

# 班组的目标与计划管理

# 学习本课程可以获得的收益

1

更新并使管理者已有知识、经验条理化；

2

补充所欠缺的知识和技能；

3

建立科学的思维模式；

4

了解如何通过计划与目标的科学设计与管理提高班组作业效益。



# 班组计划与目标管理课程的主要内容

- ★ 为什么班组的计划与目标管理是班组管理中的重要内容
- ★ 目标管理的方法与原则
- ★ 目标管理法的导入与实施
- ★ 计划与目标管理在成本管理人团队管理中的作用

# 班组计划与目标管理课程的主要内容

☹️为什么班组的计划与目标管理是班组管理中的重要内容

目标管理的方法与原则

目标管理法的导入与实施

计划与目标管理在成本管理、团队管理中的作用

# 【导引】

- 管理的前提是计划，计划的前提是目标。任何工作都应该从计划（或者说策划）开始，没有计划就不会有成功。制定计划首先应该确立目标，因为计划是为实现目标而制定的。在管理工作中，计划的完成是通过一系列目标的实现为基础的。因此，要执行计划，最重要的是搞好目标管理。即使是执行上级的计划，各级组织也需要有自己的“小计划”。

# 1、生产计划管理的概念

- 现场的生产计划是为完成生产任务把设备、物料、人员作出空间和时间上合理分配、安排的工作。

# 计划是实现目标的保证

- 目标是计划的指向，计划是目标的保证



## 2、计划管理的作用

- 制定生产计划的目的是为了保正按时交货，并使生产设备、物料、人员相匹配，实现均衡、协调、持续生产。

生产计划是生产管理活动的中枢，是生产系统运行管理最基本、最日常的工作，正确与有效的生产计划管理是提高**生产有效性**与**经济性**的根本保证。对生产进行有计划管理是企业实现科学、系统、有效管理最重要的环节，对降低制造成本、实现精益生产具有重要作用。





## 特别提示

- 在许多企业（特别是小批量多品种的生产企业），甚至设置了专门的计划人员，他们的生产计划甚至细化到生产线、细化到作业员，他们的权利和职务甚至高于班组长和车间主任——例如：OEM模式的服装行业

### 3、班组生产计划形成的一般顺序

- (1) 确定目标
- (2) 掌握信息 分析现状
- (3) 制定计划
- (4) 计划审批
- (5) 计划的实施与更改

# 4、确定目标

- 确定目标——确定目标就是弄清为什么要做这项工作，它要达到的具体结果是什么？（越确切越容易实现）
- 确认生产任务——管理者接到生产任务后，首先要对生产任务的生产日期（指开工日期，它和交期一起规定了你的工期，是你能否完工要参考的重要信息）、数量、型号、规格、颜色、材质、交期等所有必要产品信息进行确认。生产任务可制作成单品种或多品种产品的《生产任务单》，并将其编号作为重要信息保存。它不仅载明所有必要的产品信息，还具有可追溯性。
- 生产任务单制定后，就要靠日报表来监测生产进度。

- 下面我们看看生产计划与日报表的基本标准式样——
- 注：式样中的内容一般为生产计划表单中的基本内容，在实际使用中可根据生产情况进行增减





# 车间生产计划及实绩报告表

表 9.18

往来客户、主顾		星期一				星期二				星期三				星期四				星期五				星期六			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
部门	客 户 名 称																								
	指 定 编 号																								
	品 名																								
	颜 色																								
	数 量	预 定																							
	实 绩																								
部门	客 户 名 称																								
	指 定 编 号																								
	品 名																								
	颜 色																								
	数 量	预 定																							
	实 绩																								
出 货	客 户 名 称																								
	指 定 编 号																								
	品 名																								
	颜 色																								
	数 量	预 定																							
	实 绩																								

厂长：

生产科长：

填表：

- 另外，还应特别留意《生产任务单》的“生产提示”。往往特殊生产要求或指示（其中包括顾客的特殊要求）将标明在生产提示中。



## 5、掌握信息 分析现状

- 这些信息应包括所有与生产加工过程相关的信息，也包括所有生产加工过程所可能应用到的资源信息。
- 包括：动力资源的满足与否、设备能力满足与否、人员资质满足与否、材料（包括原材料与辅料）资源满足与否、特殊生产加工过程的确认、产品质量标准的确认、监视测量装置的满足与否。。。。。
- 如果生产过程中涉及外包的，还应该确认外包过程的质量控制程序能否满足产品质量的实际需求。



## 特别提示

对《生产任务单》所载明的生产信息有任何疑问或不确定都必须在开工前加以解决，否则就有可能生产出废品、不能按交期完成等其他损失。

## 6、制定计划

- 按时间顺序将各类活动进行合理的安排。
- 必要时还要制定多套方案以备选择；根据《生产任务单》和“生产提示”的计划进度，进行排班、排产。

# 7、计划审批

- 与上级和有关人员磋商，报请上级审批或请示上级认可。
- 避免出现失误，这种可能给自己减少责任的程序不能少。

# 8、计划的实施与更改

- 计划的实施应严格按照计划安排推进，以保证交期和质量设计满足顾客需求，任何人不得擅自更改计划以致出现非预期结果；
- 产品的输出最终是为顾客服务的，**顾客**可以依照任何市场需求沟通产品的实现过程，以致对产品特性、生产进度等生产计划进行调整；
- 在生产过程中，为增加顾客满意度，可以针对任何顾客需求或生产节奏、原料、能源等原因进行可能的计划调整。

# 小结

- 本节内容使我们了解了，一个好的班组计划不是简单把车间或分厂计划分给每个人头这样简单；
- 班组计划能起到的作用还可能帮助企业降低成本，提高团队凝聚力；
- 本节还使我们了解到班组计划形成的一般顺序。

# 班组计划与目标管理课程的主要内容

为什么班组的计划与目标管理是班组管理中的重要内容

☹️ 目标管理的方法与原则

目标管理法的导入与实施

计划与目标管理在成本管理、团队管理中的作用

# 【试验案例】 哪个小组更快？

- 有三个小组都将沿着一条崎岖山路，往前走会有个人在一个村子接应。实际情况这个村子距出发地10公里远。
- 第一组既没被告诉村名，也没被告知走多远，结果全组成员因为没有目标，越走越没劲头；第二组被告诉了行走的距离，干劲一般；第三组不仅被告诉了村名、距离，而且还每隔一里还标一个路标，结果大家心中有数，当走到第七、八公里时，大家虽然已经很累，却越走越带劲，结果最先到达。
- 上面这则故事说明，具体工作虽然一样，但目标明确与否，会产生不同的干劲和做法，导致不同的结果。





# 9、目标管理的概念

- 目标管理就是管理者通过各侧面、各层级目标的科学确立，引导执行者追求，一步步实现各层级目标以实现最终目标的管理方法。
- 目标管理是以目标的设置和分解、目标的实施及完成情况的检查，并依据结果奖惩为手段，通过员工的自我管理来实现企业经营目标的管理方法。目标管理象一张网，层层分解下去，使责任到岗、任务到人。因此现场的目标管理必须明确、具体。

- 调查显示，100%的人都认为确定目标是有好处的，但是只有20%的人清楚自己具体的目标，也就是能清楚地描述出他想要做的事情或达到的目的。这20%的人中只有3%的人把目标写下来了，变成书面的东西。
- 这个调查结果表明，这3%的人无论是从收入还是成就上，都要比那97%的人高。这充分说明了目标对行动的到导向的有益作用。

# 10、目标管理的意义

- 通过制定目标，可以让人明确方向，避免因走弯路而浪费时间。
- 目标就像一个筛子，它可以筛选出哪些是要做的事情，过滤掉无关的事情，以提高工作效率。如果这件事情和目标有关系就去做，和目标没关系就不必做，目的明确会使工作更加井然有序。
- 不断的目标实现，能给予人成就感，进而唤起员工巨大的潜能，追求更高的目标。



## 特别提示

- 目标管理是以目标激励员工，而不是以控制为目的控制员工。

## 【小帖示】

## 德鲁克和MBO

1954年，美国管理大师德鲁克提出了一个具有划时代意义的管理方法——目标管理（Management By Objectives，简称为MBO），它是德鲁克所创造的最重要、最有影响的管理方法，同时也被证明是在许多工作中都很适用、有效的一种管理方法。德鲁克认为，任何企业必须形成一个真正的整体，企业每个成员所做的贡献虽不相同，但是，必须全部朝着共同的方向努力，必须为共同的目标做出贡献，使整体的业绩最大化。德鲁克强调了对行为结果的管理，而不是对行为的监控。它把管理的整个重心从工作状况——即输入端和过程，转移到生产效率的结果——即输出端上来。德鲁克曾对目标管理做过精辟的解释：所谓目标管理，就是管理目标，也就是依据目标进行的管理。



## 特别提示

应当注意，目标和目标管理是不同的。

“目标”是一种期望或设计达到的结果，是名词性的；“目标管理”是通过设定不同方面和层级目标的方法，引导执行者追求，能给予执行者成就感，激发执行者潜能，快速有效实现最终目标的管理方法，是动词性的。

- 目标管理最主要的它是一种管理方法，是一个过程。它不是设定一个结果就可以了，还包括对结果的考核和对考核结果的处置（即利用）。这种处置就要求我们在制定计划时必须设计出适当的时间、适当的方法对确定的信息进行考核。
- 这种结果不仅仅是与奖惩挂钩，更重要的是的是对团队文化起着价值导向的作用——哪些是团队或企业所倡导的，哪些是不受欢迎的。



## 特别提示

各级目标必须以企业总目标为指向，即使基层班组也不例外。每一个目标必须以更大的目标为指向，终极目标就是企业目标。

有人认为这是一个常识。但在实际操作中有太多的企业开展的活动并不是直接作用于生产，造成很大的资源浪费。我们的建议：不能产生效益或不能直接作用于生产的活动应当摒弃。



# 11、目标管理的原则

## (1) 目标制定的SMART原则

- S (Specific)** ——目标的“具体性”。指要切中特定的工作指标，不能笼统；
- M (Measurable)** ——目标的“可度量性”。指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；
- A (Attainable)** ——目标的“可实现性”。指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；
- R (Realistic)** ——目标的“现实性”。指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；
- T (Time)** ——目标的“时限性”。注重完成绩效指标的特定期限。

## 12、SMART原则— S（Specific）——具体性

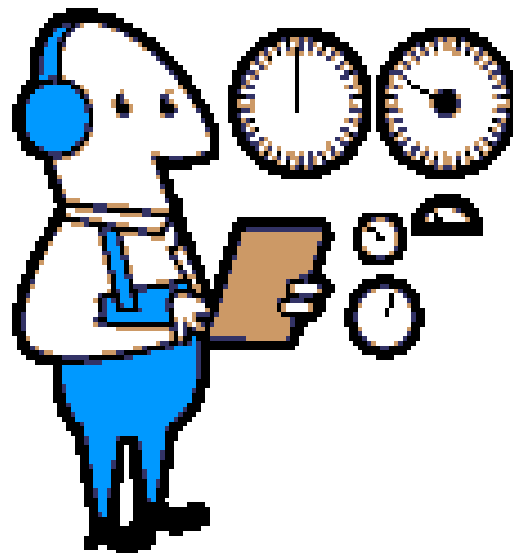
- 所谓具体就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确具体的目标几乎是所有成功团队的一致特点。
- **示例：**目标——“增强客户意识”。这种对目标的描述就很不明确，因为增强客户意识有许多具体做法，如：减少客户投诉，过去客户投诉率是3%，现在把它减低到1.5%或者1%。提升服务的速度，使用规范礼貌的用语，采用规范的服务流程，也是客户意识的一个方面。
- 有这么多增强客户意识的做法，我们所说的“增强客户意识”到底指哪一块？不明确就没有办法评判、衡量。所以建议这样修改，比方说，我们将在月底前把前台收银的速度提升至正常的标准，这个正常的标准可能是两分钟，也可能是一分钟，或分时段来确定标准。

- **实施建议：** 目标设置要有项目、衡量标准、达成措施、完成期限以及资源要求，使考核人能够很清晰的看到部门或科室月计划要做哪些那些事情，计划完成到什么样的程度。

## 13、SMART原则二 M（Measurable）——可度量性

- 可度量性就是指目标应该是明确的，而不是模糊的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。

如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。比如领导有一天问“你们的工作离目标还有多远？”团队成员的回答是“我们快实现了”。这不是员工的错，而是在制定目标的当初就没有进行量化。



- **实施建议：**

目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”。使制定人与考核人有一个统一的、标准的、清晰的可度量的标尺，杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。

## 13、SMART原则三 A（Attainable）——可实现性

- 目标是要能够被执行人实现的，如果上司利用一些行政手段，利用权利一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属，不管现实条件允不允许，下属典型的反映是一种心理和行为上的抗拒：我可以接受，但是否完成这个目标，有没有最终的把握，这个可不好说。一旦有一天这个目标真完成不了的时候，下属有一百个理由可以推卸责任：你看我早就说了，这个目标肯定完成不了，但你坚持要压给我。

为了最大限度地激发员工的行为动机，最好的办法就是和员工一起制定目标，让他们把组织目标变为自己愿意执行的个人目标。

- 实施建议：目标设置要坚持员工参与、上下左右沟通，使拟定的工作目标在组织及个人之间达成一致。既要使工作内容饱满，也要具有可实现性。可以制定出跳起来“摘桃”的目标，如果跳起来也够不到就没有人去追求了。

## 14、SMART原则四R（Realistic）——现实性

- 目标的现实性是指在现实条件下是可行、可操作的。可能有两种情形，一方面领导者乐观地估计了当前形势，低估了达成目标所需要的条件，这些条件包括人力资源、硬件条件、技术条件、系统信息条件、团队环境因素等，以至于下达了一个高于实际能力的指标。另外，可能花了大量的时间、资源，甚至人力成本，最后确定的目标根本没有多大实际意义。

示例：一个企业给车间主任制定的目标是——是故障停机时间缩短**20%**，这个方法就导致了要大量准备备品备件。实际算下来这样的资金占用及利息损失要远大于**20%**的停机损耗。这就是一个不太实际的目标，就在于它花了大量的钱，最后还没有收回所投入的资本，它不是一个好目标。这样的做法就不够现实了，失去了现实意义。



- 实施建议：部门工作目标要得到各位成员的通力配合，就必须让各位成员参与到部门工作目标的制定中去，使个人目标与组织目标达成认识一致，目标一致，既要有由上到下的工作目标协调，也要有员工自下而上的工作目标的参与。

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/746100135050010105>