

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

Achieving Goals  
Achieving Goals

# 完成 目标

凯思琳·斯琴尼 著  
李建航 译

确定并超越目标  
确定并超越目标



吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯  
优秀经理人管理手册

# 完成目标

---

明确并超越最高目标

[美]凯思琳·斯琴尼 著

李建航 译

 吉林出版集团有限责任公司



哈珀·柯林斯

## 优秀经理人管理手册

完成目标——明确并超越最高目标

著 者:[美]凯思琳·斯琴尼

译 者:李建航

总 策 划:孙亚飞

责任编辑:林海威

技术编辑:王玉峰

责任校对:王紫薇

封面设计:鸿圣工作室

出 版:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

发 行:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

印 刷:吉林省商务彩印有限公司

(长春市临河街 5556 号 邮编:130033)

开 本:850 x 1168 1/32

字 数:70 千字

印 张:4.5

版 次:2007 年 4 月第 1 版

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978-7-80720-663-7

ISBN978-0-06-114574-2

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误请与承印厂联系

## 作者简介：

凯思琳·斯琴尼：作家和格里尔营销交流公司的管理者，她曾经任职于美国安永公司、凯捷公司、系统软件联合公司、美国宇航局计算机服务公司和机家报社。现居住在美国伊利诺伊州的伊万斯顿。

# 前言

---

为什么确立目标是取得成功的关键因素？另外，怎样的目标是明智的目标？如何通过帮助员工确立正确的目标，鼓励员工迈向成功？目标确立如何有效促进绩效考核？

这本书中汲取了多位商界优秀人士的聪明才智，这将帮助你通过确立合理的目标进而取得成功。语言清晰简练，版式设计精良，便于读者领会。

书中的“自我测试”部分帮助你评估自己在确立目标和目标管理方面的知识。“案例库”展示了如何通过

确立挑战性的目标，使公司走向成功的。“重点提示”使你以更开阔的角度来认识目标确立问题，突出具有创新性的解决方案。当你面临确立目标的挑战时，一些著名企业家的话语会给你激励和鼓舞。最后，如果你想更深入地探索管理问题，我们提供了一些这方面最重要、最具阅读价值的书目，以供参考。这些书的作者在目标确立以及管理问题中具有深远影响。理解他们的思想将对你成为一名优秀的管理者产生巨大的推动作用。

即便你不去细读这些推荐书，你从本书中所获得的知识也足以帮助你得心应手地应对日常在完成目标方面的问题。

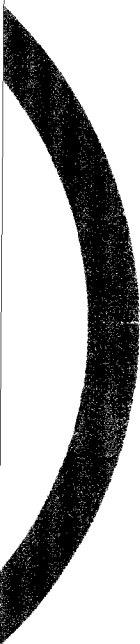
丛书编辑

# 目录

---

|                 |      |
|-----------------|------|
| 前言              | viii |
| 1. 制订目标的基本原则    | 1    |
| 目标的作用           | 2    |
| 抵制制订目标          | 11   |
| 管理者即指导者         | 14   |
| 2. 制订有效目标       | 16   |
| 什么是 SMART 目标    | 19   |
| 目标的种类           | 28   |
| 3. 管理者在制订目标中的作用 | 36   |
| 解决制订目标过程中的冲突    | 41   |
| 制订目标的过程         | 44   |

|                     |            |
|---------------------|------------|
| 企业目标和个人目标           | 56         |
| 最佳方法:实现目标           | 60         |
| <b>4. 目标管理</b>      | <b>62</b>  |
| 制订行动计划              | 64         |
| 激励员工完成目标            | 70         |
| 进入工作状态              | 76         |
| <b>5. 对目标实现进行评估</b> | <b>84</b>  |
| 对成绩进行奖励             | 111        |
| 自我目标管理              | 113        |
| <b>回顾</b>           | <b>116</b> |
| <b>推荐书目</b>         | <b>124</b> |



各

领域的成功人士都会确立工作目标,这个过程可以帮助你制订你所期待实现的最终结果,也能帮助你系统地制订实现目标的路线图。

目标包括长期愿景和短期计划。通过制订目标,员工可以集中精力做某项工作,可以更合理地安排时间,统筹资源,更好地抓住机会。如果员工能集中时间、精力和智慧完成一个目标,定会成绩斐然。

## 目标的作用

制订目标是提高员工工作表现的有效方式。你积极努力、全心投入工作,最后便会取得理想的结果。目标明确的人会取得成功,因为他们知道前进的方向。事实上,企业如果有严格的绩效管理系统,其利润率会更高,现金流动会更顺畅,员工表现会更佳,工作效率会

### 数字背后

#### 优势显著

一项在全球体育界和商业界内关于确立目标的调查研究表明:确立目标可以提高员工表现。近来通过对一系列研究的分析指出,在体育界 78% 的调查表明:确立目标会提高运动员表现,只是程度略有不同。

更高,人事变动率会更低,招聘成功率也会提高。

## 对于管理者

管理员工是一个连续的过程,包括制订目标、指导员工、给予反馈、绩效评估、给予奖励。当目标确立后,管理者不仅要确定实现目标的战略方法和重要的里程碑事件,同时还要确立衡量员工能力、技能和其他工作表现的标准。通过制订目标,你可以使员工与公司的战略方向保持一致、共同发展,并激励他们努力工作、有效地进行交流。

制订目标和目标管理对企业发展大有裨益。如果管理者和员工制订了目标并且实施目标管理,则可采用较正式的绩效评估方法。如果目标具体、可以量化,那么便能保证目标更加客观,不受评估的影响,减少评估中的不公平因素。

这样,目标便成为人们衡量员工表现的标准。对于你和员工来说,正式的绩效评估——应该与大家的预期相符,不会让人大跌眼镜——无疑是评价员工近期工作的好方法。如果员工实现了目标,你可以予以奖励。对于大多数员工而言,在实现目标的过程中可丰富

## 自我测试

### 制订目标前的准备工作

请阅读下列内容,选择“是”或“否”。最后查看你的分数。

1. 我完全同意制订目标是提高表现的基础。  
☐ 是      ☐ 否
2. 我知道我能帮助我的团队实现目标,但是我不知道他们的具体目标是什么。  
☐ 是      ☐ 否
3. 如果不清楚地了解公司不断变化的战略和目标,我们就不可能前进。  
☐ 是      ☐ 否
4. 员工知道当他们感觉前进受阻时,可以向我求助。因为他们知道我能给他们提供真正的帮助。  
☐ 是      ☐ 否
5. 梦想是制订目标的一部分。  
☐ 是      ☐ 否
6. 在奖励表彰员工时,我的团队从来不担心结果会出人意料。  
☐ 是      ☐ 否

7. 制订目标会让我早起晚睡、努力工作。

☐ 是 ☐ 否

8. 我的员工迫切想要参与公司的重要决策。

☐ 是 ☐ 否

9. 目标制订需要经过不断商议。

☐ 是 ☐ 否

10. 我的员工个性不同。我在制订目标的时候,要充分考虑这一点。

☐ 是 ☐ 否

### 计算得分

“是”:1分;“否”:0分

### 分析

8-10分 你有能力帮助你的团队制订并取得目标。

5-7分 你能够通过一定方式为你和团队制订目标。

0-4分 在确立目标和绩效管理方面,你还有很多地方需要提高。

知识、不断成长,受益无穷。

## 对于个人和团队

当员工齐心协力,瞄准同一个目标时,那么他们每天都有事可做。如果他们意识到自己有能力控制自己的发展,能够因为团队的成功而获得奖励,他们便会满怀自信。从个人进步中获得的成就感,使他们精力充沛、干劲十足、事半功倍。

# • 加油站 •

## 目标的作用

目标是为员工、部门和整个企业确立工作任务和方向的重要工具。

- 它使一个企业有目标可依(包括短期目标和长期目标)。
- 它阐述了个人想要取得的目标和企业对员工的工作期待。
- 它能使员工和管理者集中精力计划未来的发展。
- 它能激励人们积极行动。

## 对于企业

制订目标不仅对员工有利，而且对你的部门和整个企业都有利。尤其是在公司当前的发展形势和市场情况、个人目标与企业目标一致时，其优势更为突出。如果，每一名员工都致力于实现更高层次的目标，那么企业所取得的结果定会令人振奋，这些目标可能是提高销售额、提高利润率、改善客服质量或成功并购公司。战略性计划及确立相应的目标能够帮助一家中等公司一跃发展为世界级的优秀企业。

战略规划有复杂的结构。如果领导者富有智慧、训练有素，战略计划最终会决定如何整合一个企业的有效资源，并促进企业整体发展。在管理者为企业和员工制订目标时，战略计划为他们指明了方向。如果制订了合理的战略计划，确立了有效的目标，企业成功实现目标的可能性便会增大。

## 为何目标行之有效

目标行之有效，原因不言自明。以下是目标的几个作用：

**提供方向。**麦克斯韦·莫尔茨是《心理控制论》的

## 案例库

### 通用公司的目标确立

在 CEO 杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司的事例很能说明问题。他任期伊始,整个通用电气公司的部门管理者都是单独在自己的办公室内办公,独立于其他的工作部门,甚至和自己的工作团队也不在一起。因为他们只按照自己的日程安排工作,而不考虑其他人。

韦尔奇认为工作场所应该开放,体现与员工的密切合作。并认为每一位员工都应该积极参与,于是他倡导了一系列变革,包括确定新的目标确立的方法,这些为公司带来了翻天覆地的变化。

公司上上下下,目标统一。个人目标支持部门目标,部门目标支持上一级目标。个人目标和部门目标都支持整个企业的发展目标。

文章引自罗伯特·斯拉德《杰克·韦尔奇和通用公司的方法》(麦格劳-希尔出版社,1998年)

作者，曾提出一种人类行为理论，他假定每一个人在潜意识中都有一个“成功机制”。这个“成功机制”始终寻找有效方法，帮助个人实现目标、解决问题。若他们的“成功机制”运转正常，人们便会积极工作而且感觉良好。激活“成功机制”，最重要的就是确立目标。如果没有目标，“成功机制”便处于静止状态，甚至按照未经仔细思考随意定下的目标行事。制订目标就可以确保你知道当前的工作重点。

**帮助你集中时间和精力。**通常，人们在工作中不会只有一个目标，而有些人把眼前的所有事情都当做目标。制订目标的人已经学会了把时间、精力和资源集中于一个特定目标，进而实现更远大的目标。即使他们只是在短期内集中于某个目标，也会取得骄人的成绩。目标可以使人们集中时间和精力，实现具体的重要任务。

**给人们以愿望、憧憬，帮助人们坚持下去。**为了实现预期目标，不论失败与否，你都会奋力拼搏。杰出人士在每一次失败后，都能重整旗鼓，继续奋斗。他们为什么不放弃？他们的动力源自哪里？

努力实现目标能使人产生一种强烈的目的性，这