

經理人的必修學分

目標設定與管理



講師：許崧庭 博士



許崧庭
簡歷

- 服務公司：華康國際管理顧問公司 執行長
- 學歷：Tarlac State University Ph.D.
- 經歷：(藥師+資管+企管)
 - 國立高雄第一科大 行銷流通系 講師
 - Hong Kong Tak Ming College 副教授
 - 藥業市場雜誌 行銷專欄特約作者
 - 中小企業處企業e化 資深顧問師
 - 職訓局共通核心職能課程 資深講師



專業領域

創新策略管理

連鎖經營管理

溝通談判技巧

問題分析解決

創業管理輔導

整合服務行銷


社群網路行銷

Google

許崧庭

facebook

<http://www.facebook.com/EVERYDAY168>
EMAIL: everyday168@gmail.com 電話：0928-703456

- 
1. 目標在管理上的意義
 2. 如何建立管理基準
 3. 目標管理體系之展開
 4. 展開行動方案
 5. 建立衡量目標的基準

企業五要項

願景

- 成為日式火鍋業的第一品牌

使命

- 研發創新口味與頂級食材

目的

- 讓吃火鍋也是一種享受

計畫

- 舒適安全的空間與六星級服務

目標

- 兩年內開一百店

策略五要

你該進入什麼事業?

如何為這個事業增加價值?

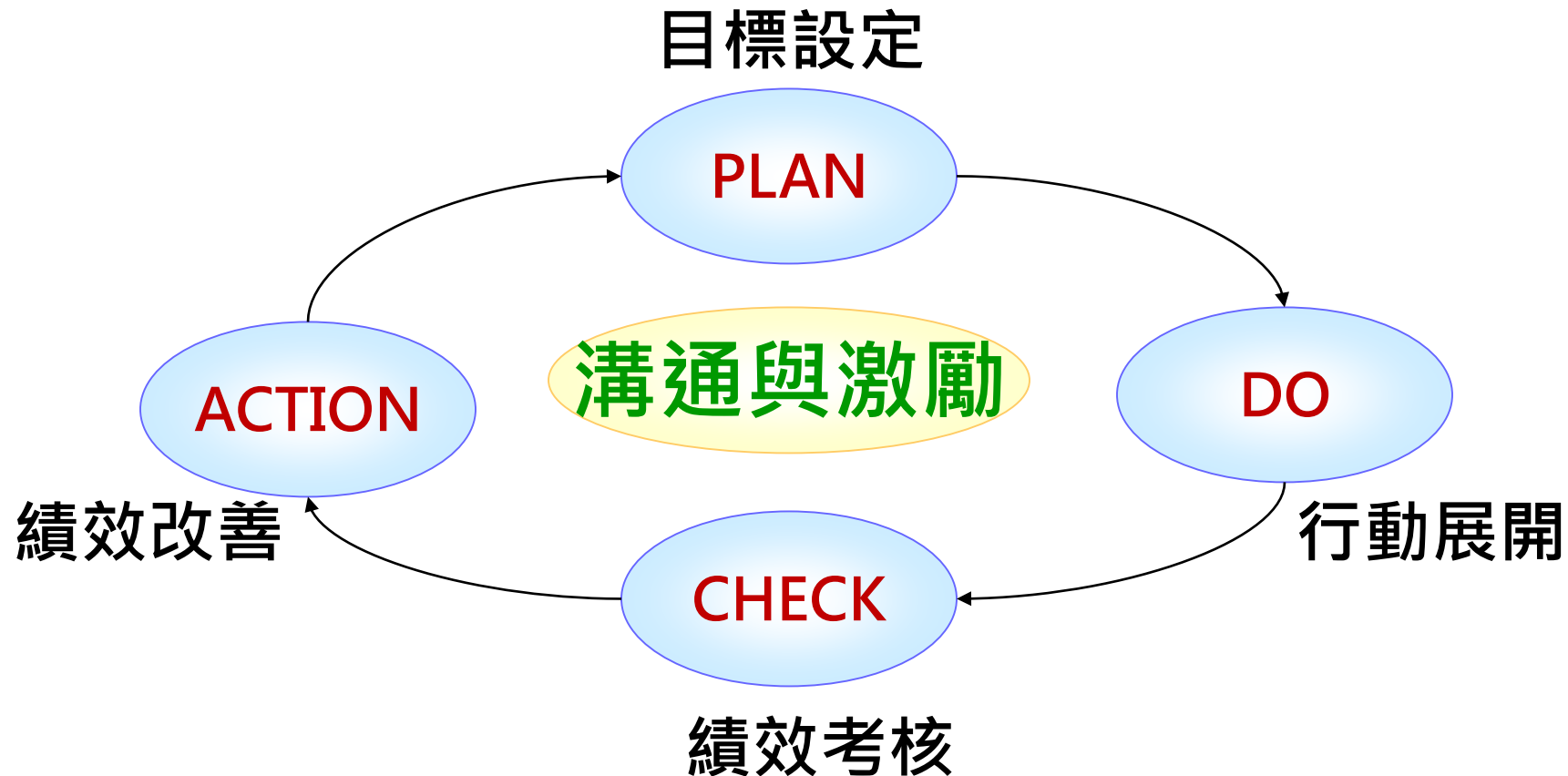
這個事業的目標客戶是誰?

針對目標客戶，你的價值主張是什麼?

提升價值與價值主張差異化，需哪些關鍵能力?

什麼是目標管理

透過目標及標準之規劃、執行、考核，來改善員工及部門之績效成果，並關注員工能力與心態之發展。



為什麼要推動目標管理？



激發組織與個人往共同方向目標努力

使管理的成果看得見

激發員工自主性與創造力

作為不斷改善進步的工具

目標在管理上的意義

(Management By Object, M B O)

是創造績效的指標

整合資源與團隊合作

激發個人的意願與能力

績效管理的定義

利用有效的管理工具/系統
來衡量、評估與改善
於固定期間對公司的績效表現

目標管理的目的



改善內部
人群關係



掃除極權
控制弊害



發揮成員
內在潛能



維護員工
人格尊嚴



啟發員工
自動自發
精神



鼓勵協商
集思廣益



提高達成
目標的可
能性



培養各階
層主管獨
當一面的
能力



提供良好
工作績效
評估基礎



目標設定應把握的重點

設定目標應把握「五性」原則

- 重視目標設定的「前瞻性」
- 注意目標整體的「周延性」
- 目標設定應力求「明確性」
- 考慮目標達成的「可能性」
- 目標設定應具有「激勵性」

設定目標應把握「四感」的原則

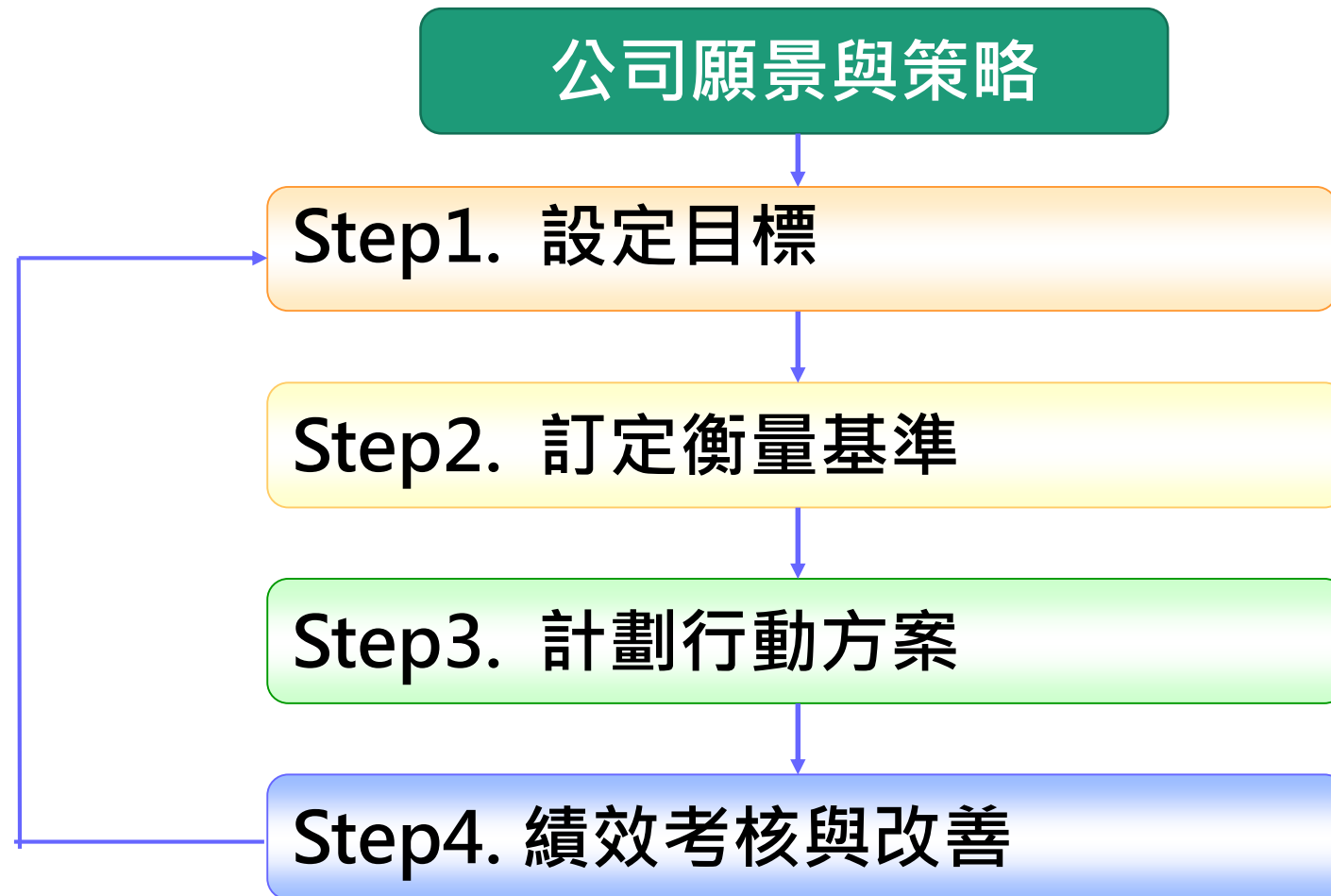
目標的設定讓員工有「參與感」

應建立全員的「共識感」

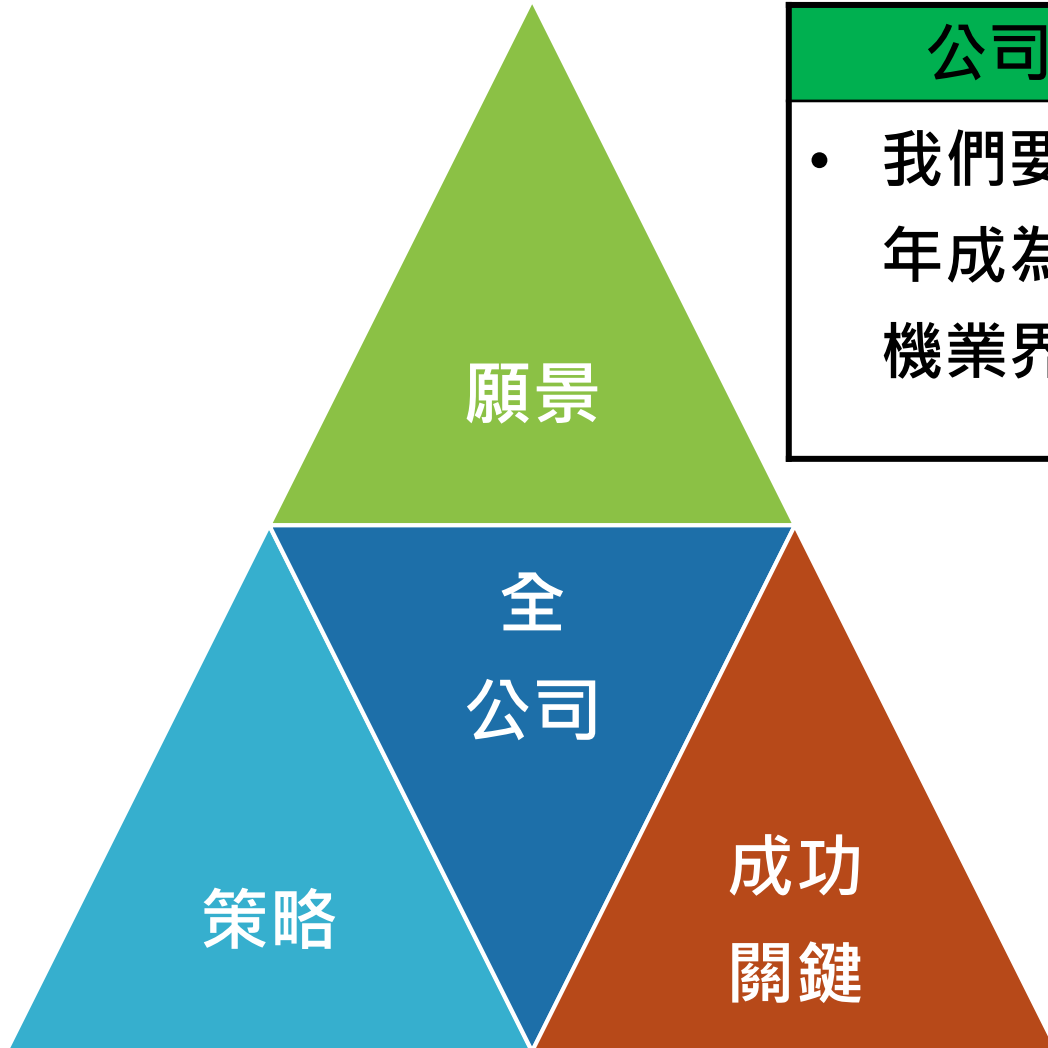
培養目標達成的「使命感」

確立完成目標的「責任感」

目標管理體系展開的步驟



公司願景與策略



公司願景	策略	成功關鍵
<ul style="list-style-type: none">我們要在2014年成為全球手機業界前5名	<ul style="list-style-type: none">技術創新策略成本改善策略	<ul style="list-style-type: none">核心人才掌握APP系統健全

願景與策略之展開

步驟一：設定目標

1. 目標的分類

2. 如何設定目標

3. 目標設定用表格

組織目標
部門目標
個人目標

依對象
區分

依功能
區分

依價值
區分

依性質
區分

生產目標
銷售目標
人事目標
財務目標
研發目標

創新目標→創造標準
改善目標→超越標準
維持目標→設定標準

工作目標 QCDS
能力目標 KSA

QCDS：品質、成本、交期、安全

KSA：知識、技術、心態

步驟一：設定目標

1. 目標的分類

2. 如何設定目標

3. 目標設定用表格

1. 問題導向
 - 看得見的問題
 - 待發掘的問題
 - 未來性的問題
2. 顧客導向
 - 從顧客需求分析
 - 從市場趨勢分析
3. 競爭導向
 - 目前競爭情勢分析
 - 如何創造競爭優勢
4. 願景導向
 - 從公司整體利益思考
 - 從未來願景方向思考
5. 成長導向
 - 檢討自我能力瓶頸
 - 思考自我生涯發展

目標思考
的出發點

設定目標
的途徑

設定目標
SMART原則

設定目標
注意事項

設定目標的SMART原則

S (Specific) 具體明確的

M (Measurable) 能夠衡量的

A (Achievable) 可以達到的

R (Relevant) 相互關連的

T (Time-Bound) 設定期限的

WHY 為什麼做

WHAT 重點項目

WHEN 何時完成

WHO 誰來負責

WHERE 在哪裡做

HOW 如何做

HOW MUCH 做多少

設定目標的SMART原則

S (Specific) 具體明確的

M (Measurable) 能夠衡量的

A (Achievable) 可以達到的

R (Relevant) 相互關連的

T (Time-Bound) 設定期限的

- **數字量化**

- 營業額、利潤、費用、成本
- 期限、次數、天數、速度
- 良品率、不良率、回收率

- **將不易衡量對象量化**

- 客戶滿意度、員工士氣、公司形象

- **利用流程展開之步驟，衡量各階段檢核點**

設定目標的SMART原則

S (Specific) 具體明確的

M (Measurable) 能夠衡量的

A (Achievable) 可以達到的

R (Relevant) 相互關連的

T (Time-Bound) 設定期限的

- 依本身能力條件
- 依內外部可用資源
- 依市場發展情勢
- 區分階段按步實施

設定目標的SMART原則

S (Specific) 具體明確的

M (Measurable) 能夠衡量的

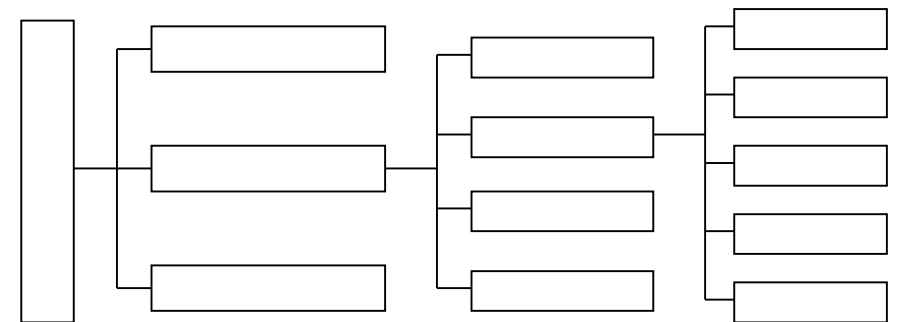
A (Achievable) 可以達到的

R (Relevant) 相互關連的

T (Time-Bound) 設定期限的

- 公司、部門、個人目標相連結
- 由上而下設定目標
- 由外而內設定目標
- 由大而小設定目標
- 目標彼此不衝突
- 可運用系統圖法展開目標

善用系統圖法展開目標



設定目標的SMART原則

S (Specific) 具體明確的

M (Measurable) 能夠衡量的

A (Achievable) 可以達到的

R (Relevant) 相互關連的

T (Time-Bound) 設定期限的

- 設定目標達成時間期限
- 目標執行過程，設定中間檢核點
- 強調行動速度與反應時間
- 依不同期間設定階段性目標
 - ✓ 年度、月份、週別、每日目標

步驟一：設定目標

1. 目標的分類

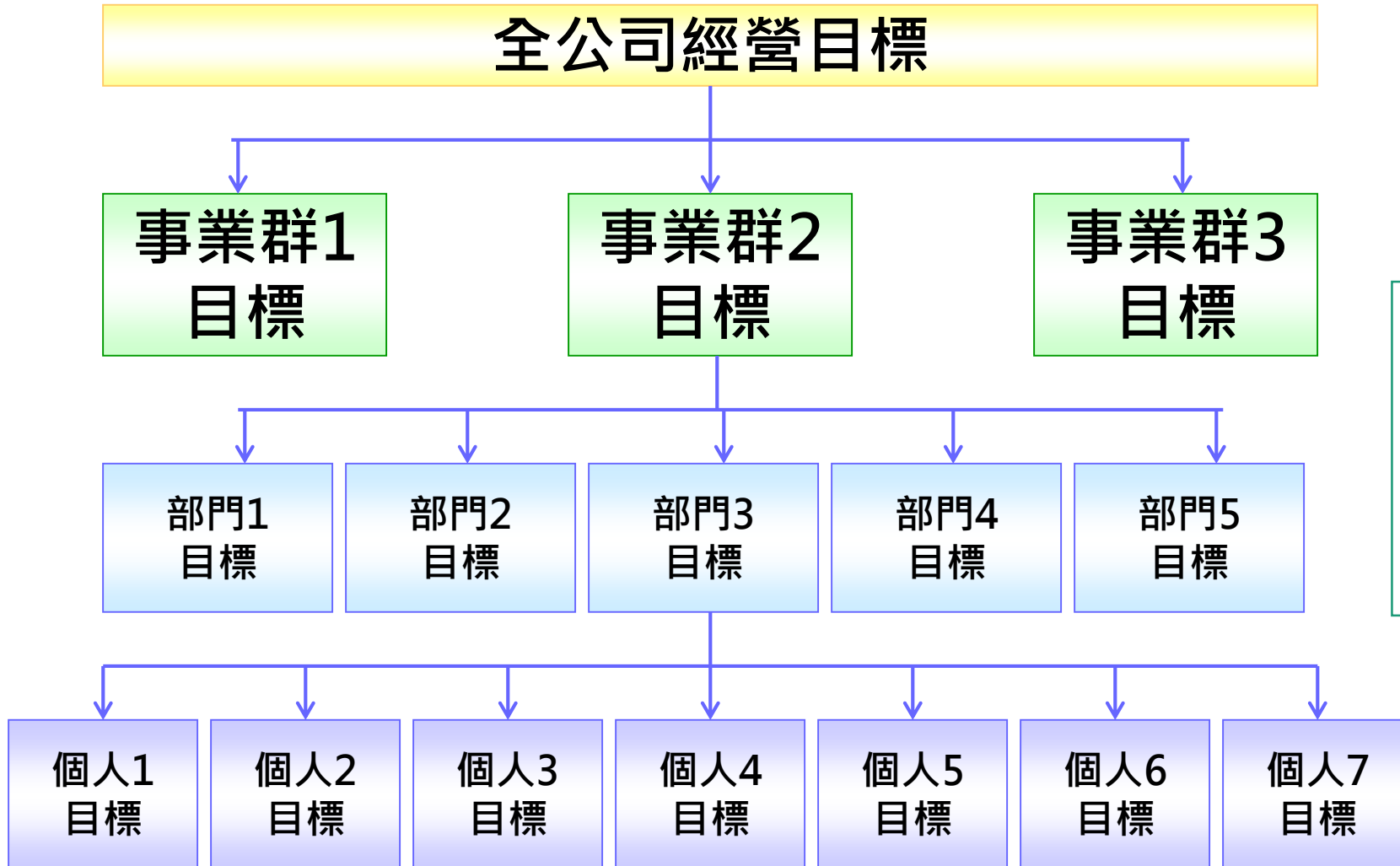
2. 如何設定目標

3. 目標設定用表格

思考出發點	關心焦點描述	目標期望列出
1. 問題導向		
2. 顧客導向		
3. 競爭導向		
4. 願景導向		
5. 成長導向		



目標設定之展開



設定目標的途徑

1. 由上而下 (Top Down)
2. 由下而上 (Bottom Up)
3. 上下雙向共同研討

年度目標由上而下依部門別展開

年度目標	重點項目	部門別									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
30%成長率	A產品營業額	5%	5%	3%	2%	3%	2%	3%	2%	3%	2%

年度目標展開表

部門：

期間：

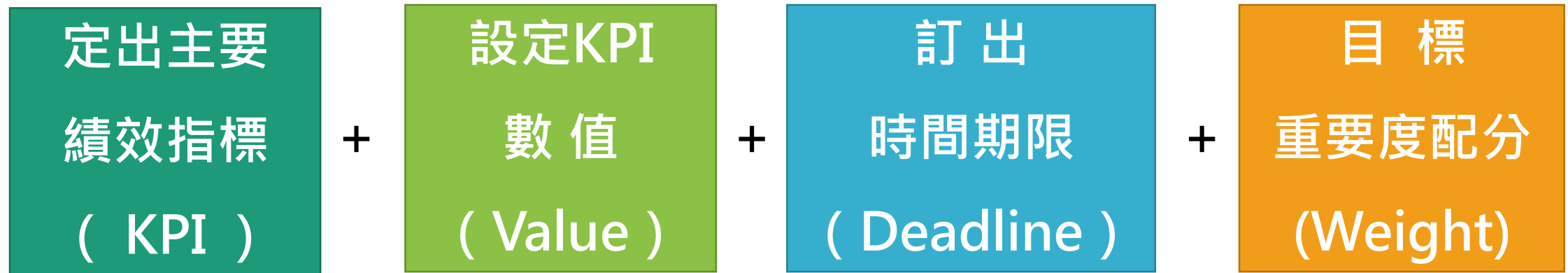
評比 權重	目標	重點項目	比 重	衡量 基準	階段性工作進度計劃				負責 單位	支援 單位	預算 金額	備 註
	No	No			Q1	Q2	Q3	Q4				
主管單位：									製表人：			

員工年度工作目標表

目標設定期間： (年月日)		填表日期：	
部門代號：		職類：	職等職稱：
項次	目標名稱	達成基準	起訖時間
上級主管簽名/日期		直屬主管簽名/日期	員工簽名/日期

步驟二：訂定衡量基準

目標設定的簡單公式



什麼是KPI (關鍵績效指標)

- KPI將績效區分不同的領域，例如：
 - 產品開發、品質、生產、採購、顧客服務...等
- 要具體描述KPI，例如：
 - 新產品上市速度、月產量、交貨準確率、品質不良率、成本降低率、客戶滿意度、人事流動率...等。



如何訂定KPI數值

從整體目標及上司要求來決定

從可行性分析來規劃

參考過去的數據與經驗

考量部門間的協調合作程度

積極展現企圖心

建立可衡量的基準值



定出主要績效指標 (KPI)

KPI	Value
• 開發新產品項目	3項
• 達成營業收入	180億元
• 減少品質不良率	1.0%以內
• 改善生產流程	72小時
• 降低顧客抱怨次數	比去年減少20%
• 提昇顧客服務技能	開課100小時
• 減少人事流動率	5%以內

訂定衡量之方法

個人自我評量

專人進行衡量

運用機器設備測量

主管現場了解

採取產出與投入之比率

利用工作進度管理會議

步驟三：計劃行動方案



澄清計劃目的

收集掌握事實

針對事實思考

擬定計劃方案

下決策與整合

步驟四、績效考核與改善

績效考核三層面

	投入面	過程面	產出面
意義	強調人員自我要求 只要找對人，績效表現就會好	有些工作需強調生產過程正確性時，員工在工作過程的努力多寡即績效考核指標	有些工作不易獲得投入或過程資料時，產能的多寡即可做為客觀的績效考核指標
考核內容	以人格特質（如勤快、忠誠、敏捷.....等）與能力（如管理才能、語文能力等）為主	以工作過程中之行為、努力情況與工作態度為主	以客觀的生產資料為主 如：銷售人員的銷售量；中高階主管的部門營運績效
考核方式	能力評核、性格評核	職務執行態度考核	業績評核、產品瑕疵率
範例	好銷售人員具備的特質包括：外向、人際親和度高、合作性強...等	生產線員工動作符合規定按步就班 量販店收銀員動作迅速，待客服務態度良好	銷售人員強調銷售量 管理人員強調管理營運績效

有效改善績效之方法



分組討論

S (Specific) 具體明確的

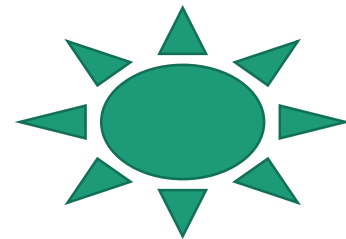
M (Measurable) 能夠衡量的

A (Achievable) 可以達到的

R (Relevant) 相互關連的

T (Time-Bound) 設定期限的

- 創業團隊新創事業
- 以smart規則作目標設定



Q & A

分享收穫

