

# 以终为始 步步为赢

## ——目标与计划管理

### 课程背景：

本课程以企事业单位管理干部和骨干精英为核心，从目标计划的概念方法入手，全方位提升管理者的目标制定和计划落实水平。让学员意识到目标管理就是自我管理，明白自己要什么，目标计划就是要以终为始才能步步为赢，让学员在工作中条理清晰，效率倍增，进而解决工作中的实际问题，提升工作成效！

### 课程收益：

- 1、意识：使学员从思维的层面意识到目标管理就是自我管理，以终为始规划才能步步为赢
- 2、知识：让学员掌握目标与计划管理的 SMART 原则、标杆对比法、甘特图法、逻辑树等
- 3、技能：提升学员制定目标计划能力、提升工作效率，对抗拖延症、最终成为职场技能达人
- 4、理念：夏琳老师一课四训理念（预训+正训+自训+复训）让学员牢固掌握更好学以致用
- 5、落地：531 落地实施计划（5 个收获点、3 个行动项、1 项立刻去做的事）助力落地实施

**学员对象：**企事业单位管理干部及骨干精英等

### 授课方式：

- 1、交互教学：讲师讲授、案例分享、视频多媒体相结合加之夏老师生动幽默演绎课堂氛围

好

2、互动演练：现场练习、小组讨论、角色扮演、成果输出，加上课后作业和 531 落地效果

好

3、行动学习：翻转课堂、群策群力、世界咖啡…使学员沉浸其中相互激发成就，体验评价

好

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程大纲：**

**第一讲：引导方向 指导行动——目标管理概述**

### **一、目标的定义**

1、引例：漂流 VS 航行 蓝图 VS 拼图

2、目标的定义

3、梦想、愿景和目标的区别

### **二、目标管理的意义与核心**

1、目标管理的形象比喻：舵钟镜梅

2、目标的作用与威力

3、目标期望程度与最终达成的关系

### **三、目标管理对企业的意义**

1、提高公司经营业绩

2、提升员工管理能力

3、绩效管理重要依据

4、提高团队的凝聚力

## 第二讲：清晰明确 步骤合理——目标制定与分解

### 一、目标设定的原则

- 1、难度适宜
- 2、清晰明确
- 3、长短结合
- 4、小和大总
- 5、定期反馈
- 6、及时奖励

### 二、设定目标的技巧

- 1、了解目标设定目的
- 2、正确阐明目标内容
- 3、保持目标一致性
- 4、目标数量化具体化
- 5、设定中间目标
- 6、明确目标责任
- 7、公平有效奖惩

### 三、目标设定常用方法

- 1、自我超越法
- 2、标杆对比法
- 3、趋势预测法

### 四、目标设定的 SMART 原则

- 1、目标是具体的
- 2、目标是可衡量的

- 3、目标是可达成的
- 4、目标具有相关性的
- 5、目标有时限性的

## 五、马斯洛理论与目标三级分解

- 1、从马斯洛理论看企业三级管理
- 2、目标管理决策层的作用
- 3、目标管理中坚层的作用
- 4、目标管理执行层的作用

## 第三讲：计划先行 不预则废——计划管理概述

### 一、古今中外谈计划

- 1、《孙子兵法》谈计划
- 2、从古人智慧谈计划
- 3、从现代管理看计划

### 二、计划的定义

### 三、计划三要素

- 1、目标做什么
- 2、措施怎么做
- 3、步骤几步完成

### 四、计划的特征

- 1、目的性
- 2、先行性
- 3、普遍性

4、经济性

5、前瞻性

## 五、计划对企业的重要性

1、指引方向、指导工作

2、降低风险、掌握主动

3、减少浪费、提高效益

4、控制标准、提供尺度

## 第四讲：计划落地 方便执行——计划制定的方法

### 一、编订计划的步骤

1、确定目标

2、认清现在

3、研究过去

4、确认前提

5、选择方案

6、6W3H 法

7、派生计划

8、制定预算

### 二、三级计划制定体系

1、公司层面

2、部门层面

3、员工层面

### 三、计划编制的鱼骨图法

- 1、一张蓝图绘到底
- 2、分项清晰标出来
- 3、小项严谨考虑细

#### **四、逻辑树法**

- 1、核心问题
- 2、一级子问题
- 3、二级子问题
- 4、三级子问题

#### **五、WBS法 (Work Breakdown Structure)**

- 1、是否全部分解完毕
- 2、分解活动是否定义了项目工作
- 3、是否包含临时的里程碑和监控点
- 4、WBS的分解结构是否合适
- 5、分解后活动在逻辑上是否能形成一个大的活动
- 6、是否集成了所有的关键因素
- 7、逻辑上是否合理、清楚和简单

#### **六、甘特图法(GANTT CHART)**

- 1、在时间范围内分解项目
- 2、在时间轴上标志所需时间
- 3、根据实际情况调整

### **第五讲：行动学习 群策群力——目标计划落地与执行**

#### **一、愿景：**

- 1、以小组为单位画出目标达成后庆祝的场景
- 2、分小组展示
- 3、讲师点评

## **二、SWOT分析**

- 1、分析内部的优势
- 2、分析内部的劣势
- 3、分析外部的机会
- 4、分析外部的威胁

## **三、承诺**

- 1、每个人写出自己对团队的承诺
- 2、勇敢公开承诺

## **四、关键行动**

- 1、背景分析：项目背景分析
- 2、头脑风暴：每人写至少五个关键行动
- 3、排列组合：粘贴整理
- 4、提炼关键词：提炼动宾结构关键词
- 5、行动模型：核心、基础、支持、拉动因素等

## **五、行动计划：**

- 1、根据行动模型成立行动小组
- 2、责任到人分工明确制定行动计划

## **六、城镇会议：**

- 1、以小组为单位现场汇报
- 2、高管及老师现场提问并决策

课堂练习：行动学习成果展示与总结

## 七、分组讨论及课后练习作业

### 课程回顾与总结：

一、答疑与互动交流：Q & A 时间

二、一课四训教学理念：

- 1、预训：需求问卷、预先建群、案例收集、问题访谈
- 2、正训：精力集中、案例演示、现场互动、全情投入
- 3、自训：社群学习、微课补充、作业群览、期限改变
- 4、复训：定期复训、复盘总结、持续跟踪、不断提升

三、531 落地实施计划

- 1、学员课后写出至少 5 个（多者不限）课程中的收获点
- 2、列出 3 个指导实际工作的学以致用的行动项
- 3、聚焦 1 个立刻去做行动，包含详尽具体的行动步骤
- 4、以“PDCA”来督促培训成果的落地实施，做到有计划、有实施、有查核、有总结
- 5、以 1 个月为期限（时间可根据情况调整）促使学员改变，督导者最终给出评估意见