

實用目標管理學

—目標管理在我國企業應用之調查研究—

陳定國 著

華泰書局印行

474650

實用目標管理學

—目標管理在我國企業應用之調查研究—

Management by Objectives in Practice



0025540

陳定國博士 著
國立台灣大學商學研究所所長

Ting-Ko Chen, Ph. D.

Dean, Graduate School of Business Administration

National Taiwan University

中南大學

圖書館藏

華泰書局印行

Hwa-Tai Book Company

版權所有※翻印必究

實用目標管理學

著者：陳 定 國
發行者：吳 茂 根
發行所：華 泰 書 局

台北市金華街181~1號

電話：3936633 • 3416633

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街181~1號

電話：3936633 • 3416633

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

電話：3 0 8 8 9 2 8

登記證：局版台業字第1201號

中華民國七十年四月初版

精裝 180元

序

「目標管理」(Management by Objectives, 簡稱MBO)是現代管理理論的具體應用。它的簡單含義是指上級人員以工作「目標」來管理部屬，而不是以工作「手段」或「手續」來管理部屬。換言之，上級人員在事前與部屬商定彼此可以接受的目標及經費預算後，就充分授權給部屬，讓部屬有充分的自由餘地，選擇最有效達成目標的手段(包括用人、購買器材原料、生產及銷售推廣等等方法)。而事後上級主管人員再以原定目標與下級部屬之實際執行成果相核對，決定應加糾正、調整、及獎懲之行動，以確保目標之達成。所以「目標管理」就是發揮「分工專門化」及「人性激勵化」功效的新式管理方法，它與傳統之「手續管理」、「壓制管理」、「危機管理」等方法正好相反。它讓上級人員有更多時間從事「計劃」與「控制」的活動，也讓下級人員有更多機會發揮「執行」才能。它也是有效發揚團隊創新功能及培植新接班人員的最佳方法，凡是比較大規模的機構及面臨動態環境考驗的機構，都必須走上授權(及分權)之目標管理大道，否則必然難以逃脫衰退及被淘汰之惡運。

「目標管理」與「自我控制」(Self-Control)是1954年杜魯克(Peter Drucker)教授所提出之兩大號召。他的意思有二，第一是指上級人員以「目標」來管理部屬，部屬必須能自愛自制，才能真正提高企業經營績效。第二是指唯有上級人員以「目標」(而非以「手續」)來管理部屬，部屬才會因自愛而自行控制行為。無論是指那一種意思，上級的「目標管理」必須有下級的「自我控制」，才能

年五月。

19.機械類精密技術人力供需研究，行政院青輔會，民國六十八年六月。

20.機械及鋼鐵工業長期發展方案，（主持人，金屬中心出版），民國六十八年十月。

21.科技計畫經理人才需求調查、能力基準及培訓方法之研訂（主持人），國立台大慶齡工業研究中心，民國六十九年八月。

22.台灣工業技術之發展與移轉，工業技術研究院，民國六十九年十一月。

陳定國教授著作一覽表

(按出版時序)

1. 台灣區巨型企業經營管理之比較研究，經濟部金工所，民國六十一年六月。
2. 多國性企業經營，聯經出版社，民國六十三年十一月初版。六十九年四版。
3. 工業投資與我國精密工業技術發展之分析，工業技術研究院，民國六十四年十二月。
4. 現代行銷學，(上)、(下)，華泰書局，民國六十五年九月。
5. 公營事業企業化實施結果研究，行政院主計處，民國六十六年一月。
6. 國際企業，正中書局，民國六十六年二月。
7. 台北市公車經營改進，台大商研所，民國六十六年六月。
8. 台北市自來水經營改進，台大商研所，民國六十六年六月。
9. 公營事業物料管理改進，行政院研考會，民國六十六年七月。
10. 台北市自來水費合理調整研究方案，台大商研所，民國六十六年八月。
11. 高階管理——企劃與決策，華泰書局，民國六十六年十月。
12. 台灣製鹽總廠經營管理改進，台大商研所，民國六十七年一月。
13. 財務人員百科全書(1)，(2)；(主編，大世紀公司出版)，民國六十七年一月。
14. 中外技術合作之有效途徑，工業技術研究院，民國六十七年三月。
15. 台灣省自來水公司健全財務及合理費率研究方案，台大商研所，民國六十七年六月。
16. 企業整體成本控制制度，工業技術研究院，民國六十七年十二月。
17. 台電公司經營管理改進，台大商研所，民國六十八年五月。
18. 企業研究技術大全(1)(2)，(主編，大世紀公司出版)，民國六十八

才能相映成輝，提高企業經營的最終績效。

「目標管理」之理論隨同美、日管理書籍之傳入及留學美、日人士之回國傳播，在我國已有十五年以上之歷史，有許多積極的民營企業採用之後，效果極佳，公司成長迅速，成為今日有名大企業，足供其他公民警事業，甚至政府機構之仿效。

爲了實際瞭解「目標管理」在我國企業之應用情況及所遭遇之困難，特別以實證調查方法，訪問我國知名企業，並將實際資料分析所得與原有之理論文獻（見附錄部份），合撰成本書，除擬供作學術研究之參考資料外，尚可作為有意採行目標管理制度者之作業手冊。

爲了進行實地調查研究，台大商學研究所陳惠芳碩士曾花用甚大功夫，訪問許多廠家。爲了編輯成冊付梓，政大企管研究所博士班學生吳秉恩先生，負責編排及校對工作，謹在此對他們的努力貢獻，致謝萬分。

筆者能有今日教學研究機會，實得吾師楊必立教授（現爲考試委員），金屬工業發展中心總經理齊世基先生，與母校美國密西根大學企管博士班諸位老師之指導及栽培，以及台灣聚合公司獎學金之慷慨支助，使能完成學業，返回服務，衷心感激之情，特於此一併致謝。

陳定國

國立台灣大學商學研究所

中華民國七十年六月

實用目標管理學

研究摘要

壹：研究目的

本研究之目的可簡述如下數項：

1. 闡釋目標管理之意義及其演進。
2. 分析目標管理體制之類型、選擇及建立。
3. 探討目標設定、執行及控制之實質內容。
4. 說明目標管理於台灣企業界施行概況。
5. 探討目標管理實施成效及困難。
6. 比較目標管理與各項管理理論之關係。
7. 綜合結論，提出可行建議供企業界推行目標管理之參考。

貳、研究方法

一、研究內容：

本研究包括理論探討及實證分析兩大部分，前者分別於第二章簡述目標管理之涵義、演進並分析人性管理思想、近代管理思想與目標管理之關係；此外並於附錄一、二分別詳論與目標管理有關之激勵理論與領導理論。

實證部分，則分別於第三章至第七章，說明目標管理制度之建立、目標管理之計劃、執行、考核及實施成效、困難，並詳述其在台灣實施之概況。根據研究構架，討論之重點包括五部分：①組織內外環境②目標管理實務③干擾因素④目標管理成效衡量⑤檢討改進。

二、資料搜集：

資料搜集以初級資料為主，次級資料為輔。次級資料由有關之專業性報告及書籍中取得，初級資料則利用問卷調查方式搜集，兼採郵寄與現場訪問方法。

三、抽樣設計：

本調查以台灣製造業最大之五百家作為母體，採取立意抽樣方式（*Purposed Sampling*），經過兩次抽樣，第一次由五百家大型企業中挑出實行目標管理、利潤中心或品管圈等類似制度之廠家，第二次乃由回件之廠家中依行業及規模大小挑出訪問對象。

四、回件分析：

問卷共寄發 476 封，回收 115 封，約 24 %，其中願接受訪問者 81 家。根據回件加以分析，已實施目標管理或類似制度者有 66 家，約佔 57 %。

五、分析方法：

有關理論部分，以描述性分析（*Descriptive analysis*）闡釋理論內涵；實證部分，則以百分比分析及相關分析進行探討。

叁：研究發現

根據本研究，發現台灣企業界實施目標管理有下述問題存在：

- 一、企業界仍多以家族式觀念經營管理，對目標管理等類似之新制度實質瞭解尚嫌不足。
- 二、企業界咸認適當之人才難求，而員工素質良莠不齊亦造成對新

觀念接受之困難與上下溝通之障礙。

三、台灣企業界實施目標管理尚有如下缺點：

1. 利潤中心之設置尚未普及。
2. 新制度之推行未先訓練講習；推行後亦少激勵措施配合。
3. 授權本身及範圍有待澄清。
4. 考核與獎懲配合程度不足。
5. 衡量目標達成之指標宜力求客觀。
6. 員工抗拒心理仍未完全排除。

四、其他如①長短期目標之取捨，②管理型態之採行，③目標管理之施行期限等觀念，意見互異，有待澄清。

肆、研究建議

綜合調查訪問之意見與本研究之主張，提出如下改進建議。

一、舉辦演講、研習會，以強化組織內成員管理觀念之革新。

二、提供員工進修機會，加強人才之培育。

三、加強新制度推行前之訓練宣導，分段試行實施。

四、勵行責任中心，加強授權。

五、促進組織上、下階層之溝通，澄清若干觀念：

1. 追求利潤極大化為組織目標體系中之一項，而非唯一目標。
2. 各階層目標之制定以達成組織長期性總目標為依歸。
3. 目標的達成應注意管理型態與員工成熟度之配合。
4. 執行目標管理過程中應定期追蹤及檢討。

目 錄

第一部份 導 言

第一章 緒 論	1
第一節 研究動機與研究目的	1
第二節 研究方法與研究限制	3
第二章 目標管理之基本概念與思想演進	21
第一節 目標管理之基本概念	21
第二節 目標管理之演進	32
第三節 人性管理思想與目標管理觀點	35
第四節 近代管理思想與目標管理觀點	41

第二部份 實證分析

第三章 目標管理制度與實施程序分析	51
第一節 目標管理體制之類型	51
第二節 目標管理體制之選擇	61
第三節 目標管理體制之建立	62
第四節 台灣企業界實施現況分析	66
第四章 目標之設定—目標管理之事先計劃	73

第一節	目標之意義與設定方法·····	73
第二節	目標設定之實質內容分析·····	76
第三節	目標之測定·····	79
第四節	參與式目標設定之程序·····	80
第五節	台灣企業界實施現況分析·····	83
第五章	目標之執行—目標管理之事中推行·····	89
第一節	目標執行之表格應用分析·····	89
第二節	目標執行之內部環境分析·····	103
第三節	目標執行與授權·····	106
第四節	目標執行與責任中心制度之配合·····	116
第五節	台灣企業界實施現況分析·····	120
第六章	目標之考核—目標管理之事後控制·····	123
第一節	目標考核之頻次·····	123
第二節	目標考核後之行動·····	124
第三節	主要考核人員之決定·····	125
第四節	目標考核之主要標準·····	125
第五節	台灣企業界實施現況分析·····	126
第七章	目標管理實施成效與困難分析·····	131
第一節	員工對實施目標管理之反應·····	131
第二節	目標管理實施成效分析·····	135
第三節	目標管理在台灣實行之優點與困難分析·····	137

第三部份 結論與建議

第八章	結論與建議	141
第一節	主要研究發現摘要	141
第二節	主要建議	144
第三節	結語	148
參考書目		153
一、書	籍	153
二、文	章	154

第四部份 附錄

附錄一	目標管理與激勵理論	159
第一節	人類行為	159
第二節	人類慾望之層次	165
第三節	X理論、Y理論與超Y理論（Z理論）	170
第四節	其他有關激勵理論	174
附錄二	目標管理與領導理論	187
第一節	領導的模式	187
第二節	有效的領導 目標管理	195
第三節	情勢領導理論與目標管理的修正	203

附錄三	中國化工股份有限公司目標管理實施 辦法（實例）.....	219
附錄四	大中公司施行目標管理實例.....	225
附錄五	目標管理制度訪問表.....	235
附錄六	受訪問廠家名錄（筆劃序）.....	245

圖次

圖：

(1-1)	本研究之觀念構架圖	2
(2-1)	目標管理制度運轉圖	26
(2-2)	管理程序關係圖	31
(2-3)	組織要素及組織管理要項圖	39
(2-4)	組織行為與個人行為研究關係圖	39
(2-5)	各種行為改變之困難度與時間關係圖	43
(2-6)	激勵對績效之潛在影響比較圖	44
(2-7)	管理程序圖	45
(2-8)	不同階層所需之管理技巧分析圖	46
(2-9)	組織相關系統圖	47
(3-1)	目標體系圖(一)	53
(3-2)	目標體系圖(二)	54
(3-3)	目標體系圖(三)	55
(3-4)	訓練過程圖	64
(5-1)	管理之主要理論與實用關係圖	107
(5-2)	授權理論實行關係圖	111
(7-1)	目標管理過程中上司與部屬間關係模式圖	132

附圖：

(1-1)	動機與目標關係圖	160
(1-2)	動機與動機力量關係圖	161
(1-3)	嘗試完成某特定目標受挫時之抗衡行為分析圖	162
(1-4)	多元需求時間與強度關係圖	164

(1 - 5)	馬斯洛 (Maslow) 之需要層次結構圖.....	165
(1 - 6)	安全感為領導性需求時之層次結構圖	166
(1 - 7)	社會歸屬感為領導性需求時之層次結構圖	166
(1 - 8)	尊重為領導性需求時之層次結構圖	167
(1 - 9)	自我實現為領導性需求時之層次結構圖	167
(1 - 10)	生理及安全需求強度最大時之需求結構圖	168
(1 - 11)	社會需求強度較強而自我實現及生理需求較不 重要時之需求結構圖	169
(1 - 12)	尊重及自我實現需求強度最大時之需求結構圖 ..	170
(1 - 13)	知識、交互作用及情操間之相互關係圖	175
(1 - 14)	保健因素不滿足之反應分析圖	180
(1 - 15)	激勵因素滿足之效果分析圖	180
(1 - 16)	P-A-C 系統圖	181
(1 - 17)	兩種交流型式分析圖	183
(2 - 1)	領導者行為之連續帶	190
(2 - 2)	Ohio State 之領導象限圖	191
(2 - 3)	三向量空間之領導形式	192
(2 - 4)	領導有效之三度空間模式	193
(2 - 5)	因果—中介—產出變數關係圖	196
(2 - 6) ~ (2 - 9)	組織目標達成程度示意圖	198- 199
(2 - 10)	目標管理之循環	202
(2 - 11)	情勢領導理論	207
(2 - 12)	決定適當之領導方式關係圖	208
(2 - 13)	領導方式與部屬成熟水準之關係圖	209
(2 - 14)	根據部屬成熟度決定適當之領導方式關係圖 ..	210
(2 - 15)	不同成熟水準之適當領導方式分析圖	211

(2-16)	領導型態簡述圖	213
(2-17)	參與有效性與成熟度關係圖	214