

《目标管理与计划执行》内训篇

主讲人：何云鹏

课程背景：

你在工作中，是否有以下困惑：

1. 有目标没计划，不知道下一步如何开展
2. 工作执行中，找不到节点，不知道进度如何
3. 计划常常被打乱，对计划执行失去信心
4. 不清楚目标要求，对计划的执行意愿不高
5. 计划执行过程信息不对称，所以沟通协作起来，困难重重
6. 计划很清晰，难以被考核
7. 计划执行中，缺乏统一的管控，造成某些计划事宜被遗漏
8. 计划内容繁杂，抓不住重点
9. 计划格式不完整，缺少奖惩或者力度不够

以上问题，何先生结合多年工作及实操经验都可以通过本课程的讲解都可以予以缓解或解决，学员掌握计划的分解的要义

目标人员：各企业的中高层管理人员

课程收益：

1. 掌握从目标到计划的 10 大标准
2. 掌握计划制定的 2 个维度
3. 掌握分析问题的 4 个方面 2 个关键节点
4. 识别计划推进的过程的掌握目标跟进的 3 种会议及 4 种工具
5. 掌握反省会的目的、重点及要点
6. 理解 PDCA 的使用方法及原则
7. 掌握实现目标所需要的激励与授权的原则
8. 掌握实现目标所需要的沟通的要点

课程时长 1-2 天（6 小时/天）

课程内容

第一讲：目标管理如何才能实现？

一、目标管理的逻辑梳理：

1. 厘清：目标、愿景、价值观
2. 从“目标”到“指标”
3. 从“指标”到“计划”
4. 计划与目标的关系——目标统御计划，计划支持目标

二、计划的制定

1. 计划是 5R 的浓缩
2. 计划制定的重点思维
3. 制定计划 10 大标准

第二讲：为什么计划总是难变现？

一、影响计划执行的 3 个原因

1. 目标不明确
2. 目标不统一
工具：SWOT 分析法

3. 目标难考核
方法：SMART 原则

二、计划执行的 3 大方法

1. 复述承诺法
2. 分解法
3. 重点法

三、那些年的工作计划，我们曾经踩过的坑

1. 计划没分解
2. 分解没结果
3. 节点不清楚
4. 奖惩不明确
5. 事后没总结

第三讲：为什么很辛苦，目标却没实现？

一、目标管理的常见误区：

1. 凭经验靠感觉
2. 凭领导靠指派
3. 凭资源靠运气
4. 时间积累不等于目标实现
5. 辛苦工作不等于目标实现
6. 做好职责不等于目标实现

二、如何让计划可控？

1. 明确结果

工具：常规武器——周报周计划

四象限的归纳法

甘特图

节点管控表

2. 明确责任

工具：KPI 的选择与设定

3. 明确检查
4. 明确奖惩（链接激励与授权）
5. 明确改进

三、实现目标的重要工具——复盘

1. 复盘不是批评时客观的原因查询
2. 复盘的要点
3. 复盘的流程
4. 复盘的标准

四、PDCA 管理循环法

第四讲：实现目标的管理方法

一、目标贯彻中的授权与激励方法

1、激励的心理学原理：刺激—需求—行动

- 激励理论：

XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论

- 激励的原则
- 六种错误的激励方式
- 因人而异的工作激励方式
- 授权也是一种激励

80/20 授权法、马斯洛激励法、分层激励法

2、激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

3、激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

4、激励的注意事项

- 物质激励与精神激励
- 短期激励与长期激励
- 激励的周期
- 激励失效的情况分析

二、目标贯彻中的表达方法

1、SCRTV 是什么？

表情境(S = Scene) 一明确问题:是什么? What 明确问题：

爆冲突(C = Conflict) 一提出疑问:怎么了? What ' s up

找原因(R = Reason) 一分析原因:为什么? Why

定策略(T = Tactics) 一进行决策:怎么办? HOW

塑价值(V = Value) 一创造价值:成为什么 What become

2、不同会议中如何使用 SCRTV