

## ◇ 课程名称 1

### 《目标管理与计划执行》训练营

## ◇ 课程背景

一些企业/银行初始条件相似，并采用了几乎相同的战略，最终结果却相去甚远。人们不禁要问：其中的奥妙与原因究竟何在？台湾著名学者汤明哲指出：一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，30%靠运气。可见，在战略意识逐渐成熟的过程中，企业只有有效的执行既定的战略，才能赢得更多学习的时间和成长的机会，才可能赢得品牌的成长和卓越的业绩。在新的形势、新的竞争条件下，中国企业行将如何应对新的变化？如何建立新的竞争优势，如何生存和发展？在经济全球化的今天，在夹缝中求生存的中国企业，首先要解决的问题不是规模的问题，不是经营战略和经营模式的问题，不是技术和服务的问题，而是在经营管理中最急需解决的目标实现与执行落实问题。

执行难，执行力弱，执行效果差等执行综合症，为什么许多宏伟蓝图在执行中化为泡影？许多先进的理念和政策在执行中流于形式？许多管理人员的任务承诺在执行中被碾得粉碎？为什么同样的经营战略，执行的效果却有如此巨大的差异？当国家一再强调提高政府人员的行政能力时，这已昭示了提高执行力不仅在企业，而且已经上升到国家层面。伴随着中国的重新崛起和中国经济的再次腾飞，让执行文化扎根在每个中国人的心中，特别是企业从业者的心中；21世纪必将属于中国。

◇ **培训方式** 理论讲授 40%、互动案例讨论 25%、练习 25%、经验分享、答疑 10%

◇ **课程对象** 中高层经理人和核心主管

## ◇ 课程目的

- 1、掌握公司计划、部门计划和个人工作计划制定的步骤和方法；
- 2、有效掌握做好部门的工作计划和跟踪的方法，让计划落到实处；
- 3、掌握公司各部门目标管理的运用；
- 4、学习目标设定、目标分解和目标管理卡的填写；
- 5、掌握部门月度、年度工作总结的主要内容和报告结构，区分数据和管理报表的运用；
- 6、针对工作计划和存在的问题如何采取 PDCA 管理循环，给予有效管理与纠正。

◇ **课时安排:** 2天（6小时/天）

## ◇ 本课程五大特色：

- 1、实战性：课程使用工作实际问题、矛盾冲突作为案例，现场模拟，分组研讨，讲师总结。
- 2、对抗性：培训本身就是一场竞争，分组对抗，成果分享，协作配合，最终获胜。
- 3、互动性：理论讲授、实战演练、案例讨论、游戏、分享、答疑全程互动。
- 4、精致性：实行小班制授课，设计精当，配备专业助教、设备、会场，安排适宜，科学合理。
- 5、权威性：本课程前了解客户需求，符合国内企业实际，引用国际同行先进成果和授课方式。

## ◇ 课程大纲

### 第一讲：计划制定与目标管理认知

#### A.计划制定

- 1、思考：企业是否需要科学管理的精神
- 2、计划与计划的种类、特性
- 4、制定有效计划的步骤
- 5、计划管理的过程、实施与跟进
- 6、制订计划的工具---工作计划的表格化、工具化、量化
- 7、个人计划-推移图表、甘特图、计划管制卡

#### B.目标管理

- 1、目标的重要性、种类和作用
- 2、目标设定的五大原则 (SMART)
- 3、目标设定的思考方向
- 4、SWOT 原则分析及应用

## **第二讲：提高业绩型和开发能力型的目标管理**

- 1、提高业绩型目标管理的定义
- 2、正确理解提高业绩型目标管理
- 3、提高业绩型目标管理制定目标的步骤
- 4、如何运用提高业绩型目标管理法
  - 案例：提高业绩型目标设置
- 5、开发能力型目标管理制定目标的步骤
- 6、如何运用开发能力型目标管理法
  - 开发能力型目标管理法的优缺点
  - 开发能力型目标管理的技巧

## **第三讲：目标管理方式与时间进度**

### **A.管理方式：**

- 1、选择目标管理方式的原则
- 2、企业如何选择目标管理方式
- 3、企业管理的四类形态
- 4、目标管理的基本模式
- 5、选择管理方式时需要考虑的因素

### **B.时间进度**

- 1、协调目标制定的时间安排
  - 2、检查和考核目标管理的执行的时间进度
- 检查工作的时间进度
- 考核工作的时间进度

## **第四讲：如何确保实现目标的执行过程**

- 1、执行人自主管理并及时反馈
- 2、上级授权、分权、支持、沟通协调及例外管理
- 3、逐级控制、检查及考核
- 4、跟踪检查要遵循的4个原则
- 5、以目标追踪卡跟进目标的执行
- 6、实行跟踪检查要注意的重点
- 7、跟踪检查的工具：“交办事项”和“重点事项”的跟踪检查办法
- 8、跟踪检查成果报告

## **第五讲 目标的执行要素及执行力提升方法**

### **A.执行要素：**

1. 了解你的企业和你的员工
2. 坚持以事实为基础
3. 确立明确的目标和实现目标的先后顺序
4. 跟进、了解你自己
5. 对执行者进行奖励
6. 提高员工能力和素质

## **B.执行先从自己做起--提升执行力的方法**

- 1.自己先做一个有执行力的人，影响和建构一个执行力团队
- 2.每天进步一点点：多走一步、做好一点、多赢一点
- 3.执行就要达成结果.
- 4.管好自己的工作，不脱后腿；
- 5.了解对方更多信息，顺畅沟通，确保执行；
- 6.拥有管事的方法。

## **第六讲：目标的修正时机与评估成果方法**

### **A.修正时机：**

- 1.外界环境起了大变化
- 2.突发事件产生重大影响
- 3.企业内部起了在变化
- 4.出现了更好的构想及方法

### **B.评估目标执行成果的3种方法**

- 1.按“目标完成程度”来评估
- 2.按“困难度、努力度、完成程度”来评估
- 3.按“计划阶段、执行阶段、完成阶段”来评估

## **第七讲：经理人工作效能与管理效能提升**

### **A.提升工作效能 实现目标：**

- 1.要事第一
- 2.善用管理工具--六点优先工作制
- 3.善用便利贴
- 4.颜色管理法
- 5.ABC法则运用
- 6.清单管理法
- 7.充分授权
- 8.同类事情一次做完

### **B.提升管理效能 实现目标：**

- 1.重点管理：永远记住要事第一；
- 2.数字管理：学会用数字说话；
- 3.现场管理：任何要求要用现场验证，否则就是空谈。
- 4.目视管理：图片/影像/视频加深印象。
- 5.成果管理：除非达成目标，不要说你很努力。
- 6.效率管理：不增加产出（收入、效益），就减少投入（成本、代价）。环境家庭亦然。
- 7.简易管理：再复杂的问题都必须简化，流程、组织、模式、方法简化。
- 8.终点管理：任何事情都找到真正去做的人。

课程小结

### ◇ **备注**

在合作中，本大纲会根据客户的实际需要，进行修改，增减课程内容。

### ◇ **主讲老师**

**曹爱宏老师**

### ◇ **课程名称 2**

**《统筹规划与系统执行---目标分解与结果达成》**

### ◇ **课程背景**

一些企业初始条件相似，并采用了几乎相同的战略，最终结果却相去甚远。人们不禁要问：

其中的奥妙与原因究竟何在？台湾著名学者汤明哲指出：一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，30%靠运气。可见，在战略意识逐渐成熟的过程中，企业只有有效的执行既定的战略，才能赢得更多学习的时间和成长的机会，才可能赢得品牌的成长和卓越的业绩。在新的形势、新的竞争条件下，中国企业行将如何应对新的变化？如何建立新的竞争优势，如何生存和发展？在经济全球化的今天，在夹缝中求生存的中国企业，首先要解决的问题不是规模的问题，不是经营战略和经营模式的问题，不是技术和服务的问题，而是在经营管理中最急需要解决的目标管理与执行落实问题。

我们知道，目标管理是美国著名管理学家德鲁克于1954年在《管理的实践》一书首先提出，其主张“目标管理与自我控制”，随后在《管理——任务、责任、实践》一书中作了进一步阐述。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。本课程以实际案例为基础，结合理论与实践，运用工具与方法分别阐述以上模块。

◇ **培训方式** 理论讲授40%、互动案例讨论25%、练习25%、经验分享、答疑10%

◇ **课程对象** 中高层管理者和核心主管

◇ **课程目的：**

- 1、详细了解公司战略，掌握在公司战略目标分解下的团队目标；
- 2、掌握公司各部门具体目标，共同协作实现团队目标；
- 3、有效掌握做好部门的工作计划和跟踪的方法，让计划落到实处；
- 4、学习目标设定、目标分解、目标实现和目标管理等用到的各种工具使用与落地。

◇ **课时安排：**2天（6小时/天）

◇ **本课程五大特色：**

- 1、实战性：课程使用工作实际问题、矛盾冲突作为案例，现场模拟，分组研讨，讲师总结。
- 2、对抗性：培训本身就是一场竞争，分组对抗，成果分享，协作配合，最终获胜。
- 3、互动性：理论讲授、实战演练、案例讨论、游戏、分享、答疑全程互动。
- 4、精致性：实行小班制授课，设计精当，配备专业助教、设备、会场，安排适宜，科学合理。
- 5、权威性：本课程前了解客户需求，符合国内企业实际，引用国际同行先进成果和授课方式。

◇ **课程大纲**

### **第一讲：企业统筹规划的要素与愿景**

#### **一、统筹规划的要素**

- 1、反思以往战略规划制定的得失
- 2、统筹规划阶段的环境分析（国际、国内、行业优势、劣势）
- 3、战略规划发展思路
- 4、战略发展核心重点
- 5、本单位的资源分析
- 6、预期目标（各项目、产品、财务、人力资源等）
- 7、战略规划的各项保障条件
- 8、战略规划的风险分析及防范措施

#### **二、企业整体的统筹规划要成为全员共同愿景**

1、制订战略目标的五种方法 研讨：我们公司怎么做？

2、如何使战略目标成为员工的共同愿景

视频分析： 案例分析：

3、研讨：愿景落地的方法

团队协作矩阵图，案例：

个人任务矩阵图，案例：

现场演练：

### 三、企业战略的三种类型

1、稳妥性 2、期望型 3、冒险型

1、

## 第二讲：企业目标分解与计划管理

### 一、企业战略规划的分解

1、空间分解 2、时间分解

3、综合平衡和系统协调 运用案例：中美合作生产 MD-82 大客机的五年规划

4、目标卡的运用 样本工具：

### 二、如何给下属设立目标：目标分解方法 (DOAM 法)

1.经理人在目标设定中的作用

2.定位 - 角色 - 岗位 - 任务 - 目标体系

3.目标分解方法：第一：行动方向 (D) 第二：目标 (O)

第三：行动计划 (A) 第四：衡量标准 (M)

4.经理人给下属设定目标的三个步骤

5.经理人与下属取得目标认同的步骤 ——课堂演练

### 三、制订计划的思路与原则

1.制订计划的五个步骤

2.制定计划的主要内容

3.制定计划必须回答的三个问题

4.计划执行中的问题分析和控制

5.计划的工具：工作计划分析表

案例研讨：某集团公司泄密事件

情境练习：资源竞赛 ——案例分析

### 四、目标计划执行进展总结

1.总结的方法

2.总结的氛围与频率

3.积极性反馈与发展性反馈

4.掌握使用——工作汇报分析表

5.复盘的四步流程与使用原则 ——案例分析

## 第三讲、经理人工作目标与计划的执行落地

### 一、何为执行力

1.执行的概念 (GE、Dell、Lenovo)、战略与执行

2.测试：何为执行力？

### 二、高效执行要素：

1. 了解你的企业和你的员工

2. 坚持以事实为基础

3. 确立明确的目标和实现目标的先后顺序

4. 跟进、了解你自己

5. 对执行者进行奖励

6. 提高员工能力和素质 ——案例分析

### 三、打造团队执行力

- 1.执行力大厦、执行力的基础：共同的文化
- 2.执行力的支柱：规范的管理（目标体系、行为体系和评估体系）
- 3.塑造全员执行力
- 4.高效执行的八字方针 ——课堂练习

### 四、打造个人执行力

自己先做一个有执行力的人，影响和建构一个执行力团队

每天进步一点点：多走一步、做好一点、多赢一点

执行就要达成结果。

管好自己的工作，不脱后腿；

了解对方更多信息，顺畅沟通，确保执行；

拥有管事的方法。 ——案例分析

## 第四讲、实现目标策略----提升工作效能与管理效能

### 一.提升工作效能 实现目标：

- 1.要事第一
- 2.善用管理工具--六点优先工作制
- 3.善用便利贴
- 4.颜色管理法
- 5.ABC 法则运用
- 6.清单管理法
- 7.充分授权
- 8.同类事情一次做完 ——案例分析

### 二.提升管理效能 实现目标：

- 1.重点管理：永远记住要事第一；
- 2.数字管理：学会用数字说话；
- 3.现场管理：任何要求要用现场验证，否则就是空谈。
- 4.目视管理：图片/影像/视频加深印象。
- 5.成果管理：除非达成目标，不要说你很努力。
- 6.效率管理：不增加产出（收入、效益），就减少投入（成本、代价）。环境家庭亦然。
- 7.简易管理：再复杂的问题都必须简化，流程、组织、模式、方法简化。
- 8.终点管理：任何事情都找到真正去做的人。

课程小结 落地框架填写 课程答疑

◇ **备注** 北京大学职业经理人系列培训  
在合作中，本大纲会根据客户的实际需要，进行修改，增减课程内容。

◇ **主讲老师**  
**曹爱宏老师** 战略规划与系统执行

◇ **曹爱宏老师课程瞬间**  
**曹爱宏老师北京大学中层经理人班《战略规划与系统执行》课程**



曹爱宏农行中层《目标管理与执行力》训练系列课程



曹爱宏黑龙江农信《中层干部执行力》系列内训



曹爱宏老师中行《实现工作目标，完成执行能力》系列内训



曹爱宏青岛澳柯玛《执行力内训》



曹爱宏北京国药股份骨干《赢在执行》内训



曹爱宏老师《执行力打造》公开课。



曹爱宏老师某集团公司内训课



曹爱宏老师为解放军某部授课



曹爱宏老师北大授课



曹爱宏版权课程证书

## 曹爱宏哈工大聘书



