

Target  
Control

# 管控力

面向目标的执行方法

卓越的企业从来不是天生的，  
而是管控出来的！

邵雨 / 著



清华大学出版社

# Target Control 管控力

面向目标的执行方法

邵雨 / 著

清华大学出版社

北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

管控力:面向目标的执行方法/邵雨著. —北京:清华大学出版社, 2008.4

ISBN 978-7-302-17044-0

I. 管… II. 邵… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 020230 号

责任编辑:赵岸英

封面设计:周周设计局

版式设计:高伟

责任校对:焦章英

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

经销:全国新华书店

开本:170×250 印张:11.25 字数:163千字

版次:2008年4月第1版 印次:2008年4月第1次印刷

印数:1~6000

定价:28.00元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:028453-01

## 推荐序

# 建立经营的新秩序

我们正在进行一场新的战争，一场关于经济的战争，这场战争在外资企业大举进入中国市场的背景下迅速展开。对于中国企业来说，这是一场输不起的战争。——在这个经济改变世界的年代里，企业被赋予了超越财富的价值和意义。

作为企业的经营者，我们必须承认在企业管理与经营方面，中国企业与国际领先企业存在着很大差距。有差距并不可怕，可怕的是管理者无视这种差距。以短短 30 年的企业经营理念去抗衡西方两百多年商业思想的沉淀，无疑是一只蚂蚁撼动大象的寓言故事。中华民族是一个举世公认学习能力最为出色的民族，这就意味着无论落后多少年都并不可怕，我们都能够迎头赶上甚至超越对手。“师夷长技以治夷”，对于中国管理者来说，或许是唯一却也是异常有效的方式。当然，这需要我们付出更多的努力和心血。

与我们一起面对这场经济战争的还有一大批优秀的管理思想倡导者，他们或是寻求西方管理思想的中国化运用，或是在自身的实践中寻求经营的突破。无疑，他们的许多见解有效地推动了中国企业的发展。邵雨便是其中的佼佼者之一。

邵雨曾任职于雨润食品集团，是我的老部下。他留给我的印象是思维活跃、见解深刻，对问题的评价总是一针见血。离开雨润时，他期望在管理思想方面有所建树。两年后，他的战略研究专著《突破》便出现在我的案头。

在《突破》赢得众人赞誉时，邵雨并没有停滞不前，而是在不断寻求更为贴近企业本质的管理思想和方法。在业界，一些管理专家常常是因为捕获了企业经营中的某些表象便自认为掌握了经营的真谛，邵雨却以难得的韧性追问问题的内核。——这才是真正有价值的思考方式。《管控力：面向目标的执行方法》便是他阶段性的成果。

在这本书中，邵雨通过对企业经营问题的高度提炼，将原本复杂多变的经营简化成目标实现的过程。尽管德鲁克、韦尔奇、戈恩等人都将目标实施视为企业经营的重要任务之一，但这仍然是一个非常微妙的概括。事实上，任何一个企业经营者都知道，经营的核心正是确保目标的实现。如果仅仅指明实现目标是企业经营的核心，《管控力：面向目标的执行方法》一书似无必要问世。本书的真正价值在于用目标替代以往的管理者作为企业的管理驱动力，即通过目标在企业内部建立一种近似于法律的秩序。有了这样一种秩序，企业能够进入自运营状态，而管理者则可以回到自身的本质工作：思考未来。当然，单纯依靠目标还远远不够，我们认为一种新秩序的形成首先基于标准，没有标准，就没有新秩序可言。因此，邵雨强调“目标为本，标准是魂”。更为突出的是，《管控力：面向目标的执行方法》为我们构建了一个简单却切实可行的目标管控模式。我相信大多数管理者与我一样，始终都在寻找这样一个模式。在雨润内部，我们将推行这样的模式，从而建立起一种不依赖于管理者的经营秩序。

本书的目的很明确：打造企业管控力。也就是协助中国企业在内部建立经营新秩序。大多数中国企业面临着一个转型时期：凭借胆识和运气成功的岁月一去不返，同时随着企业规模的不断扩大，继续依靠以往的人管人方式很难持续发展下去。诸多经营问题开始不断出现：目标无法实现、运营失去控制、人心涣散……在这个时候提倡管控力可谓击中中国企业管理的要害。

在阅读本书的过程中，我们会发现邵雨为企业在经营中遇到的许多问题都提供了解决方案：企业如何制定正确的目标？如何将公司目标转化为全体员工的目标？如何对目标实施过程进行管理和控制？如何最大化地激发员工的积极性和自觉性等。

其实所有的问题都融合在一个系统中，那就是建立企业目标管理的新秩序，一旦你的企业拥有了本书所构想的新秩序，目标实现将成为自然而然。通过对目标和标准的灵活运用，本书为我们提供了完善系统的解决方案。如果哪位管理者期望切实解决企业内部的经营问题，无论你的企业处于何种发展阶段，我相信你都能够从本书中收益。

当然，与《突破》一样，对于邵雨来说，本书只是一个新的开始。在一篇对比中外企业差距的文章中，邵雨认为管控力其实是许多国际领先企业早

已运用稔熟的手段。因此，掌握管控力的方法只能保证我们做得不比竞争对手差，却不能够促使我们做得比竞争对手更好。对此，他将继续在西方和东方的管理思想中寻求新的发现。我愿意拭目以待。

雨润食品集团总裁 祝义亮

2008 年元月

# Contents

## 目 录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 导言 管控力管理的新境界 .....          | 1  |
| 论中国企业的发展目标 .....            | 3  |
| 什么样的企业是优秀的企业 .....          | 3  |
| 没有真正意义上的第一 .....            | 3  |
| 商人凭什么卓越 .....               | 4  |
| 不仅要活过今天，还要活到明天 .....        | 5  |
| 管理和控制：两者缺一不可 .....          | 6  |
| 管理的概念 .....                 | 6  |
| 只懂管理实现不了目标，只懂控制也会失去人心 ..... | 7  |
| “没有你，企业靠什么运行” .....         | 7  |
| TC 系统：四步打造管控力 .....         | 8  |
| 管控力是一个系统 .....              | 8  |
| 管控力的源泉：目标为本，标准是魂 .....      | 10 |
| 管控力的四大支撑点：透明、公平、竞争、评估 ..... | 11 |
| TC 系统：四步打造管控力 .....         | 12 |
| 管控力解决企业运营六大问题 .....         | 14 |

## 第一章 目标决定企业未来 ..... 17

我们为什么需要目标 ..... 19

目标对企业的意义 ..... 19

决定我们未来的不是现有的能力，而是我们的目标 ..... 20

企业目标为什么不能实现 ..... 22

德隆之败与“最差 CEO” ..... 22

猴子没有真正的目标 ..... 24

目标在想像中无法成功 ..... 25

员工目标与企业目标不一致 ..... 25

问题永远出现在自己身上 ..... 27

目标不管控，就永远别想实现 ..... 28

如果要实现目标，就必须把所有的员工调动起来 ..... 29

目标是最有效的管控工具 ..... 30

人管人，事管人，制度管人，目标管人 ..... 30

重归经营的本质：目标 ..... 32

目标第一，计划第二 ..... 33

韦尔奇的教导：敬畏目标，尊重目标 ..... 34

出局！——违背目标法则的结局 ..... 36

关于目标认识的误区 ..... 38

生存第一，发展第二 ..... 38

执行力比目标重要 ..... 39

## 第二章 如何正确制定目标 ..... 41

我们往往走在一条错误的路上 ..... 43

大多数企业的目标是“伪目标” ..... 43

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 目标偏离经营核心 .....          | 44        |
| 如何制定正确的目标 .....         | 46        |
| 什么样的目标是正确的目标 .....      | 46        |
| 目标不是老板一个人的 .....        | 47        |
| 正确目标的特征 .....           | 48        |
| 正确制定目标的基础 .....         | 50        |
| 目标的层次结构 .....           | 51        |
| 制定目标的关键点 .....          | 52        |
| 目标制定原理：客户价值 .....       | 52        |
| 目标分解原理：自我责任 .....       | 53        |
| 目标实施原理：结果至上 .....       | 54        |
| 目标考核原理：激励为本 .....       | 56        |
| 标准第一，规划第二 .....         | 57        |
| 没有资源，目标就成了空想 .....      | 58        |
| 目标成功的保证 .....           | 59        |
| 目标不实现，一切是空谈 .....       | 59        |
| 目标是管控出来的 .....          | 61        |
| 流程决定成败 .....            | 62        |
| 授权：挖掘个人的潜力 .....        | 63        |
| 关键点回顾：没有标准，就没有管控力 ..... | 65        |
| <b>第三章 有效分解目标 .....</b> | <b>67</b> |
| 敬畏目标：打造目标第一的文化 .....    | 69        |
| 责任第一，自我第二 .....         | 69        |
| 有多少人是真正的员工 .....        | 70        |
| TA 表：诚信为本 .....         | 71        |
| 拒绝任何借口 .....            | 72        |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 责任是一只跳蚤 .....           | 73 |
| 责任使我们成长 .....           | 73 |
| 一个人是条龙，一群人是一堆虫 .....    | 74 |
| 跳蚤：不是你解决它，它就折腾你 .....   | 76 |
| 责任的两个衡量尺度：一对一、百分百 ..... | 77 |
| 没有共识，就没有结果 .....        | 78 |
| 这是一场集体演出 .....          | 78 |
| 沟通，最大化的沟通 .....         | 79 |
| 消灭旁观者 .....             | 80 |
| 每个人都明白自己的角色 .....       | 81 |
| 没有无能的员工，只有无能的管理者 .....  | 81 |
| 使工作职责和目标具体化 .....       | 82 |
| 将责任落实到文件上 .....         | 83 |
| 关键点回顾：没有责任，就没有管控力 ..... | 85 |

## 第四章 目标的跟踪与修正 ..... 87

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 不跟踪不检查，就肯定得不到你要的结果 ..... | 89 |
| 郭士纳的教导 .....             | 89 |
| 没有人愿意孤军奋斗 .....          | 90 |
| 问题总是在实施过程中显现 .....       | 91 |
| 适应不断的变化 .....            | 92 |
| 如何进行目标跟踪和检查 .....        | 93 |
| 打造跟踪平台：信息透明化 .....       | 93 |
| 标准是一切的基准 .....           | 94 |
| 关键因素的控制 .....            | 95 |
| 一对一会议 .....              | 97 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 收集事实和数据 .....               | 98         |
| 到底哪儿脱离了目标 .....             | 99         |
| 修正第一，质询第二 .....             | 99         |
| 目标与结果回顾 .....               | 100        |
| 旁观者清，当局者迷 .....             | 101        |
| 工具简介：TC 表 .....             | 102        |
| 修正我的目标 .....                | 103        |
| 修正计划：及时、准确、高效 .....         | 103        |
| 资源随着计划改变而改变 .....           | 105        |
| 关键点回顾：没有跟踪，就没有管控力 .....     | 106        |
| <b>第五章 目标实施的评估与奖惩 .....</b> | <b>107</b> |
| 考核在什么样的基准下进行 .....          | 109        |
| 评估总是在错误中进行 .....            | 109        |
| 客观化：尊重事实和数据 .....           | 110        |
| 公开化：对与错必须明确 .....           | 111        |
| 公平化：王侯犯法与庶民同罪 .....         | 112        |
| 激发自我意识 .....                | 112        |
| 越是关键性问题，越是要评估 .....         | 113        |
| 360 度评估 .....               | 113        |
| 关键点控制：关键因素决定成败 .....        | 115        |
| 成功是成功之母 .....               | 116        |
| 激励第一，惩罚第二 .....             | 116        |
| 及时奖惩：鼓励重复 .....             | 117        |
| 金钱和尊重哪个更重要 .....            | 118        |
| 竞争是发展的根本 .....              | 119        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 公开排名：隐蔽的竞争没有任何价值 .....      | 119        |
| 个人荣誉与集体荣誉 .....             | 120        |
| 精英推动着企业的发展 .....            | 121        |
| 淘汰表现不佳的人员 .....             | 122        |
| 关键点回顾：没有奖惩，就没有管控力 .....     | 124        |
| <b>第六章 解放管理者 .....</b>      | <b>125</b> |
| 管理之苦 .....                  | 127        |
| 诸葛亮是“无能”的管理者 .....          | 127        |
| 员工为什么不能干 .....              | 128        |
| 责任，责任，还是责任 .....            | 129        |
| 方法比行动更重要 .....              | 130        |
| 红绿灯的启发 .....                | 130        |
| 有效管理的秘诀 .....               | 131        |
| 方法比行动更重要 .....              | 133        |
| 像王石一样去爬山 .....              | 134        |
| 谁不希望成为王石 .....              | 134        |
| 商业是一项愉快的创造 .....            | 135        |
| 操作案例 1 雨润集团：目标为本，标准为魂 ..... | 137        |
| 操作案例 2 郑州旺润公司：人人都是管理者 ..... | 150        |
| <b>附录 打造管控力完全操作方案 .....</b> | <b>159</b> |
| <b>后记 目标管理决定成败 .....</b>    | <b>165</b> |

# TARGET CONTROL

卓越的企业从来不是天生的，而是管控出来的

导 言

管控力管理的新境界



## 论中国企业的发展目标

“错误往往在起步时就已经开始。”

### 什么样的企业是优秀的企业

什么样的企业才是真正优秀的企业？

一个企业的优秀与否不是由自身评定的，而是由使用者和消费者评的。就像一个人的成长，必须获得他人的认可，事业才能够成功。

《中国管理者》、《财富》、《福布斯》等杂志曾进行过优秀中国企业的评选活动，结合他们的评估标准，我认为优秀的企业至少应该具备以下“三力”：

1. 出色的前瞻力。前瞻能力决定着企业适应变化的能力。如今是一个瞬息万变的商业时期，企业要保持持续发展就必须不断适应外界的市场变化，对行业趋势和消费观念变化的前瞻能力将成为企业成败的决定性因素。

2. 卓越的创新力。有了前瞻能力，没有创新能力等于零。创新必须建立在客户需求之上，必须遵循客户价值，否则创新就仅仅是游戏。

3. 独特的管控力。许多世界领先企业都拥有一套独特的商业模式，依靠这一模式，可以将新战略和新思路迅速实施，并取得优秀的业绩。——这就是管控力。没有这种能力，企业不可能获得永续发展，同时，管控力不依赖于某个人的能力，它产生于商业思想与管控工具相结合的运营系统。

这三种力量，我们可以称之为优秀企业的“三力原则”。要成为优秀的企业，必须从“三力”着手。

### 没有真正意义上的第一

成为第一是一个误区。在商业上，根本没有永远的第一可言。

谁不想成为世界第一？但经营企业与体育运动不一样，没有一个类似于奔跑速度、进球数额，或是击剑点数的标准评估。没有明确的评估标准，自然无法评出谁是第一，谁又是第二。

当然，一些财经类杂志依然在做这样的评估，其标准分别是：销售额、品牌和市值等。根据上述三个标准，2005 年排名第一的分别为沃尔玛、可口可乐和微软公司。

但这又能证明什么？2006 年，沃尔玛很快就输给了埃克森石油公司。思科也曾经在市值排名上超过微软。同样，万宝路也曾领先于可口可乐。并不是做不了第一，这些企业就不再优秀，反之，并不代表做了第一就拥有持续的发展潜力和最好的利润，可口可乐、IBM、思科等企业也曾在困境中挣扎。毕竟，无论是销售额、品牌，还是市值，这一切都不是决定企业发展的根本。尤其对于处于发展初期的中国企业来说，单纯地追求某一个指标很容易走上毁灭性的道路。

德隆、TCL、三九等盲目求大，爱多、太阳神、燕舞等品牌亦曾名震一时，最终结果如何？除了 TCL 仍在困境中挣扎，大多数已经沦为失败者。尽管如此，许多企业依然将进入世界 500 强作为目标。想想，我们进入了 500 强又能说明什么？

中国企业应该掌握世界领先企业成功的本质，而不是表象。

## 商人凭什么卓越

大多数商人只知道买卖商品，将挣钱作为最重要的目标，这样的人可能会有短暂的辉煌，但很难获得长久的赞赏。有些人却称得上卓越，比如：沃森、斯隆、萨姆、韦尔奇、郭士纳、戈恩……如今，他们都已经成为商业史上的传奇人物，他们身上都具有哪些特征？他们要么创造了一家成功的企业并给予企业一种灵魂，如沃森、萨姆等；要么创造出一些新的管理模式和理念，如斯隆、韦尔奇等；要么受命于危难之时，倾一己之力，使企业起死回生，如郭士纳、戈恩等。

他们的卓越不是因为他们创造了多少财富，而是因为他们创造了一家可以持续发展的企业，他们为公司输入了一种精神或是思想。

要使企业拥有美好的未来，管理者必须做到以下两点：

1. 创造一种文化，或者是愿景。能够使企业员工凝聚在一起，并在艰难时与企业并肩作战，人们能够由此获得精神上的激励和鼓舞。如默克公司

所信奉的“医病救人”，这是他们永远都不会放弃的信仰。

2. 寻求一种促使企业自运营的经营模式。有了这种模式，企业就获得了持续发展的可能性。韦尔奇做得非常出色，GE 并没有因为离开他而遭遇没落，在伊梅尔特的领导下更加辉煌。不能说这完全是韦尔奇的功劳，但他创造的“数一数二”、末位淘汰等管理方式对 GE 产生了很大的影响。

中国现在处于一个创业型社会时期，将会有越来越多的人选择创业，也会有越来越多的人追求卓越。我认为他们首先应该回答以下几个问题：为什么做企业？企业的未来应该是什么样？为了企业的未来，应该做些什么？……回答不了这些问题，就很难成为卓越的商人。

## 不仅要活过今天，还要活到明天

几乎每天都有新公司在成立，也总会有公司在破产。这是一个无可非议的事实。这些年，我看着一些企业兴旺发达，也看着它们一步步走向没落。许多当年辉煌一时的人物要么在牢狱中度过余生，要么销声匿迹无影无踪，要么就灰心失望，经营着一家默默无闻乃至举步维艰的小公司。

我常常跟一些管理者讨论这样一个问题：今天挣再多的钱，明天企业就完蛋，这对管理者来说意味什么？这是许多人不愿看到的结果，毕竟每个管理者都有着自身的梦想，也希望自身创造的企业能够永续的发展。

但是，创业艰难，守业则更难。华为总裁任正非说过这样一句话：“经历过九死一生仍然活着的企业才算成功的企业”，这说明经营企业的过程中管理者将面临来自四面八方的问题，稍有不慎，将会给企业带来灭顶之灾。千里之堤，溃于蚁穴。任何一个很小的失误都有可能带来毁灭性的灾难。要防止失误，就必须有稳妥的管控方式和措施，这是许多世界领先企业能够持续发展的根本原因。

反观国内企业，其成功大多是建立在中国经济转轨过程中所带来的机会之上的。今天，一些企业已经遭遇失败，但大多数企业依然没有从根本上思考未来。可以预见，其失败在所难免。

昙花一现是美丽的，却也是令人心痛的。因为美丽不能够永久的持续。像流星一样瞬间成功却又随即熄灭的企业同样令人伤痛。