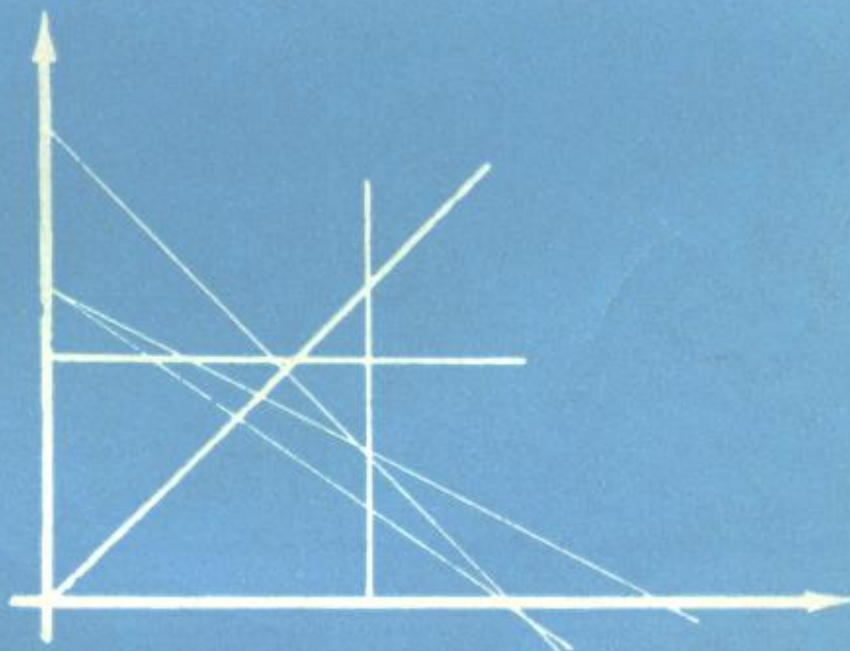


# 目标管理与目标规划

许仁忠 著



成都科技大学出版社

# 目标管理与目标规划

许仁忠 著

成都科学技术大学出版社

一九八九年·成都

责任编辑 张亦胜

版式设计 李一群

封面设计 陶启能

## 目标管理与目标规划

许仁忠著

---

成都科技大学出版社出版发行

四川省新华书店经销

成都天北印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 10.15

1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

字数 250千字 印数 1—2000

ISBN7—5616—0306—0 / F·8

---

定价：4.20元

# 前 言

目标管理及其重要的定量分析工具目标规划，近年来在现代化管理中日益受到重视，作为一种先进的科学管理方法，它在加强企业管理、增强企业活力、提高企业效益方面，起着积极的促进作用。因而，目标管理与目标规划，越来越得到广泛的宣传、推广与应用。这份小册子，就是在这种情况下撰写的。

应当看到，作为一种重要的管理技术，目标管理是愈来愈为更多的人所了解、所知晓，而作为与之相适应的定量分析手段目标规划，相比之下，了解与懂得的人尚不普遍。因此，本书在撰写中，除介绍目标管理的基本内容外，在安排上稍许侧重目标规划一些。全书共十章，前二章介绍目标管理基本知识，第三章以目标成本管理为例剖析了目标管理全过程，从第四章起，系统地介绍了目标规划的数学模型，包括计算机解法在内的多种求解方法，以及在经济活动分析中的应用。为了适应数学基础较弱一点的读者阅读，除了安排了一个关于矩阵及其运算的附录外，在介绍目标规划的各章中，我们都提到了相应的线性规划内容，这除了为了方便阅读外，也起到了强调目标规划是由线性规划发展演变而来的一种最优化技术的作用。

本书在撰写与成稿过程中，得到西南财经大学教授吴怀先生的热忱关心与悉心指导，并承蒙他审阅全书，在此向吴

怀先生致以学生的衷心感谢。

笔者水平有限，不足之处在所难免，衷心欢迎和希望读者提出宝贵意见。

许 仁 忠

一九八八年教师节于西南财经大学

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>目标管理基本内容与基本原理</b> .....	1
§ 1.1	目标管理的基本概念 .....	1
§ 1.2	目标管理的基本内容与特点 .....	7
§ 1.3	目标管理的基本理论 .....	13
§ 1.4	目标管理的基本原理与方法 .....	18
<b>第二章</b>	<b>目标的制定管理与成果评价</b> .....	22
§ 2.1	目标的制定 .....	22
§ 2.2	实现目标过程中的管理 .....	28
§ 2.3	目标成果的评价 .....	36
<b>第三章</b>	<b>目标成本管理</b> .....	46
§ 3.1	目标成本管理概述 .....	46
§ 3.2	目标成本的预测与确定 .....	50
§ 3.3	目标成本的分解与控制 .....	54
§ 3.4	目标成本的核算与分析 .....	61
<b>第四章</b>	<b>目标规划的数学模型</b> .....	71
§ 4.1	线性规划的数学模型 .....	71
§ 4.2	目标分析与目标规划数学模型 .....	75
§ 4.3	目标函数 .....	89
习题四	.....	97
<b>第五章</b>	<b>目标规划的图解法</b> .....	103
§ 5.1	线性规划的图解法 .....	103
§ 5.2	目标规划的图解法 .....	107

习题五 .....	113
<b>第六章 目标规划的单纯形法 .....</b>	<b>116</b>
§ 6.1 线性规划的单纯形法 .....	116
§ 6.2 目标规划的单纯形法 (一) .....	126
§ 6.2 目标规划的单纯形法 (二) .....	143
习题六 .....	154
<b>第七章 目标规划的计算机求解 .....</b>	<b>157</b>
§ 7.1 数学模型与求解框图 .....	157
§ 7.2 数据输入与 BASIC 程序 .....	162
§ 7.3 上机求解实例 .....	166
附录: 目标规划的 BASIC 求解程序 .....	182
<b>第八章 目标规划的灵敏度分析 .....</b>	<b>188</b>
§ 8.1 线性规划的灵敏度分析 .....	188
§ 8.2 目标规划的灵敏度分析 (一) .....	196
§ 8.3 目标规划的灵敏度分析 (二) .....	200
§ 8.4 目标规划的灵敏度分析 (三) .....	206
习题八 .....	209
<b>第九章 整数目标规划 .....</b>	<b>212</b>
§ 9.1 整数目标规划 .....	212
§ 9.2 0—1 目标规划 .....	229
习题九 .....	238
<b>第十章 目标规划的应用 .....</b>	<b>239</b>
§ 10.1 在生产安排中的应用 .....	239
§ 10.2 在市场决策中的应用 .....	251
§ 10.3 在财务核算上的应用 .....	259
§ 10.4 在信贷投资中的应用 .....	267
附录: 矩阵及其运算 .....	277

# 第一章 目标管理的基本 内容与基本原理

目标管理是二次世界大战之后在美国首先提出的一种先进的企业管理制度，是一种科学的有效的和代表企业管理发展趋势的管理方法。从五十年代中期以来，世界各国在目标管理的研究与应用中，使目标管理的理论与实践不断发展，日趋完善。本章概述目标管理的基本概念，着重介绍它的基本内容、基本理论、基本原理与基本方法。

## § 1.1 目标管理的基本概念

在介绍目标管理的基本概念时，有必要了解这种新的、先进的管理制度产生与发展的过程。

目标管理的概念，是由美国企业管理专家 P.F.Drucker 在分析美国通用汽车公司采用联邦分权制的管理事例的《管理的实践》一书中首先提出的。在一九五四年出版的这本专著中，Drucker 明确的提出了“目标管理与自我控制”的概念，主张“企业的目的和任务，必须转化为目标”。他认为，企业管理中的首要是明确企业本身的目标，这些“目标”既包括整个企业的总目标，也包括各个业务环节的以企业总目标为中心并与企业总目标一致的子目标，还包括管理人员为进行经营管理工作目标。Drucker 主张在明确企业本身的目标中，必须为企业的任何一个领域制定能转化成目标的目的



和任务，他指出，企业管理人员只有通过这些目标加强管理，才能保证企业总目标的完成。Drucker 强调，“一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视”，在企业的规模扩大、人员增多时，如果缺乏与总目标方向一致的分目标来指导每个成员的工作，那么由于发生矛盾和浪费的可能性增大，使企业的总目标难以实现。他认为，只有企业的每个成员，包括所有的管理人员与职工都完成了自己的子目标，整个企业的总目标才能得以实现。Drucker 主张，企业对其成员的考核，必须根据他为实现自己的目标所贡献的大小来进行，并根据目标的完成情况和大小来进行评价与奖励。Drucker 倡导职工参加管理，自我控制，自己管理自己；企业要充分信任职工，实行权力下放与民主协商；加强职工培训，提倡能力主义，让职工独立自主的完成自己的目标。这些，就是 Drucker 提出的目标管理的基本思想与主要内容。

应当指出，目标管理的方法产生于五十年代的美国，并非偶然，它既是现代管理科学理论不断发展以适应现代化大生产的结果，也是美国在第二次世界大战后社会生产力迅猛发展的产物。

二次世界大战后的美国，由于社会化大生产的发展，每一个企业面临激烈的竞争，都有一个谋生存求发展的提高竞争能力的问题。当时美国的多数企业中，由于企业内部组织结构的不合理，干扰企业职工能力的发挥，影响了企业的竞争力。另一方面，在广泛推行泰勒的科学管理方法中，虽然也大大提高了劳动生产率，但这种把人看作机器的管理思想和方法对调动职工的积极性，进一步提高生产率已表现出它致命的弱点与缺陷。为了提高生存发展的竞争力，不少企业

对梅奥的“重视人性，把人当人看”的理论表现出极大的兴趣，梅奥的“人际关系”学说愈来愈受重视。目标管理强调企业目标与个人目标协调一致，注意发挥企业中各方面特别是“人”作用，其实质是“科学管理”学说与“人际关系”学说的结合，是以两者为基础而综合发展形成的先进管理方法，它对调动职工积极性，提高劳动生产力，增强企业竞争能力有积极而有效的作用。因此，Drucker 提出目标管理的概念，便迅速的被美国企业界普遍接受，进而在实践中逐步形成了比较完善的目标管理科学方法。

那么，目标管理科学方法的概念是什么呢？这里，有目标的概念与目标管理的概念两个问题。

## 一 目标

目标管理概念中首要的便是“目标”。狭义的讲，目标是人们在某一时期内用自己的努力所期望并且可以达到的预先确定的结果。广义上讲，目标是始终存在于人们头脑中并促使人们积极行动以追求的结果，是控制与组织人们行动的指南，是一切的出发点与基本。于是，目标管理中目标的概念，既是企业期望通过全体职工的努力工作力求达到在一个阶段的预期结果，又是企业进行管理的基本，是始终在企业管理人员及全体职工头脑中并控制和组织其活动的行动指南。

这样，在理解目标管理中目标的概念时，首先要看到目标管理的目标不是单个的、互不关系的，而是一个系统的、有机的、相互联系与制约的目标体系，或者说是一个目标系统。在这个目标系统中，有企业总的目标，也有各业务部门直至每个职工的子目标。企业的总目标完全可以并且应该进

行分解，成为各业务部门以及每个职工的子目标，而各个子目标又完全可以并且能够进行耦合，职工个人的目标可以耦合为各个业务部门的目标，而各部门的目标又可以耦合为企业的总目标。也就是说，目标管理的目标是一个大系统，它可以分解成若干个子系统目标，而在每一个子系统目标又可以进行再分解，直至成为每个成员的具体目标。这种目标系统的分解与耦合，便于让职工参加管理，让每个职工都了解企业，明确企业总目标及自己的努力方向，以调动人的积极性努力工作。目标系统的分解与耦合关系在图 1-1 中得到直观表现。

其次，目标管理的目标必须充分注意到企业外部条件与内部条件对它的影响，即在制定目标时，既要考虑到社会对企业的要求，市场供求关系变化对企业的影响；又要考虑企业内部生产能力的均衡，企业及职工利益的要求，这样，在目标制定中，它的水平的确定就应当具有这样的两个基本点：一方面，目标水平应表明所制定的目标是对整个企业有积极促进作用的先进目标，它是优秀职工能达到的水平，而不是企业的平均水平，因此，这个目标具有激励职工作出努力的作用，因为它对任何人来讲都是一个必须通过努力方能达到的目标；另一方面，目标水平又应表明目标的科学性、实践性，它必须是企业可能达到的目标，而不是那种无论作何种努力均不可能达到的高不可攀的目标，因此，目标管理的目标应是充分考虑内部外部条件及人的努力因素的结果。

最后，还应注意到目标管理的目标与下述两个概念的差异：中长期规划与日常工作标准。

所谓中长期规划，虽然也是一个指标体系，即企业在一段较长的期间（三年、五年、八年、十年等）内在生产、财

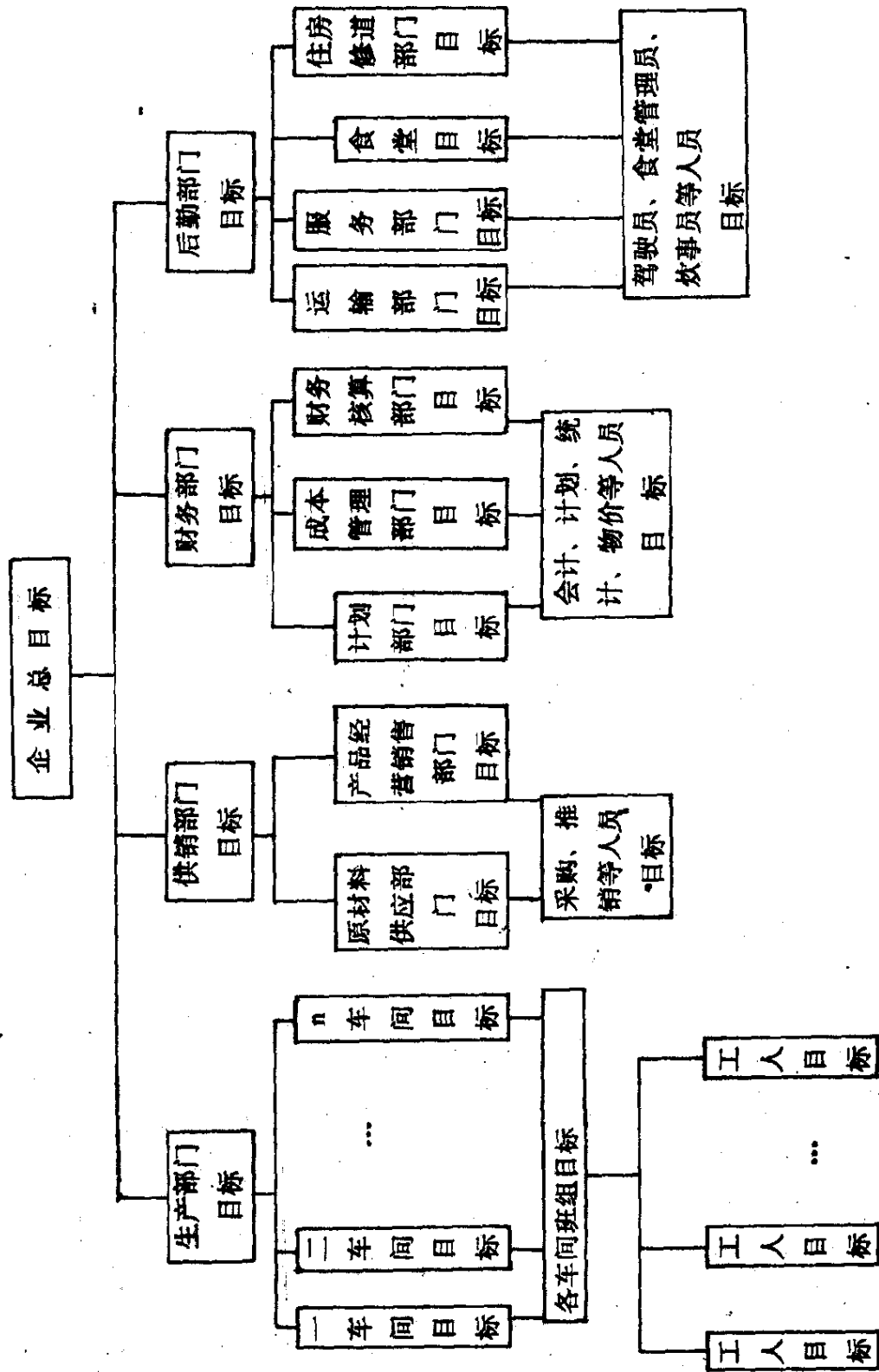


图 1-1

务、技术、效益等方面应达到的指标，但这种也可称作中长期目标的指标体系；究其本质而言，是完全不同于目标管理的目标的。这种差异表现在：目标管理的目标虽然也不可避免地要涉及与考虑到财与物，但它首先重视的是人，而中长期规划则注重财与物的指标，基本上忽视了人的因素，或至少不把人的因素放在首位；目标管理的目标，不同于中长期规划的指标体系是由企业高级管理人员制定，它是由企业的每一个职工根据自己的情况自觉制定的；另外，中长期规划对企业的每一个职工，不可能起到直接激动的作用，而只是一种间接的鼓舞作用，而目标规划的目标则不然，它是为了直接激励职工的努力而制定的，因而具有直接激动职工的作用。

所谓日常工作标准，是指在日常工作活动中应当达到的统一要求或必须遵守的共同规定，而目标规划的目标则是执行者的行动指南，是对企业职工的努力进行评价的尺度，两者是有根本的差异的。

## 二 目标管理

目标管理是一种科学的管理方法，这种管理方法通过确定目标、制定措施、分解目标、落实措施、安排进度、组织实施、认真考核等企业自我控制手段来达到管理目的。目标管理这种科学管理方法的主要特点是它的管理十分注意从目标出发，从期望达到的目标出发去采取能保证管理目的和成果实现的措施，以调动各方面的积极性，使每个人都为达到自己的目标而主动采取各种可能奏效的方式方法，成为管理的主动者。目标管理这种方式，从本质上讲是不同于那种只强调怎样执行而忽视工作目的的管理方式，这样，它就避免

了那种在工作中墨守陈规，缺乏创造精神的文牍主义可能。可以说，目标管理中十分重视人的主动因素，它要启迪每一个工作人员的主观积极性，在明确工作目的的基础上，自己去制定出自己在某一阶段的工作成果。在理解目标管理概念时，要强调这种科学管理方法的综合性。一方面，它把工作与人综合起来，通过让工作着的人认识自我的工作价值，通过自我控制去实现各自的目标，从而保证了总目标的实现。正是目标管理这种方式使“工作”与“人性”得到较好的统一和协调；另一方面，究其管理体制来讲，它通过目标分解，层层落实，实现了企业内部组织的相互协调与综合。这种协调与综合的最大特点是平衡，它使企业内部各级层次、每个职工都明确为了实现企业的总体目标，各自的分目标及其应在何时承担并完成何种任务，它使企业能够实现以总目标为中心的统筹运动。因此，我们也把目标管理认识为一种外部条件与内部环境的综合平衡，它以这种综合平衡为依据，确定某一时期的工作目标，并进行一系列的组织、鼓动、控制与检验以保证目标的实现，使目标管理得以实施。

## § 1.2 目标管理的基本内容与特点

目标管理是一个反复循环、螺旋上升的管理方式，因而它的基本内容具有一定的周期性，目标管理正是通过其管理内容的周而复始，实现了管理效果的不断提高。究其每一个周期而言，它的基本内容有如下三项：

- 一、制定目标；
- 二、实现目标过程中的管理；
- 三、目标成果评价；

这三方面内容是相互紧密联系的，这一周期的第一项内容以上一周期的第三项内容为依据，在实施中几乎是同时进行的。

## 一 制定目标

在某个时期开初，企业的最高经营管理机构或个人根据各方面的综合情况特别是上一个目标管理周期的成果评价结果，确定这一时期的管理总目标，并提这一阶段为实现总目标的基本方针。然后，通过多种形式例如联合讨论，个别协商，相互交换意见等，让企业全体职工以及各下属职能部门以这个总目标和基本方针为基础，按层次制定出表示出整个企业以总目标为基本方向的方向一致的基层下属部门的单位目标与职工个人目标。

在制定目标中，特别是制定基层单位目标和职工个人目标时，应当使制定出的目标既能提高企业的相关业务指标（如生产量、销售额、利润值、成本费用等），又能提高基层部门管理人员及每个职工的劳动积极性与业务能力。这样，为了制定出切合实际的目标，需要考虑到许多相应问题，我们把日本东京芝浦电器股份有限公司在实践目标管理时提出的制定目标时应注意的9条原则辑录如下：

“（1）目标的数目不宜过多。目标如果不分主次，出现平均主义，就会使上级的力量分散，这样，不是重要的目标达不到，就是所有的目标都半途而废。每个人的目标多少，应以对于提高公司业绩做出的贡献大小为准则。重要的目标要压缩在五项以内，互相关联的目标项目应当尽可能合并。但是由于目标的细分化，如不宜把它们归为更大的项目，超过五项也未为不可。总之，只要不成为不分主次的目标即

可。

(2) 目标的内容要具体体现出应取得的成果。目标不仅是指应完成的工作范围和名称，而且要把规定期内应取得的成果尽量具体地用数量表示出来。

(3) 目标的高度要以略高于本人能力为准。目标过高完不成，下级就会自暴自弃以至情绪受到挫伤，这种做法不宜采取。如果使下级感到目标是一种定额而引起反感，那就谈不上是目标管理了。所以，目标的高度，必须和下级充分协商决定，做到恰如其分。如果工作质量的规定低于本人的能力，那也不可能恰当地确定目标的高度。

(4) 目标要和上级要求达到的目标相联系。任何一个目标都必须是为达到公司总目标的“目标连锁体系”的一部份。因此，下级的目标是上级的目标的一部份，而且要有助于达到上级的目标。

(5) 尽管是一期的目标，也不应失去长期的观点。不论是年度目标或半年目标，都必须用长期的眼光来看它是否重要。如果为了增加某一期的产量而过度使用机器设备和人员等，就会造成长期的损失。因此，不能只追求短期的成果而牺牲长期的利益。

(6) 长期目标也要分期或分年度制定中间目标。越是长期目标，越容易迷失当前工作的方向，脱离工作的重点，以至于推迟达到目标的时间。因此，要很好地研究达到目标的阶段，制定某一期的中间目标。

(7) 共同目标要明确它的主要意图。一个目标不是只靠一个人、一个部门的努力就能达到的。一般说来，越是重大的目标，越需要和其它人、其它部门协作达到。于是，这个目标就变成几个人或几个部门的共同目标。在这种情况下，



如果各个部门都不接受这个目标，不采取协作的体制，就没有把握达到目标。

(8) 一个目标不应妨碍其它目标。如果过分地把工作重点放到某一目标上，就会干扰别的目标，这从对整个部门或全公司贡献大小的观点来看，反而不利。

(9) 目标要促进工作的改进。工作的改进不是自发的。目标管理就是通过制定目标来推动工作的改进。在这种情况下，制定改进方法和手段的目标，也是有助于工作改进的方法之一”。

## 二 实现目标过程中的管理

为了实现所制定的目标而进行的管理的核心即为所谓的“授权管理”。这里是指，目标及达到目标的基本方针一经确定，上级就要对下级大胆放手，给企业每一个基层单位与每一个职工以实现目标所应有的权限，任由他们去自行选择为实现目标所采取的措施与手段，不要擅自指挥与横加干涉。上级所要自始至终注意的是要不断检查，对各项工作进行有重点的全面管理，促进目标执行者实现“自我控制与调节”，独立自主地实现目标。

关于在达到目标过程中的管理，日本东芝浦电器股份有限公司亦提出其实现程序与方法，也辑录于下：

“〔程序 1〕下级可以根据下放的权限，在自我控制下进行工作。这时，上级应特别注意如下情况：权限下放可以借上下级的信任关系加以促进；貌似亲切的干预，会妨碍下级的自由处理。

〔程序 2〕要更多更快地交流与公司和上级意图以至下级工作有关的情报。