

中
经理培
系列

层
训

A pool table with a green felt surface. In the center, a rack of colorful balls (red, blue, yellow, and white) is arranged in a semi-circle. A white cue ball is positioned in the foreground, slightly to the left of the center. The background is dark and out of focus.

目标管理实务^{v2}



1

目标知识概述

2

目标管理概述

3

目标管理实施

01 目标知识概述

- 目标是什么？
- 为什么要有目标？

1.1 目标是什么

伟大的公司，因**目标**而伟大

80 年代初，摩托罗拉公司决心获取美国国家品质奖，为此，**公司确定了生产合格率 99.997% 的目标**。所有摩托罗拉的员工都收到了一张卡片，上面标示着公司的目标，所有员工都面临着挑战，力求大幅度降低工作中的错误率。

结果在 1988 年度，摩托罗拉因此减掉了昂贵的零件修复与替换工作，从而节省了 2.5 亿美元，收入增加了 23%，利润提高了 44%，达到前所未有的记录。
1989 年，摩托罗拉如愿获得国家品质奖。



1.1 目标是什么



由以上的故事，我们可以简单的将目标理解为：

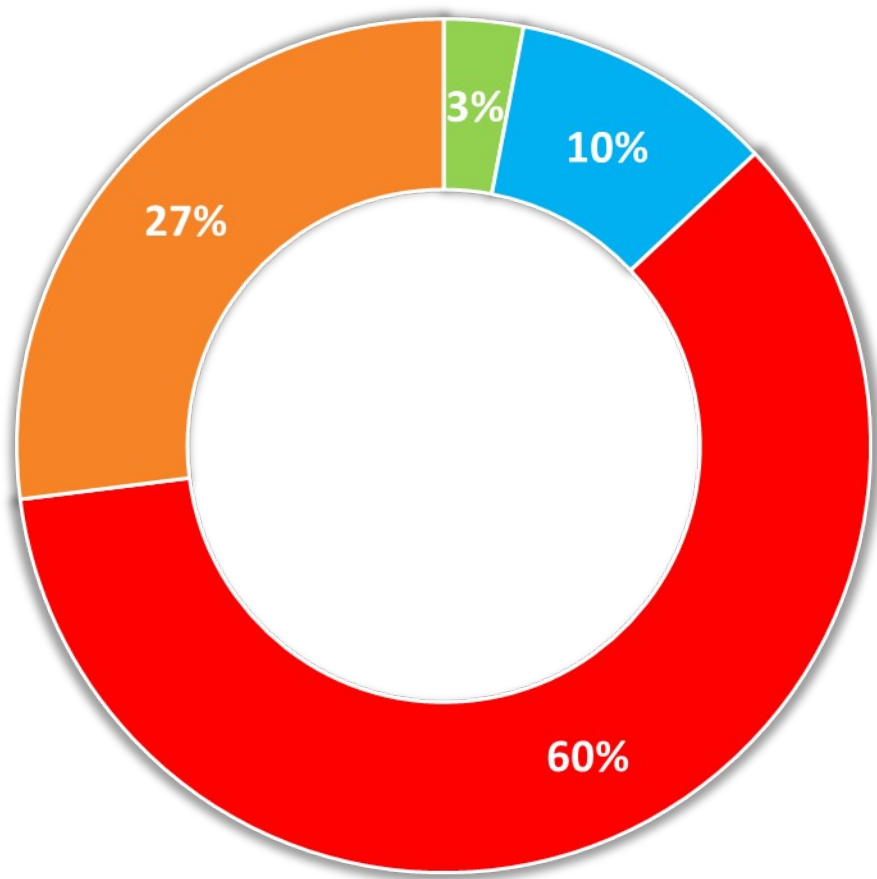
目标就是个人或组织所期望的工作成果。就是希望达到的未来状态，即指你想要完成的事，它可能很庞大或很微小，也许是未来或者就在今天。

- ☐ 目标是结果，是希望，是欲望的具体表现形式；
- ☐ 目标是由动机至行为的驱动力，是一切行动的源动力；
- ☐ 目标是时刻专注的焦点，是专注力！

1.1 为什么要有目标

① 目标就是所要追求的结果，没有目标就没有收获

研究结果



- **27%** 没有目标的人，生活在社会最底层，生活过得很不如意；
- **60%** 目标模糊的人，生活在社会的中下层，并无突出成就；
- **10%** 有清晰但较短期目标的人，生活在社会的中上层，在各自所在的领域里取得了相当的成就；
- **3%** 有清晰且长期目标的人，成为各领域顶尖人士。



- 仕宦当做执金吾，娶妻当得阴丽华
- 一万年来谁著史，八千里外觅封侯
- 大丈夫当如此也
- 彼可取而代之

当你明确地知道自己想要的是什么，你才能得到什么；你不知道自己追求的是什么，你自然什么也得不到。目标界定了你所要追求的结果，是你努力奋斗的理由。没有目标或者失去目标，就没有了着力点，到头来终将一事无成。

1.1 为什么要有目标

② 目标使我们感觉到生存的意义和价值



如果**心中有了理想**，**你就会感到生存的重要意义**，如果这个理想又是由一个个目标组成的，那么，你就会觉得为目标付出努力是有价值的。

③

目标是灯塔，目标指引了我们前进的方向

父子俩在雪地上玩耍，朝着远处的树走去，比谁在雪地上踩踏出的脚印，连成的线最直。结果如何？

为何父亲走的直呢？因为父亲的眼睛一直盯着前方的目标，也就是那棵树；而儿子呢，走着走着，就把目标给忘了，等发现走偏了，只好重新矫正，反复多次，就形成了一些曲线。



1.1 为什么要有目标

④ 目标清晰可见，焕发激情，激发潜力

是谁叫醒了我们的灵魂？

每天一觉醒来，我们的身体醒了，但灵魂未必能醒，

能让灵魂苏醒的是目标。

美国波士顿塞尔提克篮球队的传奇人物（ Bill.Russell ），有保留自己评分卡的习惯。他在打完每一场球之后，用一张满分为 100 分的评分卡为自己评分。在他的篮球生涯中，他从来没有得过 65 分以上。很多人说：“可怜的 Russell ，打了 1200 多场的球赛，从来没有达到过自己的标准！”然而，就因为他拼命要达到自己的标准，他成了最杰出的篮球运动员。



1.1 为什么要有目标

⑤ 以结果为导向，时刻关注目标，少走弯路

将军赶路



不追小兔

有了明确的目标，我们就会把自己稀缺的时间和精力用到该用的地方去，进而调动所有的能量，挖掘所有的潜力，**全力以赴于对目标的追求。**

1.1 为什么要有目标

⑥ 目标是管理的基本出发点

**确立一个清楚正确的目标是科学管理的前提
也是组织开展各项工作的基础**

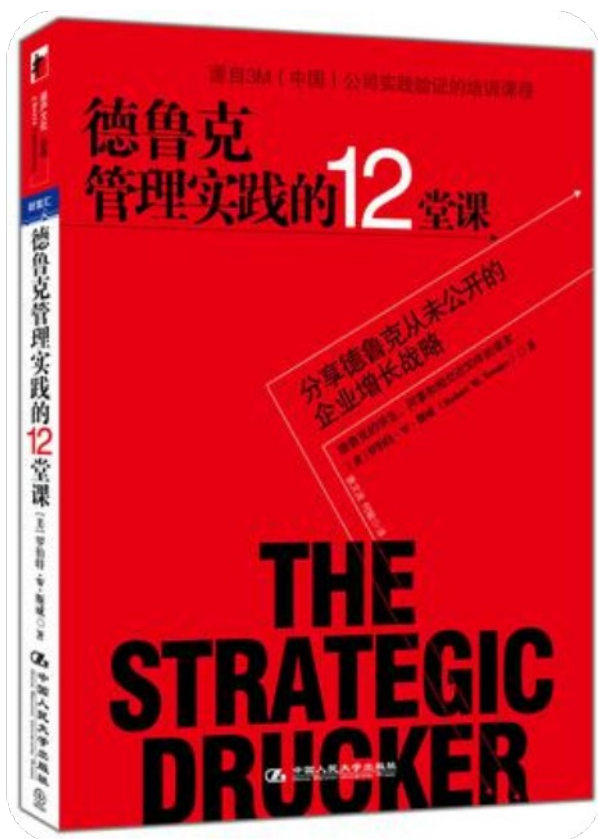


- 目标提供了决策的准则
- 目标是一切工作的行动指南
- 目标是协调岗位、部门之间关系的基础
- 目标达成度是衡量工作好坏的标准

02 目标管理概述

- 目标管理的由来
- 什么是目标管理
- 目标管理的好处及缺憾

2.1 目标管理的由来



1954 年，德鲁克在《管理实践》一书中提出了一个具有划时代意义的概念——**目标管理（Management By Objectives，MBO）**，它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，遂被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。

2.1 目标管理的由来



美国总统布什将 2002 年度 “总统自由勋章” 授予彼得·德鲁克，提到他的三大贡献之一就是“**目标管理**”。

惠普公司创始人戴维·帕卡德在《惠普之道（The HP Way）》中说到：

没有任何管理原则比“目标管理”原则对惠普的成功有如此大的贡献……

2.2 什么是目标管理

目标管理亦称“**成果管理**”。是指在企业员工的积极参与下，**自上而下地确定工作目标**，并通过对目标完成情况的检查和奖惩的手段，**自下而上地实现公司经营管理目标**的一种管理方法。

实际生活中，我们每一个人都在自觉不自觉地运用着目标管理。

如：父亲说：好女儿，如果这学期你考了班级第一，暑假老爸带你去新马泰！女儿说：哇！新马泰！我梦寐以求的，为了奖赏我一定要考全班第一。



2.2 什么是目标管理

目标管理，被誉为是：

企业的导航系统

- 必须建立企业的目标体系
- 目标建立的过程，是一个自上而下的过程
- 目标实现的过程，是一个自下而上的过程
- 要通过对目标完成情况的检查和奖惩，来确保目标的实现

2.3 目标管理的好处和缺憾

目标管理的好处

- 提高管理效率。
- 有助于组织机构改革。
- 有助于形成“自动自发”的工作局面。
- 激励员工完成目标。
- 实现有效的监督控制。
- 有利于客观评价员工。

目标管理的缺憾

- 目标难以制定。
- 目标管理的哲学假设不一定都存在。
- 目标商定可能增加管理成本。
- 没有绝对客观、公正的奖惩。
- 往往强调短期目标而忽略长期发展。
- 关注自身目标而忽略整体，助长本位主义。

03 目标管理实施

- 设定总目标
- 目标分解
- 目标实施 PDCA
- 检查实施结果及奖惩

3.1 设定总目标

先有目标，才有工作

如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视

管理者最重要的两件事：①为团队设定目标；②围绕目标对团队进行辅导和激励。

3.1 设定总目标

目标来自于哪里？



愿景导向



竞争导向



顾客导向



职责导向



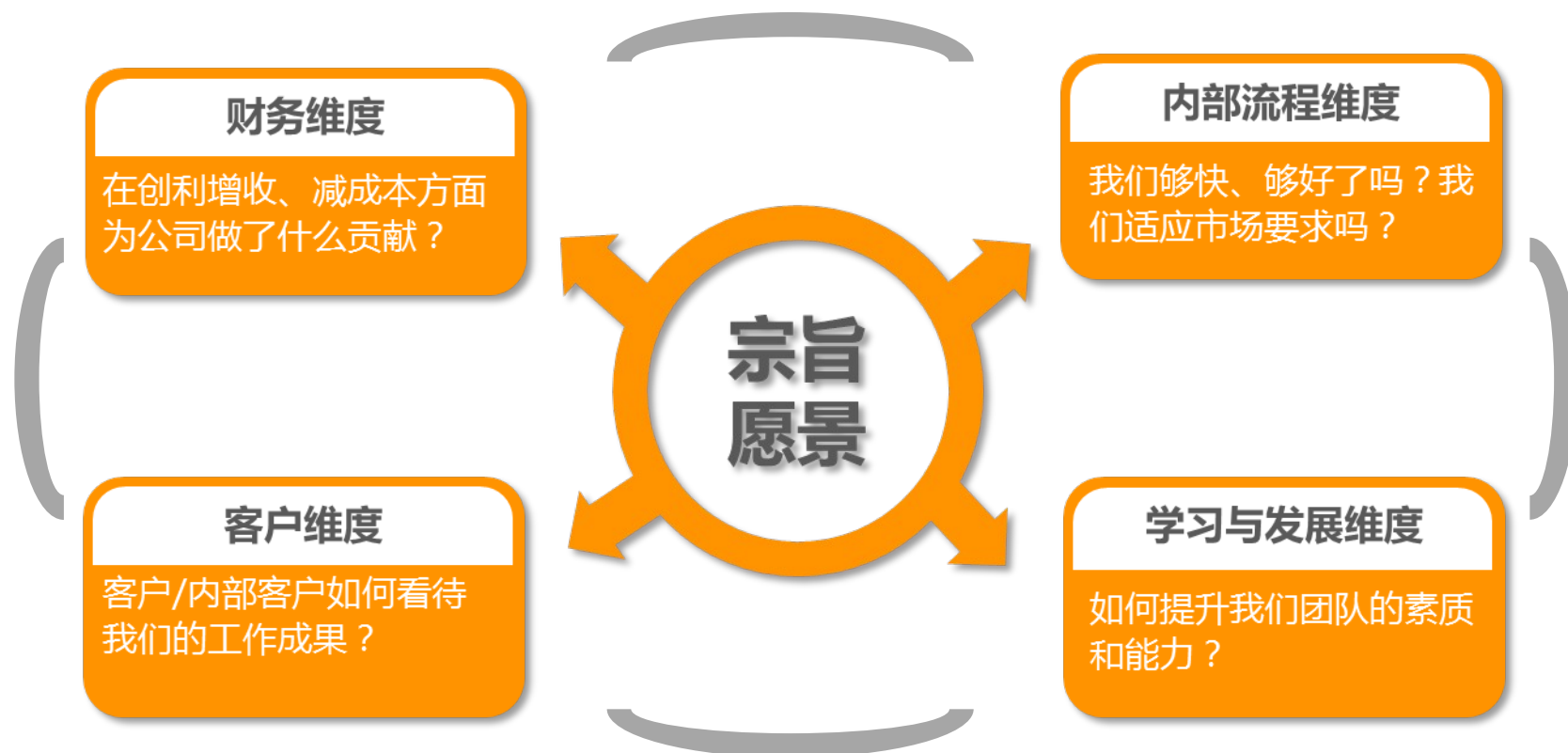
问题导向



成长导向

3.1 设定总目标

我们可以采用 BSC 的各维度，并结合上述的六个导向，来设定目标。BSC 同时关注：**内部**和**外部**，**现在**和**将来**，让目标更均衡、完整。

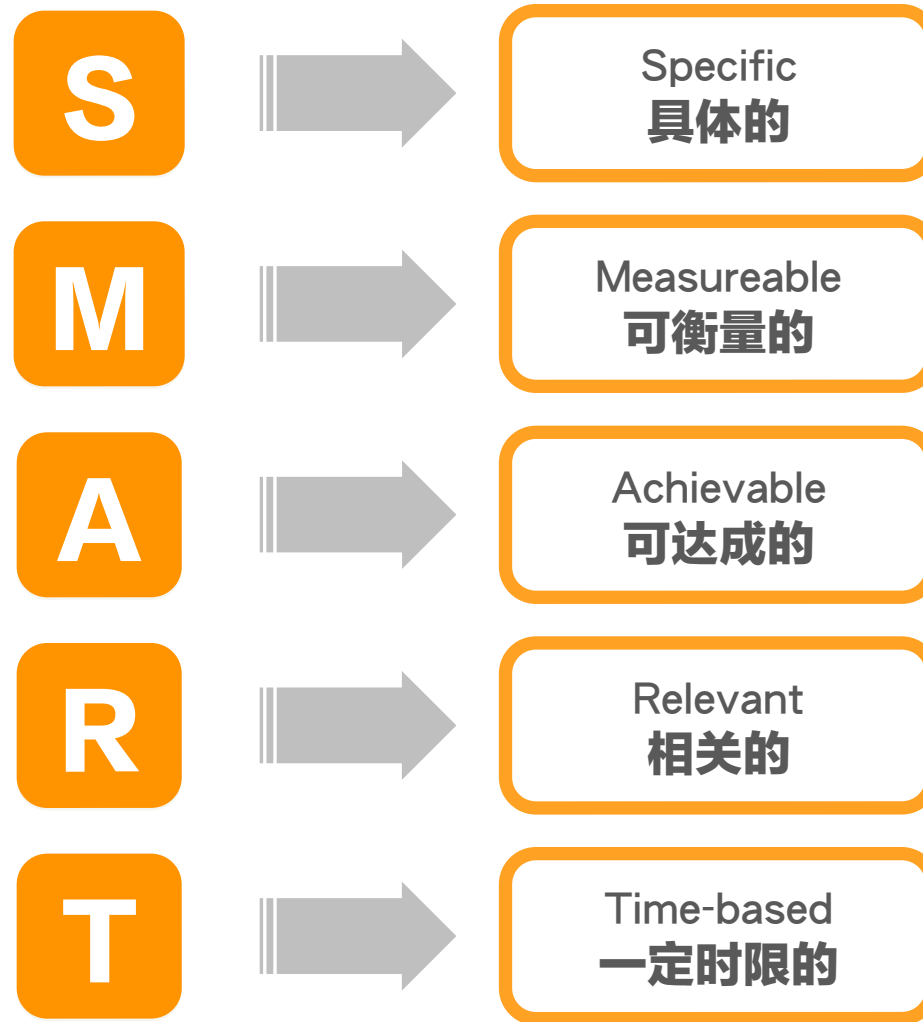


3.1 设定总目标

目标设定 SMART 原则

在管理学中有一个非常重要的目标设定原则——SMART 原则，由分别表示确定目标的五个基本原则的英文字母的字首组成。

SMART 原则是一个很实际、很方便的实施原则。



3.2 目标分解

目标分解结果：**千斤重担人人挑，人人肩上有指标。**



剥洋葱法

由大到小

将大目标分解成若干小目标，再将每个小目标分解成若干个更小的目标，一直分解下去，**直到知道每个人该干什么。**

由远及近

愿景→ 5-10 年长期目标→ 2-3 年的中期目标→ 6 个月至 1 年的短期目标→ 月、周、日目标，**直到知道现在该干什么。**

3.2 目标分解

进行目标分解时要遵循以下要求：

01 上下一致

分目标要保持与总体目标方向一致，内容上下贯通，保证总体目标的实现。

03 相互协调

各分目标之间在内容与时间上要协调并同步发展，不能影响总体目标的实现。

02 资源保障

目标分解中，要注意到各分目标所需要的条件及其限制因素。

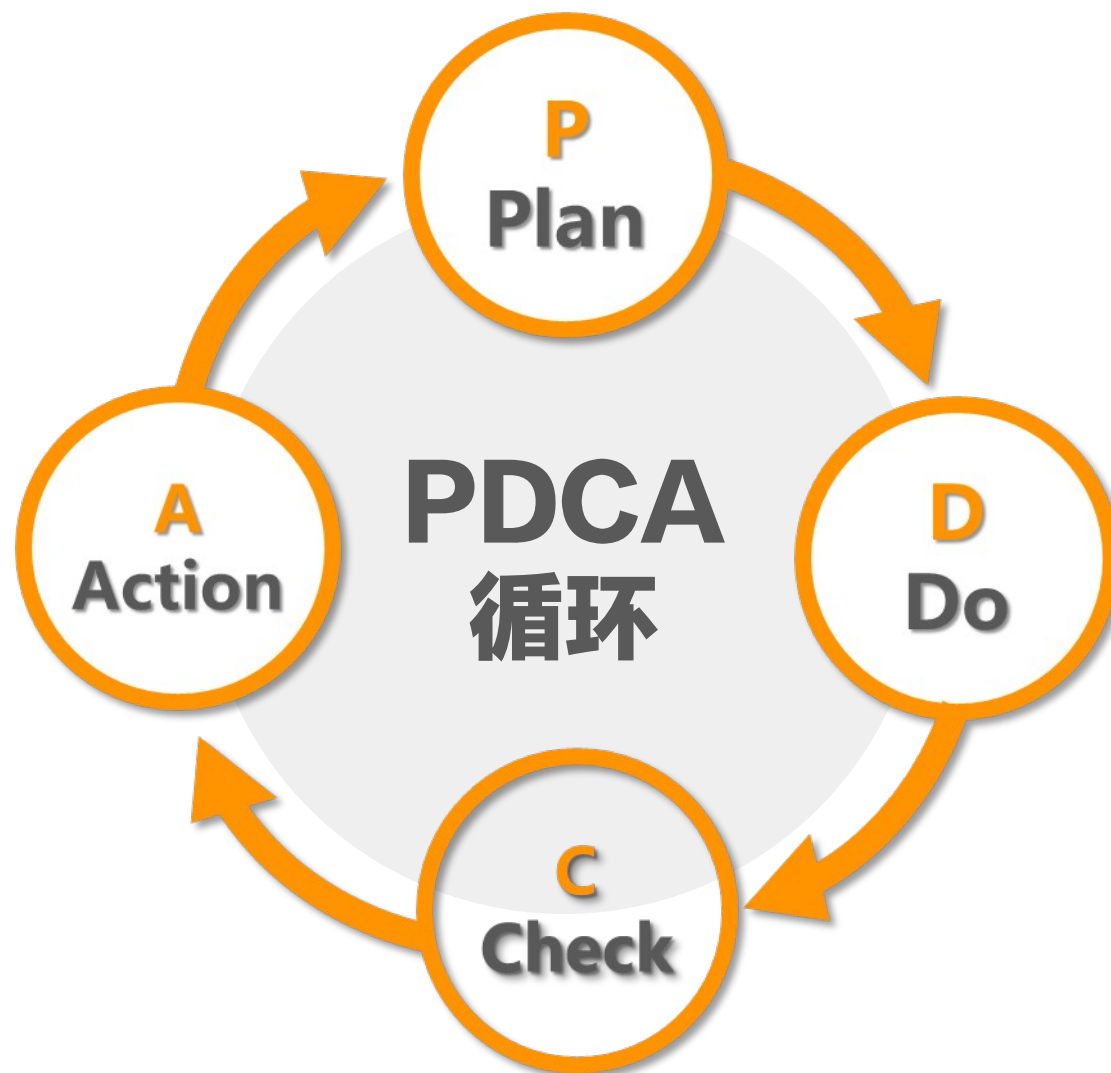
04 平等尊重

在目标分解讨论中，上级要尊重下级，平等待人，耐心倾听下级意见。

3.3 目标实施 PDCA

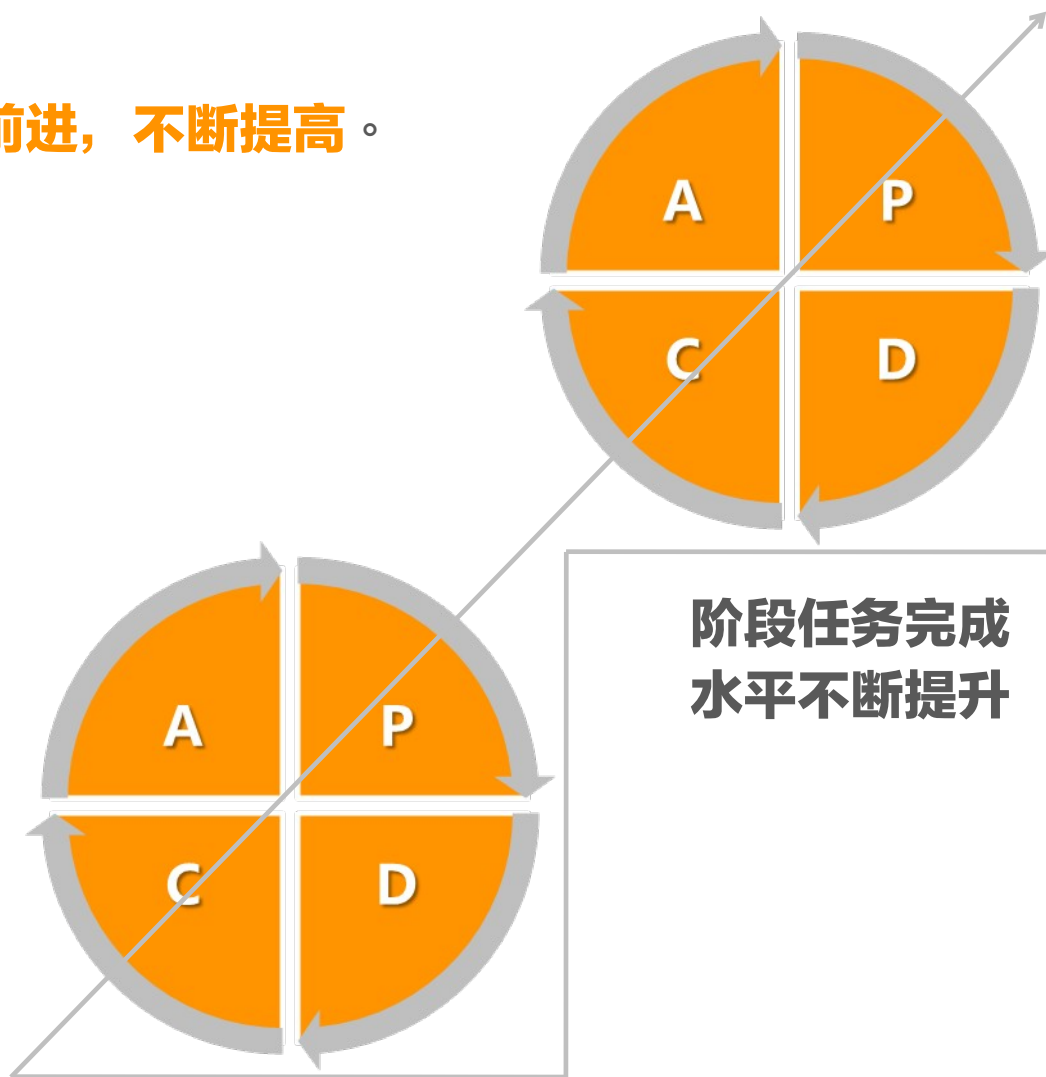
注意:

在进行目标实施的过程中，会出现一些不可预测的问题，比如，目标实施的环境、条件、资源等发生了变化，那么，要**根据实际情况对目标进行调整和反馈。**



3.3 目标实施 PDCA

PDCA 循环就像爬楼梯一样，**不断前进，不断提高**。



3.4 目检查实施结果及奖惩

对照目标进行检查与考核，目标完成的质量可以与个人的薪水、升迁等挂钩，真正实现公司的总目标达成与每个人的业绩挂钩，从而使员工高度关注工作成效、并强化工作的动机，令企业内部运作进入“自动自发”的良性轨道。

这个过程，即是实施“绩效考核”。



也就是说，目标管理的后续步骤就是绩效考核，**绩效考核是实现目标管理的有力工具。**

感谢您的阅读!

