

Dongtai mubiao guanli
lilun yu shijian

动态 目标 管理

刘语平◎著

理论与实践

宁夏人民出版社

动态 目标管理

理论与实践

刘语平◎著

宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

动态目标管理理论与实践 / 刘语平著. —银川: 宁夏人民出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-227-03973-0

I. 动… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 148643 号

动态目标管理理论与实践

刘语平 著

责任编辑 戎爱军 李 莉

封面设计 黄 健

责任印制 吴宁虎

宁夏人民出版社 出版发行

出 版 人 杨宏峰

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦 (750001)

网 址 www.nxcbn.com

电子信箱 nxcbmail@126.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏精捷彩色印务有限公司

开 本 700mm×1000mm 1/16

印 张 26.75

字 数 490 千

印 数 5000 册

版 次 2008 年 9 月第 1 版

印 次 2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-227-03973-0/F·292

定 价 46.00 元

版权所有 翻印必究



前言

关于本书

1997年2月,我的《动态目标管理》一书由宁夏人民出版社出版发行。之后,历时将近两年,在进一步完善动态目标管理理论框架,并进行更为深入的实践检验的基础上,1998年11月我又完成并出版了《动态目标管理》第二版(吉林人民出版社),产生了一定的反响。

写作《动态目标管理》前两版的时候,我任宁夏信托投资公司总经理,并自1994年起推行动态目标管理。当时书中用少量篇幅介绍的唯一案例正是来自该公司的实践。1998年底,我调至银川高新技术产业开发区,任党工委书记兼管委会主任。可以说,前后工作环境是发生了比较大的变化,管理对象由一个单纯的金融性企业转变为一个区域,管理方式也由过去的直接管理转变为间接引导。一个区域的发展,企业是支撑,由此,我开始思考作为管委会这样一个区域行政管理机构,该如何建立与企业之间的关系进而有效地管理、引导企业的发展。正是在这样一个背景下,经过一年的调查研究,我从2000年开始尝试着将动态目标管理应用于区域管理的各个方面和各个环节。实践证明,效果是比较显著的。实施两年,不仅推动企业在相互竞争中发展,共同为高新区创下了财政收入、技工贸总收入等主要指标高速增长甚至是翻番增长的发展势头,而且已逐步形成了管委会与企业之间的新型政企关系。2002年下半年,我又调至宁夏吴忠市,任市委书记。在任该职的一年半时间里,我继续实践动态目标管理,并力争通过这种实践,来探索党委管理干部、管理经济的有效机制,探索市级政权对县域经济的间接管理方式。

2004年,我离开吴忠市,调往刚刚组建的宁夏回族自治区国资委,后任国资委主任、党委副书记。在这里工作期间,结合自己过去对管理科学所做的研究和实践,我又对如何做好国资委工作、如何有效地行使国有资产监督管理职能的问题,进行了较多的思考。现在回顾起来,动态目标管理在我过去工作领域内的一些成功实践,对我来说是一种鼓舞,因为它证实了该管理模式完全可以扩展到更大的空间去推广应用。在这样一种信心驱动下,我将动态目标管理的基本理论与多年来的各个实践案例集结为这本《动态目标管理——理论与实践》。应当说明的是,本书与其前两版有着必然的联系,但并不是简单的“新瓶装老酒”。相对而言,本书更侧重于实践,而且融入了我在不断的实践当中对动态目标管理的一些新的认识、新的感受。写作本书的目的,主要是希望通过对具体实践案例的介绍及分析来印证动态目标管理理论,并主要从实践的角度将该理论及方法更为直观地展示给读者。

希望本书对致力于科学管理研究及实践的人们能够有所裨益。

关于动态目标管理

动态目标管理的研究目的是基于对我国以下现实矛盾问题的分析:宏观方面,现代化的劳动资料、劳动对象与拥有和使用它们的人们的相对落后的管理方式之间的矛盾,以及现代化的工作与生活方式与身处其中的人们的相对落后的观念之间的矛盾;微观方面,管理者与被管理者职责不清、分工不明的矛盾。一般来讲,在一个系统最高管理者那里,积极性和努力程度体现为极致,所以他不需要激励。但沿着系统组织结构的“金字塔”向下,这种极致的体现必然一层一层地减弱。当这种减弱的趋势和速度加剧,就会出现“只有管理者一个人的积极性”的局面,这正是系统运作效率低下的最主要原因。为解决上述矛盾和问题,动态目标管理致力于营造一种对管理者与被管理者双方均有利的环境以及对双方都能够产生有效激励的机制。其具体方法建立在“动态目标”即“微分目标”这一全新概念之上。围绕这一概念的提出,动态目标管理建立起为由动态管理、连续监控、定量目标和引导竞争四个基本要素的集合所构成的管理体系,并通过其基本数学模型的运用实现了与具体管理实践的对接。该数学模型以动态目标的属性和特点为基础,以计算机为应用平台,以人为本,通过建立和营造信心机制、竞争机制、激励机制、制约机制和文化机制等五个环节,充分调动人的潜能,以动态目标的最佳实现促成总目标的最佳实现。

就系统管理来讲,影响系统目标实现的所有因素可以归为两类,一类是客观因

素,一类是主观因素。客观因素里面又有内因和外因之分,主观因素里面也有能力和意愿之分。在一个极短的时间内,客观因素里面的外因,也就是系统的外部环境因素,基本上是无法改变的,因为它不受系统控制;主观因素里面的能力,也就是系统执行单元或人的技能,基本上也是无法改变的,因为改变它需要假以时日。通过分析,动态目标管理把这两类短期内无法改变的因素暂时从管理内容当中予以剔除,进而集中精力解决剩下的两类因素,即客观因素里面的内因和主观因素里面的意愿。针对这两类因素,动态目标管理在管理者与被管理者之间进行了一个基本分工:客观因素里面的内因,主要指系统的资源配置问题,包括对人力资源的配置。这方面的因素,只能由对系统具有绝对控制权的管理者来负责;主观因素里面的意愿,主要指系统执行单元或人的积极性、努力程度的问题。这方面的因素,管理者需要施加影响,但施加影响的根本目的,实际上是力求将其转移给被管理者主动负责。由此,一个复杂的系统管理问题在“以人为本”的基本思路下被简单化,即管理者负责客观因素,被管理者负责主观因素,管理者与被管理者各负其责,共同促成系统目标的实现。基于这种思路,动态目标管理进一步提出“微分目标”的概念,借助于这一概念来明确地区分被管理者的职责,即:在一个足够短的 Δt 时间内,微分目标的实现主要取决于被管理者的主观意愿,包括积极性和努力程度。这样,通过微分目标的实现程度,管理者就可以判断被管理者的积极性和努力程度,这就绕开了各种因素在目标实现过程中的干扰和影响,使目标执行者的主观意愿,即积极性和努力程度清晰化。

为了实现上述思路,动态目标管理通过其数学模型的连续运用,建立起沿时间顺序依次推进、对一系列微分目标进行连续、动态管理的体系。借助计算机数据处理手段,理论上讲,划分微分目标的时间,即 Δt 可以趋近于零,从而就有助于排除其他因素,而将执行单元的主观意愿,即积极性和努力程度对目标的影响作用清晰地反映出来。因为时间的推移是造成责任不明确的主要原因,所以就应当在时间连续的动态管理当中去寻求明确责任的解决方案,这正是动态目标管理解决问题的一个基本思路。

动态目标管理经历了个体企业及区域管理实践的检验。在宁夏信托投资公司推行五年,创下营业收入连续五年以50%以上速度递增的成长业绩。在银川高新区实施两年,推动区域财政收入及技工贸总收入实现翻两番。在宁夏吴忠市实施一年多,体现出积极的影响,较明显地改善了党政机关在经济发展当中所起到的推动作用。实践证明,该管理模式以数学模型的广泛适应特性,不仅适用于个体的组织,而且适用于群体组织,即适用于区域管理、社会管理直至政府对企业的管理。例如,可

直接推广至政府(国资委)—国企、人行—商业银行—分支行、证监会—证券公司等系统。在明确职能的基础上,政府及其委托或授权的管理机构与企业间以动态目标管理体系为纽带,营造对双方均有利的管理环境,进而建立起一种新型关系。我想,这应当是一项有益的探索。

我对管理的基本认识

一、认识来自于长久的实践

我对动态目标管理的研究始于我所从事工作环境的第一次改变,即从自然科学工作领域转入社会科学工作领域。但在这之前的学习、工作以及生活的一些经历并非与管理无关,我想,正是这些经历,包括思想的历程,促使我开始坚持不懈地研究管理,并为这种研究奠定了基础。

1970年我参加工作,在宁夏的西北煤机二厂做了两年车工。后来考入当时的大连工学院,也就是现在的大连理工大学念书,1975年毕业。尽管这是当时特殊社会环境下的工农兵大学性质,但上大学仍然是我人生的一个重大转折点。在这之前,我没有上过高中,初中也没有念完,缺乏知识的积淀,人生的目标不甚了了,只是以一名青工的视角来感受社会,觉得不能这样浑浑噩噩地过下去。这样,我开始争取上大学的机会。当时的大学考试从现在来看,无论是程序还是内容,都简单得不可思议,所以我有幸步入大学之门。但大学毕竟是大学,从我进入的第一天起,就感受到了一种巨大的差距,仿佛是来到另一个世界。头三个月,我基本上是什么也不懂,什么也学不会,班级、宿舍里有五六个同学每天围着我转,孜孜不倦地轮流给我这样一个一无所知的新生辅导课程,让我深切感受到了压力,感受到了什么是无知、什么是自卑和渺小。现在想起来,人没有压力的确是不能进步的。我就是这样度过了大学生活的第一阶段,当然,伴随这一阶段的不仅是自卑,更有从此开始的发愤。到第二年,我已经后来居上,成为优秀学生的代表,在大会上为这一年的新生讲述自己的学习经历,主题就是一个,基础很差的学生如何变压力为动力,通过发奋学习最终实现后进赶先进的梦想。从这时候开始,推动我继续学习的东西已经不再是压力,而是对知识的真正渴求。所以,大学毕业后,在工作的同时,我始终没有间断学习,这为后来的考研打下了基础。那时候,因为我所学的专业是化学工程,所以毕业后被分配到宁夏化工研究所做一名技术员。其间,我曾参与或独立开展了一

些科研项目,例如石油助长剂、敌草晴、甘皮酸钠及宁夏制药厂生胃酮、宁夏长庆油田油品分析等,这些课题研究曾多次获得各种奖项。三年后,也就是1978年,国家恢复高考,我以当地优异的成绩再次考入大连理工大学,攻读化学工程专业硕士研究生学位,1981年毕业。记得读研究生时的第一门课,就是“算法语言”,也就是从那时候起,我开始接触并关注于计算机的应用,这为后来将其应用于管理领域准备了条件。毕业时,我的毕业论文“计算机模拟化工过程”被发表于业内权威刊物《化学工程》杂志,而我则有幸在“广州第四届化工研讨会”上来宣读它。研究生毕业后,1986年~1987年,我曾以访问学者的身份赴英国的曼彻斯特奈尔福德大学留学,学习的主要内容,也是计算机应用,特别是用计算机来模拟化学反应。其间,我与导师合著的一篇文章曾发表于英国皇家化学刊物,但文章发表时我已回国,所以一直到几年后,一位在新加坡的同学寄来该刊物,我才知晓。这一期间,我的工作单位仍然是宁夏化工研究所(1984年后任该所副所长),工作环境一直是自然科学领域。在这里,我继续取得了几项科研成果:一是甘草次酸研究,该项研究曾获自治区科研成果奖。二是自己亲手编写了近三十万字的《电子计算机在化学工程中的应用》一书,对利用计算机模拟化工过程进行了深入的探讨。但这本书最终没有能够出版。当时正值80年代中期,计算机在国内还是个新生事物,都比较陌生,所以我拿着这本有关计算机应用的书稿去出版社时,得到的是一个委婉的答复,说该书内容艰涩难懂,与现实的距离太远,不宜在目前出版。这样,我就只好自己珍藏了起来,直到现在。三是组织实施“小氮肥微机监测系统”的课题研究。这项研究的内容,主要是通过计算机来连续监测化学处理过程中多个环节所产生的误差并及时报警,这与后来我将计算机应用于管理领域的思路是相通的,即都是盯住事件的进程。这项研究成果最终得以应用于企业,效果显著,并通过了省级技术鉴定。尽管那本书没有出版,但在这里,通过这个课题,我终于将计算机真正应用到了实践中。对我来说,这是一件很欣慰的事情。四是组织实施“氧化锶抛光盘”项目从技术研究到流程设计、模具开发、厂房建设、批量生产等一系列过程,并通过了技术成果鉴定,最终在银川市建立起一个年产3000件的氧化锶抛光盘生产厂。直到现在,20年的时间过去了,这个厂仍在原址生产经营,而且仍然是化工研究所的主要收入来源。完成这个项目的经历对我来说非常重要,不是因为它至今还被一些人们所津津乐道,而是因为在这个过程当中,我学到了很多。比如修建厂房,当时只给了17万元的资金,要建约1200平方米的厂房,在项目投资少得可怜的情况下,我硬是以专家们都认为不可思议的低成本把它建了起来,而且坚固耐用历经近二十年风雨不倒。

这就让我对房地产行业的利润空间有了一个很深刻的认识，所以后来工作中又多次涉及这一领域时，作为甲方，我从来都有自己的原则，不会被乙方的所谓报价、所谓预算牵着鼻子走。除此之外，这个项目还几乎囊括了一个企业运转的所有重要内容，“窥一斑而知全豹”，作为项目负责人的我，正是从这里开始了解企业，了解经济，了解管理。也基本上就是在这个时候，我的工作性质发生了改变，开始从自然科学领域步入到社会科学领域。

1988年，宁夏回族自治区人民政府决定组建宁夏信托投资公司，我被从化工研究所调到了该公司，任副总经理。这是我人生经历的一个重要转折点。公司成立之初是非常红火和热闹的，自治区财政不仅拨了一笔相当数额的注册资本，而且把当时几个亿的财政周转基金也委托公司管理，这样，大家就都风风火火地放贷款、搞投资、铺摊子，兴致很高。一时间，公司在宁夏区内成为响当当的大公司，各路人士，包括一些领导干部子女、亲属都纷纷托人说情争相进入，大家都瞅准了公司有自治区财政撑腰，稳固，经营的是金融业务，有钱、有权、又风光，而且职工的奖金福利也比较高。这样过了几年好日子，但同时也埋下了很多管理上的隐患，最主要的，就是经营决策的随意性较大。所以到1992年、1993年，适逢国家宏观经济调控政策由松转紧，并开始整顿金融秩序，公司遂开始由盛转衰，出现危机局面。

在这个过程中，我自认从事经济工作、企业管理的阅历比较浅，所以尽管在公司内部学历最高，地位不低，但我仍然是一直保持着一种低姿态，把自己定位到了学习和参谋的位置上。同时，也正是在这一时期，利用副总经理相对比较超脱的地位，我抽出了较多的时间来静心反思和思考。应当说，从一个平静的科研单位一下子进入到投资公司这样一个既综合又前沿的经济领域后，周围人们对国有资产的不重视使我产生了很深的理解和困惑，因为这与我过去从事自然科学研究工作时的严谨负责态度是格格不入的。从这些现象当中，使我看到了在社会转型期人们对资源的普遍不负责和浪费，究其原因，就是缺乏管理，或者说是缺乏有效的管理机制和管理办法。这促使我产生了对管理进行研究的动机。当时我有一个体会，发现公司很像一个大染缸，染缸中孕育着的某种氛围和某种精神，无论你的素质和学识多么高，只要处身其中，一段时间之后必然会被毫不留情地同化。这种感觉我跟公司很多人都谈过，而且对很多极有潜力、极有才华的年轻人掉进这个染缸不能自拔而感到惋惜。那么，这个大染缸中孕育着的那种氛围或精神究竟是什么呢？尽管很难用一两个词或一两句话来概括清楚，但从一些事情上还是能够反映出来。比如，那时候公司信贷部门经常要下企业进行考察，每次去之前都总是要问问这个

人、问问那个人,没事的就拉上一起走。跑了一趟企业,也就是喝了一通酒,回来的结果就是,“我们又把他们放倒了”。这就是我所感受到的大染缸。大家都在里面以同样的面孔、同样的习性混日子,从刚成立时热热闹闹地放贷款、搞投资、铺摊子,一直混到1993年危机显现,受国家宏观调控、银根紧缩以及企业效益滑坡的影响,公司过去以信贷为主的经营方式开始陷入僵局。我们当年为某些企业贷款的时候,是一片欢呼和赞扬,后来我们去收款的时候,得到的是冰冷的面孔;我们对某些项目进行投资的时候,人家胸脯拍得很响,为我们设计出一幅幅美妙的蓝图,可一旦我们把实实在在的资金真的拱手给了出去之后呢?我们向人家要一份报表都要不来,更别提能够有什么收益了。我们曾经做过的很多事情,后来想起来,总是搭台给别人唱戏,我们最终是什么也没有得到,甚至连份情也没有落下。这种情况,带给我深深的思考,我想,很多企业,尤其是我们的一些国有企业,恐怕也都有过类似的经历。为什么我们与别人打交道时总是技逊一筹呢?对这个问题,我从来没有把原因归结到公司员工本身的素质上来,因为我觉得大家的知识层次都比较高,而且又普遍都比较年轻,没有理由不思进取。实际上,当我们的很多企业管理者面对经营不善的局面而无可奈何地发出“人才匮乏”这样的感慨之时,我是持不同观点的。我倒觉得,我们所谈论的人才问题更像是伯乐与千里马的关系。伯乐不仅善于识马,更重要的是由于他非常了解千里马的习性,因而千里马到了他手里才真正能够表现出它特有的风采,而在别人手中,即使是千里马,它的结局也只能是与普通的劣马一样“骈死于槽枥之间”。由此,我是把自己关注的焦点始终定位在尚未体现出来的人员的潜力上,而不是目前的表象,因为表象并不能完全真实地反映出实质。就像是千里马,在外形上恐怕与普通马并没有太大的区别,它的所谓“日行千里”的能力实际上正是一种有待挖掘的潜能。在这种认识下,我开始研究如何建立一种有效的管理体系或运行机制,促使人员在这种体系和机制下能够主动地、自愿地挖掘自己的潜力,从而为企业注入一种真正的活力。动态目标管理正是由这种目的所促成的结果。

所以,从时间上讲,动态目标管理思想是形成于我所在的宁夏信托投资公司从成立时的辉煌热闹到后来危机四伏的演变和转折时期(1988年~1993年)。从内容上讲,它是来源于对实践的观察和分析而不是在各种已有理论上进行的拼凑。我所凭借的,主要是自己在管理实践中的观察、分析和不断变换角度对管理者与被管理者双方心理所进行的揣摩和体验。而且,我的目标是希望努力寻求一种将自己过去所学的自然科学知识与后来所从事的属于社会科学范畴的企业管理工作有机

结合起来的途径。最终,这个目标通过将高等数学如微积分理论以及计算机应用融入动态目标管理之中得到了一定程度的实现。实际上,从方法来讲,动态目标管理就是一种在提出“微分目标”和“积分目标”概念的基础上,通过计算机来连续处理和解决这种“微分目标”和“积分目标”的管理方法。

一种新的理论和方法是否正确、是否有效,这需要实践来检验。但实践也是需要合适的机会的,机会不适当,实践的结果就不能很好地检验理论。所以还需要等待。但并不是完全被动地等待,在等待的时间里,我又继续从不同角度进一步对这个理论进行了完善。这样,直到 1994 年,我出任宁夏信托投资公司总经理,感觉机会成熟了,才开始全面推行动态目标管理。几年下来,终于获得了显著的成效,使我倍受鼓舞。实际上,在我任副总经理期间,我也曾试行过一段时间,但由于种种原因,效果并不是很理想。要想把一种新的管理思想或管理模式推广给大家,让大家真正接受,并不是一件十分容易的事情。尽管试行的效果不十分如意,但我并没有轻易地放弃。经过认真分析,我认为,效果不如意的原因主要是由于各种实施的条件还不是很成熟,当然,方法本身也还不是很完善。因此,我对试行中出现的各种问题又进行了反复的推敲,并且找一些员工谈话,了解他们对这种管理思想的感受和看法,征求他们的意见。通过改进,使动态目标管理的思路和方法更加清晰、更加完善。这是该管理模式在 1994 年开始正式实施后取得成功的一个原因。但我想,还有另一个重要的原因,这就是权力的因素。在我出任公司总经理后开始推行这种管理模式,开始实际上的确是带有一种强制性的,也就是说,对每一个员工来讲,你可以不去关注它,但你必须服从于它所规定的游戏规则。因为我觉得,当人们习惯了一种生活方式的时候,如果没有外力影响,基本上是不会情愿去轻易地改变它的。人们对一种新思想所采取的态度,首先总是怀疑或抵触。所以,即便在动态目标管理模式已经实施了一年,并且取得了显著效果的时候,公司还是有少数人在言谈中流露出对过去那种没有压力、没有竞争的安逸生活的怀念。因此,推行这种管理模式之前,我并没有希望所有人都真心赞成,有意见可以保留,但必须先按要求执行。当然,在实施的过程中,我是反复地、不厌其烦地给大家做了很多解释性的工作。而且,当我安排一些人去具体实施这种管理模式的时候,我还为他们做了许多“撑腰打气”类的工作。当他们取得一点点成绩,但仍未使我十分满意的时候,我还是大加夸赞,并为他们宣传、鼓劲。当我这样做的时候,的确感觉很累,也很孤独,因为当时很少有人能够理解我为什么非要执意推行这样一种东西,是为了公司发展还是为了标榜自己? 尽管大家表面上是服从,但我清楚,有相当一部分人对此根本不屑一

顾,或者漠不关心。也就是说,你搞你的,我该怎么干还怎么干。试想一下,身为公司总经理,推行自己研究的一种新的管理模式,本想一石激起千层浪,可结果却像一粒细小的石子投到水里,一下子就被淹没,就没有动静了,这是一种什么滋味?尽管滋味不好受,但我还是坚持了下来,因为在我的性格里有一种不服输的信念,认准了的事情绝不轻易放弃。而且我相信,从根本上说,人们还是服从于管理的,因为管理本身也是受供求关系决定的,只要人们有所需求,那么他就会服从管理。就这样,随着时间的推移,动态目标管理先是得以在公司确立起来,进而潜移默化地开始影响员工,最后被员工接受。其结果,公司推行动态目标管理五年来,公司每年的营业收入都以 50% 以上的速度递增。正是这样的事实,让员工的态度从一开始的被动接受最终转向了发自内心的赞赏。到 1998 年底我离开公司时,动态目标管理已经与公司的运作密不可分。自己多年来的研究结果终于得到了事实的验证并切实发挥了效益,这种状况,使我在欣慰之余,更增强了把握今后工作的信心。

尽管动态目标管理在宁夏信托投资公司取得了成功,但我认为,这只是一个起点,因为这毕竟只是在一个狭小领域的尝试。一个企业,有它独特的人文环境和历史,不可能代表整个社会。所以,我希望能够有机会在其他领域进行一些类似的尝试。这个时候,机会似乎又不期而至,1998 年底,我被调至银川高新区,任党工委书记兼管委会主任,离开了工作十年的宁夏信托投资公司。尽管级别提升了,由副厅到了正厅,但说实话,当时我对这样的调动是颇有情绪的,从一个年收入 2 亿元,利润过亿元的大公司调到一个财政收入不足 4000 万的多年不见起色的高新区,让我感觉自己的事业似乎是从高峰走入了低谷。特别是当时离开的背景更让我想不通,自己倾注大量心血苦心经营多年的公司,在事业如日中天的时候却被以政府行为突然并入另一家规模、效益都相差悬殊的同类公司,这种“小鱼吃大鱼”的结局让我在情感上受到很重的打击,而且让我感觉对不起跟随我多年的这些同事,因为我无法向他们解释这样的事实。这是当时的情况,没有办法,无可奈何。也就是从这个时候开始,我的工作从企业领域走向了行政领域。

银川高新区创建于 1992 年,地处银川市城区、新城区之间,规划面积 5.2 平方公里,是宁夏唯一的省级高新区。区内企业基本以合资、民营为主,以发展高新技术产业为导向。客观地讲,银川高新区自 1992 年建立以来,总体经济态势和发展前景并不乐观,在外界的形象也不尽如人意。这从我刚到高新区就任时面临的各种问题,特别是持续近半年之久的被征地群众大规模聚集上访、围堵、挡工等事件中可以得到一些体现。总而言之,当时的情况比较复杂,具体表现在几个方面:一是群众

大规模聚集上访、围堵、挡工事件频繁发生,社会秩序混乱;二是高新区法律地位及行政执法主体资格并不明确,且正在经历着由市管到省管的管理体制变革,各种阻力和矛盾交织存在;三是作为该区域社会经济事务管理机构的管委会,其自身存在诸多问题,与区域内企业及群众的关系并不顺畅,加之领导班子交替,人心浮动;四是由于发展缓慢,致使银川高新区在外界的形象一直不尽如人意;五是剩余可开发利用的土地资源极为有限,且尚未征用,征地历年来一直是高新区最为棘手的工作,发展空间因此受阻;六是管委会承担着大量的银行债务;七是高新区软、硬件环境建设速度缓慢,招商引资进展不利,成果微小;等等。这就是我上任时面临的大致局面。面对这样的局面,刚上任的时候,我承认自己是有过短时间的颓丧情绪的,但很快地,我就走出了这个低谷,因为我开始给自己树立这样的信心:能把一个公司搞好,为什么不能把一个开发区搞好?动态目标管理在一个企业里面发挥了作用,那么,现在看看在这样一个范围更大的经济区域里面能不能发挥同样的作用。这样一来,我就把新的工作看成了一个挑战,也看成了一个试验场。

在我看来,科学的管理思想和方法是连接管理者与被管理者的重要纽带,是管理者与被管理者之间公平开展工作的重要保障,也是平衡人们心态、促使人们自觉、尽心、努力工作的重要支柱。所以它对高新区这样一个区域的发展应当是具有巨大推动力的。但区域管理又不同于一个企业的管理。作为一个企业的管理者时,我的管理行为当中往往具有较多的指令性成分,而作为一个区域管理者时,我的管理行为只能更多地表现为指导性或引导性。这是二者的一个很重要的区别。区域管理在很大程度上更接近于一个系统工程。对待这样一个系统工程,我觉得,不仅需要科学、有效的管理体系,而且需要凌驾于体系之上的系统思维和系统驾驭的能力,这是我所认识到的这次工作变动后的一个主要区别。基于这样的区别,在继续尝试动态目标管理的过程中我采取了新的方法,这就是:将银川高新区的社会与经济发展视为一个系统工程,在深入分析它的内部结构以及各个组成部分之间相互制约、相互影响的关系的基础上,从中提取某些具有代表性并能够对全局起到带动作用的子系统,对这些子系统实行相对封闭的动态目标管理。我的目的,是通过挑选出来的这些子系统的成功运作,对整个系统工程,即对高新区的全局工作产生正面的、积极的影响和带动,进而推动全局工作的高效运转。按照这种思路,在对银川高新区的历史及现状进行认真地分析和权衡之后,我提取了几个具有代表性并能够对全局工作的改善起到带动作用的子系统:一是高新区管委会自身机能的调理,也就是先把管理机构自己管理好。二是高新区发展战略的规划,这等于是为动态目

标管理的实施确定了一个基本框架。三是区域内支柱型企业和崛起型企业的发展及成长。这是我对高新区内企业进行的基本划分,一个侧重于发展,所以在管理上侧重于激励,另一个侧重于成长,所以在管理上侧重于扶持,我觉得对这两类企业有必要采取不同的管理策略。四是征地,这是高新区历年来最难的工作,也是发展的瓶颈。对这项工作,我实施了独立的动态目标管理,旨在通过内部激励来寻求此项工作的突破。

按照这种部署,动态目标管理逐步在银川高新区全面展开。几年下来,效果如我所愿,高新区发生了巨大的变化,社会安定,环境改善,经济增长,呈现出强劲的发展势头。到2002年我离开时,财政收入已经从我就任那一年的不足4000万元增长到了2亿元,其他主要经济指标也都实现了翻番甚至翻几番的增长,这块区域已经成为宁夏区内投资者最为聚集的黄金之地。产生这样的效果,对我来说,就是觉得又做成了一件事情,而且动态目标管理也在一个新的领域得到了进一步的验证,它与高新区的发展已经紧密地契合在一起,即便在2001年后我先后在中央党校学习一年,紧接着又在三峡总公司挂职锻炼几个月的这一期间里,高新区的管理秩序仍然井然,说明动态目标管理在这个区域里面已经成为一个客观的体系,可以脱离制订者的主观控制来发挥其作用了。

接下来,到2002年7月份,我的工作再次变动,调任宁夏吴忠市委书记。当时,我还正一门心思地在三峡总公司挂职锻炼,暂任公司财务部副主任,原定是一年的时间,没想到只待了四个月就被调了回来。吴忠市是宁夏的五个地级市之一,是全国回族主要聚居区之一,也是宁夏历史上传统的农业大市。2001年,全市国内生产总值101亿元,占宁夏的三分之一,但对辖区内的中央及自治区属大中型国有企业的依赖程度非常大,且第三产业发展相对滞后,因而城市化进程比较缓慢。全市地方财政收入6.5亿元,但市本级财政收入仅4000余万元,自身入不敷出,对全市经济的宏观调控能力更是非常薄弱。为此,有些人跟我开玩笑,说人家当官走的地方都是越来越好,而我当官走的地方却是越来越穷。回想起来,的确也是事实,当年在信托投资公司危机时刻就任,在鼎盛之际离开,从一个有钱的地方到了高新区那样一个穷地方,几年后高新区刚刚富了起来,我又到了吴忠这样一个穷地方。不过,从另一方面来看,我觉得应该还是乐观的,因为尽管工作环境是越来越穷,但毕竟事业是越来越大,舞台也越来越宽。我想,这才是重要的一面,因为它是体现人生价值的重要机遇。过去在投资公司是为企业做事,后来在高新区是为很多企业做事,而现在到了吴忠市,是为全市的二百万人民做事,我觉得这更有价值。

到任吴忠后,作为市委书记,我的体会首先是,组织委派我来管理本市的各种资源,那么我就必须承担起相应的责任,通过努力,促使这些资源实现最佳的产出效益。同时,对于县域经济,我也希望每一个县委书记在行使资源管理权限的同时,都相应地承担起资源产出效益的责任。权、责结合,就形成了一种间接管理关系,即通过对“人”的直接管理来实现对“事”的间接管理。所以,从推动全市经济跨越发展的工作目标出发,我代表市委所采取的基本做法实际上就是通过对各县委书记的直接管理来实现对县域经济的间接管理。但问题的关键是,如何建立有效的制约与激励机制,充分调动并发挥好各县的积极性和主观能动性,促使其所管理的资源产生最佳效益,从而实现市委预想的管理目标。这方面,我又继续引入了动态目标管理的思想和方法,包括对县域经济的管理、对财政增收、产业发展以及具体工作的推进等。在我看来,尽管一个地级市与一个高新区、一个企业相比,工作内容要复杂得多,但它不外乎仍然是一个系统,只不过是一个更大、更复杂的系统。所以从系统管理的角度讲,思路是相通的,动态目标管理的基本模式仍然是通用的。当然,一些具体的方法、模型以及技巧方面的内容需要因地制宜进行一些改变,但它在管理上的基本理念始终没有改变。例如对县域经济的管理,从市一级来讲,并不是直接干预,而是间接管理,其目标在于提高县级政权机构的工作效率,进而有效地服务于县域经济。所以,基于这种间接管理,我认为,市委的任务,一方面是出主意,也就是引导观念的转变,另一方面,就是用有效的办法,为各县创建公平、公正、公开的竞争平台,从而真正调动起各县作为竞争主体的竞争意识。那么,遵循动态目标管理的思想,我所采取的办法之一,就是转变定性管理的思想,实施定量管理。所谓定量管理,就是用数据来客观地评判各县(市、区)的工作成绩,也就是建立一个可比较的评价指标体系;之二,是致力于转变过去那种只重结果、不重过程的管理思想,以各项指标的完成进度为内容,建立起连续性的统计、反馈、比较、竞争机制,将管理行为深入到发展的进程当中。这也就是动态目标管理在政权体系内部的具体应用。其实质同样在于通过激励各县阶段性目标的最佳推进来促成最终目标的最佳实现。这是我来到吴忠后致力于转变管理现状的一个基本思路。当时,围绕壮大县域经济的目标,市委对各县(市、区)所管理资源的综合产出效益,例如 GDP、财政收入、工业总产值、城市化水平以及城乡居民收入的增长、招商引资的实际效果等等指标,均建立起连续的跟踪督查和动态管理体系,形成了连续反馈、连续比较、动态竞争的平台,促使各县(市、区)在行使资源管理权限的同时,不断地把自己放到一个由纵向与横向比较共同构成的坐标系当中,准确地定位和评价,知不足而思变,

从而主动地承担起提高资源产出效益的责任。我认为,引导竞争实质上就是一种有效的间接管理,就是在竞争中提高效率,并实现制约与激励。管理方式的这种转变,我觉得非常有助于市一级跳出“统计型”、“总结型”的被动地位,实现有效的间接管理,在县域经济的竞争舞台中发挥出积极的推动作用。

关于动态目标管理在吴忠的实施效果,尽管很难以定量的方式来完整地描述其对政权体系内部运作效率的影响程度,而且我也不可能将吴忠市各项经济指标的增长幅度全部归结为动态目标管理的效果,但通过这种管理模式和管理思想的渗透,我觉得,至少对各级政权和各级干部的思想、观念形成了一个比较大的冲击,人们的紧迫感、压力感特别是竞争意识都随之很明显地增强了。从吴忠的情况看,应当说,近年来发展是取得了明显成效的,但是,我认为这些成效并不值得满足和骄傲,因为无论是在经济发展环境还是在干部的思想观念和经济管理理念等方面,都还存在着很多值得深思的问题。当前更开放的全球市场和更快捷的交通通讯正在使企业竞争中的区位优势逐渐降低,很多企业正在将其一部分或所有经营活动转移到低工资、低税收和低公共成本的地方。按理说,这应该是地处偏远落后地区城市的机遇。但为什么事实并不是这样呢?分析原因,一方面就是具有这些低工资、低税收等优势的地方通常缺乏有效的基础设施,缺乏工业化的合作环境。也就是说,城市载体不利于企业的发展;另一方面,就是在这些地方,繁杂拖拉的办事程序和办事效率以及地方保护、不公平的竞争环境往往使投资者望而却步,也就是说,软环境不好。这两方面的问题综合起来,就会使投资者在工资、税收等成本节约的同时,却在生产率方面受到不可预期的惩罚。我一直在思考,吴忠是不是这样一个地方呢?要不然,为什么招商引资始终难见成效呢?所以,从面临的局势出发,在吴忠市,通过动态目标管理的实施,我一直致力于营造一种氛围,以使大家都能够树立起一种紧迫感、危机感和积极的竞争意识,结合工作实际,走出空泛议论。近年来,吴忠一直在讲要实现跨越式发展,但就当前的情况来看,只能说是稳步增长,远未实现跨越。什么叫跨越式发展?我想,至少是两步并作一步,这才称得上是跨越。那么,为什么一定要讲跨越式发展呢?这不是好高骛远,而是因为吴忠的基础总量实在太小,没有一个跨越的阶段就难以实现经济的质变。这个质变是什么呢?我觉得,就是取得一个参与竞争的资格。在市场经济条件下,一个地区,经济实力达不到一定的水平,你自己可以讲竞争,但实际上你根本就没有这个竞争的资格。我觉得这就是吴忠所面临的局势。所以,必须实现跨越式发展。怎么实现呢?这是一个很复杂的系统问题,需要各地、各级组织和干部群策群力。但就系统的整体运作来讲,

至少要求每一个子系统的行为和目标都与系统的整体行为和目标相互一致、相互协调,这样,才有可能形成合力,提高系统的整体运作效率。否则,目标分散,力量凝聚不到一起来,怎么可能实现跨越?这也就是我对各部门、各单位以及各县(市、区)所提出的一个基本要求,就是要让大家都能够以大局为重,把目标定位到齐心协力共建大吴忠上来。但对于吴忠市这样一个由“撤地改市”而来的政权来讲,市本级的财力非常薄弱,因而其对所辖各县(市、区)的经济调控和支持能力几乎为零。那么,如何在这种不利的局面下,逐步强化对下级政权的管理,特别是建立有效的制约与激励机制?我认为,动态目标管理体系的建立和逐步完善,作为一种纽带,是非常有助于推进市、县政权之间相互关系的。只有这种关系更加紧密了,才有可能调动起一切积极因素,形成合力,共建大吴忠。因此,动态目标管理在政权体系的应用,不仅是一种管理方式的转变,而且也是一种调控方式的转变。如果其应用继续深入下去,我想效果是会不断体现出来的。

由此,动态目标管理从一个独立的企业走入多个企业集成的高新区,继而又从高新区走入了一个更为宽广的市域,应用领域在不断扩大,应用价值也不断得到验证。通过这样的实践,让我越来越坚定了对它的信心。回首过去,从1988年开始,我对动态目标管理的研究已经持续了二十年,而且直到现在也没有终结。二十年坚持一个目标,可以算是执著了。所幸的是,我有机会将自己的研究成果放到实践当中去经历检验。尽管在各个岗位上的工作业绩并不能完全与动态目标管理的成果画等号,但实践证明,动态目标管理是行之有效的。这也可算是对长期执著追求的一种补偿。

在我研究动态目标管理的这十几年中,正值我国从计划经济到市场经济的转轨时期。体制的转变在我的管理思想和理念中无疑是有着明显烙印的。1993年,我曾第二次到英国留学,这次时间不长,但我所关注的内容已经定位在了管理上面。西方国家的管理模式不一定完全适合中国国情,但其中不乏值得我们借鉴吸收的东西。我想,科学的管理思想或管理模式不应当是故步自封的,而应当是开放的思想 and 模式。懂得扬弃,懂得吸收,才会发展和进步。

二、在实践基础上深化认识

多年的管理实践让我体会到,管理,永远是一个开放的课题。几乎每一个人都有自己的管理经验。这些经验,一部分是直接的,来源于人们“管人理事”的具体实践,一部分是间接的,来源于人们作为被管理者的身份感受,即站在被管理者的角