



从奔跑的蜈蚣谈企业绩效与目标管理

Text 余雪龙

最近看了本书,书名叫《奔跑的蜈蚣》。该书从一只蜈蚣的故事引发了一场对“绩效与目标管理”的讨论与思考。以下是这个故事的梗概:

森林里要举行一场竞走比赛，爬虫们一致选举蜈蚣作为代表参加比赛，因为蜈蚣的腿是爬虫中最多的。蜈蚣被选为代表后天天锻炼腿部力量。但日子长了，蜈蚣发现自己的竞走成绩不但没有提高，反而退步了。最后，爬虫中头脑最为冷静的螳螂力排众爬虫的非议，通过观察发现了问题的根本原因，原来螳螂发现蜈蚣锻炼时不注重各条腿的均衡练习，在竞走的过程中，走得慢的腿会经常妨碍走得快的腿，这样一来，不但走不快，反而比以前走得更慢了。于是，螳螂对走得慢的腿进行训练，提高了蜈蚣的竞走水平，最终帮助蜈蚣在竞走比赛中取得了很好的成绩。

在上面的故事中螳螂利用了管理理论中的“短板原理”对影响“业绩”的部分进

行目标管理，从而提升了整体绩效。对于“短板原理”我们在第18期已经讨论过了，今天我想就企业管理中的绩效管理与目标管理谈谈看法，与同事们共勉。

绩效管理是取得成果的过程，是一种实现企业共同愿景的方法。它包括帮助个人和团队开发各自的潜力，并对各自在实现团队目标过程中所扮演的角色给予明确的管理过程。

一谈到绩效，大家也许就会想到公司行政或人力资源部门每年底对全体员工的业绩进行考评，根据考评结果来确定职位变动、年终奖金等事情，所以每到年底，员工们一个个都变得安分守己、害怕出错。在员工们眼里绩效管理是可怕的，至少是关乎个人利益的，所以有一种对绩效考评抵触的心态。实际上绩效问题，不仅仅存在于企业，它还广泛存在于我们的日常生活之中，例如人际交往，熟人朋友经常通个电话，节假日聚一下，花不了多少时间，就能

保持非常铁的关系。甚至追女朋友也有绩效问题,如果能够把握好给女友过生日、去见女方家人等几个重要环节,不用投入太多的时间和金钱,也能促成美满的姻缘。所以许多知名的管理学家都断言“绩效伴随人的一生”。

实际上对于企业来讲，更多的精力应该放在团队绩效的管理上。在这方面领导者的作用是非常重要的，因为领导者需要担负起分析团队“短板”、制定战术决策、增加团队沟通等责任。只有构成企业的各个团队的绩效提升了，才会使企业的绩效得到整体提升。如果只注重个人绩效的提高，就会像那只蜈蚣，得不到均衡的发展，最后连自己固有的步伐都变慢了。

而目标管理又是绩效管理的前提。

目标管理，于1954年，由现代企业管理之父——彼得·德鲁克提出，他认为任何企业必须形成一个真正的整体。企业每个成员所作的贡献各不相同，但是，他们都必



须为着一个共同的目标作贡献。他们的努力必须全都朝着同一方面，他们的贡献都必须融成一体，产生出一种整体的业绩——没有隔阂、没有冲突、没有不必要的重复劳动。因此，企业的运作要求各项工作都必须以整个企业的目标为导向——所谓目标导向型的绩效管理。尤其是每个管理人员必须注重企业整体的成果，而且管理人员的绩效是由其带领的团队所做出的贡献来衡量的。上级必须知道对下级的期待是什么，而下级必须知道自己对什么结果负责。这些目标必须规定团队应该达到的成就，必须规定这个团队在帮助其他团队实现目标时应做出什么贡献，还应规定团队在实现既定目标时能期望其他团队给予什么贡献，换言之，从一开始就应把重点放在团队配合和团队绩效上。基于这样的管理思想，例如我们的营销团队是否应该这样去做呢？

月初，部门主管根据公司下达的大目标，在与每个业务员充分沟通的前提下，制订工作小目标。部门主管必须要求业务员做出月度工作计划，比如拜访几个新客户、

请哪几个客户来参观等等，这时，部门主管要不时地注意每个业务员工作的进度，研究他们可能碰到的困难。月底主管要与每个业务员沟通，一是一起研究得失、总结经验，给他们以指导，同时也听他们的反省；二是掌握信息，明确下个月的目标，以便制定下个月的计划。

此外，要成功地实施目标管理，我认为下列条件是必须的：

1. 上下级员工必须有一个良好的思想基础。对上级来说，不仅要善于提出下级共同的远景，设定明确的目标，还要有放权的思想，允许下级多实践，自主控制工作，同时，上级要有毫不吝啬地帮助下级的思想，允许下级的工作能力超过自己。对下级来说，最高境界是自我发展、奋斗的愿望与企业的远景统一，这样下级就能想企业所想、做企业所做，成为为企业献身的职业人。

2. 目标管理必须符合SMART（醒目）原则。Specific，具体的，目标必须尽可能具体；Measurable，可衡量的，目标达到与否尽可能有可衡量标准和尺度；Attainable，可达到的，目标设定必须是通过员工努力

可达到的；Relevant，相关的，尽可能体现其客观要求与其他任务的关联性；Time-able，以时间为基础的，计划目标的完成程度必须与时间相关联。这样的目标管理才能够醒目。

3. 目标越少越好。目标最好存在于一项完整的工作任务中，让目标集中，这样可以集中精力解决一个完整的事，哪怕这个目标再进行多项分解。

通过以目标为导向进行绩效管理，能够促进企业发展，海尔企业通过这种管理方法已经成长为世界知名企业，它的“OEC管理”已作为哈佛商学院的案例，被全世界的管理精英所推崇。目标管理最大的优点在于自我控制，自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的成就目标和更广阔的眼界。

衷心希望，我们大家都能够重新审视一下自己，审视一下我们的团队，找出“短板”，并以目标为导向对个人、团队的绩效进行管理，成就我们雅昌人的事业，取得属于我们雅昌人的辉煌。