



# 目标计划管理与员工辅导

讲师：陈松

课程纲要

## **【课程名称】** 目标计划管理与员工辅导

### **【课程背景】**

在企业战略确定后，企业的工作重点就转变为以战略实现为核心的目标管理，以及相关计划控制的过程管理。在这个过程管理过程中，各级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；结果导向胜于过程导向……这些对目标管理与计划管理的认识是不全面的，这种错误的认识将严重影响企业战略的实现。同时，在计划的执行过程中，如何对员工进行辅导也是保证计划成功实施的关键要素。

《目标计划管理与员工辅导》课程是专门针对企业中基层管理人员而设计研发的，不仅系统的讲解目标管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、现场实操等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握计划管理与员工辅导的方法，直接将知识转换为技能。

### **【课程收益】**

- 掌握目标管理的本质与内涵
- 掌握目标制定的分解的技能和技巧

- 掌握计划的本质
- 掌握工作分解的步骤和技巧
- 掌握过程控制的重点和方式
- 掌握员工辅导的方式与技巧

**【课程对象】** 企业各层级管理者

**【授课方式】** 案例分析+小组讨论+现场演练

**【课程时长】** 1天，6-7小时/天

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 2 张，A4 纸若干张；三色白板笔各一支。

## 【课程大纲】

### 第一单元：什么是目标管理

- 案例讨论：先有工作还是先有目标？
- 目标管理的概念
- 案例分析：目标的转换有效性
- 小组讨论：是什么在影响目标实现？
- 目标达成的五个关键点：目标、策略、计划、资源、过程控制

## 第二单元：如何确定和分解目标

- 目标分解的四个维度
- 模拟练习：基于 BSC 的目标分解
- 目标的时间和空间分解法
- 目标与关键结果分解法
- 案例研讨：目标管理的难点是下属的接受度
- 目标制定从 SMART 到 SAIL
- 模拟练习：目标如何层层分解

## 第三单元：如何制定计划

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 工作分解的四个步骤
- 模拟练习：将某项工作进行分解
- 工作计划的核心五要素
- 计划管理工具模拟练习：工作待办单
- 项目管理的方式和方法
- 模拟练习：一页纸项目化管理

## 第四单元：如何做好过程控制

- 小组讨论：什么是过程控制？
- 小组讨论：控制的难点是什么？

- 过程控制的内容

目标偏差

质量偏差

进度偏差

预算偏差

- 过程控制的方法

设定标准

看板管理

制度支撑

强化沟通

- 模拟练习：为某项工作设计控制节点

### 第五单元：通过工作辅导保障计划实施

- 谁来负责辅导？
- 培育部属什么？

绘制部属的学习地图与学习护照

现场实操：某岗位学习地图绘制

现场实操：某岗位学习护照设计

- OJT 培育法

OJT 的四个要求

案例分析：工作教导的循环图

OJT 的流程

现场实操：OJT 培育法

## 第六单元：不同阶段员工的辅导方式

- 员工成长的四大阶段

- 管理者的辅导方式

指挥性辅导的特征

支持性辅导的特征

- 高意愿低能力阶段的辅导方式

- 低意愿没能力阶段的辅导方式

- 低意愿高能力阶段的辅导方式

- 高意愿高能力阶段的辅导方式

## 第七单元：课程回顾与总结