

《让工作更有成效—目标管理与计划执行落地》

【Training background/培训背景】

目标管理可以推动组织经营目标的实现；可以实现组织运营的价值增值；有助于将战略目标转化日常的执行动作；有助于将组织的经营压力传递到基层岗位；是组织发展的重要管理手段之一。就目前国内很多组织的实际情况看，普遍存在以下问题：

- 1、强调从上到下，而缺少了从下往上和共同的参与。
- 2、战略目标分解缺少关键成果、关键途径与衡量标准的支撑。
- 3、各自为政，导致各层级目标缺少一致性与协调性。
- 4、忽略了执行人对任务、执行方法的认同与理解。
- 5、缺少有效的反馈与过程改善。
- 6、……

如果管理者不能很好的解决这些问题将会引发许多诸如：工作无序、工作时间与进度无法保障、责任缺失、推诿扯皮、执行力低下等并发症的出现。那么，如何才能有效的对战略目标进行管理呢？《让工作更有成效——目标管理与计划执行落地》课程从战略目标的制定与分解、统一信念与获取认同、统筹计划与时间安排、协调与整合资源、过程管控与总结改善的全过程，进行详细解读，针对实际发生的问题与困惑提供了具体的方法与工具。帮助大家建立目标管理的意识，提高工作水平，有效的推动战略目标的实现。

【Schedule/培训时间】

- 2天（6小时/天）

【Course income/课程收益】

- 建立对目标任务管理的意识；
- 规避目标与任务管理过程中的心理与行为误区；
- 掌握任务执行落实的具体方法、工具；

保障目标与任务管理过程顺畅的执行力技巧；

【Outline/课程概述】

第一部分：找到战略执行不足的原因与障碍

- 现实中的忙、茫、盲
- 组织效能与组织效果
- 效能释放的主要手段
 - ✓ 创新与发展
 - ✓ 眼界与格局
 - ✓ 方法与工具
- 效率公式带来的思考
 - ✓ 效率=成果/时间
 - ✓ 不同的工作属性与效率不足的关联导向
 - 常规性工作与效率的关联导向
 - 创新型工作与效率的关联导向
 - 思考：工作成果不佳是意愿问题还是能力问题？
 - 思考：时间控制不好是流程问题还是工作节奏问题？
- 战略执行的五大障碍与影响工作效率的8个关键因素
 - ✓ 共识障碍
 - ✓ 协作障碍
 - ✓ 协同障碍
 - ✓
 - ✓ 检测：五大障碍与八大因素，你中招了吗？

第二部分：做好目标管理的方法

- 什么是目标？有目标等于实现目标吗？
 - ◇ 目标管理的误区与挑战
 - ◇ 案例：难以管理的“欧III动态标准”
 - ◇ 打通组织的“动脉”与“静脉”

- 什么是“目标任务管理”？
 - ◇ 目标任务管理的五大要素与 PDCA 循环
 - ◇ 自检：目标管理中忽略了什么？
思考：为什么任务都对就是不好执行呢？
 - ◇ 从“目标”到“任务”的过程中的常态偏离
- 第一步、明确目标与任务
 - ◇ “好目标”的样子
 - ✓ 企业愿景、使命与核心价值观的作用
 - ✓ 目标的 SMART 原则
 - ◇ 运用 OKR 来进行目标-成果与任务管理
 - ✓ 为什么现在大家都用 OKR？
 - ✓ 为什么说 OKR 可以有效提升工作成果？
 - ✓ O（目标定性）
 - ✓ KR（关键成果）
 - ✓ 实操：结合工作中目标进行 OKR 描述
- 第二步、明确策略与任务
 - ◇ 战略执行中常见的心理障碍与特征
 - ✓ 特征：“习得性无助”与“习惯性防卫”自测
 - ◇ 应对措施
 - ✓ 战略执行就是“创新”的过程
 - ✓ 具备四个“多一点”的行为习惯
 - ✓ 找到你的关键“价值链”
 - ✓ “标杆”与“标准”
 - ✓ “新技术”与“新机会”
- 第三步、制定实施计划
 - ◇ 制定计划的 5W2H
 - ◇ 关键任务及任务主线
 - ✓ 时间管理与工作节奏的设立
 - ✓ 关键性任务整合

- 第四步、过程管理-有效沟通
 - ◇ 有效沟通
 - ✓ 如何反馈才更容易让对方改进？
 - ✓ 发展性反馈模版
 - ✓ 积极性反馈模版
 - ✓ 如何沟通才更容易让对方接受？
 - ✓ 如何问问题才会有意义？
 - ✓ 小练习：GROW
 - ✓ 工具：上堆、下切、横扩
 - ✓ 案例分析
- 第五步、问题分析与周期性复盘
 - ◇ 如何找准关键的问题点？
 - ◇ 如何明确问题的边界？
 - ◇ 如何将问题分析透彻？
 - ◇ 复盘的四个步骤
 - ◇ 复盘的常用工具
 - ✓ 5why、MECE、复盘推进表

第三部分：做好目标管理的组织形态

思考：如何实现“和而不同，力出一孔”？

- 组织效能释放模式——全员互助体系；
 - ✓ “善其下”、“憋得住”
- 新模式中管理者三种管理态度的转变；
- 组织中的四个“平台”建设