

## 掌握目标管理的内涵与基本步骤



某公司从2004年7月份开始实行目标管理，当时属于试行阶段，后来由于人力资源部人员的不断变动，这种试行也就成了不成文的规定执行至今，到现在运行了将近1年的时间。应该说执行的过程并不是很顺利，每个月目标管理卡的填写或制作似乎成了各个部门经理的任务或者说是累赘，总感觉占了他们大部分的时间或者说是浪费了他们的许多时间。每个月都是由办公室督促大家填写目标管理卡。除此之外就是一些部门，例如，财务部门每个月的常规项目占有所有工作的90%，目标管理卡的内容重复性特别大；另外一些行政部门的临时性工作特别多，每一个月之前很难确定他们的目标管理卡……

该公司的目标管理按如下几个步骤执行。

### 1. 目标的制定

1) 总目标的确定。在前一年末的职工大会上公司总经理做总结报告，向全体职工讲明下一年的大体工作目标，再在年初的部门经理会议上总经理、副总经理和各部门经理讨论协商确定该年度的目标。

2) 部门目标的制定。每个部门在前一个月的25日之前确定下一个的工作目标，并以目标管理卡的形式报告给总经理，总经理办公室留存一份，本部门留存一份。目标分别为各个工作的权重以及完成的质量与效率。最后由总经理审批，经批阅以后方可作为部门工作的最后得分。

3) 目标的分解。各个部门的目标确定以后，由部门经理根据部门内部的具体岗位职责以及内部分工协作情况进行分配。

### 2. 目标的实施

目标的实施过程主要采取监督、督促并协调的方式，每个月月中由总经理办公室主任与人力资源部绩效主管共同或是分别到各个部门询问或是了解目标进行的情况。直接与各部门的负责人沟通，在这个过程中了解到哪些项目进行到什么地步，哪些项目没有按规定的、质量完成，为什么没有完成，并督促其完成项目。

### 3. 目标结果的评定与运用

1) 目标管理卡首先由各部门的负责人自评, 自评过程受人力资源部与办公室的监督, 最后报总经理审批, 总经理根据每个月各部门的工作情况, 对目标管理卡进行相应的调整以及自评的调整。

2) 目标管理卡最后以考评得分的形式作为部门负责人的月考评分数, 部门员工的月考评分数的一部分来源于部门目标管理卡。这些考评分数作为月工资发放的主要依据之一。但是最近, 大多数部门领导人反映不愿意每个月都填写目标管理卡, 认为这没有必要。不过, 在执行过程中, 部门员工还是能够了解到本月自己应该完成的项目, 而且能了解到每一个项目应该到什么样的程度。当然, 在最近的一次与部门员工的座谈中也了解到有的员工对本部门的目标管理卡不是很明确, 其中的原因主要是部门的办公环境不允许把目标管理卡张贴出来(个别的部门), 如果领导每个月不对部门员工解释明白, 自己根本就不知道自己的工作目标是什么, 只是每个月领导叫干什么就干什么, 显得很被动……

也就是说, 部门领导如今不愿意做目标管理这一块, 而且有一定数目的员工也不明白目标管理卡分解到他们那里的应该是什么。

### 案例解析

“案例导入”中公司的目标管理主要存在以下问题:

1) 没有针对财务、市场、行政等部门在工作内容、方式等方面的不同来设计目标管理卡。

2) 部门管理者意识不到目标管理的重要性和必要性因而不支持目标管理, 觉得浪费时间甚至成为累赘。

3) 没有吸引员工参与目标的制订因而出现“员工不知道他们的工作目标是什么, 领导叫干什么就干什么”的情况。

要解决这些问题, 可以从以下三方面入手:

1) 各部门根据职能特点的不同设计不同的目标管理卡。

2) 通过设定中长期目标, 然后分解为短期目标, 突出目标管理的重要性和必要性。

3) 吸引员工参与目标的分解与实施计划的制定, 让员工能够明确自己的目标。