



职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

顾问 袁德宁 骆建彬

Professional Executive

职业经理

目标管理能力训练

主编 金 波



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

职业经理目标管理能力训练

主 编 金 波

顾 问 袁德宁 骆建彬

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理目标管理能力训练 / 金波主编. —北京:

高等教育出版社, 2004.5

(职业经理人训练教材——基础理论及技能系列)

ISBN 7-04-009790-7

I. 职... II. 金... III. 企业管理:目标管理 -
教材 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 021480 号

策划编辑 杨挺扬 责任编辑 陈瑞清 封面设计 王凌波 张楠
版式设计 范晓红 责任校对 胡晓琪 责任印制 陈伟光

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本	880×1230 1/32	版 次	2004 年 5 月第 1 版
印 张	7	印 次	2004 年 5 月第 1 次印刷
字 数	180 000	定 价	15.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

主 编: 金 波

顾 问: 袁德宁 骆建彬

编委会: 倪培铸 张玉国 史庆伟 刘利恒
刘 伟 李彦芳 李晓婷 林 柯
郭全中 李 强 肖文宏 陈海威
李 泳 李 俊 潘云红 赵一凡
梁永强 孙 磊

前 言

加入 WTO,使中国全面融入世界经济贸易体系,机遇和挑战并存。国家竞争的重要方面是企业的竞争。中国企业的竞争将不再局限于国内,而是直接参与全球化的竞争。这种竞争是在资本、规模、人员素质、管理水平和运作机制等方面全方位的竞争,特别是在管理和人员素质层面上的竞争。如何进行现代企业管理是中国企业必须要补的一课。

现代企业管理包括两个核心内容,一是具有一套适用于企业运营的科学管理机制和管理模式;二是有一批职业经理人来执行管理。职业经理人才的匮乏是目前中国所有企业面临的共同问题。职业经理人才的培养已引起政府及企业界的普遍重视。职业经理的培养包括高级职业经理、中级职业经理、初级职业经理、职业员工等几个层次。高中级职业经理培训以 EMBA 和 MBA 为主,已初具规模;然而初级职业经理及职业员工层面的教育与培训却非常欠缺,远远达不到企业的要求。企业的规范化取决于员工的职业化。专家估计,成长中的中国企业每年需要 100 万名以上的初级职业经理人才。

目前,高校的经管类本科、专科毕业生大多在学校不能接受专业的职业训练、岗位训练以及参加相应的见习、实习,大部分企业也不能提供相应的培训。普通高校的专业设置一般侧重以学科体系为依据,注重学术理论的培养,无暇顾及企业的岗位和职位需求,无法满足企业对实用化、职业化、专业化初级管理人才的需求。这就要求高等教育与培训机构必须突破传统观念,在专业设置、课程设置、师资培养和教育方式等方面进行创新。作为国内第一所以“初级职业经理人才教育培训与输出”为宗旨的教育机构,清华颐文职业经理高等专修学校联合清

清华大学职业经理训练中心、中国企业管理培训推进行动组委会,历时三年,共同开发出清华颐文职业经理人教学体系(初级)。

清华颐文职业经理人训练系列教材,是清华颐文职业经理人教学体系(初级)的重要组成部分,教材形式包括纸质教材(图书)和电子多媒体辅助教材。首批出版的是职业经理人训练教材——基础理论及技能系列,内容涵盖初级职业经理人必修的14门课程,这批教材包括:

《职业经理道德修养》、《职业经理概论》两门基础课程教材;《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理演讲能力训练》、《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》、《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》12门职业能力课程教材。

《职业经理道德修养》以商业伦理学为基础,结合现代企业管理制度,以职业经理人工作过程中应处理的与股东、商业伙伴、客户、员工以及社会组织等五个方面的关系所涉及的职业道德与行为准则为切入点,试图构建一个现代经理人的职业道德规范。

《职业经理概论》总结了职业经理人产生的历史背景、形成的过程,在社会分工、制度、文化等层面进行宏观分析,同时放在企业组织运营的微观层面,从基本素质、个人管理、团队管理、领导管理等几个方面,从决策层、管理层、执行层,阐述不同级别以及不同岗位的职业经理人应具有的相关知识及能力。以上两本书是进行职业经理人教育与培训的入门基础教材。

《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理演讲能力训练》讲的是职业经理人应具备的礼仪、写作、表达等基本素质。

《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》从有效利用时间、任务目标管理、善于规划自己的职业生涯三个方面展开,这是一个职业经理人进行自我管理的三个基本点。

《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》从团队建设、有效沟通、绩效考核、商务谈判四方面培养一个职业经理人作为管理者应具有的对团队进行管理的能力。

《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》主要是在培养职业经理人职业发展过程中,从一个初级经理向更高阶段成长过程中所需要的创新能力和领导能力。

这套丛书不仅可以作为初级职业经理人教育与培训机构的指导教材,也可以作为企业内部职业经理人的培训教材,同时也是大、中专毕业生或企业员工进行职业化训练与学习的辅导用书。

感谢高等教育出版社的刘志鹏社长和汤悦老师,没有他们的大力支持,这套丛书不可能这么快与大家见面;感谢中国企业家协会副会长、中国企业管理培训推进行动组委会主任艾丰老师,他对丛书提出了很多宝贵的指导性意见;感谢“A管理模式”的创始人刘光起先生,他引领我们投身于职业经理人教育培训事业;感谢自1998年以来与我们一起成长的近万名中高级职业经理学员,他们是促使我们将职业经理教育培训事业深入发展下去的原动力;感谢清华颐文职业经理高等专科学校的所有教职员工以及从事职业经理人教育培训事业的同仁、合作伙伴,我们将一起把这项事业进行下去;感谢我们的家人、朋友,这套丛书可能是我们回馈他们支持与帮助的最好礼物。

由于水平和能力所限,这套丛书肯定会存在一些错误和疏漏,欢迎专家、同仁、读者进行批评、指正,提出宝贵意见,我们一定会虚心接受并改正,以使丛书更加完善。

编 者

2004年2月16日于清华园

目 录

第一章 目标管理概论 /1

- 第一节 目标管理的必要性 /1
- 第二节 目标管理的内涵 /6
- 第三节 目标管理的特殊性 /12
- 第四节 目标管理的类型 /17

第二章 目标体系的构建 /24

- 第一节 目标体系构建的重要性 /24
- 第二节 总目标 /26
- 第三节 单位目标 /29
- 第四节 个人目标 /34

第三章 引进目标管理前的注意事项 /38

- 第一节 引进目标管理前的准备事宜 /38
- 第二节 选择合乎公司特性的制度 /41
- 第三节 筹备进度与教育宣传 /50

第四章 目标的设定 /59

- 第一节 设定目标的要件与技巧 /59
- 第二节 制定目标的步骤 /66

第五章 目标的实施 /113

第一节	实施前的准备工作	/113
第二节	目标控制	/118
第三节	自我控制	/125
第四节	目标实施中的监督	/128
第五节	实施中的调节	/134
第六章	目标管理执行中遭遇的问题	/137

第一节	目标的弹性	/137
第二节	目标管理中的咨询	/140
第三节	目标实施中遭遇的困难	/144
第四节	目标的修正	/149
第七章	职业经理人如何沟通、协调部属的目标	/154

第一节	职业经理人如何进行会谈沟通	/154
第二节	职业经理人如何协助部属设定目标	/158
第三节	职业经理人与部属的双向沟通	/168
第八章	目标管理的考评与激励	/173

第一节	成果评估的理论	/173
第二节	考评的内容	/180
第三节	评价的基础工作	/186
第四节	评价的方法	/190
第五节	评价结果的处理	/192
第六节	考评中的注意事项	/195
第七节	正当的激励	/201
参考文献		/210

第一章 目标管理概论

◎ 第一节 目标管理的必要性

马拉松赛是奥林匹克运动的一项重量级赛事。对于一位参加马拉松赛的选手而言,如果不知到达终点的距离就站在起跑线上,将如何对待呢?如果“起跑”是最高命令,无论如何,他是会跑的。有的人跑的速度也许很快,但半路可能跌倒;有的人也许总是慢跑,虽可到达终点,然而他的记录一定很糟。无论如何,若不告诉到达终点的距离,则选手肯定不会跑出好的成绩来。当然,不告诉终点距离的马拉松赛,根本不算马拉松赛。其实我们每天在公司工作的人,许多就在“跑”着这种未被告之终点距离的“马拉松赛”。

1. 惯有工作方式及其缺陷

1.1 惯有的工作方式

在我们探讨目标管理这种高效率的工作方式之前,不妨对我们惯有的工作方式,略作一考察。

假设我们在公司这样的组织里工作。从公司章程方面来看,公司的组织形式可用组织图和分管规程等来表示。具体讲,这些规程规定:一是该公司设置什么部、科、股(构成组织的单位);二是各部、科、股都分管哪些工作;三是规定每个人分属于某个部、科、股;最后再详细地规定每个人分担的工作。换言之,在这种组织制度下,我们每个人是按制度规定来工作的。这如

同规定你不是标枪、跳远运动员,而是马拉松运动员。但是只凭这项规定是无从知道路线、到达终点的距离与指望达到的纪录(时间)的。许多公司定有种类繁多的方针或计划一类的东西,虽然把这种含混的东西看成规定,但对我们每个人来说,这些规定在大多场合却恰似马拉松运动员头脑中的终点和指望达到的纪录(时间)一样,并不是具体的东西。至于办事纪录、办事细则、业务指导书等,无论怎样齐备,所指教的只是马拉松赛跑的技术,并不是指明终点和时间。

归根到底,历来这些种种规定,只不过是指明由谁做、做什么、怎样做而已。我们只是按照这些规定来工作。我们与未被告知终点而起跑的马拉松运动员之间,究竟有多少本质差别呢?

1.2 惯有工作方式存在的问题

惯有的工作方式,只是注重做什么、怎样做,因而对该项工作的评价,也是以此为中心来进行的。具体说来,常以下述两点作为评价标准:一是从工作形式上看完成情况(完成的是否出色);二是工作态度(工作者是否认真工作)。上级好比是学校教师,对部下所拟文件的遣词造句都要仔细推敲,甚至注意说话时的态度。还有,埋头编拟出来的“做什么,怎样做”的规程之类的文件,在执行中甚至发生为了遵守规程而延误紧急工作那种舍本逐末的事情。而且,要永久地保持这样编出来的浩瀚规程,结果反而使这些规程成为一堆过时的、对实际不起作用的空文。

此外,惯有工作方式造成各部门之间只重视份内工作,必然产生并加强宗派(本位)主义。每个人都以本部门的利害为中心来判断事物,而置整个公司的利害于不顾。在这种长期只考虑本部门的利害关系中培养出来的人,一旦登上重要领导岗位时,其最大缺欠,便是没有整体眼光。这种工作方式所造成的典型事例,通常称为“衙门公事”。衙门不同于公司,它无须赚取利润。

如前所述,对惯有工作方式来说,考核的标准之一是工作态度。现在,改革偏重学历、论资排辈的人事制度的呼声甚高,正

在向以功绩主义、能力主义为主的人事制度过渡。而过去那种把考核重点放在工作态度或注重形式的工作方式,也就不会再有市场。

公司是要盈利的,它并非衙门,也非慈善事业。盈利公司能容忍上述问题存在吗?在市场经济日益激烈的今天,惯有工作方式已不能适应盈利公司的需要,职业经理人只有建立高效的目标管理体系才能适应市场经济的需要。

2. 目标管理的必要性

目标管理是最早流行于美国、日本等国家的一种管理体制。尤其在日本,目标管理这种先进的体制对本国甚至对整个民族的复兴都起到了举足轻重的地位。为说明目标管理的必要性,我们不妨对日本的实例作一回顾。

2.1 技术革新

第二次世界大战后开始的技术革新,瞬息万变,速度惊人。新产品陆续问世,老产品迅速淘汰。决定这种趋势的是经济自由化。各公司竞相扩大原有生产,并以不断创制新产品为枢纽,迅速改进公司的素质。产品寿命周期缩短,并且从开始研究到制出产品所需的时间也大为缩短了。过去花费五年功夫才制成的新产品,此时已缩短到两、三年,甚至在一年就可以完成。许多数据资料都证实了这一趋势。能大致反映这种技术革新趋向的标志之一,是科学技术人员的供求情况。据说1960—1970年十年间所需的科学技术人员,累计短缺17万人。也就是说,惯有的工作方式,在这个富于变化与迅速发展的技术革新时代里,已无法应付。

2.2 劳动力不足

科学技术人员的不足,从广义来讲,也就是劳动力不足。再加上经济高速发展引起的劳动力需求增加,进大学、高中的升学率提高以及战后繁荣带来的青年劳动力减少趋势,这些原因综合起来,便造成了雇人难的现象。对于以大量产业预备军为背

景,长期靠低工资和延长劳动时间来支持的日本公司来说,仅此就足以促成革命的变化。这种变化带来了高工资以及产生了改善劳动条件的倾向,成为了公司的重大负担。首先以低级工工资急剧增加为中心,以后逐渐波及高级工,掀起了高工资浪潮。大公司与中小公司的工资差距急剧缩小,甚至出现了“被工资压垮”这样的新词。这种劳动力不足的现象,是严峻的历史、社会事实,是公司本身无法抗拒的给定条件。那么,公司怎样应对这种现象才好呢?答案是公司不得不贯彻精锐主义。这种精锐主义曾一时风靡于产业界,但它决不只是一句时髦话,而是说明公司除非靠高效率、高工资的少数精锐成员,有效地增强经营效果,否则就不能发展。那么,怎样才能培养出少数精锐人员呢?又如何指挥这些少数精锐人员,去创造高效的经营效果呢?尽管培养出精兵来,若仍用原来的工作方式,能不能有效地发挥精兵的力量呢?回答是否定的。旧有的工作方式,就连培养精兵这件事,也是做不到的。由此看来,当时日本急需一种高效的经营方法。

2.3 动态性组织

为了应付以变化与速度为特征的技术革新时代,如果选齐了少数精兵,则应如何把精兵的力量集合起来,使之有效发挥呢?又应怎样采取敏捷行动,以应付外界发生的剧变呢?所谓“组织必须是富有生气的、机动灵活的”就是对此而言的。例如在日本,当时的“经济同友会”的声明里对于组织的看法有:在卓越领导人的率领下,确立起经营眼光,尊重人性,按功能主义整顿、集结整个公司力量的体制,即根据功能主义改编公司组织;在要求高度机动性与创造性的未来经营中,必须根据能力主义,实现人尽其才;按照工作成绩,给予待遇与提升;公司组织必须改造成选贤育才的单位,论资排辈的制度应予改进;公司在追求合理性的同时,必须贯彻功能主义与能力主义,重新改编组织等等。这里表现出来的组织思想,以实质性的动态的组织观为根据,全部否定了历来形式主义的静态的组织观。这种组织思想

给实际工作人员提出了问题:如何才能把公司改组成贯彻功能主义与能力主义的组织呢?再具体一点说,便是这种意义上的动态组织,如何能在组织系统图、职务规程、分管规程、职务权限规程等有关的各项规章制度中加以体现呢?如果以原有的工作方式为基础,即使编出浩瀚、详细而周密的规程,也难以实现动态组织的愿望。

以上几点概括了当时日本公司的现状:一是受技术革新激流的冲击,缺少科技人员与劳动力,苦于工资标准的逐年猛涨;二是因自由化而处于国际竞争的环境中。随着公司之间竞争的加剧,利润率降低已成一般趋势。此外,偏重学历、论资排辈的人事制度,正在开始崩溃。过去,靠研制新产品与卓越的经营战略,便能扩大同其他公司的差距,靠大量生产就能扩大市场占有率,在同行业中占有优势,公司主要是以对外的战略战术为基础,来巩固其地盘并取得发展的。这种发展手段已经不能适应公司所处环境的变化了。

但是,对于当时举办多种新兴事业和已经系列化了的联营公司来说,又究竟有多大战斗力呢?于是大家竞相探讨联营公司的管理方式,日本公司真正开始处于重大转折点了。当然,当时经营战略的重要性,没有减低,市场占有率、大量生产趋势(公司巨型化趋势)也在持续。但公司发展的手段不得不改变了,不仅要靠公司对外方面的努力,而且还应注重公司内部的管理体制的变革。于是,日本公司的经营战略重点,不得不由过去指向公司外部而改为指向公司内部——加强管理体制。

也就是说,过去的工作方式,遭到了否定;成果主义的工作方式即目标管理,得到了承认。因为目标管理能从根本上改变过去惯有工作方式的缺点,能开发每个人的能力,培养精兵并能将精兵的力量集中到一起,以迅速应付外界的变化,使动态组织的运用成为可能。

◎ 第二节 目标管理的内涵

目标管理的问世和发展已有多年的。世界上有许多公司和组织都采取了目标管理的方法。然而,到目前为止,仍有许多问题有待进一步澄清。比方说,所谓目标管理的定义是什么?怎样才能成功实施目标管理?目标管理目前发展到什么程度?

人们目前还不能找出众所公认的目标管理的定义。每一个公司和组织都有自身所特有的目标管理的一套实务,它们彼此间的差异,就像不同产品各有不同的包装方法一样,让人难以捉摸。管理方式不同,推行的目标管理也不同;业务重点不同,推行的目标管理也不相同。一些公司将目标管理视为一套整体性的管理方针;而有些公司则将目标管理仅仅局限于机构中的某几个部门、某几项业务,或以某几位人员为对象。

下面我们对目标管理加以简单阐述。

1. 目标管理的产生与发展

1.1 目标管理的含义

目标一词,有诸如任务(Mission)、目的(Purpose)、标的(Targets)、定额(Quotas)和时限(Deadline)多种含义。它代表了个人、群体或组织希望未来的条件得到满足,有时用来调整组织在社会上的角色地位,有时则是用来提供动力作为组织活动的依据。“管理”常指通过众人的努力来完成的任务的艺术。目标管理在实践中,由于着眼点不同,术语也不尽相同,比如“绩效管理”(Management by Results)、“目标及绩效管理”(Management by Objective and Results)、“设置个人目标”(Individual Goal Setting)、“目标及控制”(Goal and Controlling)、“工作计划及评估”(Work Planning and Review)、“目标、战略及战术”(Objective, Strategies and Tactics)等等。

目标管理观念的发展,首先应归功于杜拉克的倡导。自他

于1954年提出“目标管理及自我控制(Management by Objective and Self-control)”的概念以来,目标管理(MBO)风行一时。此后,这方面的著述和实证研究颇多。这项制度不仅被管理学者推为管理技术之一,更被视作在组织中改善个人工作行为绩效的组织发展(Organization Development)干预技术之一。杜拉克著有《管理的实践》一书,他指出公司等营利组织、非营利组织和政府部门必须建立明确的大目标和单位目标,才能引导该组织朝向其应达成的境地前进。

事实上杜拉克所倡导的各项目标,早已为组织机构的管理人士耳熟能详。杜拉克提出的新观念,在于其对公司机构的发展方向上的强调。杜拉克认为,凡属可能直接及严重影响事业机构的生存和发展的每一项领域,都必须确立目标。所以在该书的结论中,杜拉克认为,所谓管理工作,也就是“目标管理”。他认为必须建立目标,才能使公司机构在发展过程中,有适时的成就,才能维持其方向不变。公司机构推行目标管理,管理阶层的基本任务就应该是认清其应获得绩效及达成目标应做的努力,而不是仅仅着眼于各项特定功能的认定、授权和处理。

根据杜拉克的观念,组织机构会有若干重大的变化。组织中的职业经理人,由于积极参与了大目标及组织目标的制定,于是往往更能掌握他们本身的工作绩效。职业经理人对部属的管理及控制得以减轻,而且他们可以从事其他更具效益的工作。

目标管理的观念具有显著的特性。推行目标管理,管理者就应着重于应做些什么而不是应如何做;重视人的运用,而不是讲求方法或步骤;对如何授权比对工作的督导更为注重。总之,推行目标管理,要重视职业经理人人员。他们往往会获得鼓励,并积极参与组织整体方向的努力。

随着目标管理观念的引进,目前一般的看法认为目标管理应涵盖全面的管理工作。所谓全面的管理工作,应包括公司的大目标及各项单位目标的制定、问题的解决、决策、人事考核、奖惩的实施、激励、职业经理人人员的训练与发展、对各级职业经

理人的管理等各个方面。

公司的管理者一般都认为目标管理是一项追求成果的管理方法。推行目标管理,并不强调规章程序的重要性,规章程序只不过是执行制度的工具而已。许多人根本没有接受过目标管理的正规训练,可是他们照样能够有效地推行,而且结果证明这是一项有效的工作方法。

台湾学者吴定教授认为,目标管理乃是一种强调“参与管理”(Participative Management)的管理哲学,是由组织内上下级人员讨论确定工作人员的工作目标,并进行自我控制与自我评价,以激励工作人员增进工作效能的一种计划与考核管理的方法。

1.2 目标管理的发展

从杜拉克倡导目标管理以来,目标管理的内涵经过了三个阶段的发展,使得这项制度从要素、运作方法及步骤方面更趋于完备严密,成为一项整体性的管理制度。

1.2.1 绩效评估阶段(20世纪50年代至60年代)

当杜拉克提出目标管理,适值管理学界对传统的以人格特性(Personality Traits)为导向的绩效评估不满而思有所变革之际。为克服上述不足,于是开始采用目标管理作为考核的依据,即由职业经理人与下属共同设置目标及绩效标准(Performance Standards)。在这一阶段,目标管理的应用范围较窄。

1.2.2 规划及控制阶段(20世纪60年代至70年代)

在这一阶段,由于目标管理逐渐为公司界所采用,在公司内部的应用逐渐扩大,成为一种规划及控制的工具。将目标和计划结合为预算和控制的基础,这是此阶段目标管理的显著特征。

1.2.3 综合性管理利用阶段(20世纪70年代至今)

目标管理在这一阶段,将组织中重要的管理程序及活动予以整合,如将战略规划、组织总目标、问题解决及策略、绩效评估、员工报酬、人力规划、员工培训、组织发展、领导沟通及弹性