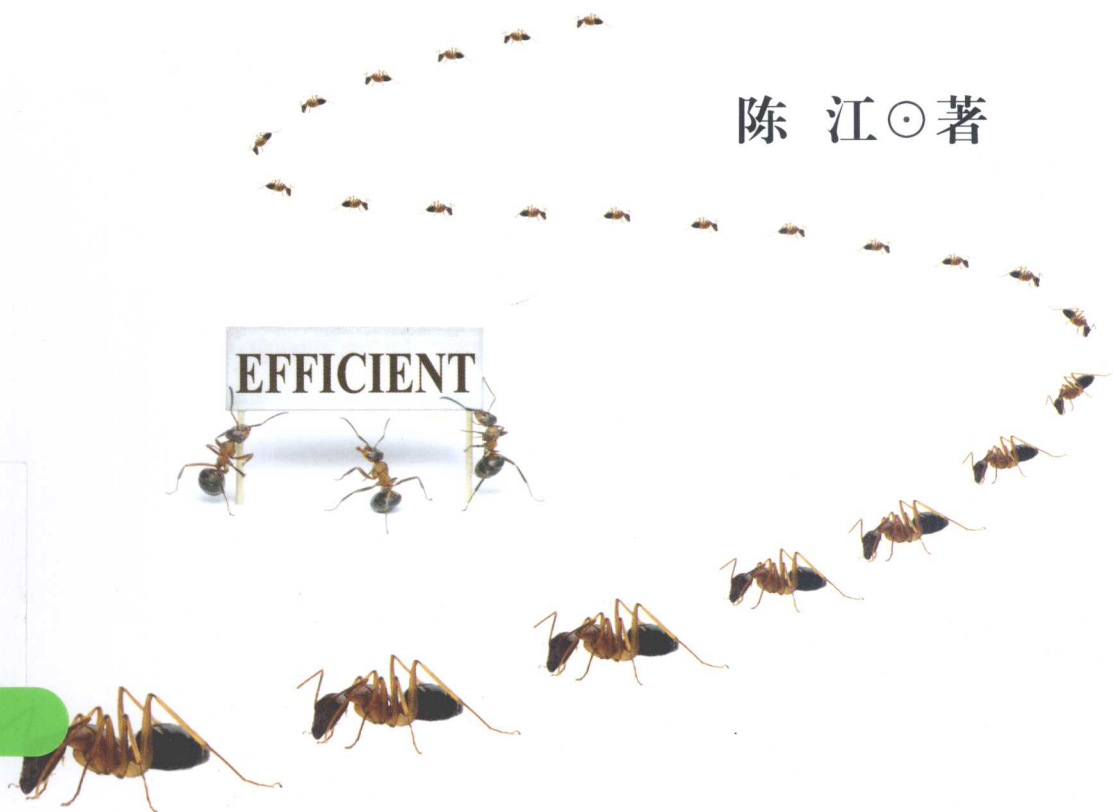


这样管理 最高效

目标导向管理的十大法则

陈 江◎著



这样管理 最高效

目标导向管理的十大法则

陈 江◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

这样管理最高效：目标导向管理的十大法则 / 陈江著. —北京：电子工业出版社，2013.1
ISBN 978-7-121-19095-7

I. ①这… II. ①陈… III. ①企业管理—目标管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 285477 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：180 千字

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

目标管理决定企业的成败

1954年，管理大师彼得·德鲁克在他的代表作《管理实践》中提出了“目标管理”的概念，由此，这个不同以往的新型管理方式像一阵旋风影响了整个世界，深深撼动了传统管理模式中的地位，泰勒、法约尔成为真正的过去式。

目标管理的最大特性，就在于它是管理体制与评价机制相结合的产物，充分吸收了管理系统的高效性与考评制度的实用性，将目标架构在整个企业管理系统之上，用人事评价的约束力和说服力运营整个企业，用管理优势控制宏观的发展路线，使人人有目标，事事有规划。这样的构想不能说之前没有过，很多管理精英和专家都曾经尝试过相应的研究，但只有德鲁克提出将目标管理应用到企业的实际经营活动中，并把它理论化，成为首创。

现在，目标管理已经被越来越多的企业和学者所接受、认同，并积

极付诸实践。不少企业还把目标管理当做决定企业生死存亡的制胜之道，从某种意义上说，目标管理决定着企业的成败。但在企业的实际经营活动中，却出现了很多让人遗憾的地方，造成了不必要的损失。可见，想要熟练运用目标管理，发挥目标的最大功效，管理者需要学习和总结的东西还有很多。

作者写作本书的目的，就是为了能够在多年参与企业管理和企业内训工作的基础上，结合经历过的目标管理案例和实际经验，为众多还在“说起来容易做起来难”思维中徘徊的管理者提供一个参照，从对目标管理的认识、管理者需要更正的观念，到具体的实际操作中需要学习和注意的问题进行逐一讲解，既说明理论中的要点，又提出自己的观点，期望有只言片语被运用到实际工作中，为奋战在一线的企业管理者带去微薄的帮助。

受工作经验和工作性质的影响，作者尽可能站在客观的立场，在书中添加了众多不同观点。本书中的案例不是以作者本人所在行业为参考点的，而是力求在管理的各个细分行业领域进行选材。只愿读者批评指正不足之处，我们将不胜感激并做进一步修正。

如果通过阅读本书，管理者能够加深对目标管理的认识和理解，并得出属于自己的论断，那么作者的目标也就达到了。

愿每位读者都能成为未来的目标管理精英！

电子工业出版社世纪波公司相关好书

序号	ISBN	书 名	定价 (元)	作者
1	978-7-121-15452-2	成功的团队领导者：方法与标杆	36	[日]藤卷幸夫
2	978-7-121-15057-9	美国培训与发展协会领导力开发手册	68	伊莱恩·碧柯
3	978-7-121-15056-2	美国管理协会领导力提升手册	45	马歇尔·戈德史密斯等
4	978-7-121-14760-9	360度领导力——中层领导者全方位领导力提升技巧	36	[德]亚历山大·格罗斯
5	978-7-121-14675-6	中国商业领导力——融合东方智慧和西方文化的实践	39	[美]高润至
6	978-7-121-14196-6	数字时代的领导力	38	[芬兰]佩卡·维嘉凯南
7	978-7-121-13745-7	领导力的真理	32	詹姆斯·库泽斯 巴里·波斯纳
8	978-7-121-13692-4	卓有成效的沟通：领导者上传下达的10个沟通技巧（修订本）	32	戴安娜·布赫
9	978-7-121-13196-7	留下你的印记：体现领导力的最高境界（白金版）	36	詹姆斯·库泽斯 巴里·波斯纳
10	978-7-121-12557-7	情感领导力	35	[美]斯坦·斯莱普
11	978-7-121-12484-6	卓越管理者的行为准则	32	[美]Robert I. Sutton
12	978-7-121-12311-5	信誉	39	詹姆斯·库泽斯 巴里·波斯纳
13	978-7-121-11522-6	领导者必备的8项素质	39	[美]Sheila M. Bethel
14	978-7-121-10929-4	领导者沟通技巧（修订版）	25	菲利普·明德尔
15	978-7-121-10921-8	激励人心：提升领导力的必要途径（白金版）	25	詹姆斯·库泽斯 巴里·波斯纳
16	978-7-121-10910-2	影响力：如何展示非权力的领导魅力（第2版）（珍藏版）	29	艾伦·科恩
17	978-7-121-08347-1	新一分钟经理人	25	霍利·G·格林
18	978-7-121-08218-4	西点军校的领导力	45	道格·克兰德尔
19	978-7-121-07578-0	领导力（第4版）	39	詹姆斯·库泽斯 巴里·波斯纳
20	978-7-121-07481-3	领导行动力：领导者真正应该做什么	26	杰夫·格劳特

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村288号华信大厦）

邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第 1 章	没有目标，就没有更好的管理	1
1.	查德威克失败案例的启示	2
2.	目标管理好处多	6
3.	每个人的职业生涯都需要目标管理	10
4.	目标管理重在模式选择	14
5.	了解目标管理体系的基本流程	18
	小测试：你是否具有目标管理能力	23
第 2 章	管理者为何不能驾驭目标管理法则	26
1.	从心底里排斥目标管理的概念	27
2.	不理解公司使用目标管理的目的	31
3.	本末倒置，不知自己是目标管理的主体	35

4. 认为工作与目标管理无关	39
5. 目标管理的技巧	43
小调查：你不知道的目标管理真相	47

第3章 准备好开始目标管理

1. 一步到位确定目标管理步骤	51
2. 明确推行目标管理的责任	55
3. 轻松实现目标管理的原则和条件	59
4. 获得他人的支持	63
5. 管理目标前的宣传工作	67
目标管理工具：管理者必知的目标管理金句	71

第4章 真正有效的目标管理始于反思

1. 目标管理从反省与评价着手	74
2. 确定公正评价的标准	78
3. 亮出事实与业绩，做出公正的评价	82
4. 以结果为导向完成评价	85
5. 别让宽松的自我评价害了你	89
目标管理工具：如何正确填写目标管理记录	92

第5章 实现目标管理的必要手段：绩效考核

1. 绩效管理是目标管理的必要手段	95
2. 通过目标管理法进行绩效考核	98
3. 绩效考核中要解决的问题	102
4. 标准绩效考核的程序	105

5. 绩效考核不能偏离具体目标	107
目标管理工具：定期评价公司的绩效考核	111
第 6 章 推动目标管理的先行官：制度准备	115
1. 目标管理，制度先行	116
2. 以制度为依托展开计划	119
3. 建立制度明确的“协作网”	123
4. 确定每个人的权限	127
5. 敲定制度需结合实际情况	131
目标管理工具：不能改变组织结构时就改变制度	135
第 7 章 保证目标管理落实的原动力：高效沟通	137
1. 什么是目标管理中的沟通	138
2. 目标管理是管理者与员工之间的沟通	142
3. 先有渠道后有沟通	146
4. 沟通不力的症结：忘记倾听	150
5. 管理的目标在于及时接受沟通反馈	154
目标管理工具：沟通第一，目标第二	157
第 8 章 目标管理不力的补救措施：设定 VS 分解	159
1. 设定关键目标领域	160
2. 进行目标分块解析	164
3. 提出基本目标假设	168
4. 将有效的目标分解	172
5. 分配可利用的资源	176

目标管理工具：协调设定与分解的过程	180
-------------------	-----

第9章 目标执行过程中的有效管理：控制 VS 监督 182

1. 让员工自发地执行目标	183
2. 做好后勤工作，辅助目标执行	187
3. 建立目标卡，让员工学会自我管理	190
4. 目标执行得好坏在于监督是否给力	194
5. 跟踪检查，提升目标的有效性	198
目标管理工具：定期总结目标工作的成效	201

第10章 确定新目标，迈入目标管理新境界 203

1. 激励员工不断寻找新目标	204
2. 及时优化目标改进方法	207
3. 定期评估，放弃不合理的目标	210
4. 与员工一起考评目标	214
5. 优化目标管理，确定新目标	218
目标管理工具：修正目标的方法和步骤	222

第 1 章

**没有目标，
就没有更好的管理**

1 ■ 查德威克失败案例的启示

1952年7月4日清晨，在美国加州卡塔林纳岛上，一位34岁的女士正在认真做着热身运动。她叫弗拉伦丝·查德威克，是美籍华裔游泳运动员，她今天计划从这个小岛出发，一路游到加州海滩去。

查德威克的想法并非不切实际：她其实是首位成功横渡英吉利海峡的女性。如果今天能成功游到西海岸，那么她又将成为第一个游过卡塔林纳海峡的女子。

准备过后，查德威克缓缓步入水中，向着东面奋力游去。这天的雾非常大，加州海岸模糊不辨，让她难以掌控方向；而且麻烦不止于此：在渡海游泳中，挑战者的最大威胁往往不是疲劳，而是冰冷刺骨的海水。查德威克被冻得浑身发麻，体力大受影响。海上的雾又越来越浓，把保护她的小船都几乎遮住了。

15小时过后，查德威克又冷又累，而西海岸却依旧无影无踪。几条鲨鱼在附近游弋，准备对她下手，幸好被船上的人及时开枪赶走。母亲和教练看出她有些不对劲，就不断给她加油，鼓励她不要放弃，因为海岸已经离她很近了。但在查德威克眼里，对面除了浓密的雾气外什么都看不到，她认为自己已经到达了极限。又过了几十分钟，查德威克彻底游不动了，失望的人们这才把她拉上了船。

无论是身边的亲友还是围坐在电视机前的千万观众都有理由不满

查德威克的表现，因为她上船的地方离加州海岸只有不到一公里的路程！

两个月后，卷土重来的查德威克再次挑战卡塔林纳海峡。这一次她没有放弃，终于一口气游到了美国西海岸。成功不光如此简单：弗拉伦丝·查德威克不但是第一位游过卡塔林纳海峡的女子，而且刷新了纪录——比男子快了大约两小时。

在第一次挑战失败后，看明白究竟的查德威克女士在事后接受采访时，曾不无懊悔地对记者说：“老实说，我不想给自己找借口，但如果当时能看到陆地，也许我就能坚持下来了。”

对于查德威克这位伟大的女性，她的成就毋庸置疑。但是，我们应当注意的是查德威克那次失败的挑战——她一生中横渡过很多海峡，只有这一次没能坚持到底；刺骨的海水和无法抗拒的疲劳让她筋疲力尽，流失了坚持下去的本钱。可令她半途而废的真的只有疲劳和寒冷吗？不，真正挫败查德威克的，是海上一眼望不到边的大雾！

因为层层浓雾阻挡了视线，查德威克看不到她的目标——加州海岸，所以她像一具没有活力的机器，艰难地向前游。她知道自己的目的地在哪里，但因为看不见那个目标，所以她如何认定自己能够实现它？

著名的潜能大师博恩·崔西说过：“成功等于目标，其他一切都是这句话的注解！”诚然，每个成功的案例背后，都是对目标的不懈追求和达成。但是，仅有一个目标就够了吗？不是。打个比方：今天是周一，上进的你给自己确定了这样一个目标：“我要好好工作！”然后，开始夜以继日地工作，直到食不甘味、寝不觉困的地步。这样的结果会是什么？你永远都是那样刻苦、认真，身心却日渐虚弱、疲惫。最后你会觉得困

惑：“成功的感觉不应该是这个样子的！”

假定还是在上班这天，你在心里默默地给自己打气：“加油，我一定能做出好业绩！”然后从做出这个决定开始，以之前的状态去工作。但你的精神状态依旧饱满，每天照常投入知识的海洋中。为什么？因为你太想看到自己的名字出现在业绩榜的顶端了。

“好好工作”和“做出业绩”有什么不同？显而易见，前者是一种工作状态，后者则是一种想要的结果、一个未来的目标。只有找到切实的努力方向，我们才能沿着正确的路线去努力。

这实际上印证了著名行为科学家埃德温·洛克提出的“目标设置”理论：**工作的动力来源应当是对目标达成的期望，而不只是简单地当做任务去完成；目标越具体，企图取得的利益就越丰厚。**“做出业绩”看似困难，可一旦实现这个目标，我们在未来所付出的努力将会比一句单纯的“好好工作”多得多，当然，收益也会多得多。

我想查德威克的失败案例给了很多人一定启示，我也利用这个故事为员工上了一堂生动的体验课：无论一个人，还是一个团队，如果看不到自己的目标，那么他们付出的所有努力将变得毫无用处。付出辛勤的汗水，不是为了感受创业的艰辛，而是为获取最后的成功。只有定下明确的目标并制定相应的行动方案，在不断实践中能清楚地看到努力程度与目标达成正在慢慢统一，才能持续获取动力，克服一切困难，最终取得成功。

作为团队的管理者，在达到目标之前，可能经常会有这样的不解：明明所有的任务要求和绩效指标都是参照实际情况后做出的，为什么就是不能完成任务，或者为什么团队效果不符合预期？这个问题实际上困扰了很多团队领导者——在经过客观的调研和科学的计算后，得出的目

标自然是非常务实的。我们当然可以认为自己的团队理应达成这个目标。再一次研究查德威克的案例，不难找到问题的关键所在：大雾的确模糊了查德威克女士的视线，让她没有了坚持的念头，但疲劳和寒冷才是拖垮她的元凶。

在保险行业中，有一个很重要的“近因原则”，即当事人员在处理案件或仲裁机关解决赔偿纠纷时，只有最直接或最有效的、起主导作用或支配性作用的原因导致了损失发生，保险公司会负担损失补偿责任。简单来说，就是“有因必有果”——如果一个人买了意外伤害保险后却患重病离世，那么保险公司是不会赔偿的。这个说法放在查德威克身上同样有效：尽管大雾让她困难重重，但如果她平时的体能训练更加有效，或者出发前做好防寒措施，说不定就能坚持到底；抑或她找一个风和日丽的天气横渡海峡，大雾的影响就不存在了。

同理，若是查德威克根本就不具备横渡海峡的能力，那么无论她的挑战方案如何贴近客观实际，也会变成一纸空文。

在设计目标时，管理者不但要仔细研究其客观性和合理性，也要考虑它能给团队成员带来什么样的影响——所有的目标最后都是由人來完成的。如果团队成员从这个目标中得不到好处，或者派给他们的任务超出了能力范围，你的团队将迅速陷入危机，甚至最终解体。真正合格的管理者，应该有能力让团队成员自觉地把组织目标添加到自己的利益中去。只有掌握了这一点，才算是学会了目标管理。

2. 目标管理好处多

在提及“目标管理”这个理论时，很多学员都不以为然，有的人甚至反应强烈，认为正是没完没了的绩效指标让团队背负了极大的心理压力，所有人都要为了完成任务而疲于奔命。管理者只以业绩论英雄：做到了自然是理所应当，下个营业期间就会被要求完成更多的任务；做不好则会被批评不努力工作、没有进取心，严重影响了他们的薪酬待遇。

其实管理者也很苦恼，他们本想借着目标管理指引企业走向快速发展的路线，利用目标来激发下属的工作积极性，结果遭到员工的强烈抵触，既定计划无法顺利展开，部门管理日趋混乱，管理者的个人威信和控制力量也被极大地削弱了。因而有的管理者更愿意用“胡萝卜加大棒”的粗犷管理体制迫使员工辛苦工作，这无疑加大了人员的流动性，导致整个组织构架长期处于不稳定状态。

很多企业都出现了类似的情况，只是程度不同而已。其实在这些企业中，无论员工个人还是管理者，他们都没有正确认识到目标管理的作用。

彼得·德鲁克的“目标管理”理论是一个完整、庞大的系统，但其思想可以用一句话来概括：“我现在做的，使我更接近目标。”其意思是所有的工作都应当是围绕已设置好的目标展开的，按照轻重缓急的原则分配时间和安排顺序，最后一件件完成——只要是有助于达到目标的事