

目标管理与计划执行

课程背景：

目标管理是美国著名管理学家德鲁克的首创，1954年，他在《管理的实践》一书中，首先提出“目标管理与自我控制”的主张，随后在《管理——任务、责任、实践》一书中对此作了进一步阐述。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，企业各级领导者对下属人员的领导，不是简单地依靠行政命令强迫他们去干，而是运用激励理论，引导职工自己制定工作目标，自主进行自我控制，自觉采取措施完成目标，自动进行自我评价。目标管理通过诱导启发职工自觉地去干，其最大特征是通过激发员工的生产潜能，提高员工的效率来促进企业总体目标的实现。

目标管理就是一种业务管理和考核方法，使每一位管理人员或主管皆按其应该达成的目标与成果，订定其一年内或一定期间内具体可行的工作内容与进度，并以目标衡量实际的成果。若因内、外因素的改变而影响目标时，实时采行改进方案。本课程将从组织、部门、个人的目的(价值)与目标之间的关系谈起，希望学员们认知企业特性、部门结构、个人的角色，了解组织、部门、个人目标之间的衔接与达成企业目标的重要性。

在企业经营中，如何提高工作绩效，创造营利，一直是倍受重视的课题，经理人皆具备专业知识与技能，而如何将所有能力发挥的更有效能，协助经理人建立对目标管理正确的态度，并有效运用计划与管理工具，使其更能积极有效的完成工作任务，并能拥有自我充实而成功的生涯，正是本课程将达成的目的。

如何制定明确而切实可行的目标？如何制定有效的工作计划？如何快速有效地完成各项工作任务？相信这些都是每个人想学习的一门学问。本课程透过讲师的讲解教授，加上每个学员亲身的演练及问卷填写的启发，使人人明白目标与计划、执行的含，学习目标与计划执行的管理技巧，提升工作效率。

课程收益：

- 1、了解目标管理的基本技能；
- 2、学会有关计划制订的方法与工具；
- 3、掌握工作与岗位分析方法，学会提升工作执行的技巧。

课程特色：

- 1、系统性——课程系统架构清晰，所有内容前后贯穿，相互辉映，绝非单纯几个管理模块的拼凑。
- 2、有效性——课程核心理论和管理技能是众多五百强企业反复验证的管理经验和工作方法，具有很强实用性与时效性。
- 3、应用性——非传统教学方式，旨在"学以致用，立竿见影"；每项内容都透过实际的案例和操作工具，引导学员找到解决管理问题的原则，并学习到最实用的操作工具，直接拿来使用。
- 4、趣味性——整个培训过程，采用学员互动，现场模拟场景训练等多种方式，使气氛热烈，学员在开心之中掌握实战技能。

《目标管理与计划执行》课程结构



授课方式：

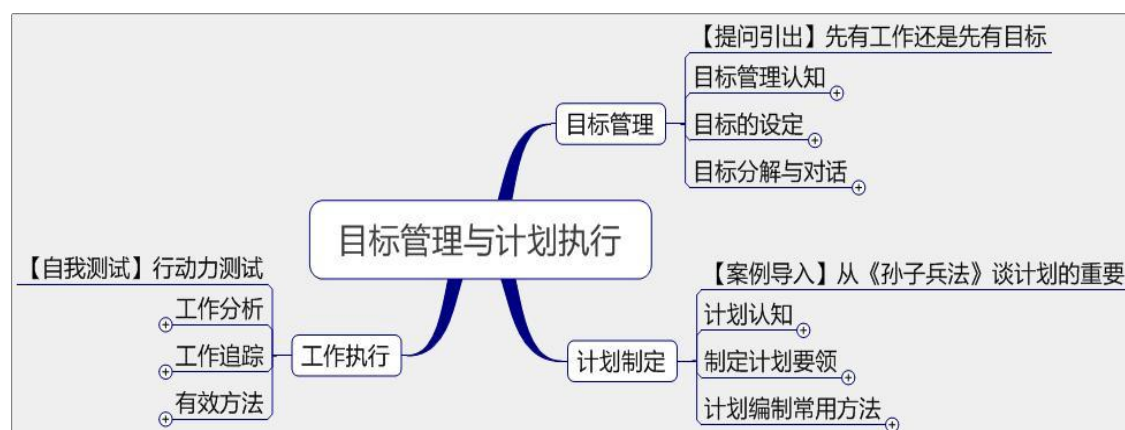
- 1、上课方式多元化，70/30 原则(70%专家理论讲解、案例剖析、管理工具使用说明，30%学员互动研讨、角色扮演、实战演练)，从各种方式中体验学习，加深印象。
- 2、理论讲授 + 案例剖析 + 小组互动研讨 + 情境模拟，案例贴切于实际工作，讲解由浅入深、化难为易，让学员由工作时身边发生的事例中学习到管理的精髓。

3、透过案例剖析与操作工具讲解，让学员结合自身工作进行检查与启发，让学员从“做”中了解到自己的不足以及需要改善注意的地方。

课程时间：1-2天，6小时/天（课程标准版2天，精讲版1天）

授课对象：企事业单位中高层以上领导干部、部门骨干，储备干部等。

课程大纲：



第一讲：目标管理

【提问引出】先有工作还是先有目标

一、目标管理认知

【现场测试】目标管理能力自测

【管理定理】目标管理的定义

【主题讲授】目标管理的特征与好处

【互动研讨】目标管理中常见的问题

二、目标的设定

【对比分析】目标与目的的区别

【归类分析】定量目标与定性目标

【重要法则】目标制定的 SMART 原则

【课堂练习】判断以下目标是否符合 SMART 原则

【方法实操】设定目标的步骤

【互动研讨】组织各部门的目标管理有哪些



三、目标分解与对话

【实用方法】管理目标的分解

【寻根探源】目标对话常见的问题与来自下属的阻力

【技能实操】目标对话的具体方法

【互动研讨】目标不能实现的原因有哪些？

【案例研讨】刘强东给下属提出增长 200%的业绩

【工具解读】目标管理卡——将目标书面化、规范化

第二讲：计划制定

【案例导入】从《孙子兵法》谈计划的重要

一、计划认知

【管理定理】计划的定义及特点

【原因分析】制定计划的好处

【观点认知】计划三要素及主要内容

【归类分析】企业及部门主要计划分类

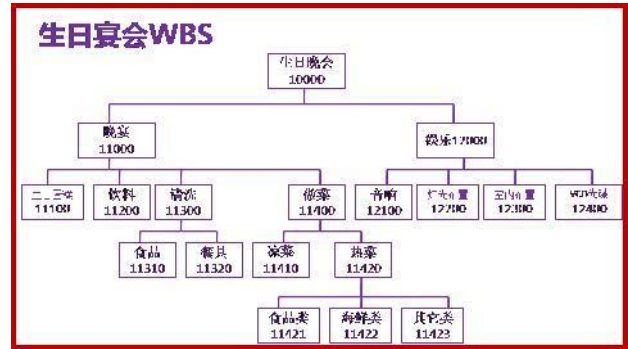
【主题明辨】企业、部门、员工三级计划体系

【现场测试】工作规划能力自测表

二、制定计划要领



- 【原理探究】计划工作原理
- 【实用方法】编制计划的步骤
- 【方法实操】如何做月计划
- 【实用技巧】周计划有什么特点
- 【实用方法】日计划的七个步骤
- 【他山之石】某企业工作总结计划实际



案例

- 【工具模板】月计划/周计划表
- 【工具模板】计划编制要点表
- 【工具模板】部门年度工作计划表
- 【案例研讨】计划工作留空挡
- 【互动练习】一项任务逻辑思路排序

三、计划编制常用方法

- 【实用方法】计划编制鱼骨图法
- 【实用方法】计划编制逻辑树法
- 【实用方法】计划编制 WBS 法
- 【实用方法】计划编制甘特图法
- 【实用方法】计划编制 SWOT 分析法
- 【对照检查】是一个好的工作计划吗？

第三讲：工作执行（授课时长：2-4 小时)

- 【自我测试】行动力测试

一、工作分析

- 【实用方法】工作任务分析三种方法
- 【方法实操】科学设定岗位工作量
- 【案例分析】由小和尚撞钟而想到的
- 【观点认知】标准作业管理的内涵
- 【实用方法】标准化管理 4 个步骤



【答疑解惑】员工瞎忙的主要原因及破解之法

二、工作追踪

【重要法则】工作追踪的意义

【归类分析】工作追踪的五个原则

【实用方法】工作追踪的步骤与方法

【现象解析】工作追踪中的问题

【方法实操】克服追踪抗拒

【方针指导】管理：理解人性，理顺事情

三、有效方法

【不传心法】执行力定理基本内涵

【工作方法】“6S”大脚印

【工作方法】5W2H分析法

【实用技巧】不依赖于人的执行力管控模型

【实用方法】执行的机制——5R业务模式

【管理绝招】高效执行的“三讲四化”

课程总结：

一、重点知识回顾

二、互动：问与答

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、
点评

【课程结束后落地执行方案】：

一、员工工作效率低的原因与对策

二、日事日毕、日清日高的行动纲领

三、做好部门员工目标分解与辅导的方案

四、全员工作计划与工作总结执行方案

【学员评语】：



石老师的课程新颖、活泼、精彩、有启发，知识渊博，主题突出，案例实在，时间紧凑，容易记忆，让我们有了全新的收获。

课堂中充满着互动活泼，生动风趣，高潮频叠，而且内容新颖，深入浅出，所举的案例都非常贴合我们的工作实际，本次课程对我们有非常强的指导意义。张老师的课程理论联系实际，容易调动人的潜能，在教学中‘条理清楚’，哲理‘分析透彻’，有助了解‘工作状态差距与解决问题’，能紧贴企业实际，并让我们学会并掌握一些实用的管理工具。

老师教学生动，吸引我们对教学内容的听讲，让学生能够体会教学内容在实际中的作用，能使内容与实践相结，冷静、幽默。

说明：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前，与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。