



目标管理与计划落实

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 目标管理与计划执行

【课程背景】

在企业战略目标或年度目标实现的过程中，中层管理干部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，很多中层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 and 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？

《目标管理与计划落实》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。

本课程主要特点如下：

- 1、 是经历过近百次以上企业内训的精品课程；
- 2、 是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；
- 3、 运用团队体验和团队 PK 的方式，使参训学员在不知不觉中去显现出问题，便于发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法；
- 4、 本课程学员接受度、参与度极高，再结合讲师点评，直接将枯燥的专业知识转换为技能，再将技能转换为应用，培训效果显著
- 5、 课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念
实战经验丰富。

【课程收益】

- 掌握目标设定的原则和方法
- 掌握工作任务分解的四个步骤
- 掌握工作计划的五个核心要素
- 掌握执行过程的控制内容和方法
- 掌握基于行为驱动的绩效沟通技巧

【课程对象】 中高层管理干部

【课程时长】 2天，6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 4 张，A4 纸若干张；
- 准备白板笔，宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：目标管理认知

- 案例讨论：管理的起源
- 目标管理的概念
- 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

- 企业管理的本质：实现目标
- 领会领导意图

案例研讨：琢磨不透的领导意图

目的 VS 目标

管理者的向上管理

化目的为目标的技巧

- 目标管理的四大流程

目标制定

目标分解

实施计划

落实控制

第二单元：目标制定与分解

- 目标制定的五个方面
- 目标制定的基本原则
- 案例研讨：目标不等于结果
- 目标分解工具 OGSM

案例研讨：某公司的目标管理体系

目标是通过行动实现的

OGSM 工具详解

现场演练：运用 OGSM 工具分解工作目标

- 小组讨论：为什么目标得不到下属的认同和接受？

管理中的“事”与“人”

目标制定从 SMART 到 SAIL

第三单元：计划管理

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 工作计划制定的基本原则
- 任务是计划管理的核心
- 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

时间节点设计原则

实操演练：设计某项工作的时间进度

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

- **小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？**
- 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：

分级响应机制设计原则

实操演练：风险响应机制设计

- 计划管理工具详解
- **实操演练：一页纸计划管理表**

第四单元：落实与过程控制

- **小组讨论：什么是落实？**
- 落实就是有结果的行动

案例分析：有苦劳不是执行

案例分析：履行职责不是执行

案例分析：完成任务不是执行

- 落实是对自己百分百负责
- 小组讨论：什么是过程控制？
- 小组讨论：控制的难点是什么？
- 过程控制的七大内容
- 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

制度的火炉原理

案例分析：管理的三个逆向假设

4、强化沟通

第五单元：基于执行与协作的团队沟通

- 沟通的两个层次

沟通表象：达成共识

沟通本质：行为一致

- 提升沟通效果的四个引擎

立场是行为驱动的前提

信任是行为驱动的基础

情绪是行为驱动的保障

情感是行为驱动的核心

- 性格与沟通策略选择

支配型行为特征与沟通策略

影响型行为特征与沟通策略

谨慎型行为特征与沟通策略

安全型行为特征与沟通策略

综合型行为特征与沟通策略

第六单元：课程回顾与答疑