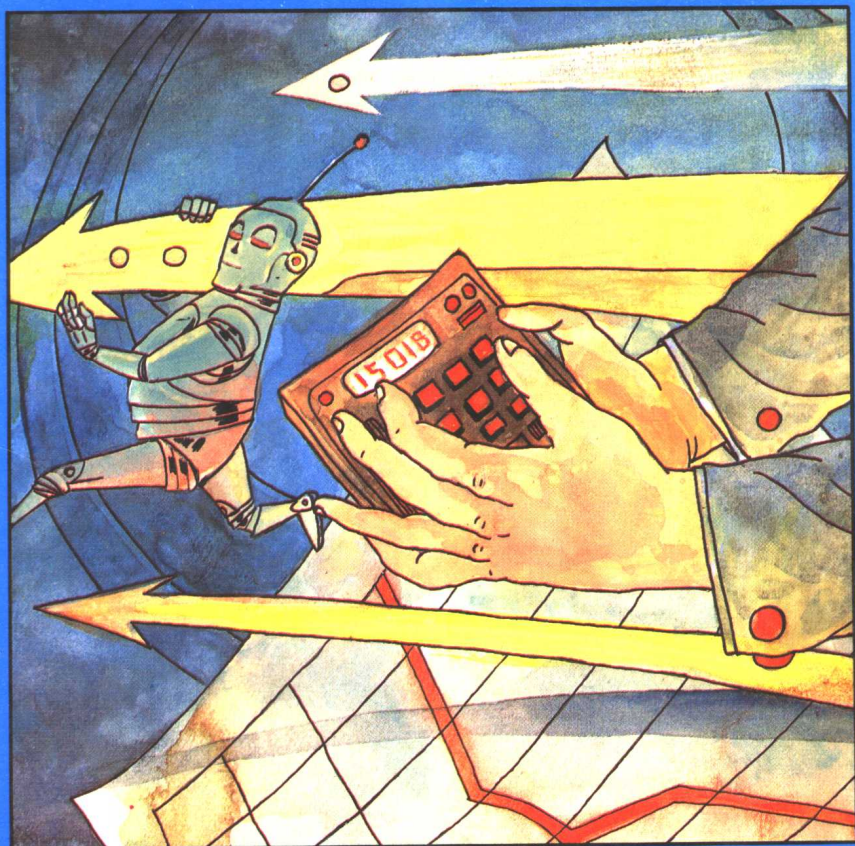


生意人叢刊⑨3

目標管理的理論與實務

一帆編著



生意人叢刊 93

一帆編著

目標管理的理論與實務

國家出版社印行

¥15.40

目標管理的理論與實務

生意人叢刊 93

特價：新台幣壹佰貳拾元正

編著者：一帆

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇〇一八〇二七〇七號

地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號

出版：七十五年元月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

¥15.40

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門知識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序 言

企業之最終極目標，乃是創造以產品或勞務形式所表現的經濟價值。

企業組織中之任一部門，若單獨存在，勢必難以生產完整的產品，或提供完善之勞務，但集結羣力後，必然能夠創造可資利用的經濟價值。因而，目標管理 (management-by-objectives，簡稱為 MBO) 之基本精神，乃着重於目標的訂定，進而認識組織中之個別目標，對於整體目標之貢獻。

目標管理是一嶄新管理原理，以行為科學 (behavioral science) 中之心理學、社會心理學，與社會學為其理論基礎，因而，探討其學術結晶確非易事。

然本書巧妙地将目標管理之理論與實務，融合在管理活動循環圈 (Plan-Do-See) 中，使讀者能在最短的時間內，深入探索目標管理之全貌，達事半功倍之效。

誠將本書獻給各中小企業之經營者與管理者，俾使在此世界性經濟不景氣之衝擊下，依然能屹立不搖而欣欣向榮，此乃筆者最大之心願。

目錄

序 言

第一章 目標管理之重要性

1	是否從事有效的管理	一〇
(1)	管理者的職務乃是解決問題	一〇
(2)	窮究問題的性質	一三
(3)	今後應有的管理態度	一六
2	何謂目標管理	二二
(1)	目標管理的實施過程	二二
(2)	目標管理的目的	二四
3	目標管理的實例	二五
(1)	自安全面提高效果——其動機乃導源於安全問題	二五
(2)	愈來愈旺盛的工作衝勁——自我管理的喜悅	二七

第二章 經營管理的基礎與構想

- (3) 以小集團活動來提高業績——加強能力的方法……………二九
- 1 成為以後經營管理基礎的構想……………三二
 - (1) 歐美經營管理的構想……………三二
 - (2) 日本經營管理的構想……………三五
- 2 目標管理基礎的思想……………三七
 - (1) 尋求生存的意義——A·M·馬茲洛……………三七
 - (2) 人都值得信賴——D·馬葛雷卡……………四一
 - (3) 具體目標可以激發人之能力——E·C·修禮……………四三
 - (4) 自工作範疇的擴大及充實中，可產生欣喜的成就感——F·哈斯巴葛……………四五
 - (5) 以民主方式參與組織，方可提高業績——R·李佳圖……………四七
 - (6) 展開組織的全面性目標——P·F·德拉卡……………四九
- 3 現代之目標管理觀念……………五三
 - (1) 歐美之管理方法是否適合臺灣……………五三
 - (2) 目標與欲望的關係……………五七

第三章 引進目標管理前之注意事項

- (3) 日本目標管理之優缺點.....六二
- 1 引進目標管理前之準備事宜.....六六
 - (1) 負責引進目標管理之人選.....六六
 - (2) 先自說服董事長始.....七一
 - (3) 務必徵求各部門經理（二級主管）之贊同.....七四
- 2 選擇合乎公司特質之制度.....七六
 - (1) 目標管之二種典型.....七六
 - (2) 替公司做一番革新.....八一
 - (3) 應引進何種形態之目標管理.....八七
 - (4) 實施範圍.....八九
- 3 籌備進度與教育宣導法.....九一
 - (1) 進度之設計.....九一
 - (2) 擬訂實施規程.....九六
 - (3) 員工的訓練與宣導方法.....一〇一

第四章 設定目標之方法與步驟

(4) 有關經費方面·····	一〇六
1 設定高效能的方法·····	一一〇
(1) 設定目標·····	一一〇
(2) 目標管理制度下的應有目標·····	一一四
2 設定基本目標的方法·····	一二七
(1) 設定基本目標的步驟·····	一二七
(2) 以公司目標之成長為主·····	一二〇
3 各部門、各階層之設定目標·····	一二四
(1) 自基本目標至部門目標·····	一二四
(2) 設定課長、股長及個人的目標·····	一二八
(3) 具體目標延展法·····	一三〇
4 目標的設定與延展的實際情形——以降低成品的目標為例·····	一三四
(1) 設定公司之基本目標·····	一三四

第五章 目標的達成與領導能力

1	領導能力	一六二
(1)	各種領導形態	一六二
(2)	經營者表格與PM理論	一六四
(3)	目標管理與領導作風	一六七
2	嚴以律己	一六九
5	設立各別目標之要領	一三七
(1)	如何處理無法數值化的目標	一四七
(2)	如何設定長期與其他部門有關之事項，以及多目標事項	一五〇
(3)	如何分配職權	一五二
6	目標卡的製作法	一五六
(1)	目標卡的内容	一五六
(2)	如何製作目標卡	一五六

(1) 透過方格圖的解析，你是否了解自己.....	一六九
(2) 水晶球顯示什麼.....	一七三
3 達成目標活動之進行與管理者之指導.....	一七四
(1) 透過授權而擴大職務領域.....	一七五
(2) 指導之時期與對策.....	一七八
4 目標的修正與修正手續.....	一八一
(1) 何時修正.....	一八一
(2) 修正目標的步驟.....	一八四
第六章 目標管理之評價與回饋	
1 評價與回饋 (feedback).....	一八八
(1) 評價時所需的因素.....	一八八
(2) 依管理循環來評價.....	一九一
2 管理循環之具體評價法.....	一九三
(1) 日常性管理事項之自我評價.....	一九四

(2)	基本管理循環中之上司評價與對策·····	一九六
(3)	謀人事管理參考所需之評價·····	二〇一
3	評價與人事制度是否有關聯·····	二〇六
(1)	評價與人事制度有關·····	二〇六
(2)	人事評價之反映法·····	二〇八

第一章

目標管理之重要性

1. 是否從事有效的管理

(1) 管理者的職務乃是解決問題

● 是否被問題「追」得焦頭爛額

如果與各行業的經營者、管理者作一席長談，定然會訝異其問題與煩惱的冗雜煩瑣。

該些問題與煩惱，或許是資金調度問題，或許是有關原料分配與安排問題，也可能是有關公司內外人際關係之處理……等等。你是否也曾有過這些困擾？是否每天被許多問題攪得焦頭爛額？是否雖竭盡所能拼命工作而效果却不彰？

美國有位學者曾言——經營管理者的主要職務乃是解決問題，所以，花費在處理問題的時間比例相當大。當然，這些話本身確是實情，但是，如果你以此為擋箭牌，終日盲目、毫無計劃與目標地瞎忙的話，那可就不是一位英明經營管理者該有的行徑了。

亡羊補牢猶未晚，處理已發生之事雖然重要，但是，未雨綢繆的預防問題更是重要，如果你缺乏此種正確觀念，那麼，你永遠脫離不了各種問題的糾纏，做任何事情都毫無效率可言。

現在讓我們更具體地來探究這些問題。

S公司是一家建設公司，員工計有三十多名。該建設公司的董事長經常埋怨以下事項：

- ①工作進行的步驟未曾妥善安排，以致效率低落。
 - ②部屬任意採取行動而不依照指示而行，遂導致錯誤層出不窮。
 - ③工作經常有始無終，往往無法獲悉工作的進行程度。
- 另外，擁有七十多名員工的M公司，其董事長亦經常埋怨下列情形：

①員工缺乏幹勁，處事態度馬虎散漫。

②部屬缺乏能力，許多芝麻小事都要請示上級，以致延誤時效。

我僅蜻蜓點水般列舉S、M二公司為例，但是，諸如此類的牢騷，我想不僅發生於此二公司，在其他一般公司經營者口中，必可時常聽聞。

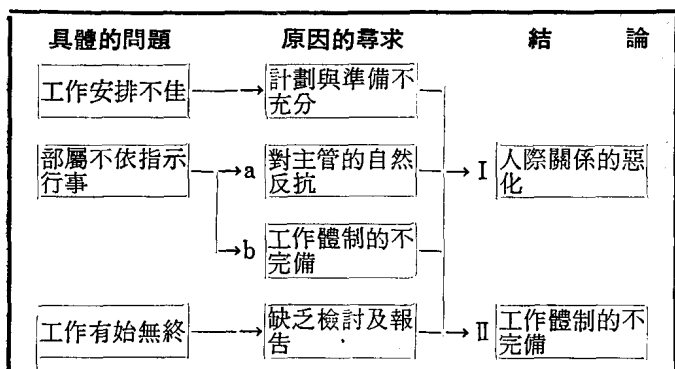
作為一個公司的經營管理者，切莫忽視這些牢騷，如置之不理，足以大幅降低工作效率，成為促使公司業績下降的一大主因，所以，身為經營管理者，不可不特別留意。

然而，何以會產生這些問題呢？

●問題發生之因

為了能具體地追究問題癥結所在，讓我們再將S公司的例子重新加以檢討：

圖表 1 S 公司的問題點



① 工作進行的步驟未曾妥善安排，以致效率低落——此問題之所以發生，原因乃在於工作前的事前計劃與準備不周全之故。

② 部屬任意採取行動而不依照指示而行，遂導致錯誤層出不窮——此正是

a 部屬對權威的自然反抗。

b 對於工作實施階段作法不齊備之故（結構、體制）。

③ 工作有始無終而無法獲悉工作進展情況——其發生原因乃是由於報告體制不完備及結果檢查不仔細之故。然，或許前項發生之因是緣於部屬對主管的自然反抗。

將上述三個問題的原因綜合如下：

I 部屬對主管的自然反抗。

這雖是問題點之一，然，最重要者還是以下的問題點。

II 工作進行所必備的三個步驟——計劃——實施——評價 V，三者體制不完備之故。