

## 生产主管职业化训练教程（节选）

从技术过渡到管理，是技术人员上升为管理人员必须面对的挑战(admin)

【课程名称】生产主管职业化训练教程

【课程编号】 F02

【所属体系】生产类

【主讲专家】刘敏兴

【内含产品】课程16讲 VCD光盘8张 CD-ROM2张 磁带8盒 文字教材1套工具表单1套（北京大学出版社）

【全套定价】 900元

本课程讲义（节选）由时代光华管理培训网制作，仅供初步了解课程内容使用。网址：

<http://www.21tb.com>

电话：021-64810401、64391343；传真：021-64810723；手机：13311812736

地址：上海市凯旋路3500号华苑大厦2号楼23层B座（近上海体育馆）

### 内容提要

#### 第一讲 管理的基本概念

1. 企业需要优秀管理者
2. 理想管理者的特点
3. 管理者的特质和内涵

#### 第二讲 主管的基本要求

1. 主管的角色与功能
2. 主管具备的能力条件
3. 主管具备的涵养职责

#### 第三讲 目标设定的能力

1. 目标管理的作用
2. 设定目标的理由
3. 推动目标管理
4. 目标管理的原则和运用

#### 第四讲 问题分析与改善管理的能力

1. 突破困境
2. 处理方法
3. 改善手法
4. 作业改善

#### 第五讲 组织与授权的能力

1. 组织管理
2. 授权管理

#### 第六讲 传达与沟通的能力

1. 沟通的重要性
2. 做好沟通管理
3. 沟通的要领

#### 第七讲 激励部属的行动能力

1. 激励的构成因素
2. 如何激发部属的积极性
3. 申斥部属的正确方法
4. 如何处置表现不良的部属

## 5. 激励理论

### 第八讲 培育部属的能力

1. 如何做好训练
2. 如何做好工作教导
3. 如何培养新进人员
4. 如何储备和训练基层干部

### 第九讲 自我革新的能力

1. 经常保持九条危机意识
2. 在工作方面做自我评鉴
3. 主管须拥有的五种勇气
4. 做好主管应具备的素质

### 第十讲 日常管理制度与组织结构

1. 早晚会制度的建立
2. 组织结构的内容与意义
3. 组织运用原则
4. 制度与绩效

### 第十一讲 安全管理与劳动管理

1. 工业安全
2. 安全生产教育制度
3. 劳动定额
4. 劳动组织与定员

### 第十二讲 5S活动——现场管理的法宝

1. 5s的沿革与重要性
2. 5s的目的与作用
3. 5s与其他活动的关系

### 第十三讲 生产计划、生产准备管理

1. 生产管理认识
2. 产能负荷分析
3. 销售计划与生产计划
4. 生产计划的准备工作

### 第十四讲 生产控制、采购及物料控制

1. 生产进度的管制
2. 生产管理组织
3. 采购的时机、计划及原则
4. 物料的分类与管理

### 第十五讲 质量与品质控制

1. 品质管制概述
2. 如何管理品质
3. 品质变异来源
4. 防止变异要诀

### 第十六讲 全员改善活动的展开

1. 全员参与改善
2. 目视管理
3. 改善建议制度

- 4. 设备管理方法
- 5. 成本管理
- 6. 文件管理

### 第1讲 管理的基本概念

#### 【本讲重点】

管理者必备的三种技能  
理想管理者的特点  
管理者的人性特质  
主管的类型

企业都在追求一流的设备、一流的管理、一流的技术、一流的质量、一流的服务。而设备、管理、技术、质量、服务，都是人创造出来的。

### 管理者必备的三种技能

一个企业的目标都不外乎追求成长与利润，想要顺利地达到这个目标，就需要管理者与部属同心协力。因此任何企业都迫切地追求优秀的管理人才，唯有拥有更多的管理人才，这个企业的组织活动才容易开展，达到目标的速度才会提高。

然而，现实中真正了解自己所扮演的角色的管理者毕竟是少数，大多数管理者都还从事着跟一般职员相同的工作，这就失去了设立管理职位的意义。

管理者必须具备的三种特殊技能：

#### 1. 良好的专业技能

不同的企业，不同的部门要求的专业知识都不尽相同。管理者对于自己所属单位的任务，不但需要深入地了解，更要对自己所需的专业技术知识多加研究。

#### 2. 善于处理人际关系的技能

一个管理者如果不善于处理人际关系，即使他拥有再多的专业知识、再丰富的工作经验，也不能圆满地带领部下完成预期目标。

#### 3. 缜密、系统的思考能力

管理者在从事各项工作中不会一帆风顺，为了解决发生的问题，最重要的就是要有冷静、缜密、系统的思考能力，才能够做出正确的判断。

#### 【自检】

作为一名管理者，你目前扮演着什么角色？还需要做哪些改进，才能充分发挥管理者的作用？

我目前扮演的角色： \_\_\_\_\_ 我需要改进的地方： \_\_\_\_\_

### 理想管理者的特点

#### 管理者面临的状况

- u 老板如何看你，也就是说老板需要一个什么样的管理者。
- u 员工怎么看你，也就是说员工希望有一个什么样的管理者。
- u 管理者自我评价，也就是说管理者对自身实力应客观地评估。

#### 经营者对管理者的要求

“优秀的主管难求”，这是所有的经营者常常挂在嘴边的一句话。企业的快速成长带来管理者的不足，或者是管理者的能力还不足以应付新的环境，另外，经营者对管理者的要求有时会比较高，也使得企业感到优秀的管理者难求。在这样的情形下如何培养管理人才，如何善用现有的人才，已成为每一个企业经营者的首要的任务。经营者心目中的管理者究竟是什么样的？日本企业家归纳了一些成功管理者的基本条件：

- (1) 信赖自己的部属。
- (2) 适时地授权（将权力转移给部下）。
- (3) 善于导入新的管理观念。
- (4) 听取别人的良好意见。
- (5) 时刻保持改革的心愿。
- (6) 办事果断、勇于负责。

经营者总是希望有十全十美的管理者。究其原因，或许归咎于经营者跟管理者之间的性格不同，对事物要求的水准也不尽相同，经营的理念无法一致。因此很难说谁对谁错。虽然经营者的要求比较高，但位

居管理者角色的主管也应该全力跟上司配合, 否则经营者跟管理者之间的分歧就会越来越大, 而且很有可能成为两条平行线, 这对企业来说是非常危险的现象。唯有企业的经营者跟管理者之间相互理解、相互沟通, 才能使企业欣欣向荣。

### 员工对管理者的要求

如果三个公司同事在一起, 极可能会有对上司不满的言论出现。在一些公共场所, 我们经常会听到同事之间的谈话, 他们的话题十之八九都是关于他们上司的。

“什么是最合适的工作条件”, 调查结果表明最合适的工作条件必须具备三个要素: 理想的上司、良好的远景、优厚的待遇。这三个要素是一般员工在选择公司时最主要的因素。

与经营者要求完美的管理者一样, 员工同样也希望有一个理想的管理者。因此, 不论因为个人的观点不同而受到议论, 还是被同事恶意的批评, 身为管理者的主管都应该把这件事情作为一个重点, 全心全意做一个受经营者首肯、受员工赞赏的优秀管理者。

### 管理者的自我评价

一个好的管理者必须了解自己的实力。对管理者而言, 不但要满足经营者的要求, 还满足部属的期待, 所以管理者的处境相当艰难。如果再加上管理者之间因能力差别而形成工作成绩的差距, 就很容易造成管理者心理失衡。因此, 身为管理者的主管就必须深刻了解自身的实力, 经常性地评估自己的能力, 不可狂妄自大, 也不可妄自菲薄, 而应该一步一步地向一个理想的管理者迈进, 这才是一种健康的心态。

#### 【自检】

你认为一名理想的管理者应具备什么素质? 请在你认为对的项目前划“√”。

- 相信自己的部下能胜任其职。
- 善于听取别人的意见。
- 时刻希望改革。
- 处理问题果断。
- 勇于承担责任。
- 不断学习新的管理理念。

多么希望你能够在每个项目前划“√”, 因为这六项中的每一项都是一名理想的管理者所应具备的。但是, 如果有些项目没有划“√”, 也同样祝贺你, 因为这些项目正是你需要改进的。

### 管理者的人性特质

管理者是一个团队的领导人, 企业的成败得失在很大程度上取决于管理者的水平。那么管理者应该具备什么样的人性质呢?

#### 1. 劳心者而非劳力者

所谓劳心者就是运用智慧发现问题, 并且能够深入分析问题, 提出问题解决方案的人。劳力者就是凭借个人体力进行工作, 较少用大脑思考的人。管理者是劳心而非劳力的人。

#### 2. 人才而非人手

企业的强弱要看各类人才的多少, 而不是看有多少人手。主管是人才, 而非人手。

#### 3. 管理而不是做官

主管是引导别人把事情做好的人。主管既要管事又要管人, 做主管不是做官。有一个关于管理的定义是这样描述管理的: “管理就是通过别人的努力而完成任务。”因此, 作为主管, 并不是每件事情都要事必躬亲。既然不是当官就不能有那种所谓“官大学问大”的心态, 头衔高并非一定实力强。真正的好主管应该实事求是。

#### 4. 既要“管”又要“理”的人

过去, 大多数企业都属于劳动力密集型企业, 是人找事, 人求事的时代。而今已经是技术、资金、信息与人才密集的时代, 因此主管的角色不再是过去那种高高在上的管教者, 取而代之的是合情合理的管理者, 主要用理性和换位思考的方式来管理员工。

#### 5. 负责整个团队业绩成败的人

如果企业每个部门都有良好的业绩, 大家会说主管领导有方。然而在计算成败得失时应该用90: 10的原则, 也就是说如果团队出错, 应该是从上往下来追究, 如果这个团队有功, 应该是从下往上来奖励。由此可见, 主管是负责整个团队业绩成败的人。

#### 6. 综合各方面关系的人

主管既要尽心尽力地领导部属完成上级所交付的任务, 又要设法争取老板的支持与信任, 以便顺利地完成任务。主管对上老板的部属, 对下是员工的主管, 对平行单位的主管或幕僚人员又是同事关系。因此, 主管是一个综合各方面关系的人。

管理者是一个行动导向者, 特别需要做好口头沟通工作。管理者工作最大的危险就是不够深入。好的管理者不仅能够使本部门取得高绩效, 同时也能够与人相处融洽。出色的管理是一门艺术。

### 主管的类型

依据不同的分类方法, 主管有不同的类型。

- 以头衔来区分：行政首长、管理人员、督导人员。
- 以职位来区分：高级主管、中级主管、基层主管。
- 以层级来区分：第一层的主管、第二层的主管、第三层的主管。
- 以主管的表现来区分：唯命是从型、干预部属型、专权独断型、压制部属型、外科医生型。

表1-1 主管的类型

主管类型	具体表现
唯命是从型	强调绝对服从，对上面是忠心耿耿，而且毫不怀疑与抗拒，但也绝不会主动做事，一切听从上级的指示，不求有功但求无过。
干预部属型	好为人师，平时喜欢到处走动，指示部属如何进行工作，表面上是关心工作的进度，实则是希望部属多向他请示，向他报告。
事必躬亲型	对部属没有信心，不愿意花时间指导部属，认为与其交给部属还不如自己做，讨厌授权，事必躬亲，不会将成就跟部属分享。
压制部属型	固执守旧、循规蹈矩，害怕部属威胁他的地位。其标准的口头禅就是：“这些我们公司早就尝试过，结果行不通，不做也罢了。”
外科医生型	有明确的目标意识，且能注意到大环境与顾客需求的变化，做出综合性的判断。主动积极地发现问题并解决问题。

**【自检】**

你是一名受欢迎的主管吗？在符合你真实表现的项目前划“√”。

- 相信部属的能力。
- 工作有创意，不唯命是从。
- 主动发现问题、解决问题。
- 勇于承担责任。
- 有明确的目标意识。
- 能注意到大环境的变化。
- 能注意到客户需求的变化。
- 重视情报并根据情报做综合性的判断。
- 喜欢思考，愿意探讨问题的真相。
- 能适时授权，调动部属的工作热情。
- 愿意将成就与部属分享。
- 喜欢有创新精神的部属。

真的希望你能够在每项前的方框里划上“√”，因为每一项都是一个受欢迎的主管所具备的。但是，如果有些项未做选择，也同样祝贺你，因为这些正是你需要改进的项目。

**【本讲总结】**

作为管理者， you 上有上司，下有部属，中间还有你的平行单位的同僚。上司对你有要求，下属对你有期望，同时你还要处理好与平行单位的关系。可以说身为管理者的你处境“非常艰难”，你将如何扮演这个复杂的角色？怎样才能做得更好？好好领会本讲的知识，并且把它变成你自己的知识。如果你做到了这一点，恭喜你！因为你已经为向一名成功的主管迈出了第一步。

**【心得体会】**


---



---



---

**第2讲 主管的角色与功能、技能与涵养****【本讲重点】**

- 主管的角色与功能
- 主管的管理技巧与能力
- 主管的涵养

**主管的角色与功能**

主管是企业中享有荣誉的职位，也是企业中一般员工所追求的地位象征，因此，主管被赋予某些角色规范，以发挥该职位应有的特定功能。

**主管的角色**

由于企业的规模不断扩大，人际关系也日益复杂，所以主管所扮演的角色也越来越多。从当今的研究成果来看，主管的角色可以分为三类：

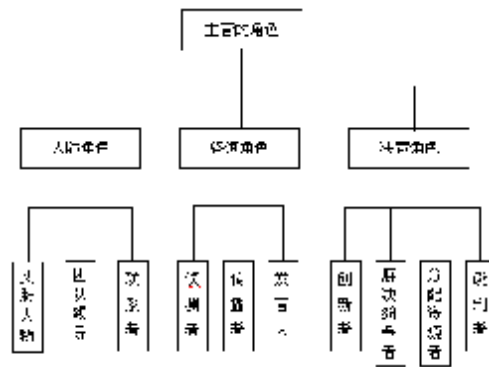


图2-1 主管的角色

表2-1 主管的角色

角色	类型	内容
人际角色	头脸人物	因为职务和地位的需要, 主管必须执行社交、法律以及典礼仪式的任务, 如主持部属的婚礼, 或者接待重要的客户, 这时他扮演着头脸人物的角色。
	领导者	主管要给部属明确的目标, 激励属下的士气以及培养部属做事的能力, 并给予部属应有的奖惩。
	联系者	主管要与各部门进行沟通与协调, 不管是他的上级, 还是他的平行部门, 主管都要与他们建立起一个咨询与沟通的渠道。
咨询角色	侦测者	主管要眼观六路, 耳听八方, 掌握周围环境的动态变化, 这些商业资讯或情报多半带有机密性。
	传播者	主管有时将一些比较机密的情报告诉部属, 一方面他要跟部属分享, 另一方面要与部属取得必要的配合。
	发言人	主管是一个部门的领导, 所以他要定期向他的上司说明这个部门的工作状态, 甚至他也要向访客做简报。
决策角色	创新者	主管负责一个部门的革新事宜, 他随时能发现并能把握住机会, 制定创新计划书以及营运措施。
	解决纷争者	当他的部门跟其他部门之间发生冲突, 或者属下之间发生纠纷, 或者单位里有重大危机时, 他都要挺身而出, 负责解决问题。
	资源分配者	主管要依靠先后顺序分配部门的财务预算、重要的职务升迁及其个人时间。对每位部属都要做适当的岗位安排, 使得部属能够人尽其才。
	谈判者	主管身负重任, 负责与外界做决定性的谈判, 只有主管才有这个权力与能力做这项工作。

**主管的功能**

主管的管理功能有五项: 规划、组织、用人、指挥、控制。

表2-2 主管的功能

功能	目的	要点
规划	知己知彼百战不殆	评估外界环境形势的变化, 分析哪些是机会, 哪些是威胁。 了解自己的强项与弱项。 建立整个部门的长期发展计划。 依据整体的目标制定部门的行动方针。
组织	团队合作建立共识	通过各种沟通与协调, 使主管与部属之间能够相互配合、同心协力。 建立整个团队的共识。主管对于每一个部属要充分地了解, 设法使部属都能够发挥他们的长处, 以达到分工合作的效果。
用人	知人善任人尽其才	敢于授权。 用最合适的人, 并不一定是最优秀的人。 培养部属的工作成就感, 激发部属的最大潜能。
指挥	建立共识培养使命感	设法让部属之间建立一种共识。 培养部属的责任心和使命感, 有了责任心和使命感, 部属才有勇于做事的抱负与当家做主的感觉。
控制	追踪考核确保业绩	事先制定考核准则。 重点管理, 定期评估。评估的标准要明确、具体, 尽可能量化。 控制的目的是要时时刻刻对其部属实施机会教育, 吸取别人的教训, 避免重蹈覆辙。

--	--	--

## 主管的管理技巧与能力

### 主管的管理技巧

主管管理的技巧可以分为四个方面：技术性的技巧、人际性的技巧、概念性的技巧、诊断性的技巧。

表2-3 主管的管理技巧

技巧	表现	使用比例最大
技术性的技巧	要有丰富的专业知识、对于专业问题的分析能力。要有专业功绩、熟练的专业技术。技术越好，就越能够与他人协调与合作。	基层管理者
人际性的技巧	用什么方式来对待上司、同事以及部属，用什么方式去了解这些人对他的看法。人际性的技巧是一种时时刻刻自然流露的表现，主管的言行举止对部属都有不可言喻的影响，所以管理本身就是一种影响力。	中层管理者
概念性的技巧	能够从企业的整体来看问题。认清每个部门之间是否能够密切配合。企业能否跟业界、社会、政府等保持良好的关系，这种关系能不能为企业所用。	中高层管理者
诊断性的技巧	分析企业经营中的问题，找到真正的症结所在，提出解决方案。要求主管能够洞察先机、未雨绸缪，就能够化危机为转机，最后变成良机。	高层管理者

### 提示

一位高层管理者在运用这四种技巧时应该都是比较平均的。而一个中层管理者在这四项技巧里，运用人际性的技巧比例比较大，概念性的技巧次之，对技术性与诊断性的技巧运用比较平均。但基层的管理者运用技术性的技巧所占的比例比较大，其次是人际性的技巧，再其次是概念性的技巧，最后是诊断性的技巧。也就是说管理层越高，诊断性技巧占的比例就越大。

### 主管的管理能力

当今社会，企业不进则退。新时代的管理者应具备几种特殊能力：洞察力、敏感力、远视力、应变力、集中力、忍耐力。

表2-4 管理的能力表

能力	定义	内容
洞察力	提出正确的问题	从各个角度看问题，能够抓住问题的核心。既见树木，又见森林。利用宝贵的资源，提出有效的解决方案。
敏感力	如何对待员工	面对面的沟通、持续性的培训、创造性的奖励，以及工作的保障都能够显示出强有力的企业文化。每一个强有力的企业文化都来自于管理层的敏感力，少了敏感力，员工就会觉得缺乏干劲，不受重用，甚至会觉得他是在被剥削。
远视力	开拓未来	综合事实、数字、希望、梦想、危险，以及机会而创造出的未来世界。只有把经过深思冥想的管理艺术运用到组织的反省上，才能获得对企业以及环境更深刻的了解。
应变力	预料变化	能够事先预测应该注意的问题。如果你积极追求你预知之外的自身利益，那么你就无法适应各种变化。
集中力	集中执行	组织内部发生的每一件事情都会有助于或者危害到你执行的成功，集中力的核心就是要使领导者把各种可用的资源集中起来执行。如何才能获得集中力？首先必须取消缺乏重点的活动，并且了解成功执行的步骤，把你的时间精力都放在重点的地方。
忍耐力	活在远景里	一定要有超越别人的想法与行动。对企业有献身精神。对公司的长期目标要深信不疑，耐心地等待目标的实现。

### 提示

新时代的主管处于各种不同类型的组织内，因此可以根据实际情况采取不同的组合方式运用这些技能。当然你在学习这些技能时必须记住：单靠某一种技能是不能奏效的，因为每一种技能都是与其他技能紧密结合、相辅相成的。

**【自检】**

下面是一名优秀的主管应具有的管理能力,请在符合你的项目前划“√”。

- 对企业有献身精神。
- 对公司的长期目标要深信不疑。
- 把各种可利用的资源集中起来。
- 能够事先预测应该注意的问题。
- 具有开拓创新精神。
- 对部属进行创造性的奖励。
- 从各种角度去看问题,能够抓住问题的核心。
- 取消缺乏重点的活动。
- 有超越别人的想法与行动。
- 利用宝贵的资源,提出有效的解决方案。

如果你所有的项目前全划“√”,证明你已经是一名优秀的主管了,恭喜你!如果还有没划“√”的,就继续努力吧!

**主管的涵养**

**主管应具备的涵养**

主管应当具备什么样的涵养?我们可以引用《孙子兵法》中的五个字:智、信、仁、勇、严。

表2-5 主管的涵养表

涵养	内容
智(智慧)	要有过人的智慧,能做出正确的判断与合理的决策。
信(威信)	要言出必行,建立威信。要信赖属下,也就是说用人不疑,疑人不用,进而获得部属的信赖。
仁(仁德)	要有仁德,待人要宽厚,要爱护和关心部属,帮助部属克服工作与生活中的困难。
勇(勇敢)	要有做事的勇气,能下决断,并且有魄力地执行任务,不畏闲言闲语或威逼利诱。
严(严明)	要严守公司纪律,尊重公司制度,同时要赏罚分明。

**主管涵养的两方面**

**1. 做人的涵养**

- 永远要心存感恩。
- 做人要有气度。
- 时常赞美别人。
- 将成绩与部属一起分享。
- 尽量满足部下的合理需求。
- 练就能够识别人、管理人的技巧。
- 要做到走动管理。

**2. 做事的态度**

- 做事要有责任心,善始善终。
- 热爱学习,有强烈的求知欲。
- 应建立与公司荣辱与共的使命感。
- 要身先士卒,掌握先机。
- 要有专家的风范。

**【自检】**

你具备了下列哪些涵养?请在符合你的项目前划“√”。为了提高你的涵养,你会怎么做?

- 永远要心存感恩。
- 做人要有气度。
- 时常赞美别人。
- 将成绩与部属一起分享。
- 尽量满足部下的合理需求。
- 练就能够识别人、管理人的技巧。
- 要做到走动管理。
- 做事要有责任心,善始善终。
- 热爱学习,有强烈的求知欲。
- 应建立与公司荣辱与共的使命感。
- 要身先士卒,掌握先机。
- 要有专家的风范。

我的涵养提高计划:

---



---



---

**【本讲总结】**



作为一名成功的主管，不仅要准确地定位自己的角色，并充分发挥角色应有的功能，同时还应该具备相应的管理技巧、管理能力及涵养。希望你通过本讲的学习，能够明确自己目前所处的状态，并作出相应的改进计划。祝你早日成为上司心中的好部属，部属心中的好主管。

### 【心得体会】

---



---

## 第3讲 生产主管七大管理职能之一 ——目标设定的能力

### 【本讲重点】

目标管理的作用  
设定个人目标的理由  
组织推行目标管理的理由  
目标管理的基本原则  
目标管理的应用

### 【自检】

在学习本讲之前，先了解一下自己属于哪种类型的主管？

#### 主管的类型：

第一种类型：每天从早到晚被工作追得团团转，为了处理这些棘手的问题，每天忙得焦头烂额。

第二种类型：不肯特别卖力，工作能力似乎不错，对于工作游刃有余，每天的日子过得极为悠闲，一点也不紧张。

第三种类型：对自己的工作非常重视，努力地发掘问题，解决问题，而且执着地达到自己预定的目标，这种热忱会使他自发地挖掘工作，而不是等待工作找上门来。

#### 专家门诊：

第一种类型的主管处于一种被动的状态，经常感到工作压力很大，对所有的事情都采取保守的态度，如果长期处于这种状态，他将心力交瘁。

第二种类型的主管虽然能够应付工作，却没有积极的目标，不愿接受挑战，他将随着年龄的增长而丧失活力与自信，本身的素质也会每况愈下。

第三种类型的主管属于幸福的一类，他能够设定自己的目标，并且全身心地投入，此乃人生一大乐事，他对工作保持着兴趣与热忱，工作即快乐。

#### 祝福语

希望你做第三种类型的主管：热情执着、积极投入、幸福快乐。秘诀是设定目标，迅速行动。

#### 小小故事 深深哲理

#### 小 故 事

一位记者到工地采访盖教堂的三个工人。这三个工人都在敲砖，记者首先问第一个工人：“先生，您在干什么？”这个工人马上把头仰起来，对着记者说：“难道你没看出我在干什么，我在敲砖。”记者接着问第二个工人：“先生，您在干什么？”这位先生说：“唉，你不知道，我家里面有妻儿老小，为了要养活家里人，所以我来敲砖。”记者又去问第三个工人：“先生，您可不可以说说您在干什么？”这位先生说：“啊，我们在盖一座大的教堂，我们这座教堂将是多么雄伟，多么神圣啊！”

#### 分 析

第一个工人为敲砖而敲砖。第二个工人为养家而敲砖。第三个工人让我们领略到一种憧憬，因为他拥有一个崇高的目标：建一座雄伟神圣的教堂。他工作着并快乐着。

#### 结 论

当你拥有一个崇高的目标时，工作即是幸福。

目标管理是1954年由美国著名的管理大师彼得·杜拉克倡导的。它要求组织中的每一个人、每一个部门都要全力配合公司的总目标，对于份内的工作要自行设定目标，决定方针，编定制度，以最有效的方式达成，并经过检讨、绩效评核，将目标达成的情况以及尚待改善之处作为后续目标设定的参考依据。

要整合一个企业内个人与组织的目标，并不是一件容易的事，目标管理技术就是解决此类问题的一种方法。

## 目标管理的作用

**【事例】**

很多小孩早上不爱起床, 如果大人对他说: “宝宝, 起床了, 起床了!” 他会不耐烦地说: “哎呀, 讨厌, 你让我再睡一会儿吧。” 如果大人跟小孩说: “宝宝, 我们明天一大早到哪里去玩呀?” 这个小孩子可能明天一大早就起来了, 他会说: “爸爸, 你不是说要带我去玩吗?”

**结论**

世界上并没有懒惰的人, 只是因为没有足够吸引他的目标。

目标管理的五点作用:

- 提供参与管理的基点。
- 兼顾组织目标以及个人目标。
- 强化个人能力的开发。
- 能够产生激励作用。
- 评估组织与个人。

**设定个人目标的理由**

每个人、每个部门在不同的阶段都要设定不同的工作目标作为挑战的方向, 只有确定了工作目标, 组织内才能群策群力地行动起来。

设定个人目标的十个理由:

- 目标为你找出方向与目的。
- 目标使你不会拖延怠惰。
- 目标有助于你集中执行重点工作。
- 目标有助于你区分哪些是需要获得帮助的人。
- 目标有助于你节省时间。
- 目标能够让你重视有效能的事情。
- 目标能够使你测知自己的效率。
- 目标提供给你新目标基础, 有助于你继续努力。
- 目标使你乐在工作中。
- 目标使你有成就感。

**组织推行目标管理的理由****【案例】**

海尔为什么能够成为国际化的大企业? 其中的原因之一就是海尔推行目标管理。海尔的管理模式称为 O E C, 即每一个人在每一天对于每一项工作都要日清日高, 完成既定的目标, 并且要更进一步。这就是日清日高的海尔理念。

企业为什么要推行目标管理? 目标可以改进公司经营, 目标管理可以把组织内每个人的热情调动起来。在日本, 很多企业特别强调组织活力, 让每个人都能参与管理, 激发员工的能力及工作意愿。进而把个人的力量向公司的重点目标集中。

推行目标管理, 公司的经营者和管理者除了要革新观念之外, 更应彻底地了解并执行目标管理的功能。

组织推行目标管理的九个理由:

- 可以发挥员工的潜能。
- 可以激发团队意识。
- 可以加强危机意识。
- 可以增进上下级之间的感情。
- 可以消除本位意识。
- 可以凸现问题所在。
- 可以提升组织效率。
- 可以掌握重点工作。
- 为了向目标挑战, 在职教育训练必须要认真执行。

**目标管理的基本原则****1. 期望原则**

企业主管应该清楚地设定长期或短期的目标, 所设定的目标要经过努力, 经过行动才能够达到, 这就是期望原则。所设定的目标必须是循序渐进的, 就如学生考试一样, 这次的成绩是80分, 下次他就应该把目标设定在85分, 增加5分经过努力可以达成。而且把这个层次提高以后就具有挑战性, 因为一次增加3分或5分总是有机会接近100分的, 假如一次目标就定在100分, 是不切实际的。

**2. 参与原则**

公司经营层的总目标是由管理层来执行并予以达成的, 具体任务必须交给相关部门承担, 各个部门分担了总目标, 就能够更好地达成总目标, 这就是参与原则。

### 3. SMART原则

SMART是五个英语单词的缩写:

S代表Specific, 意思是目标一定要明确具体。

M代表Measurable, 意思是目标是可以计量的。

A代表Attainable, 意思是目标是可以达到的。

R代表Reasonable, 意思是目标是合理的。

T代表Timetable, 意思是目标一定要有时间性。

### 4. 目标达成原则

目标达成的基本原则有五个重点:

(1) 授权原则: 在目标执行过程中应该授予部属适度的权力。

(2) 协助原则: 提供相关的咨询服务, 排除执行目标的障碍。

(3) 训练原则: 自我训练或者训练部属。

(4) 控制原则: 控制所投入的资源, 不要造成浪费。

(5) 成果评价原则

— 公开原则: 部属自我评估, 主管客观评估。

— 公平原则: 对事不对人。

— 共享原则: 绩效好是部属的功劳; 未达目标, 主管应负最后责任。

## 目标管理的应用

目标管理的应用始于20世纪50年代, 迄今已有半个世纪的历史。时至今日, 目标管理已演变成最有效的管理工具。企业内每个阶层、每个部门、每个人都应该具有目标意识, 有了正确的目标指引, 犹如前面有一盏明灯, 充满了希望, 充满了挑战。

彼得·杜拉克所倡导的目标管理是以人性管理理论为基础的, 所以在实施过程中, 总是有些效果不佳, 因此在推行时应加以灵活运用, 才能取得最佳效果。

### 【本讲总结】

合理的目标是前进的航标和动力, 设定明确的目标对组织与个人都非常重要。目标管理是当今最有效的管理工具之一。推行目标管理, 可以激发员工的潜能、团队的合作意识, 以及企业的核心竞争力。掌握目标管理的技巧会对你的工作大有益处。

### 【心得体会】

---

---

---