

《目标与计划管理》

主讲：朱亮

【课程背景】

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工被提拔晋升为管理者，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的业务能力，成为担任卓越管理者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个销冠，多了一个平庸管理者”的现象。

权威机构调查表明，很多企业的管理者普遍缺乏系统化的管理技能学习，“无师自通，自学成才”普遍存在。管理能力的粗放令企业无形中付出了高昂的管理成本，牺牲了数倍于实际业绩的绩效，浪费了企业大量的资源。当下，中国还没有成熟的职业经理人制度，很多管理者的管理技能还处于“原生态”状态，他们仅凭经验、感觉或悟性进行管理，缺少一套系统的，科学的思维方式和和管理方法，导致他们经常感到“心有余而力不足”，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍。

作为管理者，都需要具备一些最基本的核心管理技能。目标管理在整个管理体系里面是非常核心的部分，从目标到结果。仅仅是有一个目标还不行，那么要把这个目标贯彻到管理者的下属上面去，让下属能够做非常多的这个工作。授权是其中非常重要的部分了。仅仅是靠员工自己去工作达到结果也不行，那么还需要做辅导。

【课程收益】

- 掌握从目标到结果实现的过程的方法和技巧
- 掌握合理授权的方法和技巧

【课程对象】新晋升的一线管理者

【课程时间】一天

【课程大纲】

管理技能之一：目标管理

一、为什么需要目标管理？

1、目标管理的五大特性

- 员工参与管理
- 以自我管理为核心
- 具有完整的目标体系
- 上下级目标保持一致
- 关注成果

2、没有目标，你就无法到达目的地

- 目标可以帮你抓住重点
- 目标可以帮助你直面恐惧
- 目标能够产生激励作用
- 目标有助于提高凝聚力

二、设置目标

1、你的目标符合 SMART 原则吗？

- S (Specific)：明确性
- M (Measurable)：可衡量性
- A (Achievable)：可接受性
- R (Relevant)：相关性
- T (Time-based)：时限性

2、六步制定完美目标

- 正确理解企业的总体目标
- 根据 SMART 原则制定目标

- 查目标是否与上一级的目标一致
- 列出可能遇到的问题和阻碍
- 列出实现目标所需要的资源
- 确定目标完成的日期并将目标书面化

3、分解目标：从宏观到具体

- 分解目标的必要性
- 分解目标的步骤

三、制订计划

1、计划：联结目标和行动的桥梁

- 计划可以避免企业陷入“沉默的螺旋”
- 计划时行动的“地图”
- 计划时控制的“依据”
- 计划可以有效节约成本

2、制定计划的四个步骤

- 明确“做什么”
- 明确“怎么做”
- 明确“谁来做”
- 明确“什么时间做”

3、制定计划的注意事项

4、计划都有“先天性缺陷”

- 计划“复杂症”
- 计划“空洞症”
- 计划“并发症”
- 计划“风险症”

四、目标跟踪与监督

1、目标跟踪的五项黄金原则

- 适时发现问题
- 优先跟踪重要目标
- 明确你的跟踪目标
- 拒绝过度承诺
- 实际主义

2、如何才能做好目标跟踪？

- 收集信息
- 评估
- 反馈

3、下属不合作，你该怎么办？

- 下属抵触的原因
- 如何克服抵触情绪

管理技能之二：合理授权

一、授权的五个“W”

1、what—什么是授权？

- 两种不同的工作方法
- 授权到底是什么

2、why—为什么要授权？

- 授权能够提高工作效率

- 授权有利于员工的培养
- 授权可以激励下属的主动性和创造性

3、when—何时授权？

- 他人做得更好
- 自己没有时间
- 工作日的下午

4、which—授权那些？

- 可以下放的权利
- 不能下放的权利

5、whom—授权给谁？

- 授权给合适的对象十分重要
- 梯次授权方式

二、怎么授权更放心？

1、有效授权三要素

- 职责描述
- 权力
- 责任

2、四步实现放心授权

- 了解并评估授权可能会导致的风险
- 完善企业制度，实现规范化管理
- 对下属进行评估，判断其是否具备授权的条件
- 循序渐进安排授权计划
- 在企业中提倡文化

三、授权的原则

1、以信任为基础

2、适时监控与追踪

- 任务追踪
- 进度监督

3、不可忽视的“反授权”

- 什么是“反授权”
- 出现“反授权”的原因
- “反授权”的五种类型
- 如何根治“反授权”