

日企管理实务丛书

图文解说

本书一语道破了目标管理的思想、
导入方法乃至运行重点。

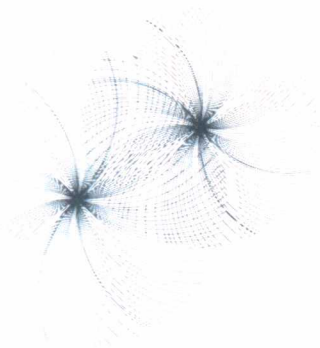
A STEP-BY-STEP GUIDE TO SUCCESSFUL
MANAGEMENT BY OBJECTIVE

目标管理 实务手册

[日] 串田武则 • 著
何继革 • 译

目标管理是颠扑不破的理念，串田
武则先生罗列了切实提升业绩的计划和
使之走向成功的思维方式，从引入步骤
到成果评定，全面运用表格与事例形式，
交错加以阐述。◆

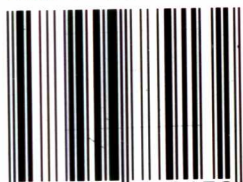
广东省出版集团
广东经济出版社



内容要点：将目标管理的导入与实际操作全面展现，使您有一种身临其境的现场感。

版面特点：解说+图表的形式，让您从哪一章节开始阅读都能理解其意！

ISBN 7-80677-913-2



9 787806 779132 >

ISBN 7-80677-913-2/F • 1165

全套定价：40.00 元 本册定价：20.00 元

日企管理实务丛书

目标管理实务手册

A STEP-BY-STEP GUIDE TO SECCESFUL
MANAGEMENT BY OBJECTIVE

[日] 串田武则 • 著

何 继 革 • 译

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

目标管理实务手册 / (日) 串田武则著; 何继革译. —广州: 广东经济出版社, 2005.1

(日企管理实务丛书)

ISBN 7-80677-913-2

I. 目… II. ①串…②何… III. 企业管理: 目标管理—日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第136998号

版权贸易合同号: 19-2004-063

MOKUHYOUKANNRI WO SEIKOU SASERU JITUMU TEJYUN

©Takenori Kushida 1996 All rights reserved

Originally published in Japan in 1996 by Chukei Publishing Co.Ltd.

出版	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路11号5楼)
发行	
经销	广东新华发行集团
印刷	广州家联印刷有限公司 (广州市天河区棠东官育路20-22号)
开本	880毫米×1230毫米 1/32
印张	10
字数	96 000
版次	2005年1月第1版
印次	2005年1月第1次
印数	1~6 000册
书号	ISBN 7-80677-913-2/F·1165
定价	全套定价: 40.00元 本册定价: 20.00元

如发现印装质量有问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路111号省图批107号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙4-5号6楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

图书网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻版必究 •

前言

本书是一本关于目标管理的指导手册。它运用通俗易懂的图表形式，集中阐述了目标管理的理论和实践；书中图文并茂的形式有助于读者无论从哪一章节开始阅读，都能理解其意。读者在阅读某些章节时，不仅能与书中所写的内容产生共鸣，也许在今后的日子里，还会将它们运用到自己的经营操作之中。

今天，目标管理正当热门。来自于各方面的调查结果表明：在日本，有 40% 的大型企业，30% 的千人以上规模企业以及 15% 的小型企业，均不同程度地引入了目标管理。今后，引入目标管理的企业数量还会日臻增多。

目标管理的开端是人事制度中的业绩考核。

现在，许多公司的人事制度正由能力考核逐步转为业绩考核。日本企业中，人事制度的演变过程大致如此：“二战”后至 1957 年的工龄（资历）制度→1990 年的能力考核→目前的

业绩考核。能力考核被淘汰的原因是因为实行了新的年薪制度，管理职位的年薪制否定了按资历获取酬劳的方案。所以说，目前的目标管理不是单纯意义上的变化，而是有一定历史背景的。

那么，如何才能顺利实现目标管理呢？笔者认为：它由以下五个要素决定：1. 充分尊重从业人员的独立人格；2. 明确工作的目标；3. 最大限度地委派工作权限；4. 根据业绩决定报酬；5. 毫无保留地公开信息。

另外，最重要的秘诀还在于：目标每天都在发生。

目标的过程有三个：1. 初期的目标设定；2. 中期的目标运行；3. 末期的结果评价。所以，笔者认为：目标不是一成不变，而是随时要进行追加的，或者说是每天都在发生的。将目标管理制度化是失败的管理，因为目标管理是一种软性管理；制度化管理将制约事业的发展，为了开展目标管理，我们必须牢记这一点。

串田武则

目 录

前言 /1

第一章 正确理解目标管理 /1

第一节 目标可以使工作得以革新、改良及提高 /3

第二节 目标能够明确工作 /5

第三节 提高产值与增加薪金 /7

第四节 您的近期目标是什么 /9

第五节 在最短的时间，花最少的经费提高效益 /11

第六节 目标管理时使用目标卡 /13

第七节 进一步简化目标卡 /16

第八节 目标要贯穿整个公司 /18

第九节 目标在岗位上横向连接的 /21

第十节 目标管理是有周期的 /23

第十一节 目标管理就是一个管理过程 /25

第十二节 目标管理的目标也是变化着的 /27

第十三节 目标管理是业绩评定的秘诀 /30

第十四节 行政部门也盛行目标管理 /33

第二章 重新组合经营组织 /35

第一节 工作在先,组织在后 /37

第二节 管理人员的公正评定来自业绩 /39

第三节 成功乃失败之母 /41

第四节 打破帮派意识 /43

第五节 真正的革新是废除自己部门 /45

第六节 从顾客的利益出发建立组织 /48

第七节 改革经常丢失票据的组织 /51

第八节 降低组织的纵向发展,拓宽横向领域 /54

第九节 将经营组织改革成自我管理形式的组织 /57

第十节 职务不是给人们提供待遇的 /60

第三章 经营者和管理者的自觉作用 /63

第一节 明确高层管理者的工作 /65

第二节 挑选合适的高层管理者 /68

第三节 中长期目标是为了目前而存在的 /71

第四节 目标的预测范围很重要 /74

第五节 管理人员的五项工作 /76

- 第六节 管理人员就是部门的经营 者 /79
- 第七节 管理人员应当评价部门的业绩 /81
- 第八节 定义部门的核心任务 /84
- 第九节 目标管理最初就像一个空箱子 /86
- 第十节 权限在工作中被调整 /88
- 第十一节 经营者应该指明远大的奋斗目标 /91
- 第十二节 不可忽略的 7 种企业衰退的危险信号 /93

第四章 建立目标管理结构 /95

- 第一节 从命令管理到自我管理的转变 /97
- 第二节 目标管理中的 PDS 阶段同样重要 /99
- 第三节 目标周期定为六个月 /101
- 第四节 目标设定时要审查完成时间 /103
- 第五节 设目标周期为一个事业年 /105
- 第六节 对目标的修改与追加 /107
- 第七节 目标设立的商讨 /110
- 第八节 目标研讨会的召开 /113
- 第九节 下级提出目标提案 /115
- 第十节 探讨乐观值、悲观值和条件 /117
- 第十一节 积极地公开情报 /119
- 第十二节 部下设立的目标标准为什么较低 /121
- 第十三节 研究措施、手段和个别计划 /123

第十四节 运行过程中上级的作用尤为重要 /125

第十五节 每三个月进行一次中间面谈 /128

第十六节 依照事实评价结果 /130

第十七节 制作目标管理的日程表 /132

第五章 目标从何处产生 /135

第一节 产生于夹缝中的新目标 /137

第二节 目标是由环境变化而推进的 /139

第三节 大目标来自高层 /142

第四节 目标由预算决定 /144

第五节 目标产生于日常生活 /146

第六节 目标也有可能来自于其他部门 /148

第七节 由上至下的目标和由下至上的目标
都是正确的 /150

第八节 目标也会产生于小组 /153

第九节 目标带来目标 /155

第十节 目标无组织就不会存在 /157

第六章 决定目标的种类和数量 /159

第一节 工作不要用固定的方式来思考 /161

第二节 目标中的革新目标与改善目标 /163

第三节 投资雇用与目标 /165

- 第四节 日常业务不是目标 /167
- 第五节 增加销售额、提高产值才是最大的目标 /169
- 第六节 生产部门的目标不单单是提高产值 /171
- 第七节 目标的单一主义化最佳 /173
- 第八节 不能够量化的目标 /175
- 第九节 目标中穿插着小的失败 /177
- 第十节 有的目标从一开始就无法明确 /179
- 第十一节 担当者、管理者、上级干部的目标
各不相同 /181
- 第十二节 目标存在上下关系 /184
- 第十三节 间接部门首先要明确使命感 /186
- 第十四节 长期目标可划分为多个下位目标 /188
- 第十五节 人力、物力、财力也需要目标 /190
- 第十六节 自我启发性质的目标无需设立 /192
- 第十七节 优秀目标的 10 个条件 /195
- 第十八节 目标的达成基准 = 衡量尺度 /198

第七章 采用 10 种方法来设定优秀目标 /201

- 第一节 有效利用提案制度 /203
- 第二节 运用品质、成本、交货期来审查 /205
- 第三节 尝试一下大脑风暴 /208
- 第四节 使用工作设计法改变对问题的思维方式 /210

第五节 灵活运用价值分析手段 /212

第六节 特别原因图 /214

第七节 3S 是改革的根本 /217

第八节 对 3M 的探讨 /219

第九节 采用防错装置 /221

第十节 行动经济原则的思路 /223

第八章 有效地实施目标管理 /225

第一节 目标管理是以全体从业人员为对象的 /227

第二节 划定稳定业务与目标的比重时需要花点功夫 /229

第三节 工作是有生命周期的 /231

第四节 业务的专业知识和知识资产的继承 /233

第五节 业务指南是行动的中心 /235

第六节 对目标卡的进一步探讨 /237

第七节 用具体事例来核对目标卡 /239

第八节 目标管理卡改善案例 /241

第九节 将管理人员用的表格制作为矩阵型 /243

第十节 目标管理不要弄得像个玩具箱 /245

第十一节 不能将重大的目标实行定量 /247

第十二节 寻找有效目标无法出现的原因 /249

第十三节 将问题拖延至下一任管理者 /251

第十四节 软性地应对中期课题 /253

第十五节 对于目标,主张“尽力完成”是正确的 /255

第十六节 目标执行过程中的沟通十分重要 /257

第十七节 人事变动的話,也要考虑修改目标 /259

第十八节 顺利地转变目标 /261

第十九节 目标卡需使用文字处理器 /263

第九章 正确地评价成果 /265

第一节 自己第一时间来享受工作的成果 /267

第二节 用“达成程度×权数=交叉点”来评价 /269

第三节 能够用分数评价的岗位与不能用分数
评价的岗位 /271

第四节 评价最好分为A、B、C三个阶段 /273

第五节 标准的平均化与难易程度的调整都很重要 /275

第六节 标准低的目标要严格审查 /278

第七节 目标以外的成果同样要评价 /280

第八节 日常业务采用期待的标准来评价 /282

第九节 目标管理与人事考核的关系 /284

第十节 使业绩与人事考核直接联系起来 /288

第十一节 人事考核要实现现场化 /290

第十二节 把人事制度当作目标管理的中心 /292

附录 目标卡的填写要领 /295

第一章

正确理解目标管理

本章为目标管理的概要。

随着外界环境的变化，公司的业务和员工的工作也将随之变化，因此，设立目标对工作来说十分重要。本章主要解答了几个疑问：通常情况下，目标好像在不经意间迷失了？目标管理是如何得以实现的？目标管理的概要是什么？

假如在阅读当中有什么不解之处，勿需担心！请您先继续往下读，因为在后面还会有更详尽的解说。第三节中的“实现高产值与增加薪金”，可是很重要的，请仔细理解。

第一节 目标可以使工作得以革新、改良及提高

目标在平时是很不起眼的。而当公司的理念发生变化时，目标就会即刻突显起来。尽管行业不同，但每个公司均会设有生产部、物流部、销售部、财务部、总务部等部门，他们每天都各司其职地忙碌着。对于工作目标，各部门多数不会特别留意，总觉得那是理所当然的，是普通得不能再普通的东西。然而，当公司的事业内容发生变化时，目标就清楚地摆在人们的面前了。

某房地产公司抽身以往的业务，改行成为房屋机械经营公司；结果导致该公司的销售部、财务部、总务部等部门的工作均发生了天翻地覆的变化，而且还增加了许多新的工作内容，诸如机械安装、售后服务、销售员培训等等，就连缩小、撤除从前的工作也成了工作的目标。参阅图 1.1。

公司的业务内容变了，工作内容也要变。所以，我们把今后必须达到的状态设为目标。这个目标由于能改良、更新和提高目前的事业，所以，它也牵扯着公司的命运。

■ 业务环境不断变化

公司的业务环境目前正发生着变化，与其相关的东西和内容也应当

随之改变，否则，就会被时代淘汰。目标平时变化甚微，当业务转换或主要商品变更时，目标就会变得清晰明了了。

■ 将工作的变化状态化为正常状态

公司业务和工作的变化并不会接踵而来。由目前演变到下一次只是暂时的，而并非持续的。一旦公司业务发生了变化，员工就必须顺应这个变化，而且还要把目标当作促进下一次变化的动力。

图 1.1 业务与业务内容改变了，目标也应随之改变

