

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金



课里播
(CRISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

目标与设定目标

(修订版)

[美] Larrie Rouillard 著

史东辉 译
沈毅

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

目标与设定目标(修订版)/[美]罗伊乐德(Rouillard, L.)著;史东辉,沈毅译. —上海:上海财经大学出版社,2002.3

(课里播企业培训课程,世纪经理学习方案)

书名原文:Goals and Goal Setting—Revised

ISBN 7-81049-721-9/F·614

I. 目… II. ①罗… ②史… ③沈… III. 企业管理:目标
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012339 号

责任编辑 江玉

封面设计 周卫民

MUBIAO YU SHEDING MUBIAO

目标与设定目标

(修订版)

[美] Larrie Rouillard 著

史东辉

译

沈毅

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 7.5 印张 108 千字

印数:0 001—4 000 定价:18.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站:www.crispchina.com,与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000 个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

写
在
书
前

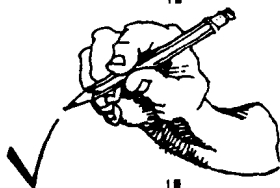
学习目标

目标与设定目标（修订版）

《目标与设定目标》一书的目标列示于下。它有助于将你导入该书所涉及的核心问题。

目 标：

- 1) 解释使命、目标和子目标等术语的含义
- 2) 讨论在设定目标过程中管理层、个人如何进行协商
- 3) 说明如何实现目标
- 4) 揭示把理论转化为实践的途径



学习进展评价

除了学习目标之外，Crisp有限公司还开发了一套评估体系，涵盖本书中所涉及的基本信息。多种选择/正误题选择项目，帮助读者评估对所学主题的综合理解程度。本书还配备所列目标的配套问题的答卷与答案。想要得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

引 言

有许多事物能给人们带来较适意的愉悦感,成就正是其中之一。凭借一种新产品在市场竞争中获胜,在数月的艰苦工作后账户中存入一大笔钱,或最终让自己戒掉不良习惯,这些都是成就给人们带来快乐的事例。

个人、集体和体育运动都提供了一种去获得成功的挑战——去赢。在“攀爬成功的阶梯”的过程中,对成功的渴望推动人们努力工作,鼓舞创新,解决问题,激发起人们开发新产品、新构想的创造力。

这些成就并不是偶然取得的。成就本身即是一种成功模式的产物。

仔细的计划、考虑周详的战略和坚决的执行是这一成功模式的基本要素。但只有在具备了一个明确的目标和一个用于检验进展的标准时,这些要素才能最终导致成就的实现。

在采取行动前,必须要有一个目标。这个目标是一个企业或个人的目的,或是团队的目的。目标就是你或团队必须达到的一个点。只有达到这一点后,你才能说,“我做到了!”、“我们做到了!”、“我们实现了自己的目标!”

设定一个能够真正起到激励作用的目标并不像说起来那么容易,但你也不必认为设定目标过于困难而根本不值得去做。专一的目标对于企业的发展有着惊人的推动力,这也正是设定目标之重要性所在。

这本手册强调设定目标这一重要过程。书中的各项内容都集中于目标是什么和如何制定你能够实现的目标。通过阅读本书,你将练习如何:

- 区分总目标、使命和子目标
- 按照一种合理程序设定总目标
- 设定子目标
- 必要的策略
- 实现你的总目标

经验告诉你,为了学会一种工作方法,你就必须多加实践。你可能也认识到,当你有了一个学习目的时,学起来会比较容易。找到目标与设定目标的目的,只是你学习这些新技能的第一步。

设定目标的目的

此时你最可能提出的问题是“我能从中得到什么?”如果你对这个问题感到不满意,即如果你不能很好地认识自己在本次学习过程中的目的,那么你将不会有太大的学习动力。本书有关目标与设定目标的讨论被分拆为若干主题,以便你能够较容易地理解目标是什么,以及掌握设定组织、企业和个人目标的必要程序。

在创作故事时,作者总是先向自己提出一些问题,然后作出解答,请想想他们这样做的目的:

- 什么? → 识别目标
- 为什么? → 领会目标与设定目标对于事业成功的重要性
- 谁? → 识别哪些成员将参与设定目标过程
- 在哪里? → 为有用的目标寻找机会
- 如何做? → 去有效率地实现目标,去完成你所希望达到的事

惟一遗漏的问题是“何时”,你是回答这一问题的最佳人选。

记住,上述各个子目标是相互关联的,在这里只是出于讨论的目的而将它们区分开来。在你能够制定自己的目标并实现它们之前,你必须理解这些主题并加以运用。

一旦你明白了这些目的,你就会发现要想取得事业和生活上的成功,设定并实现目标是必需的。

理解并应用本书所教授的原理,将为你奠定有效设定目标的基础。

你在想什么？

请检查下列各项，考虑它们是不是目标，并在相应的方框内加以标明是或否。

	是	否
增加销售额和利润	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
改进你所在部门的生产率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
更有效地安排工作时间	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
参观巴黎的埃菲尔铁塔	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
与一位所期望的重要顾客达成交易	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
减少组织内部某个关键领域的经营费用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
成为你所在公司的副总裁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在给定预算内开发一种新产品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学会弹钢琴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
为你的主要产品赢得市场份额	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



这些事都有哪些共同之处？

请写出以上所列各项子目标之间的相同点与不同点。（提示：它们都是人们能够做到的事。）

如果你发现以上所列都是可实现的目标，那么你应该向自己提出一些问题，诸如：

“为何我不能……？”

“为何我仍然没有……？”

“为何我不……？”

答案可能是：

- 你不是真的想要……（更有效地安排你的时间，成为副总裁或做一些必要的工作以赢得那位新顾客）。
- 如果你缺乏做某事的愿望，那么仅仅为了实现一个目标而做，将不会给你带来足够的动力，你也不能获得前述所谓的成就感。

或

- 你不知道如何设定具有激励性、职务性以及可执行的目标。

因此，如果你希望改进部门生产率，在预算内开发新产品，或仅仅是参观埃菲尔铁塔，你就必须学会如何设定富有意义的目标和那些将帮助你实现这些目标的可执行的子目标。

在下面几页中，你将发现一些涉及目标的识别、设定和执行等方面的基础知识和相关活动。

写在书前

为什么要设定目标？

目标是成功经营企业的核心。

有了明确界定的目标，才有可能选择、设计和执行各种重要的业务活动(子目标)，而这些活动正是实现理想的结果(使命)所必需的。

- 目标：
- 为正在进行的活动确立了方向
 - 识别所期望的结果
 - 通过达成一种对目的的共识来改进团队工作
 - 通过设定所要实现的目标来提高绩效水平

在几乎所有企业中，目标为它们在重要领域内取得增长与成功提供了必要的动力与方向。例如：

- 如果你或你的公司从来不设定指明发展方向的目标，你所在的组织如何知道它将走向何方呢？
- 如果没有指示进程的目标，组织如何知道它正处在什么位置呢？

和

- 如果没有指明需要实现什么成就的目标，当它已经实现时组织又将如何知道呢？

问题：

如果你不知道一架飞机将在哪里着陆，你会上这架飞机吗？

本书简介

《目标与设定目标》有一个区别于大多数同类书籍的特点,它采用一种独一无二的“自我调速”式结构,从而提高读者的参与积极性。书中有许多练习、活动、测评和案例。因此在阅读时,你需要有支铅笔,以便完成它们。

本书的目的是要帮助人们认识目标的价值和设定基本目标的重要性。读完本书,你将懂得目标与设定目标将如何引导企业和个人走向成功。

《目标与设定目标》适用于许多场合,例如:

- 个人学习。由于本书是自我指导式的,因此你所需要的只是一个安静的场所、一点时间和一支笔。完成各项活动和练习,不仅能够提供很有价值的反馈信息,还能提供各种如何实现自我改进的实用思路。

- 研习会和研究班。本书非常适合作为研习会或研究班的指定会(课)前阅读材料。有了这一基础,参与的质量将大大提高,在培训期间就能有更多的时间去拓宽认识和应用所学知识。如果在会议开始时才分发本书也同样有效。

- 偏远地区的培训。可以把复印本送发给那些没有机会参加总部培训班的员工。

- 非正式的学习小组。这得益于本书的结构、简洁和低成本等特点,本书还非常适用于各类非正式小组讨论。

本书还有许多其他用途,这取决于使用者的目的。但可以保证一点,即使已经阅读过,本书仍是一本便于查阅的优秀参考资料。祝好运!

作者简介

拉里·罗伊乐德是俄克拉荷马州俄克拉荷马市学习与资源公司的创办人和总裁,该公司是一家面向小公司的专业化咨询公司。

拉里所从事的业务包括:指导商业技能评估,识别需要改善的经营领域和帮助个人培养特殊技能,以及指导设定目标、培养谈判技巧和战略规划等课程。

学习与资源公司还开办出口计划开发研究班,拉里也已获得相关的从业资格。

献 给

谨以此书献给蒂娜，我的生活和力量的源泉；献给理查德和卡罗林，我的保护人和榜样；献给特拉维斯和布赖恩：祝他们找到生命的价值，在实现目标的过程中留下自己的生命印迹。

目 录

写在书前/1

第一篇 什么是目标? /1

目标的定义/3

目标必须以书面形式表述! /5

使命/8

子目标/11

金字塔:目标和子目标/12

第二篇 谁设定目标? /15

为什么它(谁设定目标)是重要的? /17

管理部门的角色/18

三阶段过程/19

交流/21

由下而上地设定目标/22

由上而下地设定目标/23

第三篇 如何设定目标? /25

四项任务的过程/27

任务一:识别目标机会/28

任务二:写出目标陈述/43

任务三:开发目标/56

任务四:制定行动计划/73

第四篇 实现目标/81

实现目标的基础和支持条件/83

实施计划/84

监测进程/85

修正子目标/87

总结：目标与设定目标/90

练习答案/93