【第一章】如何决定并取得您所要的成果

想成为一个有效率的经理，最基本的要务是实现目标！为此，首先您必须清楚地定义想取得的成果，然后决定要如何达到，换句话说，就是设定目标及周详计划。

◀本章目的▶

读完本章，您会了解：

◎ 什么是设定目标和计划。

◎ 为什么设定目标和计划很重要，而且这二者之间是相互关联的。

◎ 有一些基本原则能帮助您为自己及其他人设定目标及拟定计划。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

设定目标及其重要性

我们可以把设定目标定义如下：辨识并界定所要求的特定成果。如果您不能清楚地了解想达到的目标，那么，您可能白忙一场而达非所欲。想想看，您是否曾被交付予一个含糊不清的“目标”，最后却被指责未能依照要求去做？到底是为什么？问题的症结又在哪呢？

在我们看来，一个优良的管理最基础的要件，是具备建立并界定有效的、且以成果为导向的目标的能力，这也是任何一位经理行事作为的基础。所有我们认识的那些有效率的经理们，都清楚地知道他们所要达到的目标，虽然有时候他们会不确定哪一条才是达到目标的最佳途径。这些经理们为未来要取得的成果勾勒蓝图，然后和属下团队共同把那幅图样化为实境！

很重要的一点是应该把“目标”和“希望”分清楚。“希望”是一种意图，并不像一个“目标”那般清楚而特定。举例来说，一位负责生产线的经理可能会因为产品的不合格率过高而“希望”能改善产品品质。这种“希望”只是一个意图，而非我们所谓的“目标”。在不增加雇用产品检验员的情况下，在6个月内把产品不合格率从6%降到3%，这才是我们所谓的“目标”。如此一来，“希望”被化为一个清清楚楚的、未来要取得的成果。

◀计划及其重要性▶

目标设定了我们要走的方向，而计划则是要拟定如何去走。

我们最常听到的话语是“目标已定，现在，就让我们携手共同朝目标迈进吧！”但是，一些状况可能就发生了，例如，同一件工作可能被重复做了，或是一件很重要的工作被遗漏了，因为大家都以为其他人会做。这些状况都是因为缺乏事前计划所导致。有句古谚说得好：“如果你想吃一头象，就得先把它切割好！”计划就是把工作分配好，并确保资源的有效使用。

IDEA 1　先决定成果的属性

问　题

“他们都称呼我‘经理’，我必须取得些成绩才行。但是，要从何着手呢？”

一个会计部经理当然知道他必须准时把报表送出，正如一个生产线上的经理知道他必须把成品送出厂。但是，就仅止于此吗？当然不是！除了各部门的基本职责外，还有一些指标可以帮您决定到底所要求的成果是什么。

解　答

首先，问问自己为何身居此位？此时此刻的首要任务是什么？然后把您的答案摘要记下，只要是初步想法就够了。然后，请对照下表即可决定您所要达到的成果的属性。

当然，您所想的也可能不属表中列举的任何一项，但您还是可以从中得到一些领悟，并为自己所扮演的角色找到其他可能的属性。

重要成果的属性	举　例
• 基本角色	• 达到或超越销售及营收目标。
• 生产力	• 减少送货时间。
• 品质	• 减少传票的错误。
• 员工	• 降低员工迟到率。
• 财务	• 出差费用太高。
• 管理	• 有些报告是多余不必要的。
• 训练及发展	• 把某人训练成为副主管。
• 新创意	• 把一些无用的程序废除。
• 顾客	• 调查顾客对本公司的看法。
• 专案计划	• 建立资料库。

IDEA 2　重点是成果而非行动

问　题

其实，大部分经理都会亲自或要求其经理级部属设立目标。但是，我们常发现那些所谓的“目标”往往都犯了一个相同的错误：把重心放在一连串的行动上，而非想要达到的成果。例如“去调查生产线的瑕疵”；要确保员工能接受适当的训练和启发”；准备一份部门职员配置的推荐名单”。以上这些都是行动，不是目标。

除此之外，还有一个通病——爱打官腔。“把生产力提到最高以追求最大利润”“将员工士气提到最高”，诸如此类的“目标”可说是中听不中用。什么叫“最大”“最高”呢？经理们使用这些字眼，往往是因为对于实际可达到的数字或境界没有概念，或者，他们根本就没有用心去想过。

解　答

• 设定以成果为导向的目标

目标最好就是所要的成果的描述，而且愈清楚愈好。

从“去调查生产线的瑕疵”的例子来说吧，如果要把它改成一个以成果为导向的目标，您不妨先反问自己：“为什么我们必须调查生产线呢？”于是，原先的目标也许就可以修改成如下：“我们必须检查生产线以发现导致甲产品不合格率高

需要全本请访问 www.ertongbook.com

达10%的原因，同时，必须在一星期之内修正这个毛病。”

当然，别忘了再检查一次，看看自己是否真的把想要取得的成果准确说明。

• 避免官腔用语

不要使用诸如“最高”、“最大”等字眼，也不要轻易接受别人运用这些词语所定义的目标。当您看到这些字眼时，必须问清楚他们对“最高”或“最大”的确切定义；要不然，您就自己来制定明确的目标，那总比天马行空、漫无目的来得强！

IDEA 3 “MARC”—— 目标四要素

问 题

我们常见的所谓“目标”都太笼统而不切实际。例如：“改进甲产品的销售额”是老板新近要求的“目标”，售货部门员工拼命努力地把销售额提高了10%，志得意满地向老板报告此一成绩，原以为会获得老板的赏识，谁知老板竟说：“才10%？我原以为在两个月前就至少可以提高15%了呢！”

订立目标的人（通常是经理）可能很清楚自己要的成果是什么，但重点是，真正去执行目标的人也必须清楚才行。

解 答

“MARC”——我们提供您这一简单的字诀，可以帮助您

记住正确地描述一个目标所应具备的四项要素：

1. 可测度的(Measurable)—— 目标必须是可以测量的，借以让执行者知道是否已达到目标。当然，有些目标容易测量，有些则不然，因此，测量的尺度有时可能相当地主观。例如，“提供适当的个人服务给国内顾客”，如此目标得定时征询客户对服务水准的评价，然后再据此对员工是否达到目标予以测度。

2. 可达成的（Achievable）—— 一个目标必须让实际执行的人视为是可达成的。有些目标对某甲是可达成的“挑战”，但对某乙也许是“不可能的任务”。别忘了，每个人的能力、技能、学识都有高低不同！

3. 成果导向（Result－orientated）—— 记得我们在“IDEA 1”及“IDEA 2”里所强调的：描述目标的重点是成果而非行动。此外，有些成果可能是完成目标的期限。

4. 清楚(Clear)——要让实际负责执行并完成目标的人，了解并同意您所设定的目标。

让我们再重复一遍：目标必须是可测度的、可达成的、以成果为导向的、清楚的，同时要确定取得成果、完成目标的期限。

IDEA 4 排定优先顺序

问 题

您是否常常觉得自己同时有几件要事或工作，但时间有限而无法面面俱到？

这种情况即所谓的“优先次序的冲突”，往往导因于几件事项或工作都被冠以“优先”之名。常常发生的对话是：“老板，我没有办法在今天同时完成这些工作，您可以告诉我哪一件是最优先要做的吗？”而老板的回答总是：“它们都很重要！”还记得皇后合唱团那首歌“我要它，而且现在就要”吗？有些经理似乎就把这句话贴在他们办公桌后面的墙上！

当这种情况发生时，您只好自己作个选择或是再跟上司商榷一下。不过，这种问题其实是可以避免的，至少可以减少其发生次数。

解 答

我们很少看到经理们把所列举的目标按优先次序排列的。其实，这也不过是多一道简易手续罢了：加上一“优先次序栏”，然后把所有目标用“高、中、低”三个顺序等级分别标示清楚。切记：标明“低”的目标并非不重要，只是优先次序上较后而已。

碰上所谓“优先次序冲突”时，那些被标明“高”的目

标当然要优先执行，您就无须再为此烦心了。不过，应该定期对优先次序的排序再审定，因为目标的优次性是有可能因时而变的。

IDEA 5　鼓励组员自我设定目标

问　题

有些经理以为自己是惟一有权并负责为本团队设立目标的人，目标设定后就直接交待下去，并没有给予组员讨论的机会。这种作法和想法主要是基于两个理由：

1. 设定目标是我身为经理者的责任。
2. 如果交由组员们去设定目标，他们一定会订立一些可轻而易举达到，但却不是我所想要的目标。

先来看第一个理由。身为经理，您当然有责任要确定目标的设立，但那并非表示您必须亲自去做这事儿。第二个理由是一种自然而生的忧虑和害怕，但其实往往不会发生。大部分的人都喜欢挑战，而且通常会为自己设立一些具有挑战性但又切实可行的目标。

解　答

通常，您需要的是组员们对目标的承诺，而非仅仅是接受。为获得承诺，最好就是让他们自己设定目标。

在正式讨论目标的设立之前，先要求组员们想想各自工

作成果的属性（请参考“IDEA 1”），然后个别跟您提出并讨论他们自己设定的目标。如有必要，您可以把我们在“IDEA 3”中提到的“MARC”四要素向组员们分析说明。

如果组员们各自设立的目标符合您的要求，而且对他们个人而言也是切实可行的，您应该尽量接受；否则，您必须向他们详细说明和沟通，使他们下次再自我设定目标时有所改进。

IDEA 6　计划无须事无巨细

问　题

您是否与那种总是花绝大部分时间在计划、策划，却少有付诸实践的人共事过呢？他们大小事都要先有计划，甚至连哪一天要为文具柜中的铅笔补货，都要先仔细计划妥当！有趣的是，我们往往发现具有周详细节计划的，大部分都是那些无关紧要的事情。

我们虽强调计划的重要性，但可不鼓励您订事无巨细的计划。如果您想把大小事细节都计划得妥妥帖帖，到头来往往只弄得文件堆积如山，却没剩多少时间去真正执行。

解　答

记住：只要计划最紧要的20%就够了！

全盘性的计划应该是针对那些和成果属性有关的所有目

标来拟定。为实现目标所需的主要工作，必须在计划中描述清楚。就拿办公室搬迁为例，“接洽搬迁公司”便是一项主要工作，而“电表安装”则不是，因此，计划的重心便应摆在搬迁公司的接洽与安排上。因为，电表没安装好，房屋里的东西还是可以移动；但是，如果没有同搬迁公司联系好，就无法完成办公室搬迁这项工作了。



大头针没有了，铅笔、橡皮也不多了

需要全本请访问 www.ertongbook.com

IDEA 7 专人专责、设定期限

问 题

再重新检视一次您所拟定的计划，除了那些该执行的重要工作外，还要注意：第一，每一项工作是否指派专人负责？第二，每一项工作是否设定完成期限？如果上述这些都已列在计划中，那您就可略过这点子。

可别小看这一点，很多计划往往就是忽略了这些重要因素，甚至于那些主要的计划负责执行人，有时手上连一份计划的影印件都没有呢！

瞧！我们不是常常听见这句话：“我以为那部分是您负责的。”这就是责任归属划分不清所造成的困惑。

至于没有设定完成期限，整个计划就很容易推后执行，甚至终归失败。

解 答

对每一项工作：

——找一位专门负责该项工作如期完成的人。最好不要有所谓的‘共同负责”,太容易产生混淆,结果可能落得没人负责！

——确定任务圆满完成的期限。

既然每项工作的专职责任人必须确保各工作能如期完

成，这些人员的承诺是相当重要的，因此，在计划拟定阶段就必须取得他们对目标的认同。

IDEA 8 找出“定时炸弹”

问 题

绝大部分的人对于如何计划做一件事都没有问题；主要的问题或困难在于如何去执行计划，让所有的目标圆满完成。

该怎么做？结果应该是什么？这些在计划里都写得清清楚楚。只是，问问您自己：有几次计划是从头到尾顺顺当当地完成的？

我们相信有一群所谓的“计划捣蛋鬼”，专门破坏计划，甚至连那些看来绝佳的计划都难逃一劫！他们就是有这本事在想破坏的地方搁置“定时炸弹”，而且多半得逞！

您也许会说：“对！我同意您说的，但是，我根本不可能事事都料得准啊！”没错！但在我们看来，有些人似乎根本什么事都料不到似的，甚至连那些很明显的“定时炸弹”都错过了。例如，他们上回是在哪儿出错的？这些人总是盲目地相信自己有能力应付突发情况。既然如此，为什么有些计划仍是失败呢？

解 答

我们劝您还是接受事实或相信有“计划捣蛋鬼”的存在

吧！也就是说，宁可先设想并处理那些杀伤力强的“定时炸弹”，也不要坐等其爆炸。在计划阶段就先预设或找出可能发生的大问题，您或许可以预先想出解决方法。至于那些小麻烦，大概不会太棘手，即使发生，处理起来也应是游刃有余。

有些人或许认为预寻潜在的“定时炸弹”未免过于负面悲观，但这起码是拆除“雷管”、免除危险的第一步。因此，我们认为这反而是一种积极的态度，预先防止可能破坏计划的潜在问题。

IDEA 9　防火重于救火

问　题

在上一个点子中，我们谈到找寻可能破坏计划的潜在“定时炸弹”的重要性；接下来要谈谈找到这“定时炸弹”后该如何处理。

社会上不乏训练有术的救火专家，出生入死，凭借着他们的机智与勇气成功地扑灭熊熊烈火使损失降到最低。

没错，救火队奋尽全力把火扑灭了。但是，我们仍要问：怎么会发生火灾呢？是的，如果事前防范得宜，很多火灾根本是不该发生的。

当然，我们不可能预防一切问题或不幸，就如不可能预知所有事一般。您无法完全防止任一组员在计划进行的重要关头出差错，那么，到底该怎么办呢？



我也不知道能挽回多少损失

解　答

先界定潜在问题发生的主要源头，然后：

——找出可以实际预防问题的防范之道。例如，要预防董事会（或委员会）否决提案，也许可以在组成董事会（委员会）时就注意董事或委员的人选。

——对那些无法事先预防的问题，找出届时可采取的解决之道。例如，为防止计划执行人在重点阶段告假时所可能造成的麻烦，必须在一开始就觅妥代理人。

IDEA 10　掌握控制计划最重要的部分

问　题

在IDEA 6 **中曾提过：计划应该把重心放在最紧要的**20%**。现在，我们要告诉您：把对计划的掌握控制着力在那**20%**！**

谁都知道要掌握每件事是不可能的，但仍有太多人想这么做。很多经理总是不停地检查这、检查那；更离谱的是，他们常常把重心放在那些无关紧要的事上。例如花工夫在不重要的报告上修改文字，却忽略了其他更重要的事。

解　答

既不可能掌握控制所有事，就得确信您掌握控制的是与

您所要的成果密切相关的20%。为达到有效控制管理，必须尽可能地把资讯放在明显可见的地方，千万不要锁在尘封的资料柜里，也不要只是储存在电脑档案中。

我们认识一位很成功的销售经理，在他办公室墙上贴着一张简单的图，图中有两条线，一条是销售收入，另一条则是销售成本。在图旁钉着的是一封最近的顾客来函，信中所言可能是赞美，也可能是抱怨。就这些了，这位经理认为这些就是他所要的那20%！

在例行的销售管理会议上，这位经理做的第一件事便是检查那20%——销售业绩、成本及最近的顾客反应，然后决定采取适当的行动。

◀本章摘要▶

⊙如何订出所要取得的成果——

- 先找出成果的属性。
- 重心放在成果而非行动。
- MARC是目标四要素。
- 排定努力的优先次序。
- 鼓励组员自我设定目标。

⊙如何取得成果——

- 不必计划所有枝节，针对最重要的20%即可。
- 每项工作设定最后期限，并找专人负责。
- 找出“定时炸弹”。

需要全本请访问 www.ertongbook.com