

管理者必须要知道的——SMART 目标管理

SMART目标管理

2018

目 录

1 目标重要性

2 SMART原则概述

3 SMART原则分解

4 SMART原则的应用



目标重要性



2

马和驴子的故事

唐太宗贞观年间，有一头马和一头驴子，它们是好朋友。贞观三年，这匹马被玄奘选中，前往印度取经。

17年后，这匹马驮着佛经回到长安，便到磨房会见它的朋友驴子。老马谈起这次旅途的经历：浩瀚无边的沙漠、高耸入云的山峰、炽热的火山、奇幻的波澜……神话般的境界，让驴子听了大为惊异。

驴子感叹道：“你有多么丰富的见闻呀！那么遥远的路途，我连想都不敢想。”

老马说：“其实，我们跨过的距离大体是相同的，当我向印度前进的时候，你也一刻没有停步。不同的是，我同玄奘大师有一个遥远的目标，按照始终如一的方向前行，所以我们走进了一个广阔的世界。而你被蒙住了眼睛，一直围着磨盘打转，所以永远也走不出狭隘的天地……”

3

启示：

- 目标的不同，最终导致了不同的结果
- 有目标不等于有好目标，好目标一定要结合自身的长远发展和个人的特点来制订。



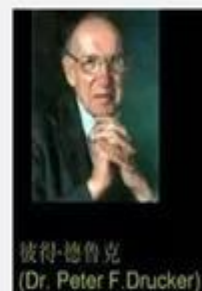


SMART原则概述

1

SMART原则简介

根据德鲁克的说法，管理人员一定要避免“活动陷阱”（Activity Trap），不能只顾低头拉车，而不抬头看路，最终忘了自己的主要目标。



彼得·德鲁克
(Dr. Peter F. Drucker)

目标管理的一个重要概念是企业战略规划不能仅由几个高管来执行，所有管理人员都应该参与进来，这将更有利于战略的执行。另一个相关概念是，企业要设计有一个完整的绩效系统，它将帮助企业实现高效运作。由此，可以将目标管理视为Value Based Management（价值管理）的前身。

制定目标看似一件简单的事情，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，经理必须学习并掌握**SMART原则**。

2

S (Specific) 具体成果

T (Time-based)

时限



M (Measurable)

可衡量

R (Relevant) 现实、相关 **A (Attainable)** 可实现、能达到

3

S - specific – 明确性

设定绩效考核目标的时候，一定要具体

M - measurable – 衡量性

目标要可衡量，要量化

A - attainable – 可实现性

设定的目标要高，有挑战性，但是一定要是可达成的

R - relevant – 相关性

设定的目标要和该岗位的工作职责相关联

T - time-based – 时限性

对设定的目标，要规定什么时间内达成



SMART原则分解

1

S (Specific) ——明确性

- 要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准
- 明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点
- 很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可，
或没有将目标有效的传达给相关成员

• 目标——“增强客户意识”

因为增强客户意识有许多具体做法，

如：1、减少客户投诉，过去客户投诉率是3%，现在把它减低到1.5%或者1%。

- 2、提升服务的速度。
- 3、使用规范礼貌的用语。
- 4、采用规范的服务流程。

实施要求

- 目标设置要有
 - 项目
 - 衡量标准
 - 达成措施
 - 完成期限
 - 资源要求
- 使考核人能够很清晰的看到部门或自己月计划要做哪些事情，计划完成到什么样的程度

M (Measurable) ——衡量性

- **衡量性就是指目标应该是明确的，而不是模糊的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。**

示例

- **为所有的老员工安排进一步的管理培训**

进一步是一个既不明确也不容易衡量的概念，到底指什么？是不是只要安排了这个培训，不管谁讲，也不管效果好坏都叫“进一步”？

- **改进**

这个课程结束后，学员的评分在85分以上，低于85分就认为效果不理想，高于85分就是所期待的结果。这样目标变得可以衡量。

3

实施要求

- 目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”
- 使制定人与考核人有一个可度量的标尺
 - 统一的
 - 标准的
 - 清晰的
- 杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述

3

A (Attainable) ——可达成性

- 目标是要能够被执行人所接受的

如果上级利用一些行政手段，利用权利性的影响力一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属，下属典型的反映是一种心理和行为上的抗拒。

A: “你5月份的业绩不错，完成了150台，这个月给你定280台的目标”

B: “这个目标太高了，5月分是个比较特殊的月份”

A: “就这么定啦，我相信你！”

这个目标按常理来说其达成的可能性非常小，一旦有一天这个目标真完成不了时，下属有一百个理由可以推卸责任。比如：“你看我早就说了，这个目标肯定完成不了，但你坚持要压给我”

实施要求

- 目标设置要坚持员工参与、上下左右沟通
- 拟定的工作目标在组织及个人之间达成一致
 - 工作内容饱满
 - 具有可达成性
- 可以制定出跳起来“摘桃”的目标
- 不能制定出跳起来“摘星星”的目标

R (Relevant) ——相关性

- 设定的目标要和该岗位的工作职责相关联

一方面，工作职责不仅仅包括一项，所以要以该岗位的主要工作职责相关联。

另一方面，可能花了大量的时间、资源，甚至人力成本，最后确定的目标根本没有多大实际意义。

- 一位餐厅的经理定的目标是一早餐时段的销售在上月早餐销售额的基础上提升15%

餐厅的主要利润来源于中餐和晚餐，早餐的销售额占总营业额的比重非常小，把目标定在早餐额的提升上，就偏离了主要的“方向”。

3

实施要求

- 部门工作目标要得到各位成员的通力配合，就必须让各位成员参与到部门工作目标的制定中去
- 使个人目标与组织目标达成
 - 认识一致
 - 目标一致
- 既要有由上到下的工作目标协调，也要有员工自下而上的工作目标的参与。

3

T (Time-based) ——时限性

- 目标的时限性就是指目标的完成是有时间限制的。

- 在2005年5月31日之前完成某事
5月31日就是一个确定的时间限制
- 没有时间限制的目标没办法考核，或带来考核的不公平，甚至伤害工作关系，伤害下属的工作热情。

例如：上下级之间对目标轻重缓急的认识程度不同，上司着急，但下面不知道。到头来上司可以暴跳如雷，而下属觉得委屈。

实施要求

- 目标设置要具有时间限制
- 根据工作任务的权重、事情的轻重缓急，拟定出完成目标项目的时间要求
 - 定期检查项目的完成进度
 - 及时掌握项目进展的变化情况
- 以方便对下属进行及时的工作指导，以及根据工作计划的异常情况变化及时地调整工作计划。



SMART原则的应用

1

举例说明：

我们现在每一个团队或者个人都要制定自己的目标，那么这个目标要怎么制定呢？

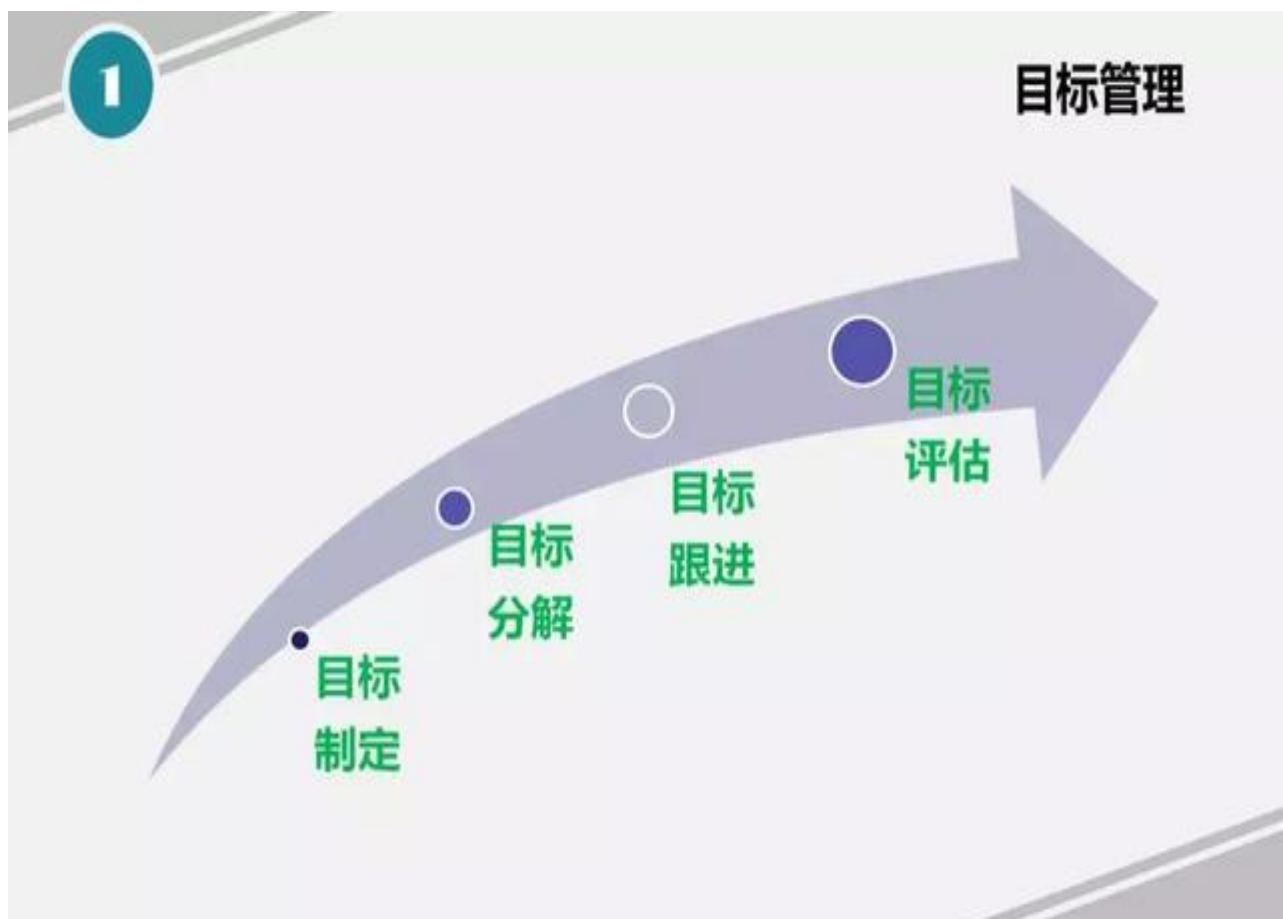
第一步：明确目标 — 完成业绩考核

第二步：量化目标 — 个人业绩20万/月

第三步：可达目标 — 冲刺30万/月

第四步：关联目标 — 2单/3单、5个洽谈的准客户

第五步：时间结点 — 本月最后一天



1

举例说明：

目标制定：团队月底之前完成80万

目标分解：每一位团队成员完成20万，10号之前完成5万，20号之前完成10万，30号完成20万
个人目标分解—这20万业绩我找那些客户来落实 我什么时间段找这些客户及洽谈

目标跟踪：每天进行目标分解后的跟踪，每个结点的业绩是否落实，每个结点的浅谈客户是否进行面谈 客户洽谈完毕的情况 打算如何解决 何时进行下一次的洽谈

目标评估：针对本月或阶段时间结点对目标进行评估，可以按着达成度评估、目标难易程度评估、目标执行评估等方面进行评估。

