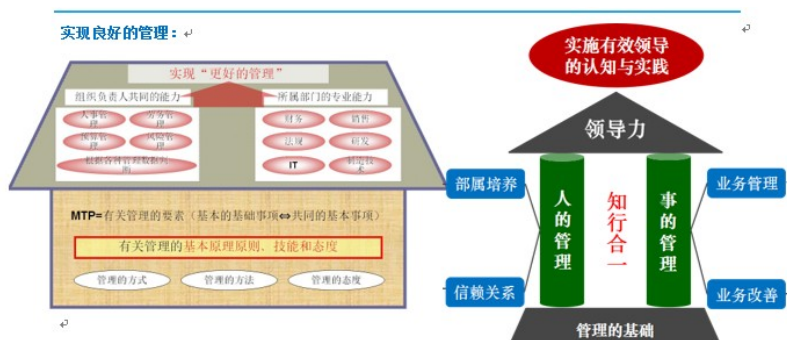


MTP 系列：目标与计划管理

课程背景：

企业外部的环境不断变化，对经营者来说，今后的展望经常难以预测。但是，为达成企业目的和目标，不断适应新的变化是永恒的课题。MTP(英文全称 Management



Training Program)原意为管理培训计划或管理研修教程，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系，

企业运营是检验企业目标管理的过程，这个过程也称为企业的目标管理，所以企业的目标管理是战略的执行与落地。有目标才有管理，所以无论如何强调目标管理都不为过，但很多管理者仍未掌握目标管理的要领，没有制定合适的目标、目标没做好上下层级的沟通、目标没有制定出行动计划、行动计划的执行没有有效的控制等，最终的结果是目标没有实现或目标虽然实现，但组织的目的没达成等等这给管理工作的有效性带来不小的困扰。

本课程从如何制定一个好目标、如何制定一个好计划、如何高效落实计划、建立当责文化强化执行力等方面深入讲解目标与计划管理的各环节的实施要诀，能听懂能会操作可落地。在本次课程中您必将有以下收获：

课程收益：

- 理解如何实施目标管理
- 掌握目标制定的步骤和方法
- 学会如何做个好计划的步骤和方法
- 掌握工作安排与任务下达的方法

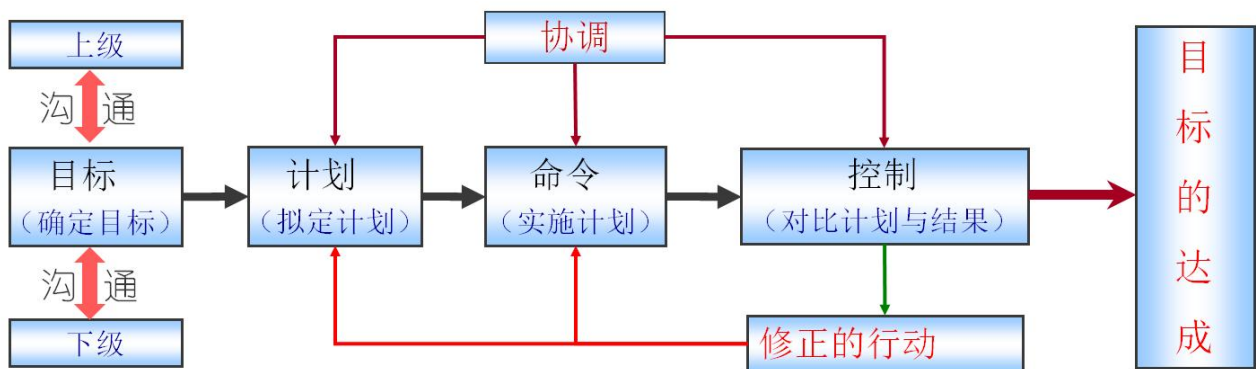
- 学会计划执行的控制方法
- 掌握计划执行中的协调手段与方法
- 掌握责任文化建立的核心方法

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业高管、高层管理者、总监等

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程模型：



课程大纲

第一讲：目标与管理

一、目标与管理

1. 什么是目标
2. 什么是管理

二、什么是目标管理

1. 目标管理的六个特征

特征一：共同参与制定

特征二：与高层一致

特征三：可衡量



特征四：关注结果

特征五：及时的反馈与辅导

特征六：以事先设定的目标评估绩效

2. 目标管理的七大好处

- 1) 抓重点
- 2) 关注结果
- 3) 评估的依据明确
- 4) 激发下属的承诺和工作主动性
- 5) 统一目标，形成合力
- 6) 在各自的层面上努力
- 7) 下属的能力得升和职业发展快

3. 目标管理中层经理的五大怀疑

- 1) 使管理权威受到挑战
- 2) 讨价还价没完没了
- 3) 费时间
- 4) 好好的，改什么呀
- 5) 对人员的素质要求太高

4. 目标管理中层经理的七大苦恼

- 1) 目标模糊，完成困难
- 2) 部门目标得不到下属的认同
- 3) 下属都等着分派工作，不主动
- 4) 随时查看进展，工作累
- 5) 工作业绩无法评估

6) 目标变来变去

7) 鞭打快牛

第二讲：如何得到一个好目标

一、没有一个好目标五大原因

原因一：目的和目标混淆

原因二：定量目标与定性目标的问题

原因三：多重目标的问题

原因四：目标冲突的问题

原因五：不了解好目标的特征

二、SMART 原则

1. SMART 的概念

2. SMART 的运用

三、好目标的特征

1. 与高层目标一致

2. 符合 SMART 原则

3. 具有挑战性

4. 书面化

四、设立目标的 7 个步骤

第一步：理解公司整体的目标并向下属传达

第二步：制定符合 SMART 原则的目标

第三步：检验目标是否与上司的目标一致

第四步：制定目标实现的策略（GSM 法），列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决

方法

第五步：列出实现目标所需要的技能和授权

第六步：列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源

第七步：确定目标和关键行动的完成日期

五、与上司制定目标

1. 对上司的分析

2. 对中层经理的分析

3. 目标对话的6个要点

要点一：充分了解双方的期望

要点二：分析实现目标所需要的资源和条件

要点三：寻求解决的途径和方法

要点四：寻求共同点

要点五：以肯定的态度去讨论目标

要点六：寻求自身的改进之道

六、与下属制定目标

1. 制定下属目标的常见错误

2. 来自下属的五大阻力

阻力一：讨价还价

阻力二：相互攀比

阻力三：习惯于接受命令

阻力四：对工作目标无所谓

阻力五：个人目标与部门目标冲突

3. 解决下属阻力的五个方法

方法一：解释目标带来的好处

方法二：鼓励下属自己设定目标

方法三：循序渐进

方法四：目标与绩效标准的统一

方法五：向下属说明你所能够提供的支持

4. 建立下属目标的四步法

第一步：解释和介绍组织和部门目标

第二步：下属自我设定目标

第三步：目标对话

第四步：确认并书面化

第三讲：如何制定一个好计划

一、目标实现的基本算术逻辑

1. 目标公式： $Y=F(X)$

2. 加减法逻辑： $Y=A+B+C$

3. 混合运算逻辑： $Y=A*X1+(B*X2-C/X3)$

二、制定计划的程序与要点

1. 四步制定一个好计划

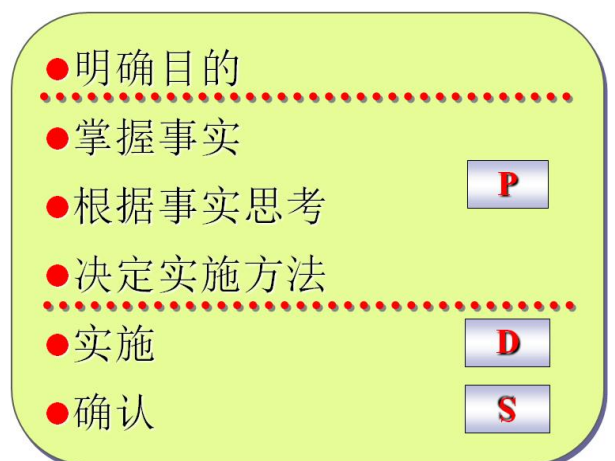
1) 明确目的和目标

2) 掌握事实

3) 根据事实思考

4) 决定实施方法

2. 制定计划中的决策



三、制定计划常见的错误

案例演练：计划制定练习

第四讲：如何高效落实计划

一、工作谁去做？（指挥命令）

1. 工作交给谁合适？
2. 如何让他有干劲？

二、工作跟踪（控制与协调）

1. 看板管理
2. 工作会议
3. 一对一跟进

三、管理者的工作管理

1. 管理者工作管理的常见问题
2. 管理者日工作计划的原则
3. 管理者工作管理的行动计划

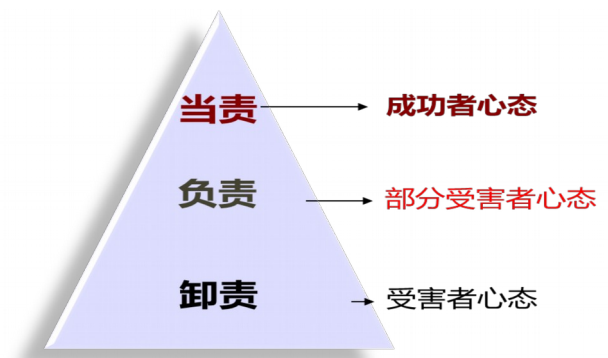
第五讲：建立当责任文化，强化执行力

一、责任认知

1. 如何正确理解“责任”的三个层次
2. 什么是“卸责”，管理者的“卸责”表现形式
3. 什么是“被动负责”，管理者对“负责”认知的误区
4. 什么是“主动负责”，管理者对“负责”正确认知

二、责任层次

三、推动责任文化障碍



1. 责任文化建设障碍分析

2. 个人当责障碍突破

3. 团队当责障碍突破

情景演练：如何用“责任”意识来指导日常管理工作

课程收尾

1. 《531小结》与《90天行动计划》

2. 回顾课程

3. 答疑解惑