

# 目标管理公开课程培训

## 【课程大纲】

职业经理常遇到的问题：

1. 没有清晰的、明确的目标，摸着石头过河，走到哪里算哪里；
2. 目标大而空，听起来像口号，喊起来振奋人心，做起来无从下手；
3. 生产、销售等定量目标好定，研发、行政等定性目标不好定；

## 第一讲 什么是目标管理

### 专题一：目标管理的六个特征

1. 共同参与制订——目标是在上司和下属的共同参与下制订出来的；
2. 与高层一致——下一级的目标必须与上一级的目标一致，必须是根据上一级的目标分解而来；
3. 目标应该是可衡量的；
4. 关注结果，而不是“工作”或“活动”的本身或过程；
5. 及时的反馈和辅导——反馈是将下属的工作状况与设定的目标比较；辅导是帮助下属提高工作的能力；
6. 以目标作为评估绩效的标准。

### 专题二：目标管理的好处

- 1、够抓住工作的重点；
- 2、关注结果有利于化解矛盾；
- 3、绩效考核的依据明确；
- 4、激发工作的主动性和工作热情；
- 5、使公司各部门以及部门内部形成合力，减少“内耗”；
- 6、上下级在各自层面上工作，权责明确；
- 7、下属的能力提升迅速、职业发展快。

### 专题三：目标管理中的苦恼

- 苦恼一：领导的权威受到挑战；
- 苦恼二：和下属制订目标成了讨价还价的谈判；
- 苦恼三：目标的制订过程耗费大量的时间；
- 苦恼四：定量的目标好制订，定性的目标难量化、不好衡量；
- 苦恼五：制订的目标得不下级的认可；
- 苦恼六：实际情况突变导致目标变来变去；

## 第二讲 目标的设定

### 专题一：目标设定过程中常见的问题

- 问题一：目的和目标混淆——目的是组织各种行动最终要达到的、宏观上的结果；而目标是为了达到目的所要采取的步骤；
- 问题二：定量目标与定性目标的问题；
- 问题三：制订多重目标的问题；
- 问题四：目标的冲突问题——有时一个目标与另一个目标至少在短期内是冲突的。

### 专题二：制订目标应该符合 SMART 原则

SMART 分别是五个英文单词的首写字母：

- 1) 明确具体的 (Specific)

- 2) 可衡量的 (Measurable)
- 3) 可接受的 (Acceptable)
- 4) 现实可行的 (Realistic)
- 5) 有时间限制的 (Timetable)

### **专题三：设定目标需要七个步骤**

- 步骤一：正确理解公司整体的目标；
- 步骤二：制订出符合 SMART 原则的目标；
- 步骤三：检验目标是否与上级的目标一致；
- 步骤四：列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法；
- 步骤五：列出实现目标所需要的技能和知识；
- 步骤六：列出为达到目标所必需的合作对象和外部资源；
- 步骤七：确定目标完成的日期；

## **第三讲 目标对话**

### **专题一：如何为下属分解目标**

常见的问题：

- 1) 不分解目标——不将部门目标分解给每一个部门成员，而是告诉下属们跟着我这么干；
- 2) 没有让下属充分理解公司或部门的目标；
- 3) 将制订下属目标当成分配工作；
- 4) 嫌费事——进行目标管理，中层管理人员本身需要花费很多时间和精力；
- 5) 嫌难做——制订下属目标是件令人头疼的事情。

来自下属的阻力：

- 1) 尽量压低工作目标，讨价还价——下属尽量多提自己的困难，期望把落到自己头上的工作目标降低；
- 2) 相互攀比，难度大的工作相互推委；
- 3) 已经习惯于接受命令和指令；
- 4) 对工作目标无所谓；
- 5) 个人目标与组织目标、部门目标发生冲突；

### **专题二：目标对话的要点**

- 要点一：解释目标带来的好处——下属最关心的还是自身的利益；
- 要点二：鼓励下属自己设定自己的工作目标；
- 要点三：分析实现目标所需的资源和条件；
- 要点四：循序渐进——可以按照先易后难、近期目标详细而远期目标比较概括等方式，使逐渐适应目标管理；
- 要点五：目标与绩效标准的统一；
- 要点六：向下属说明你所能够提供的支持。

## **第四讲 从目标到计划**

一旦制订了明确的工作目标，接下去的工作就是将所订立的工作目标转变为详细的行动计划，作为实现工作目标的支持系统，并使下属能够更好地理解和执行。

### **专题一：计划的好处**

- 1) 成功完成预期工作目标的可能性大大的提高；

- 2) 制定计划会使工作目标更为明确，使下属更为了解目标；
- 3) 计划使得工作目标の設定更符合实际情况；
- 4) 计划能够使工作更为有序以及有系统；
- 5) 好的计划能够减少不可预见到的阻碍或者危机出现的可能性；
- 6) 能更为轻松地处理突发的事件和问题；
- 7) 减少突发情况的发生，并使绩效表现和结果更加可控制和预测；
- 8) 工作更加有效率，因为每一个成员都能直接投入工作，不需要浪费时间；
- 9) 成员的工作努力能够比较好地与工作结果相匹配；
- 10) 能够更为客观地评估结果。

#### **专题二：制定计划的内容**

- 1) 目前的情况——现在所处的位置；
- 2) 前进的方向——做什么向哪里前进；
- 3) 行动——需要做什么才能达到；
- 4) 人员负责——谁来做；
- 5) 开始日期；
- 6) 计划的阶段性反馈，或突发事件发生时，紧急处理程序；
- 7) 结束日期；
- 8) 预算成本。

#### **专题三：常见误区**

- 1) 没有注意计划的滚动——需要职业经理在制定的年或者季度计划的基础上，制定相应的月计划、周计划甚至是每天的计划，以利于实际工作操作；
- 2) 没有弹性——好的计划就是要给未来的变化留有一定的余地；
- 3) 没有估计多种可能——针对多种可能，找出相应的解决方案，做出充分的准备；
- 4) 没有考虑资源和条件；
- 5) 没有事先沟通和确认。

### **第五讲 工作追踪**

#### **专题一：工作追踪的意义**

- 1) 确认工作按照目标和计划进行；
- 2) 确认可以达到预计的工作成果；
- 3) 确认组织的政策、规定、程序被执行和遵守；
- 4) 及时发现潜在危险和问题，并做好准备，采取措施。

#### **专题二：工作追踪的五个原则**

- 原则一：适时——适时发现问题；
- 原则二：重要——追踪最重要的活动；
- 原则三：明确——明确目前工作中的具体情况；
- 原则四：讲求实际；
- 原则五：经济——控制追踪工作的花费。

#### **专题三：工作追踪的步骤和方法**

追踪什么？——工作追踪应当着重客观性的标准（工作成果），同时也要兼顾主观性的标准（工作方法和个人品质）。

追踪的步骤：

### 步骤一：收集信息

收集信息的方法：A、个人工作报告；B、部门、公司内部的客观数字资料；C、会议追踪；D、协同工作；E、他人的反映；

### 步骤二：评估

评估的要点：A、不可能一次使用所有述及的方法；B、按照工作重要性进行评估；C、发掘发生偏差的原因；

**步骤三：反馈——定期将工作追踪的情况反馈给自己的下属。**

### 专题四：工作追踪中可能出现的问题

- 1) 进行追踪时，使用的资料有偏差；
- 2) 不追踪到底；
- 3) 经理在工作追踪上持无所谓态度或表现出松懈行为；
- 4) 只对做得不好的下属进行追踪；
- 5) 没有制定计划和采用有效的手段进行工作总结。

### 专题五：克服追踪抗拒

下属们不合作，抵触的态度也会使追踪工作达不到预期的效果。

产生追踪抗拒的原因：

- 1) 下属基于不想暴露自己缺点的思想，或者不愿意同他人合作寻求改进方法；
- 2) 下属不清楚工作追踪的目的；
- 3) 下属早在同职业经理制订工作目标时，就对自己的工作目标不认同；
- 4) 下属虽然认同自己的工作目标，但不认同评估成果的标准，或者达到目标的方法；
- 5) 下属不相信自己的表现能够受到公平、公正的评估；
- 6) 下属可能过分相信自己的能力；
- 7) 不以为然；
- 8) 虽然在理论上，下属认同工作追踪的必要性，然而，他们总是认为工作追踪总是坏消息连在一起的。

### 如何克服下属的抗拒：

**措施一：**使下属了解有效工作追踪的必要；

**措施二：**使下属了解工作追踪不是简单的监督工作情况，关键还是在于辅助下属更好地完成工作，达到预定

[案例分享](#)

## 第六讲 培训总结

1. 问题答疑
2. 与学员自由交流
3. 培训总结