

《目标导航——目标管理与计划执行》

主讲：杨天雄老师

■ 职业经理常遇到的问题：

- | 没有清晰的、明确的目标，摸着石头过河，走到哪里算哪里；
- | 目标大而空，听起来像口号，喊起来振奋人心，做起来无从下手；
- | 生产、销售等定量目标好定，研发、行政等定性目标不好定；

■ 培训收益

帮助学员正确认识和理解目标管理，并通过一系列行之有效的训练，使学员掌握明确个人目标、制定计划、排除行动障碍、及时行动的步骤和技巧。

■ 培训对象和形式

- 培训时间：一天（6个小时）
- 培训对象：企业各层级
- 培训形式：讲授、讨论、视频、案例分析、精彩互动的糅合体验

课程大纲

第一讲 什么是目标管理

1. 目标管理的定义与含义

表格：目标双向细目表

案例：海尔的目标管理

2. 目标管理的六个特征

1. 共同参与制订——目标是在上司和下属的共同参与下制订出来的；

2. 与高层一致——下一级的目标必须与上一级的目标一致，必须是根据上一级的目标分解而来；

3. 目标应该是可衡量的；

4. 关注结果，而不是“工作”或“活动”的本身或过程；
5. 及时的反馈和辅导——反馈是将下属的工作状况与设定的目标比较；辅导是帮助下属提高工作的能力；
6. 以目标作为评估绩效的标准。

3. 目标管理的意义

- 1) 对个人的意义
- 2) 对企业的意义

今天的生活状态不是由今天所决定，它是我们过去生活目标的结果

4. 目标管理的过程：三个共同

- 1) 共同制定
- 2) 共同反馈
- 3) 共同控制

第二讲 行动指南——目标的设定

1. 目标设定过程中常见的问题

问题一：目的和目标混淆——目的是组织各种行动最终要达到的宏观上的结果；而目标是为了达到目的所要采取的步骤；

问题二：定量目标与定性目标的问题；

问题三：制订多重目标的问题；

问题四：目标的冲突问题——有时一个目标与另一个目标至少在短期内是冲突的。

3. 制订目标应该符合 SMART 原则

SMART 分别是五个英文单词的首写字母：

明确具体的 (Specific)

可衡量的 (Measurable)

可接受的 (Acceptable)

现实可行的 (Realistic)

有时间限制的 (Timetable)

4. 设定目标需要七个步骤

步骤一：正确理解公司整体的目标；

步骤二：制订出符合 SMART 原则的目标；

步骤三：检验目标是否与上级的目标一致；

步骤四：列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法；

步骤五：列出实现目标所需要的技能和知识；

步骤六：列出为达到目标所必需的合作对象和外部资源；

步骤七：确定目标完成的日期

第三讲 目标对话——分解目标

1. 如何为下属分解目标——目标计划书

常见的问题：

- ◆ 不分解目标——不将部门目标分解给每一个部门成员，而是告诉下属们跟着我这么干；
- ◆ 没有让下属充分理解公司或部门的目标；
- ◆ 将制订下属目标当成分配工作；

- ◆ 嫌费事——进行目标管理，中层管理人员本身需要花费很多时间和精力；
- ◆ 嫌难做——制订下属目标是件令人头疼的事情。

来自下属的阻力：

- 尽量压低工作目标，讨价还价——下属尽量多提自己的困难，期望把落到自己头上的工作目标降低；
- 相互攀比，难度大的工作相互推委；
- 已经习惯于接受命令和指令；
- 对工作目标无所谓；
- 个人目标与组织目标、部门目标发生冲突；

2.目标对话的要点

- 要点一：解释目标带来的好处——下属最关心的还是自身的利益；
- 要点二：鼓励下属自己设定自己的工作目标；
- 要点三：分析实现目标所需的资源和条件；
- 要点四：循序渐进——可以按照先易后难、近期目标详细而远期目标比较概括等方式，使逐渐适应目标管理；
- 要点五：目标与绩效标准的统一；
- 要点六：向下属说明你所能够提供的支持。

第四讲 从目标-计划-执行

1. 目标与执行——热炉法则 **The Hot Oven Rule**

- ◆ 先有目标，才有工作

◆ 目标坚定，追踪落实

◆ 先“开枪”，后“瞄准”

2.如何有效管理时间

◆ 提前规划

◆ 要事第一

◆ 日事日毕

◆ 战胜拖延

3.实务练习

4.建立目标系统

一旦制订了明确的工作目标，接下去的工作就是将所订立的工作目标转变为详细的行动计划，作为实现工作目标的支持系统，并使下属能够更好地理解和执行。