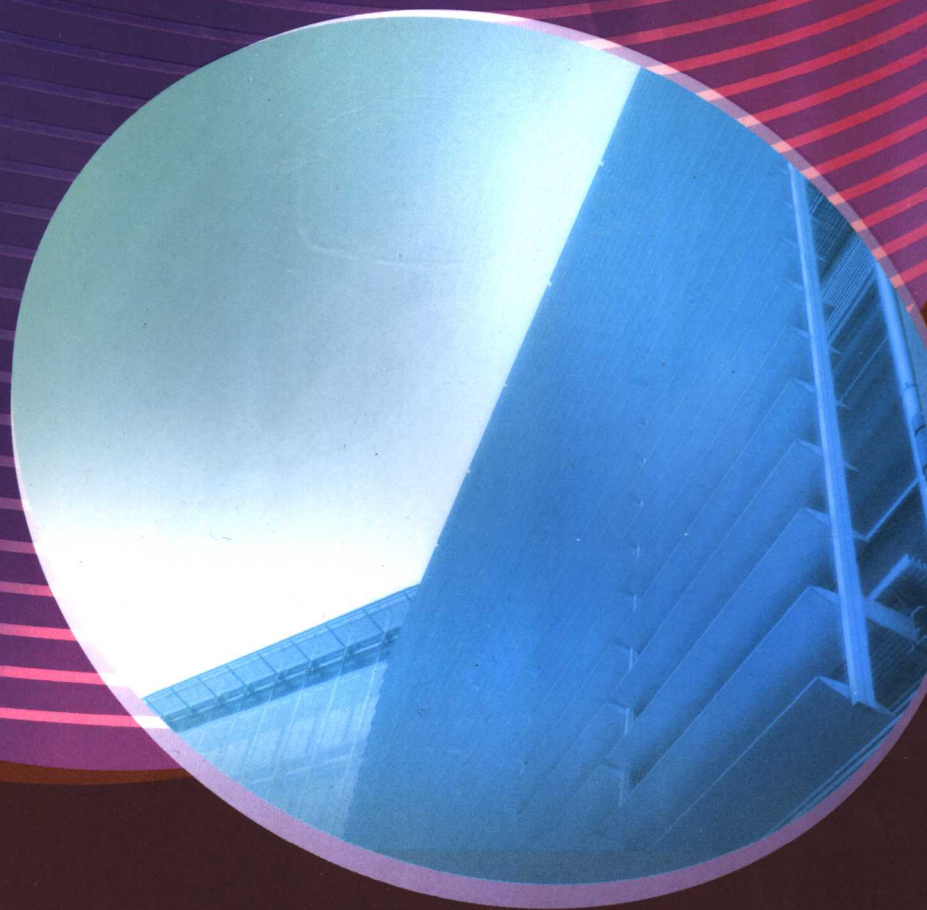




全国高职高专教育“十一五”规划教材



企业管理实务

○ 吴 崑 平建恒 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

全国高职高专教育“十一五”规划教材

企业管理实务

吴 崑 平建恒 主编

高等教育出版社
Higher Education Press

内容提要

本书是全国高职高专教育“十一五”规划教材,是为适应高职高专教育要求而编写的技能应用型教材。

本书以高职高专教学改革为导向,坚持“理论适度够用,重在技能培养”的原则,注重知识更新,以管理的四大职能蕴含的技能点为主线进行编排,分为四个部分共九章,即计划——目标管理、时间管理,组织——组织结构设计、职位设置,领导——团队管理、合理授权、沟通技巧,控制——绩效管理、问题管理。书中设计了一些鲜活的小案例、灵活的课堂活动、富于启示性的知识拓展、形式多样的实训项目,让学生在学习与练习中,掌握相关技能。

本书可作为高等职业院校、高等专科院校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院工商管理等相关专业的教学用书,也适用于五年制高职、中职相关专业,并可作为社会从业人士的业务参考书及培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理实务/吴崑 平建恒主编. —北京:高等教育出版社,2007.6

ISBN 978 - 7 - 04 - 021696 - 7

I. 企… II. ① 吴…② 平… III. 企业管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 061845 号

策划编辑	沈 炜	责任编辑	巨克坚	封面设计	王凌波	责任绘图	朱 静
版式设计	张 岚	责任校对	王效珍	责任印制	毛斯璐		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京嘉实印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/16
印 张 12.5
字 数 300 000

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2007 年 6 月第 1 版
印 次 2007 年 6 月第 1 次印刷
定 价 16.10 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21696 - 00

前 言

为适应高职高专教学改革的需要,本书从内容到形式都力图有所突破。在内容上,以管理学蕴含的技能点作为主脉络组织全书,培养学生在实际工作岗位上用得上的管理技能。在形式上,本书将管理工具的学习与训练结合在一起,使学生通过学习和练习熟练掌握这些工具。

现在市场上的高职教育的管理学教材大多都是本科教材的压缩版,适应高职高专教学要求的应用型教材不多。本书根据高职高专教学改革的要求,以实用性、实践性为原则,注重知识更新,把管理四大职能具体化为相应的技能点进行编排。我们明确了每章的教学目的与要求,设计了一些鲜活的小案例、灵活的课堂活动、富于启示性的知识拓展、形式多样的实训项目,让学生在学习与练习中,掌握相关技能。

本书以管理的四大职能内含的技能点为主线进行编排,分为四个部分共九章:

第一部分——计划,包括第一章目标管理、第二章时间管理;

第二部分——组织,包括第三章组织结构设计、第四章职位设置;

第三部分——领导,包括第五章团队管理、第六章合理授权、第七章沟通技巧;

第四部分——控制,包括第八章绩效考核、第九章问题管理。

本书是在北京财贸职业学院教学讲义的基础上编写完成的。吴崑完成第二章、第五章,平建恒完成第一章、第九章,尹颖汤完成第六章、第七章、第八章,潘虹尧完成第三章、第四章。全书由吴崑、平建恒总纂,最后由陈鹤鸣审阅定稿。张薇老师对本书进行了勘校。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院工商管理相关专业的教学用书,也适用于五年制高职、中职相关专业,并可作为社会从业人士的业务参考书及培训用书。

在编写过程中我们参考了大量的著作、论文和企业案例,在此向被参考和引用文献的作者表示感谢。由于编写时间仓促,编者水平有限,书中难免有疏漏之处,敬请广大读者不吝赐教,以便于修订。

编 者

2006年10月

目 录

第一章 目标管理	1	第三节 引导团队合作	100
第一节 目标管理概述	1	第四节 监控团队进程	103
第二节 目标制定	8	第六章 合理授权	110
第三节 制定行动计划	19	第一节 授权概述	110
第四节 目标控制与考核	21	第二节 授权的准备工作	115
第二章 时间管理	26	第三节 合理授权的技术	118
第一节 时间管理概述	26	第七章 沟通技巧	126
第二节 时间管理的原则	31	第一节 沟通概述	126
第三节 时间管理的方法	38	第二节 沟通的障碍	132
第四节 个人时间管理	41	第三节 有效沟通的技巧	137
第三章 组织结构设计	49	第八章 绩效考核	145
第一节 组织结构概述	49	第一节 绩效考核概述	145
第二节 组织结构设计	60	第二节 绩效考核流程	149
第三节 典型的组织结构模式	63	第三节 激励理论	157
第四节 组织结构变革	68	第四节 影响绩效考核的因素	162
第四章 职位设置	72	第九章 问题管理	167
第一节 职位分类和设置原则	72	第一节 问题管理概述	167
第二节 工作分析	75	第二节 问题管理的步骤	172
第三节 职位说明书编写	81	第三节 问题管理的技巧	179
第五章 团队管理	92	第四节 问题解决方案的实施	185
第一节 团队概述	92	参考文献	190
第二节 制定团队纲领	96		

学习目标

知识目标

- 理解目标、企业目标、目标管理的概念
- 掌握确定目标的原则
- 掌握目标管理的实施过程
- 掌握制定目标的具体方法
- 了解目标管理的特点
- 掌握目标管理的实施与应用

能力目标

- 能制定科学的目标
- 能够进行目标分解
- 能够用目标来管理自己的工作

第一节 目标管理概述

一、目标和目标管理

(一) 目标的含义

目标是一个组织各项管理活动所指向的终点。每一个组织都应有自己的目标。尽管不同的组织有不同的目标,但有一点是共同的,那就是追求效率。如果一个组织不能始终做到这一点,就会逐渐丧失自己的存在价值。

企业目标是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的企业各项活动的发展方向和奋斗目标。它是企业经营思想或宗旨的具体化。企业目标为企业决策指明了方向,是企业计划的重要内容,也是衡量企业经营成效的标准。

企业目标如何定位,有一个发展的过程:传统的企业目标定位在“利润最大化”。现代企业

由于普遍实行现代企业制度,更加注重在企业的稳定发展中寻求“长期稳定的利润”,或如有些学者提出的“适当的利润”、“满意的利润”。第二次世界大战以后,顾客至上的企业目标日益普及。现代管理学之父,彼得·德鲁克提出,企业目标唯一有效的定义就是“创造顾客”。他认为,只强调利润会使企业迷失方向,以致危及企业的生存,因为企业可能为了今天的利润而危害了明天的发展。所谓“创造顾客”,意味着企业管理应着眼于有效地调动资源,满足顾客对企业的不同要求,以取得他们的支持和理解,才能实现长期稳定和发展。目前,企业目标又融入社会责任的内容,比如,环境保护、公益事业等。



相关链接

哈佛的大学生

有一年,一群意气风发的天之骄子从美国哈佛大学毕业了。他们的智力、学历、环境条件都相差无几。在临出校门时,哈佛对他们进行了关于人生目标的调查。结果是这样的:27%的人,没有目标;60%的人,目标模糊;10%的人,有清晰但比较短期的目标;3%的人,有清晰而长远的目标。

25年后,哈佛再次对这群学生进行了跟踪调查。结果是这样的:3%的人,25年间他们朝着一个方向不懈地努力,几乎都成为社会各界的成功人士,其中不乏社会精英和行业领袖。10%的人,他们的短期目标不断地实现,成为各个领域的专业人士,大都生活在社会的中上层。60%的人,他们安稳地生活与工作,但都没有什么特别成绩,几乎都生活在社会的中下层。27%的人,他们生活没有目标,过得不如意,并且常常抱怨他人和社会,抱怨“不肯给他们机会”的世界。

(二) 目标管理的产生

20世纪50年代,德鲁克在《管理的实践》一书中首先提出了目标管理思想,他强调,在影响企业健康发展的所有方面都必须建立目标,在目标管理中要实行自我控制。

目标管理的理论基础是科学管理理论和行为科学理论(其中的参与管理)。科学管理理论重视工作的效率,而忽视人的主观能动性;行为科学则偏重于对员工思想和行为的研究。德鲁克提出的目标管理,是将“以工作为中心”和“以人中心”这两种管理思想统一起来,把两者有机结合起来。他认为,任何企业都是一个协作体,要把个人的努力凝结成为集体共同的努力。他认为,企业的目的和任务,必须化为目标,企业的各级管理者必须通过这些目标对下级进行领导,以此来达到总目标。凭借这种方法,可以使员工亲自参加目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成目标。对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励能做到更客观、更合理,因而可以大大激发员工为完成目标而努力的积极性。

德鲁克提出的目标管理思想,在理论界和企业界引起强烈反响。目标管理在很多企业得到了推广,被称为“管理中的管理”。

(三) 目标管理的含义

目标管理(Management By Objectives, MBO)是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管

理方法,是组织中上级管理人员、中级管理人员以及员工共同制定组织目标,明确规定每个人的职能范围同组织内每个人的责任和成果相互密切联系,用这些措施来进行管理、评价和决定每个人的贡献奖励报酬,共同制定目标,共同执行目标的一种管理方法。作为一个全面管理系统,目标管理使许多关键管理活动结合起来,高效率地实现个人目标和企业目标。

目标管理的基本特点,是通过目标体系的建立与对职工的充分授权,来保证一个企业拥有自我管理的工作环境。它通过激励职工去发现工作的兴趣和价值,在工作中自我发展、自我控制,在享受个人成就感的同时,保证企业的高效率,或者说,是高效率地实现个人目标和企业目标。

表 1-1 对传统管理与目标管理进行了比较。

表 1-1 传统管理与目标管理的比较

内容 类别 视角	传统管理	目标管理
如何看待利润	目标就是利润最大化	利润是实现一系列目标后的间接结果
如何看待驱动	过程驱动,认为过程带来结果	目标驱动,认为目标带来结果
如何看待过程	强调规则、程序和制度,目标被放在了一边	第一是目标,其次才是过程
如何看待控制	靠施加惩罚性的方法来鞭策员工	员工自我约束并注重自我发展
管理类型	听命式管理	参与式管理
管理重点	重点是关注谁是对的,容易产生冲突	重点是关注什么是对的,鼓励团队合作
适应情况	刚性企业,程序型员工	柔性企业,知识型员工

据一项国际调查,在公司中,30%的工作与实现公司目标没有任何关系。工作中 40% 的内部问题和大家对于目标有不同的理解有关。对于中国企业来说,相当一部分“内耗”是因为相互抱有不同的目标,或者说是由目标的冲突引起的。

公司的各个部门、各个员工不能“劲往一处使”是很可怕的。由于公司的总目标必须分解为不同部门、不同职务、不同人员的目标,而在不同部门担任着不同职务的不同人员,由于角色、职能、责任、利益、能力、性格、偏好、经验、信息、地位、风格等的不同,随时可能使公司的总目标扭曲和偏离,或者说,经常出现所做的工作与实现总目标无关或无助的现象。目标管理可以尽量减少和消除这种扭曲和偏离。

二、目标管理的特征

目标管理包括以下六个方面的特征。

(一) 共同参与制定

在传统管理中,组织目标的制定是最高层管理者的特权,下级管理者和一般职工只有执行的义务,目标的制定和目标的贯彻是相分离的。目标管理强调目标的制定要由上下级共同协商,目标的制定方式是“由上而下”和“由下而上”的结合,目标的达成过程也是上下共同努力的结果。

共同参与目标的制定可以使上下级之间了解相互的期望,使下级充分理解组织目标进而认同制定的目标,从而最大限度地发挥下属的工作热情和积极性。

常见的假(非)目标管理有这样几种情形:下达式目标管理,逐层下达指标;上报式目标管理,下属将下一阶段工作计划报上来,上司审核批准;征求意见式目标管理,上司已经胸有成竹,然后“征求征求”下属的意见。



案例分析

共同讨论制定部门目标的工作步骤

- (1) 上司把上级和左右部门的目标及工作方针提出来,最好具体化且数量不要太多;
- (2) 上司说明本部门的目标完成情况、未完成目标的原因及以后可能会遇到的问题;
- (3) 下属介绍个人目标完成情况,分析未完成目标的原因,说明下一期的目标计划;
- (4) 共同讨论找出“部门目前面临的问题”;
- (5) 认清问题后,共同考虑“什么是部门当前的主要任务”;
- (6) 讨论并列出一期重点目标项目及完成标准;
- (7) 拟订行动方案——完成目标的措施、方法、程序;
- (8) 分配各自承担的任务及共同承担的任务。

(二) 上下目标一致

下一级的目标必须与上一级的目标一致,而且必须是根据上一级的目标分解而来的。所有的下级目标合并起来应等于或大于上一级的目标。

与高层目标一致是一件十分困难的事,因为在目标向下分解的每一步、每一层均有可能出现目标的错位、变形、偏离。

上下目标的一致不是一件自然而然的事。然而,许多经理人想当然地认为“目标已经定了”、“大家都没有意见”。管理者要善于事先采取措施以保证目标的一致性。

在实践中,下列情形将意味着目标的不一致:下属什么也没有说,将属于他的工作领走了,就以为与自己的目标一致了;有时目标不一致是由理解不一致引起的,如果事先没有确认理解的一致性,表面上达成共识了,实际上对“共识”的含义理解不同,造成过程中和事后的种种问题;因为下属理所当然地向自己的目标看齐,围绕自己的目标工作,而实际上,下属们都有自己的利益和想法。

(三) 可衡量

目标管理中,所设定的目标必须是符合 SMART 原则的,即具体的、可衡量的、可接受的、切实可行的、有时间限定的。

定量的目标可以衡量,定性的目标也可以衡量。可衡量的关键,在于双方事先约定衡量的标准,这个标准同时也是事后评估的标准。凡是不可衡量的目标都是没有意义的,不可取的。

(四) 关注结果

不论对于管理者自身,还是对于下属,目标管理关注的都是结果,即目的达到了没有,而不是“工作”或“活动”的本身或过程。

(1) 目标的优先顺序是根据目标结果的重要性决定的。

(2) 目标管理的关键就是要不断地将目标对准结果,通过及时检查、监督、反馈来达到。

(3) 目标管理注重“自我控制”和“自我管理”。管理者在目标管理过程中,不是一个指令下达者,而是充当一个教练和顾问的角色,不断地向下属提供建议和信息,与下属共同商议对策,帮助下属调整行动方案,实现目标。

管理者需要注意避免这样几种情况:

(1) 经常下指示。觉得下属这也不行,那也不行,老怕下属出错、出事,以致下属的每一个行动,都不是其根据目标独立作出的,而是根据上司的指令作出的;

(2) 关注过程。下属的工作过程一旦与自己的不一致,就批评或给予下属负面的、较低的评价;

(3) 关注下属的工作态度。甚至只要下属工作态度好,最后没有实现目标也予以原谅。

(五) 反馈与辅导

没有反馈和辅导就没有目标管理。反馈就是将下属的工作状况与设定的目标进行比较,并将比较的结果告诉下属,使下属自己纠正偏离的行为。这里,反馈是帮助下属纠偏,而纠偏最终是由下属自发地、主动地、自主地实行的。辅导就是帮助下属提高工作能力。

反馈和辅导的方法本身说明上司在下属实现目标的过程中,不再处于核心的、主导的指挥者的位置,不再下命令、做指示,而是反馈、辅导、劝告、建议。

(六) 与绩效考核相关联

以目标作为考评各级人员的依据。传统管理的绩效考核主要是以被考核对象的品质、态度等为依据来进行,考核是上级单方面的权利,下级并无发言权;目标管理则强调考核要以工作实绩为依据,职工自己首先对照目标进行实绩的自我检查,然后上下级共同确定考核结果,并以此作为奖惩的依据。



课堂活动

目标管理改进

对照目标管理的六大特征,检查自己在哪些方面还需改进,并提出改进计划,见表1-2。

表1-2 目标管理改进

目标管理的特征	你的实际行为	你的改进计划
与下属(上司)共同制定目标		
目标与高层一致		
目标可衡量		
关注结果		
辅导与反馈的实施		
与绩效考核的关联性		

三、目标管理的实施过程

目标管理的实施过程一般可以分为目标建立、目标分解、目标控制、目标评定与考核四个阶段。

(一) 目标建立

目标建立是目标管理实施的第一阶段。建立企业目标首先要明确企业的使命宗旨,并结合企业内外环境决定一定期限内的工作具体目标。

传统的目标设定过程是单向的,由上级给下级设定目标,即由企业领导者设定,然后分解成各级目标,最后落实到个人目标。现代管理学提倡参与制目标设定法,要求企业员工参与目标的设立。常用的有自上而下的目标制定法和自下而上的目标制定法。目标建立过程中要注意以下问题:

- (1) 目标要略高于企业当前的生产经营能力,保证经过一定努力能够实现。
- (2) 目标要保证质与量的有机结合,尽可能量化,确保目标审核的准确性。
- (3) 目标期限要适中。
- (4) 目标数量要适中。

(二) 目标分解

把企业的总目标分解成各部门的分目标和个人目标,要使所有员工都乐于接受企业的目标,明确自己应承担的责任。目标分解的步骤如下:

1. 管理者向下属说明团队和自身的工作目标

在这一过程中,要增强下属的参与感,使其避免产生被迫同意上级目标的感觉;充实下属各自应分担的工作,使每个人承担最大限度的工作量(任务具有挑战性);对共同承担的任务要明确每个人在其中的职责。

2. 下级拟订自己的目标草案

下属提出个人目标草案的工作步骤如下:

(1) 整理出自己职责内的全部工作,包括部门目标中应分担的职责、共同承担的任务中属于自己的职责、环境变化提出的新内容、过去工作有待改善的地方,如我应为完成部门目标作何贡献?尽何职责?同事对我有何希望和要求?我的工作还有没有改善的空间等。

(2) 找出中心工作,简化后列成数个目标项目,并确定各项目的权重,如紧急性、重要性、效果大小、实施可能性等。

(3) 决定目标的完成标准。如我期望得到什么样的成果?什么样的成果出现时就算是完成了我的目标?

(4) 寻找完成目标的方法。如哪些方法可以完成目标?这个方法对成果的贡献大不大?容易实施吗?障碍大不大?以我的能力,这个方法我会用好吗?

(5) 整理出完成目标的必要条件。如写出对上级和关系部门的希望事项、希望上级了解的事项、职权及自由裁量权。

(6) 把目标以外的例行管理项目整理出来。如除了目标事项外,我还有哪些日常工作要做?深思上述问题后,将目标草案记入目标卡。

3. 管理者审核目标草案

审核下属目标草案时须注意与上级目标的关联性、下属目标之间的横向关联性。目标间的

均衡——重要次序的排列要妥当,目标项之间避免相互冲突。目标与能力的关系——目标是否具有挑战性?是否会超出制定者的能力范围?条件的妥当性——下属所列条件包括授权、要求事项是否是完成目标所必需的?目标是否数量化、具体化、简洁明了。

4. 目标沟通

双向的目标沟通中需要倾听下属的说明,了解记录上无法获悉的情况;了解下属制定目标的心态和意愿;弄清下属特别列出某些目标的原因及排列重要次序的根据;听取“对上级的要求及所需条件”的说明,了解下属对上级的期望等;听取未列入目标事项的安排。以亲切、协助的态度创造坦诚的气氛来讨论问题;不要使用“权威”,不要使下属有压迫感;目的是通过沟通使下属自发、自动地产生干劲。在讨论中有不明白或疑问之处时,上司应立刻提出并征求相应的说明,使上下级之间形成一致的看法。

5. 签字确认工作目标和考核标准

在目标分解中要注意以下几点:

- (1) 目标体系要逻辑严密,纵横成网络,体现出由上到下目标越来越具体的特点。
- (2) 目标要突出重点,与企业总目标无关的其他工作不必列入各级分目标。
- (3) 鼓励职工积极参与,尽可能把目标分解中的“要我做”变成“我要做”。
- (4) 目标一旦分解完毕,要进行严格的审批。

(三) 目标控制

为保证企业目标的顺利实现,管理者必须进行目标控制,随时了解目标实施情况,及时发现问题并协助解决。必要时,也可以根据环境变化对目标进行一定的修正。积极的自我控制与有力的领导控制相结合是实现目标动态控制的关键。

常用的控制方法包括例会、工作总结与汇报、抽查及岗位观察。

目标控制管理中应注意以下几点:

- (1) 充分发挥职工的自我控制能力,必须将领导的信任与完善的自检制度相结合,保证企业具有进行自我控制的积极性与制度保障。
- (2) 建立目标控制中心,结合企业均衡生产的特点保证企业生产的动态平衡。
- (3) 保证信息反馈渠道畅通,以便及时发现问题,进行目标的必要修正。
- (4) 创造良好的工作环境,形成团结互助的工作氛围。

(四) 目标评定与考核

目标管理注重结果,对部门及个人目标的完成情况必须进行自我评定、群众评议、领导评审。通过评价活动,肯定成绩、发现问题、及时总结目标执行过程中的成绩与不足,完善下一个目标管理过程。绩效会谈是目标评定的一个常用方法。绩效会谈的步骤是:

- (1) 营造一个和谐的气氛。
- (2) 说明讨论的目的、步骤和时间。
- (3) 根据每项工作目标考核完成的情况。
- (4) 分析成功和失败的原因。
- (5) 考查员工在公司价值观方面的行为表现。
- (6) 评价员工在工作能力上的强项和有待改进的方面。
- (7) 讨论员工的发展计划。

(8) 为下一阶段的工作设定目标。

(9) 讨论需要的支持和资源。

(10) 签字。

目标评定要注意以下几点:

(1) 首先进行自我评定。

(2) 上级评定要全面、公正。

(3) 目标评定与人事管理相结合。

(4) 及时反馈信息是提高目标管理水平的重要保证。



课堂活动

目标沟通练习

背景:

在时间管理上,公司发现存在许多问题:员工工作效率不高,而且相互干扰现象严重,许多管理干部没有时间作规划,或者只能用晚上休息时间来思考问题,许多人甚至影响到了身体健康和家庭和睦。因此,为了改变这一现象,公司决策层决定在 2006 年,推动时间管理工具的应用,以提高工作的效果和效率,减少加班,保证员工生活与工作的平衡。

具体要求:

2006 年末,全体公司员工全部掌握基于 OUTLOOK 的时间管理方法,使全体员工的有效工作时间由目前的 20% 提高到 30% (以最后一个季度的时间利用率衡量)。

小组问题:

(1) 关键的成功要素是哪些?

(2) 哪些部门需要参与该项目?

(3) 这些部门的工作目标分别是什么(注意协调各个目标的时间顺序)?

目标制定

一、目的和目标

所谓目的是组织各种行动最终要达到的宏观上的结果。例如:我们今年要增收节支。为了实现组织确立的目的,需要制定一系列的目标。

目标是对目的在一定时期的具体化,即这段时期干什么。目标有战略目标和具体目标(策略目标)之分。乔治·奥迪昂(George Odiorne)在《目标管理(MBO)》中提到:目标是一个行动希望得到的结果——一个人希望取得的东西。企业目标是企业经营思想或宗旨的具体化,为企业决策指明了方向,是衡量企业经营成效的标准。目标常常附有数字和日期。例如:2006 年公司行政费用比上年下降 15%。目标是同目的联系在一起的,不是孤立存在的,脱离了目的,目标就没有意义了。



实例分析

公司的目的与部门的目标

对于行政部门来说,根据公司总体“增收节支”的目的,确定行政部门的本年工作目标是:2006 年度行政费用比去年下降 15%。

为了达到“增收节支”的目的,需要明确规定行政部门工作的目标。工作目标不仅指明了努力的方向,更为重要的是使员工有一个可以依此行动、检验和修正的尺度,这就是工作目标。

“增收节支”对于部门来讲显得过于笼统,缺乏具体的内容加以支持,如“到底行政开支要缩减到多少,以什么来衡量……这些具体的、指导员工进行实际工作的问题都没有得到回答。那么员工们又如何进行工作呢?相反,如果用“在上一年度的基础上,在保证其他部门正常工作的前提下,节约行政方面的开支 15%”,就可以使员工对要完成的工作有一个明确的认识,知道怎样才算是工作效率的提高、支出的缩减。

目标应有以下几方面的内容:

- (1) 数量目标:目标所包含的工作量必须可评估且经过努力能够完成。
- (2) 质量目标:每一具体目标应有具体的质量要求。
- (3) 时限目标:明确何时完成。
- (4) 成本目标:考虑在规定的时间内完成既定数量、质量要求所需的人力、预算支持。应以最少的人力、预算支持达成既定的数量、质量目标。
- (5) 预期成果:目标可能达到的较好结果。
- (6) 预期阻碍:可能存在的影响目标实现的因素。
- (7) 需要支持:为实现目标需要公司提供的支持。

二、定量目标和定性目标

(一) 定量目标

定量目标是可以数字明确下来的目标。例如,明年全年要在整个区域内达到×产品 400 万元的净销售额及 23 万套的销售量,在下半年内增加整个区域的销售额 15%;在上一年度的基础上,在保证其他部门正常工作的前提下,节约行政方面的开支 20%。

(二) 定性目标

定性目标一般是用叙述性语句描述的目标,不用数字说明。例如,年内消除 A 销售区域内的“窜货”问题;年内制定出公司各部门行政费用的支出标准。

(三) 对于定性和定量目标的两种错误观点

第一,认为有的目标只能定性,无法定量,所以难以衡量。事实上,不能量化不等于不能衡量。定性目标完全可以像定量目标那样进行衡量。特别是工作的标准以及如何考核的问题。行政部门的经理在下属制定工作目标时,可以不提或少提要完成工作的数量,但必须提出定性化的工作标准。定性化的工作标准同样会起到指导下属工作方向、激发下属工作的积极性、创造性的目的。



实例分析

人力资源部经理的目标

某人力资源部经理的目标是:2001年6月以前制定出公司新的考核制度。那么如何进行衡量呢?之所以人们平时认为定性目标无法衡量,就是因为事先没有确定衡量目标的标准。如果事先没有确定衡量目标的标准,就会出现:6月份,当人力资源部经理拿着自己拟订的公司新的考核制度向人事副总经理汇报时,人事副总经理可能会说:“你怎么做成这样了?这可与我们的设想差距太大了,重做!”结果人力资源部经理的前期工作白做了!

在此例中,正确的解决方式是:在制定一个目标时,同时制定出针对该目标的工作标准:

——分类考核原则。改变过去笼统考核的情况,针对不同的部门、不同的职位采取不同的考核办法。

——目标管理原则。改变过去公司制定统一考核表和考核要素的现象,公司不再制定统一的考核项目、考核要素和权重,而由每一位员工的直属上司负责为其制定工作目标和标准。

——考核的结果在于要改变过去“矮子里面挑将军”的现象,用考核结果和事先设定的目标进行比较,并进行奖惩,而不是人和人比。

通过制定以上三条考核目标的标准,这个目标虽然是定性的,但完全是可以衡量的。

第二,定性目标无法制定,不如不要。在公司中,有一些工作或者一些职位是不需要制定目标的。如,公司前台每天接听多少电话,部门秘书每天处理多少文件等。这些职位既不需要定量目标,又不需要定性目标。但是,这些工作不是不要目标,而是根据工作规范、岗位职责规范或者相关的管理制度进行工作。



实例分析

公司前台接待员的工作职责

第一,接转电话。第二,接待来客。第三,收发信件。第四,接收传真。第五,复印。

这些工作职责分别有相应的工作规范加以限定。关于“接转电话”一项,公司制定的工作规范是:第一,迅速(电话振铃不超过三次)。第二,声音亲切、清晰(“您好,这里是××公司”)。第三,周到(在分机电话人员不在座位时,准确记录来电人员姓名、电话,以便回复)。

三、多重目标

在很多情况下目标并非都是单一的,尤其当公司处于创业、发展阶段时,管理并不是非常规范,不能确定某一职位专职负责某一方面某一项工作。同时由于资金不宽裕,一个人要承担多方面的工作才能使组织灵活机动地根据外界出现的问题进行调整。制定多重目标的原则是:

(一) 分清主目标和次目标

分清主目标和次目标的方法有两种:一是根据上级的主目标进行分解确定;二是根据“高效

益活动分析”加以确定。

(二) 目标不要过多

目标不要过多,一般一到三个主目标即可。中层管理者需要帮助下属找出多种目标中哪个目标是主要目标,对主要目标应该多花精力;哪个目标是次要目标,对次要目标可以少花些精力。同时,分析主次目标的相互关系,协调好各工作目标,尽量使下属明确自己要做什么,应达到什么标准,如何进行自己的绩效评估。

(三) 协调目标间的冲突

在实际工作中,有时一个目标与另一个目标在短期内会发生冲突。



案例分析

销售经理面临的目标冲突

目标一:增加对销售代表的培训次数,以便提高其业务素质,增强生产力。

目标二:短期内增加推广活动,以增加销售业绩。

问题一:销售代表在这段时间内不能参加推广活动。

目标三:推出一项新产品并迅速达到良好的销售业绩和市场占有率。

目标四:改善现有产品的销售业绩和市场占有率。

问题二:推广一项新产品意味着减少推广原有产品的时间。

目标五:减少销售费用。

目标六:增加两名业绩最好的销售代表的工资,以作为激励。

问题三:增加现有销售人员的工资,势必会增加销售费用。

那么,应如何进行协调呢?

第一,一些情况下,需要在目标之间建立优先次序,选择较为重要的目标,牺牲或者推迟较为次要的目标。例如,对于问题一我们可以认为加强对销售代表的培训是最为重要的,虽然这样会减少他们进行推广的时间,但是,相信培训之后,他们生产力的提高会弥补短期内销售业绩减少带来的损失。当目标太多时,可以借鉴“20/80 原则”,选择最具价值的三个目标,作为最重要的目标。

第二,有的情况下,需要发现和使用新的工作方法或技巧,以便减少时间及费用,提高工作效率;同时做好两件事情。例如,对于问题二我们可以分析现有产品以及新产品预计的销售情况,重新划分销售区域,让业绩较好的销售代表推广新产品,而让其他的销售代表继续销售旧产品。

第三,在实际工作中,通常人们有一种倾向,即更为关注当前问题,而忽略对未来更为重要的问题。例如,对于问题三销售部经理认为增加对优秀销售代表的奖励、提高他们的工资和奖金,可以激励优秀员工以及其他员工。但是,在短期内,这将造成销售费用的增加。这种情况的改变,通常需要信念、纪律和上级的同意,虽然其中有许多困难,但这却为未来更大的生产力打下了基础。

四、良好目标的特征

(一) 形成目标体系,部门目标与高层一致

1. 由上到下形成一个目标体系

好的目标应是一个体系,应根据公司的组织结构由上到下形成一个目标体系。某公司营销组织的目标体系见图 1-1。

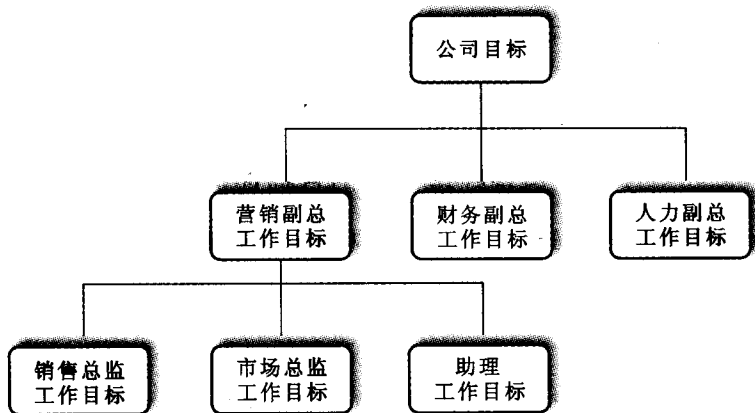


图 1-1 某公司营销组织的目标体系

在以上目标中,下一级的每一项工作目标都来自上一级工作目标的分解,下一级工作目标必须严格与上一级工作目标保持一致。

2. 部门目标必须与高层目标一致

部门所制定的工作目标必须与企业、高层的目标保持一致,部门目标应服务于组织总的短期目标及长期目标。组织的成立是为了最大限度地减少各种交易成本,有效地利用组织的协同作用,各职能部门和行政部门作为整体中的有机组成部分,必须同组织整体的运作和发展相协调,部门在订立目标时也只能服从于组织的总目的。如果没有这样的制约,就会出现如下情况。部门所制定的目标是盲目的,部门不知道公司到底要向什么方向发展,为了制定目标而制定目标,这实际上是在浪费部门经理和员工的时间和精力。部门经理们为了突出自己部门在公司中的地位、形象以及自己的业绩,在制定部门目标的过程中,考虑自己部门和自己的利益,尽量多地要求公司的资源。

在实际工作中,一个公司中的各销售业务部门最容易出现以下问题:为了各自多得利润、压低成本和费用,互相争客户、互相拆台,最后损失的既包括公司的利益,也包括其他部门、自己部门的利益,可能还有管理者自身的利益——可能忍受不了公司的互相倾轧,只好另谋出路。此外,不一致的目标也是对组织资源的浪费,部门都是各自为政,花费了人力、物力,最后还是得不到预期的目的。整个公司没有好的赢利,作为组织机体中的一个部件的部门及成员又如何能得到期望的收获呢?

因此,制定部门目标时,一定要与公司的发展目标保持一致。要做到这一点,就需要中层经理人员准确地把握公司目标,同时,注意与其他相关部门保持有效的接触,协同一致。