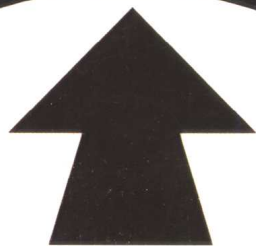


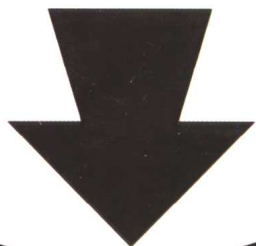
ON TARGET



目标管理

如何实施有效的业务评估

[美]米歇尔·贝克特尔/著



实际上，绝大多数计划既不是失败于策划，
也不是失败于人的能力，而是失败于贯彻执行。

中信出版社
辽宁教育出版社

目标管理

[美]米歇尔·贝克特尔/著

马素红 高巍 庞锦/译

中信出版社
辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

目标管理——如何实施有效的业务评估/[美]贝克特尔著;马素红等译.
—沈阳:辽宁教育出版社,2002.9

书名原文: On Target: How to Conduct Effective Business Reviews
ISBN 7-5382-6457-4

I. 目… II. ①贝… ②马… III. 企业管理: 目标管理 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第74091号

On Target: How to Conduct Effective Business Reviews

Copyright © 2002 by Michele L. Bechtell.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by
CITIC Publishing House/Liaoning Education Press.

Published by arrangement with Berrett-Kochler Publishers, Inc. through Big Apple
Tuttle-Mori Agency, Inc. and Beijing International Rights Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

目标管理——如何实施有效的业务评估

MUBIAO GUANLI

著 者: [美]米歇尔·贝克特尔

译 者: 马素红 高 巍 庞 锦

责任编辑: 林会敏 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6 字 数: 91千字

版 次: 2002年11月第1版 印 次: 2002年11月第1次印刷

辽权图字: 06-2002-201

书 号: ISBN 7-5382-6457-4/F · 87

定 价: 16.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换 服务热线: 010-85322521

010-85322522

谨以温柔的爱意和深深的感激，将本书献给我
优秀的丈夫——爱德华

插图列表

图0-1 未达到期望值的典型历史看似一张羽状图

表1-1 亚麻制品服务公司的年度目标

表1-2 消除愿景差距的两类活动

图1-1 绘制关键路径图

表2-1 迅速部署战略需要纵向连接方法和措施

表3-1 一个行动计划将良好的意图转化成切实可行的细节

表3-2 行动计划的一个范例

表4-1 一张保龄图

表5-1 纠正行动表格展示了消除差距的根本原因分析

表5-2 纠正行动表格的一个范例

图6-1 采取行动前先了解一段时间内的变化

表7-1 将必要准备工作标准化

表8-1 将评估规程标准化

表8-2 提出问题以提高纠正行动的效力

表9-1 创建一个可重复的年度计划循环

致 谢

如果没有上帝的帮助和启发，就不可能有这本书的问世。众多热心且富有才干的人们影响着这本书，他们有的为本书贡献了实际案例，有的提供了有价值的内容和编辑意见，我十分感谢他们。我还要特别感谢马克·阿诺德（Mark Arnold）、皮特·巴比茨（Pete Babich）、弗兰克·费若克（Frank Ferraco）、路易斯·费思（Louise Firth）、爱德华·弗里齐（Edward Fritzi）、唐·马蒂斯（Don Mattes）、杰勒德·奥康纳（Gerard O'Connor）、斯蒂文·皮尔森蒂（Steven Piersanti）和罗尔夫·韦伯（Rolf Weber）等人对这个项目的支持和鼓励。最后，我要对世界上许多管理学组织和学生致以深深的谢意，他们邀请我和他们一起工作，并以一种持续学习的精神去开发新的管理技能。

序 言

不要绝望！你能行！

本书讲述的是为了确保实现宏伟的商业目标，应该如何实施有力的评估。它所说明的不是某一次，而是每一次怎样将计划付诸行动以尽快获得理想的结果。本书将教你如何在业绩上实现量的飞跃从而获取显著的战略优势，这看来已超越了渐进式提高的层次。全书探讨的都是如何不出所料地完成你所设定的目标。

许多人往往无法完成他们既定的商业目标。他们公式化地制定战略计划、年度计划、运营计划以及财务计划，他们通过分派个人目标来支持高层次的目标。然而，他们在无法实现目标上却有着惊人的一致。即使真的完成了某项计划，他们也不知道怎样才能再次成功。

证据是什么呢？如果对过去的业绩和相关计划进行一次全面的检查，就能看得出来，成功太少了。不管净营业利润、市场占有率或顾客的忠诚度是否在上升，很多公司都有达不到期望值的历史，这揭

示了在确保预定结果的实现上，公司的长期能力存在着不足。（图0-1说明了这种典型的业绩史。）

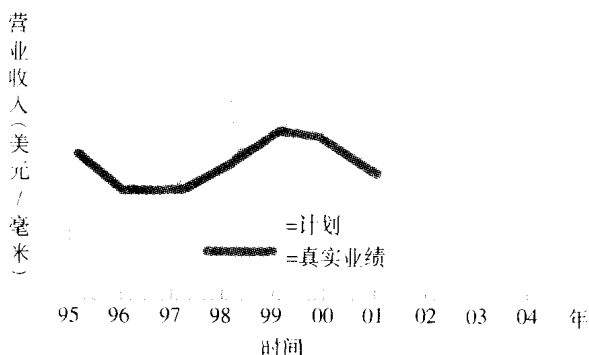


图0-1 未达到期望值的典型历史看似一张羽状图

既然实现目标被看做是生存的基本条件，那么为什么那么多的公司都实现不了他们预定的目标呢？原因之一就在于评估力度不够。很多人将他们计划的失败归咎于初始策略或者所依靠的人。实际上，绝大多数计划既不是失败于策划，也不是失败于人的能力，而是失败于贯彻执行。

经常而有效的评估是一项至关重要的贯彻行为。但是，很多公司既没有组织结构，也没有纪律，更没有系统的后续工作。目标的界定不清楚，极少评

估，也得不到领导者的一贯重视。

没有什么专业过程可借以改善这些问题。简而言之，是领导者缺乏完成所有计划的特定方法或机制。

评估不充分导致很多计划都无法完成。早期的失败不易觉察因此得不到纠正。花点时间来检查一下你的组织实行评估的情况吧：

- 为了取得长足的进步并向你们的愿景迈进，哪些关键性的差距（不多于3个）必须在未来12个月中给予严密的监测和控制？是不是所有的人都赞同这些目标？如果不是的话，为什么？你正在为它做些什么？
- 个体目标总合起来是不是意味着共同致力于这些高层次的目标的实现？你是如何知道的？
- 你多长时间评估一次实际的进展？每年年底1次？一年4次？
- 准确地说，员工们距离他们本年度的承诺目标还有多远？你是如何知道的？你能核实吗？
- 有哪些大家一致同意的方法还没有贯彻执行？你是什么时候发现的？你采取了哪些纠正措施？新“改进的”方法也是失败的吗？

- 员工的汇报是否以易于理解的形式加上了评注？或者报告的风格能否根据不同的区域功能而有所变化？有没有随个性不同而变化？

如果你和大多数人一样，你可能会不知道这些问题的答案，只是为这些问题不安，或是为自己的答案感到困惑，或是当你碰巧发现了这些问题的答案时，可能已经太迟以至于无法采取适当的措施了。很多领导都做不到去从容地阐明那些对成功最为重要的几项举措。他们不经常进行评估，因此发现不了早期的警示信号。在具有决定性的商业变数上自己处于何种位置，在改变那些机能失调的熟悉行为上自己的速度如何，他们都一无所知。他们没有确保做到充分的干预。由于收到的信息太少，时间太晚，他们失去了灵活性和能力。

经常性的评估可以加速预定结果的实现

现在，我们付不起时间来把同样的事情做两次。不完整或不充分的计划，没有坚持计划，没有整合所有的经营单位，没有采取充分的纠正措施，没有在方向上达成一致，这些问题总会耗费数倍的钱财，

侵蚀公司的战略优势。

经常性的评估可以消除这些不必要的错误和延误。当我们持续追踪进程时，会很容易地：

- 确定精确的位置，及早探查与期望值的偏差；
- 研究导致失望结果的根本原因；
- 采取及时、适当的纠正措施，以及
- 调整计划以反映新发展。

这些例行做法能够确保战略的迅速执行并获得可靠的结果。

关键的术语是迅速、战略和执行。经常性的评估可以回答如下这类重要问题：我们能否足够快地完成既定目标？我们是否将重点放在了对竞争优势来说是最重要的事务上？我们正在做的是我们说过我们所想做的吗？迅捷、详尽地回答上述问题将提高我们成功贯彻任何计划的可能性。

有效评估是一种核心领导能力

有效评估能加速每个变革过程。不幸的是，许多人经历的评估是一个令人紧张、不可预测、不相

干的事件，这件事还经常被高层的战略优先事务弄得断断续续。这是可以理解的。人们往往将业务评估和主要以个人成就为重点的零星的人事评估混为一谈。一些错误假定或不充分信息会导致一线员工误入歧途，而高级管理者们花的时间太少或根本没花时间去切实地分析、修改这些错误假定或不充分信息。而且，当结果令人失望时，受责备的往往是出错的个人。

很多领导者会不经意地造成一种“学而无助”的环境，在这种环境中，个人缺少一种自身与集体成果的衔接。这些领导主要检查以财务衡量的成功以及预算的坚持情况。但传统的财务成果受到许多个人的间接影响，经常会过于强调短期业绩，在事后传达众多选择及战略的成功。它们无法传达关键性的领导因素，这些往往是非财务的、偶然的因素，个人可以监控而且必须监控这些因素才能取得预定结果。

如前所述的这种领导者往往认为他们有必要对企业的所有层级负责。然而，在行为上他们拒绝这种想法：负责是可以学来的。他们雇用聪明、有创造力的员工并给其分派有进取性的年度目标。然后，他们却没有就如何成功提供任何明确的指导方针。

他们创造了一种文化，这种文化教给聪明人的惟一的成功之道就是学会臆断。而当我们界定并执行一个可靠而专业的过程，使每个人在该过程中都能追踪实际的绩效、检验假设、实践新方法时，我们才会取得更好的结果。

为了发挥评估的效力以得到最佳结果，明智的领导者将会从实施以滞后结果和人员为重点的单独的绩效评估，转变成把评估作为一个严格的过程来管理，从而使组织改造自身以取得新的业绩水平。评估工作看起来已经超越了工作室里的战略规划事宜，超越了具体措施或书面计划，超越了员工具备的不同技术，因为它们能识别并实行完成任何计划都必需的几项关键行为。

控制评估过程

有效的评估基本上是一个处于控制之下的变革过程。它是一个转变过程，一个适应过程，一个将达到目标的可能性加以提高的过程。输入变量是一组产生现行绩效水平的行为。预定的输出结果是一组新的行为，这组行为带来和愿景一致的新的绩效水平。中间的一些步骤则勾划出了我们的行动和所得结果之间的

因果关系。

我们的精确目标是随着环境的变化而不断变化的。因此，可靠的评估过程是一个没有起点和终点的自我修正过程，它使计划随环境的变化而调整，又使行为随计划的调整而调整。如果能进行恰当的管理，它会创造出—套系统的经营机制来不断地修正一些常规行为，以达到新的业绩水平。

尽管过程控制的重要性已经很明确，但很多公司里的评估过程还是像零星事件的一个集合，而不是在持续的组织变革中的协调的步骤。在众多小企业里，进展评估工作根本不存在，或者充其量是奇闻轶事。在大型组织中，评估则典型地转变成一种难以驾驭的信息混乱：

- 报告的形式随着地域、层级水平、职能特长，和/或管理风格的不同而不同；
- 沟通方式变化多样，既有口头汇报，又有书面的备忘录，还有复杂的视听材料；
- 评估的频率从每年一次到每周一次，到根本不搞评估，波动不定。

上述及其他一些行为上的变化浪费了宝贵的时

间和精力。最佳做法和不负责任的做法混杂在一起。局部发现没有将重要决策通知到组织中的其他部门。

一个受控的过程总是胜于特别以有效性、可靠性和速度为目的的过程。这条格言对评估过程很适用。报告什么，什么时候报告，以及如何才能最充分地利用公共时间，这些对迅速的战略部署都是至关重要的。

有鉴于此，明智的领导者会把他们的评估过程规划成一个不断改善的过程。月复一月，年复一年，他们花时间去探索哪些计划、执行和评估技巧是有效的以及为什么有效。然后他们起草文件将其标准化，并不断地改进那些“最受公认”的做法，使不必要的错误和延误降到最低。

有效的评估并不困难。它只是和许多领导者过去经营业务的方式不同而已。它要求对常识即我们认为我们正在做什么和实际所做之间的矛盾予以忠实的注意。我们若能使诸如目标的数目、评估的频率、报告的体例，与期望值的偏差的程序式的反应等事务明确化并加以控制，就会提高成功的可能性。如果放任不管的话，上述因素以及其他变量将从内部侵蚀组织。如果加以控制的话，它们就能变成有力的工具，以加速所有的变革过程并带来惊人的效

果。实施有效的评估成为领导者的一种选择。

你能做到！

导致目标失败的最平常的原因是内生的，并能通过严格的评估在内部解决。这就是《目标管理》一书的简单寓意。该书的3个部分讲述了每个人如何将评估行为标准化并加以控制，以加速所有的变革过程。

选择评估的对象，以把精力集中在少数几个关键的成功因素上（第一部分）。

实施经常性的评估，以探查早期的预警信号并促进及时适当的矫正行动（第二部分）。

实施有效的评估，以确认个人行动已为集体获取并保持理想结果发挥了充分的作用（第三部分）。

许多人认为只有组织的高层人物才谈得上为领导和评估负责。然而，领导是一个过程，不是层级中的一个职位。不管你处在层级中的什么位置，每个人都要为手中的事负责。因此，《目标管理》用领袖一词来定义在企业每个层次上的每一位变革代理人，这些人希望做出一些事情来取得重大效果。任何人都可以指导、启发、追踪，和别人合作完成宏

伟的目标，从而向愿景迈进。当成功解决了对领导能力的关键挑战时，每个人都能体验到那种喜悦和成就感。

如果你曾经尝试过一些做法但失败了，或者你完成目标的速度还不够快，那么接着读下去，你会发现评估的力量。通过预测问题、反映问题和及时采取矫正措施这个连续过程，每个人都能学习如何做到专业化，如何通过履行承诺获取个人的力量。到那时，你会为迅速执行了战略而沉浸在闪耀的成就和赞赏当中。接着读下去，你会发现怎样才能做到这一切。