

《目标与计划管理》

(理论基础：德鲁克管理思想)

主讲：李文莉老师

【课程背景】

随着智能制造、人工智能与新零售的快速发展，第四次科技革命的浪潮扑面而来，这意味着各行业的洗牌已经不再是一个概念，而是真的“狼来了”。张瑞敏有句话很经典：“只有时代的企业，没有成功的企业”。新的时代到来，每个企业能做的就是提升自己，拥抱时代。

- 在这个历史性的时代面前，企业核心管理团队如何通过内部的管理，提升企业竞争力？
- 如何辨识企业在实现目标过程中的管理核心障碍、并从自身角度自我突破和迭代？
- 如何找到从团队到人，从个体到整体，从内而外的管理心法？

就是我们企业经营者目前最重要的课题，也是本课程的内容所在。课程突破了很多管理课程只讲理论思想、没有实战经验、缺少工具方法的瓶颈，还原现实商业环境中一个个实际发生的案例，以及案例背后不为人知的客观规律。解决学员在企业管理过程中面临的“看不清、想不到、做不了”的三大难题，使学员学之解惑，学之能用，带领企业核心管理团队跨越障碍实现成长！

【课程收益】

- 了解新时代企业和新生代员工态势下，目标管理的规律与本质。
- 从目标管理闭环入手，系统掌握如何从术和道的层面提升管理者的目标管理能力以及提升个人影响力，包括：如何用人所长、工作规划、执行检查等以及管理的本质是修心（管理者的自我修炼）
- 掌握高效目标管理的有效方法和有效工具 PDCA 等，重点解决目标管理中的 11 种常见场景障碍，提升管理者目标管理的综合能力。

【课程对象】

基层或中层管理者、储备管理者、部门骨干

【课程时间】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

破冰与团建

一、管理者的角色认知：

- 案例：爱因斯坦的故事
- 视频 1：新管理者的周日突发事件有应对

- 管理者的本质及五项基本工作
- 团队研讨：不胜任的管理者的常见类型
- 人物分解：
 - (1) 完美主义者
 - (2) 背猴子的人
 - (3) 官老爷
 - (4) 和稀泥
- 团队研讨：专业思维与管理思维的差异

德鲁克名言：

1、管理的本质：界定组织的使命和目标，组织和激发一群人实现共同的使命和目标。

2、领导是一门职业：看上去是领导他人实际上是自我修炼-品格与成熟度

- 目标管理的四步骤及常见 11 大场景
- 案例人物关系图

二、管理者实施目标管理四步骤：

(1) 设定目标：

- 什么是目标
- 目标管理闭环中的三个“共同”

场景一：如何将企业目标转化为个人目标？（从上至下）

- 企业目标到个人目标范例
- 案例：长跑名将山田的智慧
- 案例解析：知名家居科技公司的目标分解
- 企业目标落地示意图及“对立不相关”
- 案例：某大型制造业的 KPI 分解
- 从企业战略到部门目标的分解
- 个人目标的原则
- 工具：目标设定的 SMART 法则

场景二：如何将员工个人目标与组织目标匹配激发员工成就感？（从下至上）

- 案例解析：李经理与小王的对话
- 案例解析：2 名员工为什么对于上司感到极其失望？
- 管理者的桥梁作用：组织期望与个人期望
- 工具：个人成长五问
- 工具：个人绩效五问

团队研讨：员工个人期望与组织期望的匹配

场景三：如何在多任务管理中把握“要事第一”的原则？（多目标管理）

- 案例：苦恼的设计经理遇到了哪些挑战？
- 多目标管理的常见难点
- “要事第一原则”的解析
- 案例：某美业公司的新决策
- 80/20 原则对于多目标管理中的运用
- 工具：要事第一的时间管理矩阵

（2）制定计划：

计划的作用方法和类别

计划的主要形式

工具：《简化的甘特图》

场景四：如何在计划环节让团队 1+1 大于 2（团队共识）

案例解析：这三个管理者为什么不愿意制定计划

- 案例解析：美国心理学家的故事
- 工具：制定计划的七要素
- 工具：计划实施的 PDCA 周期
- 案例探讨-如何引导一场有效的计划探讨
- 工具：计划会的四步骤
- 团队演练：角色扮演-计划会（演练呈现）

场景五：如何科学的识别下属对于新任务的准备程度（因人而异）

- 案例解析：王经理的用人问题？
- 工具：能力三层次与意愿三层次（对标情景领导模型，统一中层干部一致的语言）

言)

- 案例解析：团队成员的任务准备度识别
- 团队演练：不同周期的员工采取的管理动作（小组 PK 积分）
- 工具：员工任务准备度二维识别工具
- 案例解析：该名管理者的管理对策调整得成功吗？

场景六：如何通过高效委派与授权达成人员的有效使用？（用人所长）

- 案例解析：为什么你的工作派不下去？他们三位管理者的委派方式有什么利弊？
- 管理者实施工作委派的常见问题
- 管理者委派工作的四原则
- 视频 2：传球的注意力

团队演练：如何识别下属的长处并让长处更长

工具：用人所长三步骤：容人所短/识人所长/不断尝试

- 案例解析：吴经理与2位下属出了什么问题？
- 授权的定义授权不授责
- 工具：授权四层次
- 授权流程化

德鲁克管理思想：职责大于自我

(3) 行动检查：

- 案例解析：为什么王经理的下属总是屡出意外？
- IBM 总裁郭士纳：人们只做你检查的事，而不是你期望的事。

场景七：为什么计划总是不能如我所愿完美落地？（无检查不成果）

- 过程检查与控制的示意图
- 检查工作的四原则
- 有效检查的方式组合（9种检查方式）
- 救火 VS 防火
- 管理者问题分析的深度思考

工具：5WHY 分析法

场景八：为什么我表扬或批评员工都像拳头打在棉花上令员工无感？（无反馈不成果）

- 目标过程管理的反馈四原则
- 工具：激发式表扬三层次
- 工具：建设性批评三层次

案例探讨：表扬批评（演练呈现）

- 真正的反馈的前提：控制事帮助人

场景九：为什么我对下属的工作指导没有起到正向的效果（无指导不成果）

➤ 案例解析：王经理和老员工出了什么问题？小刘为什么会反问他经理一卡车问题？

- 目标管理过程指导的四个时机
- 有效指导的原则：检查事帮助人
- 指导=指道
- 有效指导的流程

工具：员工6种障碍及指导方案

- 案例解析演练：二种指导方式的效果对比
- 什么叫教练式指导模式

工具：GROW 模型及演练：企业教练式指导的四项基本功：

(4) 高效复盘：

场景十：辛辛苦苦说了这么多为什么下属还是做不到？（管理者的自我反思）

- 案例解析：钢铁直男刘经理的苦恼？
- 事后指标与引领性指标的区别和运用
- 记分牌的使用效果反思
- 工具：沟通漏斗
- 工具：乔哈里窗（视频3）
- 团队研讨：运用乔哈里视窗提升团队目标达成的可能性

场景十一：干了这么多年做了这么多为什么就是没有成长？（管理者带着下属复盘）

- 案例研讨：反复错的背后是什么？
- 什么是叫复盘：将经验转化为能力
- 成果改进三步骤：找差距，究原因，订措施
- 工具：成果诊断箱
- 高效复盘的落地化
- 工具：员工成长的高效复盘四步骤
- 让员工在工作中成长

三、管理者的自我成长：

- 研讨：目标管理工作中的雪中送碳 OR 锦上添花
- 管理者的自我管理-自我管理4问
- 团队共创：学习收获