

《经理人核心能力建设：目标与计划管理》

科学管理+系统思维=通向卓越经营的阶梯

主讲：杨浩

【课程背景】

上接战略，下接绩效——

经理人的责任是，承接组织目标，制定部门目标，并组织员工就目标与计划达成共识，最后带领团队保证计划落地，产出绩效。这是企业高效运转的驱动力，也是带领团队成长的坚实基础。

任正非说，一切都是围着目标转的。

然而现实工作中，如何把

目标转化为计划？

计划转化为行动？

行动转化为结果？

资源不足又该怎么办？

重点策略与关键行动措施？

有效的过程监督与检查？纠偏与纠错？

本课程将引导学员系统构建目标与计划管理的能力体系，将思维模型、管理工具、任务方法融入从目标到绩效产出的全过程，通过研讨、练习帮助学员在课堂完成学习与吸收，达成提升执行力的最终学习目的。

补齐从目标到绩效的空缺，培养能力整合资源，

从现实与目标的差距出发，深入分析真实原因，

针对性开发，创新型借鉴，从而选择合适方案，

分解任务，绘制行动表格，组织人力物力落地。

【课程收益】

- 1、了解目标管理与计划管理的知识体系。
- 2、基本掌握目标设计的方法与工具使用。
- 3、提升常用的计划分析与计划制定技能。
- 4、提升目标管理与计划执行的执行能力，提高工作效率。
- 5、提升管理者指导下属制定目标及打造执行文化的能力，改善工作方式，提高效能。

【课程特色】

- 1、运用引导技术，用专业流程、工具和方法，以学员的核心痛点为核心，不再是单纯讲师灌输式的授课模式。
- 2、讲师由传统的灌输者转换成培训师+引导师，让学员自主分析与解决问题，学员参与的积极性、主动性大大提高。
- 3、引导学员分析现状，挖掘现有问题，解决过去培训无法结合工作现状的问题，真正做到让学员“带着问题来，带着方法回去”。

【课程对象】中基层管理者

【课程时间】1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、如何树立执行意识？

1.管理者的任务：达成团队绩效

2.执行力：从目标到成果的过程

- 员工：保质保量按时完成直属上级任务
- 企业：保质保量按时达成战略目标

3.执行力的三大基石：

- 能力

- 条件
- 情境

4.执行力的两大前提保障

- 正确的目标
- 有力的组织

二、如何树立正确的目标？

1.组织目标战略聚焦，导向清晰

2.围绕组织目标设定部门或项目目标

3.利用“SMART”法则将目标明确化

4.各级目标自下而上融合总目标

案例：华为、小米等

三、达成目标的过程中遇到问题怎么办？

1、问题发现：

- 弄清事实
- 把握关键

2、原因分析：

- 专家法
- 比较法
- 试错法
- 假设设定与模型分析法

3. 决策制定

- 抛硬币问题：如何做一个决定
- 力场分析法：如何做一个重要决定
- 列表打分法：如何做例行决策
- 分类打分法：如何做评估决策
- 决策制定法：如何作复杂决策

案例练习：如何合适的项目经理？

四、如何将决策方案转化为行动计划？

1.计划——到达目标的探路石

2.计划的三要素：目标——资源——流程

3.三类主要的工作计划：

- 日常工作类：
- 目标实现类：五步法
- 问题解决类

4. 计划制定的常用工具

- 思维导图法
- 金字塔法

案例练习：如何制定团队人才发展计划？

案例练习：财年年会策划与执行

- 甘特图法
- 计划风险预估法

五、如何进行目标达成后的评价？

1.下属绩效考核与评价

2.未达标团队的激励措施

3.不让雷锋吃亏，贡献决定激励

4.用目标评价引领接续奋斗

六、课堂总结

运用 ORID 焦点讨论法进行课程复习

焦点讨论法遵循人类思考的心理规律，通过四个角度的提问，帮助学员从 1-2 天学习活动中，凝练精华，记录收获，交流心得，升华认知，促进实践。焦点讨论法的四个角度：

1、事实层面：那些关于事实和外部现实的信息是什么？

2、感受层面：关注的是人的情绪、情感、记忆或联想

3、理解层面：挖掘出意义、价值、重要性和含义的问题

4、行动层面：让人们能够对未来作出决定、改变的问题

在老师引导下，学员完成温故知新的复习活动，带着整理好的学习成果和应用策略，返回工作岗位。