

# 管理者工具目标与工



## 曾辅导过的企业

- 中国普天行业电子本部
- 中国一航南京机电工程研究中心
- 中烟机械技术中心
- 中交集团三航局五公司
- 惠普（中国）有限公司
- 特步（中国）有限公司
- 上海电信研究院
- 上海普天股份有限公司
- 太平人寿上海共享服务中心
- 浙江江山化工股份有限公司
- 浙江利欧股份有限公司
- 浙江福达合金股份有限公司
- 浙江老板家电股份有限公司
- 浙江纪元电器股份有限公司
- 浙江恒强针车集团
- 浙江荣鹏气动工具有限公司
- 浙江郑泰集团
- 河南大用集团
- 河南中平能化建工集团
- 河北君乐宝乳品有限公司
- 新疆电力设计院
- 新疆石河子经济技术开发区
- 新疆广电网络
- 江苏驰马拉链股份有限公司
- 江苏精亚集团
- 江苏海达橡塑股份有限公司
- 江苏汤臣亚克力有限公司
- 江苏好收成股份有限公司
- 江苏无锡自来水公司
- 江苏金旺包装科技有限公司
- 江苏腾田液压机械有限公司
- 江苏无锡锦绣铝业
- 江苏无锡锦绣铝业
- 山东得利斯集团
- 山东烟建集团
- 山东金洲矿业
- 山东济宁电信公司
- 江西特种电机股份有限公司
- 江西艾格菲集团
- 辽宁锦州奥鸿药业
- 辽宁博荣地产
- 安徽鲁班建设集团
- 四川成都川豪装饰有限公司
- 贵州贵阳电信公司
- 日本朝日集团
- .....

# 课堂讨论原则

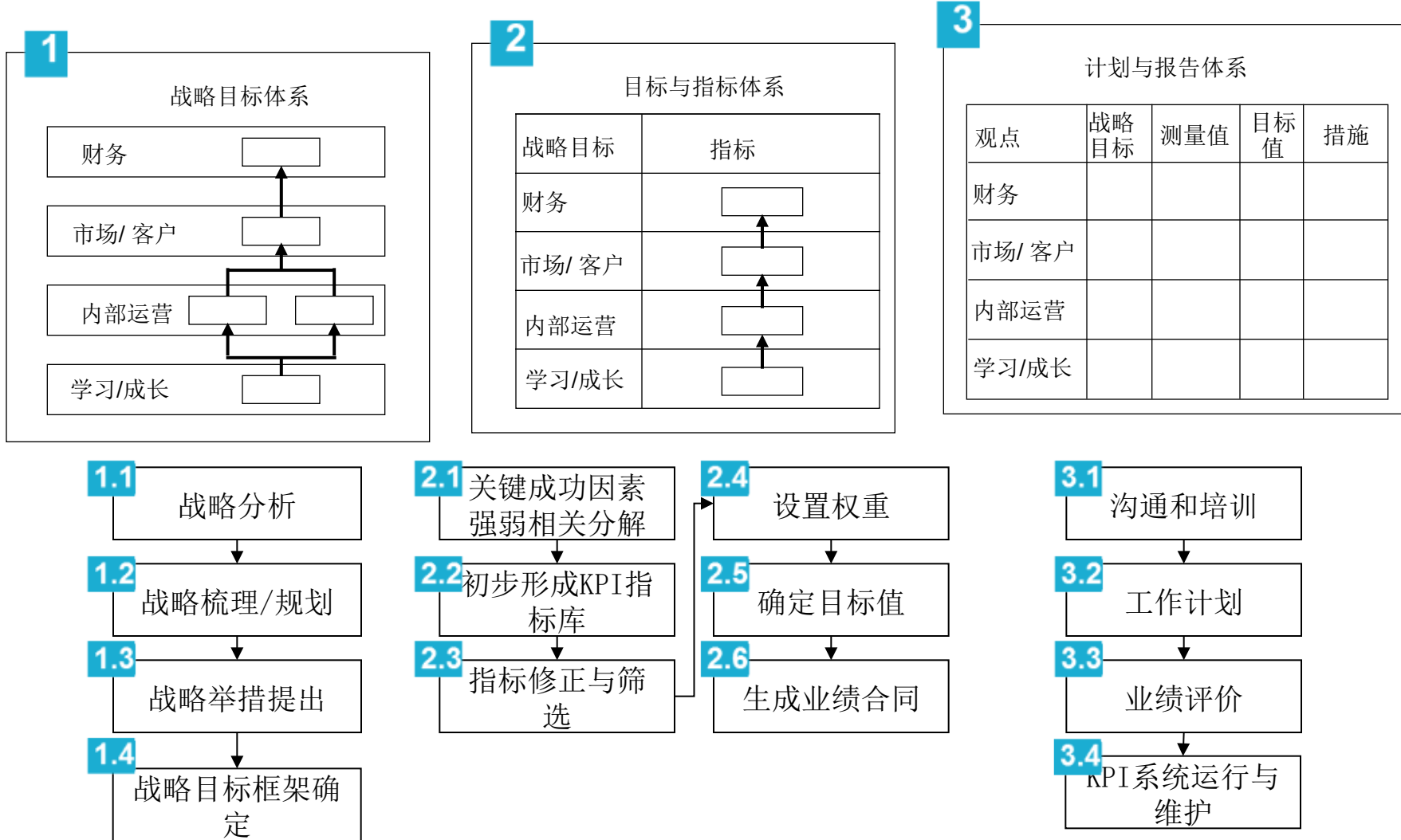
- **相互尊重原则**：观点是建立在认真思考基础上的，观点的差异是因为所处位置、经历、思考模式等差异导致的。每个人的发言都会有建设性意义，不应简单否定，要认真听取每位同学的意见；以探讨取代指责；以疑问取代否定；以共享取代偏见。
- **全体参与原则**：每位学员都应积极参与讨论中，不得置身事外，借机溜号。
- **主题集中原则**：为了更加快捷高效的解决问题，应一事一议，避免走偏，如果出现跑题现象要及时向其它同学道歉。
- **服从老师安排原则**：发言或需要暂时离开教室均需举手示意，得到老师允许后方可；当某位发言人发言时间过长或内容偏离，老师打断后应服从安排。
- **禁烟禁酒原则**：课间休息可解禁烟，中午一律不得喝酒。
- **无电话接听原则**：手机关闭或震动状态，讲课期间不得接听电话
- **请勿录像录音**
- **违规处罚**：第一次鞠躬、第二次二鞠躬、第三次唱歌

目标体系建立

工作计划制定与辅导

---

# 企业目标绩效体系的整体框架



## 目标的概念

---

目标：在一定时间内要达到的具有一定规模的期望标准

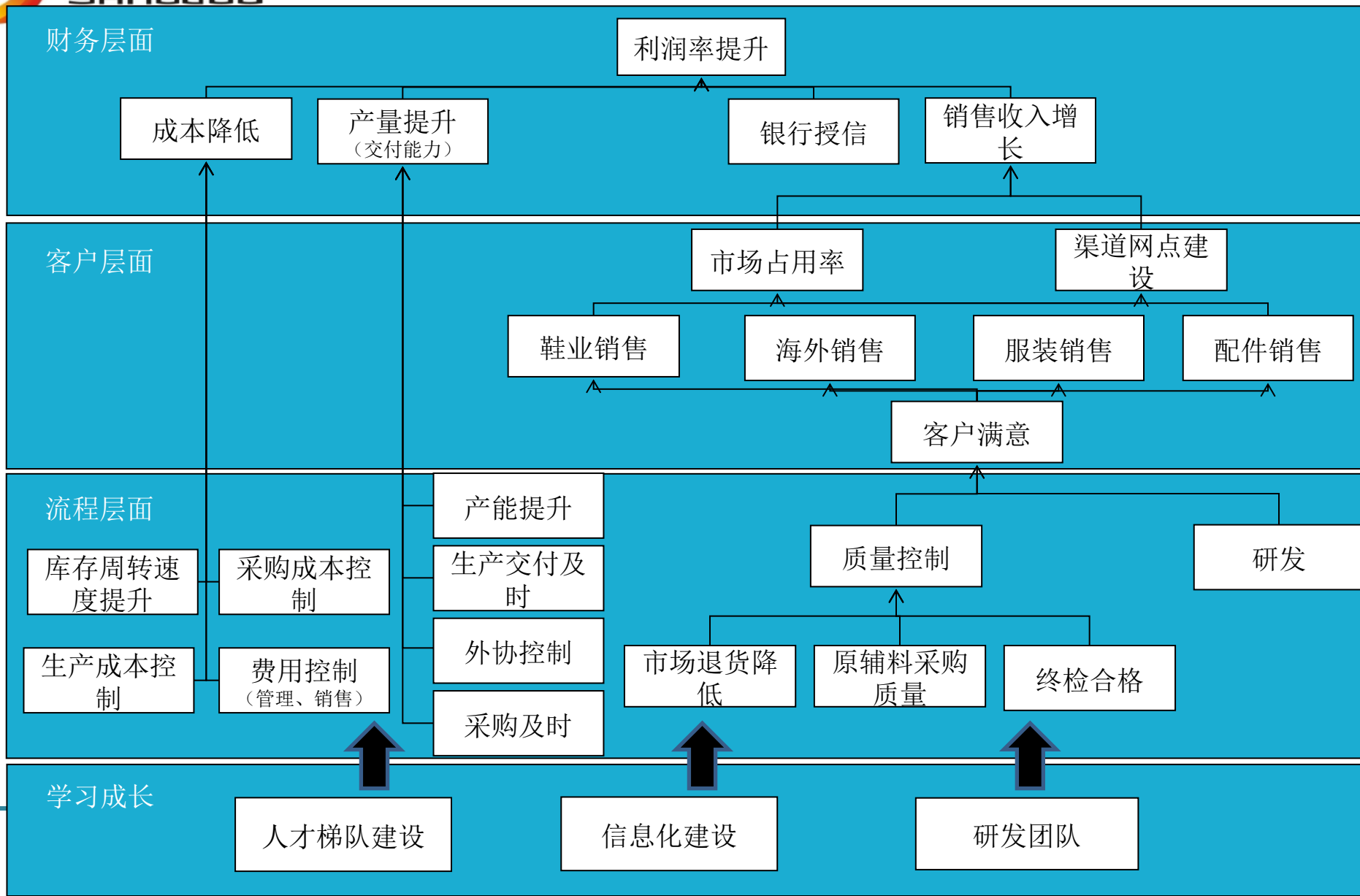
**“给梦想加上一个期限和数字”**

**目标管理：**使组织中的上级和下级一起参与组织目标的制定，由此决定上下级的责任和分目标，并使其在目标实施中实行自我控制，以努力完成目标的现代管理方法。

## 目标管理的基本思想

- 组织必须建立大目标，做为组织方向
- 组织必须分别设立基本单位的个别目标
- 共同的目标是检验组织是否成为高效团队的标志
- 个别目标要与大目标取得一致

# 战略目标框架体系：这些关键成功因素之间存在着紧密的因果关系，层层递进，以最终实现中心的发展目标和战略





# 目标、计划和考核的关系

	要素	内容	餐厅经理的目标示例
目标	1、目标是什么？	实现目标的中心思想、项目名称	提高销售额、毛利
	2、达到什么程度？	达到的质、量、状态	销售额5000万元 毛利2000万元
计划	3、怎么办？	为了完成目标，应采取的措施、手段、方法	1、在东部地区新开一家分店； 2、通过增加新菜品开发，实现新增销售收入500万元； 3、通过服务品质管理将上座率提高10个百分点；
	4、什么时候完成目标？	期限、预定计划表、日程表	1月： 2月：
考核	5、是否达成了既定目标？	完成成果的评价	实际销售收入5500万元 毛利：1100万元

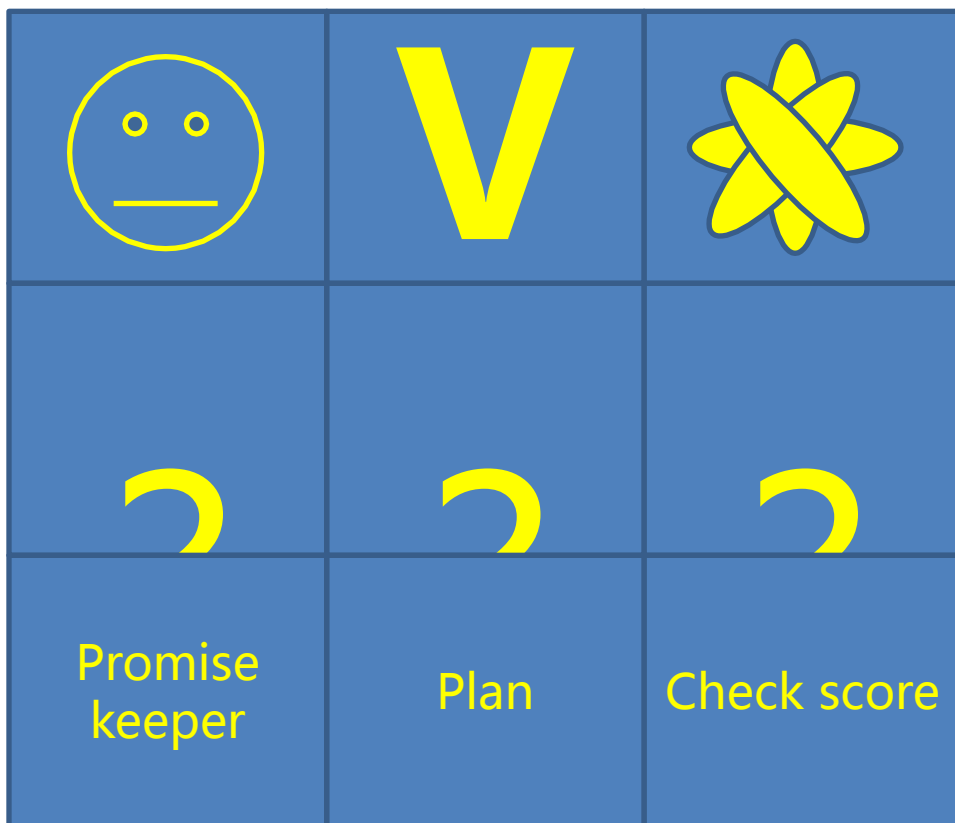
## 传统目标下达的方式？

- 我们是如何下达任务的？
- 某某部门不配合，完不成的。。。。。
- 这个客户很不好沟通的，太挑剔完不成的。。。。。
- 这个区域修路交通不方便，没有人流，完不成。。。。。
- 时间太紧了，完不成的。。。。。
- 人手不够，完不成的。。。。。
- 马上就春节了，大家都没有心思了，完不成的。。。。。
- 奖励是什么都不清楚，没有动力，完不成的。。。。。
- 上级要升官，他当然答应了，然后压我们，完不成的。。。。。



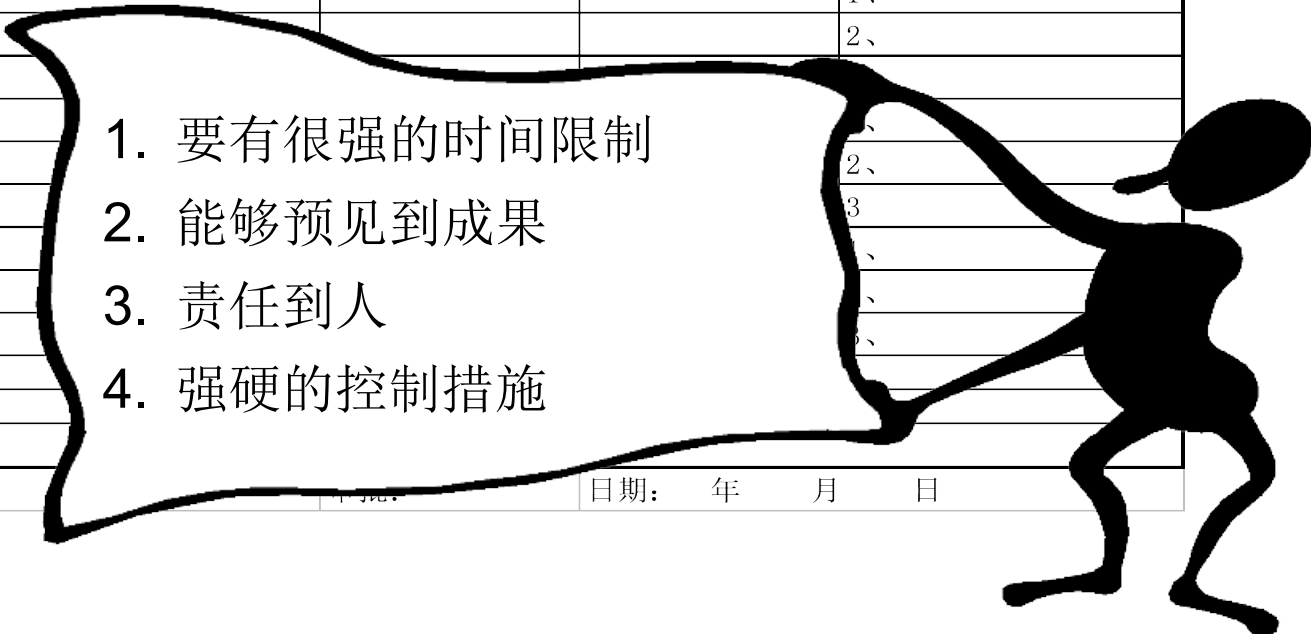
猴子在谁身上？

# 新的目标下达方式——5R8步法



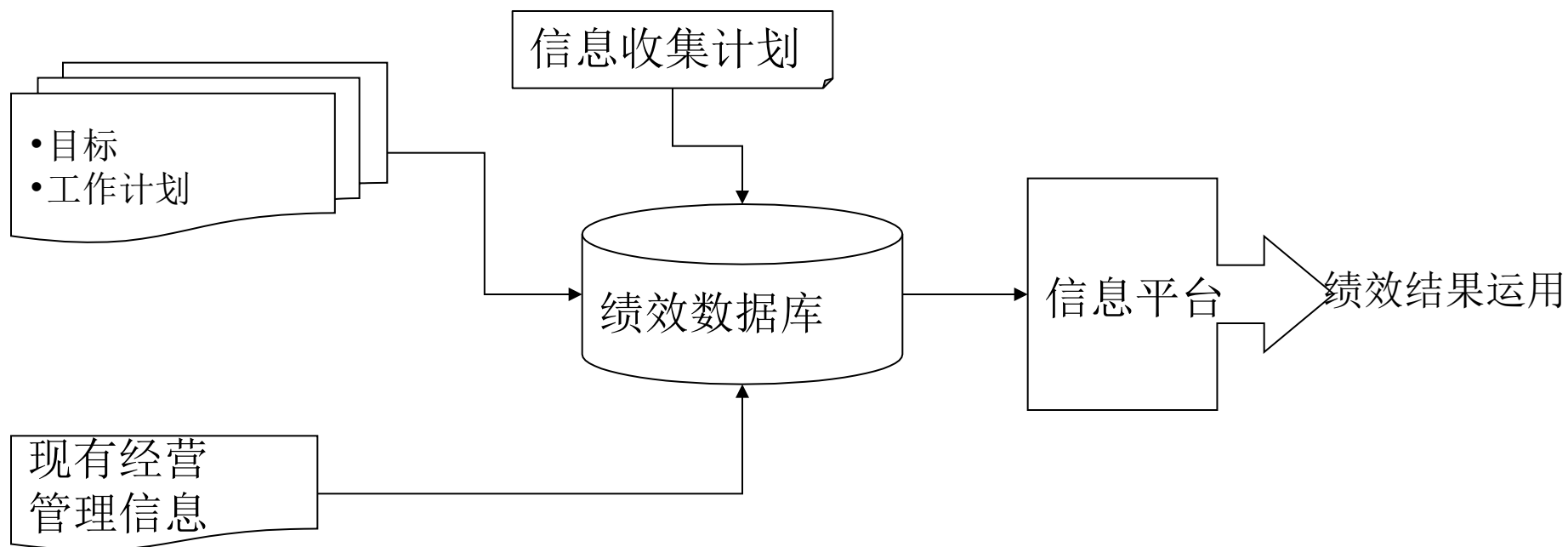
# 3.2 工作计划

部门	年	月份	重点工作计划		
计划项目	主要工作内容		计划完成日期	责任部门(人)	目标值
一、					1、 2 3、
二、					1、 2、 3、
三、					1、 2、
四、					、 2、 3
五、					、 、 、
需其他单位协助内容	1、 2、 3、				
编制:	审核:		日期:	年	月 日



## 3.3 业绩评价 - - 信息透明，及时沟通， 运用信息化手段对信息进行处理

- 及时沟通，公布数据。让绩效计划双方了解绩效计划进展情况

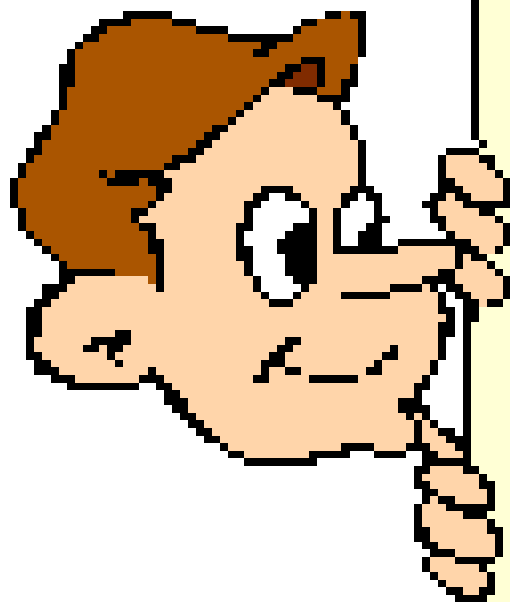


- 由谁负责收集整理KPI体系所需数据
- 由谁负责编制KPI考核报告
- 由谁定期对KPI考核体系进行总结完善（指标、数值、权重、打分规则等）
  - 月度检讨——找问题
  - 季度考核——下季度关键岗位KPI调整
  - 半年度调整——公司整体目标修正、调整
  - 年度调整——公司设定下年度整体目标，并逐层分解落实

□ 目标体系建立

□ 工作计划制定与辅导

## (一) 什么是工作计划？



### 计划

- 是基于可能发生各种假定情况，所规划的通盘**对策**；
- 是将来采取行动时所需的**步骤**；
- 必须是用书面**写出来**的东西。





# 反面案例一：流水账式的工作计划

2011年\_\_月份工作计划

\_\_月份的工作完成，现就\_\_月份的工作内容作出如

下计划：

时间	上午/下午	内容	备注
1日	上午		
	下午		
2日	上午		
	下午		
3日	上午		
	下午		
4日	上午		
	下午		
5日	上午		
	下午		
6日	上午		
	下午		
7日	上午		
	下午		
8日	上午		



## 反面案例之二：放空炮式的工作计划

为了更好的开展新一年的工作，今天我特在此制定工作计划，即是以下的2010年个人工作计划，供参考。2010年新的一年，对刚成立二年多的##电气设备有限公司上海分公司来说，是一个充满挑战、机遇与压力并存的一年，在这二年时间里，由于上级领在新的一年为了更好的开展新一年的工作，今天我特在此制定工作计划，即是以下的2010年个人工作计划范本，如下：（一）创建“服务形象”。严格执行公司各项规章制度，在与客户沟通时使用文明用语；诚信为本，不轻易承诺诺客户，承诺的事必须办到、办好；不可忽视细节问题；对着装、仪表、手势等需严格注意，（二）转变服务观念，把“要我服务”改变成“我要服务”。认真学习公司与品质有关各种体系流程和业务流程，以便随时应付客户提出的关于品质方面的各种问题，带着“多学习，多沟通，积极主动”的态度，深入到质量投诉的接收、与客户沟通、客户投诉的立即处理等各个工作中去，同时为客户提供质量三包处理（包修、包换、包退）

（三）增强责任感、增强服务意识，团队意识。积极主动地把工作做到点上、落到实处，减少服务时效，当接收到客户质量投诉，应立即处理，减少客户因我司质量问题，产生的抱怨感，尽量减少不必要的损失，为顾客和公司带来更大的利益，同时务必在三天之内关闭客户的质量投诉问题。时刻坚持不懂就问，不明白就多学的态度，与同事多合作，与领导多汇报工作情况，来更好的完成本职工作，同时也增强团队合作能力，来更好的服务于客户。（四）每次接收到的客户投诉按客户质量投诉处理规定（WI-XG-S006），应即时反应给相关的制作部门（责任部门），同时并填写客户投诉处理报告，针对质量投诉，制订纠正预防措施。每周对客户投诉情况进行统计分析，以便于更好的统计出质量问题的所在。每月月底将客户投诉以月报形式上报给上级领导，并送相关部门。

以上，是我对2010年客服工作计划，可能还有很多不清晰，不明白的地方，希望领导、同事们多多给予支持与帮助。展望2010年，我会更加努力、认真负责的去对待本岗位工作，也力争为公司赢取更多利润，树立公司在客户心目中光辉形象。

## （二）对工作计划的三种错误认识

### 1. 计划是不准确的，所以是在浪费时间

□人们已经形成一种看法：由于计划不准确，所以就没有必要浪费时间去做计划。

### 2. 计划可以消除变化

□我们总认为，由于变化存在，所以没必要制定计划。

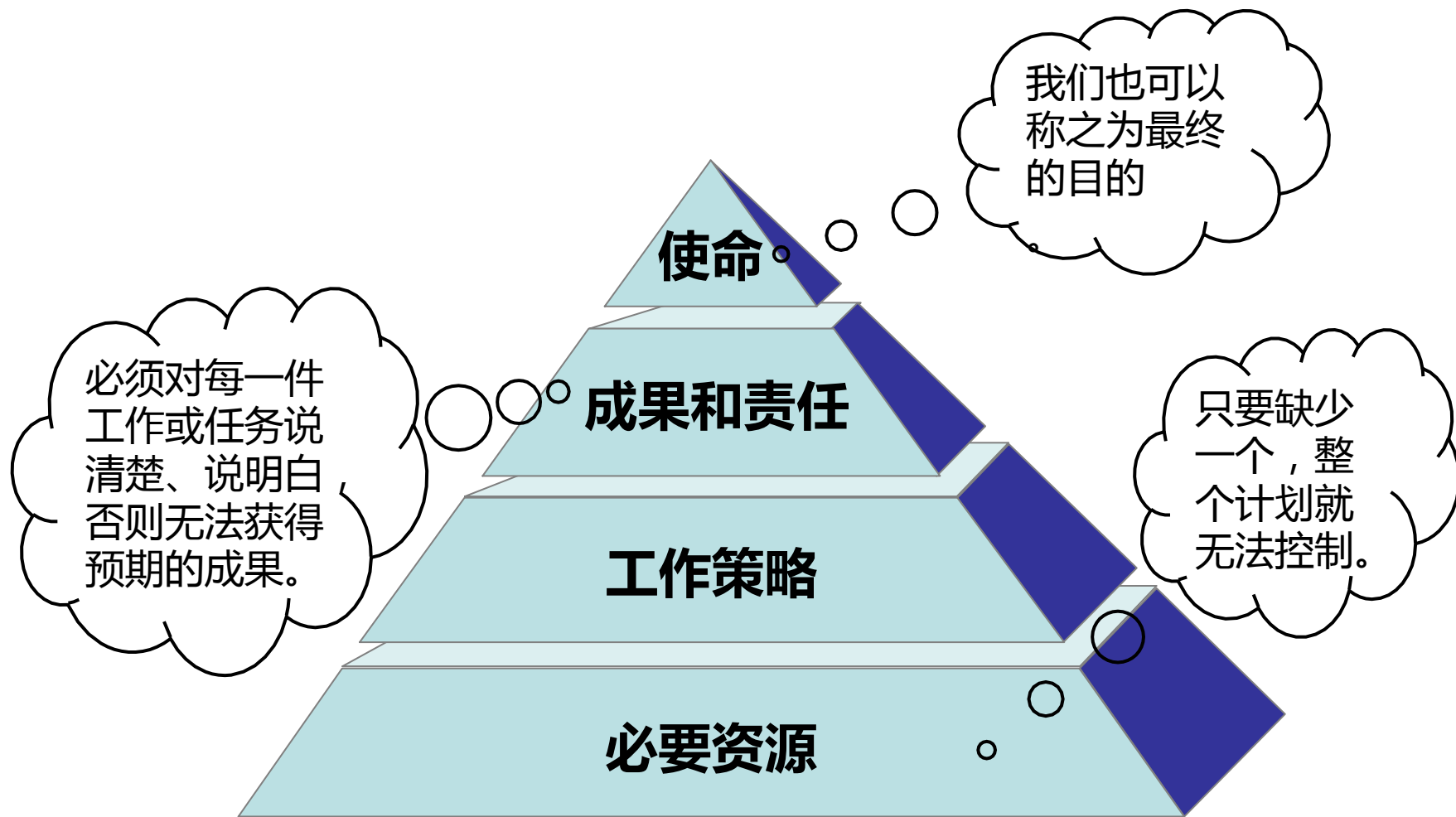
□或认为只要计划做好了，所有变化都在我们掌握之中

### 3. 计划会降低灵活性

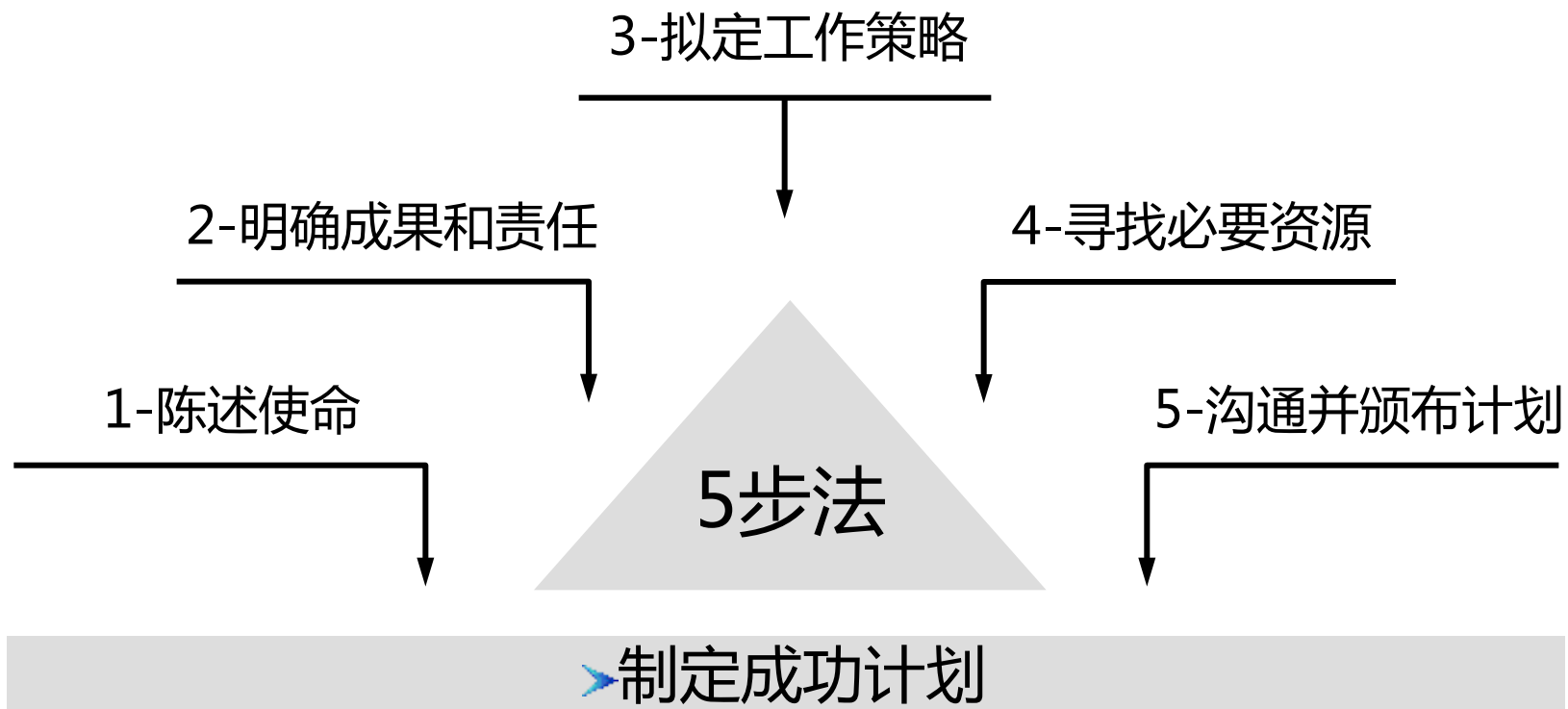
□计划已经把我们匡住了，没有了自己的主见。

工作计划不仅是一种管理工具，更是一种管理思维方式！

### (三) 工作计划包含的四层次要素



# 工作计划制定五步法



## 第一步：陈述使命（1/3）

1. 为什么要做这项工作？**领会意图有利于找到原因**
2. 这项工作能够帮助组织解决什么问题，带来哪些影响？
3. 是否和组织的整体目标相一致

**任何工作或问题的使命必须想、写、说清楚，这样才能为计划提供正确的方向，否则就没有做计划的必要性。**

一个强大的组织必然是一个擅长内部沟通的组织，上级的“思路”必须有效贯彻到基层，毫无原则，毫无理解的单纯强调“执行力”，短期内导致政令不畅，长期甚至会严重损害组织的成长与发展。

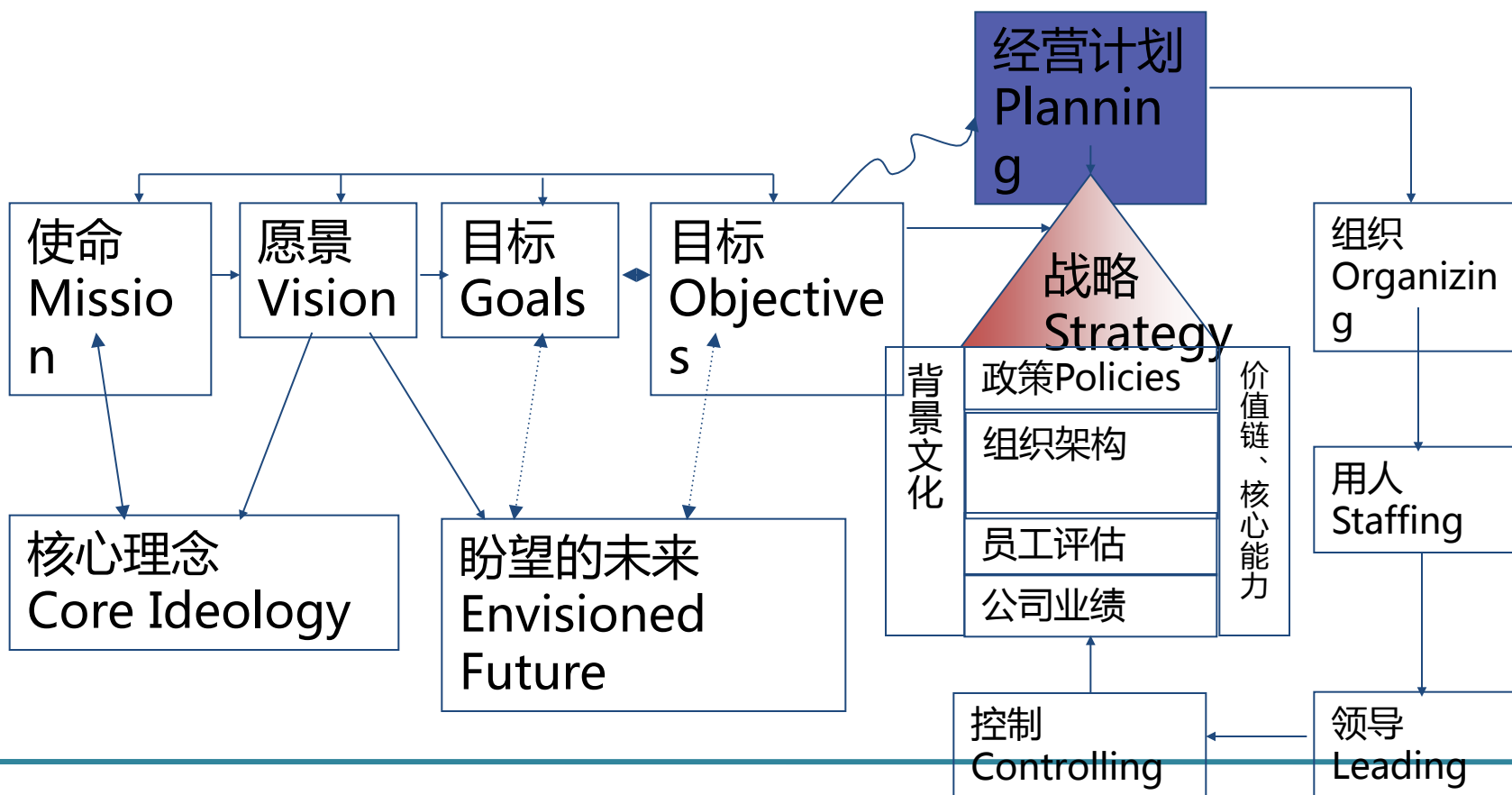
“嘉靖皇帝案例”“诸葛亮的锦囊妙计”



# 领会意图并非是指揣摩领导心思，而是要求我们站在更高的企业立场来看待公司的战略意图

## 使命/愿景/目标/计划

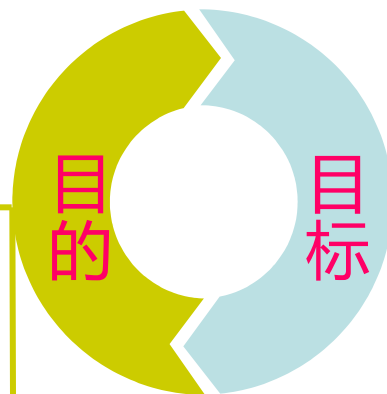
(Mission/Vision/Goals/Objectives/planning) 管理人的职责？



## 第一步：陈述使命（2/3）

### 目的

- 阐述为什么要做这件事？
- 帮助我们判断工作或问题的性质，以使我们有针对性地考虑后面的解决方法。
- 更能够表明我们做事或解决问题的决心。





## 第一步：陈述使命（3/3）

### 目 标



- ▶ 目标就是在一个特定的时间和特定成本约束下所要实现的特定的、可衡量的成果。
  - 一种被实现的成果
  - 成果是可衡量的
  - 时间
  - 成本



## 第二步：明确责任、成果和指标（1/4）

---

1. 让执行计划的人明确他们工作应达到什么样的要求、要承担何种责任。
  2. 没有要求或标准的工作，或没有承担责任的成果，管理者将面临“返工”的危险
  3. 将达成目标所需的工作成果**逐一列出**，直到能够有效掌握具体情况为止，并对每项成果规定相应的责任以及**评价指标**。
-

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/586242101043010232>