

# 設定公司明年度總目標的重要性

## 公司年度總目標設定與管理方法



黃義成

上海森客管理顧問公司 業務  
總監衛明不動產行銷智庫 負  
責人  
曾任職：台灣--台新銀行 台  
一專利商標事務所 聯聖企管  
現任職：上海森客管理顧問公  
司業務總監  
擅長於：台商產業技術升級輔  
導，大陸地區企業科技節稅政  
策輔導，投資政策諮詢與公司  
財務操作

公司年度總目標的設定，是為規劃企業明年營運計畫，並讓整個公司的內部上下團隊，以及各部門員工們，能清楚瞭解公司明年以及未來的發展方向與目標。

### 設定公司明年度總目標的 重要性

### 公司年度總目標設定與管 理方法

公司年度總目標的設定，是為規劃企業明年營運計畫，並讓整個公司的內部上下團隊，以及各部門員工們，能清楚瞭解公司明年以及未來的發展方向與目標。

2010年，年度即將結束，在大陸辛苦經營企業的台商們也會在年末之時去思考明年整個企業經營方針與市場佈局計畫，【公司年度總目標設定】有助於企業對明年的公司發展方向做出清楚地設定並提早準備。但公司年度總目標設定並非大型企業才需要，與大型企業相比，在大陸投資的台商中小企臺商在資金應用與經營成本風險相對更高，所以對於中小企業來說“年度目標設定”顯得更加重要。

以下為【公司年度總目標  
設定】的參考要點：

#### 一、年度營運預計：

公司在十月初進行年度公  
司營運檢討與各部門工作進行

檢討，並參考各項資料做為明  
年公司總目標設立參考範本。

### 二、未來一至三年之環 境分析：

經由外部環境分析與內  
部能力評估來宏觀調整公司的  
策略經營方向。

**外部資訊環境分析:**未來  
的國際以及國內的經濟情勢、  
原物料價格走向、政治法令、  
社會文化、勞動資源環境以及  
投資環境。

**內部能力評估:**指公司  
內部的經營能力；生產效率品  
質、行銷業務、人力資源、研  
發能力以及財務操作。

### 三、企業各部門目標設 立：

公司各部門目標的設  
立，可依各部門的現狀與未來  
發展目標而自行調整建立。

以下七點為目標設定的  
要點。

#### 1. 業務部門目標

(1) 明年公司的業績目  
標，其中各項產品所占的銷  
售比與金額

(2) 新客戶的開發，每個  
月應開發新客戶數量

(3) 產品售價應符合公司  
售價政策，以利毛利維持

- (4) 應收帳款的控管，並建立企業信用額度控管
- (5) 逾期帳款應控制在3%以下，並每週檢討一次
- 2.行銷目標
  - (1) 建立產業資訊情報庫，每月定期發表檢討
  - (2) 進行競爭者資訊情報之比較分析
  - (3) 行銷費用的編例控制
  - (4) 安排參加國際以及國內知名展會的次數
  - (5) 新的通路的建立，廣告及銷售策略的規劃
- 3. 人力資源目標
  - (1) 建立員工職涯發展規劃體系
  - (2) 建立公司績效考核制度辦法
  - (3) 整建公司章程及標準作業準則
  - (4) 每月提出人員及單位考勤假統計分析
  - (5) 應因公司未來發展的組織人力進行調整
  - (6) 人事費用的管控在每月營業額合理之下
  - (7) 安排公司人員的教育

## II、公司年度總目標設立時間排定

每年10月初先由總公司擬定【明年公司年度總目標】

10月中旬針對部門主管佈達【總公司布達總目標】並進行討論

11月初由各部門與財務單位進行【預算編列工作】

11月中進行【年度總目標】最後討論與預算審核

11月下旬開始進行公司各單位公司【總目標宣導與上課】

12月中公司年度總計畫公司【完成並開始實施】

### 訓練活動

#### 4. 生產單位目標

- (1) 各單位的生產效益應提升10%以上
- (2) 耗損率應控制在1%以下，產品生產良率應控制在99%以上
- (3) 原物料成本必須降低5%
- (4) 定期每月提出呆滯及不良品存貨，並提出處理對策

- (5) 加強IQC之檢驗，並每季度召開協力廠商會議溝通改善

- (6) 設立生產看版，並按每月/日行程進行檢討

#### (7) 標準工作時間ST的設定

- (8) 標準作業指導書WI的設定，達到一次就做好、做對

#### 5. 財會目標

- (1) 確實建立各項產品之BOM標準物料成本

- (2) 確實建立公司會計制度，並進行會計作業合理化

- (3) 開發銀行金融機構之信用額度

#### (4) 開發O/A之保險額度

- (5) 建立並推動預算管理

制，每月提出實際與預算之差異比較

(6) 定期注意國家稅收政策，並以合法方式為公司節省稅務成本

#### 6. 研發目標

(1) 成立新產品研發小組，並按季/月檢討開發進度

(2) 針對現有產品進行功能性改良

(3) 對現有產品之用料材質研究替代用料，或更新設計以便降低成本

(4) 確實建立BOM表管制及更新，每月應追蹤檢討

(5) 申請國家研發稅收獎勵資金

(6) 建立研發記錄日誌並每月呈報

#### 7. 行政管理目標

(1) 推動5S運動  
完成公司生財器具資產管理

(2) 落實辦公室與廠區之門禁接待管理

(3) 自即日起實施環境維護與管理

(4) 總務費用明年應降低5%

### III、年度計畫之數額

年度計畫管理必須以【具體化】條列/表列、【數位化】數位/百分比、【時程化】日期/天數的方式呈現。並按年度計畫執行【年考核】、月份計畫執行【月績效評估】、周進度執行【周會檢討】、日重點執行【日報表】並定期追蹤與檢討評估。

執行計畫表

部別明記

製表人：

### 營業目標表

說明:A可代表單位別、人員別、產品別、區域別

## 四、總目標設定與績效考核的應用

在總目標設定的過程中，績效考核體系的設定是關鍵的一環。從更深層次上來說，通過總目標考核指標的設定可以影響員工對待不同工作的態度。也就是說，通過考核指標的設定讓員工明白企業對他的要求是什麼，他將如何開展工作和改進工作，以及他所獲得的報酬將會是什麼樣的。因此，績效考核的應用可作為總目標獎懲一項的有效工具。■

# 企業健康檢查



徐豪成

上海森客管理顧問公司 業務總監衛明不動產行銷智庫 負責人  
曾任職：台灣--台新銀行 台一專利商標事務所 聯聖企管  
現任職：上海森客管理顧問公司業務總監  
擅長於：台商產業技術升級輔導,大陸地區企業科技節稅政策輔導,投資政策諮詢與公司財務操作

企業在經營發展過程中，伴隨著內外環境因素的變化，原本健康充滿活力的企業優勢可能會產生問題，如果不及時有效的“診治”，任其拖延下去，後果不堪設想。因此，管理者一旦發現問題，就應當立刻採取措施，通過調查研究，針對問題的癥結，提出相應的治理方法，以確保企業健康持續地發展。許多知名企業定期會邀請諮詢公司進行管理診斷，挖掘存在的管理問題，提升管理能力，提高經營管理和盈利能力。

企業是有生命的經濟實體，有生命就有生老病死，而企業經營失敗不是偶然的，所以，對企業的診斷就像對人身體的健康檢查，應該定期做，提早發現問題提早解決治療。企業診斷是指對企業經營活動進行全面診斷，提出改進方案，並負責指導其實現方案的過程。企業診斷分自我診斷和委託專家診斷，通常企業是兩類結合來使用。

企業在平時經營活動中，如何進行自我診斷呢？從實際來看，進行自我診斷時主要看兩個，一是看結果與年度目標的差異，不論是無法達成目標還是超額完成，如果差異大，那就要進行差異分析，看是什麼原因造成的，從而採取相應措施。第二是，針對不在計畫之內的突發的事件、問題，主要是採取問題解決的方式，看發生了什麼，以著手解決。三是針對企業出現的效率低下與

生產、行銷、研發、人事、總務等管理中出現的問題，去思考問題的根源，運用管理工具分析原因並找到解決問題的方法。在生產型企業接到訂單後，各間接單位所產生的不良耗損，時常讓原本100%的投入造成80%的流出，各單位作業的錯誤、延誤就像一根破損的水管，投入100%流出的卻只有80%(如右圖)

企業自我診斷通常包括三個階段：

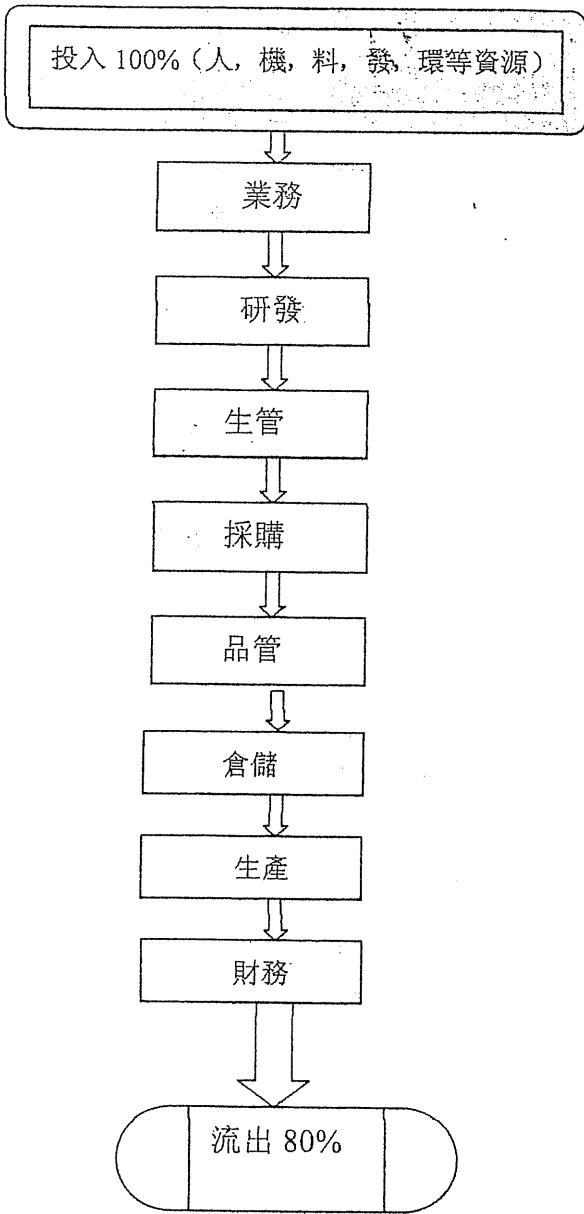
(一)是對企業經營狀況進行調查研究。

(二)提出改善企業經營的具體方案。

(三)是指導企業實施診斷方案。

企業診斷對企業帶來的好處：

(一)幫助企業找出或判斷生產經營上的主要問題，找出主要原因，提出切實可行的改進方案。



## (二) 指導實施改進方案。

(三) 傳授經營管理理論和科學方法，培訓各級管理幹部，從根本上提高企業素質。

(四) 促進管理改善，提高經營成效水準開展。

企業診斷，特別是企業最高領導者親自主持的企業診斷，可以掌握企業生產經營運作的現狀，對企業經營管理的強項、弱點和問題點都可掌握的一清二楚；企業領導就可使企業經營揚長補短，就可針對問題點及時調整經營戰略，採取

相應的對策措施，改善管理，提高企業運營的水準。

(五) 對企業實施年度經營方針和目標，會起到重大的促進作用。

企業領導主持對年度方針目標實施進行診斷就可掌握年度方針目標進展情況，發現實施中存在的重大問題，通過印發診斷報告，提出的改進建議和企業領導提出的要求，就可對實現年度經營方針和目標起到重大的促進作用，提高目標的實現率。

(六) 為企業發展策劃提供必要的依據

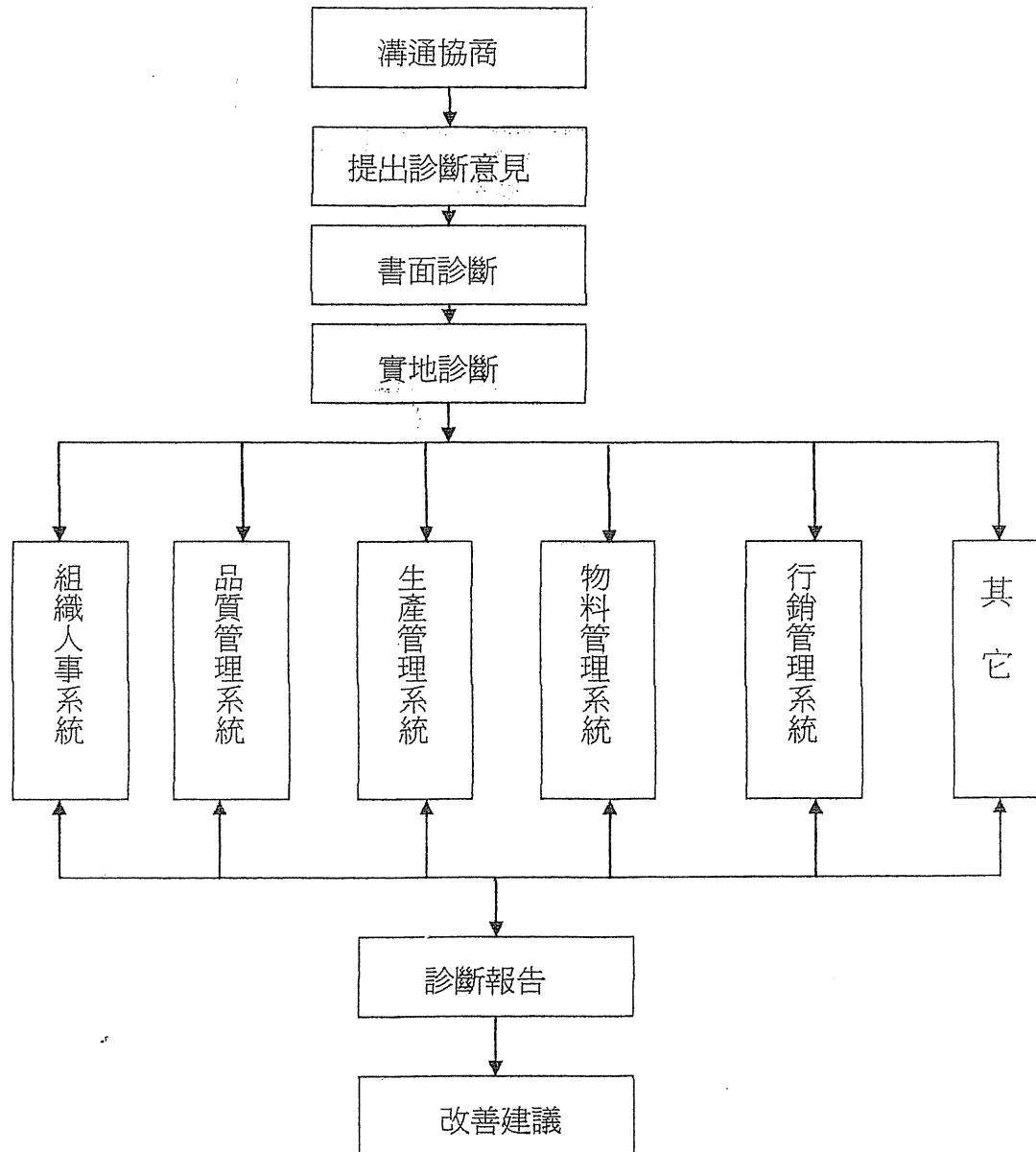
企業制訂或調整經營戰略和編制企業發展規劃，企業經營現狀和自身的條件是重要的依據之一。通過企業診斷和編寫的診斷報告，就可滿足企業發展策劃的需要。

企業診斷已形成了一種社會性的服務行業。企業診斷與企業諮詢是一個問題的兩個方面。對企業講，企業諮詢就是請別人在生產經營上給予忠告性的幫助；企業診斷則是諮詢機構或經營顧問，為了完成企業諮詢的委託到企業進行調查診斷，幫助企業找出並指導企業解決經營管理上的問題。歐美習慣地稱為“企業諮詢”，日本則習慣地稱為“企業診斷”。

在快速變動的環境，企業要有快速應變的團隊，來應對可能出現的危機。企業進行自我診斷是規避危機的好辦法。企業如何做呢？最核心的是注重前期的預警。要用系統思考的方法來看問題，不能以頭痛醫頭、腳疼醫腳的方式，否則是治標不治本。企業不但要定義問題，同時還要看這個問題是不是關鍵問題，要對問題的重要性進行評估。企業如何透過有效的自我診斷發現企業中的問題，並找到解決問題的方法。首先，第一步要建立內部專家團。企業要針對近期企業出現的問題組織合適的專家團。選擇專家團首先要區分企業目前存在的主要問題。主要是組織戰略方面的問題，行銷方面的問題，生產產能方面的問題還是組織效率的問題。公司專家團必須是企業內部有著一定相關管理經驗的內部管理人員。內部專家團或專家組成立後，須明確企業組建的這個臨時小組的成員的工作分工與職責。接下來，就是設計調研問卷階段。

企業要做好自我診斷“望、聞、問、切”，正確的瞭解情況，收集資料，是非常重要的。調研分為兩部分，一是問卷調研，二是訪談調研，三是實地觀察。調研問卷的設計問題點要精心選擇，問題點要涵蓋相關各個領域，問題點的設計要有代表性和針對性。二是訪談調研法。在找員工訪談前，要設計好要問的問題，調研時，要注意打消員工的顧慮，這樣才能真實的收到第一手資料。要注意問話溝通技巧，問話時要多用開放性的問話。

### 【診斷流程如下】



企業在平時除了對日常發生的問題進行追綜檢討外，也應該定期請專家做企業診斷服務，因為許多在企業內部發生的問題，往往企業本身很難查覺，或是問題往往被掩蓋，提早診斷發現，才能提早進行改善。