



目标管理与时间管理

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】目标管理与时间管理

【课程背景】

管理者在日常管理活动中，经常出现以下现象：这个来电话，那个来请示、投诉；比谁都忙，到处救火，工作越做越多；计划赶不上变化或计划从未兑现过；对什么都不放心，每天忙于事务性工作；领导忙的要死，下属到点下班；工作抓不住重点，也没空去想何为重点；总无法说“不”，因此总要打乱时间计划……工作效率一直不佳。上述现象和问题，表面上看是时间管理出了问题，可究其深层次的原因，是管理者在目标、计划与执行、授权、培养体系方面控制不佳造成了表现上的时间管理问题。

《目标管理与时间管理》课程一方面系统讲解目标与时间管理不佳的原因，另一方面通过小组讨论、案例研讨、实操演练等形式，使学员掌握在如何在目标、计划、执行、授权、培养人员方面进行有效控制，从而提高组织内部运营效率。

【课程收益】

- 了解目标管理的概念及重要性
- 掌握目标管理的流程与方法

- 掌握计划与执行控制的方法
- 掌握高效时间管理的具体方法和技巧
- 提高时间管理技能

【课程对象】 各级管理人员

【授课方式】 案例分析+小组讨论+现场演练

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 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 3 张，A4 纸若干；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

【课程大纲】

第一单元：管理的本质

- 什么是管理？
- 管理与目标落地
- 基于目标的企业经营导图
- **小组讨论：是什么在影响目标实现？**
- 目标是企业管理中人与事的组合
- 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：目标的分解与落实

- 案例研讨：执行不下去的目标
- 从目标到行动：目标落实工具 OGSM
- O:目的的描述方法
- G:目标的描述方法

目标分解的四大维度

财务指标是通过非财务指标实现的

- S:实施策略的描述方法

业务策略：我们怎样赢得竞争优势？

组织策略：我们如何配置能力资源以推行业务策略？

- M:测量标准的描述方法

测量标准中的两大要素：指标+责任部门

- A:行动方案的描述方法

行动方案：由上而下 VS 由下而上

- 现场演练：运用 OGSM 工具设计目标落实路径

第三单元：目标的下达与认同

- 小组讨论：为什么下属不认同目标？
- 五个方面清晰的目标

清晰的个人行为

清晰的团队行为

- 案例研讨：越来越不好用的 SMART 原则
- 目标下达的 SAIL 原则
- 基于行为驱动的目标认同四大技巧
- 目标落地的六个引擎

第四单元：时间管理认识

- 时间都去哪了？
- 案例讨论：什么是时间管理？
- 时间管理的四大象限解析

偏重重要且紧急事务的结果

偏重重要不紧急事务的结果

偏重不重要且紧急事务的结果

偏重不重要且不紧急事务的结果

第五单元：用计划管理时间

- 计划 VS 变化
- 工作计划的核心五要素
- 工作计划分解

结构分解

关键路径

任务列表

时间进度

实操演练：工作计划分解练习

- 计划管理工具

实操演练：一页纸计划管理

实操演练：工作待办单

第六单元：用执行管理时间

- 小组讨论：什么是执行？
- 小组讨论：执行的难点是什么？
- 防火 VS 救火
- 执行中过程控制的四大内容

目标偏差

质量偏差

进度偏差

预算偏差

- 执行中过程控制的四大方法

设定标准

看板管理

制度支撑

强化沟通

第七单元：用习惯管理时间

- 习惯的定义
- 自我认知与时间管理的习惯
- 用流程高效运用时间

路径依赖与流程再造

案例研讨：某公司的流程优化方案

好流程的四大标准

- 用授权高效运用时间

什么是授权？

授权的四种类型

案例研讨：这些情况如何授权？

- 用培养人才高效运用时间

用对用好人才

学习的四个层次

让下属的脑子动起来

- 开展 5S 运动管理时间