**SMART原则**

**出自MBA智库百科(**[**http://wiki.mbalib.com/**](http://wiki.mbalib.com/)**)**

**SMART原则（S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Time-based）**

|  |
| --- |
| **目录**  [[隐藏](javascript:toggleToc())]   * [1 SMART原则简介](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E7.AE.80.E4.BB.8B) * [2 SMART原则详解](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E8.AF.A6.E8.A7.A3)   + [2.1 SMART原则一 S（Specific）——明确性](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E4.B8.80_S.EF.BC.88Specific.EF.BC.89.E2.80.94.E2.80.94.E6.98.8E.E7.A1.AE.E6.80.A7)   + [2.2 SMART原则二 M（Measurable）——衡量性](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E4.BA.8C_M.EF.BC.88Measurable.EF.BC.89.E2.80.94.E2.80.94.E8.A1.A1.E9.87.8F.E6.80.A7)   + [2.3 SMART原则三 A（Attainable）——可接受性](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E4.B8.89_A.EF.BC.88Attainable.EF.BC.89.E2.80.94.E2.80.94.E5.8F.AF.E6.8E.A5.E5.8F.97.E6.80.A7)   + [2.4 SMART原则四 R（Relevant）——实际性](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E5.9B.9B_R.EF.BC.88Relevant.EF.BC.89.E2.80.94.E2.80.94.E5.AE.9E.E9.99.85.E6.80.A7)   + [2.5 SMART原则五 T（Time-based）——时限性](http://wiki.mbalib.com/wiki/SMART%E5%8E%9F%E5%88%99#SMART.E5.8E.9F.E5.88.99.E4.BA.94_T.EF.BC.88Time-based.EF.BC.89.E2.80.94.E2.80.94.E6.97.B6.E9.99.90.E6.80.A7) |

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=1)]

**SMART原则简介**

[目标管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%AE%A1%E7%90%86)是使[经理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E7%90%86)的工作变被动为主动的一个很好的手段，实施[目标管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%AE%A1%E7%90%86)不但是有利于员工更加明确高效地工作，更是为未来的[绩效考核](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E8%80%83%E6%A0%B8)制定了目标和考核标准，使考核更加科学化、[规范化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A7%84%E8%8C%83%E5%8C%96)，更能保证考核的公开、公平与公正。毕竟，没有目标你是无法考核员工的。

[目标管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%AE%A1%E7%90%86)由[管理学](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6)大师[Peter Drucker](http://wiki.mbalib.com/wiki/Peter_Drucker)提出，首先出现于他的著作[《管理实践》](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E3%80%8A%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AE%9E%E8%B7%B5%E3%80%8B)（[The Practice of Management](http://wiki.mbalib.com/wiki/The_Practice_of_Management)）一书中，该书于1954年出版。 根据[Drucker](http://wiki.mbalib.com/wiki/Drucker)的说法，管理人员一定要避免“活动陷阱”（Activity Trap），不能只顾低头拉车，而不抬头看路，最终忘了自己的主要目标。 [MBO](http://wiki.mbalib.com/wiki/MBO)的一个重要概念是[企业战略规划](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%88%98%E7%95%A5%E8%A7%84%E5%88%92)不能仅有几个高管来执行，所有管理人员都应该参与进来，这将更有利于战略的执行。另一个相关概念是，企业要设计有一个完整的绩效系统，它将帮助企业实现高效运作。 由此，可以将[目标管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%AE%A1%E7%90%86)视为[Value Based Management](http://wiki.mbalib.com/wiki/Value_Based_Management)（[价值管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BB%B7%E5%80%BC%E7%AE%A1%E7%90%86)）的前身。

　　制定目标看似一件简单的事情，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，[经理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E7%90%86)必须学习并掌握**SMART原则**。

**所谓SMART原则，即是：**

　　1. 目标必须是具体的（Specific）

　　2. 目标必须是可以衡量的（Measurable）

　　3. 目标必须是可以达到的（Attainable）

　　4. 目标必须和其他目标具有相关性（Relevant）

　　5. 目标必须具有明确的截止期限（Time-based）

　　无论是制定[团队](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9B%A2%E9%98%9F)的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。

　　制定的过程也是自身能力不断增长的过程，[经理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E7%90%86)必须和员工一起在不断制定高绩效目标的过程中共同提高绩效能力。

**特别注明：有的又如此解释此原则**

　　——S代表具体(Specific)，指[绩效考核](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E8%80%83%E6%A0%B8)要切中特定的工作指标，不能笼统；

　　——M代表可度量(Measurable)，指[绩效指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A0%87)是数量化或者行为化的，验证这些[绩效指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A0%87)的数据或者信息是可以获得的；

　　——A代表可实现(Attainable)，指[绩效指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A0%87)在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

　　——R代表现实性(Realistic)，指[绩效指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A0%87)是实实在在的，可以证明和观察；

　　——T代表有时限(Time bound)，注重完成[绩效指标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A0%87)的特定期限

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=2)]

**SMART原则详解**

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=3)]

**SMART原则一 S（Specific）——明确性**

　　所谓明确就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可，或没有将目标有效的传达给相关成员。

**示例：**目标——“增强客户意识”。这种对目标的描述就很不明确，因为增强客户意识有许多具体做法，如：减少客户投诉，过去客户投诉率是３％，现在把它减低到１．５％或者１％。提升服务的速度，使用规范礼貌的用语，采用规范的服务流程，也是客户意识的一个方面。

　　有这么多增强客户意识的做法，我们所说的“增强客户意识”到底指哪一块？不明确就没有办法评判、衡量。所以建议这样修改，比方说，我们将在月底前把前台收银的速度提升至正常的标准，这个正常的标准可能是两分钟，也可能是一分钟，或分时段来确定标准。

**实施要求：**目标设置要有项目、衡量标准、达成措施、完成期限以及资源要求，使考核人能够很清晰的看到部门或科室月计划要做哪些那些事情，计划完成到什么样的程度。

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=4)]

**SMART原则二 M（Measurable）——衡量性**

　　衡量性就是指目标应该是明确的，而不是模糊的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。

　　如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。比如领导有一天问“这个目标离实现大概有多远？”团队成员的回答是“我们早 实现了”。这就是领导和下属对团队目标所产生的一种分歧。原因就在于没有给他一个定量的可以衡量的分析数据。但并不是所有的目标可以衡量，有时也会有例 外，比如说大方向性质的目标就难以衡量。

　　比方说，“为所有的老员工安排进一步的[管理培训](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%9F%B9%E8%AE%AD)”。进一步是一个既不明确也不容易衡量的概念，到底指什么？是不是只要安排了这个培训，不管谁讲，也不管效果好坏都叫“进一步”？

**改进一下：**准确地说，在什么时间完成对所有老员工关于某个主题的培训，并且在这个课程结束后，学员的评分在８５分以上，低于８５分就认为效果不理想，高于８５分就是所期待的结果。这样目标变得可以衡量。

**实施要求：**目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”。使制定人与考核人有一个统一的、标准的、清晰的可度量 的标尺，杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。对于目标的可衡量性应该首先从数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度五个方面来 进行，如果仍不能进行衡量，其次可考虑将目标细化，细化成分目标后再从以上五个方面衡量，如果仍不能衡量，还可以将完成目标的工作进行流程化，通过流程化 使目标可衡量。

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=5)]

**SMART原则三 A（Attainable）——可接受性**

　　目标是要能够被执行人所接受的，如果上司利用一些行政手段，利用权利性的影响力一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属，下属典型的反映是一种 心理和行为上的抗拒：我可以接受，但是否完成这个目标，有没有最终的把握，这个可不好说。一旦有一天这个目标真完成不了的时候，下属有一百个理由可以推卸 责任：你看我早就说了，这个目标肯定完成不了，但你坚持要压给我。

　　“控制式”的领导喜欢自己定目标，然后交给下属去完成，他们不在乎下属的意见和反映，这种做法越来越没有市场。今天员工的知识层次、学历、自己本身的素质，以及他们主张的个性张扬的程度都远远超出从前。因此，[领导者](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E8%80%85)应该更多的吸纳下属来参与目标制定的过程，即便是团队整体的目标。

　　定目标成长，就先不要想达成的困难，不然热情还没点燃就先被畏惧给打消念头了。

**实施要求：**目标设置要坚持员工参与、上下左右[沟通](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B2%9F%E9%80%9A)，使拟定的工作目标在[组织](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87)及个人之间达成一致。既要使工作内容饱满，也要具有可达性。可以制定出跳起来“摘桃”的目标，不能制定出跳起来“摘星星”的目标。

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=6)]

**SMART原则四 R（Relevant）——实际性**

　　目标的实际性是指在现实条件下是否可行、可操作。可能有两种情形，一方面[领导者](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E8%80%85)乐观地估计了当前形势，低估了达成目标所需要的条件，这些条件包括[人力资源](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90)、硬件条件、技术条件、系统信息条件、团队环境因素等，以至于下达了一个高于实际能力的指标。另外，可能花了大量的时间、资源，甚至人力成本，最后确定的目标根本没有多大实际意义。

**示例：**一位餐厅的[经理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E7%90%86)定的目标是——早餐时段的销售在上月早餐销售额的基础上提升１５％。算一下知道，这可能是一个几千块钱的概念，如果把它换成[利润](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%88%A9%E6%B6%A6)是一个相当低的数字。但为完成这个目标的投入要花费多少？这个投入比起[利润](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%88%A9%E6%B6%A6)要更高。

　　这就是一个不太实际的目标，就在于它花了大量的钱，最后还没有收回所投入的资本，它不是一个好目标。

　　有时实际性需要团队领导衡量。因为有时可能领导说投入这么多钱，目的就是打败[竞争对手](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%AF%B9%E6%89%8B)，所以尽管获得的并不那么高，但打败[竞争对手](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%AF%B9%E6%89%8B)是主要目标。这种情形下的目标就是实际的。

**实施要求：**部门工作目标要得到各位成员的通力配合，就必须让各位成员参与到部门工作目标的制定中去，使个人目标与[组织目标](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87)达成认识一致，目标一致，既要有由上到下的工作目标协调，也要有员工[自下而上](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E4%B8%8B%E8%80%8C%E4%B8%8A)的工作目标的参与。

[[编辑](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=SMART%E5%8E%9F%E5%88%99&action=edit&section=7)]

**SMART原则五 T（Time-based）——时限性**

　　目标特性的时限性就是指目标是有时间限制的。例如，我将在２００５年５月３１日之前完成某事。５月３１日就是一个确定的时间限制。没有时间限制 的目标没有办法考核，或带来考核的不公。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度不同，上司着急，但下面不知道。到头来上司可以暴跳如雷，而下属觉得委屈。这 种没有明确的时间限定的方式也会带来考核的不公正，伤害工作关系，伤害下属的工作热情。

**实施要求：**目标设置要具有时间限制，根据工作任务的[权重](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9D%83%E9%87%8D)、事情的轻重缓急，拟定出完成[目标项目](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E9%A1%B9%E7%9B%AE)的时间要求，定期检查项目的完成进度，及时掌握项目进展的变化情况，以方便对下属进行及时的工作指导，以及根据工作计划的异常情况变化及时地调整工作计划。

　　总之，无论是制定团队的工作目标，还是员工的绩效目标，都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。 制定的过程也是对部门或科室先期的工作掌控能力提升的过程，完成计划的过程也就是对自己现代化[管理能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%83%BD%E5%8A%9B)历练和实践的过程。

在项目管理中利用SMART原则来制定目标

作者：路在脚下 　所属频道：信息化　发布时间：2006-10-25 08:58

**【eNet硅谷动力专稿】**ERP项目一开始就要面队一个难题，就是如何制定目标。由于各个企业自身的情况千差万别，想通过ERP来实现的目的也就各不相同，笔者在这里通过《三国演义》孔明的“三分天下”，结合SMART原则，来谈谈ERP实施目标的制定。   
  
　　孔明曰：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不 可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守；是 殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。将军既帝室之 胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、 洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”言罢，命童子取出 画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基 业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”   
  
　　这个故事所包含的管理思想，与现代的S.M.A.R.T理论不谋而合。   
  
　　S.M.A.R.T理论指的是我们在制定目标是，要遵守的一些基本原则。   
  
　　S.M.A.R.T实际上是Specific（特殊性）、Measurable（可测量性）、Achievable（可实现性）、Realistic（现实性）、Time-based（时间基础）几个单词的缩写。   
  
　　特殊性：简而言之，就是对实现目标有关键性影响的因素。   
  
　　要实现“三分天下”，关键因素是什么呢？“外结孙权，内修政理”，孔明在制定“三分天下”的目标时，就明确指出了这两个关键因素的影响。   
  
　　我们在制定ERP实施目标时，也要遵守“特殊性”这个规则。如：我们在制定ERP实施目标时，不能简单的说“提高存货率”就算了，而应该体现其具体的影响因素；我们应该这样指定目标：“通过ERP的库存报警特性来降低库存，从而提高存货周转率”。这才更具有操作性。   
  
　　可测量性是过程预测的一部分，它应该能够非常明确地显示目标可以达到。若目标制定者对自己指定的目标是否可以达到表示怀疑，那其他成员更加会怀疑目标的可信性了。   
  
　　项目经理在制定ERP实施目标的是时候，要有一个明确的尺寸。如“通过ERP的应首帐款管理，我们要明显改善客户拖款问题”。这个“明显改善”，就没有具体的标准。应该说：我们把客户的延迟付款额从600万降低到200万。这样才有“可测量性”。   
  
　　可实现性是指目标必须有实现的可能性，至少让你团队的成员都能相信这目标是可行的。   
  
　　玄德听了孔明的“三分天下”后，避席拱手谢曰：“先生之言，顿开茅塞，使备如拨云雾而睹青天。”这说明，刘备这个团队对孔明的这个目标是非常信服的。   
  
　　我们在制定ERP实施目标时，也要注意目标的可行性。如“我们要通过客户关系管理把客户满意度提高到100%”，这个目标明显缺乏可行性，我们应该这么定目标，“通过客户关系管理，把客户满意度提高5个百分点”，这才能使全体成员都能相信这个目标，从而为之而奋斗。   
  
　　现实性指订立目标时，要考虑、分析现实的可控和不可控因素。人们可以采取一些手段来利用因素、避免影响来实现目标。   
  
　　“操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。”“益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业”这些都是孔明对“三分天下”形势的分析，把利和弊分析的一目了然。   
  
　　我们在指定目标时，也应如此。如“把定单的出率控制在5%之内”。那我们至少要分析一下，哪些地方定单会出错？是审核环节不严呢，还是部门之间沟通不够，又或者是公司没有统一的单据标准？要把影响这个目标的实现的各个因素都列举出来，进行分析。   
  
　　时间基础指的是目标的实现要有时间的限制，或者说要分阶段，不要想着“一步登天”。   
  
　　“ 先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”这就是三分天下的步骤，一环扣一环。   
  
　　我们在制定ERP实施目标时，特别要注意这个顺序问题。因为现在很多企业都有“急功近利”的想法。   
  
　　笔者在实施ERP时，经常有企业领导对我说，我们时间比较紧，能否先上ERP，等ERP上线后再来搞流程重组。这是不行的。就一建立BOM的 作业流程为例。若没有严格的BOM审核机制，那么BOM的出错率就会很大；若BOM错了，就可能牵涉到采购、生产、仓库、财务；源头错了，输出的一切结果 也肯定错误的。所以，我们在指定计划时，一定注意“时间原则”，不能颠倒顺序。   
  
　　同时，在应用这个原则时，还要注意时间限制原则。如在定义目标时，“延迟付款额从600万降低到200万”，这就没有把时间因素加进去。应该这么定义：“在上线后，5个月内，把延迟付款额从600万降低到200万”。有了时间限制，实施成员才有紧迫感。

目标制定的SMART

成功，就是简单的事情重复去做。之所以有人不成功，并不是他们做不到，而是因为人们不愿意去做那些简单而又重复的事情。

什么是成功？

成功就是达成预期的目标。

成功就等于目标，其他都是对它的解释。——博恩崔西

成功的五层基本含义：

1、      预期的目标。不同的人、不同的时期，有着不同的目标。

2、      预期的目标一定是可以达成的，才算成功。

3、成功有明显的个性化特征，标准因人而异。自己的标准、他人的标准、群体标准。关键一，要有自己判别成功的标准；关键二，他人的标准与自己不同，要理解他人，理解社会。

4、      成功是一个中性的概念。好人与坏人都有成功。

5、      成功是有数学概念的，所有的目标都是要具体量化的。

成功的核心问题：

1、     如何订立一个好的目标。

2、     如何高效地达成目标。

为什么要订立目标 ？

哈佛大学有一个关于目标对人生影响的跟踪调查。对象是一群智力、学历、环境等各方 面都差不多的人。调查结果发现，27%的人没有目标，60%的人有较模糊的目标，10%的人有清晰而短期的目标，只有3%的人有清晰而长期的目标。25年 的跟踪结果显示，3%的人25年来都不曾更改过目标，他们朝着目标不懈努力，25年后他们几乎都成为了社会各界的顶尖人士。10%的人，生活在社会的中上 层，短期的目标不断地被达成，生活状态稳步上升。60%的人，几乎都生活在社会的中下层，他们能够安稳地生活与工作，但似乎都没什么特别的成就。27%的 人，几乎都生活在社会的最底层，25年来生活过得不如意，常常失业，靠社会救济，并常常报怨他人、报怨社会。

目标对人生有着巨大的导向性作用。成功在一开始，仅仅就是一个选择。你选择什么样的目标，就会有什么样的成就，有什么样的人生。

PS：要定立清晰而长期的目标。

今天的生活状态，不由我们今天决定，它是我们过去生活目标的结果。明天的生活状态，也不由未来决定，它将是我们今天生活目标的结果。目标是行动的导航灯。

目标的威力：

1、              目标可以给人的行为设定明确的方向。使人充分了解每个行为的目的。

2、              使自己知道什么是最重要的，有助于合理安排时间。

3、              目标可以促使自己未雨绸缪，把握今天。

4、              可以使人能清晰地评估自己每个行为的进展，正面检讨每个行为的效率。

5、              能够使人把重点从工作本身转移到工作的成果上来。

6、              使人在没有得到结果之前，就能看到自己的结果从而产生持续的信心、热情与行动力。

许多人都会有自己很清楚的目标，可是为什么有那么多的人能够达成，而有的人总是达不成？

一、期望强度

人人都想成功。可是，尽管每个人都会有自己所期望的目标，但他们期望的牢固程度或期望的强度是不一样的。

期望强度0%，根本就不想要。当他不想要的时候，当然就得不到了。

期望强度50%，可要可不要，但蛮想要的。常常会努力一阵子，三分钟的热度，一旦遇到困难就会退缩。他们常常幻想，不怎么付出代价，就很想得到。结果也是常常不会成功。

期望强度99%，非常非常想要。即使是非常非常想要，到最关键的时刻，你还有一丝 退却的念头。现实生活当中，达成目标常常会遇到很多的难关，而这些难关，往往就是那些99%的人，不可逾越的鸿沟。希望强度是99%，所以，在最后一刻他 们会放弃。在最后放弃与第一步放弃，结果是一样的。

期望强度100%，100%代表一定要，代表不惜一切代价。不达目的，死不罢休，不成功便成人。现实生活当中，没有什么比跳楼和不成功便成人更难受的。于是，他们才可能排除万难，直到成功，而且最终，他真的达到了成功的结果。

现在，试着找到自己的目标。自问这个目标我到底有多想要，我对它的期望强度到底是百分之几？我的期望强度是否足以让我能走到成功的终点？

很多人的成功期望都在99%以下，这就是现实生活中人们不能成功的核心原因之一。

成功是需要付出代价的，这个代价叫做“成功成本”。

实现越大的梦想，往往需要越大的成本。一个人能有多大的成就，取决于他能承受多大的成功成本。一个人的成功概率有多高，取决于他的期望强度有多大。如果对自己的期望强度不是很大，他承受的压力、承受的成功成本，也就不会太大，同时他成功的概率也就会相应较小。

二、十条以上的理由

人们定下了目标之后，比如说如何赚大钱，但接下来他们常常最关心的就是如何达成目 标。可是一段时间以后，当他遇到了瓶颈的时候，他就会自我宽慰“何必搞得那么辛苦，赚这么多钱干嘛呀？”一开始他就不知道自己为何赚大钱，一旦遇到困难， 他就会选择放弃。行为科学的研究的结论表明，人不会持续地去做自己都不知道为什么要去做的事情。其实为何常常比如何来得更重要。

每设定一个目标，尤其是具有挑战性的目标，务必列出为何要实现它的10条以上的理由或好处！而且好处越多越清晰，对我们达成目标会越有好处。对你没什么好处的目标，你的潜意识会认为没有必要为它做那么多事情，也就意味着目标被实现的可能性已经不大了。

如何更有效的找到自己真正的梦想，确立更有效的人生目标？

想像一下自己60岁退休的时候，我们会有什么样的成就？我们的同事、朋友、家人， 会怎样评价自己？想像一下，离开人世的时候，会有什么成就？人们会怎样评价自己？或者想像一下自己离开这个世界10年以后、50年以后、100年以后，人 们还会不会记得自己，人们又会怎样评价自己？请记住，这个问题的答案里面，蕴藏着我们自己人生的意义，有我们人生终极的目标，有我们真正的梦想。

找到梦想之后，接下来就是，如何将梦想变成一个个具有可操作性的目标来。梦想与目标之间的差别在于，梦想可以非常概括、形象，而目标是具体而可以量化的。目标是有数学概念的。 目标就是可以量化的梦想。

有效的目标核心条件：量化、时间限制

量化：

1、 如果一个目标能用数字来描述的话，一定要用准确的数字来描述；数字要具体化。

2、 如果一个目标，如果不能用一个数字来描述，而是用某种形态的话，那么这个形态一定要指标化。

生活当中，常常听到这样的口头禅式的目标：找一份好工作，成为有钱人，有一个幸福的家庭，尽最大的努力做好这件事情，让公司的业绩跃上新台阶，平平淡淡过一生等等。这都是一些想法，而不是真正的目标。它们的共同特征，就是模糊，没有量化。

时间限制：

任何目标都必须限定什么时候完成。如果不限定自己什么时候完成，我们会发现会变得遥遥无期。时间限制可以具体到某年某月某日某时某分。没有时间限制的目标，即使量化再好，也可能会使目标实现之日变得遥遥无期。

因为你可以轻而易举地为自己找到拖延懈怠的借口，而且不知道该做什么样的行动、什么样的力度去追求。同一目标，达成的时间是3年和是13年，那么他的行动计划是完全不一样的。

任何目标无法量化，以及不设定时限，这些目标都是无效的目标。模糊的目标，就像打靶一样，靶子都看不清楚，命中是偶然的，打不中是必然的。

最理想的人生，是一种平衡而和谐式的人生。因此目标可以是关于事业的，金钱的，名誉的，也可以是关于家庭的，健康的，享受的，以及心灵成长等各方面。

今年你的十大目标会是什么呢？

其中最核心的目标会是什么呢？

三年、五年、十年，自己最期望达成的目标，又是什么？

有些目标可能是我们要用毕生精力去追求，如身体、家庭、心灵。而有些目标是我们人生不同时期，会有不同侧重的，如学生时代侧重学习目标，青年时代侧重事业、爱情或金钱方面的目标。

准备一些卡片，将三年、五年、十年全部的目标都写下来。我们会发现，你的人生将会从此更加精彩。

如何来确立自己的人生方向，目标到底设立为多大才算合理呢？

订立目标的四大误区：

1、将自己的目标常常建立在现实的可能性上，而不是将它建立在自己的憧憬上。尽管 去任何的目的地，都必须考虑到现实的出发点，建立任何的目标，都必须考虑到现实的条件。但是，确立目标时，如果过分地强调现实的可能性，而不是强调对未来 的憧憬，我们就会发现，建立的目标，十有八九不会是什么太大的目标。没有远大目标牵引的人生，他的潜能不会有太大的发挥空间。正如高尔基所言：“目标越高 远，人的进步就越大。”

2、常常根据自己现有的能力来确立目标，而不先确立目标然后才去逐一准备达成该目 标所必备的能力。如果我们先确定目标，然后去准备能力的话，我们会发现能力提升的速度显而易见。根据自己能力来订立目标的人，他所订立的目标常常不会是什 么太大的目标，并且他的能力似乎总是不见长进。因为没有大目标的牵引，你的能力也不会有太大的提升，没有太大的提升，当然也就不会达成太大的目标。能力是 一个相对的概念，绝不是天生的，而是后天有计划地去准备出来的。先订立目标，后准备能力。确立一个有挑战性的目标，你的能力一定会在挑战中迅速提升。

3、将没有量化、有实现的想法，当成是目标。其结果就是无法衡量进度，也无法衡量结果。同时也容易造成自己有意无意地压缩梦想，以适应残酷的现实。

4、根据现有的信息来确立目标，而不是先确定目标，然后再去找寻能够帮助目标达成 的信息。在我们的大脑生理结构中有一个网状系统，是门用来过虑信息的。这个系统中，有两种信息能够自动通过，一种是你认为重要的，一种是你认为是危害 的。（小孩哭声、飞机）旦确立，你就无疑给自己的大脑潜意识下了一道指令，与之相关的信息就是重要的信息。然后你的网状系统就会自动地帮助我们过虑一些有 用的信息。（球迷、收藏家、记者）

先确立目标，然后跟目标相关的信息就会自动地向你涌来。没有目标，我们常常得到一 些随机的、乱七八糟的信息。很多人都抱怨没有机遇，其实每个人每天都会面临着成千上万的机遇，只是如果他连目标都没有，所以什么机遇他都看不到。很多都抱 怨找不到帮助自己达成目标的信息，其实据专家统计，全世界一天正式发表的论文，如果让你一个人全部看完，大概需要1100年的时间。不是没有信息，是我们 不知道到底需要什么样的信息。依据现有的信息来确立我们的目标，我们很容易坠入信息的陷阱，过不多久我们就会发现，这并不是我们真正所需要的信息，或者是 我们轻而易举地受到另一个信息的诱惑而放弃现在的追求。

达成目标的方法：

目标一旦确立，接下来我们就需要将它分解成一个个阶段性的小目标，以利于目标的一步步达成。

分解目标最有效的方法：

剥洋葱法：像剥洋葱一样，将大目标分解成若干个小目标，再将每一个小目标分解成若 干个更小的目标，一直分解下去，直到现在该去干点什么。实现目标的过程，是由现在到将来的，由低级到高级，由小目标到大目标，一步步前进。但是，设定目标 最高效的方法，却是与实现它的过程正好相反。运用剥洋葱的方法，由将来到现在，由大目标到小目标，由高级到低级，层层分解。

在我们做个人生涯规划的过程当中，我们可以这样运用剥洋葱的方法。首先，找到自己 的梦想，然后将梦想明确化，变成我们人生的终极目标。然后将终极目标演化成我们人生的总体目标。总体目标不要太多，最好只有一个，不要超过两个。然后，把 总体目标，分解成几个五年至十年的长期目标。再继续分解下去，把每个长期目标，分解成若干个两到三年的中期目标。然后把两到三年的中期目标，分解成若干个 六个月到一年的短期目标。然后将每个短期目标，分解成月目标，周目标，日目标，最后一起分解到现在该去干些什么。

所有的目标，不管它有多大，一定要分解到——你现在去做些什么！

因为你现在所做的每一件事情，都应该跟我们的梦想相关联，否则这个梦想，实现的可能性，已经不太大了。

多叉树法：我们可以想像一下，有一棵大树，从树干开始，就会有若干个分枝，每个分枝会有更小的树枝，每个更小的树枝有再小的树枝，直到叶子。我们将树干表示大目标，每个树枝代表小目标，叶子就是我们现在的目标，或是我们现在要去做的每件事情，所应该达到的结果。

将一个目标，做多叉树的分解的技巧：

首先，弄清楚大目标和小目标之间的逻辑关系。

1） 小目标是大目标的条件。

2） 大目标是小目标的结果。

3） 小目标如果全部实现，那么大目标一定就会跟着实现。

写下一个大目标，然后问：要实现该目标的条件是什么？

列出实现目标的必要条件和充分条件。完成这些条件，就是达成该大目标之前必须首先达成的小目标。每一个小目标，就是大目标的第一层树叉。

接下来，再问：要实现这些小目标的条件是什么？

列出达成每一个小目标，所有的必要条件与充分条件。这样就会变成，各处的小目标的第二层树叉。

如此类推，直到画出所有的树叶（即时目标），才算完成该目标的多叉树分解。每个目标最后都可以被描绘成一棵枝繁叶茂的大树。

从叶子到树枝，再到树干，不断地问：如果这些小目标均达成，那么大目标一定会达成吗？

回答如果是“是”，表示这个分解已经完成。如果回答“不一定”，表明所有列出的条件，还不够充分。继续补充被忽略掉的树枝（小目标）。一棵完整的目标多叉树，就是一套完整的达成该目标的行动计划。目标多叉树，又叫“计划多叉树”。

（两年升一级、建立幸福家庭）

PS：不断练习

如何来评估目标的合理性，及判断目标是否达成？

目标评估：

目标合理性的评估、计划可行性的评估。两项评估的核心，是对目标大小的评估。

1）              当目标多叉树已经分解完成后，单位时间内无法完成树叶所显示的工作量，表明该目标太大。（如销售员三年收入超过千万）

2）              当目标多叉树已经分解完成后，单位时间内可以轻易完成树叶所显示的工作量，表明该目标太小。（如十年之间薪水翻一番）

判断目标能否达成：

1）              充要判断法。将目标多叉树分解后，如果列出的条件仅仅是必要条件。即使是小目标全部达成，大目标也不一定会达成，只是可能达成。如果列出的条件，是充分且 必要的条件，除了必要条件外，还有各种辅助条件，表明只要小目标全部达成，该大目标一定会达成；如果小目标全部达成，而大目标不一定达成，表明分解时忽略 了其他的条件。这时立即予以补充，直到条件完全充分为止。

2）              直接判断法。针对每一个目标，直接问自己下面的问题，自问自答，答案可以让我们自己判断，该目标是否能达成。

Q：

i.        为何要达成这个目标？

ii.      达成这个目标的意愿，到底有多强烈？

iii.    达不成，怎么样？

iv.     愿意付出什么样的代价？

          A：

i.         十条以上的理由

ii.       意愿的强度是100%

iii.     不成功，便成人！

iv.     愿意付出任何代价

　　这个世界日新月异，现实是千变万化的，如果一个目标在将来，它所依据的现实条件发生意想不到的变化，这时该怎么办呢？

唯一不变的，就是变化。在实现目标的过程当中，当我们遇到种种没有预测到的变化时，我们必须立即做出反应，调整自己以适应变化。

修正目标的基本法则：

1、    修正计划，而不是修正目标。如果更改目标成为习惯，那么这个习惯很可能让我们一事无成。目标一旦确立，绝不可以轻易更改，尤其是终端目标。可以不断修正的是，达成目标的计划（过程目标）。英国人的一句谚语：“目标刻在水泥上，计划写在沙滩上。”

2、    修正目标的达成时间。一天不行，可以改成两天，一年不行，可以改成两年。坚持到底永不放弃，终将成功。

3、    修正目标的量。三思而后行，不要轻易地压缩梦想，以适应这个残酷的现实。应有的思维模式是，不惜一切努力，找寻新的方法以改变现实，达成目标。

4、    放弃目标。虽然屡战屡败，但仍然可以屡败屡战，对于成功者而言，这个世界根本没有失败，只是暂时还没有成功。只要不服输，失败就绝不会成定局。

5、    面对新的目标，切勿重复以上的循环，而永远只重复修正法则的第一步。永远修正计划、修正计划、修正计划，并最终达成目标。

快速达成任何目标的成功配方：（九大步骤）

步骤一：做一个决定，决定要成功。

步骤二：写下已经量化的目标，并且给每个目标列出十条以上为何要实现它的理由。

步骤三：用多叉树制定计划，分解目标，倒推至今天。拟定计划，设定时间表。

步骤四：列出所有必要条件和充分条件。注明解决方法。

步骤五：要实现什么样的目标，自己必须变成什么样的人。改变自己。

步骤六：运用潜意识的力量，正面自我暗示。永远积极思考。

步骤七：行动第一，立即行动，大量行动。让自己开始忙起来。记住：让自己每一分、每一秒，都做最有生产力的事情。

步骤八：每天睡觉的时候，做一次自我检讨。衡量进度，做积极的修正。

步骤九：坚持到底，永不放弃，直到成功

有效制定SMART目标的步骤

S：Specific（精确的）  
M：Measurable（量度得到的）  
A：As If  Now（如果现在就得到）  
R：Realistic（实际可行的）  
T：Timed（时间性的，何时可做到）  
有很多人都订了很清晰的SMART目标，但都不能实现，为什么呢？  
原因往往是这目标不是他真正想承担的目标，只有在身心一致的情况下所制定的目标，才能确保在行动时不会反悔。很多时候是会处现“思想”愿意，但“精神”反抗的矛盾状况。  
要真的做到“思想”和“精神”合一才能有足够的力量推动当事人前进。  
以下是推动SMART目标的策略：  
步骤1、精确地提出想要什么。  
举协助当事人戒烟为例子。精确的目标是：  
如果当事人说的目标是：“我要戒烟！“  
教练要追问：“怎样才是戒掉了烟？“  
步骤2、怎样知道已达成了目标？  
必须要订一个清楚的路标，让当事人知道、听到、看到和感觉得到达到目标时候的情景。可量度的准则是：  
“一支烟都不抽！“  
如果目标是不够精确的，教练必须继续追问直至精确及可真正量度到为止。但有了明确可量度的目标是不保证会实现的，因为还不清楚为什么要戒烟，很多时候往往是理智上有足够的认知需要不抽烟，但心灵上还未作准备，两者甚至是处于矛盾斗争状态，没有足够的内在燃烧的力去推动。  
步骤3、“如果目标现在就实现了，会怎样？“  
“如当你现在就成功戒掉，结果是怎样？“  
“会身体健康些，会更受欢迎，也可以节省金钱。“  
健康、受欢迎和节省金钱是推动当事人戒烟的动力。这些步骤是很重要的，因为如果不以现在的角度仰望目标，往往是不会真实反映出当事人自己的真正渴求。可行的。  
当事人何以反思自己是否真的想做，是否可行。这些问题理清了，内心的斗争便会减少，日后反悔的机会也减少。  
如 真的达到目标（戒烟）又怎样？起初必定是想起很多优点，但再深入地思考后，继而便是出现各种缺点、各种困难，引发出更多的思考。这种提问方式是能引导当事 人理性地找出成和败的原因，和现在拥有什么资源。在这个阶段，一般都更加清楚自己的处境，与及会更深入地找到其他方案和发现到更多的选择。  
同时，当事人会修订最初的目标，这完全是好事，教练正好发挥其重要性，与当事人一起修正目标，使它变得实际，更可达到。  
步骤5、“什么时候开始做？”“什么时候完成？”  
目标是有时限的梦想，没有时限的目标，就永远都只是梦想，甚至妄想。  
订立SMART目标之后，教练的工作才是刚刚开始，教练一步一步地伴随、鼓励和督促当事人不断克服困难，修正和完成目标。回应，这样只会引起对方的防卫，正面的回应并不表示您完全认同对方的观点，却表示您理解和尊重；  
表达感受：就对方说话内容，作出相应的感受

**SMART**原则制定工作目标

2008年10月13日 星期一 16:31

目标管理是使经理的工作变被动为主动的一个很好的手段，实施目标管理不但是有利于员工更加明确高效地工作，更是为未来的绩效考核制定了目标和考核标准，使考核更加科学化、规范化，更能保证考核的公开、公平与公正。毕竟，没有目标你是无法考核员工的。

**制定目标**看似一件简单的事情，每个人都有过**制定目标**的经历，但是如果上升到技术的层面，经理必须学习并掌握[**SMART**](http://www.zhuhongtao.com/index.php/tag/smart/)原则。

所谓[**SMART**](http://www.zhuhongtao.com/index.php/tag/smart/)原则，[**SMART**](http://www.zhuhongtao.com/index.php/tag/smart/)是5个英文单词首字母的缩写：

1. 目标必须是具体的（Specific）；

2. 目标必须是可以衡量的（Measurable）；

3. 目标必须是可以达到的（Attainable）；

4. 目标必须和其他目标具有相关性（Relevant）；

5. 目标必须具有明确的截止期限（Time-based）；

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。

制定的过程也是你能力不断增长的过程，经理必须和员工一起在不断制定高绩效目标的过程中共同提高绩效能力。

举例市场部负责媒体以及活动的媒介活动主管，第２季度的工作目标设定。

工作职责

1.媒体推广

在网络媒体以及我们自身的媒体上发布推广性质的软文30篇。

2.线下活动的策划与执行

6月，畅享网品牌战略发布会筹备

3.活动合作与资源利用

活动合作30场

可以拿到会议名单的会员必须统一进行后期维护，转换率达到10%

4.论坛维护

实习生

保证2天巡版1次，可更新的地方保持1周2次，无垃圾贴、灌水贴。

5.会员日常活动开展

畅议院：频率？

优秀版主评选

博客活动至少1场

6.周刊发送

7.客户EDM发送

|  |
| --- |
|  |