

# 《目标计划与执行行动学习法》

——从目标到结果的四步骤

主讲人：刘进

## 课程背景：

工作中，有没有类似问题：

1. 制定目标凭感觉，各种数据乱凑合
2. 目标计划无标准，过程管理高成本
3. 目标上下难共识，执行当中无支持
4. 目标计划缺逻辑，没有支撑没意义
5. 目标绩效相脱节，最后一看瞎忙活
6. 制定计划靠空想，年底经常会泡汤
7. 执行过程无节点，靠着感觉来判断
8. 执行过程难管控，最后才知未完成
9. 执行过程总拖延，最后得知很麻烦
10. 问题意识很淡薄，总结改进质量弱

## 课程目标：

1. 能够阐述头脑风暴法的3大流程
2. 根据所讲内容，当堂完成4A工具的课堂练习
3. 能够阐述目标的标准句式
4. 能够阐述全面判断的4个层级
5. 能够运用课程内容，当堂制定合格的周报周计划
6. 能够阐述质询会的工作流程
7. 能够阐述5R的具体内容
8. 能够用语言阐述SMAT原则
9. 能够运用所学内容，围绕目标完成激励设计表
10. 当堂完成目标执行的体验练习

## 课程内容：

### 行动学习框架

### 目标与计划执行落地计划

采用“**SPOT 团队引导技术**”，引导学员列举公司的政策、上级下达的目标存在的问题与困惑，基于本次课程所学知识团队共创改善方案，并制定**落地实践计划**，确保课堂所学知识和技能最大程度的**学以致用、落地转化**。

### **P1：聚焦问题 (Problem Focus)**

**1、目标与计划执行反思：**在当前的工作中，你觉得有哪些困难或尚待优化的工作目标与计划执行，是因为缺乏本次课程的学习而导致的？

**2、团队共创：**小组共享问题，相互激发收集更多工作中的困惑和问题。

**3、团队思考：**目标与计划执行的本质是什么？可以通过本次的课程学习来改善吗？

**4、帕累托主因分析：**造成这些工作问题和困惑的关键原因是什么？

**输出成果：**团队分析和研讨，输出《**关键问题/主因列表**》

### **P2：解决方案 (Point of Knowledge Transformation)**

- 1、**团队思考**：这些关键原因的解决方案是什么？（结合所学知识）
- 2、**解决方案**：具体的实践行动方案是什么？
- 3、**世界咖啡**：调动激情工作行动方案的团队共创，确定最佳行动方案。

**输出成果**：团队分析和研讨，输出《目标与计划执行工作解决方案》

### **P3：行动计划 (Practice Plans)**

1、**行动目标**：计划通过所学知识来改善的工作问题

2、**学员实操**：制定未来行动动力落地计划

**输出成果**：结合实际工作输出《目标与计划执行落地表》

**输出工具**：OGSM-T、4A

### 知识内容框架

#### 第一讲：团队为什么要进行目标管理

##### 一、 高效团队的3大核心要素

1. 激发人心的领导
2. 清晰明确的目标
3. 人人共守的规则

工具：班组从目标到措施的4A工具

方法：头脑风暴法

方法：制度落地3步骤

案例：青岛某公司班组案例

##### 二、 目标管理的三个统一：

1. 统一思想
2. 统一声音
3. 统一动作

案例：上海石化班组长许木木

方法：统一思想的3大方法

##### 三、 目标管理的逻辑梳理：

- 1.从“我有一个梦想”到“明天会更好”
- 2.目标的4种类型
- 3.目标制定4个结合

工具：“敌人”工具

工具：个人战略导航工具

方法：一句话目标标准话术

#### 第二讲：为什么很辛苦，目标却没实现？

##### 一、 目标管理的常见误区：

- 1.凭经验靠感觉
- 2.凭领导靠指派
- 3.凭资源靠运气

##### 二、 目标是结果的积累，不是时间的积累

- 1.时间积累不等于目标实现
- 2.辛苦工作不等于目标实现
- 3.做好职责不等于目标实现

案例：俄罗斯人的目标执行

案例：上海石化的小李

### 三、目标制定：

- 1.目标制定的依据：以理有据，科学为本
  - 2.目标制定的方法：全员参与，贡献智慧
  - 3.目标制定的步骤：由远到近，由虚到实
  - 4.目标制定的标准:SMART 原则
- 小测试：目标描述正确吗  
案例：上海石化王班长的科学管理

## 第三讲：如何把目标转化为计划？

### 一、目标与计划的关系

- 1.目标统御计划
- 2.计划支撑目标

案例：王班长大气层与放大镜

### 二、计划的制定

1. 计划是 5R 的浓缩
2. 制定计划 10 大标准
3. 计划制定的重点思维
4. 计划制定的 6 大误区

工具：周报周计划

方法：计划的 10 大标准

互动练习：结合工作制定计划

### 三、计划制定的结构化思维

1. 目标先行
2. 上下对应
3. 分类清楚
4. 排序逻辑

案例：山东石化王班长到底几点开会

## 第四讲：为什么计划总是难变现？

### 一、计划执行 3 大思维

1. 外包思维
2. 底线思维
3. 鱼骨图思维

### 二、计划执行的 3 大方法

- 1.复述承诺法
- 2.分解法
- 3.重点法

互动练习：哪个重要

### 三、计划管控的质询会系统——公司的公安系统

- 1.质询不是批评时客观的原因查询
- 2.质询的要点
- 3.质询会的流程
- 4.质询会的标准

## 第五讲 执行力提升

### 一、案例：小和尚撞钟；

互动训练：上海石化王班长犯了哪些错误

1.班组执行的八字方针：

认真第一、聪明第二；

2.班组执行的十六字原则：

结果提前、自我退后；锁定目标、专注重复；

3.班组执行的二十四字战略：

事前：决心第一、成败第二；

事中：速度第一、完美第二；

事后：结果第一、理由第二

二、 班组 5R 执行模式：从指令到结果的保障

1. R1：结果定义，凡事必有结果；

方法：确认承诺

2. R2:一对一责任，有结果必须落实到我

方法：外因转内因句式

3. R3：过程检查，对我不相信就必须检查

工具：节点管控表

4. R4：即时奖惩，有检查必须有奖罚

工具：激励设计表

5. R5:改进复制，有奖罚必有复制改进

方法：4F 分享法

工具：激励一线员工 26 种实战方法