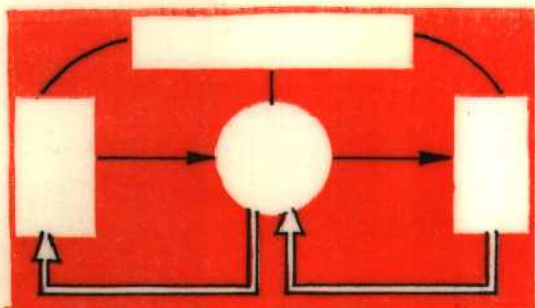
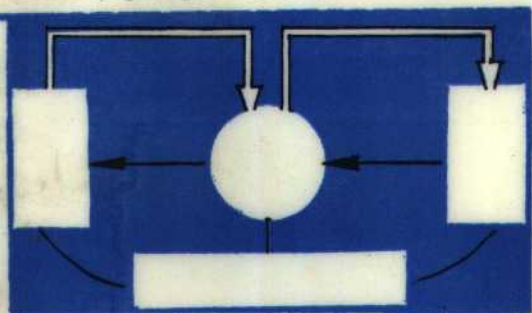


李祝文 韩云永 郭 伦



# 目标管理理论与实践

解放军出版社





国防大学 2 073 0476 3

# 目标管理理论与实践

李祝文 韩云永 郭 伦

解放军出版社

# **目标管理理论与实践**

**李祝文、韩云永、郭 伦**

---

**解放军出版社出版**

**(北京平安里三号)**

**新华书店北京发行所发行**

**一二〇二工厂印刷**

---

**787×1092毫米 32开本 7.75印张 167千字**

**1986年12月第一版 1986年12月(北京)第一次印刷**

**印数1——30000**

**统一书号: 17185·59 定价: 1.75元**

# 前 言

在现代管理科学丛林中，目标管理是八十年代以来世界各国广泛引起重视的管理理论。近几年来，随着我国各项事业的改革，目标管理制度的推行发展很快，工厂企业、政府机关和军队系统都有不少实行目标管理的成功范例。在推行目标管理的实践中，不少单位根据我国的特点，对国外的目标管理理论和实施方法进行了再创造，同时也提出了一些需要研究探讨的理论和实践问题。为了总结经验，探讨理论，我们编写了这本书。

《目标管理理论与实践》侧重探讨我国实施目标管理的理论与方法，但为了使读者了解国外的有关理论，将比较有影响的美、日和日本的理论观点收集在附录内，一并作以介绍。

本书在写作过程中，参考了二十余种国内外的管理学著作，学习了不少单位（含工厂企业和部队）开展目标管理的经验。马惠清同志对本书的内容提出了不少宝贵意见。在此一并感谢。

由于我们水平有限，加之时间仓促，错误和不当之处一定难免。敬请读者批评指正。

# 目 录

## 第一章 目标与目标管理

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一节 目标                | 1  |
| 一、目标的概念               | 1  |
| 二、目标的特性               | 4  |
| 三、目标与管理               | 7  |
| 四、目标与任务               | 10 |
| 第二节 目标管理              | 12 |
| 一、目标管理的概念             | 12 |
| 二、目标管理的特点             | 15 |
| 三、目标管理过程              | 19 |
| 四、目标管理系统              | 23 |
| 五、目标管理和其他现代管理理论、方法的关系 | 24 |

## 第二章 目标管理的理论基础

|              |    |
|--------------|----|
| 第一节 系统理论     | 27 |
| 一、系统的概念      | 27 |
| 二、整分合原则与目标体系 | 29 |
| 三、相关性原则与协调发展 | 31 |
| 四、有序性原则与整体功能 | 34 |
| 五、动态性原则与应变能力 | 36 |
| 第二节 控制理论     | 38 |

|              |    |
|--------------|----|
| 一、控制与反馈      | 39 |
| 二、黑箱方法与目标控制  | 44 |
| 三、白箱方法及指导意义  | 47 |
| 第三节 激励理论     | 49 |
| 一、行为与激励      | 49 |
| 二、需要理论与目标管理  | 52 |
| 三、双因素理论与目标管理 | 57 |
| 四、期望理论与目标管理  | 58 |

### 第三章 确定目标

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一节 确定目标的依据和要求  | 61 |
| 一、确定目标的依据       | 61 |
| 二、确定目标的要求       | 63 |
| 第二节 目标的内容       | 66 |
| 一、目标方针          | 66 |
| 二、目标项目          | 67 |
| 三、目标值           | 70 |
| 第三节 确定目标的常用技术方法 | 73 |
| 一、时间序列法         | 73 |
| 二、线性回归法         | 79 |
| 三、其他常用数学方法      | 84 |
| 四、目标权数计算方法      | 89 |

### 第四章 目标展开

|             |    |
|-------------|----|
| 第一节 目标与对策展开 | 92 |
| 一、目标分解      | 92 |
| 二、目标对策展开    | 95 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 三、目标展开图 .....       | 99  |
| 第二节 目标协商与授权 .....   | 102 |
| 一、目标协商 .....        | 102 |
| 二、明确目标责任 .....      | 105 |
| 三、按目标责任授权 .....     | 107 |
| 第三节 目标管理卡 .....     | 111 |
| 一、目标管理卡的作用 .....    | 111 |
| 二、目标管理卡的内容与格式 ..... | 112 |
| 三、目标管理卡的分类 .....    | 116 |
| 四、目标管理卡的填写 .....    | 117 |

## 第五章 目标实施

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一节 实施中的检查 ..... | 119 |
| 一、检查的内容与方法 ..... | 119 |
| 二、归口检查 .....     | 122 |
| 三、综合诊断 .....     | 125 |
| 第二节 实施中的控制 ..... | 126 |
| 一、控制的基本过程 .....  | 127 |
| 二、控制的基本形式 .....  | 127 |
| 三、自我控制 .....     | 130 |
| 四、常用的控制图、表 ..... | 132 |
| 第三节 实施中的调节 ..... | 135 |
| 一、保持均衡 .....     | 136 |
| 二、搞好协作 .....     | 138 |
| 三、修改目标 .....     | 140 |

## 第六章 目标考评

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 考评的准备工作 ..... | 144 |
|-------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、制定考评标准 .....       | 144 |
| 二、做好日常考评记录 .....     | 145 |
| 三、建立考评组织 .....       | 147 |
| 第二节 考评的内容 .....      | 148 |
| 一、目标项目达成度 .....      | 149 |
| 二、协作情况 .....         | 151 |
| 三、进度的均衡性 .....       | 152 |
| 四、对策的有效性 .....       | 154 |
| 第三节 考评的方法 .....      | 156 |
| 一、分项记分、综合评定 .....    | 156 |
| 二、自我评价与领导评价相结合 ..... | 159 |
| 三、目标成果发表考评 .....     | 161 |
| 四、名次排列考评 .....       | 161 |
| 第四节 考评结果的处理 .....    | 162 |
| 一、实施奖惩 .....         | 162 |
| 二、总结经验教训 .....       | 163 |
| 三、整理资料与归档 .....      | 164 |

## 第七章 目标管理中的领导

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 领导工作的要求 .....    | 166 |
| 一、转变领导观念 .....       | 166 |
| 二、领导深刻理解、带头推行 .....  | 169 |
| 三、改善管理方法 .....       | 170 |
| 四、提高领导能力 .....       | 172 |
| 第二节 加强思想政治工作 .....   | 173 |
| 一、思想政治工作的主要任务 .....  | 174 |
| 二、思想政治工作的方针和原则 ..... | 178 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 三、思想政治工作的方法 .....  | 180 |
| 第三节 搞好咨询指导工作 ..... | 181 |
| 一、咨询指导的作用 .....    | 181 |
| 二、咨询指导的分类与内容 ..... | 183 |
| 三、咨询指导的程序 .....    | 186 |

## 第八章 目标管理的基础工作

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 基础工作的概念和特征 ..... | 189 |
| 一、基础工作的概念 .....      | 189 |
| 二、基础工作的特征 .....      | 191 |
| 三、基础工作与目标管理的关系 ..... | 192 |
| 第二节 标准化工作 .....      | 196 |
| 一、标准的分类与分级 .....     | 196 |
| 二、标准体系 .....         | 200 |
| 三、标准化工作的主要内容 .....   | 203 |
| 第三节 责任制 .....        | 205 |
| 一、责任制的基本形式 .....     | 205 |
| 二、责任制体系及其内容 .....    | 209 |
| 第四节 信息工作 .....       | 211 |
| 一、信息工作的基本要求 .....    | 211 |
| 二、信息工作的主要环节 .....    | 213 |
| 三、做好信息工作应注意的问题 ..... | 217 |

## 附 录

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 国外有关目标管理的主要理论 .....   | 220 |
| 一、国外管理思想的演变和发展 .....  | 220 |
| 二、国外有关目标管理的主要理论 ..... | 228 |

# 第一章 目标与目标管理

## 第一节 目 标

目标管理，简言之就是“根据目标进行管理”，也就是说各项管理活动是围绕目标进行的。因而只有明确目标的涵义和特点，才能正确地理解目标管理的实质，有效地实行目标管理。目标也是现代管理的一个重要基础理论问题，几乎所有现代管理的分支学科都与它紧密相关，因而搞清楚目标对管理活动的指导意义，对全面运用各种现代管理方法技术，提高管理水平，都有重要作用。

### 一、目标的概念

(一) 目标的涵义 目标是一个常用词，从其词义讲，它是指“想要达到的境地或标准”。这一概念包括两方面涵义：对于长远总体目标，如“共产主义伟大目标”，多指理想性的境地，这类目标虽然没有用具体数量描述，但决定了事物发展的方向，有着极为重要的指导意义；对于一个单位的具体目标，如工厂企业的产值目标，多指用数量描述的指标（或标准），这类目标是进行中、短期管理的基本依据。

目标虽然可分为个人目标和集体目标，但都是有意识的主动行为，如：某学生想当博士研究生，某工厂想夺取本行

业产品质量第一名等。因而选择目标和确定目标，是人的主观能动性、积极性和创造性的反映。这就是说目标不是别人（或上级）强加的，而是“我”想要达到的境地或标准。因而，目标只有“装在每个人的心中”（即内在化了的目标），才能成为名副其实的目标。正确理解目标的这一重要涵义，对于实行目标管理是极为重要的。

（二）**管理目标** 管理目标即管理活动的目标。由于管理活动是在一定组织内进行的，所以管理目标也就是组织的目标。它除了具有目标的一般涵义，还有管理的涵义，只有二者统一起来，才能对管理目标有一个完整的认识。

管理是人类最普遍、最重要的社会实践活动之一，它是指人们为了达到某一共同目的，有意识，有组织，不断进行的协调活动。因此，管理目标具有以下涵义：

1. 管理目标主要是指集体的整体目标。这是因为管理的对象是有组织的集群活动，无组织的群体或个体不存在管理。尽管一个组织可能有成千上万人参加活动，每个人也可能都有自己的目标，但从保证集群活动的整体效果看，主要是通过整体目标来统一全体人员的思想和行动。因而加强整体目标的研制并使全体人员自觉地为实现整体目标而奋斗，是提高管理绩效的关键所在。这是一个集体和个人的关系问题。大量的实践经验证明，如果只强调个人目标，集体就会涣散无力；如果把整体目标强加给个人，就很难成为名副其实的目标。但是，管理毕竟要通过集体活动才能产出效益，因此提高整体目标意识是极为重要的。美国1986年1月底召开了一次企业管理学术讨论会，对美国的“个人主义”为核心的指导思想进行了批判，提出了向东方、特别是日本学习“团体主义”。当然，西方资产阶级所讲的“团体主义”与我

们所强调的集体主义精神是有差别的，但毕竟揭示了集群活动的一个重要规律——这就是必须重视整体目标意识，没有集体的兴旺发达也就没有个人的利益。

2. 管理目标是相对一定组织而言的。如：某工厂的目标、某学校的目标、某部队的目标等。因而管理目标是具体的而不是抽象的概念。由于组织的性质和任务不同，其目标描述和具体标准(指标)是不一样的。这就使管理目标必须有明确的边界条件——即活动的边界和职责范围。如果超越了边界条件，不仅会造成管理混乱，而且也很难保证目标得到实现。

3. 管理目标是活动的目的和评价活动效果(标准)的统一。就有效地实施管理而言，首先必须明确活动的目的，然后才能根据目的确定相应的评价标准。例如制造手表，其活动目的是什么？从消费者的角度看是“计时”，由此产生准确性、三防性能、耐久性等一系列评价标准；当然，也可以从生产者角度来研究——获取利润。但是如果不能满足消费者的需要，手表卖不出去，也就无利润可获，所以强调从消费者的需要来研究生产活动的目的是有道理的。用“计时”来描述制造手表的活动目的是人们普遍的认识，而日本人却打破常规，他们发现满足人们“装饰”方面的需求，也是制造手表的另一个活动目的。由此在手表的外观和满足不同人的心理需求上下了很大功夫，从而以双目标的手表打入国际市场，获得了较好的经济效益。可见，要准确描述管理目标是不容易的。高明的管理者就在于能从“平常”中发现“不平常”，从而找到突破点，进行新的创造。

4. 管理目标是指一定时期内管理活动预期达到的成果或结果。这里的“一定时期”就是目标期限，它可以限定为1年、5年或更长时间。因此，管理目标是有期限要求的。

这不仅是为了加强人们的时间观念，而且是为了实施有效的协调和控制。

按照计划的时间，管理目标可分为：（1）带有战略性的长期目标，其期限一般在10年以上，这种目标虽不够具体，但明确了组织的活动方向。（2）带有战役性的中期目标，其期限一般在3—5年左右，它是实现长期目标的手段。（3）带有战术性的短期目标，其期限一般为1年或更短的时间，目标描述应该明确，具体。确定管理目标的期限，应遵循“先长后短”、“长短结合”的原则，防止只顾眼前利益，而影响长远发展的弊病。

综上所述，管理目标是指管理组织系统在一定时期内，预期达到的目的和成果的统称。它应明确以下几点：活动的目的、组织的边界、计划的时间和评价的标准。同时，还要处理好整体目标和个人目标的关系。这些都是正确地实行目标管理所必须的。

为了简化起见，下述的管理目标统称为目标。

## 二、目标的特性

对于管理活动，目标除具有以上广泛的涵义外，还具有以下重要的特性。这些特性对指导管理活动有重要作用。

（一）目标的向量特性 也就是说，目标是一种有方向的量（即向量或矢量）。按照数学原理，构成一个向量必须有大小、方向和作用点三要素。因此，管理者必须注意以下几点：

1. 必须保证目标方向正确，如果目标方向错误，使的劲越大，管理绩效会越差。例如，工厂发展了滞销产品，效率越高，积压越多，效益也就越低。七十年代初期，美国克莱斯勒汽车制造公司虽然技术水平、生产率较高，但因目标选

择错误，生产了大批高能耗的大马力汽车，导致1978年发生石油危机时，每天平均亏损200万美元的严重后果。再如，军队建设如果选择兵力、装备数量作为目标，势必造成巨大的财政负担和装备质量低劣的严重后果，显然这种目标是不适应现代科学技术的迅速发展和未来战争需要的。目标方向性错误还表现在局部目标损害整体目标。例如，某部队医院为了扩大经济收益目标值，尽量多收治地方病员，致使军人排上几个月队也住不进医院，影响到部队医院保障军人身体健康这一基本任务的完成。再如，某煤矿的一个采煤作业队，把多拿奖金作为月度目标，该及时修理的机具也不修理，导致采煤机损坏，从而损害了该煤矿的整体目标。

2. 必须对目标作具体描述，不能用空洞的、口号式的语言来描述目标。这是因为向量不仅有方向，还有描述其大小的具体数值。例如，“努力提高服务质量”就不能成为管理目标，因为它只指出了管理活动的方向，而无评价活动效果的数量指标。如果改成“服务质量的满意率达80%”，就符合向量要求了。

3. 必须正确确定目标作用点的位置。这是一个对管理活动的结果描述问题。例如，工厂企业要把目标作用点放在消费上，以满足消费者的需要作为管理活动的目的，才能做到以销定产，立于不败之地。再如，机关工作的目标，要把作用点放在指导和服务的对象上，如果只考虑机关工作如何做，不重视其指导和服务对象的需要，将会造成以“发多少文件”、“开多少次会议”、“下基层调查多少次”作为管理目标的弊病。

**(二) 目标的集合量特性** 也就是说，目标是由多个子目标构成的体系，而不是一个孤独的量。因此，管理目标是

能够分解和综合的，这是目标分解的主要理论根据。

从项目构成看，目标是多个子目标的集合。例如，工厂企业的目标包括：效益目标，如产值、产量、成本、质量、利润等；发展目标，如人才培养、科研和新产品开发等；职工福利目标，含物质福利和精神福利两个方面。由于目标具有集合性，所以运用系统原理来研究目标的结构，对提高管理的整体绩效是很重要的。

从责权关系看，目标可以按照组织的层级分解为：高层目标、中层目标和低层目标。从而使目标从上至下层层落实、层层具体，形成从下至上层层保证的整体。这是建立目标责任制的重要理论根据之一。

从时间关系看，目标可以分解为：长期目标、中期目标和短期目标。从而按时间序构成一个相互衔接的整体。

由于目标同时具有向量特性和集合量特性，按照多向量相加原理（平行四边形法则），尽量减少各单位、各部门的子目标与整体目标的主导方向的偏差是十分重要的。否则将会发生内耗，作用力相互抵消，而严重影响管理绩效。如图 1-1 所示。

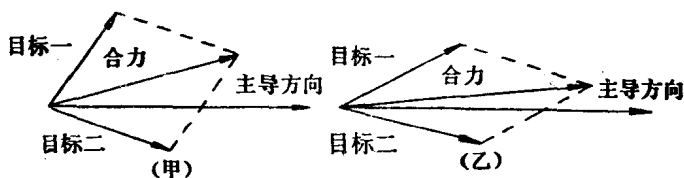


图 1-1 目标向量合成

从图 1-1 可以看出，（甲）图的管理绩效大大低于（乙）图的管理绩效，其合力不仅与整体目标的主导方向偏差大，而且合力的有效值（指在主导方向上的投影长度）也

较(乙)图小得多。在实际工作中,由于目标规划不好或存在本位主义,上述现象是很容易发生的。因而,不能忽视各子目标相互关系的研究。

**(三) 目标的预计量特性** 也就是说,目标是一种期望值。无论计划期多长,目标都是人对未来的一种期望,是计划要达到的预计量。因此,它不同于对历史情况进行综合的统计量。统计量是强调真实可靠性,而目标值是强调先进可行性。

由于目标是未来的期望成果,因此,确定目标必须对过去、现在的情况作详尽的研究,加强对未来的预测,确保目标决策的正确性。

### 三、目标与管理

目标是一切管理活动的依据,而管理活动是通过履行管理职能予以进行的,所以目标对管理活动的指导作用主要体现在管理职能方面。同时,也只有加强管理职能,提高管理工作的有效性,才能保证目标的科学性和实现目标。两者相互联系,不可分割。

管理职能可以理解为管理系统的功能和职责。前者是由管理对象的特点即社会分工所决定的,具有特殊性,如工厂企业的功能是为社会创造物质财富,学校的功能是培养人才和出研究成果等。后者是管理这一事物的自身规律所决定的,具有普遍性,如计划职能、组织职能、指挥职能、控制职能、协调职能等。

**(一) 目标与计划职能的关系** 计划是指行动前制定的具体活动内容和步骤。目标既是计划工作的主要内容,也是制定计划的基本依据。科学的计划工作主要是正确

地预测未来的发展，选择好目标方向，有效地利用现有的资源（人力、财力、物力），以期获得尽可能好的使用效益、经济效益和社会效果。为此，应做到以下几点：

1. 重视目标论证。确定目标是制定计划的关键，目标选择不对，或对上级下达的任务理解不透，计划工作即使搞得周密，也是枉费心机，不是事倍功半，就是事与愿违。

2. 计划的内容既要反映出管理目标的各项指标，又要拟定实现目标的方法、手段和途径。

3. 以目标为中心统筹安排全部工作。目标是管理系统功能的集中体现。如学校就是为了实现出人才、出成果这样的目标，其目标水平和目标达成度是学校管理绩效的集中反映。虽然学校有多方面的工作，但都必须是为了“多出人才、快出人才，多出成果、快出成果”，这样才能形成一个坚强有力的整体，把学校办好。

4. 坚持按计划程序办事。程序是事物发展的客观顺序，是不能违反和颠倒的。计划程序就是编制计划的客观顺序，它包括：调查研究→预测未来→确定目标→选择和制定行动方案等。按程序办事，有利于提高计划工作的科学性，防止盲目性。

（二）目标与组织职能的关系 管理的组织职能有两方面作用：（1）按目标要求，合理设置机构，建立管理体制，确定各职能部门的作用，规定权责关系，合理选配人员，建立起一个统一有效的管理组织系统。这是组织结构方面的问题。（2）以目标为指导，处理好管理组织系统各要素之间的关系，特别是人与人之间的关系，保证目标得到实现。这是组织行为方面的问题。由此可见，无论哪一方面的组织职能，都必须以目标为基本依据；同时只有加强管理