

智慧经典书丛

The Wisdom and Classic Series

成功管理的思维与智慧

透视领导人的管理思维，打造成功者的智慧法则。

管理是一门大学问，成功的管理者都能运用成熟的思维与智慧运筹帷幄，
独占鳌头，且足以在人生的成败里遨游超脱，再现成功的自我。

张广明○主编　房国栋○编著

内蒙古人民出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

成功管理的思维与智慧

房国栋

内蒙古出版社

目　录

管理的首要工作.....3
计划工作常用的数学方法.....14
组织工作的基本原理.....23
给自己的鼓励不要太多.....32
发现工作进行的问题点.....36
人际关系对企业的影响.....45
管理者的时间.....50
时间无法以钟表来计算.....54
时间的生物性.....59
时间的陷阱.....66
活用各种空档的时间.....71
一周律的调术.....75
活用时间.....85
午餐到下班时段的活用.....97
消除“介入的工作”.....111

管理的首要工作

计划是管理的首要工作。所谓“计划”，有广义与狭义之分。广义的计划是指计划的制定、执行与管理工作的总称。

狭义的计划则是指计划的制定工作。即目标与任务确定，以及实现目标与任务的行动。计划之所以是管理的首要工作，首先是因为，计划必须在组织、指挥、监督与控制工作之前编制。如果、事先确定目标与任务，组织、指挥、监督与控制工作就成为“无本之源”。其次是因为，计划是其它各项工作的核心，其它各项工作都是围绕计划来展开的。例如控制工作，实质是控制计划或目标的具体执行过程，最终还是为了保证计划目标的实现。最后，管理的首要任务就是调动员工的积极性、主动性和创造性，而计划则具有这一功能。因为它所确定的计划目标——给全体员工指明了奋斗目标，合理而有效的计划会激发员工的积极性、主动性与创造性。正是由于“计划是管理的首要工作”，所以必须高度重视计划的编制与执行。

既然计划必须在其它工作之前开展，因而从一定意义上说，它具有领先性。

计划的未来性

无论编制的是五年计划、还是年度计划、甚至月度计划，它总是对未来一定时期的安排，是从目前出发，着眼于未来。就像前面的例子一样，我们是从企业的现状一一已突破 5000 万美元的大关，为了寻求更大的发展而制定的 1 亿美元的长远发展目标。它必然是对未来五年的安排。

计划的“未来性”，还表现在：目前决策的计划方案是未来发生的行为，而且它也决定着未来的“执行”后果或结果。所以，它影响的是未来而不是现在。正是因为如此，编制计划时，必须要充分了解与掌握未来，否则无法编制计划方案或者，即使编制出计划方案，而没有任何事实依据，也大多是不可行的。

计划的普遍性

首先，各方面的工作都要安排计划。例如，企业据市场需求情况安排了全年的销售额计划为 1000 万美元，而生产部门没有据此来安排计划任务，则生产的盲目性就无法保证全年的 1000 万美元的销售额的完成。同样，材料采购部门、人事部门都必须要有相应的计划。

其次，各级管理人员为了完成自己的职责，也必须要安排计划，不能认为“计划是高级主管人员的事”。甚至每一项日常的具体工作，也必须安排计划。因而，计划无处不在，无时不有。

计划的效率性

一般来说，衡量一个计划的效率，就是看这个计划对我们企业的目的与目标的贡献。由于计划的指导性作用，每一项计划一般都有利于调动职工的积极性、主动性、创造性，从而有利于提高企业的经济效益。同时，每一项计划从制定到执行都要支出一部分费用。我们所说的计划的效率，就是指一项计划所带来的效益的增加扣除在制定和实施这项计划时所支付的费用后的余额。一般来说，计划可能提高所要达到的目标以及促进企业经济效益的提高，但是没有必要提高付出的代价。严格说来，在衡量代价时，不仅要用时间、金钱或成本来衡量，而且还要衡量个人和集体的满意程度。

所以，在编制计划时，一定要综合考虑效率的因素。例如企业在编制计划时，可能强调把利润水平从 5000 万美元，增加到 1 亿美元。这个计划有可能指标要求太高，要么职工对此有意见，要么支付于实现这个目标的费用很高，这显然是没有效率的计划。一方面，它没有能够最终带来经济效益的提高，另一方面，由于全体员工或大多数员工对之不满，实现计划的积极性、主动性就不会高。这可能导致无法完成计划目标。

计划的程序性

这主要体现在两个方面：

第一，计划工作本身是一套程序性的活动。它必然要按未来预测“设定目标”编制方案的程序来开展工作。它决不是在某一个特定时点就可完成的活动。所以，大多数企业强调年度计划要提前两个月编制，就是因为它这个过程要占用一定的时间。像五年计划的编制，一般要提前一年开始。

第二，计划工作是一个连续不断的程序性循环过程。因为企业的外部环境条

需要全本请访问 www.ertongbook.com

件与内部条件都是连续不断地发生变化，而计划必然要适应这些变化尤其是外部环境条件的变化。而要做到这一点，就要不断地预测未来、不断地修正目标及方案，从而形成上述程序的不断循环的动态过程。因此，一方面，计划决不是“一劳永逸”的事；另一方面，企业虽然要不断修改计划，但要防止政策与目标的“一日三变”。

科尔贝公司，1984 年初制定的销售额计划为 3000 万美元，利润计划为 600 万美元，可是计划执行到五月份，由于宏观经济政策发生变化。市场突然开始出现“疲软”，显然原来的计划是无法完成的，于是公司决定降低目标，把销售额和利润额目标分别调整为。2000 万美元和 300 万美元。而到了九月份，由于国际市场“看好”，出口形势出现了“供不应求”局面，所以公司又一次调整销售额与利润额目标，把它们分别调整到 2500 万美元及 400 万美元。最终经过全体员工的努力，实现了计划目标。这就体现了“计划工作的动态程序性”，是一个不断循环的过程。

最后，需要强调说明的一点是：每次调整计划时，不但要慎重，而且要有充分的依据。同时，一定要向全体员工解释清楚调整的原因与意义。

计划的灵魂性

“计划工作是各项工作的指导和行为指南”。这是计划工作．的“灵魂性”的根本所在。它要求在决策时要“热诚”，协调计划与执行计划时要有“决心”。因而，要有成功的计划，必须要在组织内培育良好的重视计划的“气氛”，使各级主管人员及组织内全体员工认知到计划的重要性，从而提高贯彻执行计划的积极性。任何鄙视计划、嘲笑计划的言行都是错误的。

大多失败的企业中，有 65％以上的都不重视计划，认为“车到山前必有路”。工作中的盲目性与无序性是“罪恶”之源。这就要求不但企业的高级主管要高度重视计划，而且各级主管人员也要重视计划，必须把计划摆在各项具体工作的首位。

计划的结构性

企业的计划，从表面形式上，有宗旨、目标、战略、规划、政策、程序、预算等：从时期上，有长期计划、中期计划、短期计划；从职能形式看，有生产计划、营销计划、财务计划、人事计划等。而且，所有这些计划之间也是相互联系、

相互影响的，从而构成了一个计划体系。拿长期计划与短期计划的关系来说，年度计划必然要根据五年计划来编制，年度计划的本质是五年计划在具体年度上的执行计划。因而，年度计划必然是五年计划的“支持性”计划。

正是计划的结构性，要求企业的各项计划之间必须相互影响，相互作用，从而形成一个有机整体。要求各项计划必须相互配套。局部计划要支持全局计划，短期计划要支持长期计划等。某公司的长期计划是“创名牌”，然而，不注重品质计划，规模化计划、形象提高计划等，显然永远无法创名牌。再如某企业的年度销售额计划为 2000 万美元，而其产值计划是 3000 万美元或 1000 万美元，则很显然各项工作无法配套，从而必然会影响到企业正常活动的开展。

计划的形式

不少人思想上都存在着这样一种观念：计划只包含着预算和规划。这种观念是十分片面的。现代管理学理论认为，组织中开展的一切以未来为工作内容的管理活动都可以称之为计划工作。同理，这些工作的形式化结果也就是计划形式。在一个组织中，常见的广义的计划形式有：

(一)宗旨

宗旨指社会赋予组织的基本职能和基本使命。它要解决的是一个组织是干什么的和应该干什么的问题。不同的组织有不同的宗旨。宗旨不是目标。它是拟订、明确目标的最高原则。一个组织必须有明确的宗旨，最高管理层应当牢记本组织的宗旨，并将宗旨灌输到每一个员工的头脑中去，贯彻到计划的制定和执行的过程中去。

(二)目标

目标是宗旨的具体化，表现为组织在计划期内要追求的结果。目标通常由一系列指标来体现。经济组织的目标常用利润、产量、产值、利润率、成本等来表示。

在一个书面计划中，组织要实现的目标常常有一组，它们构成一个由总目标领导的目标体系。诚如一些管理学家所说的，组织计划中的目标是分等级层次的，并且还会形成一个网络。

由于目标的层次特性和网络特性，企业保证各级目标、各部门目标之间的协调统一是计划工作要充分注意的。

(三)策略

策略是计划的指导方针和行动方针。它表现为在计划中明确重点、程序；为计划提供基本原则；为考虑问题、采取行动指明统一的方向和制定必要的框架。

比如企业是以大批量单一品种、低成本为生产原则，还是以小批量、多品种、供应齐备为生产原则——它们就是企业生产和销售中可选择的两种不同的策略。策略并不是孤立的，是为实现组织的宗旨和目标服务的，同时又是为重大政策和各种规划提供原则的。

(四)政策

政策是一个为组织行动所定的方针。用管理学的话来说，它是一种用文字表述的计划，主要作用是保证组织的沟通，规定行动的方向和范围，明确解决问题的原则。

如有的管理学家在讨论公司的政策时所指出的：“政策好比指路牌，它规定必要的，并为公司董事会或执行委员会所认可的活动指定范围。”一个组织中的政策可能是多种多样的。例如一个企业，需要制定招聘员工的政策：提级增薪的政策：鼓励职工提供合理化建议的政策：企业在市场上的价格竞争政策等等。

之所以将组织制定的政策也归入计划职能之中，是因为政策的目的也是着眼于未来的。一个组织需要制定某一项政策的起因是当前出现了某种问题，但其作用是应付未来可能再发生的诸如此类的问题。如果不是着眼于未来的那就只是解决当前问题的方案，而不是政策了。

(五)程序

程序也是一种计划。它规定如何处理未来活动的例行方法。程序只是指导人们去如何采取行动，不是指导去怎样思考问题。它详细地说明在组织活动中，人们必须如何准确地按照某种既定的方式去完成某种活动。

程序的实质就是对所要进行的活动规定时间顺序。程序在一个组织中是处处存在的，并且一个组织中的程序还是多种多样的。不同的工作需要不同的程序。如在股份公司中，董事会的决策程序就不同于基层管理人员所遵循的程序。一般来说，越到基层，所规定的工作程序也就越细，数量也就越多。

(六)规则

规则也是计划。它同其他许多计划一样，是从各个抉择方案中选定的要采取

的行动计划。用孔茨的话来说，规则往往是一种最简单的计划。

在一般情况下，规则、政策和程序三者很难区分开，因为它们共同构成组织的制度，都隐藏在制度之中。西方管理学家认为，规则与指导行动的程序有关，但它不说明时间顺序。

实际上，可把程序看作是一系列的规则。然而，有些规则却是程序所不能包括的，如在防火要求很高的企业中，“禁止吸烟”的规则就与任何程序无关。但企业关于审批购货单的程序，其中就包含了某些规则，如多大数额的订货单需要当天送主管审批的规则。管理程序中所包含的这些规则是不允许随意违反的。

规则的本质就在于它反映了是否采取某种行动的管理决策权限。不准确地说，规则是划分权力的计划。规则与政策的区别在于：政策的主要作用是指导人们在决策时如何考虑问题，规则则是在执行决策时起指导作用：人们执行规则一般没有自由度，而政策则给了人们较大的自由度。

(七)规划

规划是最常见、最典型的计划形式，在一个规划中，组织的宗旨、计划期内要实现的目标、实现目标要采取的策略、执行策略需要遵守的政策、程序、规则等都将得到体现。也正因为如此，人们才将规划与计划等同起来。

规划不能与计划等同。它只不过是一种综合性的计划形式而已。规划的具体形式和内容弹性较大。如有的规划仅是粗线条的轮廓，或只是定性化的基本原则体系；有的则十分详尽，许多目标都已数量化、具体化、明确化。

所以，人们也常将以粗线条勾画未来发展轮廓的设想称之为规划，通常称之为战略规划的那一种规划，而将比较详尽的规划称之为计划。从计划管理工作的角度来看这种区分也有作用。

(八)预算

预算就是对组织活动从经济角度进行的计划。预算通常是用数字表示出来的。任何组织活动都需要付出代价。用经济学语言来说就是需要成本的。

经济性是人们对工作进行计划的客观原因之一。尽可能地节约支出，求得最大的投入产出效益是每一个管理者努力的目标。所以说，预算是一切组织中最重要的计划之一。

一个组织不仅需要预算，而且还要求预算还必须做到科学、可行、合理。与

其他计划形式比较起来，对预算的要求更加严格一些。每一个组织都必须认真做好预算工作。

要接受上述计划形式的主张，对我国的管理者来说还有一个观念转变问题。因为长期以来，我们一直都只将预算式的计划看作计划的唯一形式，而将程序、规则、策略等不视作计划的形式。如果这一观念不转变，是不利于做好计划管理工作的。

如一些企业和其他组织将完不完成计划当作一件重要的事情来对待，但把违反程序，不遵守程序当作很平常的事情。这与现代计划管理是格格不入的。

计划的编制

(一)机会预测

未来是不确定的，但又是可以认知的。认知未来的办法就是要在现实的基础上对未来进行科学的预测。机会预测包括定性和定量两种。定性预测主要是对未来趋势的基本估计，如企业所面临的市场是坚挺还是疲软，竞争是会更激烈还是会趋于缓和等。定量预测是对定性的趋势预测作出确定性的判断。

机会预测是确立目标的前提，是一项十分重要的工作。需要掌握科学的预测方法，需要占有全面、准确的信息。

(二)确立目标和分解目标

目标是未来行动的方向和努力的标准。在预测的基础上、结合组织的内部条件，合理地选择经努力后可以达到的目标。组织在未来的一个计划时期中的目标不止一个，而是一个目标体系。

因此，组织的总目标确定之后，还要进行目标分解。譬如企业在未来一年的利润目标是实现税后利润 5000 万元，那么这个总目标就必须分解为主营业务收入和营业外收入各自要完成的税后利润两大目标，主营业务收入还必须分解到各个产品或各个分厂、分公司；目标分解也是确定目标的工作内容。

(三)制定方案

目标确定之后，就必须制定实施方案，将实施目标的条件、路线方法和可能出现的困难及克服方法、解决措施具体化。制定方案的过程不能闭门造车。方案的制定人员一定要深入基层，与计划执行人员讨论实施计划的路线、方法和措施。

为保证目标得以实现，就应制定出最优方案、在制定方案时应该采取几个方

案制定比较法。

(四)计划评价

在计划方案未交决策者抉择之前，应对各方案进行评价。包括程序性评价和经济效果评价。评价的结果应作出书面说明，供决策者参考。

计划编制工作具体方法

计划工作必须采用科学的方法，才能保证计划结果的科学性。一般来说，计划工作方法主要有两种：

(一)自下而上，层层平衡方法

这种方法的具体做法是由基层单位或各部门制定出自己的计划，然后交组织的计划职能部门进行综合平衡，形成总体计划。

这种方法的优点是制定出的计划比较切合各部门的实际，执行起来顺利，缺点是制定计划的时间较长，平衡工作量大。

(二)自上而下，层层分解的方法

该方法是由组织的计划职能部门先制定出总体计划，然后分解到各级部门，各部门再按分配的计划任务制定本部的实施计划。这种方法与上述方法的优缺点正好相反。

计划的评价

计划评价是计划制定工作中十分重要的一环，关系到所制定的计划的质量、水平、可行性等。做好评价工作，是计划制定工作中不可缺少的一环。

计划评价的内容包括两个方面，一是对计划本身的评价，又称程序性评价，指依照分析和评审制定计划的步骤，以及按计划的结构等的标准对计划进行评价。

更进一步说，这一评价的重点是计划制定工作。因为计划工作的科学性与计划的科学性是密切相关的，这如同对产品质量评价一样，对生产产品的生产线、原料、材料、工人的劳动态度等工作质量的评价，也就起到了检验评价、控制产品质量的作用。

在质量是制造出来的思想指导下，对生产质量的控制更为重要了。这一原理同样适用于计划管理。

二是对计划的内容，特别是对计划执行之后的可能结果进行的评价，这是一

需要全本请访问 www.ertongbook.com

种事前评价。计划评价的后一面也是重要的，我们一直比较重视，并且与决策结合起来了。

(一)计划的程序性评价

对计划进行程序性评价，具体地又可分为对如下三个方面内容的评价：

1．评价计划的客观性程度

计划的客观性程度是指计划制定时所依据的资料是否属实、考虑是否周到、分析是否合乎规律等。这是保证计划的科学性所要求的，如果计划的客观性程度越高，计划的结果就越容易为人们所接受，自然也就容易执行和实现。

2．评价计划的结构完整程度

计划的结构是指计划的覆盖面、涉及的时间跨度。责任的明确性和控制特性等。评价一个计划的结构完整程度首先要看到是否全面。这里的全面包括两层含义：

一是计划对组织活动所涉及的重大方面是否都纳入了计划。

二是计划对所涉及的问题是否都提出了解决方案。

评价计划结构完整程度的第二个指标是计划的时间幅度，即完成计划的明确时间。评价计划完整程度的第三个指标是计划的分工明晰程度，计划必须落实到组织中各个成员的头上。

完整的计划必须明确每一个部门，每一个员工的职责。评价计划完整程度的第四个指标是计划的控制操作程度。如提出的指标是否适用，是否可操作。

3．评价计划的灵活性程度

计划要保持一定的稳定性。但由于外界环境的变动，内部条件的变化，计划不可避免地要进行修改。制定计划应考虑到这一点。所以，计划的机动性程度是对计划进行程序性评价的重要指标。计划机动性评价主要看：

1．计划是否提出了预备方案，当实施方案不可实施时，其他各类方案的可行性：

2．不同计划的衔接协调程度。

(二)计划的经济效果评价

计划的经济效果评价指对计划实施后的效果的评价。它包括两个方面：一是计划执行前对计划方案实施结果的估计，即通过各种分析手段进行预先分析；二

是在计划实际执行之后，将结果与计划进行比较。

运用这个方法对计划进行评价是基于如下两个假设：任何组织都以效用最大化为行为原则，都必须从一定量的投入中获得最大的产出，即使这个组织不是经济组织也不例外。经济学的原理和方法应该是可以应用并转化为管理的原则和方法的，组织的投入产出行为以一定的货币为标准度量是可能的。关于计划执行结果评价的程序和方法，在一定程度上也就是决策的评价过程。

计划调整与修正的必要性

如前所述，计划是面对未来的工作。在现在的基础上计划未来，无论工作多么细致，投入量多么大，计划中的某些方面，甚至有些计划总有与未来不相符的情况出现。产生这种现象的原因不外乎两个：一是计划时对未来的变化因素考虑不周，因为智者千虑，难免一失：二是未来的不可控因素出现了，变化了。

无论哪一种原因造成的计划与现实不符的情形，要调整的只能是计划，而不是客观实际。

所以，计划的调整与修正就是计划管理不可缺少的内容了。计划的调整与修正是计划管理循环中的一个中间环节，是协调计划与实际情况的重要工作，有必要认真对待。

计划修正的原则

计划修正应执行如下几条原则：

(一)严肃性原则。虽然计划执行过程中修正、调整计划是正常现象，但却不能看作是随随便便的事情。计划是行动的指南和控制的标准，修正计划，不论其程度多大，都是对行动指南、控制标准的调整，事关全局，必须慎重。按照严肃性原则，计划修正要做到：

1．严格规定计划修正的权限范围。一般来说，计划执行主体无权修正计划，计划属哪一级下达的，由哪一级修正。

2．修正后的计划应视同重新制定的计划，需要进行评价、选择。

(二)稳定性原则。在一个计划期内，如果多次或大幅度地修正计划，必然给组织的管理和实现目标带来巨大的不利影响。

所以在计划修正工作中，应尽可能地保证计划的稳定性和连续性，不存在重大的原则性失误，计划修正就不要推倒重来。只要与实际情况差别不大，就不要

随便修改计划。

计划修正方法

最常用的计划修正方法是滚动计划法。滚动计划法实质上是在计划制定时就包含着修正准备的一种计划方法。它的具体作法是：将一个较长的计划期划分为若干个阶段，每执行完一个阶段之后，就将计划作一些修正，并将计划期延伸一个阶段。这就使得计划始终处在边执行边调整的过程中。

滚动计划法有助于保持计划的连续性和稳定性，但不足之处是修正调整计划的工作量较大。

此外计划的修正还要根据计划与实际的偏差大小来进行局部调整或重新制定。后面这种情形属于推倒重来，可看做是计划职能重新开始。计划修正是一件十分严肃的事情，必须遵循一定的程序。这个程序也是管理中的控制程序，具体内容我们在本书最后一篇中讨论。

计划工作常用的数学方法

在现代计划管理中，无论是计划制定还是计划实施，运用现代科学方法已成为一大特色。这些方法的运用使计划更加科学、可行。但相当一部分方法都比较复杂，不是这里能够阐述清楚的。我们仅就最常见的投入产出法和线性规划法两种方法的基本原理略作介绍，借一班以窥全貌。

(一)投入产出法的基本原理

投入是指从事一项经济活动的消耗。如果我们进行的是生产活动，那么生产过程中的各种原材料、辅助材料、燃料、电力等的消耗，就是这项生产活动的投入。

产出是指经济活动的结果。如生产活动的结果就是生产出一定数量的产品。在一定的技术管理水平之下，各种经济活动的投入和产出之间都具有一定的数量上的依赖关系，这些数量关系就是计划经济活动时必须加以考虑的重要因素。

反映投入和产出之间的数量关系的是消耗系数。消耗系数可分为两种：

其一是直接消耗系数，它是指在一定的技术经济条件下，一个部门生产的单位产品所直接消耗的另一部门产品的定额。

例如，生产一吨铁需要消耗 190 度电，这就是生产吨铁对电的直接消耗系数。

其二是间接消耗系数，它是指在一定的技术经济条件下，一个部门生产单位产品，所间接消耗的另一部门产品的定额。

例如炼铁需直接消耗电力，这就是直接消耗，而炼铁需要消耗矿石，生产矿石又需消耗电力，对炼铁的产出而言，生产矿石消耗的电力就是炼铁对电力的间接消耗了。直接消耗与间接消耗之和就是生产某一产品对另一部门产品的完全消耗。投入产出法正是通过完全消耗系数来决定生产某一最终产品对其他部门产品的全部需要量，而作出平衡的计划安排的。

所以说，求出投入产出的完全消耗系数是运用投入产出法的关键所在。

(二)投入产出模型的种类

投入产出模型按照分析时期的不同，可分为静态模型和动态模型。静态模型

分析研究某一个时期的再生产过程，动态模型则分析研究若干时期的再生产过程，并研究各个时期再生产过程的相互联系。

所以静态模型中的变量涉及某一个时期，而动态模型中的变量则涉及到几个时期。静态模型又可分为静态开模型、静态闭模型、静态局部闭模型三种。静态开模型已经很成熟，应用最广。在这个模型中，通常把最终产品作为外生变量，即由模型外确定其数值的变量。而静态闭模型中的所有变量都是内生变量，即都是通过模型的计算确定其数值的变量。

投入产出模型按照计量单位的不同，可分为价值型投入产出模型、实物型投入产出模型、劳动投入产出模型等。此外还有实物价值型投入产出模型。

在价值型投入产出模型中，所有的数量都是按价值单位计量的。在实物型投入产出模型中，其数量大部分都是按实物单位计量的。一部分可采用价值单位或劳动单位计量。

投入产出模型按照编制的时期不同，可分为报告期投入产出表和计划期投入产出表两种。前者是把过去的年份，利用统计资料编制。后者是为进行计划计算和预测，在今后某一时期编制的。这个投入产出表实际上已成为一种预测的工具和方法。

制定目标的要求

组织在制定自己的目标时，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：

(一)目标应尽量简化、以使职工了解、掌握。这是一条基本原则，越是总体性的目标，就应越简明。

(二)目标应尽可能量化，用具体指标表示的应用指标表示。

(三)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。如我国提出的“翻两番”的目标，就比较生动：有些企业提出的目标“争双百”等也十分形象生动。

目标的作用

目标不仅是计划的前提，而且还是组织不可缺少的要素。一个组织目标明确，

深入人心，会具有强大的激励作用和导向作用。

国外曾有人做过这样一次实验。组织三组人，让他们沿着公路向十公里以外的村庄步行前进。第一组不知道去的村庄叫什么名字，也不知道有多远，只告诉他们跟着向导走就行了。结果这个组刚刚走了两三公里时就有人叫苦，走到一半，就有人抱怨，有的人甚至再也不肯走了，越往后人的情绪越低。

第二组知道去哪个村庄，也知道它有多远，但路边没有里程碑，人们只凭经验估计需要走两个小时左右。这个组走到一半时开始有人叫苦，走到四分之三的路程时，大家情绪低落了，觉得疲惫不堪，路程大远了。当有人说快到了的时候，大家又都振作起来，加快了脚步。

第三组不仅知道路程有多远，去的村庄叫什么名字，而且路边每公里都有一个里程碑。人们一路走一路留心看里程碑，每看到一个里程碑，大家心里便有一阵小小的快乐。当他们走了五公里之后，每次再看到一个里程碑，便爆发一阵欢呼声。这个组的情绪一直很高涨。走了七、八公里之后，大家感到很累了，但他们不仅不叫苦，反而开怀大声唱歌、说笑，驱走疲劳。最后两公里，他们情绪越来越高，因为他们知道胜利就在眼前了。

这个实验说明，明确的、为组织成员接受的目标是有极大的激励作用的。它会使人们自觉地克服困难，努力工作。目标管理目标管理目前已风行全世界。它是以泰罗的科学管理和行为科学的理论为基础形成的一套计划执行实施的管理制度。

实行目标管理，有利于职工参与，调动下级积极性，激发实现计划的能动性。

著名的美国管理学家德鲁克对目标管理作出了极大的贡献。在 1954 年出版的《管理的实践》一书中他强调指出：凡是业绩影响企业健康成长的地方都应设立目标，通过设立目标使下级进行自我管理和控制。通用电气公司率先在实践中实施了目标管理，取得了较好的效果。

我国企业中实行的指标层层分解的经济责任制，可以说是一定意义上的目标管理，其成效也是十分显著的。

什么是目标管理呢？管理学家孔茨认为：“目标管理就是用系统化的方式把许多关键的管理活动集中起来，有意识地引导它们并高效地实现组织和个人的目标。”

需要全本请访问 www.ertongbook.com