

# 以终为始 — 锁定目标与计划执行

魏 蓝

## 课程背景：

目标与计划管理是企业经营管理中最基础的管理科学与方法。未了解目的港口的人无法一帆风顺。目标管理由著名管理大师德鲁克首创，他在《管理的实践》一书中提到“目标管理与自我控制的主张”。德鲁克认为：企业的目的和任务必须转化为目标。可见，锁定目标，如何实施计划，是影响企业关键业绩形成并能促使业绩提升的重大课题。企业战略执行是若干业务目标实现的集合体。有效的管理者并非为工作而工作，而是为成果而工作。为达成目标，企业管理者必须要有具体的方法、步骤，将目标与日常工作衔接，形成资源整合、互相支持的计划，将各部门、各环节的关键任务与活动结合起来，从而达成企业目标实现战略落地。

本课程讲师将结合多数国际知名企业的实战案例，详细讲解目标管理与计划执行理论，帮助学员掌握目标设定、计划跟踪与评估的先进思维与方法，解决实际工作问题。

## 课程目标：

- 让学员深刻体会目标导向的作用及意义，培养员工目标管理与计划执行的能力
- 让学员学会分析阻碍目标达成的问题，全面了解目标管理的具体内容和解决方案的步骤
- 掌握建立目标的原则和方法，提高实施目标管理的有效性
- 使学员全面了解计划管理，掌握制定行之有效工作计划的技能
- 掌握绩效管理的几种常用工具及绩效指标分解

**课程时间：**2天，6小时/天（精讲版1天）

**课程对象：**中基层管理人员、技术骨干、储备管理者

## 课程特色：

- 1、专业的课程知识体系，丰富的经典/最新案例；
- 2、围绕以学员受益为中心，注重模拟演练，小组讨论，趣味课堂；
- 3、演绎与归纳结合，关键记忆，复盘总结。

## 课程导入：

分组破冰：如何看待你的工作（人之初，性本勤 VS 人之初，性本惰。）

- 止于至善
- 以终为始
- 上下求索

## 课程大纲：

### 第一讲：基于目标的管理思维

- 1、什么是管理？什么是目标？
- 2、目标管理（MBO）的理论基础
  - 目标设定
  - 职责履行
  - 考核实施
  - 结果运用

案例：海尔 OEC 管理法、惠普的目标管理法

- 3、目标与自我管理的关系？

案例：《肖生克的救赎》— 目标对事业的导向作用

#### 4、目标与企业战略

思考：战略、目标、计划三者的关系

#### 5、目标与执行力

- 没有目标就没有执行力
- 如何克服“忙、盲、茫”
- 目标管理如何激发出员工潜能？（管理者的目标意识：紧盯一只兔子的哲学）

### 第二讲：目标设定

#### 1、系统思考，确定目标

- 战略解码（核心目标、阶段目标、路径）
- SWOT 分析

案例：

#### 2、定义（识别）目标，让目标清晰可见

- SMART 原则（洛克）
- 假目标：职责&目标、业绩&目标、态度&目标
- 定性与定量

**趣味练习：**

给定每个小组一项特殊职能，让每个小组通过讨论定义出清晰的目标。

**思考：**如果销售部门每年都能很好的完成业绩目标，而技术服务部门每年考核垫底，请问什么原因？由此……

#### 3、目标分解

（可结合企业实际运作的工具，作详细讲解；同时，对其他目标分解法作补充）

- KSF-关键成功因素法
- OKR-目标与关键成果法
- KPI-关键业绩目标法
- BSC-平衡计分卡
- 华为 PBC（个人业绩承诺）

案例 1：利润目标分解到部门（KPI）

案例 2：产品交付周期目标分解到岗位（OKR）

#### 4、目标沟通

- 目标的清晰程度
- 目标的反馈程度
- 目标的认可程度

### 第三讲：制定计划、分配落实

#### 1、计划的概念

- 静态计划（指结果）
- 动态计划（指活动）

#### 2、计划的特点

#### 3、计划的 7 项基本内容

- 组织宗旨 — 组织存在的目的/意图
- 目标愿景 — 服务的价值取向及事业的预期结果
- 组织战略 — 生存并发展
- 政策 — 指导或沟通决策中的思想与行动

- 程序 — 解决经常发生问题的标准方法和步骤

- 规则

- 预算

#### 4、掌握必要的几大工具

- PDCA

- 5W1H

- WBS 工作分解结构

- 甘特图

分组练习：结合以上工具的学习，按抽签任务的要求完成一份漂亮的计划书。

#### 5、计划管控

- 统一领导，归口管理

- 积极平衡，留有余地

- 风险预测，控制评估

- 适度调节，保证执行

#### 6、时间管理

- 如何保证计划的有效执行

- 时间象限论

### 第四讲：情景练习

- 自我管理

- 执行力

- 工作安排的先后续

- 主动性问题思考

- 管理他人与任务授权

## 第五讲：总结/回顾篇