

MBA<sup>RE</sup> PROFICIENT  
IN TEN DAYS

*MBA*  
*Be Proficient in Ten Days*

# MBA十日通 目标管理

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Be Proficient in  
**Ten**  
Days

张书珩 朱 建 [编著]

金城出版社

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者应该是一个全才  
至少应具备三种技能

即技术技能、人事技能和战略技能

他们可以设立适当的企业目标  
也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题  
这就是MBA的最高目标

MANAGEMENT *by* OBJECTIVES

F270.7  
200

MBA<sub>BE</sub> PROFICIENT

F270.7  
200

# MBA

## 目标管理十日通

Management by Objectives Be Proficient

张书珩 朱建 [编著]

金城出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

目标管理/张书珩, 朱建编著. - 北京: 金城出版社,  
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 目… II. ①张… ②朱… III. 企业管理 - 目标  
管理 - 研究生 - 自学参考资料 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025179 号

**金城出版社** 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

# 前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有2.5亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算1亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为3000万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先

应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

目标管理是约在 20 世纪 50 年代中期出现的一套管理制度。凭借这种制度，可以使组织的成员亲自参加工作目标的确定，实行“自我控制”，并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果，由于有明确的目标作为考核标准，使对员工的评价和奖励更客观、更合理，因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力，由于这种管理制度曾应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。本书主要介绍目标管理的基本理论、目标体系的设定。目标管理的实行及目标管理与其他管理方法的关系。

编者

2005 年 3 月

# 目 录

|              |       |
|--------------|-------|
| 第一章 目 标      | ( 1 ) |
| 一、什么是目标      | ( 1 ) |
| 二、目标的类别      | ( 2 ) |
| 三、制订目标的要求    | ( 6 ) |
| 四、目标的作用      | ( 8 ) |
| 五、目标的结构与层次体系 | ( 9 ) |
| 六、目标的多样性     | (18)  |
| 第二章 目标管理     | (20)  |
| 一、目标管理的早期发展  | (20)  |
| 二、目标管理的概念    | (23)  |
| 三、目标管理的共同要素  | (32)  |
| 四、目标管理的基本理论  | (32)  |
| 五、目标管理的类型    | (36)  |
| 六、目标管理的两大特征  | (39)  |
| 七、目标管理的基础工作  | (50)  |
| 八、目标管理制度     | (54)  |
| 第三章 目标体系的设定  | (61)  |
| 一、为什么要设置目标   | (61)  |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 二、目标设定的原则 .....                | (63)         |
| 三、设定目标时应考虑的因素及方法 .....         | (75)         |
| 四、目标设置的步骤 .....                | (77)         |
| 五、设置目标的检验 .....                | (84)         |
| 六、目标设定阶段的有效激励 .....            | (85)         |
| <br><b>第四章 目标管理的实行 .....</b>   | <b>(88)</b>  |
| 一、充分发挥目标管理威力的观念 .....          | (88)         |
| 二、目标管理实施原则 .....               | (96)         |
| 三、目标管理的推程序 .....               | (101)        |
| 四、目标管理的实行过程 .....              | (108)        |
| 五、目标推行过程的有效控管 .....            | (122)        |
| 三、计划控制 .....                   | (135)        |
| 四、目标控制 .....                   | (139)        |
| 五、自我控制 .....                   | (141)        |
| 六、目标达成过程的有效激励 .....            | (144)        |
| 七、目标推行过程中应注意的问题 .....          | (149)        |
| <br><b>第五章 组织管理与目标管理 .....</b> | <b>(156)</b> |
| 一、两者的关系 .....                  | (156)        |
| 二、组织发展的活动 .....                | (157)        |
| 三、目标管理的趋势 .....                | (158)        |
| 四、合作的目标管理 .....                | (159)        |
| 五、目标管理推行的实践 .....              | (170)        |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| <b>第六章 目标管理与整体规划 .....</b> | <b>(182)</b> |
| 一、以绩效评估为中心的目标管理 .....      | (182)        |
| 二、以目标的结合为中心的目标管理 .....     | (183)        |
| 三、以长期规划或战略规划为中心的目标管理 ..... | (184)        |
| <b>第七章 项目目标管理 .....</b>    | <b>(186)</b> |
| 一、项目目标的含义及特点 .....         | (186)        |
| 二、确定项目目标的过程及意义 .....       | (190)        |
| 三、项目总目标描述及项目的目标管理 ...      | (199)        |
| 四、目标管理中需要注意的几种情况 .....     | (203)        |
| 五、目标管理的优缺点和一些建议 .....      | (220)        |
| <b>第八章 企业与目标 .....</b>     | <b>(241)</b> |
| 一、企业目标的多重性 .....           | (241)        |
| 二、企业目标的关键领域 .....          | (243)        |
| 三、企业目标的运用 .....            | (245)        |
| 四、企业的成就 .....              | (246)        |
| 五、服务机构中的工作成绩 .....         | (249)        |
| 六、富于生产性的工作和有成就的员工 ...      | (251)        |
| 七、社会影响和社会责任 .....          | (256)        |
| <b>第九章 目标管理评价 .....</b>    | <b>(261)</b> |
| 一、目标管理的有效性 .....           | (261)        |

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 二、根据目标进行管理的效果 .....          | (270)        |
| 三、目标管理与其他管理方法 .....          | (275)        |
| 四、目标管理中存在的几个具体问题 .....       | (281)        |
| <b>第十章 经典案例 .....</b>        | <b>(288)</b> |
| 一、联合航空公司目标管理卡片的有效运用<br>..... | (288)        |
| 二、日本千叶石油化工厂推行全员目标管理<br>..... | (294)        |
| 三、世界食品安全的社会品牌计划 .....        | (300)        |

# 第一章 目 标

## 一、什么是目标

简单地说，目标就是要想达到的最终成果。每一个组织都有自己的目标，并且其目标还都不是单一的，往往是一个目标系统。如企业的目标可能既有经济性的，即追求利润与发展，又可能有社会性的，在社区中发挥一定的作用，树立良好的形象。此外，同一性质的大目标也由许多小目标构成，靠小目标支持。所以说：组织的目标又是一个网络系统。

在一个组织中，众多的目标构成一个系统就会要求其保持一致性。但现实中还存在这样的现象，即组织中的有些目标相互冲突。如组织的经济目标与社会目标的冲突，企业资本增殖的目标与劳动者提高收入的目标相冲突。

目标是一面旗帜，是计划工作首先必须明确的内容。目标不明确，计划就是失败的。

目标一旦明确，管理人员就必须完成两项工作：一是通过计划工作将目标分解，将大目标分解成众多的小目标，形成一个目标系统，提供任务分解的前提。二是协调统一，使企业组织的各种愿望尽可能地与所明确的目标统一起来。组织的领导人要率先做到将个

人的愿望与组织的目标统一起来，带领全体成员去实现组织的目标。

## 二、目标的类别

根据目标确定的水平，目标可分为突破性目标和控制性目标。所谓突破性目标是指使组织完成任务达到前所未有的水平的目标，控制性目标则指使组织完成的任务控制在现有水平的目标。

根据目标的性质，可分为经济目标、社会目标。任何一个组织都要讲求经济效益，企业这一类经济组织自不待说，非企业性的经济组织也因为在开展活动中有耗费，要计算成本，要考虑投入产出比，同样有经济目标。社会目标在每一个组织中都存在。

根据目标的范围，可分为总体目标、部门目标和个人目标。总体目标就是组织要完成的任务，要达到的水平；部门目标是部门要完成的任务。个人目标是组织中的个人要完成的任务，在这三重目标中，总体目标起决定性的作用，部门目标和个人目标要保证总体目标的实现。

根据目标的时间特征，可分为远期目标和近期目标。远期目标与近期目标的划分是相对的，远期目标由近期目标组成，要分解为近期目标。二者应尽可能地统一起来。

根据目标的量化程度，可分为定量目标与定性目标。定量目标的控制性特征较好，容易把握，目标应尽

可能量化,但定性目标又是必不可少的,因为并非所有的目标都是可以量化的。也可将目标做以下划分:

### (一) 数量目标

目标要有意义,就必须是可考核的,使目标具有可考核性的最简单的方法就是使目标量化。不能笼统地说目标就是获取利润,而应该说在 2002 年度,要卖出价值两亿美元的产品(其中 A 类产品 4 千万美元, B 类产品 6 千万美元, C 类产品 2 千万美元, D 类产品 8 千万美元),获取毛利 33%, 纳税前纯利 10%, 支付股东的股息 18%, 纳税后获取 1 千万美元的利润。

生产部门主管人员的目标可能就是生产 200 万个单位的产品,其直接费用为 1 亿美元,间接费用不得超过 2300 万美元,废料率从 2.5%降低到 2%,生产厂劳动力的月流动率保持在 4% 以下。他的目标还可能是在 2002 年 12 月 15 日以前购进和安装一定型号的生产设备,其费用不得超过 300 万美元。

在企业从上到下的各级岗位上,都应该制订类似的数量目标,甚至在包装生产线上的主管人员也有他的数量目标。例如,他在某个月内的生产率规定为每小时包装 500 箱产品,劳动费用每箱不超过 5 分钱,耗损率不得超过 1%。又如,地区销售经理的目标可以规定为,在这个地区每月销售 2 万 5 千件商品,销售收入达到 75 万美元,他与其属下的每个销售人员平均每天电话联系 6 次。人事主管部门经理可以有这样的部门目标,每月招聘 100 名具有不同专业资历的人

员，与每个离职的雇员在离职当天会见谈话，减少人事部门的办公费 4%。

## （二）质量目标

遗憾得很，许多目标是不适宜用数量表示的。事实上，试图使用过多的数量目标是危险的。因为在许多管理领域中，似是而非的那些精确的数字可能会把主管人员引入歧途。用数字或数学来取代替理工作的倾向是很危险的。更何况，还有许多具有重要价值的目标是不能用数字表示的。一个人在管理机构中所处位置越高，为他规定的质量目标就可能越多。

质量目标大多数也是可考核的，虽然人们公认质量目标不可能像数量目标那样准确。例如，一个负责培训的主管人员可能有个在某个时期以前拟定和执行某个专业特点的新方案的目标。公司审计师在有关的直线主管人员的协助下，负责在某个日期前设计出一个某一时期的可变费用的预算方案，以此来说明每月销售量在 35 万美元到 65 万美元之间时的费用变动情况。生产部门主管人员可以把在某一日期前制订和完成某个设备调整方案作为自己的目标。同样，研究和开发部门主管可以有一个在某一日期前完成某种规格的新产品设计的目标。

有时候，人们认为质量目标是用“多好”的标准来衡量的，而数量目标则是用“多少”的标准来衡量的。这种说法在某种程度上是正确的。但德鲁克的体会是，任何质量目标都可以用详细说明规划或其他具

体目标的特征和完成日期的办法来提高其可考核的程度。例如，如果说，目标是“使人事招聘部门的工作更有效”，那么，也就当然可以说：“为使人事招聘工作更有效，可以通过下列方法：

(1) 要求把管理结构某一等级下的所有空缺职位都报到人事部门；

(2) 人事部门拟订一个方案（要具有一定特点），并在6月30日之前在公司内部公开；

(3) 要求人事部门在5月1日之前对推荐给直线主管人员的候选人员订出一个定期考察的方案，并加以执行。”

### **（三）预算目标和其他一些目标**

人们有时争辩说，所有的主管人员确实需要一个计划和组织得都很好的预算——并认为它会提出人们需要的所有目标。其论据是，如果预算是在完善的计划工作前提条件之上，特别是以可靠的销售预测和适宜的利润水平为依据的，那么，所有的部门主管人员所需要做的就是一项一项地去执行这个预算。

诚然，一个好的预算就像一个清楚而又准确的损益计算表和资产负债表一样，是一个企业所做工作的数学上的概括。同样地，任何一个编制好的财务预算就是一个“窗口”，一个有眼力的观察人员透过这个窗口可以清楚地看到主管人员的计划和业务活动。

但是在实际工作中，需要有更多的预算。预算的数字是各种计划的综合效果，也反映了计划的预期执

行情况。所以，预算只有以所要实施的计划和规划编制出来，才是有意义的。每个计划的终点都必须是行动所要达到的某个目标。

比如，销售部门就可以有一个在既定年度内实现2000万美元销售额的目标。可是，要达到这个目标，必须制订类似下列的规划：拟订准确的市场研究规划；在一定时期内开展具有某些特点的推销活动的规划；在某一特定时期内大搞具有特色的广告招标活动的规划；专门部署和准备外勤推销力量的规划等。此外，在上述的每一个领域中，组织的各个组成部分都应该制订有助于实现这些规划的计划和目标。此外，销售部门的计划和目标一般还需要另外一些部门的计划来相互补充和支持，如新产品开发计划、采购、生产、运输、仓储、成本核算和定价等方面的计划。

如果没有一个可操作的由计划和目标组成的网络，预算指标本身不过是一些愿望和猜测而已。虽然如此，没有人会愿意把执行预算的任务从主管人员的许多目标中排除出去。

### 三、制订目标的要求

组织在制订自己的目标时，应充分了解组织的实际情况和外部条件，从实际出发，定出合适的目标。千万不能凭主观愿望，好高骛远，好大喜功，使目标脱离实际，失去应有的作用。也不能过于保守，不敢创新。就所确定的目标本身而言，还应满足如下几点

要求：

1. 目标应尽量简化、简单明确，以使员工了解、掌握、这是一条基本原则，越是总体性的目标，就越简明。

2. 目标应尽可能量化，能够用具体指标表示的应用指标表示。

3. 目标应尽可能形象化，形象化的目标生动，容易深入人心，好记好理解。

同时可考核性是制定目标的关键，人们应当明确地认识到这一点。

某组织利用可考核目标来制订管理计划的工作就是一个例子。这是一个难得的案例，它说明有许多部门主管人的目标都是质量目标。作为第一步，要求这些主管人先提出目标。他们提出了诸如下述的一些目标，这并不使人感到意外：

(1) 把可利用的医疗服务设施告知更多的人。

(2) 采用的人事工作方法能招聘到和挽留住有较高才能的雇员。

(3) 以能最有效地实现部门目标的方式来选拔和组织参谋人员。

(4) 减少一切可能在非生产性活动中浪费的时间。

(5) 改进和安排好工作规划。

(6) 拟定一个数据处理人员的培训计划。

人们必须认识到，拟订可考核的目标是极其困难的，特别是在某些典型的政府机构的部门中更是如此。然而，如果向每个部门的主管人员提出这样简单的问