

# 《目标、计划与执行》

—工作管理能力修炼—

## 🔥 课程背景：

我们大多的管理学家研究的重点都集中在商业中需要“做什么”上，我们不仿称之为战略，他们提供给我们的都是静态的战略规划，比如技术、公司或者市场的现状，这些画面描述了那些成功的公司在某个特定时间点的特点和做法，或者是他们优秀经理人的当时的行为。

不夸张的说，只要静下心来阅读，体会，理解我们关于战略、创新和成长方面研究成果的经理人，大都从中获得了莫大的帮助。

然而，在我们以前的研究中，管理著述中，还没有来的及给大家详细论述的一点是：面临着纷繁复杂的各种事务，要想完成一个最重要的目标，应该怎么做。接下来我们要讲的不是关于一些成功公司经典案例片断，我们将从目标、计划与执行问题的解决方面，通过完整的案例和演练来了解如何提高你的工作效率，也就是如何做。

---

🔥 课程时间：2天（12小时）

---

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

---

## 🔥 课程设计：

- ▢ 第一章、目标管理
  - ▢ 第二章、计划管理
  - ▢ 第三章、时间管理
  - ▢ 第三章、问题管理
- 

## 🔥 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

---

## 🔥 课程大纲：

- ▢ 第一章、目标管理

早在1955年，德鲁克在他的一部管理学著作《目标管理的实践》里就有论述，在许多公司里，特别是在高度分权的的公司中，目标管理甚至是进行管理的唯一方式。

但是，在具体实践中，目标管理实际上表现得相当糟糕，因为很多基本的原则就被违背了。

## 一、什么是目标管理

1. 少数几个目标，而不是很多目标
2. 有挑战性
3. SMART 原则
4. 要量化，但不要教条化
5. 相互矛盾的目标
6. 资源

## 二、目标设定与执行结果的关系

## 三、目标管理的 PDCA 循环

## 四、是什么导致目标完不成？

-执行一项策略需要极大的改变人的行为习惯

## 五、究竟是什么导致了低效的执行

-真正的敌人-日常事务

## 六、目标管理四原则

### 原则一、制定最重要的目标

- 1、确定你最重要的目标
- 2、目标设定与执行结果的关系
- 3、实施步骤
  - 第一步：考虑各种可能
  - 第二步：按影响力排序
  - 第三步：测试最棒的几个想法
  - 第四步：定义最重要目标

案例解析：李明团队如何得出最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

### 原则二、关注引领性指标及计划

- 1、最重要目标产出源在哪里？
- 2、滞后性指标和引领性指标
- 3、如何找到引领性指标

#### 4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：李明团队的引领性指标跟踪

#### 5、 实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

案例解析：李明活动团队如何找到引领性指标

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

#### 原则三、建立激励性计分表

##### 1、教练型记分表与选手型记分表

##### 2、记分表就是一个目标视觉化的过程

##### 3、运用计分表

- 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

- 第二步：设计计分表
- 第三步：建立记分表
- 第四步：保持更新

案例解析：李明活动团队记分表建立过程

#### 原则四、建立规律问责机制

##### 1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

##### 2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

互动环节：李明活动团队例会问责过程

## □ 第二章、计划管理

目标制定完成后，需要一些多步骤的行动来支持并完成它，我们应酌情制定一些

繁简程度不同的计划，本章将通过完整的案例讲解计划的制定与分析过程。

#### 一、计划要解决的四个问题

#### 二、计划的种类

#### 三、年度经营计划

##### 1、经营目标

##### 2、年度公司总体工作策略

##### 3、部门年度工作计划

#### 四、专项计划

#### 五、月、周计划

#### 六、计划分析

##### 1、作用、条件

##### 2、要点

问题：预防、应急

案例：高层宾馆失火

##### 3、主动性计划

➤ 预防性行动计划

➤ 应急性行动计划

##### 4、基础性的计划分析

➤ 描述计划目标

➤ 找出潜在问题

➤ 采取预防性措施

➤ 制定后备措施

##### 6、结构性计划分析法

案例分析：在本季洛德酒厂生产新品香槟酒计划的全程讲解

##### 1、描述计划目标

##### 2、制定行动计划

➤ 知名企业标准计划讲解

➤ 项目的工作分解结构（WBS）

➤ WBS 中最终目标、任务、活动三者之间的关系

➤ 制作任务与任务之间的逻辑网络图

- 甘特图的作用
  - 3、选择关键环节
  - 4、找出并评估潜在的问题
  - 5、找出可能的原因
  - 6、制定预防性行动措施
  - 7、制定紧急性行动措施
  - 8、设立预警系统
    - 定期检查计划的执行情况
  - 9、改进计划
    - 洛德酒厂计划分析工作
- 案例点评：公司相关计划分析与点评
- 案例演练：重要客户参观考察的全程计划安排

## ▣ 第三章、时间管理

可能有这样一种情况：一个人整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒，轻松自如地控制这一切。极高的效率，卓著的效果，这是生活和工作的一种美妙的境界。本章将介绍在目标、计划的执行中，如何将工作内容分解到每周、每天，有效安排时间，排除干扰。

### 一、你的时间到哪里去了

案例背景：忙碌的李明和王总的电梯对话

### 二、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

1. 避开黑洞的策略
  - 关掉微信
  - 运用日程表和今日待办
  - 保持工作环境的干净整洁
  - 注意休息
  - 设置任务的最后期限
  - 对你的工作进行规划
2. 寻找黑洞-填写一周的时间日志
3. 提高时间效率的方法
4. 李明的每日时间段规划

### 三、传说中的四象限法则

第一象限文化

第二象限不紧急但非常重要

第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

第四象限文化

### 四、李明应用四象限时间管理法的四步

第一步、改造你的任务清单(李明的原任务清单)

第二步、把工作任务放入四个象限

第三步、应用“猴子法则”走出第三象限

第四步、进行第二象限工作

### 五、第二象限事务的目标分解与任务描述

### 六、今日待办与日程表

**互动环节 1：**2018年8月5号，星期一，李强是一家工厂的车间主任，早上上班，发现桌上有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

**互动环节 2：**2018年8月5号，星期一，李强是一家公司的市场经理，手下有四个销售组长，共计三十多位销售人员，同时还有两位内务，负责部门一般事物；早上刚上班，发现有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

请分析判断以上任务

### 三、控制中断及干扰

#### 1、中断的控制

- 内部中断
- 外部中断

#### 2、干扰的控制

- 来自上司的干扰
- 来自同事的干扰
- 来自下属的干扰

## ▣ 第四章、问题管理

在目标与计划的执行过程中，我们会遇到目标不能达成的问题，本章将了解现有的解决问题的理论，掌握解决问题的科学流程，熟练掌握每个步骤中推荐使用的工具和方法以及应用中的技巧。

### 一、问题改善从何处入手

二、什么是问题

三、问题分析与解决流程的理论依据-PDCA

四、问题分析与解决的六步法

### **第一步、问题定义-探究问题实质**

壹、 发掘问题

贰、 评估及选题

参、 分析并定义问题

肆、 团队组建及确定目标

案例分析：给客户提交方案效率太低

### **第二步、原因分析-潜入冰山底部**

壹、 原因分析常用的方法

经验估计法、比较分析法、试错法

贰、 原因分析的工具-数据法

1. 第一步、因果图寻找可能原因
2. 第二步、查检表收集数据
3. 第三步、排列图确认真因

**案例分析：**给客户提交方案效率太低原因分析

**案例演练：**以小组为单位，头脑风暴、设计调查表，进行本小组问题的原因分析

参、 原因分析的工具-比较法

- 1、描述问题与比较分析
- 2、寻找线索并证实原因

**案例分析：**李明拉肚子的线索及原因证实

- 3、比较分析的意义
- 4、比较分析的步骤

第一步、描述问题

第二步、比较对象

第三步、寻找线索

第四步、证实原因

案例分析：大洋公司的产品的客户投诉的原因比较分析

李明家周围的树死了的原因分析

### 第三步、方案决策-追寻适宜方案

案例分析：你的灯亮着吗

壹、 设定决策标准

- 1、限制条件，就是必须要达到的。
- 2、期望要素，就是期望更好的

贰、 提出方案

- 1.脑力激荡法
- 2.改善的四原则：删除、合并、重排、简化

参、 评估及挑选方案

- 1.从限制条件方面比较选择方案
- 2.从期望要素方面比较选择方案
- 3.明确并评估风险

案例分析：大洋公司的办公室选址决策

### 第四步、规划执行-筹划有效方案

壹、 作用

贰、 要点

- 1.问题：预防、应急
- 2.机会：促进、利用

案例分析：火灾的启示

参、 明显的征兆

### 第五步、效果评估-验证实施结果

壹、 目标达成确认

常用工具：

行动计划表、推移图、柏拉图、雷达图、直方图

参、 衡量改善效益

## 第六步、经验总结-防止再次发生

### 一、复盘

可以使用行动反思

### 二、标准化(以图,表,文表达)

文件标准化纳入文件管理系统,注意文件失效性,制订日期,制订版次(新版,改版,版次编号)等.

### 3) 标准化再教育:

---