



202

王静

《从目标设定到成果落地》

课程大纲



【课程

【课程背景】

在企业战略目标或年度目标实现的过程中，管理层作为承上启下的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，他们有的仅是零散的经验和感觉，并没有真正形成管理概念和管理技能。

在日常管理活动中，中层管理者经常出现以下误区：工作目标分解等于工作任务分解；工作任务分解就是把工作分配给适合的人；工作落实就是抓执行结果……这些对目标、计划、执行的认识是不全面的，这种错误的认识将严重影响企业目标的实现。

那么，如何正确设定工作目标？如何分解工作计划？如何对执行活动进行控制？在执行过程中出现问题要如何科学的处理？

《从目标设定到成果落地》课程是专门针对中层管理干部而设计研发的实操性课程，不仅系统的讲解目标、计划、过程管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、实操演练等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握目标设定、计划分解、过程管制的方法。

【课程收益】

1. 掌握目标设定的原则和方法
2. 掌握工作任务分解的四个步骤
3. 掌握工作计划的五个核心要素
4. 掌握根据自身角色定位管理时间的有效方法
5. 掌握执行过程的控制内容和方法
6. 掌握行为驱动的管理沟通技巧

【课程对象】 企业中、基层管理者

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【讲师分享大纲】

第一单元：管理，从目标设定到成果落地

1. 从VUCA时代到BANI时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
2. 源自于IBM的“企业可持续发展模型”
3. 全面认知管理，什么是管理？管理的本质及企业管理要解决那些问题？
4. 从管理学发展的四个重大阶段提炼出管理升级的关键要素
 - 1) 古典方法
 - 2) 行为方法
 - 3) 定量方法
 - 4) 当代方法
5. 管理的三次升级指的是什么？
 - 1) 科学管理—理事
 - 2) 关注于人—管人
 - 3) 组织行为—环境
6. 团队案例分析：本季度绩效表现评估
 - 1) 甲：吃苦耐劳型员工
 - 2) 乙：积极主动型员工
 - 3) 丙：资深元老型员工
 - 4) 丁：新进活跃型员工
- 5) 作为同事为以上四位员工打分 VS 作为管理者对以上四位员工打分
- 6) 团队讨论：分析两次打分的差异存在
7. 来自于德鲁克的《卓有成效的管理者》
8. 管理既要讲究效率，更要富有成效
 - 1) 效率的定义
 - 2) 成效的定义
 - 3) 效率&成效在组织从目标设定到成果落地中的体现：降本增效

第二单元：从目标设定到成果落地：如何科学的设定目标

1. 案例讨论：管理，是先有工作还是先有目标？

2. 管理的本质：实现目标
3. 目标管理的概念
4. 企业的目标管理：战略目标-组织目标-部门目标-个人目标
5. 目标管理常用的三大工具：
 - 1) 战略地图-定方向
 - 2) 平衡计分卡-做衔接
 - 3) 行动计划表-保落地
6. 小组讨论：到底是什么在影响目标实现？
7. 目标达成的六个关键点：
 - 1) 目标的制定
 - 2) 信念的激发
 - 3) 策略的设定
 - 4) 计划的拟定
 - 5) 资源的运用
 - 6) 过程的把控
9. 华为 4321 目标管理法帮助我们科学的制定目标
10. 信念的激发
 - 1) 信念与需求
 - 2) 需求与动机
 - 3) 动机与行为
 - 4) 人性的五大层次

第三单元：从目标设定到成果落地：做好计划管理

1. 小组讨论：计划 VS 变化
2. 工作计划制定的基本原则
3. 任务是计划管理的核心
4. 工作任务分解的四个步骤
 - 1) 分解结构
工作任务分解：项目、任务、活动
实操演练：分解某项工作的结构
 - 2) 关键路径
任务中的关键活动提炼
实操演练：设计某项工作的关键路径

3) 时间进度

管理好自己的时间，要学会分轻重缓急

时间管理就是做决策

时间管理的历史：1-4 代时间管理

第一代时间管理：备忘录

第二代时间管理：规划与执行

第三代时间管理：优先级

第四代时间管理：重要性

时间管理的四大象限解析

四象限规划的重点

富兰克林时间管理手册及运用

课堂练习：如何规划你的时间

4) 任务列表

任务列表的主要内容

实操演练：设计某项工作的任务列表

5) 小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？

4. 工作计划的五大核心要素

1) 质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

2) 资源/预算：资源利用与工作任务的关系

3) 人员委派：任务特点与人员委派

4) 时间进度：时间节点设计的方法

5) 风险预案

5. 项目管理的基本概念

6. 项目管理工具实操演练：一页纸项目化管理

第四单元：执行与过程控制

1. 小组讨论：什么是执行？

2. 执行就是有结果的行动

3. 小组讨论：什么是过程控制？

4. 小组讨论：控制的难点是什么？

5. 过程控制的七大内容

1) 目标偏差

2) 质量偏差

3) 进度偏差

4) 预算偏差

5) 流程偏差

6) 衔接偏差

7) 人员偏差

6. 过程控制的四大方法

1) 设定标准

什么是标准？

小组讨论：标准应该高些还是低些？

案例分析：被修改的金标准

2) 看板管理

什么是看板管理？

实操演练：管理看板设计

3) 制度支撑

4) 强化沟通

第四单元：成果落地与持续改进

1. 成果就是通过行动带来结果

1) 案例分析：有苦劳不代表会有成果

2) 案例分析：履行职责不确定会有成果

3) 案例分析：完成任务不一定会有成果

2. 成果是对自己百分百负责

3. 不要让成果成为终点，要通过持续改进发挥成果的最大能效

4. 个人能效与团队沉淀

5. 个人能效的激发需要四大平台

6. 团队沉淀需要集体性智慧的激发

7. 激发集体性智慧的四大方法