

绝对达成

优秀团队养成术

破解日式高效管理；重新定义团队目标、沟通、激励机制

[日] 横山信弘 ◎ 著

李娟 ◎ 译

絶対 達成する

部下の育て方

北京日报出版社

绝对达成

优秀团队养成术

破解日式高效管理；重新定义团队目标、沟通、激励机制

[日] 横山信弘 ◎ 著
李娟 ◎ 译

北京日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

绝对达成：优秀团队养成术 / (日) 横山信弘著；
李娟译. — 北京：北京日报出版社，2016.1
ISBN 978-7-5477-1923-7

I . ①绝… II . ①横… ②李… III . ①企业管理—组
织管理学 IV . ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 277707 号

版权登记号：01-2015-7079

ZETTAI TASSEI SURU BUKA NO SODATEKATA by Nobuhiro Yokoyama
Copyright © 2011 Nobuhiro Yokoyama
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Guangdong Yongzheng
Book Distribution Ltd.
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

绝对达成 优秀团队养成术

出版发行：北京日报出版社

地 址：北京市东城区东单三条 8-16 号东方广场东配楼四层

邮 编：100005

电 话：发行部：(010) 65255876

总编室：(010) 65252135-8043

印 刷：东莞市信誉印刷有限公司

经 销：各地新华书店

版 次：2016 年 1 月第 1 版

2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张：6.5

字 数：200 千字

定 价：38.00 元

版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载

■ 朝日新闻

要想达成目标预算，必要的就是去行动，让大脑建立一套正确的系统并指导行动，这并不是通过意识就能控制的事情。因此不论怎么苦口婆心地老生常谈都没用，只用语言的话，下属是行动不起来的。

■ 读卖新闻

战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

■ 纽约时报

团队成员的思维更是五花八门，即使团队成员就某一项的某一点达成共识，也是短暂的，如果一个团队中的所有成员思维达到高度的统一，那么其实这个团队是一个无效团队。团队讲究资源互补而杜绝资源重叠，只有资源互补的时候才是成本最低的时候，否则即使实现了团队目标，由于成本过高也是毫无意义的。

■ NBC 电视台

团队也是一个成熟的产品，它分别具备精神层次与功能层次的内容。一个优秀团队更多的不是因为功能层次而结合，而是因为精神层次而结合。往往一个好的团队是以功能相结合而以精神取胜。

■ 日本经济新闻

如今是一个信息高度发达的时代，各种各样的噪音在我们的耳边飞来飞去，而我们又不得不在这样的噪音中生活。本书告诉你的是，无论选择怎样的生活方式，不论选择什么样的方法，如果此时此刻有该做的事情，请务必不要拖延，马上着手开始处理这件事，仅此一点，非常简单。

■ 《产经新闻》

要想让营业活动更有效率，并提高行动质量的话，唯一的方法就是先增加行动量。没有所谓的降低行动量来提高工作质量那回事。因为行动量可以明确地定量化表现出来，而质到底好不好，基准是因人而异的。

■ 《生命时报》

虽说不能马上出结果，但这不能成为不去努力的理由！

改变自己才能改变整个团队

2011年春天，日本东部发生了“3·11”大地震。这次地震导致很多人的思想发生了转变，我团队的研讨会的参加者对研讨会的反应也有了很大变化。众多公司经营者、管理者以及活跃在一线的营业人员都变得更加强调成效。

“要求有高效率才能做到的那些事就别提了，漂亮话我已经听够了！”

“不管怎样，先做出成效看看！”

“绝对要达成目标！”

大家心里都燃起了强烈的斗志。

我的想法也和大家一样，相比以前，我也更加重视每次行动的结果。作为咨询顾问，我活跃在各个咨询客户处时，从来不会讲那些做不到的场面话。为了让团队达成目标，有时候不得不和对方的管理者以及经营干部作斗争，我常常在现场大声斥责或者激励大家，一直致力于真正扎实地去推行改革。和对方吵得面红耳赤，动起手来互相抓着对方领口不放的情况

也不少。

曾经接手的客户里一位营业部长在结束了咨询工作对我说：“你知道吗？在你实施改革期间，有好多次我都想捅你几刀。”就是这样，因为我非常执着坚持并强硬，所以也经常受到那些不想改变的人的排斥。但是，我的方法对于那些怀有“绝对达成！”的强烈意识的人来说绝对是量身定制般适用。我写这本书也是为了回应有着这样强烈热情的人们。

营业的工作就是“达成目标预算”，除此之外没有别的目的。没有达成年间预算的话，就没有资格说自己努力工作了。我每年团队100次以上的研讨会，有超过5000名企业经营者、管理者来参加。虽然他们来自各行各业，所在企业的规模也不同，但他们给我的回应都是“您说得太对了！就是这样的。”“您说得太好了，正中要害。”大家都同意我的观点。

但是，通过分析最近两年超过一万份的研讨会问卷调查，我发现事实上有80%的营业人员或团队“并没有把焦点放在指定的目标预算上”。为什么会这样呢？大家明明都同意我“没有达成年间目标预算就没有资格说自己努力工作了”的观点，为什么实际工作中又没有把焦点放在目标上呢？

下面这个问题，如果你是营业人员，A和B你会选择那种营业方式呢？

A “每天工作10小时拜访20家客户。100%达成目标预算的可能性较高”

B “每天工作10小时拜访4家客户。达成目标预算90%的可能性较高”

来参加我团队的研讨会的大部分人都选择了“B”。

“的确，我并不是不知道拜访更多的客户可能带来更好的结果，但是每天拜访20家客户实在是太没效率了，显得太愚蠢。现在已经不是当初那种多付出就一定多收获的时代了吧。退一步说，即使是真的每天拜访了20家客户，也不一定都能成功。”

“20家相比4家，量的确上去了，但质必然会降下来，这样不是反而得不偿失吗？再说了，如果没有话题却经常去拜访的话，对客户来说也是添麻烦的事情。”

上面两点都是经常听到的选择B的理由，那么，他们说的都是事实吗？多的不说，我至少可以断言，凡事选择“B”的人，他们都没有从心里将达成目标预算真正地作为目标去行动。“A”里面明确写着“100%达成的可能性高”，只要是将绝对达成作为目标的人，都会无条件地去选择“A”。

可惜的是，大部分营业人员不会选择“A”。原因就是他们被牢牢套在了“维持现状的先入之见”里面。不是找借口，是他们不想改变到目前为止的做法。因此，虽然写着“一天拜

访20家客户的话，100%达成的可能性高”，但通过过去积累的经验形成的大脑程序会出来捣乱，“这样做太没效率了”“太刻板”了等先入观念就做了负面决定。到最后就发展为明明写的是“100%达成的可能性更高”，却会被曲解为“不一定能达成”“反而有负面效果吧”，理解和认知都扭曲了。再接下来就会想“不能100%达成的话，能达成90%也足够了吧”“不能达成目标也没办法”“我都这么努力了还是没有达成目标，也许是目标预算本身太高了吧”。

说到底，最大的问题就在这里。一个团队，根本没有明确的去达成目标预算的意识。

我曾经在一家很大的IT企业做营业支援系统以及顾客管理系统的开发工作，为了帮助营业团队能更加活跃地去推进工作，我也算尽了自己的一份力量。当时的我坚信IT的系统武装一定能够助营业一臂之力。

但是，事实证明，现实并非如此。

伴随着社会的高度信息话，营业人员在公司内部滞留的时间比之前急剧增加。营业人员人手配备一台电脑成为理所当然的事情，如此一来，查看并处理邮件、在网上搜集信息、各种各样的会议资料也都需要营业部门自己去做。这就导致众多的营业人员被之前从未经历过的庞大的公司内部杂务追着，没有时间去多花心思在开发客户上。

我从这家知名IT公司辞职后，到营业一线，开始了营业咨询工作。如何才能使营业出成效呢？如何才能改变行动呢？为了寻找答案，我研究了心理学、行动科学、脑科学等专业学科，最后得到的答案很简单：

一点：把焦点集中在目标预算上

另一点：大幅度增加行动量

本书中我会介绍具体做法，此外我还会向大家介绍“最次也能帮你达成目标预算的管理方法”——“预材管理”，一种全新的管理手法。让你的团队告别“以达成指标为目标”的旧观念达到“不论情况有多糟糕都能达成目标”的状态。我运用这个手法帮助过一家连预算计划都没有的建筑公司步入正轨，也让一家从未做过新客户开发的IT企业重获生命力。我估计这种方法和很多企业正在使用的管理方法从最初的构思开始就完全不一样。

对于量化的行动计划是以“100%做到”还是以“做到99%左右就行”来制定，虽然看似只有1%的差距，但事实上却有极大的不同。根据我多年深入一线的经验，“做到底”的营业和“做不到底”的营业出来的成果可以说是天壤之别。比如说，很多人误认为如果只付诸八分的行动，那么能取得的结果也是八分，但事实上，很少一件事情是可以通过一个简单的环节就能出结果的。通常都是通过好多个复杂的环节，最终才能得到正确的

结果。因此做什么事情只是做八分的“八分下属”，不管到什么时候都做不出让人满意的成效。相对而言，不论做什么事情，都将目标定量化并且做到底的人，引用日本常说的“十分荞麦面（纯荞麦粉做的荞麦面）”，我将它们称为“十分下属”。

通过实践“预材管理”的方法，之前总是做事半途而废的“八分下属”也能短时间内变成什么事情都能做到底地“十分下属”。不过，即使是变成了“十分下属”，也不会出现下属认为目标达成困难，或者工作时间增加的情况。原因就是那些没有用的工作自然而然地消失了。虽然面向目标做出的努力更多，却并不需要花更多的时间。

实施“预材管理”方法，开始大量行动的话，团队内部之前的各种无用的工作都被自然而然地吹走。连取舍选择哪些是不必要业务的时间也没有。我支援过的多家客户都曾给过我这样的反馈：“因为时间不够，最终不得不放弃了一些原有工作，然后后来发现这些事不做也不会出现任何问题。”有趣的是，通过大量行动被踢出去的业务，也就是不会出任何结果的业务，不管是在哪个行业的公司，不论规模大小都存在这样的业务内容。因此，我认为“预材管理”手法对任何企业都有效。实施“预材管理”，首先我们能立刻看到的变化就是“营业会议”“管理资料”等急剧减少，“营业日报”也将不复存在。各种杂务没有了，这就是为什么大量行动了，反而工作时

间不会增加的原因所在。

本书不是专门写给管理者，让管理者一个人理解即可的书。我希望管理者看完这本书觉得有道理的话，再把本书给下属，让大家轮流阅读。这样一来，所有下属也就不会再找借口说自己“做不到”了。

真正的营业工作是非常具有戏剧化特色，每一天都能让人激动兴奋的职业。请务必理解什么是真正的营业，改变自己，然后改变整个团队。

那么，接下来就请详细阅读本书，听我首次公开“绝对达成”的秘诀吧！

自序 改变自己才能改变整个团队

“绝对达成”的第一步，就是把目标当作工作的核心

关注焦点在目标预算上 / 2	
管理者不能让下属说出自己的目标 / 7	
把“焦点”放在目标上，下属会发生戏剧性的变化 / 9	
让消极的人变积极的“大脑的空白原则” / 11	Part 1
让下属不是慢慢地改变，而是立刻改变的方法 / 13	
为了减轻压力而做的“冲击 × 次数” / 17	
有目标，就会启动“拉近法则” / 19	

让不动的下属自己开始行动!

	要做出成绩所必须的两个要素 / 24
	在信息过剩的大城市人更容易被困扰 / 29
	只用语言下属是行动不起来的 / 32
Part 2	写给那些认为“行动量上去后效率会变低”的人 / 38
	形成“把行动进行到底”的习惯 / 41
	实现行动量增加 2 至 4 倍的秘密 / 43
	锁定下来做到底的“锁定 PDCA” / 46

实例 1：为什么精力需要集中在一个行动计划上

实例 2：达成月间访问 500 家客户 KPI

实例 3：为什么“不给力的 A 先生”会发生戏剧性的改变？

让目标“绝对达成”的新型管理方法——“预材管理”

“预材管理”的概念 / 64	
“预材管理”的绝对准则 = 将“预材”全部公开 / 73	
填补“空白”是“预材管理”中最重要的部分 / 76	
从“预材管理”开始思考市场营销战略 / 83	
怎样做才能营造出“信赖关系”呢? / 85	

Part 3

实例 1: 创立 40 年从未开发过新客户的 IT 企业是如何复苏的

实例 2: 重塑连预算计划都没有的建筑公司

从“微风型”团队到“飓风型”团队

“微风型”和“飓风型”的最大区别 / 100	
“飓风型”团队，出门早且一天都不在公司内部 / 104	
“飓风型”团队拥有凡事做到底地办事习惯 / 108	
“向客户提案的销售”和“打听客户要求销售” / 111	
实例 1: 测定询问“您有什么需求”次数而收获的结果	
“单纯接触效果”和“自我明示效果” / 117	
去拜访客户了话题素材自然就出来了 / 124	
“任务→预约”两个步骤，让你掌握主动权 / 128	
逆向思维：从填补“空白”活动阶段开始调度日程 / 130	
“在客户公司内装作遇到困难 KPI”是有效的 / 137	

Part 4

通过“取消”“委任”“缩短”一口气改善营业业务！

营业日报完全没必要 / 140

在会议上禁止说“过去”，我们只谈未来 / 143

排除“顺带的参加者” / 145

从“会议决策”到所有营业人员都不在公司的转变 / 149

应该把营业日报“全面废除”的理由 / 155

Part 5

从今天开始两周只开一次30分钟的会

开会不是“工作”，而是为了达成目标的“工具” / 160

两周只开一次 30 分钟的会 / 162

“预期”和“着手落实”不需要讨论 / 164

为什么开会只讨论 PDCA 循环的 A（改善） / 168

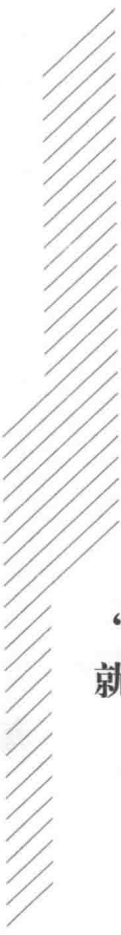
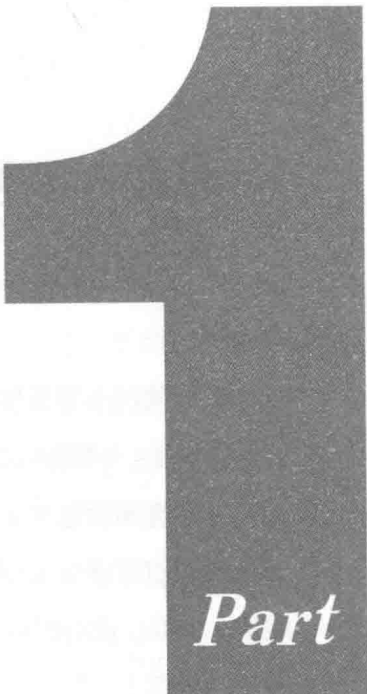
试着要求下属“不管怎样，希望你提出 3 个改善方案” / 170

80% 的情况用“性善说”来“保持步调一致”，
开会的时候用“性恶说”来严厉地“引导” / 175

Part 6

后序 写给所有带团队的管理者 / 180

参考文献 / 192



Part

**“绝对达成”的第一步，
就是把目标当作工作的核心**

关注焦点在目标预算上

我去某汽车零部件工厂做咨询顾问的第一天，开口先说了这样一番话。“请各位一位接一位地在大家面前公布一下自己的目标预算和预计完成情况。”听到这样的要求，会议室里的营业担当们惊讶地发出“唉”的感叹声，大家一脸疑惑地面面相觑。沉默一段时间后，有人开始小声嘟囔着。

“我忘了。”

“我不记得了。”

“刚刚开过预算制定会议，所以具体的数字还没有通知。”

即使能说得出，也是那种临场发挥只能说个大概的，结果在场那么多人，没有一个人能回答出正确的数字。关于目标的期限，用的单位也都是五花八门的胡乱讲一通。

一个营业担当说：“这个月的营业额目标是800万日元，预期完成情况还不清楚。到了下个月15日自然会得到准确的数字”。另外一个人说：“前半年的目标是75台。今年前两个月已经卖出了28台，现在还不能估计大概会完成到什么程度。”

像这样，有的人说的目标是营业额的数字，有人用收益额来定目标，还有人用营业的产品数量来说明。但是不管哪种说