

《扛责任，拿结果 — 以成果为导向的目标与计划管理系统》

主讲：陈海艇

【课程背景】

- 为什么企业经常制定目标计划，可是到了最后总是完成的不太理想？
- 为什么上级领导布置的工作任务、下达的指令，员工不能很好的完成？
- 计划的作用是什么？计划对于执行的意义是什么？
- 目标该如何分类？哪些目标是好目标，哪些目标是不合格的目标？
- 为什么目标分解在很多公司不难，但执行起来却很难？
- 为什么在执行过程中，需要不断的跟进和检查，才能确保计划的落地？
- 为什么目标管理在西方企业中已使用了 40 多年，成为划时代的管理工具？
-

当您和您的企业持续被上述问题困扰时，请考虑，您和企业的目标管理能力是否存在不足？

美国著名管理大师德鲁克，曾经说过：“并不是有了工作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。”

任何一个职场人士都需要达成自己的绩效，从而保障组织目标的实现。而在这个过程中，目标与计划的管理显得尤为重要，因为它是一切行动的方向和保障设施。无论是作为管理者，还是普通的职场人士，你的目标与计划的管理能力，往往衡量着你的工作结果实现能力。

通过本课程的学习，将使企业各级管理者在目标与计划的制定、论证、分解、实施等方面有一个很大的提升。

【课程收益】

- **目标规划能力**：了解目标管理 3 层含义、5 要素和 4 大难点，提升管理者目标规划的能力和意识。
- **目标制定能力**：了解企业的 3 种目标类型，了解目标制定的 SMART 原则以及好目标的 5 个特征，掌握目标制定流程的 4 个关键步骤，提升管理者制定工作目标以及实施目标管理的能力。
- **计划管理能力**：了解计划执行 6 要素，掌握计划管理 5 步法，提升管理者制定和执行计划的能力。
- **目标执行能力**：掌握目标分解方法和实现目标成果的 2 个关键工具，提升目标执行能力。
- **目标激励能力**：了解目标管理流程 4 个步骤和 PDCA 循环工具的 4 个阶段、8 个步骤、4 个“到位”原则，做好目标的执行跟进和员工业绩辅导，及时激励员工，确保目标成果的实现。
- **实战应用能力**：正确理解目标成果考评的含义、原则和方法，学会运用“目标管理六脉神剑”来锁定目标成果，强化团队成员的责任心，提升团队的执行力和工作业绩。

【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+小组讨论+案例分享+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程所采用的案例、场景均从工作实际出发，确保培训内容接地气。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

【课程对象】 企业中高层领导者、部门经理、项目经理、新晋升经理人

【课程时间】 1天 (6小时/天)

【课程大纲】

故事：《苏格拉底和麦穗》

开场互动：信息帐篷搭建

一、为什么需要目标管理？

现场互动：三分钟测试题

1、什么是目标？

- 个人/组织所期望成果
- 目标信息来源

2、目标管理的涵义

- 目标管理的定义
- 目标管理的三层含义
- 目标管理的五个要素

3、目标管理的好处

- 统一工作方向
- 明确责权利
- 激发员工主动性
- 抓住重点 (80/20 法则)
- 明确绩效考核依据

故事：《20 英里法则》

4、目标管理的难点

- 员工积极性不高
- 资源匮乏
- 目标拆分不合理
- 目标总在变化

故事：《寻找亮点》

5、目标管理的实质

- 通过自我管理来实现目标管理
- 重视人的因素
- 建立目标层次体系
- 建立目标网络

游戏：《目标的指引》

故事：《“皮革马利翁”效应》

案例：《戴尔电脑的销售指标》

小组互动研讨：请结合自己的实际工作，讨论您对于“目标管理”是怎么理解的？

二、好的目标有哪些特征？

- 符合 SMART 原则的目标才是好目标

- 具体的，而且科学的 (specific)
 - 可衡量的，尽量量化和可描述的 (measurable)
 - 可达成的，起到激励作用的 (achievable)
 - 相互关联的 (relevant)
 - 有时间限制的 (time-bound)
- 课堂练习：请结合自己的实际工作，制定符合 SMART 原则的目标

三、如何设定和分解目标？

1、工作目标设定，拒绝“拍脑袋”

- 企业的目标类型：方向型、过程型、理性型
- 企业的目标管理体系

2、目标设定流程

- 目标沟通
- 目标设定
- 目标一致
- 目标跟进

3、目标管理的过程

- 上下级共同制定计划
- 上下级之间共同反馈
- 上下级共同控制

4、目标书写公式

- 目标书写公式=动词+任务+指标+目标
- “动词+任务”要客观
- “指标+目标”可衡量

小组互动：练习目标书写公式

5、如何分解工作目标？

- 层层分解
- 剥洋葱法
- 目标分解的原则

故事：《马拉松运动员的目标分解》

课堂练习：分解目标的现场演练

小组互动研讨：请结合自己的实际工作，讨论目标分解过程中有哪些难点？

四、如何做好目标管理与计划执行？

1、目标管理流程

- 目标
- 计划
- 执行
- 评估

2、计划是连接目标与执行的桥梁

- 目标明确做什么
- 计划告诉怎么做
- 执行做出结果来

3、计划管理五步法

- 定目标
- 找路径
- 做计划
- 抓管控
- 做评估

4、目标管理六脉神剑

- 锁定成果
- 锁定责任
- 拿出计划
- 过程检查
- 即时奖惩
- 总结改善
- 建立有效的执行指挥系统

5、实现目标成果两大方法

- 复述承诺法：五步法交代工作任务
- 执行到位之工具：PDCA 循环（持续改进的任务管理工具）

视频：《执行文化之亮剑精神》

小组互动研讨：请根据自己的实际工作情况，总结并写出计划管理的要点

五、如何进行目标成果的考评？

1、成果考评的含义

- 工作成果 VS 工作目标
- 衡量目标实现情况
- 依据结果进行奖惩
- 更高起点开启目标管理

2、成果考评的原则

- 目标性原则
- 客观性原则
- 激励性原则
- 自我考评与上级考评相结合的原则

3、成果考评的主要内容

- 评价目标实现程度
- 评价目标进展的情况
- 目标难度的分析
- 评价实施手段的优劣
- 对工作态度的考评

案例研讨：某公司的目标管理方案

六、课程回顾与总结