

《从管理任务到任务管理》

主讲：张红领老师

【课程背景】

在如今这个快速变化的时代，社会的发展向每一个组织甚至每一个人都提出了一个问题：如何在多变的动态环境中取得竞争优势，得以生存和发展？如今的商业竞争是一场头脑的竞争，能够快速有效解决问题、完成管理任务的高效思维能力成为了员工乃至一个组织或企业在竞争中胜出的关键优势。而高效的目标分配与任务下达能力又是优势思维最基础的一个环节。

而如何实现目标分配？目标分配与任务下达以什么做导向，以什么来检验？这是每一个从专业走向管理的管理者都需要面对和回答的问题。

本课程从实践案例出发，系统阐释了现今时代背景下管理人员如何实现目标的合理分配、要掌握哪些目标与计划管理相关技能、如何在任务下达工作中做到高效沟通、游刃有余等基本要求，并通过工作坊的形式将所学内容落地，结合工作实际产出相应目标分配与任务下达方案书。通过战训结合，让管理者打下坚实基础并爆发管理潜能。

【课程收益】

1. 了解目标管理的本质，塑造目标管理思维；
2. 掌握目标分配的前提与目标任务分析的重要工具；
3. 掌握任务下达的原则和方法；
4. 掌握计划管理的重要工具，让计划赶得上变化；
5. 掌握基于 U 型理论的团队共创工具
6. 结合实际工作内容共创目标分配与任务下达方案，学以致用

【课程对象】

企业管理者

【课程大纲】

第一单元：目标管理

- 1● 1、何为目标管理
- 1● 科学管理理论
- 2● 目标管理理论
- 3● 人本管理理论
- 4● 问题管理理论
- 2、目标没有合理性
- 5● 不要向上探讨目标的合理性，而是资源匹配性
- 3、目标管理的作用
- 6● 克服传统管理弊端

7● 提高协同工作成效

8● 提升个体工作能力

9● 改善组织内部关系

4、目标管理的条件

10● 清晰企业战略规划和关键任务

11● 深刻理解企业年度经营策略文件

12● 明确梳理部门（团队）阶段性工作目标

5、目标管理的类型

13● 战略目标

14● 绩效目标

15● 执行目标

6、目标管理的五要素

16● 人、事、标准、时间、资源

7、目标管理的 SMART 原则

17● 明确具体

18● 可以衡量

19● 可以实现

20● 相关联的

21● 时间限制

8、目标管理的五步流程

22● 确定经营策略与战略目标

23● 梳理内部职能与所需资源

24● 承上启下推进关键任务执行

25● 及时纠错避免目标偏离

26● 随时复盘总结三向偏差

9、目标分解的原则及形式

27● 管理层级纵向分解

28● 职能部门横向分解

10、目标管理四个工具

29● 目标明确任务书

30● 目标跟进指导书

31● 目标任务推进书

32● 目标复盘改善书

11、目标管理绩效仪表盘

- 33● 基于战略的结果指标
- 34● 基于经营的过程指标
- 35● 基于过程的关键活动
- 2● 研讨案例：团队目标设定的流程
- 3● 练习：团队目标设定与分解

第二单元：计划管理

1、何为计划管理

- 1● 计划管理本质上属于管控管理，是对企业经营活动的管控工具

2、计划管理的关键

- 2● 目标/目的
- 3● 计划的时间表
- 4● 行动方向与策略
- 5● 过程管控的方法

3、计划管理的过程

- 6● 寻找策略现状的差距
- 7● 风险与机会应对策略
- 8● 决策规划做行动选择

4、计划管理的六要素

- 9● 任务单元
- 10● 可控资源
- 11● 任务标准
- 12● 任务责任人
- 13● 任务节点
- 14● 任务检查方式

5、计划管理的 PDCA 原则

- 15● 计划
- 16● 执行
- 17● 检查
- 18● 行动

6、计划管理的有效性

- 19● 重要目标排序
- 20● 预算决定资源
- 21● 激励同时发布
- 22● 上级领导支持

23● 及时解决问题

7、目标分解与计划管理的对应

8、计划管理三个工具

24● 甘特图

25● 任务书

26● 进度书

4● 研讨案例：计划为何赶不上变化？

5● 练习：工作计划跟踪表

第三单元：问题都在哪里出现？

1、工作流程

1● 深入现场

2● 发现问题

3● 解决问题

4● 方案执行

第四单元：问题分析—弄清事实

1、情景分析的作用

5● 弄清事实

2、情景分析的应用条件

6● 复杂问题、错综复杂的问题、情况不明而笼统的问题

3、情景分析的核心工具

7● 牛眼法

4、您关注的/key问题是什么？

5、关注焦点可以区分、细化吗？

6、在情景判断种排列解决问题的优先顺序是什么？

7、您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳解释；

8、情景分析运用的步骤

8● 遇到的笼统问题—问题的定义

9● 逐件剥离并单一化

10● 单一问题具体化—WNYW

11● 问题的重要性排序

12● 问题分析起点

6● 研讨案例：烦恼的马克

7● 练习：可视化工作表

第五单元：问题分析—寻找根因

- 1、 原因分析的作用；
 - 1● 推理原因
 - 2● 排除原因
- 2、 原因分析的应用条件；
 - 3● 出现偏差
 - 4● 偏差可控
- 3、“发现问题“并”寻找根因”—寻找原因的方法对比应用场景
 - 5● 比较法
 - 6● 专家法
 - 7● 试错法
- 4、 管理工作中“四类偏差”
 - 8● 正向偏差
 - 9● 反向偏差
 - 10● 持续改进偏差
 - 11● 起始偏差
- 5、 您所关注的问题与观察到的事实是什么？
- 6、 比较的事实是什么？
 - 12● 正常的
 - 13● 相似的
 - 14● 由内到外
- 7、 如何辨别独特的差异与变化？
- 8、 如何辨识及检测可能的原因？
 - 8● 研讨案例：可乐的销售额下降（销售）
 - 9● 研讨案例：商标脱落的原因（生产）
 - 10● 研讨案例：市场不振（营销经营）
 - 11● 练习：原因分析工作表

第六单元：问题解决—决策制定

- 1、 决策制定的作用
 - 1● 集体决策
 - 2● 提升概率
- 2、 决策制定的应用条件
 - 3● 面临方案选择
- 3、 决策制定的核心工具
- 4、 定标准的五项原则

5、您想决定什么？您的决策标准是什么？

6、确定决策流程

4● 目的

5● 标准

6● 方案

7● 风险

7、预先审视潜在的问题并予以处理

12● 研讨案例：办公室选址

13● 研讨案例：人才选拔

14● 练习：决策制定工作表

第七单元：问题解决—计划分析

1、计划分析的作用

1● 自我改善

2● 落实方案

2、计划分析的应用条件

3● 落实方案

3、计划的核心工具

4● 问题/机会

5● 预防/应急

6● 促进/利用

4、计划中使用的标准或关键步骤是什么？

5、辨别可能出现的潜在问题与机会

7● 专家法

8● 鱼骨图

9● 头脑风暴法

6、发生问题的原因是什么？

7、怎样预防（促进）问题（机会）的核心要素

15● 研讨案例：洛德酒厂（生产、研发）

16● 研讨案例：新产品发布（市场、销售）

17● 练习：计划分析工作表