

精细化管理工作技能——

目标管理在设计院的应用

Hiywik 慧朴

OVERALL SOLUTION
上海慧朴企业管理有限公司



KPI体系与目标管理的相同点和差异点

目标管理

KPI体系

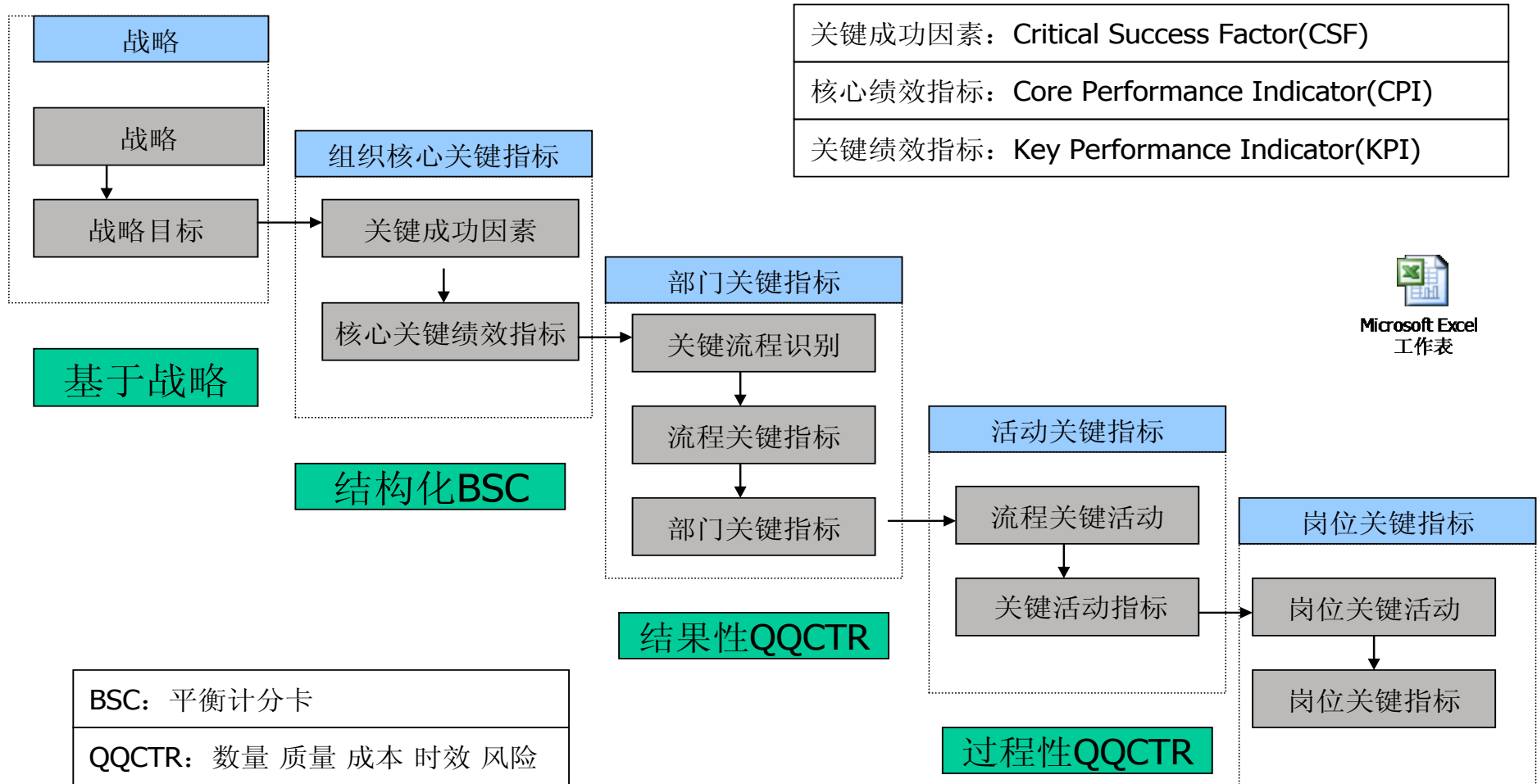
相同

- 目标管理和KPI体系都需要根据企业战略目标出发，设定阶段性工作目标。
- 目标管理和KPI体系的阶段目标设定的基本原则相同 - “SMART”。

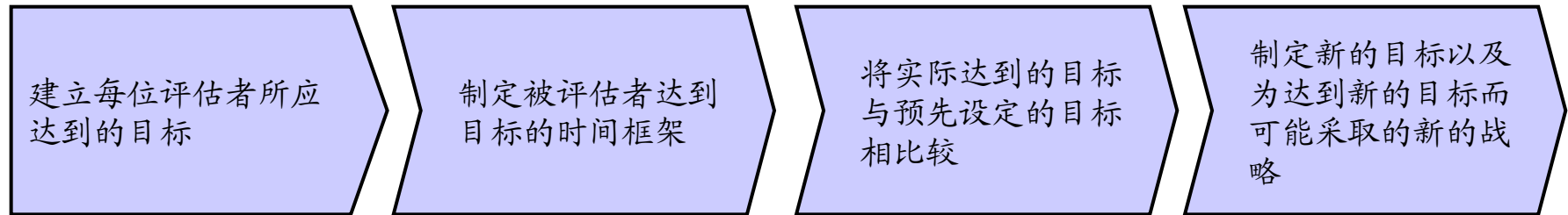
差异

- 目标管理**可以每个阶段的目标都有所不同**。
- 目标管理**关注的都是一个具体的完整的工作任务的完成**，例如：在年底前完成新的薪酬制度的建立。
- 目标管理强调**自发自觉**，授权合理，在目标的制定和管理过程中上下参与充分。
- KPI体系相对而言**更加稳定**，指标可以不经常改变。
- KPI并不完全与一个具体工作任务目标对应，**可以包括管理过程中的一些指标**，例如：员工满意度、合理化建议数目等。对同一任务（销售），KPI体系可以从不同角度（合同、回款、销售利润等）进行考察，通过**权重的组合**反映阶段考察重点，KPI相对可以较多。
- KPI体系的确定更多地采用**自上而下**的办法。

自上而下指标分解体系是建立目标管理绩效考核的总体思路

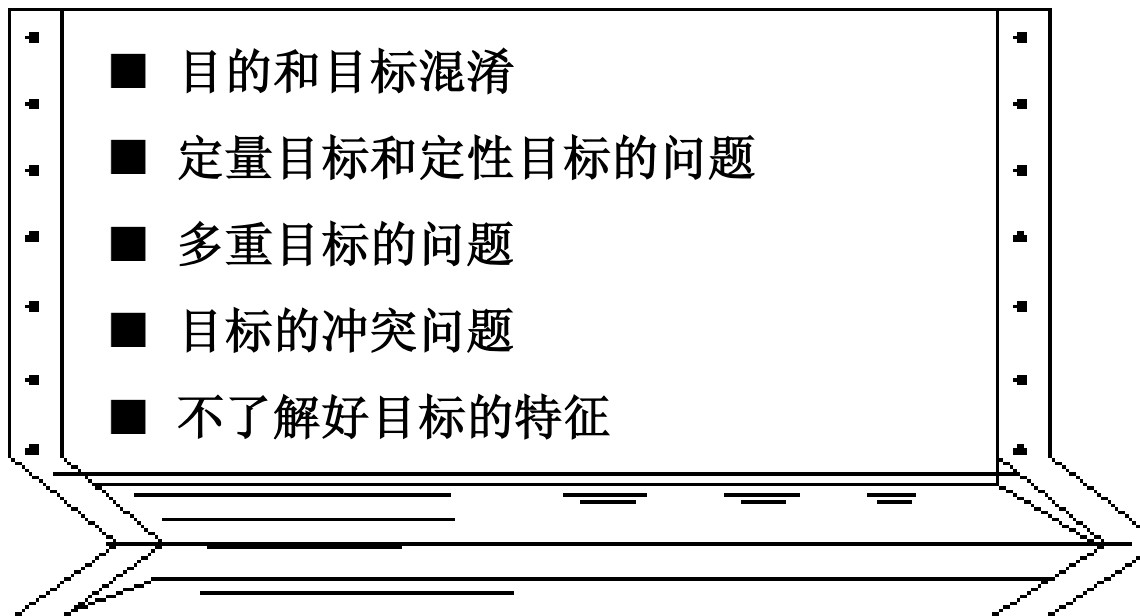


运用目标管理法进行绩效考核的实施步骤



- 实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作根据企业战略目标出发，从上而下地逐级确定目标
- 在许多组织中，通常是评估者与被评估者一起来共同制定目标
- 目标主要指所期望达到的结果，以及为达到这一结果所应采取的方式、方法
- 当被评估者为目标努力时，可以合理安排时间，了解自己目前在做什么，已经做了什么和下一步还将要做什么
- 评估者找出原因为什么未能达到的目标，或为何实际达到的目标远远超出了预先设定的目标。这一步骤能有助于决定对于培训的需求
- 提醒评估者注意到组织环境对下属工作表现可能产生的影响，而这些客观环境是被评估者本人无法控制的
- 重新评估战略、资源分配情况
- 提供相关运营改善建议，实现改进内容

没有制定好目标，一般有以下几个原因



目的和目标的混淆

- 所谓目的是组织各种行动最终要达到的宏观上的结果。为了实现组织确立的目的，需要制定一系列的目标。例如：我们今年要增收节支。
- 所谓目标是为了达到目的所采取的步骤。目标常常附有数字和日期，这些数字和日期是对某一具体目的的具体说明。目标是同目的联系在一起，不是孤立存在的，脱离了目的，目标就没有什么意义了。例如：**2001年行政费用比去年下降15%**。

案例研讨（1）

- 对于邢经理的行政部门来说，根据公司总体“增收节支”的目的，确定行政部门的本年工作目标是：**2001年度行政费用比去年下降15%**。
- 为了达到“增收节支”的目的，需要明确规定行政部门工作的目标。工作目标不仅指明了努力的方向，更为重要的是使员工有一个可以依此行动、检验和修正的尺度，这就是工作目标。
- “增收节支”这样的部门目的显得过于笼统，缺乏具体的内容加以支持，“到底行政开支要缩减到多少，以什么来衡量……”，这些具体的、指导员工进行实际工作的问题都没有得到回答。那么员工们又如何来进行工作呢？
- 相反，我们用：**在上一年度的基础上，在保证其他部门正常工作的前提下，节约行政方面的开支15%**。就可以使员工对要完成的工作有一个明确的认识，知道怎样才算是工作效率的提高、支出的缩减。

定量目标和定性目标的问题

- 定量目标是可以由数字明确下来的目标。例如，明年全年要在整个区域内达到X产品400万元的净销售额及23万套的销售量，在下半年内增加整个区域的销售额15%；在上一年度的基础上，在保证其他部门正常工作的前提下，节约行政方面的开支20%。

定量目标

- ◆ 销售额的增长____%
- ◆ 市场份额的增长____%
- ◆ 新增代理为____家
- ◆ 费用降低____%
- ◆ 人员增长____%
- ◆ 产品合格率达到____%

- 定性目标一般是用叙述性语句描述的目标，不用数字说明。例如，年内消除A销售区域内的“窜货”问题；年内制定出公司各部门行政费用的支出标准。

定性目标

- ◆ 年内制定新的报销制度（财务）
- ◆ 年内建立新的考核制度（人力资源）
- ◆ 年内公司管理规范（总经理办公室）
- ◆ 年内改善文档管理的状况（行政部）

对于定性和定量目标存在两种错误观点

- 认为有的目标只能定性，无法定量，所以难以衡量。事实上，不能量化不等于不能衡量。定性目标完全是可以像定量目标那样进行衡量。特别是工作的标准以及如何考核的问题。行政部门的经理在下属制定工作目标时，可以不提或少提要完成工作的数量，但必须提出定性化的工作标准。定性化的工作标准同样会起到指导下属工作方向、激发下属工作积极性、创造性的目的。
- 定性目标无法制定，不如不要。在公司中，有一些工作或者一些职位是不需要订目标的。如，公司前台每天接听多少电话，部门秘书每天处理多少文件等等。这些职位既不需要定量目标，又不需要定性目标。但是，这些工作不是不要目标，而是根据工作规范或是岗位职责规范或者相关的管理制度进行工作。

案例研讨（2）

- 人力资源部经理的目标是：2001年6月以前制定出公司新的考核制度。那么如何进行衡量呢？
- 之所以我们平时认为定性目标无法衡量，就是因为事先没有确定衡量目标的标准。如果我们事先没有确定衡量目标的标准，就会出现：六月份时，当人力资源部经理拿着自己拟定的公司新的考核制度向人事副总汇报时，人事副总可能会说：“你怎么做成这样了？这可与我们的设想差距太大了，重做！”人力资源部经理一听完了，白做了！

案例（2）参考解决方式

- 在制定一个目标时，同时制定出针对该目标的工作标准：
 - 分类考核原则。改变过去笼统考核的情况，针对不同的部门、不同的职位采取不同的考核办法。管理线、技术线、行政线...
 - 目标管理原则。改变过去公司制定统一考核表和考核要素的现象，公司不再制定统一的考核项目、考核要素和权重，由每一位员工的直属上司负责为其制定工作目标和标准。
 - 考核的结果在于要改变过去“矮子里面挑将军”的现象，用考核结果和事先设定的目标进行比较，并进行奖惩，而不是人和人比。
- 通过制定以上三条考核目标的标准，这个目标虽然是定性的，但完全是可以衡量的。

案例研讨（3）

- 公司前台接待员的工作职责是：
 - 第一，接转电话。
 - 第二，来客接待。
 - 第三，信件的收发。
 - 第四，接收传真。
 - 第五，复印。
- 如何界定工作范围？

案例（3）参考解决方式

- 这些工作职责分别有相应的工作规范加以限定。关于“接转电话”一项，公司制定的工作规范是：
 - 第一，迅速（电话振铃不超过三次）。
 - 第二，声音亲切、清晰（“您好，这里是X X公司”）。
 - 第三，周到（在分机电话人员不在座位时，准确纪录来电人员姓名、电话，以便回复）。

多重目标的问题

- 在很多情况下目标并非都是单一的，尤其是在目前的经济状况下，很多公司都处于创业、发展阶段，管理并不是非常规范，不能确定某一职位专职负责某一方面某一项工作。同时由于资金不宽裕，一个人要承担多方面的工作才能使组织灵活机动地跟随外界出现的问题进行调整。
- 解决多重目标的原则是：
 1. **分清主目标和次目标。**方法有两种：一是根据上司的主目标进行分解确定；二是根据“高效益活动分析”加以确定。
 2. **目标不要过多。**一般一到三个主目标即可。

目标间的冲突

- 不可否认实际工作中，不同的目标之间发生矛盾的情况确实存在。那么，中层经理应如何对之进行协调呢？
 1. 一些情况下，需要在目标之间建立优先次序，选择较为重要的目标，牺牲或者推迟较为次要的目标。
 - 对于问题一，我们可以认为加强对销售代表的培训是最为重要的，虽然这样会减少他们进行推广的时间，但是，相信培训之后，他们生产力的提高会弥补短期内销售业绩减少带来的损失。
 2. 有的情况下，需要我们发现和使用新的工作方法或技巧，以便减少时间及费用，提高工作效率，同时做好两件事情。
 - 对于问题二，我们可以分析现有以及新产品预计的销售情况，重新划分销售区域，让业绩较好的销售代表推广新产品，而让其他的销售代表继续销售旧产品。
 3. 在实际工作中，通常我们有一种倾向：更为关注当前问题，而忽视掉对于未来更为重要的问题。
 - 对于问题三，销售部经理认为增加对优秀销售代表的奖励、提高他们的工资和奖金，可以激励优秀员工以及其他员工。但是，在短期内，这将造成销售费用的增加。这种情况的改变，通常需要信念、纪律和上司的同意，虽然其中有许多困难，但这却为未来更大的生产力打下了基础。

目标间的冲突

- 作为中层经理必须了解不同目标之间可能出现的冲突

提示

- 评估冲突的重要性。
- 分析如果不牺牲任何目标，冲突是否可以得到解决。
- 如果必须在冲突目标中选择其一，应该牺牲或拖延较不重要的目标。
- 如果目标发生冲突时，应该向下属解释冲突的原因，如何解决以及这样做的目的，有时还需要得到上司的帮助。

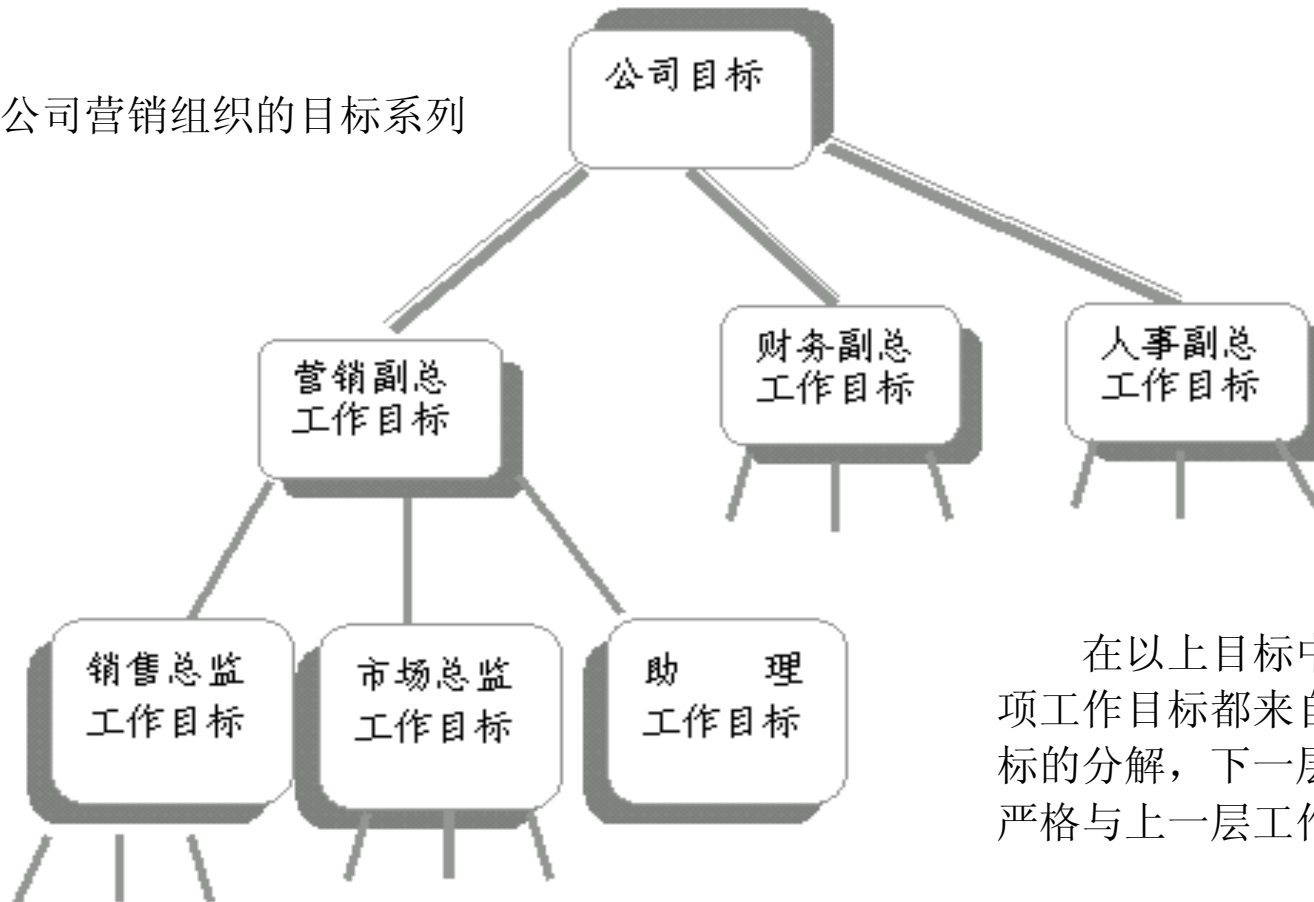
部门目标与高层目标的错位

- 在实际工作中，各层的目标往往发生错位、脱节，造成的后果是公司的总体目标向下得不到准确的分解，到销售代表这一级已经严重扭曲变形。
- 为了使每一个层级的目标有意义，各层级的目标必须与整体目标保持一致，否则会出现目标偏离、错位的问题。

好目标的特征1：与高层一致

- 根据公司的组织结构由上到下会形成一个目标系列：

例：某公司营销组织的目标系列



在以上目标中，下级的每一项工作目标都来自上一层工作目标的分解，下一层工作目标必须严格与上一层工作目标保持一致。

案例研讨（4）

- 由于过去几年利润的下降，总经理认为应增加公司的短期利润，所以，只接受利润高的项目。公司近期总目标是：增加公司的短期利润。
- 虽然营销副计划主推产品A，但销售总监却认为推广产品A有一定的难度，相比产品B既容易操作，又保证了利润。
- 销售总监倾向于项目B。所以，近期一直在督促产品B的销售。
- 区域经理则认为，产品C容易回款，奖金好拿，容易调动销售代表积极性。区域经理的目标是主推产品C。



最后的结果是大大偏离了公司的总目标。

好目标的特征2：符合SMART原则

- **S-明确具体的(Specific)**目标必须是明确的、具体的。所谓具体就是与任职人的工作职责或部门的职能相对应；所谓准确就是目标的工作量、达成日期、责任人、资源等都是有一定的，可以明确的。
- **M-可衡量的(Measurable)**如果目标无法衡量，就无法为下属指明方向，也无法确定是否达到了目的。如果没有一个衡量标准，具体的执行者就会少做工作，尽量减少自己的工作量和为此付出的努力，因为他们认为没有具体的指标要求约束他们工作必须做到什么程度，所以只要似是而非地做些工作就可以了。这种问题可能出现在工作量化起来比较困难的行政部门，或者是技术部门中，上司不十分了解具体的业务，无法进行有效的工作控制，在最终的工作评估中，又会因此产生争执。
- **A-可接受的(Acceptable)**目标必须是可接受的，即可以被目标执行人所接受。这里所说的接受是指执行人发自内心地愿意接受这一目标，认同这一目标。如果制定的目标是上司一厢情愿，执行人内心不认同，认为“反正你官大，压下来了，接受也得接受，不接受也得接受，那就接受吧，不过完成完不成可没把握，反正我认为目标太高，到时候完不成我也没办法，工资你愿意扣就扣吧。”
- **R-现实可行的(Realistic)**目标在现实条件下不可行。出现这种情况，常常是由于乐观地估计了当前的形势，一方面可能过高估计了达成目标所需要的各种条件，如技术条件、硬件设备、员工个人的工作能力等，制定了不恰当的工作目标，另一方面可能是错误地理解了更高层的公司目标，主观认为现在给下属的工作，下属能够完成，但从客观的角度来看，目标无法实现。一个无法实现的目标，从最基本的出发点就无法使目标管理进行下去。
- **T-有时间限制的(Timetable)**如果没有事先约定的时间限制，每个人就会对这项工作的完成时间各有各的理解，经理认为下属应该早点完成，下属却认为时间有的是，不用着急。等到经理要下属交东西的时候，下属会很惊讶，造成一方面经理暴跳如雷，指责下属工作不力，因此对下属做出不好的工作评价；另一方面下属觉得非常委屈和不满，伤害了下属的工作热情，同时，下属还会感到上司不公平。

根据SMART原则制定的目标形式

制定符合SMART原则的目标			
要干什么	结果是什么	条件/要求是什么	什么时间
缩短	生产周期	18%	本年年底
开发	一种功能软件包	达到3.5级或更高级别	2002年1月9日正式推出

- 在“要干什么”一栏中，还可以使用其他一些词语来描述目标，它们是：

开发	设计	发送	修正
完成	训练	制作出	生产出
销售	编写出	检验出	执行
解决	提高	研究	达到
降低	维持	运输	修建

- 而应当尽量避免使用下面的一些词语，它们是：

明白	知道	有效地	成为
认识到	实现	合理的	精确地

案例研讨（5）：目标的SMART原则

所制定的目标	根据SMART原则对工作目标所做的评价
在部门内部认真实施运行我公司“三标一体”综合管理体系。	目的与目标混淆。
小王，你这个月的目标就是要把公司的车辆管好。	S? M? 究竟小王把工作做到什么程度算完成任务?
质检员一定要定期检查生产情况。	S? 什么是定期，定期的标准是什么； M? 工作完成以后，没有衡量的具体指标。
2008年将行政费用降低20%。	目标S-M-R-T。A? 视具体情况而定。但很多情况下，订立的费用降低目标并未经过认真思考，只是心血来潮。
过程测量值：a) 全员劳动生产率68.3万元/人；b) 项目目标实现率 95%。 1) 严格按企业生产计划管理办法的规定执行部门管理职能，加强生产计划的监督管理，积极做好生产秩序协调。 2) 每季度进行统计分析，确保全年目标的顺利实现。	企业级目标SMART。 部门级目标更像工作职责或者工作计划，而非目标。
今天是5月30日，6月3日是市场策划书交与客户的最后时间，策划部人员必须按时提交报告。	严格时间限制；比较具体；由于达成的工作事先早已明确，这里只不过是提示准时提交市场策划书。这是通知不是目标。
顾客投诉处理结案率100% 1) 内部投诉：接到信息后，一般问题2小时内回复当天结案。特殊问题1小时回复当天提出处理方案； 2) 外部投诉：实施24小时响应服务制度，即12小时有答复，24小时内派专业技术人员赶赴现场。	SMART
为了适应公司互联网业务的发展，人事部经理助理的目标是： 6月10日之前，协助人事经理召开一次招聘会；面试应聘人员；制定出新部门的工作规范，并交公司行政会讨论。	目标清晰具体，有明确的时间限制和工作要求，从所述及的内容来看，应该是人事经理助理近期能够实现的工作目标。行政性部门的工作目标一般不容易量化，但是，工作不容易量化不等于工作不能衡量。

对于一些行政类的部门而言，用数字说明和限定起来并不是一件容易的事，而且也不太现实。应当明确，SMART原则中可衡量的目标并不等于必须将目标量化。

好目标的特征3：具有挑战性

- 如何制定具有适当挑战性的目标是企业中常见的问题。给下属制定目标时，一般都会根据过去的经验，确定一定的增长率。问题是这个增长率应该是多少才合适？用形象的话来说，具有适当挑战性的目标应该是需要下属“跳一跳脚才能够得上”的目标。也就是目标要具有一定的难度，但如果难度太大，下属“跳起来也够不着”，也不能算好目标。
- 制定的目标相对于下属自身的工作能力，应当略微高一些，让它看上去富有挑战性。这样，一方面可以促使下属不断更新自己的知识、提高自身的业务素质，提醒员工不能满足于已经取得的成绩；另一方面可以使下属觉得工作有意思，不是每天都在重复过去的劳动。

案例研讨（6）

- **（1）要点：不能太高或者太低。**否则，不但不会起到激励员工更加努力工作的作用，还会适得其反，打击员工的积极性。有的部门把销售额定得有些偏高，却使销售人员感到无论怎么付出心血，也顶多只能刚刚完成基本目标，根本无法在此基础上得到额外的奖励，所以，他们的士气很低，牢骚不断。
- **（2）目标太高使下属感到自身的工作能力根本不能达到，所以也没有信心去实现目标。**过高的工作目标有时会成为一纸空文，下属会对过高的工作目标不屑一顾，认为迟早会降低工作目标，所以，工作起来又何谈动力？
- **（3）目标太低就缺乏对下属的挑战性。**这需要中层经理了解自己的部属，根据其自身的能力、兴趣和性格特征进行掌握，一定要适当掌握分寸，区别对待。
- 在现实中，存在两类情形：一是对新产品制定目标；二是对老产品制定目标。
 - 对于第一种情形，制定目标时就无经验可寻，而只能依据企业自身的资源、大量的市场调查，以及市场试销的结果等。
 - 对于第二种情形，假设去年的销售额比前年增加**30%**，那么，是否今年就要制定增长**30%**，或者**40%**的目标呢？

建立目标考核激励制度

- 要解决的问题：让员工明了：
 - 在被管理者采取行动之前，使之明确什么样的目标绩效得分会得到什么样的奖励？什么样的目标绩效得分会得到什么样的惩罚？
 - 把行为选择的权力交给被管理者，他选择了什么样的行为，他会确知自己会得到什么样的权利，会通过什么方式来承担什么样的责任。
 - 激励约定在前，行为选择在后，依约定兑现奖惩，谁也不会有怨言。

管理、技术人员激励实施量表

绩考相对位置	奖金	加薪	晋职	出国培训	国内培训	出国旅游	国内旅游	带薪假	降薪	降职	解聘
顶尖5%	年薪80%	2级	1级	或1周	或2周						
5—10%	年薪60%	2级	候升		或1周	或3天	或1周	或15天			
10—20%	年薪40%	1级	预选		或1周	或3天	或1周	或15天			
20—30%	年薪20%	1级			或3天		或3天	或1周			
30—40%	年薪10%	1级									
40—50%		0.5级									
50—90%											
90—95%									1级		
95—98%									1级	1级	
最后2%											是
合计	40%	50%	20%	5%	30%	20%	30%	30%	8%	3%	2%

普通员工激励实施量表

绩考相对位置	奖金	加薪	出国旅游	国内旅游	带薪假	其它	其它	其它	降薪	降职	解聘
顶尖5%	年薪80%	2级	或7天	或10天							
5—10%	年薪60%	2级	或5天	或1周	或15天						
10—20%	年薪40%	1级		或3天	或15天						
20—30%	年薪20%	1级			或1周						
30—40%	年薪10%	1级									
40—50%		0.5级									
50—90%											
90—95%									1级		
95—98%									1级	1级	
最后2%											是
合计	40%	50%	20%	30%	30%				8%	3%	2%

建立目标选择激励制度

- 要解决的问题：
 - 把目标选择的权力交给被管理者个人，完全由他自己选择确立他的工作目标。
 - 任何人都有惰性，对于被转化来的企业组织目标，能够选择低目标，绝不会选择高目标。
 - 与目标考核制度对应，在确立个人的工作目标之前，制定目标选择激励制度，让岗位角色个人都只能选择充分高，但又能够通过努力实现的目标。

某企业总经理面临绩效考核工作时的烦恼

- 做高层感觉到很累，高层亲自关注的事情才做得好。
 - 很难调动积极性：很少有管理人员主动发起某项管理的改进，和 不屈不挠的推进，往往是出了问题瞒住高层，讨好下层，以求稳固。
 - 下属总是发挥不到理想的能力：一些重要的推动项目虎头蛇尾，落实不到下层，浮在表面的很多。
- 对管理人员的升迁、调整工资，总是难以拿出让人信服的数据，拍脑袋决定的事情太多。
- 对管理人员的评价不客观。
 - 没有有力的数据证明其现有能力，与目标的差距，导致其有一点成绩就沾沾自喜，有了差距还不知道，以为自己还做得很好。
 - “人最难认识的就是自我。”
-

从机关工作的性质看，主要特点

1. 随机性强。机关工作涉及面广，专业复杂，日常工作琐碎，且标准化程度低，计划性差。实行目标管理，可以针对工作的重点和难点制定计划。把那些关系全局，左右形势的工作列为目标，责任到人。这样，有利于增强工作的计划性，保证重点工作的落实。
2. 服务性强。机关是联结领导和基层的纽带，要通过大量的服务性工作把上情和下情联系起来。实行目标管理，由于目标明确，责任落实，领导不必件件指派，下级不再事事等待，真正做到上级的指示不延误，下级的反映不推诿。这样，有利于转变机关作风，提高服务质量。
3. 智囊作用强。机关工作是智囊性工作，要充分发挥智囊作用，提高参谋咨询功能，而不能满足于办文办事，要把研究问题，出谋献策作为工作的重点。实行目标管理，有利于激发机关于部的积极性和创造性，提高谋略水平。

从机关工作的管理效果看，主要特点

1. 管理效益具有综合性。机关工作独立性小，综合性强。机关各部门要密切配合、才能指导好一个单位的工作。如果各部门各自坐行政令，政出多门，多条线向下灌，势必影响某层的工作。因此，机关工作追求的是整体综合效益，而不是局部或个别的效益。实行目标管理，要把机关各部门的协作作为一个重要目标，以增强机关工作的整体功能。
2. 目标成果具有间接性。机关工作虽有向身建设的任务，但更重要的是指导服务性工作。这类工作目标的成果，往往是通过指导服务对象的效果反映出来。如计划部门编制的计划是否符合实际，只有通过计划付诸实施才能反映出来；产品开发设计部门的工作质量，只有通过产品生产和试销情况才能反映出来。因此，机关工作的目标，要把作用点放在指导和服务的对象上，而不能把“发多少文件”，“开多少次会议”，“下多少次基层”做为目标。
3. 管理效果具有长效性。机关工作相当一部分是规划指导性工作，因而不能搞立竿见影，急功近利。机关工作所产生的影响，往往不是当时就能看出来的，而是过一段时间，甚至几年后才能显示出来。因此，机关工作实行目标管理，不能只考虑眼前效果，要把那些具有长远影响的基础性工作列为目标。

目标管理的有效执行工具——行动计划追踪表

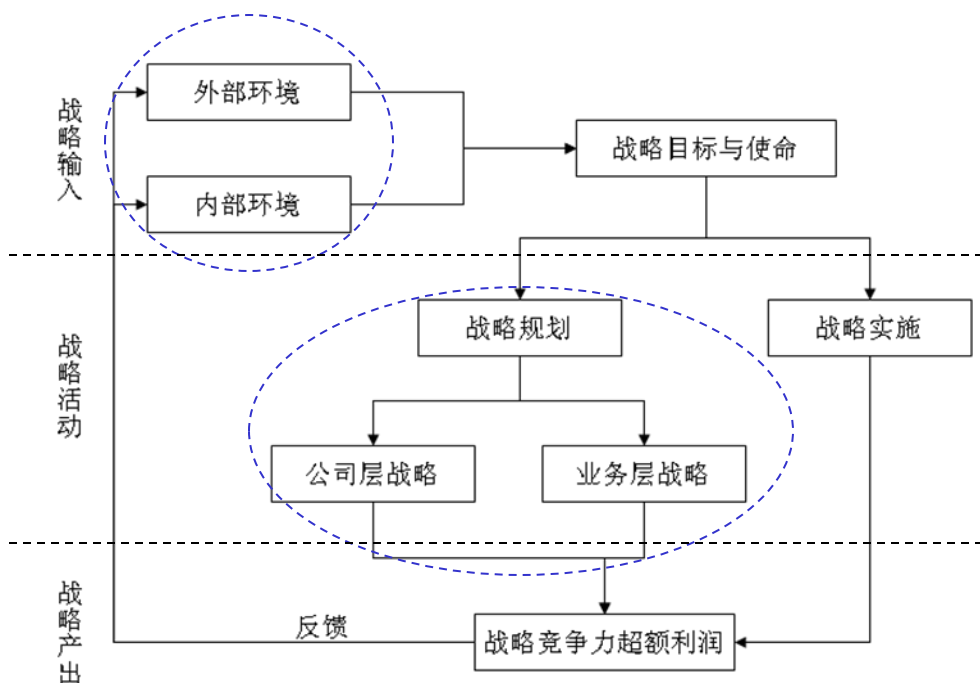
行动计划追踪表 Action Plan Tracking System

制表 XXX

更新日期: 2007/6/20

序号	行动内容	负责人	开始日期	计划结束日期	实际完成日期	当前进展/状态	延期天数	延期原因	下一步解决方案	下一步行动计划
1	提升团队工作效率/加强服务/MEG Audit(传递压力/提升E1/E2)	XXX	6月8日	6月30日						
1.1	进行客服工作品质审计	XXX、YYY	6月8日	6月11日	6月11日					
1.2	针对审计结果进行奖励和处罚	PPP	6月11日	6月15日		已针对业绩不佳的客服人员进行了区域内部通报；辞退及奖励尚未进行	5	对于辞退处理须谨慎讨论后确认	已与CEO和COO确认，辞退2人	6月20日操作
1.3	会议强调客服团队每日工作量达到公司标准要求	XXX、ZZZ	6月8日	6月30日		每日晚例会对当日未达标情况进行追踪，并对次日计划进行检讨				
1.4	制作《区域工作日报》，提交经营管理委员会	QQQ	6月12日	6月30日		已按公司要求模板逐日提交				
1.5	加强后台回访，监控现场客服工作量及工作质量	XXX、CCC	6月13日	6月30日		已根据DM日报记录进行逐项回访调查				
1.6	对样板企业、优质企业制定培训服务计划	XXX、各客服经理	6月18日	6月20日	6月20日	已有4家（共5家）培训计划反馈回来，将落实服务和培训工作				
1.7	对样板企业、优质企业进行上门服务	XXX、各客服经理	6月18日	6月30日		已进行2家次培训				
1.8	制作样板企业及优质企业的《服务案例》	XXX、各客服经理	6月18日	6月30日		已有3家（共9家）案例反馈回来				
1.9	每日召开各地市客服工作例会，追踪各项工作的落实情况	XXX、各客服经理	6月8日	6月30日		每日进行，并有纪要记录				
2	大量招聘人员储备	RRR, ZZZ	6月11日	6月30日						
2.1	制定招聘计划（6月招聘35人，7月招聘17人）	RRR, ZZZ	6月15日	6月18日		已经COO审批，待CEO审批	1			
2.2	参加各地招聘会现场招聘客服经理20-30人	RRR, ZZZ	6月20日	6月30日						
2.3	在总部招聘杭州及各地市客服经理5-10人	XXX	6月11日	6月30日		已有3人通过复试，待审批、入职				
2.4	对新进人员进行入职培训	XXX、AAA、BBB	6月25日	6月30日						
2.5	为新进人员指定指导人，进行以师带徒培训	XXX、ZZZ	6月25日	6月30日						

案例研讨：基于战略管理过程的目标计划体系设计



图：战略管理过程图

迈克尔·A·波特的“战略管理过程”分为三部分：

- **战略输入**阶段主要通过对企业所面临的内外部环境进行分析，不同层面的环境对战略使命与目标有不同的影响作用，而两者综合就决定了公司发展过程中要制定怎样的使命和目标。通过环境分析得出企业自身的机会、威胁和优势、劣势，确定企业自身的位置，即得出企业市场定位，以确定企业的战略目标、使命和战略任务。
- **战略活动**阶段主要是进行战略规划，确定公司层、业务层等不同层次的战略，以及实施所制定的战略。战略实施与战略控制几乎同时进行。
- **战略产出**阶段就是获得战略竞争力或超额利润。并向战略输入反馈，形成战略管理循环。

《企业战略规划报告》框架

- 企业现状与发展环境
- 企业整体发展战略
- 关键战略举措
- 保障措施



联系人：王丹华

手机：13917195530

邮件：wangdanhua@hywit.com

电话：021-64262151-8006

传真：021-64262151-8005

地址：上海市斜土路2601号T3幢11D室（200030）

网址：www.hywit.com