

管理赋能系列课程 5 :

《定目标——目标管理与计划》

培训师：李罡

一、课程背景

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“组织应以绩效管理为中心。”组织的战略目标经过层层分解细化为组织内部各部门、各岗位的工作目标，通过管理者带领团队来实现这些目标，以提升组织绩效。所以，目标管理与计划制定是管理者进行绩效管理的有效工具。

但在很多企业的实际管理工作中，还存在以下问题：

- 目标不清晰，员工不清楚工作重点，导致每天忙于日常琐事；
- 目标设定不合理，导致员工不愿意接受目标，或达成目标的动力不足；
- 目标分解不到位，导致上下级目标出现脱节，下级不能很好地承接上级目标；
- 目标执行没力度，导致有了目标却没有达成目标的清晰路径；
-

出现以上问题的原因是管理者对于目标管理的理解不深刻、认识不清楚，导致目标管理无实效。本课程将从认识目标管理、目标设定、目标分解、计划制定四个方面展开，帮助管理者重新理清目标管理的内涵、流程、方法、工具，助力管理者提升绩效管理能力。

二、课程目标

- 能够正确地理解目标管理，从四个维度理清目标管理的内涵；
- 明确目标设定三个要求，能够制定出合理的目标，以激励员工达成目标的动力；
- 能够运用 OGSM 目标分解工具，将目标横向环环相扣、纵向层层深入地分解；
- 能够运用计划制定七步法，制定出周详的工作计划，保证目标达成的可执行性。

三、授课方式

- 案例分析：示例说明，案例练习；
- 小组讨论：集体智慧，群策群力；
- 工具演练：结合实际，工具应用。

四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：一天（6 小时）

六、课程大纲：

导入：目标管理常出现的问题

一、目标管理认知清

1、目标管理概念

2、理解目标管理

案例讨论：王总实施目标管理为什么会失败？

■ 四维度理解目标管理

- ✓ 目标设定方法
- ✓ 目标管理方式
- ✓ 目标之间关系
- ✓ 成果评价方法

3、目标管理流程

- 目标管理实施逻辑：戴明PDCA循环：计划——执行——检查——改进
- 目标管理流程：目标设定—目标分解—目标执行—评估改进—目标奖惩

二、目标设定要求明

1、目标设定存在问题

- 上级目标设定存在问题
- 员工人为压低目标设定的原因
- 小组讨论：员工人为压低目标的原因及管理应对措施

2、目标设定三项要求

- 要求一：理想目标前提
- 要求二：目标项目要简单扼要
- 要求三：目标表述符合SMART原则
 - ✓ 练习：判断以下目标表述是否符合SMART原则
 - ✓ 练习：根据实际工作写出一条符合SMART原则的目标
- 工具：管理者与下属进行目标对话沟通表

3、定性目标定量目标

判断：以下表述哪些是定性目标？哪些是定量目标？

- 定性目标三步法
- 定量目标五要素

练习：运用定性目标三步法、定量目标五要素，结合实际工作进行方法练习。

三、目标分解环环扣

1、OGSM横向环环相扣

- OGSM法介绍
- OGSM法举例
- OGSM从左到右的环环拆解

练习：请结合实际工作案例，运用OGSM表单进行分解练习。

- OGSM法分解要求
 - ✓ 从左到右：目标分解
 - ✓ 从右到左：逐层验证

2、OGSM纵向层层深入

- OGSM层级关系
- OGSM纵向分解举例
- OGSM主工作计划表

工具表：OGSM主工作计划表

- 确定工作重点：收益矩阵

四、计划制定走流程

1、认识计划明作用

- 计划的定义
- 计划管理四个作用

2、计划制定七步法

- **第一步：设目标**
 - ✓ 明确目标：符合 SMART 原则的目标表述
 - ✓ 阐述目的：达成目标的意义和价值
- **第二步：定结果**
 - ✓ 结果定义：明确完成计划具体成果
 - ✓ 责任到人：划定责任人并明确责任
 - ✓ 衡量指标：设定达成成果衡量指标
- **第三步：拆任务**
 - ✓ 任务分解：WBS 工作分解结构
 - ✓ WBS 工作分解结构的要求
- **第四步：排进度**
 - ✓ 任务排序
 - ✓ 绘甘特图

■ **第五步：配资源**

- ✓ 支持工具、用人标准、日间日程、费用预算

■ **第六步：估风险**

- ✓ **工具：计划风险评估表**

- ✓ 风险评估两个维度

■ **第七步：重沟通**

- ✓ 三维沟通信息确认
- ✓ 书面签字责任落实

< 到此结束 >