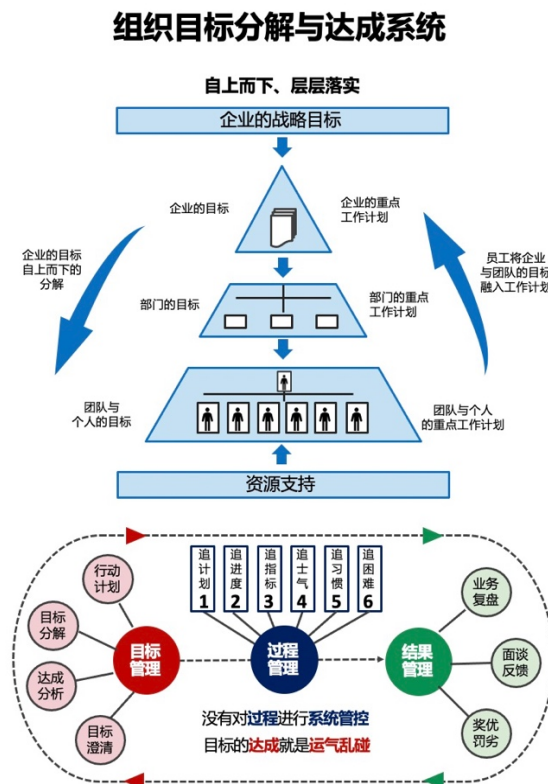


管理者—目标分解与计划落地

——基于组织战略目标的承接与计划管理

课程背景：

管理是人们进行的一项实践活动，目标与计划管理是人们的一项实际工作，一种行动。法约尔管理大师将管理活动分为“计划、组织、指挥、协调、控制”五大管理职能，在管理训练中，《管理者—目标分解与计划落地》作为工作管理的重要模块，这是管理者开展工作的基础。这些基本的职能是相辅相成、相互影响、相互作用、相互交叉渗透的，缺一不可。每一个职能都有其重要的作用及价值，缺了任何一个要素，管理活动都是无法顺利进行、有序展开的。要想将事情落到实处，就需要让员工更好的了解管理者的意图，各部门的协作也是一样，只要对输入输出有了统一的认识理解，事情在能更好、更快的进行下去。



本课程并非阐述深奥的理论，而是分享可以即学即用的工作技巧。通过本课程的学习，将使管理者更清晰认识到目标的重要、正确的分解目标形成计划，有效的管控将计划责任到人、落到实处，与企业共同取得最优结果。

课程收益：

1. 转变对目标管理的错误认识
2. 用系统的方法提升组织执行力
3. 学会目标制定与分解的不同方法
4. 树立对计划的正确认识
5. 掌握制订工作计划方法
6. 掌握目标管理的沟通与反馈技巧
7. 掌握目标落地复盘的方法

课后行动工具：

结合目标管理工具学员在本部门落实推动本部门

1. 团队目标分解桌布
2. 目标与计划管理表
3. 目标落地辅导四步骤

课程时长：

2天

一 . 导入篇：认识目标、走出误区

- 团队研讨：你会选择谁

-
- 目标管理的起源
 - 团队的三种形态
 - 企业管理问题导向与目标导向的区别
 - 管理者对于目标管理的普遍误区
 - 1.1 不要让误解目标管理的核心成为管理的硬伤
 - 1.2 不要让模糊的概念遮住管理者的眼睛
 - 1.3 不要用业务的繁忙掩盖目标的缺失
 - 管理者对于目标管理的苦恼
 - 什么是目标管理
 - 传统管理与目标管理的区别
 - 常见目标的不同类别

二．目标篇：设定目标、分解目标

- 团队研讨：关于目标制订，个人做法讨论
- 企业目标分解系统图
- 目标落地系统流程图
- 目标管理四步骤
- 第一步：澄清目标
 - 企业七个业务目标领域
 - 澄清目标：平衡卡计分法

团队共创：小组以某一学员为例，针对目标澄清

- 第二步：现状分析
 - 分析人、财、物的支持与阻碍因素

-
- 头脑风暴可能的方案

团队共创：小组以某一学员为例，针对目标进行现状分析

■ 第三步：分解目标

- 目标分解的原则
- 目标分解的不同方法
- 目标设定 SMART 原则

团队共创：小组以某一学员为例，针对目标进行分解

三．计划篇：制定计划、执行计划

■ 第四步：制订计划

- 计划的概念及意义
- 制订计划的重要性
- 管理者常见的借口
- 工作计划的不同类别
- 计划制订与管控的六步骤
- 计划制订不同的工具方法

团队共创：小组共同研讨目标管理第四步计划落地

四．控制篇：过程追踪、达成支持

- 为什么要过程管控
- 过程管控的方法
- 过程管理人与事的关注点
- 事的方面：
 - 追计划

-
- 追进度
 - 追指标
 - 人的方面：
 - 追士气
 - 追习惯
 - 追困难

五．结果篇：执行反馈、结果复盘

- 结果反馈—沟通常态化
- 目标落实员工面谈步骤
 - 1) 面谈前—充分准备
 - 2) 面谈中—有效五步法
 - 3) 面谈后—改进与跟踪

小组演练：目标落实面谈与反馈

- 结果复盘价值
- 结果复盘过程
- 目标管理—复盘四步骤
 - 1) 回顾目标
 - 2) 评估结果
 - 3) 反思过程
 - 4) 总结规律

小组共创研讨：目标落实复盘四步骤

- 奖罚分明

- 什么是奖罚分明？
- 奖罚分明目的是什么？
- 奖罚分明的管理原则必须包含的要素
- 奖罚分明 管理规定的执行落地

训后结束：学员心得总结与个人行动计划

课程工具：课程部分工具汇总

The collage consists of 18 individual components, each labeled as a '课程部分海报' (Course partial poster) or '部分课程工具' (Partial course tool). The components are:

- Slide 1: 企业管理的两种导向** - A table comparing '问题导向' (Problem-oriented) and '目标导向' (Goal-oriented) management.
- Slide 2: 目标管理的定义** - A definition of target management and a photo of a man.
- Slide 3: 企业目标分解系统图** - A pyramid diagram showing the hierarchy of goals from '企业总体目标' to '个人目标'.
- Slide 4: 目标落地系统流程图** - A circular flowchart showing the process from '计划' to '复盘'.
- Slide 5: 企业七个业务目标领域** - A diagram showing seven business target areas: 产量、质量、成本、交货、服务、安全、环保.
- Slide 6: 目标设定SMART原则** - A list of SMART criteria: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely.
- Slide 7: 目标分解—剥洋葱法** - A circular diagram showing the decomposition of a goal into smaller, more specific ones.
- Slide 8: 计划与行动的关系** - A graph showing the relationship between '计划' (planning) and '行动' (action) over time.
- Slide 9: 目标管理—沟通反馈五步骤** - A list of five steps: Step 1: 员工自评, Step 2: 上司反馈, Step 3: 沟通, Step 4: 达成共识, Step 5: 提出期望.
- Slide 10: 目标管理—复盘管理四步骤** - A circular diagram showing four steps: 1. 计划 (Plan), 2. 执行 (Do), 3. 检查 (Check), 4. 总结 (Act).
- Table 11: 部门年度工作计划表** - A detailed table for departmental annual planning.
- Table 12: OGSIM计划分解表** - A table for OGSIM plan decomposition.
- Table 13: 目标管理实施辅导卡** - A card for target management implementation guidance.
- Table 14: 面谈五步曲** - A table detailing the five steps of an interview.
- Table 15: 年度工作计划及任务分解表** - A table for annual work plan and task decomposition.
- Table 16: 市场部 月份工作计划表** - A table for the market department's monthly work plan.
- Posters 17 & 18: 课程部分海报** - Multiple posters related to the course content.

