

目标管理与计划执行

(主讲：王雷军)

一、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。

二、课程收益

- 1、熟悉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；
- 2、掌握目标管理执行、检查、修正、评估及绩效奖惩的原理与方法；
- 3、掌握目标制定与有效执行的管理工具。

三、授课方式

主题讲授 + 案例研讨 + 角色扮演 + 工具指导 + 实战训练

四、课程特点

- 1、通过案例研讨与分享，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- 2、通过课堂提问、小组讨论、情境模拟、角色扮演等多种互动方式，加深学员对知识的理解，突出课程的趣味性。
- 3、注重工具和方法的实操指导，帮助学员对实操技能的掌握与应用，突出课程的实用性。

五、授课时间

2天 (12H)

六、参训对象

企业中高层管理人员

七、课程大纲

第一篇 目标管理的认知

一、目标管理的实质

二、目标管理的意义

三、目标管理的基础

四、目标管理的问题

五、目标管理的要素

明确自己的目标内容 (做什么)

确定实现目标的期限 (到什么时候)

严格规定达到的标准 (到何种程度)

选择合适的实践方法 (用何种手段)

安排好工作顺序 (重要性)

六、目标管理的步骤

定义目标

分解目标

制定措施

目标实施

成果评估

总结改善

第二篇 目标设定与分解

一、目标的设定

- 1、职责的认知
- 2、现状的分析
- 3、基准明确化
- 4、挑战性目标
- 5、目标的分类

达成型工作目标

解决问题型工作目标

例行型工作目标

二、目标设定的依据

公司的战略

客户的需求

上司的目标

市场的竞争

.....

三、部门目标的制定

企业目标

策略主题

评价指标

设定目标值

制定行动计划

四、绩效指标的设定

- 1、基于战略地图的指标设定

2、基于目标职责的指标设定

五、目标设定的原则

目标的明确性

目标的可衡量性

目标的可实现性

目标的相关性

目标的时限性

六、案例讨论：张经理如何设定部门目标

七、目标设定的步骤

参与讨论并听取实现上司目标的关键路径

明确实现路径中对应自己职责的具体措施

将这些具体措施描述成为自己的主要目标

就目标所需的资源和自持与上司达成共识

八、案例讨论：

九、目标分解的步骤

目标研讨陈述部门目标内容和措施预算

明确下属岗位职责和内部结构分工协作

选择目标分解方法并确认绩效考核标准

让下属提交工作目标草案和策略计划表

验证下属目标达成能满足部门目标实现

与下属一对一面谈确认目标承诺与支持

案例讨论：目标设定与分解

十、目标的有效分解

1、目标协商已知

2、明确责任划分

3、目标分解形式

按时间顺序分解

按时间关系分解

4、目标分解工具

工具一：用目标多权树法确定目标

工具二：用“6W3H”分析细化目标

课堂演练：分解本部门的工作目标

工具三：三层目标管理法

组织目标-流程目标-行为目标

课堂练习：如何将组织目标落实到日常的员工行为目标管理

第三篇 目标实施的管控

一、目标沟通的要点

二、初始阶段的沟通

三、跟进阶段的沟通

四、正面反馈与要求

五、负面反馈与要求

六、建设性反馈技巧

第四篇 计划制定与实施

一、计划的基本认知

计划就是决定目标以及如何达成目标的一个过程/程序。

计划=目标+行动措施+资源

二、课堂讨论：计划制定中的常见错误

三、计划制定基本要点

目标性/约束性/效益性/可行性/预见性/针对性

四、计划制定基本内容

现状分析

明确方向

具体行动

责任划分

开始日期

应急措施

预算分析

结束日期

五、计划制定的五步法

明确目标价值

明确成果责任

拟定方案策略

匹配合理资源

沟通颁布计划

六、计划制定的 OOPSDB

O-识别机会

O-确定目标

P-拟定方案

S-评估选择

D-派生计划

B-编制预算

七、计划制定常用工具

1、识别机会的 SWOT 模型

优势/劣势

机会/威胁

2、拟定方案的 WBS 任务分解

目标-任务-工作-活动

3、评估选择的工具：收益/实施难度矩阵

4、PDCA：计划执行的跟进与调整

P-计划：根据任务的目标和要求，制定科学的计划；

D-执行：实施计划；

C-检查：检查计划实施的结果与目标是否一致；

A- 反馈：成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；

失败的教训加以总结；

未解决的问题放到下一个 PDCA 循环。

课程回顾与总结