

《目标管理与计划实施》

主讲：张启民

课程背景：

这个世界有两种人，一种人有目标，一种人没目标。大部分人都不会设置目标，只会追随有目标的人帮助别人实现目标。其实，企业也和人一样。企业要想存续经营就必须拥有战略目标同时将战略目标转化为部门目标和岗位目标并且通过对目标的管理和实现来达到战略的实现。个人要想在企业有所发展也必须以企业战略为出发点来设计目标、确定目标、制定计划、跟踪目标、评价目标并形成闭环。因此，不论是管理者还是员工都应该拥有长远且清晰的目标并且对目标进行全过程的管理，才能实现个人绩效从而实现组织绩效，达到个人和组织长远发展的目的。

课程收益：

- 1、了解目标管理的意义、目标的类别、不同人数、层级、岗位的目标周期的设定、目标管理的要素、目标与职责之间的关系以及目标意识的培养；
- 2、明确目标实践过程中的具体行为要求；
- 3、掌握目标设计的维度、量化的方法以及确定目标值的方法；
- 4、掌握目标清晰化的工具方法；
- 5、分析影响目标实现的内外部因素并提出解决方案；
- 6、掌握目标分解的原则、工具和方法；
- 7、掌握制定计划和编制计划的过程和方法；
- 8、掌握目标跟踪与检验的方法；

- 9、掌握问题诊断和改进的工具和方法；
- 10、掌握目标反馈和辅导的方式方法；
- 11、掌握目标评价的工具和方法。

课程对象：各层级管理者以及骨干员工

课程时间：2天

课程特色：

- 1、针对性强：**针对痛点与核心需求状况授课，令学员有效掌握工具和方法论；
- 2、体验性强：**导师全程引领，师生倾情互动，激发主观能动性，倡导轻松愉悦，让学员开始时有兴趣，过程中有快感，结束时有成就。
- 3、参与性强：**导师感性讲授+理性点评+案例分析+应用对比+体验教学+工具应用+声像视听+小组讨论+现场游戏+心理体验，更加贴合成年人的学习特点，学员的代入感和参与度将大幅提升。
- 4、实效性强：**从理论到实践，从内部世界到外部世界，采用“即见、即思、即做、即得”的方法，有效提升学员对课程内容的理解和实际转化能力。

课程大纲：

第一篇：目标管理概述

案例分析：猎狗与土拨鼠的故事

学员演练：请在图形中找出数字 1-9 和英文大写字母 A-Z

- 一、来自耶鲁大学的一项调研
- 二、目标管理的核心要素
- 三、目标的维度

1、时间线

2、职责线

3、人物线

四、常见的**6**类目标周期

案例分析：HRD 岗位的 6 类目标举例

五、不同人数的团队如何设定目标周期

案例分析：某项目制公司小团队目标管理的组织机构图

六、不同层级如何设计目标周期

七、不同岗位目标管理的特点

八、目标的**7**种分类列举

九、目标管理的**4**大特点

十、工作职责与工作目标的关系

十一、上下级在目标管理中的职责

十二、目标意识判断

十三、培养员工目标意识的**5**个关键

第二篇：实践目标管理的行为要求

一、工作目标是否包含各项效益指标？

1、效益的来源

2、尽可能量化工作目标

3、寻找机会点的**4**个维度：增量、存量、效率、成本；

二、工作目标是否都围绕着企业要求的大方向？

三、完成任务的期限是否明确？

四、目标中的各个任务是否具体、明确、有衡量标准？

五、你是否不只规定时间和内容，还能向员工解释原因、共同商量实施措施？

1、依据情境的交集来确定目标

必须达成的

能够达成的

应该达成的

想要达成的

2、鼓励员工参与目标管理的具体做法

六、目标是否与下属的主要工作职责相吻合？

七、目标是否虽要求严格，但未超出能力范围？

八、目标是否与现有及将有的人力、物力、财力资源相符？

九、目标是否符合司政策与习惯做法？

十、一旦年工作目标得以实施，当遇到突发事件时，所需资源是否可以得到补偿？

十一、如实施工作目标需要与其他部门或公司合作，双方的责任与义务是否明确？

十二、你的下属对自己所承担的目标是否有清楚的认识？

工具导入：五遍任务布置法

十三、你与下属是否一致赞同该目标的实施计划？

1、员工认为目标值较高时的4种应对方法

十四、你的下属是否有该目标实施计划的副本？

1、莫拉蒂海滩实验-承诺管理

十五、你是否与下属确定了检查目标实施进展的日期？

第三篇：目标设计

一、围绕目标价值的 4 个维度设计目标

二、判断完成目标先后顺序象限法的应用

三、目标无法量化时怎么办？

四、目标设计的多、快、好、省；

五、确定岗位目标的 4 个方法

1、自上而下法

2、自下而上法

3、趋势外推法

4、标杆基准法

六、确定岗位目标的 4 个方法的优缺点分析

第四篇：目标清晰化

案例：离终点只有一英里

一、没有目标就没有结果

1、一个信念

2、三个方法

□ 三级目标法

□ 以终为始法

□ 里程碑目标法

二、目标清晰化的辅助工具

1、设定清晰的工作目标

1)、设定符合 SMARTER 原则的目标

学员演练：以下目标有没有问题？

2)、关于目标难度的设置

2、SWOT 分析法

学员演练：用 SWOT 分析法总结出实体书店目前的情况

第五篇：影响目标实现的内外部因素分析及解决方案

一、外部影响因素：“行业政策、政治和经济形势、法律”等宏观因素；

二、内部影响因素：

1、利益关系人

□ 目标的参与者

□ 目标结果的接受者

2、目标执行的团队因素

□ 群体因素

□ 榜样的作用

□ 权威人物

□ 奖励

3、个人因素

- 个体能力与先前的成绩
- 自我效能感
- 目标的价值(意义)
- 归因方式
- 个人心境

第六篇：目标分解

一、确定目标的 4 个步骤

二、目标分解的重要性

- 1、目标只有在分解之后才能变得更加清晰
- 2、目标只有分解之后才能让大家看到可操作性
- 3、目标只有在分解之后才能让管理者更加有效地跟踪

案例分析：用目标分解法筹建水晶大教堂

三、目标分解的三原则

- 1、既要遵循管理逻辑也要遵循企业文化
- 2、目标要分解到任务层面
- 3、任务可以并行也可以串行

四、宏观到微观的目标分解法

- 1、三层级目标分解法-适用于解决某类问题

案例分析：将顾客满意度由 85% 提高到 95% 的三层级目标分解法应用

- 2、价值结构目标分解法-适用于实现某种价值

案例分析：实现公司利润最大化的价值目标分级应用

3、战略地图目标分解法-适用于实现某种战略

案例分析：持续强化行业内的领先地位的战略目标分解应用

五、分解企业目标的步骤

六、分解岗位目标的步骤

七、把目标分解成可执行的任务

1、把目标刻度化、阶段化；

2、把任务日常化、流程化；

第七篇：计划实施

一、制定计划

1、总结状况的 3 个步骤

2、烦恼≠问题

3、鱼骨图法分析问题的 4 个步骤

4、有效得出结论的逻辑图

5、如何编写总结内容-总结内容呈现表

6、编写总结的 4 点注意事项

二、编制计划

1、设计目标计划的 3 个层级

2、制定目标计划要遵循的 4 大原则

- 3、编制计划的 3 个步骤
- 4、计划内容呈现表
- 5、PBC-个人业绩承诺表
- 6、计划内容的呈现方式

第八篇：目标跟踪

一、保证目标落地的 5W1H

二、目标监控的 3 个层面

三、监控小组实施目标监控的流程

四、目标过程监控的 3 个时间段

五、目标监控的 4 用

六、目标跟踪的 4 大原则

七、目标跟踪的核心任务

1、收集信息

- 个人工作报告
- 例行会议
- 系统数据：数据池、过程数据、数据时点
- 协同参与
- 他人反映：对人&对事

2、评估信息

- 不要一次使用所有述及的方法来评估员工
- 按照工作重要性进行评估
- 避免只做机械式的结果和目标的比较，应找出偏差的原因。

3、反馈：个人层面&公司层面

八、目标跟踪的挑战

九、员工抵制目标跟踪的原因

十、消除员工抵制目标跟踪的应对措施

第九篇：问题诊断

一、如何诊断问题-吉尔伯特行为工程模型的应用

二、改进问题的 4 个步骤

三、改进问题的 4 点注意事项

1、先客观再主观

2、先环境再个人

3、先主要再次要

4、先总结再改进

四、ORID 引导法的实施步骤

第十篇：反馈辅导

一、即时反馈

二、高反馈度与低反馈度的差异

三、正面反馈的 6 大注意

四、负面反馈的 5 大注意

工具导入：三明治反馈法

工具导入：BIC 反馈法

五、目标辅导对目标执行情况的影响

六、目标辅导给上下级提供的价值

七、考核≠反馈

八、扮演好三个角色

九、上下级在目标辅导中的职责

十、目标辅导的 3 种形式

十一、面对面辅导的正确座位与错误座位

十二、目标辅导的 4 类人员

十三、辅导面谈 5 步法

十四、教练技术 5 步法

第十一篇：目标评价

一、关键事件法

案例分析：关键事件法的案例应用

二、行为锚定法

案例分析：行为锚定法的案例应用

三、行为观察法

案例分析：行为观察法的案例应用

四、加权选择法

案例分析：加权选择法的案例应用

五、强制排序法

案例分析：强制排序法的案例应用

六、强制分布法

案例分析：强制分布法的案例应用

七、6种目标评价方法比较

八、目标评价常见问题解析

The End.