

鸿风管理丛书



达成目标

姜洋 著

有方法

中层管理者完成目标的五步19法

开发9年，被1000多家企业检验过的管理技能



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

鸿风管理丛书

达成目标

姜洋 著

有方法

中层管理者完成目标的五步19法



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

达成目标有方法——中层管理者完成目标的五步19法/姜洋著. —北京:
北京大学出版社, 2008.4

(鸿风管理丛书)

ISBN 978-7-301-13466-5

I. 达… II. 姜… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第028304号

书 名: 达成目标有方法——中层管理者完成目标的五步19法

著作责任者: 姜 洋 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-13466-5/F · 1853

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 17.5印张 2插页 217千字

2008年4月第1版第1次印刷

定 价: 39.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



姜洋在北大百年大讲堂给美国协和大学的中国MBA班上课

姜洋在《赢家大讲堂》录制《第五级领导力》



姜洋在上海“第六届中国培训论坛”发表演讲



姜洋在杭州“第四届中国网商大会”上发表演讲

姜洋作为论坛主持人与国际连锁协会主席和总裁合影



姜洋担任凤凰卫视《一虎一席谈》嘉宾



“鸿风管理丛书”是由上海鸿风涵远商务咨询公司的鸿风管理学研究室编写的。该丛书编写的宗旨是，提高中国企业的管理素质和管理水平，促进中国企业不断提高竞争力和生命力。

该系列图书将在研究、学习国内外广大管理学者研究成果的基础上，紧密结合中国企业的管理实践和管理需求，进行深入的探索，紧紧围绕提高企业的“产出”(P)和“产能”(PC)两大方向进行探索、研究和编写。

产出(P)类图书以《达成目标有方法——中层管理者完成目标的五步19法》为核心代表，围绕着“制定清晰的目标”、“解决根本问题”、“提高项目执行力”、“组织自我完善机理”和“激励团队”五个方面进行研究和编写。

产能(PC)类图书将围绕着营销、生产、团队建设、管理技能、领导力和CEO五个模块进行研究和编写。

近期和广大管理者见面的鸿风管理系列图书有：

《达成目标有方法——中层管理者完成目标的五步19法》

《王者归来——CEO的自我改造》

《卓越领导力》

《如何成为上司的左右手》

此后，还将有一系列的图书与读者见面。希望广大读者对本系列图书的编写提出宝贵意见。让我们携起手来，共同推动中国企业管理素质的持续提高，提高中国企业在世界上的竞争力。

鸿风管理丛书编写委员会

2008年1月15日



本书的核心体系是TPPPI，是我从中欧国际工商学院MBA毕业后于1998年底加入上海世界贸易商城后开始思考、总结和成型的。第一次正式讲解TPPPI体系是在2000年的下半年，我在上海世界贸易商城营销部每周二的全体员工晨会上，和营销同仁们分享了如何才能高效地完成目标。

讲解完，反响不错，特别是我当时的助理陆继英在会后兴奋地跟我说：“姜洋，你总结出来的这个体系很棒。”听完这句话，我着实高兴了许久，也给了我继续完善的信心。到现在，我还记得她当时兴奋的样子。

将近十年过去了，我又陆续服务过多家公司，担任过更高的管理职位，在具体的实践中不断地研究、总结，丰富了这个TPPPI体系。在岗讲解TPPPI体系最多的是2001年到2003年，我在EF（English First，英孚教育）工作时。EF是一家瑞典的跨国公司，分支机构遍布全球四十多个国家。当时，EF在中国的连锁业务发展得非常快，需要经常对新加盟学校的投资人和校长进行培训。我作为中国区总经理，负责给参加培训的人讲授TPPPI执行体系，当时的课程名字叫“有效管理与执行力”。令人欣慰的是，每次培训完，都能受到学员的好评。TPPPI体系在EF的培训和实践中也一步一步地不断得到充实和升华。

2004年10月，我“投笔从戎”，不再做职业经理人，开始了专职的管理学培训讲师的生涯。2005年，我加入了影响力教育训练集团。影响力是国内知名的管理培训公司，开设的课程很多，我授课的次数也不断增多，赢得了更多的检验机会，TPPPI体系的内容得到了更多的提炼和充实。

最后，我将课程名定格为“中层管理者完成目标的五步19法”，成为影响力公司内训和公开课的一个骨干课程。同时，我的授课水平也大大提高，特别是我的普通话，有了明显改善，有助于这个课程的广泛推广。三年来，我讲授了近200场次，深受学员的欢迎。

让这个课程走向全国的另外一个功臣，是北京时代光华公司。他们在2005年通过卫星课堂向全国的四十多个城市同时播出，课后，还将授课内容制作成VCD光盘，向全国发行。

感谢本书的“催产婆”——北京大学出版社的韩卫东。他像催命鬼一样天天“逼”我，幸好有他的“逼迫”，不然，我也静不下心来写作，也就没有这本书的诞生。

我要向上文提到的人和公司表示诚挚的谢意！没有你们就没有这个课程的今天。当然，还有很多人需要感谢，他们是我的朋友、同事和学员，一直在全国各地默默地关注我、支持我、鼓励我。特别是上海鸿风咨询公司的全体同仁：Hans、Chenny、Cindy、Jean、Sissy、Richer、Anne、Jennifer、Mary、Maco、Becker、Elisa、Nicole、Cherry、Vic，是他们的辛勤工作才使我终于有时间安心地坐下来完成本书的撰写。

另外，要感谢我的太太万战春。她一直鼓励我写书，她的文笔不错，对本书的用词也进行了把关和润色，给本书增色不少。

最后，我要感谢中欧国际工商学院最重要的创始人之一李家镐教授。我是李院长在任期间亲自写信破格录取的一位MBA，也是中欧学院成立后的第三届MBA。没有李院长的慧眼，就没有我今天的职业发展。谨以此书感谢中欧，感谢李院长。



图 姜洋在李家镐教授铜像旁留影

“我肯定从很多人的只言片语和举手投足上得到过不少收获，但是我又完全记不得他们是谁了；一本书就像一个大公墓场，墓碑上的名字多数都被岁月磨去了痕迹。”

——马塞尔·普鲁斯特《追忆似水年华》

姜洋

2008年1月15日

于上海浅水湾花园家中



使命

当一个公司的战略目标确定后，公司里所有的人（包括董事长、CEO、各级管理者、所有员工）的唯一使命就是把“目标”变成结果。

幻想

一个职业人士在组织里所完成目标的难度和完成目标的能力，直接决定着他的职业价值——年薪。有些人总是有意无意地幻想着，以相同的能力和业绩表现去获得更高的职位和薪水，这是不现实的，是把老板当成傻瓜的自欺欺人的想法。

幻觉

有一些职业经理人在比较知名的大公司工作，公司的品牌好、产品好、技术好，他们的业绩也不错，这时，他们就会产生幻觉，认为自己的能力很强，很牛！

其实，他们很有可能把两个产能给混淆了：一个是公司“体系产能”，另一个是“个人产能”。比如，你在通用电气（GE）工作，负责销售，一年的销售额可以达到1000万元。这时，你能清楚地分出这1000万元中多少是靠GE这个体系给你带来的，多少是靠你个人的产能产出的？所以，很多人迷失了自己，过高地估计了自己的能力。

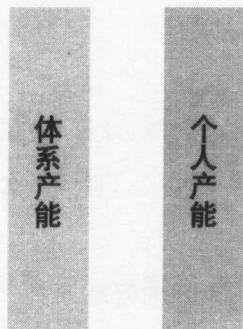


图1 体系产能与个人产能的关系

检验一个人的能力到底有多大、有多全面，最好的方法就是去创业。看自己能否“搭起班子”、能否赢得现金流、能否生存下去、能否健康地发展起来。只有这样，才能真正全面地认识自己的能力。

困境

当一个人能力不足时，在实现目标的过程中表现出来的显著特征是：缺乏一双“慧眼”，缺乏一把“利剑”。

对他而言，在现实和目标之间就像有重重迷雾，不知道实现目标的路在哪里，两眼迷茫。尽管每天都在上班，都在消耗公司的资源，但是始终没有进展。

对他而言，在现实和目标之间又好像有一堵厚厚的墙，无法推进，只能望洋兴叹。

这种境遇对所有的经理人而言，在其发展的不同阶段都经历过。要想有新的发展和提高，必须不断学习、修炼、感悟，给自己修炼一双“慧眼”，能看透迷雾、发现路径；给自己铸造一把“利剑”，可以披荆斩棘，突破层层蔽障。

三项素质

当你清醒后准备提升自己的能力时，应该从哪些方面入手修炼自己的“慧眼”和“利剑”？“工具”、“思维”和“力量”是一个管理者必须具备的三种核心素质，缺一不可。

第一，必须学习掌握一系列的管理工具，如平衡记分卡、波士顿矩阵、5S、6σ、ISO9000流程图、4P、CRM，等等。

工具永远比个人更具威力，管理工具可以使你事半功倍。我们不仅要学习工具，还要学会选择工具、制造工具和进化工具。

迷你测试

请你列出目前你正熟练掌握运用的五种管理工具：

_____、_____、_____、_____、_____

如果你列不出，说明什么呢？至少可以说明，这么久以来，你是在凭着自己朴素的情感和认识在管理，还没有上升到职业化管理的高度。

第二，要训练自己有效的管理思维。要能辩证地、哲学地思考问题，要能逻辑地分析问题，要能准确地定义问题。

如果只具备了“管理工具”和“管理思维”两项素质，你顶多算是一个专家，不能成为一个有效的管理者和领导者，这样的人只要带团队就会出问题。目前，中国的培训业正在蓬勃发展，很多企业、很多管理者参加了很多培训，听了很多课，也请过不少咨询公司，但企业就是没有大的改善。“为什么满大街都是管理书籍，而到处都是破产企业？”“为什么培训救不了你？”

不少老总百思不得其解，深受困扰，只能在竞争中艰难地前行着。

之所以培训投入经常与公司业绩表现为“两张皮”现象，是由于企业没有针对这“两张皮”做好“三个铆钉”：

第一个铆钉，将培训投入与公司“发展目标”结合起来；

第二个铆钉，将培训投入与公司“管理实践”结合起来；

第三个铆钉，将培训投入与学员“行为改变”结合起来。

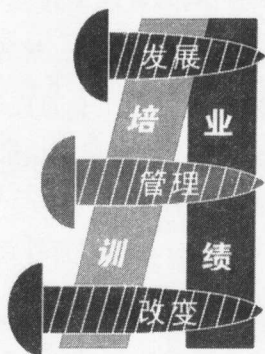


图2 “两张皮”与“三个铆钉”

在这三个铆钉中，难度最小的是第一个，因为借助外界专业的力量就可以把培训课程设计得非常适合公司发展的需要。

从第二个铆钉开始，难度就骤然加大。在培训课程中，讲师会讲解和训练很多更好的管理思路、管理方法和管理工具，但是，人们都不愿意放弃自己喜欢的、习惯的去做正确的。培训结束后，他们又回到以前的管理状态。

案例

火鸡跟老鹰学习飞行

有一群火鸡看着老鹰张着翅膀自由自在地在天上翱翔，十分羡慕。于是，它们和老鹰的头头商量是否能够派一个教练来教它们飞行的方法，老鹰的头头爽快地答应了下来。

老鹰教练很有耐心地教导火鸡张开翅膀学飞行：“翅膀张开，用力地拍！”

火鸡们在老鹰教练的大力指导下拼命地张着翅膀，用力地拍。虽然飞得不是很高，但是它们很高兴，因为它们会飞了！

太阳西下，是下课回家的时候了，老鹰教练对它们说：“你们今天好棒！你们都飞得很好，你们可以飞了！太阳下山了，我也要回家了！”

结果呢？老鹰飞着回家了，而火鸡仍然走路回家。

这个故事非常形象地描绘了在培训界中流行的一句话：“听着激动，想着冲动，回去后就是不行动。”管理者们总是想以培训代替管理，这是妄想！

最困难的是第三个铆钉。人们不愿意改变自己的行为、思维和心灵。所以，培训的内容再好，员工们也不会主动地去应用，因为改变是痛苦的。

要使培训转化成业绩，企业的高层管理者们必须逼迫员工改变习惯。但是，有一个不好的现象，很多企业的老总往往不和员工一起参加培训，只是出席一下，讲讲话，表示重视就撤退了。他们想当然地认为，培训是员工的事，员工学习后就会主动地去应用。这是极其错误的！

当这三个“铆钉”发挥不了作用时，培训投入都是浪费。为什么三个“铆钉”会失效？其中的奥妙在于中医里说的“药引子”。

什么是药引子？

中医药讲究配伍，一服中药基本上按照君、臣、佐、使来配制，有时会加一些“药引子”。药引子是将敌方（病灶）引出来，引药归经的俗称，指某些药物能引导其他药物的药力到达病变部位或某一经脉，起“向导”的作用。

另外，“药引子”还有增强疗效、解毒、矫味、保护胃肠道等作用。

图3 什么是药引子

老师讲授的知识就像按照“君、臣、佐、使”配制的药方，这些药能否充分发挥疗效，关键取决于“药引子”。管理“药方”中的一味极其重要的“药引子”是管理者的领导力。领导力就是能改变自己、改变团队、不断带领团队实现业绩突破的能力，也就是在带团队时表现出的一股力量。

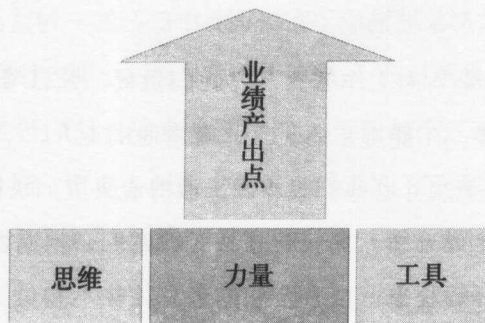


图4 管理者的三项素质

这种力量主要来自四个方面：

第一，领导艺术，即把握处理各种事情的度、前后顺序、轻重缓急；

第二，思想力，即思维的深度和广度；

第三，爱，即为上司、为下属、为同事、为客户、为社会创造价值；

第四，原则力，即敢于坚持自己的观念、制度和原则的力量。

上述四种力源中的任何一种的缺失和不足，都将使你的“力量”衰弱，甚至为零。没有“力量”的领导者在管理团队时无原则的“软弱”，无异于用麻木法把自己和团队凌迟处死！没有“力量”的领导者是团队的“刽子手”！

你的团队改变得越大，对你的力量要求也就越高。管理者只要缺乏这味“药引子”，三个铆钉就铆不起来，管理培训中的知识就发挥不出作用。一位“力量”不足的领导者将一事无成。他们常走的歧途是：不积极修炼，而是到处寻找灵丹妙药。中国企业家乃至世界企业家的偶像韦尔奇的2004年中国行，让人们看到了众多“寻医问药”的人。

韦尔奇成功的最大奥秘在于用人，他在论坛上向在场企业家公开了他的用人“秘诀”：

“很简单，热爱为你工作的人，对他们负责，亲自培训他们，尽全力调动他们的积极性，不能进步的员工，就请他们走人。”

“倾听员工的想法并给他们以尊严，取得成果立刻庆祝。”

但是，我们的企业家却不这样认为：“我想，你应该有一个秘密的配方，但是你提供的只是常识。”

这是中国企业家与韦尔奇之间对话中最戏剧性的一幕。也许这就是中国企业的竞争力不如欧美强国的原因。

当你在阅读这本书时，你会发现其中的很多观念和方法并不新鲜，甚至是老生常谈，但是，你应用了吗？你敢应用吗？

五步19法

《达成目标有方法——中层管理者完成目标的五步19法》就是用TPPPI五步来系统整理管理者的有效思维，同时给出一系列的管理工具。

在这个体系里，“五步”是非常明确、非常有逻辑的，是其核心框架，该体系中的方法有很多，但最有价值的就是“19法”。而管理者“领导力”的修炼则由鸿风管理丛书的其他专题书籍来帮助完成。

本书“五步19法”内容的逻辑结构和框架如图5所示：

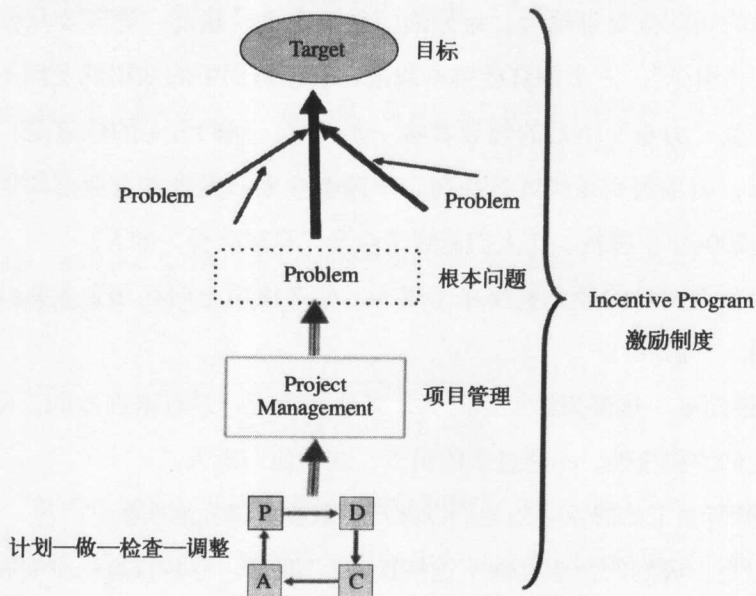


图5 TPPPI体系

请你连问自己五个问题：