　　1. 有要求，无承诺

　　如果只讲要求，下属没有办法去干。当你在提出要求的时候，一定要把承诺也给出去。

　　并没有体现出尊重真正的价值贡献、尊重能力。

　　我发现大家做管理者久了之后，很容易体谅下属，不再要求。或者即便有要求也没有那么明确，都是建议供参考，呈现出一团和气、互相尊重的气象。其实，这个“尊重”是打上双引号的，因为它体现的是尊重头衔、尊重职位，如果只是尊重权利，那么这种“尊重”我建议拿掉。

　　2. 有目标，无衡量

　　和第一种错误相关联，在日常工作中只把目标设立了，做到哪儿就算哪儿，而且对于亏损、对于目标没有达成，甚至可能到了熟视无睹、见怪不怪的状态。比如半年过去了，我们离设定的目标有很大的距离，但是大家一点也不紧张，亏损数字摆在上面也觉得很正常，这样的习惯一定要调整的。必须让所有人明确，设定目标，就一定会设定检验目标的衡量标准。

　　3. 有衡量，无量化

　　因为资源一定是不够的，资源一定要去到重点的地方，才可以产生效力。

　　在计划管理中表达得非常含糊，都是“尽量完成”、“正常推进”、“更好的提升”、“努力的打造”、“尽可能的改进”等此类表达方式，都没有动作的表达。或者在计划中看不到重点，不知道每个月的重点是什么。如果没有重点，就不可能真正的把资源安排好。因此需要把衡量目标的标准量化，才可以安排资源的匹配。

　　4. 有计划，无措施

　　必须明确要求，大家无论做任何报告，一定是要有目标、有时间进度、有检验的标准、有结果、有责任人，这就是计划管理的习惯。比如行情不提供机会的时候，我们就不讨论行情，只需要讨论能找到的机会，获得机会的原因分析不到的话，就很难调整到位。

　　5. 有过去，没未来;有数据，没行动

　　我们经常看到月度的经营分析会议，大家的重心都在总结上，没有在下个月的计划中，我们花费绝大部分时间在做上个月的总结，却极少拿出时间来做下个月的行动安排，如果长久下去，我们就只有过去没有未来，想想都是一个可怕的事情。

　　没有行动安排，总结就毫无意义。

　　当你总结出当下的数据与年度计划的差异非常大，就要感到压力，立即行动。但现实中常常是只有数据，没有关于数据差异存在的原因，以及改进的计划在哪里、怎么把差异抢回来等。

　　6. 有继续，没安排

　　不会运用这个职能在日常工作中，就意味着你不会做管理。

　　前期经营遗留下来的差异，被保留了下来，但是在目标加大之后，一些特殊措施的安排，这是需要大家特别关注的。对此我向大家建议，一定要加强计划管理的能力，这是最基本的管理职能，

　　以上这些错误，如果纠正过来，就可以让计划管理落实到日常工作中，为目标配上衡量的标准、量化标准、行动及措施。

　　02

　　管理者需要做出四个根本性的改变

　　让计划管理落实到日常工作中，让年度的目标可以努力去达成，需要管理者做出四个根本性的改变：

　　1. 如何让自己的工

　　管理者所做的所有努力一定是要跟经营目标结合，用经营目标来衡量所做的事情是不是需要。就像我曾经在企业中做的工作一样，从我的角度来看，就是要努力帮助大家学会经营，懂得方法，持续进步，快速行动。我的目标就是帮助大家为公司经营目标服务，

　　2.如何让自己的工作能够改进之前所存在的重大问题。

　　重大问题如果可以解决的话，管理岗位贡献就被体现出来。

　　3. 如何让自己的工作体现所担负岗位的核心价值。

　　每个人所在的岗位，价值会有所不同，但一定会有两个核心价值要明确：一是大家都是管理者，所以对激活人的价值必须表现出来;二是大家是公司绩效的承担者，所以必须让绩效的价值要呈现出来。每个岗位所担负的这个核心价值必须明确下来。

　　4. 如何创新成长。

　　今天遇到的挑战已经不是简单的挑战，它有复杂性，有行情的复杂性，市场的复杂性，还有个人认知的复杂性，所以需要我们有能力去创新。

　　03

　　训练 OGSM-T 工作方法

　　在企业日常管理中会有一个工作方法，称为OGSM-T，如果认真依照去做，就会看到效果。

　　1. 目的(Objectives)理解的能力

　　要有对目的理解的能力。比如我在新希望六和时，我们目的就是：成为世界级农牧企业。

　　那么就意味着：要拥有全球市场，整合全球资源，建设世界级品牌，成为全球产业领袖。我们就一定要加大海外的扩张与成长，努力的加大整合全球资源，无论是采购、原材料技术和资金，运营效率都比别人高，让我们真正具有品牌溢价和增值的部分，真正的成为行业的领袖。

　　我们的目的还有企业宗旨，如“为耕者谋利，为食者造福”。

　　这句话怎么来理解呢?这意味着，一定要先分析消费者得到了什么，相关的合作者得到了什么，最后才是我们得到了什么。这才是真正的为耕者谋利。

　　同时还要想，是不是帮助员工成长，让队伍感觉到激情和美好。食品安全，在购买的支付能力上，在生活可靠性上，我们做了多少努力?我们经营计划一定是要对这两句话负责，要把所有的计划行动与其挂钩。

　　2. 目标(Goals)设立和展开的能力

　　我们的使命、愿景与理念，必须化解为目标，要保证目标是可以衡量的，可以被检验的，同时可以用信息和图表去表达的，而且是一直被跟踪的，这就是目标的部分。

　　3. 策略(Strategies)制定的能力

　　从目的变成目标之后，就要有策略，它是达成目标最重要的选择。它基本落在两个地方，一是业务策略，二是组织策略。

　　策略需要回答，业务如何去做、组织上如何安排资源。

　　所以对策略要有非常明确的判断，其中最重要的就是你的关键成功要素，把这个关键点找到，策略就会明确。我希望策略不要太多，然后把资源配置在策略上，资源不足就去寻找资源。

　　4. 衡量标准(Measures)的设立能力

　　有了策略就必须要有量化和检验的标准，就好比说我们是好人，这是策略，那么就要有检验标准，比如每天做一件好事就是标准。类似于所说的考核。企业关心什么，就衡量什么;只有衡量你想得到的，你才有可能得到;没有衡量就没有管理。

　　5. 行动方案(Tactics)的设计能力

　　接下来要有行动，如果没有行动就没有办法真正实现目标。所以要有能力去设计行动，包括具体的活动，完成这个活动所具有的竞争优势，负责人，用什么时间去完成，每个月安排检查等。