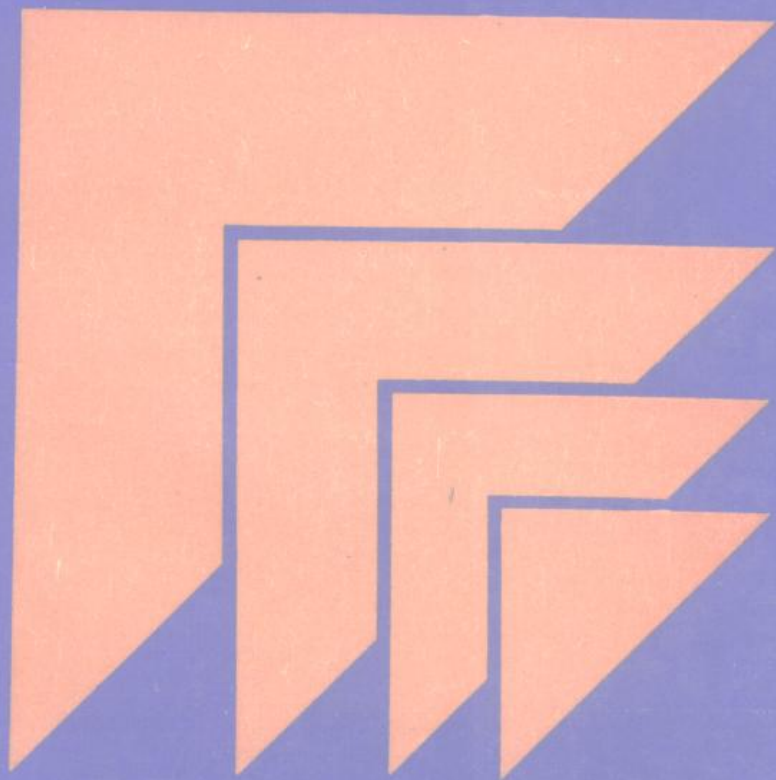


目标管理答询

张文焕 苏连义 刘光霞 编著



北京日报出版社

目标管理答询

张文焕 苏连义 刘光霞

北京日报出版社出版

责任编辑 柏 文

DN46/21

目标管理咨询

张文焕 苏连义 刘光霞

*

北京日报出版社出版发行

(北京东单西裱糊胡同)

空军指挥学院印刷厂印装

*

787×1092 毫米 32 开本 7.65 印张 165000 字

1988 年 11 月第一版 1988 年 11 月第一次印刷

印数: 1—20000 册

*

书号: ISBN 7—80502—197—× / G89

定价: 2.50 元

前 言

近几年来，我国不少单位推行目标管理，取得了显著的成果，积累了丰富的经验。在此基础上，有必要把这些经验理论化和规范化，这是创造适合我国特点的目标管理方法不可缺少的工作，也是理论工作者和实际管理者义不容辞的责任。

基于这一认识，我们写了《目标管理答询》这本书。在内容安排上，拓宽了目标管理的基础理论(第1—4章)，突出了目标管理的基本程序(第5—7章)，强化了目标管理的技术方法，特别是量化分析方法(第8章)，总结了推行目标管理应注意的问题(第9章)。在写作方法上，采用答询形式，以求通俗、简明和实用。

由于我们水平有限，加上时间仓促，错误和不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

一九八八年八月

目 录

第一章 管理目标与目标管理

1. 什么是目标？什么是管理目标？ 1
2. 目标在管理中有何作用？ 3
3. 什么叫目标管理？它的基本思想是什么？ 5
4. 目标管理是怎样产生和发展的？ 7
5. 为什么说目标管理是面向未来的管理？ 10
6. 为什么说目标管理是系统整体管理？ 11
7. 为什么说目标管理是重视成果的管理？ 12
8. 为什么说目标管理是自主管理？ 13

第二章 系统理论与目标管理

1. 开展目标管理为什么要
学习和掌握系统理论？ 15
2. 一般系统论的基本思想是什么？ 17
3. 什么是系统学派？其主要思想是什么？ 19
4. 什么叫系统？系统有哪些基本特征？ 22
5. 整分合原则对目标管理有何指导意义？ 23
6. 相关性原则对目标管理有何指导意义？ 26
7. 有序性原则对目标管理有何指导意义？ 27
8. 动态性原则对目标管理有何指导意义？ 30

第三章 控制理论与目标管理

1. 什么叫控制？什么叫管理控制？ 32

2、管理控制过程包括哪些基本步骤?	34
3、管理控制应当遵循哪些基本原则?	37
4、什么叫反馈控制? 它的发展过程是怎样的?	39
5、什么叫计划控制? 计划控制有哪几种类型?	44
6、什么叫目标控制? 目标控制的 过程 and 特点是什么?	48

第四章 激励理论与目标管理

1、什么是激励? 激励在目标管理中 有何作用?	51
2、什么是人的行为规律? 为什么说人的 行为规律是激励的基础?	53
3、什么是需要层次理论? 目标管理中 如何运用这一理论调动人的积极性?	57
4、什么是双因素理论? 目标管理中如何运用 这一理论改善人们的工作态度?	62
5、什么是期望理论? 目标管理中如何运用 这一理论激励人的行为?	66
6、什么是社会比较理论? 目标管理中如何运用 这一理论消除不公平感对行为的影响?	69
7、行为动机的激励模式是怎样的? 目标管理中 常用的激励形式有哪些?	72

第五章 目标的制定与分解

1、制定目标包括哪些内容?	75
2、制定目标的原则是什么?	79
3、制定目标的依据是什么?	82
4、制定目标的程序是什么?	84
5、什么叫目标分解? 目标分解包括哪些内容?	88

6、目标分解的原则是什么?	91
7、目标分解的主要形式有哪些?	93
8、什么叫目标展开图? 常用的目标展开图有 哪些?	94
9、什么叫目标管理卡? 目标管理卡的基本内容和 一般格式是怎样的?	99

第六章 目标的实施与控制

1、如何做好目标实施中的检查工作?	101
2、如何做好目标实施中的控制工作?	104
3、如何做好目标实施中的协调工作?	106
4、如何做好目标实施中的信息工作?	108
5、如何处理随机因素对目标实施的干扰?	110
6、目标实施中为什么要进行目标修改? 怎样修改?	113
7、目标实施中如何做好咨询指导工作?	115

第七章 目标的考评与奖惩

1、目标考评对目标管理有何重要作用?	120
2、目标考评要做哪些准备工作?	121
3、目标考评的基本原则是什么?	124
4、目标考评的基本内容是什么?	126
5、目标考评的基本方法是什么?	131
6、目标考评中为什么要强调奖惩?	136
7、目标考评中如何做好总结工作?	138

第八章 目标管理中的技术方法

1、什么是目标管理中的技术方法?	140
2、为什么要重视目标管理中的量化方法?	141
3、确定目标权数有哪些常用方法?	143

4、如何确定具有一定因果关系的目标值?	146
5、如何确定以时间序列为基础的目标值?	157
6、如何确定在不同自然状态下的目标值?	169
7、什么是巴雷特曲线? 在目标管理中如何应用?	178
8、什么是控制图? 在目标管理中如何应用?	182
9、如何对模糊目标进行定量考评?	187
第九章 目标管理应注意的问题	
1、实行目标管理的过程中易出现哪些问题? 如何防止?	192
2、如何做好目标管理中的基础工作?	195
3、机关工作如何实行目标管理?	198
4、如何做好目标管理中的思想政治工作?	201
5、如何处理目标管理与其它管理方法的关系? ...	205
6、如何深化目标管理?	208
跋	212
主要参考书目	215

第一章 管理目标与目标管理

1、什么是目标？什么是管理目标？

所谓目标，在一般意义上，就是目的和标准的统一。它表明人类活动的最终期望和期望结果的可考核性是不可分割的。科技人员以多出科研成果为目标，工厂以高产优质畅销的产品为目标，我国以在本世纪末实现工农业总产值翻两番，使人民生活水平达到小康为目标。可见，目标是人类活动目的的具体化。

所谓管理目标，是指管理组织在一定时期内，管理活动预期达到的成果（或结果）与其评价标准的统一。管理目标不仅具有目标的一般涵义，而且具有管理的特殊涵义。主要是：

（1）管理目标是指管理组织的整体目标。管理的对象是有组织的群体活动，无组织的群体或个体不存在着管理。管理活动主要通过整体目标来统一全体人员的思想和行为，使个人目标服从整体目标，以保证各项活动朝着预定的目标方向努力。

（2）管理目标是管理活动赖以进行的依据。管理，从本质上说，就是人们为实现某一共同的目标，有意识、有组织、不断进行的协调活动。诸如计划、组织、控制、指挥和

协调等各项管理职能的履行，必须以共同的目标为依据。没有共同的目标，就谈不上管理；目标不明确或不切实际，直接关系到管理的成败和绩效的高低。

(3) 管理目标强调管理成果的可考核性。管理目标作为管理活动的成果或结果，它是管理活动目的性的具体化。因而一个管理目标，必须内在包含一系列具体的指标。最忌讳的是把管理目标表达成一句空洞的口号，如“跨入××先进行列”，“×年内建成××式的单位”等，这些口号虽能表明决心，但因无明确的考核标准而难以实施。因此，管理目标必须以具体的指标来表示。对于能够进行定量描述的指标，要尽可能地定量化。如“×年内经济效益增长百分之几”，“成本降低百分之几”等，以便于实施中进行检查和考核。对于有些确实难以进行定量描述的指标，也要尽可能地做到明确具体，而不能用空洞的抽象语言来描述。有了具体化的指标，就有了检查管理活动的标准和考核活动结果的尺度。通过考核，人们可以从管理活动的效果中，加深对自身行为的认识，调整 and 改变自身的行为方向，从而为新的管理活动取得更大成效奠定基础。

可见，管理目标强调了管理的整体性，管理活动的目的性和管理结果的可考核性。因此，弄清目标在管理中的涵义，才能深刻理解管理的本质和目标管理的意义。

管理目标除了以上的管理涵义外，本身还具有以下重要特性。了解这些特性，对于正确地实行目标管理，有着重要的指导作用。

(1) 方向性。方向性是指管理目标是否符合事物的发展规律。当管理目标方向正确，符合事物发展规律时，它起积极的、推动事物发展的作用；当管理目标方向不正确，违背

事物发展规律时，它起消极的、阻碍事物发展的作用。因此，作为一个管理者，在制定目标时，首要的是保证目标方向的正确性。否则，使的劲越大，管理绩效会越差。

(2) 时限性。时限性是指管理目标达成的时间。确定目标时限，对实现目标有重要意义。明确目标时限，才能增强实现目标的时间观念，促使人们争分夺秒，有计划、有步骤地为实现目标而奋斗。管理目标有了时限要求，便于按时间分阶段检查、控制和考核目标的执行情况，及时掌握实现目标的程度，同时可以针对薄弱环节，及时采取措施，保证目标的实现。否则，实现目标就没有时间上的紧迫感。遇到困难时，可能使预定目标无休止地拖延下去，实现目标也就成为一句空话。

(3) 综合性。综合性是指管理目标是组织内外多方面活动规律和要求的集中反映。如企业目标既要体现国家计划的要求，又要充分考虑市场需求、资源供给、内部潜力等各种因素；既要遵循经济规律，也要遵循自然规律、技术规律。因此，管理目标不是一个孤立的量，而是由多个子目标构成的体系。正是由于这一点，管理目标才能进行分解和综合。

2、目标在管理中有何作用？

这里讲的“目标”，是指管理目标。为叙述的简便，以下的管理目标统称为目标。

目标管理之所以卓有成效，根本的原因就在于，这一管理理论和方法充分重视和发挥了目标在管理中的作用。

目标在管理中的作用，主要有以下几个方面：

(1) 导向作用。目标不仅为管理勾画了蓝图，而且为管

理指明了方向。管理者最基本的职责是为他的管理组织制定正确的目标，并把自己的意图传授给组织成员。通过教育组织成员不断增强对目标的感受，从而把成员的工作欲望集中到目标上来。韦维尔元帅在《军人和军人生活》一书中，谈到克伦威尔的铁骑兵时说：“他们知道为什么而战斗，并且理解他们所热爱的事业”。管理者必须明白，一个不能正确地确定目标并及时地把目标传达给下属的管理者，对下属的影响就会失去效力，甚至不能协调下属的活动。管理者如能赋予每个组织成员以合理的目标，实际上就等于给每个成员拟定了正确的行动纲领，规定了他们的基本任务和努力方向。这样，才能把成员思想和行为导向目标，管理才能取得满意的效果。

(2) 组织作用。管理是一种有组织的群体活动，无论组织的规模是大还是小，要把众多的人组织起来从事共同劳动，必须以共同的目标为基础。组织成员只有树立起“目标就是上级”，“目标就是中心”的目标意识，才能统一组织成员思想和行为，做到心往一处想，劲往一处使，从而有秩序、高效率地进行工作。我们所说的组织内聚力，实际上就是“目标向心力”，没有这种向心力，管理组织将是一盘散沙，管理活动将涣散无力。

(3) 激励作用。目标不仅规定了管理活动的方向，而且为组织成员的行为提供了强大的动力。这是因为目标在未实现的时候，对人的行为来说是一种期望值，是人们对未来的期望成果。这种期望本身就是一种激励因素，激励组织成员同心协力，为达成组织目标而努力奋斗。正是基于这种认识，美国的管理心理学家佛隆提出了目标激励的期望理论。这一理论认为，凭借目标自身的激励作用去激发人的行为动

机，引导人们产生组织所需要的行为，有效地去实现目标。

(4) 计划作用。目标既是制订计划的基本依据，又是计划工作的主要内容。目标确定之后，就要拟定实现目标的具体措施，规定达成目标的具体时间，制定考评目标的标准等，这就需要计划。计划要以目标为中心统筹安排工作，规范人们必须按计划办事。

(5) 控制作用。控制是通过对目标计划的监督与检查，及时发现目标差，采取措施纠正目标差以确保目标实现的过程。目标的控制作用主要有两个方面：一是组织成员自我控制的依据。目标不仅为组织成员的活动指明了方向，提供了标准，而且能使组织成员知道自己在实现组织目标的过程中，“我应该做什么？”“应该怎样做？”“我做得怎么样？”从而实现组织成员的自我控制和自主管理。二是上级对下级控制的依据。上级对下级的控制，不是“长官意志”，而是目标计划。即根据输入的目标，及时检查、指导下级实施目标的情况和达成目标的效果。因此，抓住了目标，也就抓住了管理控制的契机，并能协调其他管理活动。

总之，目标是管理组织一切管理活动的中心和总方向，它决定着计划时的最终目的，执行时的行为导向，考核时的具体标准。要有效地开展目标管理，关键在于如何发挥目标在管理中的作用。

3. 什么叫目标管理？它的基本思想是什么？

所谓目标管理，简言之就是根据目标进行管理，即围绕确定目标和实现目标开展一系列的管理活动。

目标管理的基本思想是：根据管理组织在一定时期的总

方针，确定总目标。然后将总目标层层分解，逐级展开。通过上下协商，制定出各层次、各部门以至每个人的分目标。使总目标指导分目标，用分目标保证总目标，从而建立起一个自上而下层层展开，自下而上层层保证的目标体系。最终把目标完成的情况，作为考评管理绩效的依据。可见，目标管理是将管理组织要达到的目标，与各项管理工作和成员的职责密切结合起来，从而形成一种全员参加、全程管理、全面负责、全面落实的管理方法。

目标管理也叫成果管理，还有的叫方针目标管理或目标责任管理。虽然叫法不一，但基本精神是一致的。在管理的原则上，都是强调管理成果或效果，而并不十分强调管理的具体过程。如果把管理活动区分为计划、执行、检查（含总结）三个阶段，则目标管理所强调的主要是计划和检查两个阶段，即抓好“两头”：一是输入目标；二是检查效果。执行阶段的工作，是由执行者根据输入的目标，以及自身的条件进行自主管理。在管理的程序上，与上述阶段划分相适应，一般是按目标的制定与分解，目标的实施与控制，目标的考评与奖惩这三个环节进行管理。这三个环节构成一个管理周期，一个周期的终点，又是下一个周期的起点，如此循环往复，不断把管理活动从一个阶段推向另一个阶段，使管理活动呈现出阶段性和连续性的辩证统一。在管理的内容上，都要求人们把一定时期内所要实现的工作成果定为目标，通过目标工作体系使每个人盯着这个目标去推进自己的工作，务求预期达成目标。

从上述的基本思想可以看出，在一定意义上，目标管理是一种管理哲学。它借助目标自身的作用，去激发人们的正确动机；通过强调成果，以焕发人们的成就感和自信心；通

过自主管理，以最大限度地调动人的积极性、主动性和创造性，充分发挥每个人的内在潜力，齐心协力，共同实现整体目标。

4、目标管理是怎样产生和发展的？

目标管理作为一种完整的管理思想和管理方法，是以往管理理论的历史延续，也是在管理实践中逐步发展完善起来的。

1954年美国的管理学家杜拉克，在《管理实践》一书中首先提出“目标管理和自我控制”的基本思想，以后在《有效的管理者》、《管理：任务、责任、实践》以及《效果管理》等著作中，又多次作过阐述。

从理论上说，目标管理的思想批判地吸收了古典管理理论和行为科学的优秀成果。杜拉克认为，以泰罗为代表的古典管理理论，强调行政控制，以工作为中心，忽视人的因素，把人视为附属于机器的“经济人”；以梅奥为代表的行为科学，强调人际关系，以人为中心，忽视人和工作的结合。目标管理基于两者的结合，通过目标把人和工作统一起来。既使组织成员了解工作的目的、意义和责任，又对工作产生兴趣，从而实现自我控制和自主管理。

从实践上说，目标管理的思想又是总结了以往大量的实际管理经验和教训提出来的。杜拉克是经验主义学派的代表，这个学派重视实践经验，认为管理的科学理论和方法，应该从管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。他从大量的实际调查中，认为影响当时企业管理绩效的主要

弊病有三个，即一个错误的管理思想——管任务不管目标的管理思想，两种错误的管理方式——“危机式管理”和“压迫式管理”。

管理不能没有任务，但任务和目标毕竟是两个不同的概念，它们既有联系又有区别。任务一般是“指定担任的工作”或“指定担负的责任”，即规定干什么事，承担什么责任，是以“事”或“责任”的形态出现的；而目标是活动目的的具体化，是一套评价活动效果的标准或指标，是以活动的结果或成果的形态出现的。再有，任务是上级指定或下达的，是一种客体行为，具有被动的意义；而目标则是上下协商或自己确定的，是一种主体行为，具有主动意义。不能否认，任务和目标又有密切的联系。目标决定基本任务，任务又影响目标。正因为任务和目标之间有联系，因而任务才可以转化为目标。任务转化为目标，是一个变被动为主动的过程。正因为它们之间有区别，因而管目标比管任务更有效。那种重任务轻目标的管理思想，必然过分地强调上级的指令，靠指令推动工作，下级只能照指令去行动，而自身的主动性、积极性和创造性不能得以充分发挥。这样，由于目标不明确，管理带有盲目性。对此，杜拉克认为，“企业的目的和任务必须转化为目标”，管理组织不仅要有整体目标，还要有具体的分目标，“如果没有方向一致的分目标来指导每个人的工作，则企业的规模越大，人员越多，发生冲突和浪费的可能性就越大。”

所谓“危机式管理”，是指管理者缺乏明确的目标，工作没有预见性。持这种管理方式的管理者，平时高枕无忧，无所事事，直到发生意外时，才忙成一团。其管理模式是“问题——管理——问题”。这种以问题为中心的管理行为，

没有摆脱出刺激反映的范围，不是主动行为。随着生产规模的扩大和组织机构的复杂化，管理中的问题就会越积越多，当问题不能解决而积重难返时，管理者往往会感到无能为力了，于是就开始混日子，“当一天和尚撞一天钟”。

所谓“压迫式管理”，是指管理者对下属缺乏信任感，随意插手下级权限内的工作，以监督者的身份盯着下属，惟恐监视不力。其管理模式是“监督——工作——监督”。这种以监督为中心的管理行为，没有摆脱出古典管理理论行政控制的范围，压抑了下属的积极性。其结果，管理者在场就干一阵子，不在场就怠工甚至不干了。长此以往，不仅不能发挥成员的主动性和创造性，反而造成下级的反感甚至罢工。

可见，目标管理的理论是在当代资产阶级管理理论和实践的基础上产生的，同资本主义的其他管理方法一样具有两重性。它的产生既出于垄断资产阶级的需要，但也体现了现代化大生产的要求。这种理论和方法既注意了人与人之间的关系，以满足资产阶级暂时平息工人的不满的要求；又遵循了科学管理的原则，以适应现代化大生产需不断提高管理效能的要求。因此，它一经产生，很快就引起了人们的注意。六十年代后，迅速传播到全世界，成为现代管理的新趋势。在美国，“不论在大公司，还是在小公司，在商业的各个领域；不论在资本货物公司，还是在消费货物公司；不论在拥有各种作业线的公司，包括大至生产涡轮机，小至生产擦脸用的薄纸，还是具有不同目标的公司，如有的是生产产品，有的是提供服务等等，到处都可以发现在应用目标管理”。在日本，从1957年开始，一些大企业引进目标管理，不到10年的时间就风靡整个产业界。当前，目标管理已成为世界各国广泛重视的一种管理方法，国外甚至有“如不了解目