

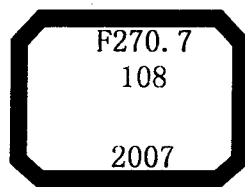


Management By Objectives [日] JMAM 目标管理项目组 / 著 傅羽弘 郭美辛 / 译

目标管理：赢得时间的技巧

目标管理 决定成败

 科学出版社
www.sciencep.com



目标管理决定成败

〔日〕JMAM 目标管理项目组 著
傅羽弘 郭美辛 译

科学出版社
北 京

图字: 01-2006-4303 号

内 容 简 介

目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的。企业各级领导者对下属人员的领导,不是简单地依靠行政命令强迫他们去工作,而是运用激励理论,引导职工自己制订工作目标,自主进行自我控制,自觉采取措施完成目标,自动进行自我评价。目标管理可通过诱导启发职工自觉地去工作,其最大特征是通过激发员工的生产潜能,提高员工的效率来促进企业总体目标的实现。

本书的作者在帮助 100 多家企业建立目标管理体系和人员培训的过程中,收集了许多来自管理第一线的问题和要求,并将其分类整理,给出了切实可行的解决办法,用事实告诉我们目标管理不仅是一种人事考评方法,还是提升企业活力、调动员工积极性的必要手段,是企业管理中不可或缺的一环,在经营管理中占有十分重要的地位。

本书适合企业经营者、管理者企业的阅读。

图书在版编目(CIP)数据

目标管理决定成败/(日)JMAM 目标管理项目组著;傅羽弘,郭美辛译.
—北京:科学出版社,2007

ISBN 978-7-03-018799-4

I. 目… II. ①J…②傅…③郭… III. 企业管理:目标管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042929 号

责任编辑:张丽娜 赵丽艳 / 责任制作:魏 谨

责任印制:赵德静 / 封面设计:标点工作室

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

天 时 彩 色 印 刷 有 限 公 司 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007 年 4 月 第 一 版 开本:720×1000 1/16

2007 年 4 月 第一次印刷 印张:14

印数:1—7 000

字数:98 000

定 价:28.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

前言

preface

我们一直在思考,如何使一线管理者由一个受目标管理驱使的“客体”成为能动地实施目标管理的“主体”这样一个问题。

目标管理,是由应对变化的管理系统和注重成果的人事评价系统两者结合的产物,如今这一问题再次受到人们的关注。

然而,现实情况是管理者未充分理解目标管理的作用,一味注重如何运作人事评价。由于人事评价本身存在诸多问题,结果使管理者都疲于应付。

因此,本书着眼于简明易懂地讲述目标管理的思路与方法,以期使一线管理者能将其灵活地运用到实际工作中去。

对于我们的一些观点,你或许有同感,或许认为“说得容易做着难”。不过本书正是基于这种考虑,以简明、实用为出发点撰写而成的,使目标管理尽可应用到你的实际管理工作中。

本书作为《切实可行的目标管理法》(JMAM 目标管理项目组著)的续集编撰而成。该书内容重点介绍目标管理的“制度建立的思路、方法与运用”及“目标制订技巧”、“目标实现度评价技巧”、“沟通技巧”等,而本书在制度建设与运用情况方面提出了全新视角的方案,因此可以期待目标管理作为人事考评手段充分发挥作用。

另外,本书是以一百余家公司为对象,帮助其开展了有关目



标管理的制度建设和实施研修活动,倾听一线经营人员和管理人员坦率的声音而后编写成的。目标管理不仅可以用于人事考评,也可以用于经营管理方面,为此,在执笔过程中我们尤其注重对其可行性的探讨,希望对您具有参考价值。

在最初的两三年里,按照规则制作目标管理记录需要付出很大的辛苦,但是不久你就会掌握目标制订技巧,而使工作量将大大降低。然而,为了达到能动地实施目标管理的目的,不仅要提高目标制订技巧,还需要具备各种管理知识与技能,这样,在结果上才能实现业绩的提高,完成人才的培养。

本书是基于目标管理即经营管理这一观点撰写而成的。如果通过阅读本书能加深你对目标管理的理解,并因此涌现出大批的能动地实施目标管理的人才,笔者将不胜欣喜。

著 者



目录 contents

第 1 章 管理者为何不能巧用目标管理方法	1
1 对目标管理概念存在排斥心理	3
2 未理解公司引进目标管理的目的	5
3 忘记了人是目标管理的主体	7
4 不知目标管理是开展工作的根本	9
5 管理者未实行循环管理	11
6 认为日常经营与目标管理无关	13
7 假自主管理之名行放任管理之实	15
8 认为目标管理只需管理结果	17
9 对目标管理所需技巧学习不足	19
10 管理者缺乏工作设想	21
第 2 章 创造目标管理成果的管理者	23
11 从事业绩提高与人才培养的人	25
12 创造挑战环境的人	27
13 善于协调员工之间及与上司之间的共同 目标的人	29



14 熟悉目标管理手册并运用自如的人	31
15 与员工充分交流并激发其工作热情的人	33
●专栏① 引入目标管理前后工作效果是否不同	35
●目标管理检测表(第2章)	36

第3章 目标管理始于反思

[1] 做出准确的评价并反映在人事评价中	39
16 为何未能在工作中活用目标管理	39
17 从反省(评价)入手实行循环管理	41
18 确定评价标准做出公正评价	43
19 确认事实与业绩做出公正评价	45
20 基于结果评价完成情况	47
21 完成情况的评价与人事评价相结合	49
●专栏② 如何填写目标管理记录中的上司 信息栏	51
●专栏③ 如何指导自我评价宽松的员工	52
[2] 既评价结果也评价过程,用于下期目标制订 与人才培养	53
22 回顾结果与工作过程	53
23 分析成功要素与失败原因	55
24 把握员工培养需求,明确培养要点	57
25 结合业绩的提高研究今后的对策	59
26 结合能力的开发研究今后的对策	61



27	上司研究今后对员工的帮助内容	63
28	与员工协商评价结果,获得认可	65
	●专栏④ 如何准备顺利组织目标完成情况	
	评价见面会	69
	●专栏⑤ 如何对待不接受评价结果的员工 ...	70
	●目标管理检测表(第3章)	71
第4章	目标设定的关键是明确化与共享	73
	[1] 明确本部门的方针、目标	75
29	按步骤设定目标	75
30	根据内、外环境的变化选出课题①	77
31	根据内、外环境的变化选出课题②	79
32	阐明经营方针、领导方针	81
33	确认组织的使命和职能	85
34	明确本部门的课题从而设定目标	87
35	协调相关部门的关系	93
	[2] 部门内部实行目标共享	95
36	领导方针和本部门方针、目标的共享	95
37	明确业务安排与责任分担,并交换意见 ...	97
38	对员工提出期待目标(底线)	99
39	统一组织目标与个人目标,使方向一致	101
40	为目标制订提供必要信息	103
	[3] 指导员工做好目标制订	105



41 确认和员工的目标连锁	105
42 让员工制订完成目标的行动计划	109
43 明确完成目标所需经营资源	113
44 把握预见的阻力和问题,采取对策	115
45 为实施计划做好必要的准备	117
46 对员工的目标制订内容加以指导	119
47 通过面谈就目标制订统一意见	121
●专栏⑥ 尽量不设目标定额	125
●专栏⑦ 如何将员工的定性目标形象化	126
●专栏⑧ 以日常业务为主的部门目标制订 方法	127
●专栏⑨ 对于专业知识高于自己的员工如何 指导目标制订	128
●专栏⑩ 对于年长于自己的员工如何指导 目标制订	129
●专栏⑪ 如何指导完全未领会上司意图的 员工	130
●目标管理检测表(第4章)	131

第5章 进展管理反映管理人员的水平

[1] 进展管理是上司与员工的共同工作	135
48 向员工下放权限,明确责任范围	135
49 由员工汇报进展状况	137



50 把握进展情况,给予必要帮助	139
51 迅速查明阻力的原因	141
52 进展管理过程中要进行中期沟通	143
53 研究目标及修改计划	147
54 进展管理的窍门在于可见的管理	149
●专栏⑫ 员工人数较多的单位的沟通方法 ...	151
●专栏⑬ 部门分散情况下的目标管理	152
[2] 根据员工不同状况进行进展管理的要点	153
55 对年轻职员进行进展管理的要点	153
56 对骨干职员进行进展管理的要点	155
57 对老职员进行进展管理的要点	157
58 进展程度不理想的原因	159
●专栏⑭ DISC 理论的四个行动特征	161
●目标管理检测表(第5章)	163
 第 6 章 通过指导调动员工的工作热情	 165
[1] 目标管理中的指导要点	167
59 什么是指导	167
60 为什么要进行指导	169
61 指导目标管理的思路	171
62 目标制订阶段的指导要点	173
63 进展管理阶段的指导要点	175
64 完成情况评价阶段的指导要点	177



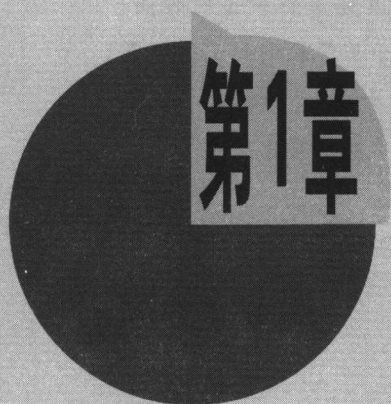
[2] 管理者必备的指导技巧	179
65 指导实践的四个阶段	179
66 指导的技术 1:建立信赖关系的技巧	181
67 指导的技术 2:倾听对方心声的技巧	185
68 指导的技术 3:提问的技巧	187
69 指导的技术 4:强化及习惯化的技巧	191
●专栏⑮ 如何进行有成果的指导	193
●目标管理检测表(第 6 章)	194

第 7 章 将目标管理应用于提高业绩和

人才培养	195
70 重新确认目标管理的引进目的	197
71 理解目标管理的基本思路与制度内容 ...	199
72 经常提出部门目标,勤抓进展管理	201
73 全员确认目标成果,实现技术共享	203
74 没有沟通不会有目标管理	205
75 目标管理成功与否与管理者的领导艺术 有关	207
76 经常进行目标管理运用方法的调整	209
●专栏⑯ 检验您的目标管理实践度	210

译者跋	211
-----------	-----





管理者为何不能 巧用目标管理方法

本章内容导读

当我们要把目标管理应用到具体工作中去的时候,往往感到无从下手。其原因就在于尽管我们知道循环管理即 PLAN-DO-SEE(计划-实施-评价)是推进工作的根本,但现实中却不能充分运用它,这就暴露出管理者存在的十大问题。

1

对目标管理概念存在排斥心理

有些职员,尤其是管理者对目标管理一词存在排斥心理。究其原因,有如下几项:

管理者对目标管理产生排斥心理的原因

① 自己的工作目标全部来自上司单方面的硬性安排,自己最想做的事却被排斥在外。

② 不能以令员工认可的方式制订目标并指导工作(结果自己也只有对员工硬性安排)。

③ 担心目标的完成情况直接影响自己的待遇(如:提薪、奖励、升迁与晋级),因此产生心理压力。

④ 评价者不能认可员工做出的目标完成情况的评价(所有目标完成情况的评价选项未必与自己的日常所见“工作成果”相一致)。

⑤ 自己只不过是公司业绩提高过程中的一个棋子,自我价值无法体现而深感无奈。

回归目标管理的实质与原点

目标管理的实质是“每个人都在追求对于集体与个人有价值的目标,由此实现集体的发展与个人的培养”。但是如上所述,对目标管理这一概念抱消极态度的人却不在少数。这一现象正是因为,在运用目标管理过程中出现了与该实质背离的方法而引出的。所以,我们需要再一次回到目标管理的原点,研究制度建设与运用方法。



第 1 章

管理者为何不能巧用目标管理方法

理解目标管理的实质



2

未理解公司引进目标管理的目的

引进目标管理的五个目的

公司重新制订人事制度时,目标管理是推进该制度建立的动力。

每个公司引入目标管理的目的有所不同,但是不外乎以下五项:

- ① 为全体员工完成经营目标确定工作方向。
- ② 建立保证 P-D-S(计划-实施-评价)顺利进行的管理体制。
- ③ 促进员工的能力开发。
- ④ 帮助每名员工实现作为职业人员的自我价值。
- ⑤ 公正地评价工作成果并与待遇挂钩。

目标管理成功与否与管理者的运作有关

但是,有的管理者在没有充分理解目标管理的情况下,只是注重上述目的的第⑤项,认为目标管理就是“人事评价的工具”,带着这种先入为主的想法,可想而知他们的管理就只能停留在一个狭隘的范围。

如果不明白目标管理是经营管理系统,不理解它是与员工能力开发紧密相连的,那么即使引入了目标管理也只能陷入运转不灵的状态。

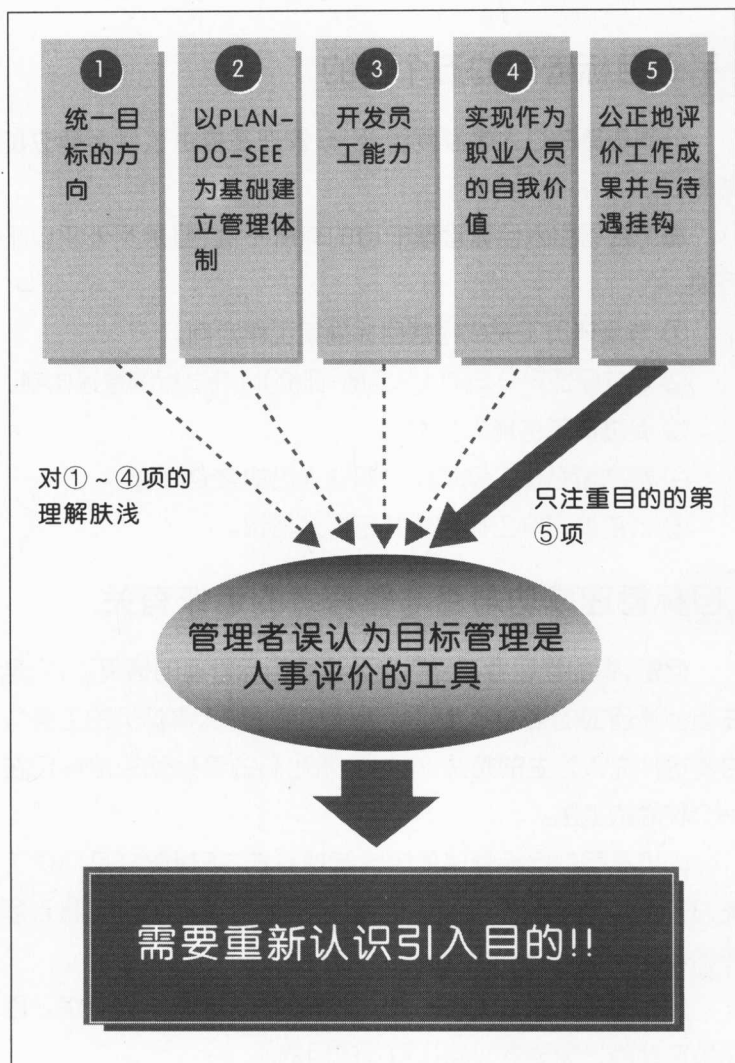
目标管理是否进展顺利,全凭管理者的运作情况而定。因此最重要的是需要再次确认引入的目的。



第 1 章

管理者为何不能巧用目标管理方法

引入目标管理的目的



Management By Objectives

