

企业目标管理的重要性及如何展开目标管理

刘慧赞

(深圳市海雀科技有限公司, 广东 深圳 518000)

摘要 组织是因有目标而存在, 目标是一切管理工作的起点, 企业没有目标是一切管理问题的根源。企业发展过程中会有很多个目标, 具体可分为经营型目标和管理型目标。经营目标是最高级别的目标且来自于上级, 管理型目标服务于经营性目标。因此要让员工个人目标与企业目标达成统一, 并激励员工挑战更高目标。

关键词 管理流程 经营目标 企业资源

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2021)08-0046-03

1 企业的目标管理重要性

组织是因有目标而存在, 资源也因目标而聚拢, 企业没有目标是一切管理问题的根源。管理的唯一目的, 就是通过一系列手段最终达成组织目标。每家企业都有各自的管理模式, 严格意义上来说只要能够实现组织目标的管理模式, 都是对的。当然, 对于企业来说重要的不是达成一时一地的目标, 而是持续的达成组织目标, 并高效率达成组织的正确目标。

管理就是做好一系列决策, 但在实际过程中并没有完美的决策, 所以只要不会有太大的问题, 就可以先干起来。管理工作的本质, 就是持续争取资源, 优化动作, 直到达成目标。

首先, 我们都要理解目标是一切管理工作的起点。其次, 管理就是面对事实解决问题。这个定义强调了人是管理者可用的最重要的资源, 其他所有的资源——方法及系统、知识、资金、材料、工厂、设备等等, 只有通过“人”这个资源, 才能被管理起来。

每家企业在各个阶段(例: 起步阶段、快速成长阶段、规模化阶段等)的管理模式都会不一样, 本质上这些管理模式没有绝对的对与错, 只是在当下选择了最合适的企业管理模式。基本上所有创业型公司早期是无法按照“主流标准流程(例如: IPD 流程或类似 BAT 的管理流程)”来管理。究其核心原因是企业初期确实没有充足资源来实施, 且企业发展前期更应该聚焦快速实现“初期关键目标”, 取得一定“业绩”, 以支撑企业持续性发展。

一个组织的存在, 既有人因素, 也有资源因素。但能把人们链接在一个系统中的关键因素, 确是目标。企业为什么会创建? 员工为什么会选择加入公司? 目标管理对于任何企业发展来说都是重要的, 适用于各个组织, 根据企业的目标以及匹配资源不一样, 每家企业所采取的管理手段不一样。

2 一切管理都要围绕目标展开

在企业管理过程中, 往往我们会发现领导的目标要求和员工实际执行的成果是有差距的, 且有时会出现双方都不理解的情况(即领导认为员工实现的完全和自己布置的

任务不一致; 但员工会认为自己完成的非常好)。差距往往是由于这两个方面导致的: 一方面是因为领导目标制定不清晰; 另一方面就是目标管理中执行不到位导致的。

如何设定目标? 要做好这个决定, 有一个有效的方法: 先确定每个领域中要衡量的是什么, 以及衡量标准是什么, 因为采用什么衡量标准, 决定了企业要把注意力的焦点放在哪些方面。如此一来, 该做的事情会变得更具体化和透明化, 衡量标准中所包含的项目, 也变得彼此相关, 不必在分心注意么有包括在内的项目。

目标要让团队所有人看得见, 因为目标能够指引工作方向、凝聚关键资源、激发团队斗志、提供决策参考、提供评价依据。企业上级在制定的目标时一定要清晰(可以很好地给员工指引)、有效(具有可执行性, 不让员工白干)、有承诺(级确定目标, 下属和领导确认了目标), 这样才能让员工更好的围绕目标展开, 并尽可能的少犯错。如果目标定义无效就会出现无法达成企业目标现象, 浪费资源, 从而给企业造成损失。例如 OFO 公司在早期进入新加坡时就因定义目标无效而导致无法实现公司目标的情况。它最初仅定义了投放 N 辆自行车而没有其他任何约束条件, 在实际过程中员工确实完成了投放, 但早期丢失了很多自行车; 同时 OFO 也出现过对目标不承诺的现象, 例原计划在日本投放 N 辆车, 但实际投放量远远小于这个数, 最终也没有达到企业目标。

目标管理中执行不到位会有多种原因, 其中有个常见的是混淆目标和手段, 所以往往取得的成果也非常不理想, 例如: 裁人并不是目标而是手段, 通过裁人达到企业的资源管理目标; 早起并不是目标而是手段, 通过早起获得时间资源可以去跑步从而达到瘦十斤的目标; 看书并不是目标而是手段, 通过看书可以获得你所想了解的知识。混淆目标和手段必然也是达不到本质目标的, 这也就是为什么很多人决定“去做了”, 但离目标还很远。

在做任何管理工作之前, 一定要了解清楚目标。定了目标之后, 寻找匹配的资源。定目标前, 要先想清楚行动方案, 先胜而后求战; 管理是一个持续优化的过程, 不是一步到位的。是要持续进步, 企业角度而言, 很多管理者无法清晰定义目标说不清楚任务的关键核心, 这也导致了

员工输出有问题。作为管理者,最基本的职责,就是反复和成员强调核心目标,确保每个人的工作,不会偏离这个目标。目标不是一层不变的,它将随着市场环境和内部因素不断变化。

根据目标管理行动,而不是根据行动调整目标。有了目标,团队就可以成长为分一流团队(先胜再战,一流团队,指哪打哪);而不是成为边走边看团队(普通团队,打哪算哪)。

3 企业目标管理的类型区分

关于企业的目的,只有一个正确而有效的定义——创造顾客。企业在发展过程中将会存在很多个目标,但具体可以分为经营型目标和管理型目标。经营目标是最高级别的目标,经营型目标来自于上级,管理型目标服务于经营性目标。公司的经营和管理是两个截然不同的,不可混为一谈。经营,是指公司的商业部分、设定什么样的商业目标、提供什么产品、如何营销获取收入和利润。管理,则是公司的组织部分、公司的组织结构、人力资源、制度流程等,这是公司得以完成商业部分的手段。管理是手段,不是目的,管理是成本,不是成果。

经营型目标来自企业的上级,根据企业的经营型目标调整管理型目标。例如:经营型目标为当月云平台用户付费收入3000千万;管理型目标则是如何提升付费比、如何提升注册用户数、如何提升日活等。再举个例子:经营型目标是获得1个亿的销售业绩;管理型目标则是如何获取有效客户、如何提升客单价等等。经营目标在没有企业最高领导确认是不能动摇的,管理目标根据经营目标适时调整。

企业应该设定绩效和成果目标的8个领域(1.市场地位;2.创新;3.生产力;4.财力资源;5.利润率;6.管理者绩效和培养管理者;7.员工绩效和工作态度;8.社会责任)来管理好企业的经营性目标。企业组织的唯一目标,是超强持续的盈利能力。企业本质上,没有不创收的部门,每个部门都为企业的最高目标做贡献。任何一个人,都应该即是创造资源,又是使用资源的人,二者最终在经营目标上实现闭环。

所有管理都要为经营目标做贡献;根据经营目标不断优化管理型目标;目标发生冲突时以经营型目标为主;管理型目标的作用是提高资源利用率。

4 要让员工个人目标与企业目标达成统一

企业资源是用来实现企业目标的,是目标管理中非常重要的内容。资源可以分为:人事资源、财务资源、政策资源。而管理者是企业最重要的资源,他们将形成企业竞争力。

制定目标时,首先要考虑必要性而不是合理性。比制定目标更重要的,是制定完成目标的计划以及寻找实现目标的资源。

马云曾公开反思说:“我最后悔的就是当年跟阿里巴巴十八罗汉说过的一段话,我对他们说,你们虽然对公司很忠诚,但是你们在公司最多做到班长、连长,因为你们的能力就这么多。我们公司的军长司令全部都要空降,从世界五百强公司里面去找。”马云这么说了也这么做了,

但是这些人最后都离开了阿里巴巴,而今天在阿里巴巴各个单元扛把子的,还是当年的十八罗汉。

很多企业的老板都会在成长过程中,都想着从外面高薪聘请一个厉害的人来管理公司,带领团队。其实,高管的立场比能力更重要,因为高管的第一使命不是做事,而是帮公司捍卫并且传承价值观,因此高管必须是跟老板一条心的人。他们就像是土壤,外面聘请的人是参天大树,最后才形成一片森林。

所以如何让企业的员工尤其是管理者与公司目标统一非常关键,也是保障企业目标能够落地的关键因素。每个阶段需求不一样,对人才的需求也不一致。一家公司最核心的资源是人才。培养干部的关键,不是培养,而是选拔。选对了,培养起来就快。人选错了,怎么培养,最终都会失败。

我们经常一厢情愿地对员工好,缺很少了解员工最想要什么。激励员工的根本前提:让员工拥有明确的个人目标。一个团队,首先要做到的就是目标共享,也就是所有成员都清楚自己的团队,到底事以什么样的成果为标的。要想做到目标共享,就要不厌其烦的一遍一遍的向成员传达,直到所有成员都能够准确理解团队的目标。经营是团队作战,无论一个人多优秀,最终也会发现一个人能做的是真的很微不足道。团队并非仅仅是一群人的集合,而是领导和成员、成员和成员精密的联系在一起,大家朝着共同目标奋斗的一种状态。

5 如何激发员工挑战更高目标

企业目标需要靠资源实现,这其中最为关键的资源就是人力资源。企业的领导者需要不断激发员工调整更高目标。首先,我们要明白员工为什么要挑战高目标,并将员工个人的目标和企业目标(或者说团队目标)相结合。往往员工认为“不给力”原因是由于上层领导思考的目标和员工个人目标是不一致的,例如:上级领导思考的是今年我们要做大,要成为行业第一;基层员工考虑的是今年要给人家换个大房子,赚更多的钱。如果不能将企业目标和员工目标相关联,员工的主动性、积极性和拼搏性都会差,从而很难激励员工实现目标。所以激励同事的根本前提,帮同事找到清晰的个人目标。企业需要将员工的个人目标分解成为工作目标、生活目标、成长目标、其他目标以帮助员工更好的定位,并更好激发员工的积极性。企业上级领导可以通过一些小问题来得到员工的个人目标:例如:未来半年哪些能力希望得到提升?在个人收入方面明年有哪些小目标?你认为自己是否想做好晋升一级的准备?在咱们公司有没有你特别认可的同事?等等。

物质激励只能降低不满,非物质激励才是关键。对于业绩较差的员工,员工5项评估要素:意愿、目标、流程、计划、干劲。低绩效员工访谈提纲:(1)是否清楚每天的具体工作是什么?(2)是否清楚怎么做更容易完成这些工作?(3)是否清楚近期的主要目标是什么?(4)是否清楚完成目标的主要标准是什么?(5)是否清楚哪些问题必须汇报以及向谁汇报?(6)是否清楚目标完不成会怎么样?完成了会怎样?

企业想要更有效的激励员工需要将员工的意愿和能力

做好区间分类,通过这两个维度可将员工大致分为四类人,其一,有能力但没有意愿,企业需要起到激励和监督作用;其二,有能力有意愿的,企业需要给授权给空间;其三,没能力有意愿的,企业需要培训加辅导;其四,没意愿没能力的,企业需要及时调岗和免职。同时企业需要去了解激励对于员工来说是有重要,只有足够的重要性,员工才会把公司的目标当做自己的目标全力以赴。每个层级员工对需求是不一样的:保障型需求、需求发展型、事业型需求 使命型需求。

IBM公司100%俱乐部有个做的值得学习的,即有效激励员工实现目标。每年初,IBM会根据每位员工的经验,能力和销售领域以及上一年销售业绩,帮助每个员工资金销售目标,这项目标,70%努力工作,按计划做事都可以完成或超额完成完成业绩。完成目标的员工不仅会获得假期和奖金,而且会晋升为100%俱乐部一员,颁发一门徽章下一年多他们都会佩这么徽章,接受领导和同事的表扬。

企业可以用以下5种激励方向来激励员工,以达到企业的目标:

方向一:降低剥削感;当员工认为工作只是为了金钱,比如生理需求和安全需求时,员工就不会再关注其他需求比如自我实现需求。而会格外关注自己的工作是否和奖金工资直接相关。

方向二:明确目标感。让员工时刻清楚自己的工作目标和进度;让员工时刻清楚这些目标一旦完成可以获得什么。

方向三:强化价值感。乔布斯我们每年卖500万台那个电脑。每台电脑开机多花十分钟每年要浪费大约三亿分钟,至少相当于100个人的寿命。

方向四:提升荣誉感。支付宝早期销售团队,坐在一间大办公室里,每当有人成单,座位旁边的灯就会闪烁。然后这个人就会站起来接受其他人的鼓掌...很多人看来,这种画面和互联网公司标榜的气质很违和,然而阿里在用这种土办法培养凝聚力和战斗力。

方向五:营造归属感。管理者一定要搞清楚员工为什么要挑战高目标,这与他个人会产生什么样的联系,然后针对性的进行激发以实现组织的目标。最终构建一个和谐的工作方式:相互期盼;信息流动;诚实与可靠;组织合理利用时间与资源。^[1-3]

参考文献:

- [1] 何川. 团队管理实战特训营 [DB/OL]. 好多课, 2020.
- [2] 迈克尔·阿莫斯特朗. 做一名更好的管理者 [M]. 北京: 中信出版社, 2019.
- [3] 孙陶然. 有效管理5大兵法 [M]. 北京: 中国友谊出版公司, 2018.

(上接第42页)

沟通和协调,这是互联网时代中小企业可持续发展的首要条件之一,这将有助于中小企业建立一个公平、开放、合作的新组织结构,实现企业创新。

6 互联网时代下中小企业进行创新管理的建议

在网络信息技术发展的时代,中小企业的经营方式往往适应时代的变化,更新中小企业管理模式,一是要转变管理观念,中小企业管理者要不断学习和掌握成功企业的管理模式,明确“互联网+”的概念和发展趋势,将创新理念融入企业日常管理中。二是加强网络管理系统建设,建立信息共享平台,为企业内部员工和外部消费者提供更多的沟通渠道,通过对中小企业经营活动的评价,为中小企业提供更多的信息,适应消费者的需求和市场的变化,提高中小企业的经营效率。最后,加大对软硬件系统的投资,提高中小企业管理的智能化水平,人才是企业发展的关键,中小企业要在“互联网+”的背景下有效地改革自身经营活动,必须改革人力资源管理方式,重视网络运营中的专业人才培养。还要防止技术人才流失,流失的主要原因首先是压力和对自身发展的承诺不足。完善工资制度,扩大员工学习机会开始,中小企业可以在企业内部进行创新,提高员工的奖励水平,特别是企业优秀员工。从网络管理专业人才储备方面来说,一是中小企业可以通过网络平台改革现有的管理形式,通过更多的途径向应聘者了解本公司;二是完善公司奖励制度,鼓励更多人加入;三是公

司引进专业培训项目,为公司优秀员工提供培训机会,弥补专业技术人员的不足^[5]。

7 结语

总之,在当前“互联网+”时代的发展下,中小企业已经确立了自己的经营模式,认识到企业在市场经济中面临的各种挑战,紧紧抓住竞争中的机遇,竞争优势也逐渐显现,良好的信息技术创新管理模式对我国传统企业的发展产生重要影响,有助于中小企业更好地融入市场发展,持续优化客户服务不仅可以降低企业成本,而且中小企业还可以加强企业理念、管理模式、人才管理和成本管理,有助于提高企业的视野,使中小企业有更广阔的发展前景。

参考文献:

- [1] 郑振华. “互联网+”背景下中小企业管理模式创新研究 [J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021(07):63-64.
- [2] 张梓焯. “互联网+”背景下中小企业经营管理的创新发展 [J]. 商业文化, 2020(34):20-21.
- [3] 袁列, 宋林佳, 陈寰. “互联网+”背景下中小企业管理模式创新研究 [J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2020(10):33-34.
- [4] 郭原恺, 赵晨羽, 况玥. “互联网+”背景下中小企业物流管理国际化模式研究 [J]. 物流工程与管理, 2020, 42(10):54-56.
- [5] 杨法智. “互联网+”背景下企业管理模式创新研究 [J]. 中国中小企业, 2020(10):126-127.