

目标设定和计划落地 让执行不再困难

课程大纲 (2天)

一、课程背景：

1. 为什么，1954 美国管理学家彼得·德鲁克发明“目标管理在西方企业中已使用了 40 多年，成为划时代的管理工具？
2. 为什么设定目标是非常关键的一环？
3. 目标该如何分类？哪些目标是好目标，哪些目标是不合格的目标？
4. 为什么目标分解在很多公司不难，但执行起来却很难？
5. 目标、子目标、计划这些概念之间究竟是什么关系，为什么常常导致在操作层面难以协同？
6. 为什么有了目标还不够，需要有关键措施做支持？
7. 计划的作用是什么？计划对于执行的意义是什么？
8. 为什么在执行过程中，需要不断的跟进和检查，才能确保计划的落地？
9. 为什么要进行复盘，复盘的意义是什么？

二、课程目标及收益：

1. 让学员了解目标管理的基本概念。
2. 让学员掌握目标设定 TPGM、分解、执行、复盘的全套方法论。
3. 让学员掌握如何进行目标分解、让学员学会如何进行从子目标分解到计划管理。
4. 让学员学会如何进行把目标、子目标、KPI、措施、计划这些概念清晰化。

5. 让学员学会如何对计划进行执行和沟通。

6. 让学员学会复盘的流程和技巧。

三、**三、授课特点**

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 课程不是以知识的讲解为目标，而是通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场 PK 来帮助学员理解知识，将解决问题和实战融入培训现场

四、**四、课程大纲：**

一、**目标管理的三大理念—了解理念 建立基础**

1. 目标管理的起源和历史
2. 目标管理的基本理念
 - 结果导向
 - 组织必须建立大目标
 - 单元必须建立小目标，和大目标保持一致

本节输出：目标管理的概念和分类

二、**目标的 SMART 原则及分级—掌握工具和原则 利于制定目标**

1. 目标的定义及设定
 - 完整目标的 TPGM 模型：主题、目的、目标设定、衡量标准
 - 目标和非目标之间的区别
 - 目标设定的 SMART-CAR 原则
 - 练习：以下这些是目标吗？
2. 目标的分类：常规目标和项目目标
 - 常规目标和项目目标的概念

3. 常规和项目目标的分级制定法
 - 常规目标的三级分法：门槛、理想、挑战
 - 项目目标的分级法
4. 项目目标必须设定衡量标准才是完整的目标
 - 用 QQCTS 工具设定衡量标准
 - 练习：下面这三个项目目标如何设置衡量标准？

本节输出：目标管理的 SMART 原则、目标的两大分类、目标的三级分法、

QQCTS 工具

三、 企业级目标的制定—只有制定企业级别的目标 组织才有方向

1. 企业制定目标的基本流程：战略-战略目标-战略举措-年度经营目标-平衡记分卡
2. 平衡积分卡的四个构面：财务、客户、内部运营、学习与成长；
3. 设定企业目标：
 - 常规目标+项目目标
 - 数量为 10-15 个
 - 项目目标：不得不打赢的仗+未来的关键举措

本节输出：企业目标设定的平衡记分卡方法

四、 目标管理和计划落地的三大工具—工具打通道、法、术

1. 管理工具 1：PDCA
 - PDCA:含义
 - 案例：一个妹妹的减肥案例
 - 螺旋式上升的过程
 - PDCA 的应用场景

2. 管理工具 2 : 6W2H

- 案例 : Tom 等四个人悲催的一次考试
- 6W2H 一般的应用场景

3. 管理工具 3 : 事前、事中、事后

- 主要应用于行动计划
- 练习 : 设定一个场景 , 使用该工具快速制定计划 ?

本节输出 : 工具 PDCA、6W2H、事前中后

五、 常规目标分解 4 步曲—措施和分解同样重要

1. 常规目标分解的思路 : 目标—子目标—措施—计划

- 山田本一为什么能成功 ?
- 为什么目标需要分解 ?

2. 常规目标的分解到子目标的 6 种方法

- 时间、区域、人员、产品、渠道、客户
- 案例 : 如何将这个市场部的费用目标进行分解到子目标 ?

3. 常规目标分解后的关键措施制定

- 1) 关键措施是目标实现的保证、措施和子目标必须是充分必要条件
- 2) 寻找关键措施的 3 步曲 : 找区域-找痛点和困难-定措施
- 3) 寻找关键措施的注意点 :
 - 常规做法或行为不可称为关键措施
 - 关键措施必须对结果起决定性作用
 - 关键措施一般不超过 3 个
 - 案例 : 该公司降低市场费用有哪些措施 ?

4. 措施如何分解成计划 ?

- 措施分解成计划的思路：事前—事中—事后
- 案例：该措施如何分解为计划？
- 练习：该目标如何分解成子目标和计划？

本节输出：常规目标分解 4 个步骤、分解目标的 6 个维度、措施到计划的方法

方法

六、项目目标分解 3 步曲—分解后变成计划 简单可用

1. 项目目标的概念
2. 项目目标分解的整体思路：目标—子目标—计划
3. 项目目标的分解为子目标常见三种方法
 - 按照时间分解
 - 按照工作类别分解
 - 按照人员分解
 - 演练：该如何进行该项目目标的分解？
5. 子目标分解为计划
 - 子目标分解到计划的方法：事前—事中—事后
 - 案例：如何将该子目标分解为计划？
 - 练习：该公司的尾牙晚会该如何分解和执行

本节输出：项目目标分解 3 个步骤

七、使用 PDCA 进行计划管理—没有计划跟进 就没有执行

1. 跟进计划执行的 6 种方法
2. 计划执行过程中容易出现的问题
 - 不到位
 - 不关注细节

- 不关注结果
 - 不深入现场
3. 提升执行力的 3 个核心注意点
 - 制度化
 - 标准清晰
 - 培养下属
 - 如何对执行中的突发情况进行处理？
 4. 检查要注意的要点“四不两直”原则
 - 不发通知、不打招呼、不听汇报、不需要陪同
 - 直奔基层、直奔现场

本节输出：计划跟进的 6 个方法、提升执行力的 3 个核心注意点、检查的

“四不两直原则”

八、目标管理的复盘—反思、总结和提高 超越现有管理水准

1. 为什么需要复盘？
2. 复盘的误区
3. 复盘的基本思路和一般步骤
 - 回顾目标对比差距、分析原因、萃取经验、转化应用
 - 案例：联想如何进行复盘？
4. 复盘的基本原则
 - 畅所欲言
 - 平行思考
 - 坦诚直接
5. 经验萃取的基本思路

- 做的好的原因
- 内在的规律是什么
- 可以应用在哪些其他的应用场景

6. 转化应用的计划

本节输出：复盘的四个步骤、萃取的方法