

项目管理团队管理:如何做好项目团队目标管理？ PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_287826.htm 传统的目标是由最高管理者设定，然后分解成子目标落实到组织的各个层面上，是一种由上级给下级规定目标的单向过程，在很大程度上，这样设定的目标是非操作性的，因为下级只是被动地接受目标，由于缺乏沟通，在每个层面上，管理者都会加上一些自己的理解，甚至是用偏见对目标的解释。结果是，目标在自上而下的分解过程中，丧失了它的清晰性与一致性，甚至目标的被动接受者经常怨声载道，嫌目标不合理，工作热情下降，如此种种，直接导致执行力不足。要克服这一难题，TY企业基于Y理论假设，认为员工是愿意承担责任的，愿意做出贡献的，愿意有所成就的，针对特定环境特点，形成一套有自己特点的下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且控制检查目标完成进展情况的一套目标管理体系，它可以概括为：三个阶段、四个环节和九项主要工作：三个阶段：计划（含总结）、执行、检查 四个环节：目标确定、目标分解、目标实施和目标评估 九项工作：计划阶段有三项工作即论证决策、协商分解、定责授权；执行阶段包括监督咨询、反馈指导、调节平衡；检查阶段包括考评结果、实施奖惩、总结经验。 目标分解 1、准备阶段充分沟通 在每一期末，团队队员做上期工作总结，总结的内容主要以上期的销量目标及单项产品达成状况、竞品资讯反馈，市场状况等做一个综述，关键的是找出上期工作中的问题，总结出所取得的成就，初步计划下期的工作内容及工作重点。同时，团队主管就

整个团队的业绩达成情况做类似的报告，并且对全公司的销售情况也加以说明。通过充分的交流，公司上下层均能对环境有更充分的了解，在最大程度上消除信息不对称的现象，这是上下级之间相互理解、相互协调的前提条件。总结之后，团队主管与其他有关领导一起共同协商，选择和确定自己团队的业绩目标，管理层在制定目标时根据所掌握的信息，并考虑其他因素，如以往数据、行业趋势、竞争、特殊事件等内外部环境因素，运用SWOT分析，BCG矩阵，回归分析等科学的方法和工具进行分析，最后制定期望水平适度的，可行性较高的团队目标。与此同时，每个团队成员结合从个人的总结与团队整体、公司的总结，重新分析自己区域的市场的机会点与威胁点，其意义在于让员工理解公司的经营目标，以及公司的经营状况的基础上，将自我目标与公司远景发展规划协调一致，在以后的工作中有明确的方向感。

2、目标的初步分解

目标的分解过程遵循参与决策的方式，由上而下结合由下而上地共同参与目标的选择，并对如何实现目标达成一致意见。假设团队的本期目标与上期增加了20%，在团队会议上，每个团队队员首先将自己上期目标乘以120%作为基准目标，然后每个队员可适当增加或减少业绩量来确定自己的目标。在目标分解的过程中，有时主管事先不公布目标，运用投标的方式自定目标，得到的个人目标总和往往比指定的团队目标还要高。每个队员必须论证增减的原因，对于要求减少的，提出他自己区域市场的困难，并就此提出他的解决办法；对于要求增加的，要与大家分享他是如何来寻找新的业绩支撑点的。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com