

吉塔行星——目标与计划管理

课程背景：

企业经常要制定一些所谓的目标，可为什么到了最后，目标总是完成的不太理想呢？因为我们制订目标还需要掌握一些目标分析、制订和具体执行的工具与方法，目标不能总停留在口号上，要从组织目标向下分解到员工的具体工作目标才能支撑组织目标的完成。

德鲁克说“并不是有了目标才有工作，而是有了目标才能确定每个人的工作”企业的任务和使命必须转化为目标，因此管理者应该通过制定目标对下线进行管理，当高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效的分解，转变成各部门以及个人的目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

实施目标管理的真正目的就是促进员工的自我管理，提升企业持续不断的迎接一个个新目标的能力。

课程收益：

- 熟悉团队目标管理的精髓及工作流程，能够根据本企业特点引进、实施目标管理；
- 掌握员工目标管理执行、检查、修正、评估及绩效奖惩的原理与方法；
- 了解组织制定目标的原则和方法；
- 学会部门目标实施过程中的空间分解和时间分解的方法；
- 掌握团队目标实现的原理。

课程时间：2天，6小时/天

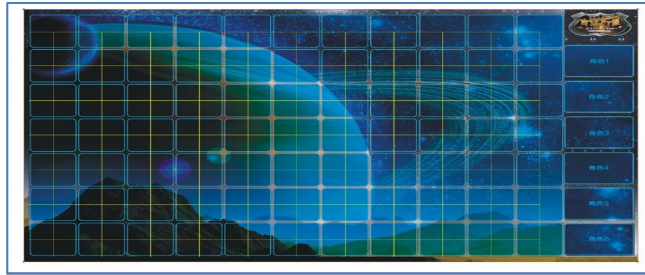
课程对象：企业各层级管理者

课程方式：案例研讨 + 角色扮演 + 沙盘情景推演 + 实战训练

课程大纲

“吉塔行星”是阿尔法共和国中央商业学校的一个测试科目，6个小组要参与这个情景模拟课程，每个小组都是一艘宇宙飞船上的成员，他们的飞船在吉塔行星上坠毁了，他们的目标就是想办法生存下来。

课程价值：这个情景模拟生死攸关情况的测试中，揭示出团队决策、目标管理、管理沟通协作和领导力（或者无领导能力）相关的情感。



导入：**【团队建设期】**组建宇宙舰队 模拟企业组织架构，角色扮演

1. CEO——首席执行官，团队决策最终的决策者，并负有责任
2. COO——首席运营官，负责公司的日常运营，辅助 CEO 的工作
3. CIO——负责收集信息，甄别有效和无效信息，为团队决策做依据
4. 记录员——记录每天的行程，以便于提供信息依据

情景练习：各个角色演绎职场中的工作职能

第二讲：**【目标制定期】**规则解读，宇宙舰队原材料购买与风险评估

一、何谓目标管理

1. 目标管理解析
2. 没有好目标的原因
3. 好目标具有的特征

案例分析：取经团队的目标设定逻辑

4. 工作目标的三种类型

三、制定目标的五个要素

1. 确定目标的内容
2. 设定目标的期限
3. 明确目标的标准
4. 选择目标实施的方法
5. 安排目标的顺序

情景演练：疯狂的橘子

四、衡量合理目标的 SMART 原则

1. 目标的明确性

2. 目标的可衡量性
3. 目标的可实现性
4. 目标的相关性
5. 目标的时限性

情景演练：目标 SMART 原则的练习

五、设定目标的五个关键步骤

1. 列出符合 SMART 标准的目标
2. 罗列目标带来的好处
3. 预见困难及解决的方案
4. 明确为达到目的必须合作的对象
5. 设定目标完成的日期

情境沙盘演练——宇宙舰队目标制定：

1. 最长 21 天的生命（企业运营的时间周期，阶段性完成目标）
2. 生存能量一：布兰克（能量）可以坚持 15 天（企业运营中的非必要资源）
3. 生存能量二：水资源，每补充一次最多坚持三天（企业运营中的必要资源）
4. 三次复活的机会（目标管理中心修正原则）
5. 山丘上看得远，看到基地（模拟目标管理中的干扰信息和走捷径的心态）
6. 去沙地，看到吉塔人（企业运营脚踏实地，夯实基础，走捷径的心态要不得）





第三讲：【目标分解期】分解目标，宇宙舰队目标资源确定

一、什么是目标分解？

二、目标分解的四个原则

1. 资源利用的整分合原则
2. 主次目标间的逻辑原则
3. 目标分解中的关键原则
4. 分目标间的协平衡原则

案例解析：好利来中秋销售 8000 万的目标分解

三、目标分解的两种形式

1. 按时间顺序
2. 按时间关系

四、目标分解的两大技巧

1. 目标精准确定

工具一：目标多权树法

2. 目标细化小妙招

工具二：“6W3H”法

情境沙盘演练——宇宙舰队团队目标分析：

1. 宇宙舰队 21 天目标的分解
2. 聚焦目标、精准目标：经过第一阶段的总结，第二阶段要更加精准目标，聚焦目标
2. 专注团队目标，排除干扰：危机盘查，使用三次复活的机会
3. 团队成员的水平沟通管理

第四讲：【计划制定期】宇宙舰队制定可实施计划，行走路径

一、计划的定义

二、计划的四种分类

1. 按计划的内容层面上分

2. 按使用范围分
3. 按时间分
4. 按性质和作用分

三、计划制定的四种影响因素

1. 组织因素
2. 业务因素
3. 环境因素
4. 管理及制定者因素

四、制定计划的三个基本要点

1. 确定关键性人物
2. 明确执行的时间
3. 量化执行的程度

五、计划制定管理的五大流程

1. 制定明确的经营目标

案例研讨：倒塌的巨人大厦

2. 组织计划的编制与实施
3. 协调计划实施的过程控制
4. 执行计划完成情况的检查
5. 完成计划工作的总结

情境沙盘演练——宇宙舰队计划制定：

1. 21天目标的分解，制定一份周计划、日计划
2. 确定团队行进的方向，得到信息卡后做出下一天的计划

第五讲：【计划实施期】宇宙舰队团队决策，寻找基地

一、计划的六个执行要点

1. 进行计划分解

工具：便利贴、分解表

3. 谨记计划完成后的要领
4. 考量计划安排的紧张程度
5. 增强自己的自控力

6. 实行自我奖励

二、计划的控制

三、计划的三种检查形式

1. 执行者的自查
2. 监督者的阶段性检查
3. 独立部门的随机抽查

四、计划实施的四个关键技巧

工具：PDCA 工作循环图

1. 分析现状，找出问题，做出计划
2. 反复实验，仔细确认，做出修正
3. 效果检查，验证结果，行程标准
4. 问题总结、建标准化，及时行动

情境沙盘演练——宇宙舰队计划实施：

1. 正确行进地图：制定“P-D-C-A”的计划实施步骤
2. 1号卡片为降落地点，从一号卡片开始，寻找基地
 - 1) 第 1-3 天，团队决策，第一阶段复盘
 - 2) 第 4-9 天，团队决策，第二阶段复盘
 - 3) 第 10-12 天，团队决策，第三阶段复盘
 - 4) 第 13-21 天，团队决策

第四讲：复盘总结 发现问题，解决问题【提炼升华】

1. 目标管理：《吉塔行星》管理情境模拟课程中，我们团队的终极目标是什么？

1) 爬到山丘 2) 寻找布兰克 3) 寻找吉塔人 4) 找到基地 5) 寻找水源

2. 资源管理：小组讨论，团队共同学习，列出今天你们小组可用的所有资源

3. 决策管理：《吉塔行星》正式开始，小组成员第一天的决策应该是？

4. 管理沟通：你觉的团队成员在《吉塔行星》沟通的过程是否出现不良的管理沟通行为？

5. 团队管理：《吉塔行星》管理情境模拟课程中，我们团队的管理中的困惑？

- 1) 作为管理者，您在沙盘模拟中遇到管理团队最大的困惑与挑战是什么？
- 2) 作为管理者，您最期望的自己打造一支什么样的团队？
- 3) 作为管理者，如何才能打造一支具有高绩效的团队，您的下一步行动是？