

史上最直观的目标管理体系

1张图、5个步骤
轻松搞定**组织目标**

吕方兴
著

张图 目标管理

组织（团队）中是否也存在下列问题：

目标分解到岗到人依旧无助于目标实现

考核奖励也无济于事，**绩效考核制度形同虚设**

晨会、夕会、总结会、动员会，大小会议层出不穷

各种培训名目繁多

员工们一盘散沙，各部门之间无法团结协作，**各自为政，互相推诿、指责、扯皮**的现象应接不暇……

东方出版社

013041701

F272.7
08

吕方兴 著

1



张图 目标管理



北航

C1649007

东方出版社

F272.7
08

图书在版编目 (CIP) 数据

1 张图目标管理 / 吕方兴 著. —北京: 东方出版社, 2012. 10
ISBN 978-7-5060-5541-3

I. ①1… II. ①吕… III. ①目标管理 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 247263 号

1 张图目标管理
(YIZHANGTU MUBIAO GUANLI)

作 者: 吕方兴

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京海石通印刷有限公司

版 次: 2012 年 12 月第 1 版

印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 13.5

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5541-3

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前言 | 把目标变成现实

这个世界上，永远也不缺有梦想的人，缺的是能把梦想变成现实的人；

这个世界上，永远也不缺有目标的人，缺的是能把目标变成现实的人。

目标对于组织与个人的生存与发展都是至关重要的，人们为实现目标而努力奋斗着，但结果却不尽如人意，到底是什么原因？

经过多年的研究，笔者发现其根本原因就是没有找到实现目标的路径。

如果你问一个人“你的目标是什么？”时，他一定会对答如流；但如果当你问到“你打算如何实现目标？”的时候，大部分人就会支支吾吾答不上来，少数人能告诉你一个大概，但肯定没有人能说得出实现目标的具体（详尽）路径。

试想一下，如果画一张从深圳到北京的路线图给你，那么走到北京这一目标还难以实现吗？是不是就很容易实现了呢？只有路径越来越清晰、明确和具体，目标才会更容易实现。

然而传统的目标管理理论更多只涉及目标制定、过程跟踪及结

果评估，对于目标实现的真正核心问题——路径设计，却提之甚少，更未提出过任何解决方案。究其原因，首先，路径设计本身是一个个性化的问题，没有通用的理论可套用，而是需要因人而异、量身定做；其次，路径设计是个系统工程，要进行跨领域跨学科研究，不仅涵盖战略、营销、人力、财务、IT等多个领域，还涉及系统工程学、逻辑学、管理学、心理学等多门学科，更需要设计者强大的逻辑、系统和战略思考能力。

目标的实现本身是个系统问题，系统是一门研究整体的学问，而整体由部分组成，不仅和每一部分有关，还同各部分之间的相互作用及影响有关，也同外部环境及其变化有关，所以目标必须通过协同作战、形成整体、适应环境，才能快速实现。很多时候，人们总是期望用战术来解决战略的问题，用部分来解决整体的问题，然而系统性的问题必须通过系统来解决，目标的实现需要找到一个系统化的解决方案。

为解决“目标实现”这一综合性难题，经过十多年的不断实践与总结，以及长时间对“如何实现目标”的系统思考与研究，笔者成功地开发出了一套实现目标的系统理论与方法——TPPBT目标管理。TPPBT目标管理是以路径为研究对象，以路径设计为核心，专注于为组织与个人目标的实现与落地提供一整套系统化解决方案的新型目标管理体系，其内容涵盖目标沟通、路径设计、路径汇总、作战地图与跟踪辅导五个部分。

TPPBT目标管理克服了传统目标管理的局限性，弥补了传统目标管理的缺失，解决了组织目标难以实现的“只有目标没有路径”和“组织难以形成整体”两大难题，并为组织提供了一套涵盖目标

沟通、路径设计、路径汇总、作战地图与跟踪辅导五项内容的实现目标的系统化解决方案，从而能够轻松帮助组织把目标变成现实。具体如下：

我们要到哪里去？

目标沟通——明确目标、统一目标。

我们如何去那里？

路径设计——设计实现目标的具体路径。

路径汇总——形成路径汇总图、让目标看得到结果。

我们如何一起去那里？

作战地图——形成各级作战地图、组织形成整体、执行高效。

我们如何一起去到那里？

跟踪辅导——一张表一个会、执行跟进简单高效、目标轻松落地。

（本书所指组织，均指具有独立组织功能的组织，一般为总部、集团、事业部、子公司、分公司、办事处或无分支机构的单一组织等。）

作为中国第一位专业从事目标管理咨询的从业者，笔者深知身上肩负的伟大使命及巨大的社会责任，并将为之不断努力奋斗，以帮助更多的组织与个人达成目标、实现梦想，为中国的管理事业添砖加瓦、贡献出自己的一份力量！

有了路，目标还会远吗？

有了路，梦想就能成真！

愿天下所有的组织与个人都能早日达成目标、实现梦想！

吕方兴

2012.8

目录

001 前言

第一部分 现状篇——目标管理的现状分析

003 第一章 组织目标管理的八大现状

现状1：目标分解力求精准到位 / 005

现状2：出台高额奖惩政策 / 008

现状3：召开轰轰烈烈的动员大会 / 010

现状4：签订绩效责任书与军令状 / 012

现状5：“表哥”、“表姐”一大堆 / 015

现状6：天天“夜总会” / 017

现状7：“培训班”不断 / 019

现状8：重金打造考核制度 / 021

023 第二章 组织目标管理的六大困惑

困惑1：各种办法用尽目标还是难以实现 / 025

困惑2：经常出现“拍脑袋”、“拍胸脯”、
“拍屁股”的现象 / 027

困惑3：经常出现“互相指责”、“互相扯皮”、
“互相推诿”的现象 / 029

困惑4：经常出现“找理由”、“找借口”、
“找替罪羊”的现象 / 031

困惑5：经常出现“各自为政”、“缺乏整体协作”的现象 / 033

困惑6：经常出现“事后诸葛亮”、“秋后算账”的现象 / 035

037 第三章 组织目标难以实现的真正原因

只有目标没有路径 / 039

组织难以形成整体 / 041

传统目标管理的缺失 / 043

045 第四章 如何才能实现组织的目标

组织目标的实现需要一个系统化的解决方案 / 047

第二部分 革新篇——TPPBT 目标管理

051 第五章 TPPBT 目标管理定义

055 第六章 TPPBT 目标管理模型

TPPBT 目标管理模型 / 057

目标沟通 / 058

路径设计 / 059

路径汇总 / 062

作战地图 / 064

跟踪辅导 / 067

069 第七章 TPPBT 目标管理价值

构建实现目标的系统 / 071

提升组织执行力 / 072

培养“战略+执行”型稀缺人才 / 074

077 第八章 TPPBT 与传统目标管理的区别

TPPBT 与传统目标管理内容比较 / 079

TPPBT 与传统目标管理的区别 / 080

第三部分 系统篇——五步构建实现目标的系统

083 第九章 第一步——目标沟通

目标是什么 / 085

目标统一吗 / 087

089 第十章 第二步——路径设计

路径的形成过程 / 091

路径设计的三大思维 / 094

FH 路径分析与设计 / 102

SH 路径分析与设计 / 106

TH 路径分析与设计 / 110

案例 1 某金融服务公司实现季度目标的路径分析与设计过程 / 115

案例 2 刘备集团实现长期目标（愿景）的路径分析与设计过程 / 148

157 第十一章 第三步——路径汇总

汇总 FH、SH 和 TH 路径 / 159

形成目标实现路径汇总图 / 161

165 第十二章 第四步——作战地图

作战地图的形成过程 / 167

绘制形成一级作战地图 / 169

绘制形成二级作战地图 / 173

绘制形成三级作战地图 / 175

案例 某金融服务公司季度目标一、二、三级作战地图
绘制过程/181

191 第十三章 第五步——跟踪辅导

看板管理 / 193

一张表一个会 / 195

现场管理 / 199

路径调整 / 201

203 吕方兴经典语录

第一部分 现状篇

——目标管理的现状分析

第一章 | 组织目标管理的八大现状

现状 1：目标分解力求精准到位

组织目标制定之后，第一步要做的就是进行目标分解。

目标分解好比“分蛋糕”，这个分多了那个就少了，分多了的吃不完，分少了的不够吃，最后蛋糕也就没能吃完（浪费了）；如果刚好分到位，就是每个人实际所需的，那么每个人都能刚好吃完，蛋糕也就能刚好吃完（不浪费）。

对于一个组织来说，如果某一分项目标值太大，其他分项就会变小，此时组织就等于把宝压在这一分项上，风险太大。如果这个分项目标未能完成，而其他就算完成，组织目标也还是难以完成。如果能够将组织目标科学、合理、精准地分配给每个分项，使每一分项目标都得以实现，从而保证组织目标的实现，这才是组织目标分解的“正道”。

为了实现组织目标，每一位组织领导者都十分关心与重视组织目标的分解，同时也比较谨慎，会花费较多的时间和精力在组织目标的分解上。他们会努力找到每一分项，会不断探索与总结科学、合理的目标分解方法，力求将组织目标精准地分解到每一分项，以保证组织目标能够实现。

实例 某建材公司的目标分解要求

从产品维度，目标必须分解到每一个品牌和每一个产品；

从组织维度，目标必须分解到每一个部门和每一个人；

从客户维度，目标必须分解到每一个客户（甲方/设计师）和每一个项目；

从时间维度，目标必须分解到每一年、每一季、每一月、每一周和每一天。

实例 某通讯公司（年度）目标分解公式及模型

首先将公司总目标分解到各品牌，再将各品牌目标分解到分公司。

1) 目标分解公式

分公司年度品牌目标 = $[\text{年度全国市场总容量} \times \text{分公司容量占比} \times \text{分公司品牌份额} \times (1 - \text{分公司品牌直供比}) / \text{全国各分公司品牌有效容量总和} \times 70\% + \text{分公司历史销量贡献占比} \times 30\%] \times \text{公司年度品牌总目标}$

式中 年度全国市场总容量——手机台数总容量；

分公司容量占比——数据来源于赛诺数据、厂家数据、公司数据三方加权所得；

分公司品牌份额——数据来源于赛诺数据与厂家数据平均加权所得；

品牌直供比——数据来源于分公司自报数据经各业务部确认后所得；

分公司历史销量贡献占比——数据来源于总部商务中心，为分公司过往三年销量在公司总销量中的贡献占比加权所得。