

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

中坚主管系列



以终为始

快速达成目标的5步 19法

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变

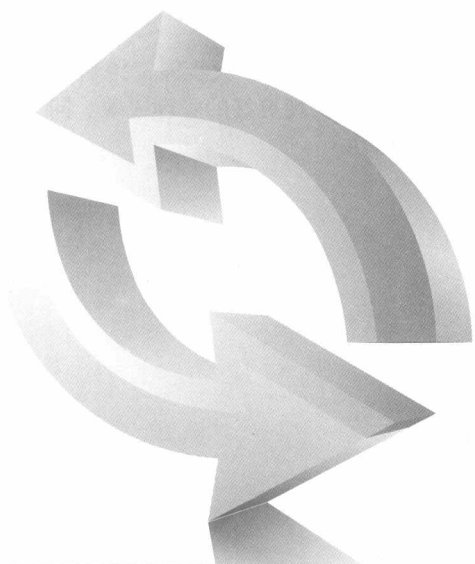


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

中坚主管系列



以终为始

快速达成目标的5步 19法



影响力中央研究院教材专家组 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从目标管理的特质开始,继之以目标制定、目标分解、目标实施、评估反馈 5 大步骤、19 种方法,理论系统地告诉管理者如何运用正确的方法和手段,有效推行目标管理,实现更好的管理成效。同时配以大量的表格和图示、工具、案例和思考,使本书更具实战性和可操作性。

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

图书在版编目(CIP)数据

以终为始:快速达成目标的 5 步 19 法 / 影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社, 2009.1

(影响时空管理丛书·中坚主管系列)

ISBN 978-7-121-07620-6

I. 以… II. 影… III. 企业管理:目标管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 166653 号

责任编辑:晋 晶

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

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:860×1092 1/16 印张:12 字数:242 千字

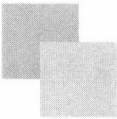
印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价:39.00 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。



专家委员会

- 顾问 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员
彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家
吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事
- 主任 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁
白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委员 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长
王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家
彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长
张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任
谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学 MBA 教育中心副主任

- 冯鹏程 对外经济贸易大学副教授、博士后，国际经济研究院企业研究室主任，中国资本运营研究中心主任，中国开发型经济研究所副秘书长，河北省注册纳税筹划协会副会长
- 李 践 知名企业家，香港风驰集团董事局主席，赢利模式商业系统创始人，五项管理创始人，畅销书《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》作者
- 汪中求 管理专家，北京大学精细化管理研究中心主任，北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师，畅销书《细节决定成败》作者
- 孟昭春 成交专家，春风投资有限公司董事长，畅销书《大保单销售》、《关爱生命》、《承诺就要实现》作者
- 吴甘霖 创新专家，甘霖智慧国际培训机构理事长，畅销书《方法总比问题多》作者
- 程社明 管理学博士，清华大学、北京大学“职业生涯开发与管理”主讲教授，天津明理企业管理咨询公司、北京家和业咨询公司董事长，畅销书《你的船你的海》作者
- 王 璞 咨询专家，北大纵横管理咨询集团首席合伙人，团中央青年企业家协会副会长，全国劳动模范，教授
- 韩进军 中国人民大学博士，艺海国际商学院管委会主席，著名管理咨询专家，长期致力于企业管理创新和品牌策略研究与推动
- 张守春 新泽西州立大学人力资源硕士，著名薪酬管理、绩效管理培训专家，北京美克拜特人力资源管理咨询中心总经理
- 苏宗伟 上海外国语大学东方管理研究中心副主任，副教授
- 孟庆才 南京大学商学院博士后，高级经营师
- 徐爱军 南京中医药大学经贸管理学院经贸教研室主任兼培训部主任，副教授



编写委员会

主 任 白 沙

副 主 任 杜 君

执行编委 苗 伟 王晓霞 荆 涛 杨 帆 潘 静

邢晓风 纪洪涛 徐之君 杨 梅

委 员 (按姓氏笔画排序)

马雪霞 王 伟 王 滢 韦冠凡 左 惠

边俊英 付娟娟 毕春月 孙建红 朱晓峰

刘继贤 刘晓斌 肖 果 宋小强 杨忠正

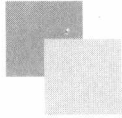
张尚国 张哲生 张雪冰 陈晓丽 李玉峰

李 华 李亚林 李雨潭 李 晓 李铭瑜

郑云凤 周 正 孟 巍 侯忠义 姚国梅

赵 倩 宫 辉 徐岳峰 高 磊 戚传福

常绪哲 韩秀霜 潘永辉



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

（1）单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

（2）过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

（3）笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多

企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。
- 顶尖销售系列（7 本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。

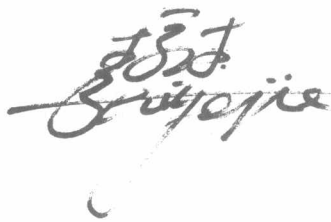
总序

- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



中国培训界七剑客点评

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

——易发久（海龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家



中国培训届七剑客点评

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万家企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

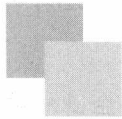
经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家



前言

1954年，美国著名管理学家德鲁克在《管理实践》一书中，首先提出“目标管理与自我控制”的主张，随后在《管理——任务、责任、实践》一书中对此做了进一步阐述。

德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。这就是我们现在说的“以终为始”，只有确定了终点，才能决定从哪里开始，所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”。

目标管理的具体方式是由组织的最高管理者根据组织所面临的内外部形势需要，制定出在一定时期内，组织经营活动所要达到的总体目标，然后由组织内各部门和员工根据总体目标确定各自的分目标，并在获得适当资源配置和授权的前提下为自己的分目标而奋斗，从而使组织的总体目标得以实现。最后企业把目标完成情况作为考核的依据。

目标管理的最大优点在于，它能使员工用自我的管理来代替受他人支配的管理，激发出工作的主动性和积极性。目标管理通过诱导并启发员工自觉地去干，极大地激发出个人的潜能，有效地提高工作效率，从而促进了企业总体目标的实现。

目标管理要求员工自己制定工作目标，自我控制，自觉采取措施完成目标，自动进行自我评价。

由于目标管理具有的这些优点，使它一经提出，便在美国迅速流传，并被广泛应用，继而很快为日本、西欧和其他国家的企业所仿效，在世界范围内大行其道。近年来也被中国的管理者熟知和使用。

然而，目标管理尽管看起来简单，但要把它付诸实施却不是一件容易的事。它要求企业的管理者必须对目标管理有很好的领会和理解。企业要想实行目标管理，必须满足以下几个条件：



前言

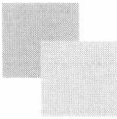
第一，管理者必须知道什么是目标管理，为什么要实行目标管理。第二，管理者必须知道本企业的目标是什么。第三，管理者必须知道怎样才能制定出符合本企业实际情况的目标，并且目标具有可量化性和可考核性。第四，管理者必须知道怎样公正公平地考评目标达成的情况，并对员工进行奖惩激励。

只有了解并掌握了这些方法，才能很好地把目标管理运用到企业中去，使它发挥出应有的作用。

本书正是从这几个方面入手，以目标管理的特质开始，继之以目标制定、目标分解、目标实施、评估反馈 5 大步骤、19 种方法——业绩提升型目标管理、关注员工潜能、总体规划、避免“老鼠”会议、评估反馈等，理论系统地告诉管理者如何运用正确的方法和手段，有效推行目标管理，实现更好的管理成效。

本书以通俗易懂的语言来讲解深奥的理论，对目标管理的理论和实践方法做了详尽的说明。书中运用大量的表格和图示，针对目标管理理论实践程序做了详细的阐述。同时，每个方法后配有工具、案例讨论、思考，使本书更具实战性和可操作性。

相信通过我们完整的介绍，一定能使企业的管理者学会如何落实目标管理。通过卓有成效的目标管理手段，使员工充满活力，充分发挥潜力，达成预定目标，提升经营绩效，从而全面达成企业的总体战略目标。



目 录

第 1 步 正确理解目标管理	1
方法 1: 从目标管理的特质下手	2
工具 目标管理表	10
案例讨论 目标与现实的差距	11
方法 2: 聚焦业绩提升	12
工具 绩效考评表	15
案例讨论 糕点公司的目标体系建设	16
方法 3: 关注员工潜能	17
工具 怎样选择合适的目标管理模型	20
案例讨论 关注员工潜能型目标管理	21
本章小结	22
第 2 步 目标制定	23
方法 4: 总体规划	24
工具 目标规划	31
案例讨论 某公司的目标管理制度	31
方法 5: 分析与选择	33
工具 目标检讨表	42

目录

案例讨论 某公司的目标设立	42
方法 6: 确定目标	43
工具 目标责任书	54
案例讨论 服装店的目标体系制定	54
方法 7: 制定双向沟通过程	55
工具 目标设定表	60
案例讨论 能力和期望的差距	61
方法 8: 避免“老鼠”会议	62
工具 管理者目标管理表格	68
案例讨论 沟通还是推脱	69
本章小结	70

第 3 步 目标分解

71

方法 9: 抓住目标分解的要点	72
工具 目标进度月度分解卡	80
案例讨论 五金器材制造商的目标分解难题	80
方法 10: 利用目标分解的有效工具	81
工具 行政部门的 KPI 指标	90
案例讨论 销售员的业绩指标	90
方法 11: 填制目标卡	91
工具 目标卡通用模板	96
案例讨论 目标卡的合理使用	96
方法 12: 管理进度	97
案例讨论 目标的偏离	103
本章小结	103

第 4 步 目标实施

105

方法 13: 执行目标	106
工具 目标控制表	117

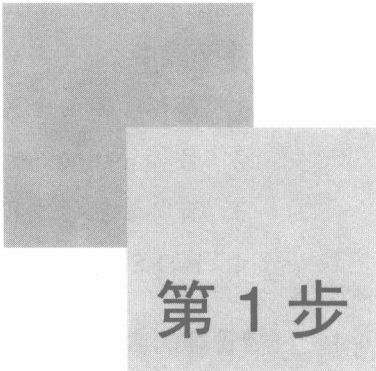
案例讨论 目标的实施	117
方法 14: 跟踪目标	118
工具 跟踪工具	127
案例讨论 战略和实施的差距	128
方法 15: 检查目标	129
工具 目标检查记事簿	131
案例讨论 目标完不成的责任在谁	131
方法 16: 修正目标	133
工具 目标修正卡	136
案例讨论 完不成的任务	138
本章小结	139

第 5 步 评估反馈 140

方法 17: 对执行成果评估	141
工具 业务指标及完成情况汇总表	151
案例讨论 谁之过	152
方法 18: 用绩效评估	153
工具 绩效评估表	161
案例讨论 不同背景下的薪酬体系方针	161
方法 19: 绩效奖惩	163
工具 管理目标与落实情况表	168
案例讨论 绩效激励的负面效应	168
本章小结	169

后 记 170

参考文献 172



第 1 步

正确理解目标管理

目标管理是通过目标管理网络，层层分解下达目标，使任务到人、责任到岗的一种管理方法。

目标管理中的目标是由员工和下级部门在上级的协助下自己制定的，而不是管理者强加的。

目标的完成要靠员工自我管理，管理者只通过和员工一起协商制定目标完成的标准来检查、控制并追踪目标的完成情况。目标管理的核心是让员工自己管理自己，自己当老板。

本章主要通过介绍目标管理的特质、业绩提升型目标管理、关注员工潜能这三种方法教大家怎样正确理解目标管理。