

成功目标管理训练教程



管理技术

主编:凉 铁 训练总监:刘继红

人人都能成功

每个人都能成为坚强的富于勇气的超人

盲目对待人生的时代正在宣告结束

自我管理造就成功人生的时代已经来临

第一部人生自我管理教程

盲目对待人生的时代从此宣告结束

成功目标管理训练教程

管 理 技 术

主编:凉 铁
训练:刘继红
总监

自我管理造就成功人生的时代已经来临

宜昌市科学技术协会编印
新概念成功管理培训中心

宜昌市(宜昌)大学图书馆藏
辛千 571 米 内部教学资料 注意保存 2001 × 785

宜昌市科学技术协会
宜昌市图书馆
宜昌市档案馆
宜昌市档案馆

宜昌市科学技术协会

宜昌市图书馆

主编：凉铁
副主编：刘继红
总编：刘继红

书名：成功目标管理训练教程
管理技术

主编：凉铁
训练：刘继红
总监：刘继红

编印：宜昌市科学技术协会
新概念成功管理培训中心

准印号：[1997]鄂宜市图内字第43号

承印：武汉水利电力大学(宜昌)印刷厂

787×1092毫米 32开本 7.5印张 172千字

宜昌市科学技术协会
宜昌市图书馆
宜昌市档案馆
宜昌市档案馆

第四教程 初台一策

掌握自我管理技术

(28) 去台第

(30) 区能时表思他台三第

目 录

区能时表思他台三第

第 8 课

第四教程:掌握自我管理技术..... 去台士高第

第一台阶:目标管理技术训练..... 第 9 课

(17) 第 1 课..... 量代由革变

目标管理及其应用..... (1)

(25) 第一台阶思考和练习..... (22)

第 11 课

(16) 第二台阶:问题分析技术训练..... 去台第

第 2 课..... 第 11 课

(29) 分析手法及其操作..... (24)

(30) 第 3 课..... 区能时表思他台四第

分析手法及其操作训练(二)..... (31)

第 4 课..... 区能时表思他台五第

分析手法及其操作训练(三)..... (36)

(100) 第二台阶思考和练习..... (47)

第 14 课

第三台阶:重点管理技术训练..... 目更理管

(111) 第 5 课..... 区能时表思他台五第

把握重点..... (49)

第 6 课..... 区能时表思他台六第

目标集中法..... (56)

(111) 第 7 课..... 区能时表思他台七第

细分法 (65)

第三台阶思考和练习 (69)

目 录

第四台阶:激励管理技术训练

第 8 课

提高士气法 (71)

第 9 课

变革的力量 (77)

(1) 第 10 课 (82)

(2) 用《成功目标管理手册》激励法 (82)

第 11 课

三步激励法 (87)

第 12 课

(1) 训练海豚法 (92)

第四台阶思考和练习 (98)

(12) (二) 激励管理技术训练

第五台阶:效率管理技术训练

(13) 第 13 课 (100)

(14) 管理文书工作 (100)

第 14 课

管理项目 (104)

第五台阶思考和练习 (110)

(15) 时间管理概要

第六台阶:时间管理技术训练

(16) 第 15 课 (112)

时间管理概要 (112)

(rel) 第16课	区察旺善思健台人蒙
时间利用自我评价	(116)
第17课	
制订计划	(127)
第六台阶思考和练习	(133)

第七台阶:演讲管理技术训练

第18课:	
基本准备	(135)
第19课	
演讲内容	(143)
第20课	
演讲	(151)
第21课	
处理问题	(157)
第七台阶思考和练习	(164)

第八台阶:压力管理技术训练

第22课	
压力的症状	(166)
第23课	
你的生活方式是什么	(171)
第24课	
帮助你自己	(178)
第25课	
预防压力	(188)

第八阶段思考和练习 第 81 章 (197)

(111) 第 81 章

(121) 第 81 章

(131) 第 81 章

(141) 第 81 章

第 82 章 第 82 章

(151) 第 82 章

(161) 第 82 章

(171) 第 82 章

(181) 第 82 章

(191) 第 82 章

(201) 第 82 章

(211) 第 82 章

(221) 第 82 章

(231) 第 82 章

第 83 章 第 83 章

(241) 第 83 章

(251) 第 83 章

(261) 第 83 章

(271) 第 83 章

(281) 第 83 章

(291) 第 83 章

(301) 第 83 章

第1课

目标管理及其应用

目标管理是一种过程型的激励技术。它的功能是通过目标的设置来激励人们的动机,指导人们的行为,使自己的需要、期望与自己的目标挂钩,以调动人的积极性。目标管理在国外被称为现代企业的导航,是研究个性管理心理的组成部分。成功目标管理训练体系是以目标管理为主线的训练体系,将用于企业管理中行之有效的技术移植到人的自我管理上。本台阶的“目标管理”是从狭义的技术角度谈目标管理。

目标法基础

目标,是指在一定的时间内,所要达到的具有一定规模的期望标准。在某种意义上就是人所期望达到的成就和结果。它的主要功能是:

1. 提供一个中心点来分配资源和拟订作业计划。
 2. 提供一个尺度作为评价工作进度和成效的指标。
- 在自我人生管理中,目标可能是外界实在的对象,如一定的职位、金钱指标;也可是理想的或精神的对象,如达到一定

的思想水平、学术水平等。目标又有个人和集体之分,团体目标规定着个人目标,也使团体内的个人行动趋向一致。在一个工业企业中,少则几百人,多则几千上万人,要把每个人的行动统一起来从事共同劳动,就需要有一个共同的目标,使每个人的目标服从企业的共同目标,保证企业生产经营活动朝着预定的目标努力。这个共同目标被称为企业的总目标。企业总目标是整个企业管理活动的出发点,也是企业管理活动所指向的终点——期望得到的成果。因此,企业目标管理实际上就是根据企业的总目标拟订每个职工的行动纲领,规定每个职工的基本任务,决定每个职工的努力方向,使企业生产经营活动有节奏地、有成效地进行。同样,每个人的人生是一个复杂而庞大的系统工程,它的发展也必须有一个总目标(战略目标),但光有战略目标还不行,在不同的发展阶段还必须有具体的目标(战役目标),甚至每天都应该有围绕总目标设置的分目标,通过这样的分解落实,总目标也就有了保障。

目标与动机

人的行为是动机引起的,并且都是指向一定目标的。动机对人的行为起着引发、加强推动和导向的作用,它驱使一个人的行为走向既定的目标。行为科学家强调通过目标的设置来激发动机、指导行为,这方面应着重注意以下三点:

1. 目标必须与需要和动机结合,它是鼓舞人的奋斗方向,又是满足人们需要的目的物,心理学通常把目标称为“诱因”。
2. 无论设置个人目标或团体目标,本人要切身参与,参与程度越深,义务感也越强,若上级为其设立目标,就会认为不

是自己的目标,从而减低诱发力量。

3. 当人们受到阻碍不能实现目标时,往往会发生两种不同的动向:一种是客观地分析原因,调整力量,部置或改订更适宜的目标;另一种是导致非理智的破坏行为,或自卑地放弃行为,自我成功者要清醒地认识这一点,要从自己的心理素质的培养和意志品质的锤炼上下功夫,避免后一种倾向的发生。

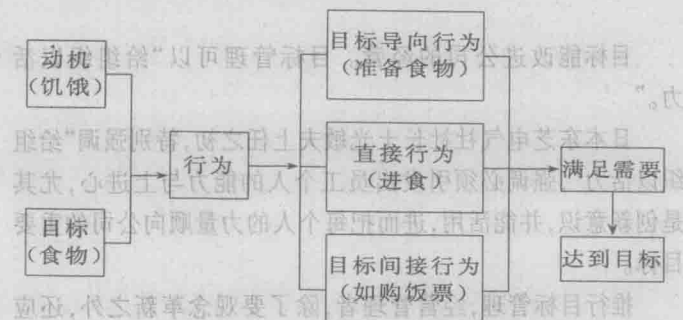
目标与行为

动机支配行为,促使人们向一定的目标努力,从而形成各种目标行为。目标行为一般分三类:

1. 目标导向行为。这是指为了达到目标所表现的行为;
2. 目标直接行为。这是指直接满足需要和达到目标的行为。例如,准备食物是目标导向行为,而吃饭就是直接的目标行为。

3. 目标间接行为。这是指与当前目标暂无关系,而为将来满足需要作准备的行为。

管理心理学将个人从动机到行为,直到达成目标的过程称为激励过程。如下图所示:



设置个人目标的理由

每个人,每个部门在不同的阶段,都要设置工作目标,作为努力的方向,然后组织内才能群策群力地“行动”起来。

- 一、目标为你找出方向与目的。
- 二、目标使你不会拖延怠惰。
- 三、目标有助于你集中精力和资源向你选定的方向发展。
- 四、目标有助于你获得“智囊团”的帮助。
- 五、目标帮你节省时间。
- 六、目标使你重视应该重视值得重视的事。
- 七、目标使你可以测知自己的效率。
- 八、目标提供给你一个新目标的基础,有助于你继续努力。
- 九、目标使你“乐在工作中。”
- 十、目标使你有成就感。

组织推动目标管理的理由

目标能改进公司的经营。目标管理可以“给组织以活力。”

日本东芝电气社社长土光敏夫上任之初,特别强调“给组织以活力”,强调必须引发出员工个人的能力与上进心,尤其是创新意识,并能活用,进而把每个人的力量顺向公司的重要目标。

推行目标管理,经营管理者,除了要观念革新之外,还应

彻底了解目标管理的功能。

一、可以发挥员工的潜在能量。

二、可以激发团体意识。

三、可以加强危机意识。

四、可以增进劳资感情,上下关系。

五、可以消除本位意识。

六、可以及时发现问题。

七、可以发挥组织效率。

八、可以了解重点工作。

九、为了面对目标的挑战,在职教育训练更能认真执行,

并容易收到效果。

十、可以及时发现问题。

十一、可以发挥组织效率。

十二、可以了解重点工作。

十三、为了面对目标的挑战,在职教育训练更能认真执行,

并容易收到效果。

十四、可以及时发现问题。

十五、可以发挥组织效率。

十六、可以了解重点工作。

十七、为了面对目标的挑战,在职教育训练更能认真执行,

并容易收到效果。

十八、可以及时发现问题。

十九、可以发挥组织效率。

二十、可以了解重点工作。

二十一、为了面对目标的挑战,在职教育训练更能认真执行,

并容易收到效果。

目标管理的控制性技术

目标管理,亦称目标管理法,它是一种有名的管理技术,实质上是一种管理上的激励技术,也是个人自我发展、自我人生管理的重要形式。

目标管理的沿革考察

目标管理是一九五四年美国著名管理学家杜拉克在《管理的实践》一书中首先提出的,他论述“目标管理和自我控制”的主张时认为,一个企业的“目的和任务,必须转化为目标”,如果“一个领域没有特定的目标,则这个领域必然会被忽视”;各级管理人员只有通过这些目标对下级进行领导,并以目标来衡量每个人的贡献大小,才能保证一个企业总目标的实现。

如果没有计划周密、方向一致的分目标来指导每个人的工作,则企业的规模越大、人员越多,发生冲突和浪费的可能性就越大。因此,他提出,让每个职工根据总目标的要求,自己制定个人目标,并努力达到个人目标,就能使总目标的实现更有把握,每个职工因此也就为企业作出了自己的贡献。为达到这个目的,他还主张,在目标管理的实施阶段和成果评价阶段,应做到充分信任职工,实行权力下放和民主协商,使职工进行自我控制(即自我管理),独立自主地完成各自的任务。此外,成果的考核、评价和奖励也必须严格按照每个职工目标任务完成的情况和实际成果的大小来进行,以进一步激励每个职工的工作热情,发挥每个职工的主动性和创造性。杜拉克的以上主张,在当时的企业界和管理学家中产生了巨大的影响,为以后目标管理方法的形成和实际应用,打下了坚实的基础。此后,经许多管理学家的不断探索和完善,以及在广大企业中的逐步推广应用,丰富并发展了杜拉克的目标管理思想,逐渐形成了比较成熟的目标管理方法。

现在,我们又将这一在企业管理中产生了巨大影响的管理技术,引入个人的人生管理,强调在人的成长和发展过程中,以目标管理为主线,控制自己的行为 and 动机,使自己的成长过程更为顺利,更易取得成功。

目标管理的内容设置

人生成功目标管理的主要内容是奋斗目标,它应该是一个人成长发展的主要依据,自己的计划、措施、行动都要围绕着目标来组织、实施。在整个人生管理中,目标的制订关系到人生管理的成败。目标是定量化的实体,是由项目和数值两

个方面组成的,前者牵涉到目标项目的选择,后者则关系到目标数值的确定。

1. 目标项目选择之前的自我认识定位阶段,要确立生活和事业的目标,就必须找准自己在成功坐标上的位置,对自己的现状、实力进行综合评估,也就是进行自我调查。要进行透彻的自我分析,清洗灵魂、整理思路、工作方式方法,检验人生观、为人处世的得失,切合实际地评价自己的实力,既不盲目自大,也不妄自菲薄,以便找准在自我成功坐标上自己的准确位置。准确确认自己适合做什么?找出在自我成功道路上的起点,将愿望准确地定位于某一目标。

自我评估定位检核表

(1)我是否有生活和事业的目标?

(2)我是否盲目地对待生活?

(3)我有成功所需的“专门知识”吗?

(4)我的知识水平和判断能力如何?

(5)我有多少朋友,我和他们都保持着友谊吗?

(6)我对什么最有兴趣?

(7)我的意志品质如何?

(8)我能把自己认准的事自始至终做完吗?

(9)我是否真心地喜欢他人,我时常帮助他人吗?

(10)我是否以积极的眼光看待事物?

(11)我总有很多新的点子吗?

(12)我善于把新点子用行动去落实吗?

(13)我清楚地知道我走向成功的起点吗?

2. 自我人生成功目标管理目标项目的选择。(1)积极进

取的人生态度。(2)强健的体魄。(3)大无畏的精神。(4)对未来有大希望。(5)享有良好的人际关系。(6)有信心并懂得运用它。(7)愿与人分享成就。(8)愿以博爱的精神工作。(9)胸襟阔大,能容人容物。(10)有良好的自律性。(11)了解他人的智慧。(12)享有经济充裕的生活。

3. 目标值的确定。目标值是目标项目的定量化。确定目标值有它自身的原则和要求。确定目标值一般有两个原则:(1)确定的目标值应该直接或间接地和自我人生状况改善相联系。

(2)确定的目标值必须具有激励、诱导作用,以提高自我的积极性和工作能力。

确定目标值一般有五个要求:

(1)目标值应定量化,凡是能用数据的都应以数据表示,如果有个别目标不能用数据表示的,也要尽可能避免模棱两可概念的表述,否则就无法考核。

(2)目标值应略高于指标,使其有激励的作用。

(3)目标值必须注意到可行性,切忌好高骛远,防止挫伤自我的积极性。

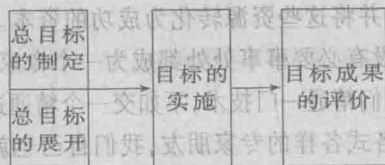
(4)凡已经达到的标准,不能再用作目标值,否则就会失去目标管理的意义。

(5)一定要设定目标完成的具体期限。

目标管理的过程控制

目标管理的整个过程分为三个阶段:目标的制定,目标的实施和目标成果评价,见下图:

提出目标... 制订计划... 组织实施...



制订目标... 自我管理... 自我评定...

1. 目标的制订阶段。

自我调查、评估、定位之后，根据社会的需要和环境的许可程度，将自我的动机和需要以奋斗目标的形式与社会需要相结合。

目标制订阶段六步骤：

- (1) 你要在心里确定你希望达到的目标(用目标值量化)。
- (2) 确确实实地决定，你将付出什么努力和代价去换取你所要达到的目标。

(3) 规定一个固定的日期，一定要在这一日期之前达到你的目标。

(4) 拟定一个实现目标的计划，并马上行动。

(5) 将以上四点清楚地写成“成功目标誓词”。

(6) 每天早晚各一次，大声地朗读你的“成功目标誓词”。

2. 目标的实施阶段

目标的实施阶段是目标管理的第二个阶段，也就是进入了完成预定目标值的阶段。这个阶段的工作内容主要包括四