

第七讲：稳推进：目标执行·使命必达——如何实施工作目标

1. 结果导向----即抓过程更看重事情的结果(八讲八不讲)
2. 执行目标的三大导向原则

3. 执行目标的 OEC 管理方法与 1339 原则原理

4. 领命确认----接受与理解并确认工作目标

5. 目标分析----收集相关信息并形成思路框架

6. 方案沟通----将思路转为方案并向领导汇报

7. 实施改善----分工要明确并将方案落实到位

8. 结果汇报----沟通反馈要及时并与领导同步

9. 稳抓工作落实的 10 大方法

10. 缺乏执行力的六种现象

1) 不干什么-应对策略和方法

2) 不知道干什么-应对策略和方法

3) 不知道该干什么-应对策略和方法

4) 不知道按照什么标准干-应对策略和方法

5) 不知道用什么方法方法干-应对策略和方法

6) 不知道干好或者干坏会怎么样-应对策略和方法

第八讲：追进展：目标检查·过程纠偏——如何开会跟进工作进度

1. 说清楚讲明白，做好全程监控

2. 过程控制五步骤，掌控好节点

3. 拒绝甩手人，过程紧跟踪

4. 即抓过程更看重事情的结果

5. 目标检查的具体步骤，发现问题与解决问题
6. 想要执行好，稽核跑不了，目标过程中的要常检查与稽核
7. 危机发生前：追究潜藏危机，预防重大失误
8. 危机发生后：分析状况及原因，调整解决方案
9. 用好检查表：框框和勾勾，确保万事不遗漏
10. FMEA 管理：计算风险指数，及早思考对策
11. 如何开好周会月会启动会

第九讲：做奖惩：论功行赏·结果反馈——如何针对结果进行管理

1. 论功去行赏，秋后要算账
2. 文化要营造，频率要跟上
3. 人才有盘点，盘人又盘事
4. 赞美认同----拍拍下属的马屁不丢人
5. 修正反馈----指出他的好，点出他的改善点

第十讲：做复盘：成败得失·总结经验——如何总结检讨改善

1. 为什么要复盘？
2. 什么是复盘？
3. 复盘有什么好处？
4. 复盘的五个心态

5. 怎么样去做复盘？
6. 复盘的具体操作步骤
7. 复盘的相关要求与注意事项
8. 广征各方意见，理清问题本质
9. 从失误中学习，建立新的工作机制
10. 启动管理循环与改善循环工具
11. 检视既有流程，思考改良方案

最后：

复盘演练：小组复盘全天课程

各小组作业展示与交流