

财富500强最重要的管理工具@大公司CEO最有效的盈利技巧

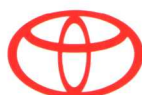
# MANAGING FOR THE SHORT TERM 短期目标

The New Rules for Running a Business in a Day-to-Day World

1 400多家公司3 000多名高层经理的真知灼见

[美] 查克·马丁 (Chuck Martin) 著

李宪一 杨伟尹 明译



财富500强最重要的管理工具@大公司CEO最有效的盈利技巧

# MANAGING FOR THE SHORT TERM 短期目标

The New Rules for Running a Business in a Day-to-Day World

1 400多家公司3 000多名高层经理的真知灼见

[美] 查克·马丁 (Chuck Martin) 著  
李宪一 杨伟尹 明译



 中国人民大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

短期目标/[美]马丁著;李宪一译.

北京:人民出版社,2004.9

ISBN 7-300-05501-X

I.短…

II.①马… ②李…

III.企业管理:目标管理

IV.F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 038474 号

### 短期目标

[美] 查克·马丁 著

李宪一 杨伟 伊明 译

---

|      |                                                                   |     |                   |
|------|-------------------------------------------------------------------|-----|-------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                                                         |     |                   |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                                                      | 邮 编 | 100080            |
| 电 话  | 010-62511242(总编室)                                                 |     | 010-62511239(出版部) |
|      | 010-82501766(邮购部)                                                 |     | 010-62514148(门市部) |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>       |     |                   |
|      | <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |     |                   |
| 经 销  | 新华书店                                                              |     |                   |
| 印 刷  | 三河市华晨印务有限公司                                                       |     |                   |
| 开 本  | 787×1092 毫米 1/16                                                  | 版 次 | 2004 年 9 月第 1 版   |
| 印 张  | 18.5                                                              | 印 次 | 2004 年 9 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 240 000                                                           | 定 价 | 48.00 元           |

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

采用本书理念和方法的国际性大公司包括：



**COLDWELL  
BANKER**



**CNN**  
INTERNATIONAL



 **Skandia**



**KRAFT**



**Panasonic**  
ideas for life



**AMERICAN  
EXPRESS**

- ★ 美国电话电报公司  
世界最大的电信服务公司
- ★ 美国陶氏化学公司  
全球领先的科学技术公司
- ★ 富达投资公司  
全球最大的专业基金公司
- ★ 福特汽车公司  
世界第二大汽车制造商
- ★ 美国通用汽车公司  
全球最大的汽车制造商
- ★ 美国卡夫食品公司  
北美洲最大的食品公司
- ★ 万豪国际公司  
世界著名的酒店管理集团
- ★ 万事达信用卡国际公司  
全球最大的信用卡国际组织之一、第一家把国际授权和清算网络引进中国的国际信用卡组织
- ★ 美国麦格劳·希尔公司  
享誉全球的金融、新闻及出版服务集团
- ★ 美国摩托罗拉公司  
提供集成通讯解决方案和嵌入式电子解决方案的全球领导者
- ★ 日本松下公司  
日本著名的移动通信终端制造商、电子产品开发和制造方面的全球领袖
- ★ 美国百事公司  
世界最成功的消费品公司之一
- ★ 美国宝洁公司  
全美最大的跨国公司之一、世界最大的日用消费品公司之一
- ★ 瑞典斯堪的亚保险有限公司  
瑞典首家寿险公司、北欧最大的金融服务集团、国际长期投资储蓄市场储蓄业务的倡导者和先行者
- ★ 美国标准普尔公司  
世界级的资讯品牌与权威的国际分析机构、创建金融业标准的先驱
- ★ 日本丰田汽车公司  
日本最大的汽车公司、世界十大汽车工业公司之一
- ★ 联合利华国际化妆品公司  
世界十大品牌化妆品公司之一
- ★ 美国富国银行  
美国知名的综合银行、美国金融业巨子

**献给索瑞**

# A致 谢 cknowledgments

---

如果没有Net Future Institute多达3 000名会员的通力合作。本书是不可能完成的。一年多来，他们每两周就抽出时间来参加一次实时调查。为了使本书尽可能地具有实用价值，他们中有许多会员都乐意奉献出时间，与我们一起分享他们的真知灼见和工作方法。这些是来自今天企业一线的心声，我们对他们深表谢意。

我们也感谢所有的那些首席执行官、高级主管和经理们，他们从繁忙的日程安排中挤出宝贵的时间，坦诚地同我们一道探讨他们的看法。令我们感激不尽的是，在我们所接触的各种层面的人中，几乎每一个人都花费了那么多的时间，这样做不仅是为了表达他们独到的见解，而且也是为了帮助证实本书中的那些概念并使之从理论转化为实践。

特别要感谢的是玛丽·弗雷克斯 (Mary Frakes)，她是一位明星记者、作家和编辑，这几年在许多项目上我与她的合作非常愉快。在写作本书时，玛丽总是以其非凡的预见能力随时给予我们帮助，无论是在构想、采访、撰写、编辑、研究思路，甚至在提醒我们交稿的最后期限等方面，她都能预先多想几步。我想对玛丽——我的朋友——在整个过程中所给予的密切关注表示感谢。

在Net Future Institute里，我十分感谢我所信赖的助手莎拉·考特欧 (Sarah Coito)，无论在哪一个国家、哪一个州或者哪一个城市，当我为写本书而作研究、核实数据或是安排诸多的访谈时，她都保证我能做到准时无误。我们也要感谢市场营销和研究部主任乔希·贾维斯 (Josh Jarvis)，他负责将本学会在全世界进行的诸多研究及其成果进行整理和制表，同时还承担了研究和核实数据的工作。

在我有幸供职的Handshake Dynamics公司的董事会中，我们要感谢该公司的首席执行官劳伦斯·布宁 (Laurence Bunin)，他帮助我们证实概念，并就本书中所阐述的许多思想积极参与深入的探讨，还帮助我们审核了本书的原稿；我们还要感谢战略顾问塞巴斯蒂安·沃斯 (Sebastian Vos) 和

克里夫·罗腾伯格 (Cliff Rotenberg), 他们积极参与献计献策的攻关会, 特别是帮助我们解决了“代理理论”概念的难题。

我们要感谢Deloitte & Touche会计事务所的萨兹·可汗 (Shaz Khan), 在多次的交谈中, 他让我们分享了他杰出的研究成果, 并跟我们的研究成果进行了比较; 我们还要感谢哈利·萨姆迪克(Harry Somerdyk), 他仔细地阅读了最初的书稿并与我们一起致力于“基层实际”概念的研究。我们要感谢所有那些以各种方式帮助过我们的人, 他们向我们敞开大门、扫清道路, 或像萨姆·艾伯特 (Sam Albert) 和瑞什·恩格利葛(Rich Engelage) 一样, 与我们一道探讨各种想法。

感谢Leigh Speakers Bureau的许多代理人, 他们在我们马不停蹄的全球行程中, 在我们与他人分享知识的过程中, 安排我去全美国和全世界最好的企业组织, 给那些才智横溢的智者举行讲座。

感谢Doubleday出版公司的编辑罗杰·斯科尔 (Roger Scholl), 他从本书的构思开始一直到全书完稿都与我精诚合作, 在整个过程中给我指明方向、开拓思路、展示前景, 还为本书做了审慎的编辑。我还要感谢Leigh Speakers Bureau的韦斯·奈夫 (Wes Neff), 他是我的对外事务代理人。他将我与罗杰联系在一起, 并给予我不断的支持。

在为完成本书而进行的研究中, 我们发现不论就专业水平还是个人素质而言, 许多高级主管和经理对重大问题的应对都训练有素, 而且他们力求使其工作中在生活中保持恰当的位置。显然, 许多成就并非来自于短期或长期的工作, 而是来自于那些工作中的特别时刻。

我想对自己的家人表达特别的谢意, 为了他们在完成本书的那许多个白昼、夜晚、周末和假日中所给予我的大力支持。我的两个儿子——13岁的瑞安 (Ryan) 和10岁的蔡斯 (Chase), 成长在一个飞速发展的世界里, 感谢他们, 当我在完成本书时, 他们似乎以放慢了生长的速度的方式来等待我。我最诚挚的谢意要献给我终身的伴侣、结婚16年的妻子特瑞兹·格兰杰·马丁 (Therese Granger Martin), 我把本书献给她。感谢你, 泰瑞 (Teri), 为了你所给予我的鼓励、指导和坚定不移的支持, 尤其是你给我创造的那些积极而又特别的时刻, 它们超出了我可能指望得到的一切。

# 目 录

## A 什么是短期目标管理

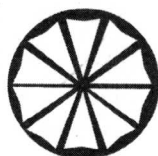
1. 短期目标时代/3
2. 迷惘的经理/25
3. 沟通脱节/53
4. 短期与长期/63

## B 公司短期目标实施

5. 数字/85
6. 发展/103
7. 沟通/129
8. 交流/149
9. 领导/163
10. 员工/189
11. 信息/207

## C 个人短期目标实施

12. 重点/229
13. 任务单工作法/239
14. 会议/251
15. 即时性原理/275



# A

## 什么是短期目标管理





# 1



## 短期目标时代

今天，工作就像一台永不停息的机器，飞速地运转。不断恶化的全球环境、艰难跋涉的美国经济，以及“9·11”恐怖主义袭击给众多企业带来的冲击波，所有这一切正迫使企业界和置身其中的每一个人作出反思，重新思考怎样才能使企业和自身向前发展。

变幻莫测的企业环境带来的挑战意味着有更多的工作需要人们去做。如果人们有时间去冷静思考的话，工作的强度和速度似乎令人难以抵御。

经理们深陷于纷繁的变化之中，以往从未有哪个时代像现在这样，有更多的工作要做，但只有更少的时间可用。从普通职工到高级主管的各级工作人员都在起早贪黑地干，但回家后还经常得在夜间和周末加班加点。

由于经理们整日疲于应付管理结构中下属和上司不断提出的要求，他们在一天工作结束后常常感到一事无成，但为了忙于“救火”却被搞得筋疲力竭。在经营战略和发展前景问题的讨论会上，他们只能坐在后排座位上，一旦返回办公室后，他们又得面对每天的现实生活的最新危机。执行主管们从一个会议赶赴另一个会议，常常带着比开会前更长的任务单离开会场。

从普通职工到高级主管的各级工作人员都在起早贪黑地干，但回家后还经常得在夜间和周末加班加点。

执行主管们从一个会议赶赴另一个会议，常常带着比开会前更长的任务单离开会场。



中层经理不得不在更短的时限里，利用一支组织结构要求更高的员工队伍来实现更高的业绩期望。结果，在大多数情形下，经理们常常发现自己正卷起袖子干着本来应该是他们领导别人去做的工作。

然而，不只是中层经理才面对难以实现的期望。高级主管也面对着来自公司之外的严酷形势，从股东、资本市场一直到顾客。这些外部力量正迫使他们用更短的时间去实现更大的绩效。

在过去的几年间，这些压力一直在不断地增长。当互联网的诞生产生了“互联网时代”的观念时，人们才首次感觉到了这些压力。当全世界计算机的联网开始改变企业的经营策略时，不论是新兴企业还是比它们更强大的竞争者都已感觉到，发展的速度再快也不足为奇。新崛起的小公司祈祷能够“迅猛发展”，而大多数历史悠久的竞争者则常常被寓言里“修车铺里的七个家伙”（译者注：指虽然投资少但经营策略好、产品受欢迎、事业成功的小公司）的幻觉弄得提心吊胆，生怕会发生什么不幸的事情，使自己毁于一旦。但随着2001年初世界经济的衰退，失业人数骤增，整个企业界开始真正地预感到，他们必须在更短的时间里利用更少的资源来满足更大的期望。随后的几个月里出现了以下情况：

- 在2001年的3月到12月期间，有120万美国人失业。
- 自从1990年以来，首次有一半以上的美国大公司（占总数的58%）在2001年6月30日前的12个月里相继宣布裁员。
- 裁员的浪潮并非只是对局部的个别人员造成影响。与上一年同期的1 697次裁员相比，2001年11月份解雇人数超过50人的大规模裁员就达2 699次。与上一年11月份的216 514人相比，2001年11月份的裁员意味着有293 074人丢掉了工作。

工人们、经理们，还有执行主管们眼睁睁地看着他们以前的同事在四



处寻找工作。为了避免成为下一个领取解雇通知书、被扫地出门的人，他们自己会更加拼命地工作。更为糟糕的是，在2000年3月到2001年10月期间，由于互联网泡沫的破灭，致使公司资本的市场总值损失了近5万亿美元。这一数字所代表的股票数额曾经有助于刺激许多公司进行扩张；当泡沫消失后，公司再次被迫依靠自己的赢利和收益来维系增长。结果，无论是通过收购还是提高销售额，公司都比以前更难以实现增长，直至最终变为负增长，而美国也陷入了经济衰退的境地。

这种剧变以及它对个人和公司的冲击已产生了地震般的效应，实际上波及到了各个领域的每一家公司。单是经济衰退并不会产生出如此大的压力。然而，它却使人们更加需要一种能够帮助公司和个人继续朝着目标迈进的方法。这似乎表明，人们现在所做的一切不约而同地都是为了防止经济衰退。

为了这些统计数字不使人产生误解，认为工作压力将会随着国家经济的复苏而消失，现在让我们来仔细看一看美国管理协会 (AMA) 得出的又一研究结果：在所有那些报告裁员的大公司中，仅有25%的公司是因为市场对其产品或服务的需求减少才被迫削减岗位的。绝大多数的裁员都归因于生产结构的改变或生产率的提高。这就表明在那些裁减掉的岗位中，至少有一部分是不可能随着经济的复苏而恢复的。正如我们所看到的那样，工作压力不只是随着大批裁员而波动，其中有许多是由于企业经营方式中发生的根本变化所致。

工作压力不只是随着大批裁员而波动，其中有许多是由于企业经营方式中发生的根本变化所致。

工作负荷并不是惟一的挑战。公司里所有的经理和雇员不单是因为工作量大而拼命工作，同时也是因为公司指令的欠缺、低效、前后不一和令人费解而被搞得疲惫不堪。高级主管们竭尽全力地向全公司的各级管理人员传达公司的经营目标和战略，然而，许多人要么是不接受，要么是没有能够完全领悟那些意图。

在很多情况下，那些令人困惑或被人误解的战略方针正是造成公司组织中高级主管和中层经理之间相互脱节的主要原因。

在很多情况下，那些令人困惑或被人误解的战略方针正是造成公司组织中高级主管和中层经理之间相互脱节的主要原因。当发生此类情况时，



经理们最终采取了自己认为是对公司最为有利的行动，不管这种做法是否有益于实现公司的长远目标。

## 一种全新的管理方法

需要有一种全新的管理方法来帮助公司更好地做到步调一致，以便使之能在艰难时期最有效地将潜力发挥出来。几乎同样重要的是，为了让公司的各级管理人员和工人们清楚地认识到其日常工作对实现公司总体目标所产生的价值，这种新方法需要帮助他们正确地认识自己的工作。

### 欢迎来到“针对短期目标实施管理”的新时代！

虽然公司的战略方针将继续决定公司的长远目标和发展方向，但“针对短期目标实施管理”可以使公司和经理们更准确和更有效地执行公司的战略方针。

“针对短期目标实施管理”是一种全新的工作方法。

“针对短期目标实施管理”是一种全新的工作方法。它是一种适用于所有层次的执行主管和经理的运筹学，是使人们围绕公司的战略方针更紧密地团结工作，在较短的时限内获取成绩的保障。鉴于今天企业界的现实，我们别无他求，只能如此。虽然公司的战略方针将继续决定公司的长远目标和发展方向，但“针对短期目标实施管理”可以使公司和经理们更准确和更有效地执行公司的战略方针。此外，当经理们认识到自己在促进公司目标的实现中所起的作用时，他们所提供的信息就能够更及时地影响公司的决策进程，使公司能够在必要时对战略方针做出更迅速的调整。

确切地说，“针对短期目标实施管理”有别于“短期的目标管理”。“短期的目标管理”意味着只需要顺利地完成任务，而不用再去实现更大的目标。“针对短期目标实施管理”则与公司的长远目标直接有关。

确切地说，“针对短期目标实施管理”有别于“短期的目标管理”。“短期的目标管理”意味着只需要顺利地完成任务，而不用再去实现更大的目标。“针对短期目标实施管理”则与公司的长远目标直接有关。要真正做好针对短期目标的管理，意味着所有的工作都要与公司紧密联系，



要与公司的长远目标和具体目标保持一致，做到每个经理都知道采取哪些短期行动恰到好处，能最好地改善公司长期战略目标规定的整体绩效。

针对短期目标实施管理不仅关系到更快的发展，而且还关系到更明智的运作。

针对短期目标实施管理不仅关系到更快的发展，而且还关系到更明智的运作。它关系到有效地执行并完成规定的目标和任务。公司的战略方针通过体现长远目标的一连串的小步发展和迅捷的短期决策而得以贯彻。针对短期目标实施管理迫使经理们更有效地去实现重大业绩，这是今天企业界中公营和私营部门的环境气氛一致要求的。

针对短期目标的管理与高效的运转密切相关。

针对短期目标的管理与高效的运转密切相关。它关系到那些易于管理的小任务的组织程序，这些小任务可以提供许多机会，使人们能对变化做出快速反应。它关系到处理好诸如频繁流动的劳动就业人员，以及企业伙伴之间缔结暂时战略联盟等现实问题。它还关系到如何从眼前的经营战术、工作绩效和相关信息中取得突破性的战略成功。

#### 针对短期目标的管理主要包含以下三个原则：

1. 要做好针对短期目标的管理，企业生活中的一切都得实行量化。量化必须落实到个人，使每个执行主管或经理都清楚地意识到，他们所做的工作究竟是在促进还是在阻碍公司实现其最高目标和具体目标。应该让全公司的人都认识到个人、团队，以及各个大小部门所做出的贡献。

2. 针对短期目标的管理要求各级经理在更短的时限里集中力量，逐步地推进公司向前发展。随着短期效益的积累，这些微小的进展应为公司和个人提供递增的效益。任何需要完成的大项目都应分解为能在较短时限里随时产生成果的小项目。

3. 针对短期目标的管理要求对公司内部实行更集中的领导，各级经理之间应保持高度的互动和内在联系。它要求高级主管花更多的时间去倾听，确使下属知晓并接受公司的战略方针。在了解并领会了公司的具体目标后，经理们有责任随时向高级主管报告市场动向。为了在恰当的时间将准确的信息传递给恰当的人，信息的传递必须是双向的。



针对短期目标的管理与以下几点关系重大：

- 消除公司与经理们和雇员们之间在目标认识上的分歧。
- 加强各级管理人员之间的相互沟通，建立新型的人际关系，以此来实行对企业的领导。
- 正确地利用信息来指导各级部门的经营决策。
- 具备双向的视角：执行主管需要理解其下属在工作中所承受的压力，包括顾客对公司的期望；中下层的经理需要理解在公司下达的指令背后所存在的外部压力，虽然他们对这些指令也许不能立刻领悟或表示支持。
- 在各级部门培养新的工作习惯并树立新的工作态度，集中精力解决重大问题。
- 与公司的战略方针保持步调一致，而不是背道而驰。
- 每天都有所作为，而不是整日应付了事。
- 用无可争辩的事实和优势来说话。

不管怎样，即使是微小的进步也能不断地推进公司实现其远大目标。

为了产生最佳效果，必须在全公司推行“针对短期目标实施管理”的概念。不管怎样，即使是微小的进步也能不断地推进公司实现其远大目标。当公司里每一个人都学会了改变目前工作方式的新技能，他们为此所付出的努力不仅能使其个人，也能使整个公司受益匪浅。

## 一个明显的事实

针对短期目标实施管理的一个重要环节就是要树立这一思想，即经理们实际上能够适应这种新的工作方法。如果员工们看不到他们所做出的贡献产生的意义，或者感觉不到公司对其工作的重要性的认可，这样的工作环境就不可能最大限度地发挥效率。在企业组织里，短期效益递增的作用与反作用并不总是与人们自认为是最高使命和职责的那些东西相一致。即使有人可能正一点点地推动公司向前发展，但如果他没有完成那些传统上常常与大幅度的提薪或晋升紧密联系的辉煌业绩或宏大项目，那么他对自



已花费时间去做的工作也不会觉得好受。当今，规模庞大的项目正被分解为易于管理的小项目，公司必须能够对变化做出迅速调整，那种注重“创世大爆炸”效果的做法可能会带来令人沮丧的后果。

产生这样问题的部分原因在于，在传统上，处于高度预见性的状态被认为是有利的；处于高度反应性的状态则不然。“思考长期目标”使人产生出一种幻觉，他不去考虑这种幻觉在现实中是否有据可依，却以为自己能够控制大局。反之，“对实际环境作出反应”则可能会使人产生出一种无能感，以为被超出自己控制的力量任意摆布。这就难怪处于反应性的状态被认为是如此一种负面的东西！

它要求下级经理能理解高级主管的需求和意图，并能在适当的时机传递恰当的信息。它还要求高级主管在决策过程中能高度互动，屈尊采纳下级经理意见，并能从其业务知识中受益。

然而，针对短期目标的管理并不仅仅是反应性管理。它不只是对下一个事件或随之而来的市场混乱作出反应，而是包含了对各级管理层的预见性的和反应性的管理，并在恰当的时间分别应用这两种方法。它要求下级经理能理解高级主管的需求和意图，并能在适当的时机传递恰当的信息。它还要求高级主管在决策过程中能高度互动，屈尊采纳下级经理的意见，并能从其业务知识中受益。而且，针对短期目标的管理还包括有效地利用相互作用中所交换的信息。

在当今变化无常的世界里，僵硬固执比以往任何时候都更为危险。没有人愿意承认工作中存在着超越我们能力控制的情况，但这种可能性却总是存在，并经常在意想不到的时候出现。“9·11”恐怖分子对纽约“世界贸易中心”和五角大楼的袭击摧毁了人们曾对自己控制形势的无限能力所抱有的幻想。当企业和个人的参照物可能在一夜之间彻底改变时，公司和个人最好随时能够对战略计划作出不断调整。所以，针对短期目标实施管理的经理不仅应是预见性的，也应是反应性的。

就其本身而言，体现当今工作领域特性的诸多因素不一定非得是积极的或是消极的，诸如欲迅速获取效益而产生的压力，涉及所有人与事物的网络化，对文献资料和数量分析的需要、对累积渐进的成功（而不是等待