

银行实用 目标管理

谷源明 李萧田 著
于永顺 李 伟

中国出版社

银行实用目标管理

谷源明 李莆田 著
于永顺 李 伟

责任编辑：李 伟

银 行 实 用 目 标 管 理

谷源明 于永顺 著
李莆田 李 伟

*

中国金融出版社 出 版
新华书店北京发行所发行
齐齐哈尔广播电视报印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 9.75印张 217千字

1990年9月第一版 1990年9月第一次印刷

印数：1—5,000

ISBN 7-5049-0596-8/F·238 定价：4.05元

作者的话

面对日益活跃的商品经济市场，我国的银行也不失时机地从行政型向管理经营型的方向转变，开始采用一些先进的企业管理方法，加强经营管理，适应了社会经济的发展。在银行广泛采用的一系列现代化管理方法中，目标管理堪称是应用最广、效果突出的管理方法之一，而且随着时代的发展，银行目标管理的深度与广度也不断加深拓宽，逐渐形成了自己的风格与特点，在诸多的银行经营管理方式中开始独树一帜。

银行推行目标管理有其坚实的管理基础与人员保证，长期以来形成的各种业务指标考核体系和规章制度，与先进的目标管理方式相结合，自然而然会发挥出更大的作用。而且在人员自我管理、自我完善和自我发展提高的目标管理循环中，银行管理的整体性与协同性也得到了大幅度提高。因此，采用目标管理方式的银行越来越多，也亟需一些介绍银行目标管理的专业书籍作为工作参考。所以，编写本书的目的也在于抛砖引玉，使更多的同仁参加银行目标管理的研究与探讨，使银行目标管理的研究系统化，加强对银行目标管理工作的指导。

本书从我国银行经营管理的现状出发，针对目标管理与银行业务经营对接的关键与难点，介绍了银行开展目标管理的基本步骤：目标的确定、分解、实施、控制和考核评价等工作的基本原理与方法，并结合目标管理工作，对银行经济责

任制、银行经营诊断、银行全面质量管理、银行行为激励与智力开发做了具体深入的介绍，还涉及了目标管理的信息反馈问题以及银行电子计算机管理系统的部分原理与有关内容。所以，无论对银行和其他金融机构的领导者、管理者，还是对全体干部职员，都是一本很好的工具书和学习参考书，并可作为财经、金融院校和培训班师生教学与学习参考。

本书力图突出银行目标管理的实际可操作性，融合了一些先进的企业管理方法，并对银行开展目标管理中的疑难问题进行了初步的探讨，使其实用性得到加强。但因著者的水平有限，疏漏与错误之处在所难免，敬请阅读本书的同志给予指教。书中有关章节参照了一些企业目标管理、银行经营管理学和银行电算化等专业理论书籍的部分内容，谨此向有关书籍资料的编著者表示衷心的感谢。

1989.10

(85)		第二章
(86)		第三章
(88)		第五章
(89)		目 录
(90)		第一章
(91)		第二章
(92)		第三章

第一章 银行企业化与目标管理.....(1)

(第一节 目标管理的产生与发展.....(1)

(第二节 银行企业化与经营管理.....(8)

(第三节 银行推行目标管理的作用.....(16)

(第四节 银行目标管理需要解决的几个问题.....(21)

第二章 目标的确立与分解.....(24)

(第一节 银行目标的组成.....(24)

(第二节 确立银行目标的原则和步骤.....(29)

(第三节 目标分解的原则.....(35)

(第四节 目标分解的方法.....(37)

第三章 银行经营与目标管理的.....(44)

(第一节 对接 (一)(44)

(第一节 研究目标管理与经营管理对接的.....(44)

(作用.....(44)

(第二节 计划体系与目标管理的对接.....(48)

(第三节 业务资金体系与目标管理的对接.....(56)

第四章 银行经营与目标管理的.....(68)

对接 (二)(68)

(第一节 银行经营支出和结益的目标管理.....(68)

第二节	资金流动性目标管理	(72)
第三节	资金安全性目标管理	(84)
第五章	目标的实施	(92)
第一节	对目标管理内容的理解	(92)
第二节	目标实施的准备	(95)
第三节	目标实施的协调	(99)
第四节	目标实施的基本要求	(104)
第五节	目标实施中的信息反馈	(109)
第六章	目标实施的监督检查与控制	(117)
第一节	目标实施情况的监督检查	(117)
第二节	目标实施的自我控制	(125)
第三节	目标实施的组织控制	(129)
第七章	目标行为激励与人才智力开发	(140)
第一节	目标行为激励	(140)
第二节	银行人事管理	(146)
第三节	银行智力开发	(154)
第八章	目标执行结果的评价	(163)
第一节	评价的目的与原则	(163)
第二节	评价的组织领导及程序	(167)
第三节	评价的内容	(170)
第四节	评价的方法	(177)
第九章	银行经营诊断在目标管理中的应用	(186)
第一节	目标管理中开展银行经营诊断的意义	(186)

第二节	银行经营诊断的程序.....	(189)
第三节	预备诊断.....	(194)
第四节	正式诊断.....	(197)
第五节	目标管理与银行经营诊断.....	(201)
第十章	全面质量管理与目标管理的配套	(207)
第一节	全面质量管理的基本原理.....	(207)
第二节	银行目标管理与全面质量管理的 配套.....	(212)
第三节	银行工作质量的保持.....	(219)
第四节	银行工作质量改进.....	(227)
第五节	全面质量管理评分制.....	(234)
第十一章	银行目标岗位经济责任制	(237)
第一节	目标岗位经济责任制的原理.....	(237)
第二节	银行责、权、利的确定.....	(244)
第三节	目标岗位经济责任制的组成.....	(249)
第四节	目标岗位经济责任制的步骤和措施.....	(257)
第十二章	目标管理职能工作	(262)
第一节	目标管理职能组织.....	(262)
第二节	目标管理基础工作.....	(266)
第三节	目标分析与预测.....	(271)
第四节	目标管理信息沟通.....	(280)
第十三章	目标管理的电子计算机化	(284)
第一节	电子计算机在银行经营管理中的 作用.....	(284)
第二节	电子计算机管理的基本原理.....	(288)

第三节 电子计算机在银行经营管理中的	第二十一
应用.....	(292)
第四节 银行经营管理的科学化.....	(297)
第五节 银行内部管理的电子计算机化.....	(300)

第十一章 全面质量管理

第一节 全面质量管理概述.....	第一
第二节 全面质量管理的基本原理.....	第二
第三节 全面质量管理的基本方法.....	第三
第四节 全面质量管理的基本程序.....	第四
第五节 全面质量管理的基本制度.....	第五

第十二章 目标管理

第一节 目标管理的概念.....	第一
第二节 目标管理的特点.....	第二
第三节 目标管理的意义.....	第三
第四节 目标管理的实施.....	第四

第十三章 银行管理工程

第一节 银行管理工程概述.....	第一
第二节 银行管理工程的基本原理.....	第二
第三节 银行管理工程的基本方法.....	第三
第四节 银行管理工程的基本程序.....	第四

第十四章 银行管理中的电子计算机

第一节 银行管理中的电子计算机概述.....	第一
第二节 银行管理中的电子计算机的基本原理.....	第二

第一章 银行企业化与目标管理

随着城乡经济体制改革和金融体制改革的深入发展，如何搞好银行的经营管理，更好地实现银行的经营成果，充分发挥自身的经济效益，成为至为迫切的问题。而目标管理作为一种卓有成效的综合管理技术，可以充分发挥广大职工的积极性，并且可根据各部门的具体情况，允许广大职工在完成总目标的前提下，自由选择实现这些目标的方式和方法，可以进行“自我控制”。职工有较大的主动性和自由度。所以，目标管理比较适合银行各科（室）、各支行情况各异的特点，并且容易推广，效果也比较显著。

第一节 目标管理的产生与发展

一、目标管理的产生

目标管理是一种科学的企业现代经营管理方法，最早是在50年代由美国行为科学家提出来并逐步加以完善的。当时在沿袭旧有的经营管理方式的美国企业中，一般认为已经出现了下述引人注目的老化现象。

第一，经营人员、管理人员行为僵化，查清事故始末，

往往在事故发生后能做到，不能及早采取防止措施。而且由于阶层很多，缺乏目标，组织混乱，成绩不佳的人也占着职位，因此有权力过分集中的倾向。

第二，解决问题单纯依靠建立种种调整经营活动和沟通意图的调整委员会，靠其频繁召开的会议，委派专门联络人员，等等，都成为不可或缺的例行之举。为了传达、听取必要的情报与设想，往往要进行不必要的迂回。

第三，如果没有上级指令，即使知道问题存在，下级人员也只能袖手旁观，任其演变，不能主动地采取措施加以解决。

第四，管理者与职工不反省自己的工作内容，顽固地墨守陈旧的作业方法，积极性不高，宗派情绪很强，总想把批评强加于人。

“目标管理”就是针对改变这种经营僵局而提出的一个管理方法。

起初，是P·F·德鲁克在《现代经营》（1954年）一书中，曾提倡设定目标，主张根据目标的自我管理，作为企业经营的基础。他指出：以追求最大利润作为事（企）业目标的理论必须放弃，而“任何企业都有八个重要领域，必须为每个领域制定努力目标。这八个领域是：在市场中的地位，革新，生产率，物资及财产，盈利性，经营人员的能力与培养，工人的能力及态度，对社会的责任。”德鲁克认为并不是因为有了工作，才有目标。反过来说，正因为有了目标，才能确定每个人应该做的工作。他认为，目标管理是一项全局性的组织变革措施。组织中每个人的贡献并不相同，但是可以把力量统一于一个方向。这是一种能使公司的需要化为个人目标的管理哲学。他认为要做到这一点，必须遵循两

条基本原则：一是瞄准工作成果；二是注意人的行为和激励。

象他设想的那样，在企业内展开目标的经营方式，即“目标经营方式”所起的最大作用，实际上就是以自我控制的经营方式取代上级统一支配的经营方式。“只有以自我控制的经营想法为前提，才能做到”尽量由基层做出决定（分权），同时能按成绩付给工资。

其后，E·C·施勒在《分摊结果的管理》一书中，表述了目标管理的具体展开方法。R·利克特，C·阿基利斯，D·麦格雷格等，运用各种科学方法，研究了组织中人的行为（行为科学），特别就人群关系做了科学的剖析。而且，这些想法作为“目标管理”的理论根据被提出来。

现今，上述两种思想方法被统一称为“目标管理”。

二、目标管理在日本的实践

“目标管理”是于1962年左右被引到日本企业的，受P·F·德鲁克观点的启发，有几个企业采用了“目标管理”。当时只是在企业特定的部门试验性地进行，当时正值1964年—1965年的不景气期间。“目标管理”实践取得巨大效果后，突然引起了人们的注意。先施行目标管理的企业的实例一介绍，各公司都竞相开始研究“目标管理”，在引进“目标管理”上投入了力量。因此，竟一时产生了所谓“目标管理景气”这一词汇。

对于推行目标管理的结果，日本经济团体联合会于1963年末，在所属的2500家会员公司中进行了调查，在回答“目标管理”有效的875家企业（从规模上看，大企业居多；从行业看，制造业居多）中，有36.8%堪称引进“目标管理”后就急速

普及的企业。日本东京芝浦电气股份有限公司在他们编写的《目标管理实践手册》一书中认为，由于采用了目标管理办法，使公司最高领导层的经营方针能迅速而准确地贯彻到基层，形成富有生气的管理环境，所以，全公司的经营成果大于其他的公司。

三、目标管理的一般原理

(一) 目标管理的概念和内容

一般来说，“目标管理”就是以一定时期内（通常为一年）企业预定的最优经济效果为经营总目标，并据以确定企业内部各部门的分目标，使企业的各项工作都围绕实现这一目标而运动，控制企业生产经营活动的全过程，从而完成目标规定的任务。这种思想方法必须使确定的目标超越能力，超越现状，并且是可以被接受的。而且目标应具备四个条件：其一，清晰可见；其二，可以计量成果；其三，可以计算时间；其四，可以确定责任。

目标管理的基本内容是，每年（或期初）企业确定本年（期）的总目标，然后围绕着这些总目标，自上而下地将总目标分解到各目标执行单位和个人，并层层落实实现目标应采取的措施。在目标执行过程中，开展一系列组织、激励、控制等活动。年（期）末，对完成的目标情况进行考核，并兑现奖惩。在此基础上，再着手制定下年（期）的目标，进行新的目标管理循环。

目标管理方法的优点主要有：使每个职工明确，自己的工作在完成企业的整体目标中是最重要的、必不可少的，从而提高其工作的责任心；把每个职工的个人工作目标和各级

策略目标，企业的整体战略目标联系起来，可以避免对无关紧要的工作花费过多的精力，避免把工作的目的和手段相混淆，以致追求表面效果；也可以避免各级组织之间相互不协调而抵消力量；能使每个职工根据自己的工作目标主动进行自我管理、自我控制，避免了事事请示、汇报，效率低的弊病。

目标管理必须充分体现系统论与控制论思想。目标管理中的目标，不仅仅是指工作需要达到的最终具体成果，而且还包括为达到这些成果而进行的控制过程。其内容包括掌握信息、预测决策、制定目标、分解目标、落实措施、目标执行、考核目标、信息反馈等。目标管理中所说的目标，就是一个完整的“系统”，是从整体活动中体现的。因此，在确定总体目标时，要充分注意企业内部各分目标的确定与落实，从上而下构成一个具有有机联系的目标体系。这就把企业的各个部门、各个环节与内部、外部的各种因素，都与完成总目标紧密相连。在紧密相连的基础上，企业就可以通盘考虑，准确、有效、完整地掌握完成总目标的进程。

目标管理中的目标，一般由诸多要素组成：目标项目、目标期限、目标值和目标执行人等。缺少其中的某一项，就无法组成目标管理中的目标。

一般说，确定目标是目标管理中的关键。如果目标选定不准或错误，就达不到目标管理的应有效果。在确定目标时，要注意下述各点：

第一，目标的数量不能过多，一般不能超过五项（银行工作内容不同于工业企业，目标项目也可多些）。这样，有利于抓住重点进行管理，否则容易因目标数量过多而分散

精力，形成平均主义的倾向。

第二，目标的内容要具体表示出“期望成果”。

第三，目标的高度要稍高于个人的能力水平。

第四，个人目标是实现企业目标的一部分。因此，分目标与个人目标要同全行总目标连结起来，形成目标链。

第五，目标虽然以一年或半年为期来确定，但也要从长期观点有计划地确定。

第六，从整体情况看，目标应是经过平衡的。

第七，目标应该是促进工作改进的项目。

目标管理全过程大致如表 1—1。

表 1—1 目标管理全过程的三个阶段

目标确定阶段	目标实施阶段	目标评价阶段
目标管理开始期 初全行开始拟定 目标包括目标方 针、目标推进措 施等。	各目标执行单位根据期初拟 定的目标开展各项工作，并 广泛协商目标、进行控制、 调整进度和进行实施目标的 一切活动。	根据目标实际执 行结果进行评 价。但评价要事 先有一个科学标 准。
A、上级为下属 制定目标和措施。 B、下属为自己 制定目标和措施。 C、上级与下属 商定下属的目标。 D、与目标对比 定期反馈的效果。 E、在上期基础 上取消不适当的目 标添加新的内容。 F、对照目标对 下属的目标进行检 查。	A、建立广泛的经济责任 制。 B、搞好人员优化组合。 C、建立目标信息反馈网 络。 D、进行广泛的自我控 制，用实施中的自我分析和 自我检查把握实施目标的进 度、质量和协作情况等。 E、目标实施中的监督和 检查以及对发现的问题及时 进行改进。 F、目标实施过程中进行 调节，保证目标实施均衡， 同时根据目标要求，搞好上 下级的协调。	A、评价的内容 有目标值、协作进 度均衡性、措施手 段和难度等。 B、自我评价与 领导评价相结合。 C、根据评价结 果对各单位和职工 进行奖惩。 D、组成经营诊 断小组，对目标执 行情况进行诊断， 找出症结，加以改 进。

（二）目标管理的特点和要求

目标管理有别于其他管理技术的关键是它由企业全体职工运用、执行并发挥作用的。它以领导对下级的激励为根本特点，上级要充分相信下级，下级要充分利用本企业所具有的权限，独立采取措施、完成任务。

1. 目标管理的特点

（1）实行目标管理的企业都要有一套科学的、完整的目标体系。企业通过制定目标，在企业内部建立起一个纵横交错的、科学的、完整的、封闭式的目标体系，并用目标展开图的形式把它们固定下来。所以，科学性和完整性是目标管理的一个重要特点。

（2）目标管理重视协商，实行自我控制。它把上下级之间的协商和意见交流视为目标管理得以顺利循环的前提，可以说，没有这种协商和信息交流，就没有目标管理。

（3）强调成果，注重实效。目标管理非常强调成果，重视成果评价。它是一种反顺序的管理。它对目标和成果评价的方法都规定得很具体、明确，既容易实行，又便于评价。

（4）重视职工培训。目标管理非常重视职工在职和脱产培训工作，重视提高人的素质。首先在工作中强调“能力开发”，要求全体职工以“能力开发”为重点，在工作中改进方法，提高能力和技术。因此，在目标管理中有自我学习提高的项目。其次是通过让职工承担重任来促进能力的提高。再次是举办各种学习班进行有针对性的学习。

2. 目标管理的要求

要充分体现目标管理的上述特点，必须做到以下几点。

（1）要由全体职工参加。目标管理方法之所以能调动

每个职工的积极性，是因为各级管理人员和职工都参加制定目标并为目标的实现承担责任。如果只是上层管理人员制定，而没有下级人员参加，下级就会有被迫接受任务的感觉，因而缺乏主动性。如果只是下级制定，而上级只限于批准，则上级也会缺少责任心，缺少帮助下级完成任务的积极性。

(2) 只有掌握了充分而精确的情报资料，才能制定有效的目标。各级管理人员如果不了解高层领导制定的目标，就不能制定自己的目标。

(3) 各级目标都要和一定的权力与责任相联系。管理人员和职工都应对实现自己工作目标的一些手段有一定程度的控制权，并对能否实现自己的工作目标承担一定的责任。

(4) 实行目标管理要相信职工是愿意承担责任、愿意自我发展、愿意上进的。如果把职工看作被动的、不愿工作的，目标管理方法就难以实行。

果如圖表常非照管科目。效安事五，果如圖表 (8)

看果如照科目快否。照管時有無又將一果否。前看果如照重

。前看干 **第二节 银行企业化与经营管理**

照照照重工照照重常非照管科目。照照工照照重 (4)

式論”關照中看工查求首。照索照人照照照重，看工照照照

照中 **一、经营管理的概念与发展** 照工照科全求要。照我

照照照重

管理是一个内容非常广泛的概念，作为管理活动，历史可追溯到几千年前。管理是一切组织活动必不可少的职能，一个组织活动成效的大小，就反映出该组织在特定条件下的管理水平，管理本质上就是人的问题，也是一项技术性很强的实际工作。

现代社会的经济发展，主要靠管理和科技这两个“车