

# 目标管理与计划落实

主讲：曾子熙老师

## 课程规划说明：

目标管理就是一种业务管理和考核方法，使每一位管理人员或主管皆按其应该达成的目标与成果，订定其一年内或一定期间内具体可行的工作内容与进度，并以目标衡量实际的成果。若因内、外因素的改变而影响目标时，实时采行改进方案。本课程将从组织、部门、个人的目的(价值)与目标之间的关系谈起，希望学员们认知企业特性、部门结构、个人的角色，了解组织、部门、个人目标之间的衔接与达成企业目标的重要性。

在企业经营中，如何提高工作绩效，创造营利，一直是倍受重视的课题，经理人皆具备专业知识与技能，而如何将所有能力发挥的更有效能，协助经理人建立对时间正确的态度，并有效运用计划与管理工具，使其更能积极有效的完成工作任务，并能拥有自我充实而成功的生涯，正是本课程将达成的目的。如何在工作时间内完成最多的事？如何有效率的乐在工作？相信这些都是每个人想学习的一门学问。本课程透过讲师的讲解教授，加上每个学员亲身的演练及问卷填写的启发，使人人明白时间的定义，知道存在生活周遭的时间杀手之形，学习简易好用的时间管理技巧，提升工作效率。

## 课程目标：

- 一、 在组织经营方针的指导原则下，制定公司战略目标，拟定有效部门及员工目标
- 二、 掌握如何依据公司战略进行部门工作任务和目标分解，方法与工具
- 三、 透过部门目标分解工作目标执行，完成个人目标分解，组织任务，提升企业竞争力
- 四、 由不同重点来源，透过实作之方式，逐步具体展出部门整体之共同目标
- 五、 掌握如何实施目标分解、工作计划、工作改进，效率提升的方法
- 六、 知道如何运用『时间管理步骤』与『目标设定』方法达成个人目标。
- 七、 学习如何厘清个人关键绩效指标 (KPI)与时间管理方法的结合。
- 八、 掌握工作效率之时间管理技巧，利用科学的时间管理提升工作绩效

## 课程特色：

- 一、 针对公司目标管理与计划执行实际情况上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。
- 二、 尊重人性及管理科学精神为核心；辅以精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。
- 三、 针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，架构最完整；切合管理阶层的任务与定位，是可灵活应用的主管训练课程。
- 四、 协助管理者在面对挑战与问题上，讨论与分享意见，不仅具备管理实务的概念，亦从彼此分享及个人经验中学习，易于落实与应用；系以实务应用为导向的课程。
- 五、 扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。
- 六、 以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

## 曾子熙老师讲师风格

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。

- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

### **曾子熙老师课程特色及方式：**

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

**学员对象：员工，基层，企业骨干，中层管理人员**

**授课时数：2天 (9:00-12:00；13:30-16:30)**

**推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA**

### **课程大纲**

#### **第一单元：目标管理的内涵**

- 一. 目标管理的含意与价值
- 二. 组织营运目标 VS 组织使命/愿景/价值
- 三. 从战略到目标管理的逻辑顺序
  - 描述战略-战略澄清-战略地图形成
  - 衡量战略-指标与重点-平衡计分卡
  - 分解战略-部门职责与价值链-结构型 KPI
  - 管理战略-责任分解-个人 PBC (包含结果、执行、团队、合作)
- 四. 目标管理与绩效发展
  - 部门业务/目标 VS 部门任务/业务内容
  - 个人业务/工作目标 VS 个人职务说明

#### **第二单元：目标管理制定与分解**

- 一、 从战略到目标管理四大核心原则
- 二、 目标设定之依据来源
  - 经营战略规划
  - 组织功能性例行工作(职位说明书)
  - 特定问题之改善
  - 绩效考核面谈后之「绩效改善目标」设定
  - 上级主管临时指示
  - 平行部门要求支持事项
  - 个人工作内容目标
- 三、 战略目标描述
  - 战略地图形成，基于平衡记分卡 4 个构面与内在逻辑
- 四、 战略目标的形成
  - 发展策略性目标

- 发展与评选关键绩效指标
  - 依据关键成功因素发展行动方案
  - KPI 如何量化才可以有效衡量
  - 领先指标与落后指标的定义与运用
  - 「平衡计分卡」四大构面主要绩效指标(KPI)解析
- 五、 目标的分解与展开
- 公司目标如何分到各部门
  - 各部门目标如何分到各职位
  - 部门业务重点：与公司业务相互影响的因素
  - 确定业务标准。定义成功的关键要素，满足业务重点所需的策略手段。
  - 确定关键业绩指标，判断一项业绩标准是否达到的实际因素。
  - 如何针对不同职位进行目标分解
  - 制定目标完成行动的计划之步骤
  - 整体目标体系化、彻底化
  - 责任分解-个人 PBC
    - 业绩目标
    - 执行过程
    - 个人与团队发展
    - 合作与协同
  - 如何针对不同职位进行目标分解
  - 制定目标完成行动的计划之步骤
  - 整体目标体系化、彻底化
- 六、 目标设定五大步骤与程序 S.M.A.R.T
- 七、 目标称述的方法
- 要完成什么
  - 对想要的成果订下可衡量的目标。
  - 预定完成目标的日期。
- 八、 目标分解的工具
- 价值树分解法
  - 系统图分解法
- 九、 目标分解的几种思路
- 关键结果领域法-KRA
  - 关键成功因素分析法-KSF
  - 特定问题（短板）之改善：现状型、竞争目标型、未来发展型。
  - 工作板块的描述。
- 十、 发展策略目标和评选关键绩效指标
- 十一、 依据关键成功因素发展行动方案

## 第三单元：计划管理与执行

- 一、 日常管理的落实
- 二、 目标达成管理与评估
- 三、 工作计划管理-计划的重要性
- 四、 工作计划内容与工具
  - 规划决定范围-工作分解结构(WBS)
  - 时程决定进度-甘特图
  - 管制决定结果-PDPC法

【案例讨论】-某工作计划进行工作分解

- 五、 工作计划的程序
  - Step1 确认目的：
  - Step2 把握真实的现况
  - Step3 设定工作目标
  - Step4 制订工作计划执行方案
  - Step5 落实执行
  - Step6 检讨与结案

【实战练习】-请选定一项将要完成的工作任务

- 六、 计划控制技巧
  - 何谓控制-比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
  - 控制的原则和要点的是什么
  - 如何建立计划控制的标准（案例讲述）
- 七、 计划执行技巧
  - 如何检视计划和其实行的过程之偏差。
  - 掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性。
  - 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。

## 第四单元：高效时间管理

- 一、 什么是时间管理
- 二、 时间管理的三大要因：Knowledge、Choice、Time
- 三、 时间对人生与工作所产生的意义
- 四、 如何管理自己的时间
  - 分析自己时间压力的来源
  - 诊断自己的时间
  - 找出浪费时间的原因及表现

【练习】-找出时间的小偷

- 五、 如何做到高效效率 V.S 效能（案例）
- 六、 时间管理的发展与实用技巧
  - 第一代时间管理---「备忘录」-养成记录习惯

- 第二代时间管理---「规划与执行」-做时间规划
- 第三代时间管理---「优先级」-设置优先性
- 第四代时间管理---「重要性」

#### 七、 四项限时间管理法则

- 紧急/重要
- 重要/不紧急
- 不重要/不紧急
- 紧急/不重要

#### 八、 正向法则—善用时间

- 专注第二象限，从而减少来自第一象限的压力
- 杜绝不重要的活动
- 拒绝拖延-日事日毕
- 时间管理的 20/80 原则
- 活用零碎时间-如何培增时间
- 充分授权的技巧

#### 【实作练习】-定义你的目标与角色(实作练习)

#### 九、 时间管理流程规划

- 选定目标
- 优先矩阵
- 自我控制

#### 十、 提升工作效率-时间管理障碍排除

- 最常出现的时间杀手及处理技巧
- 拒绝的艺术
- 增进沟通效率的方法
- 电话干扰的处理方法
- 不速之客的处理方法
- 有效运作会议的方法