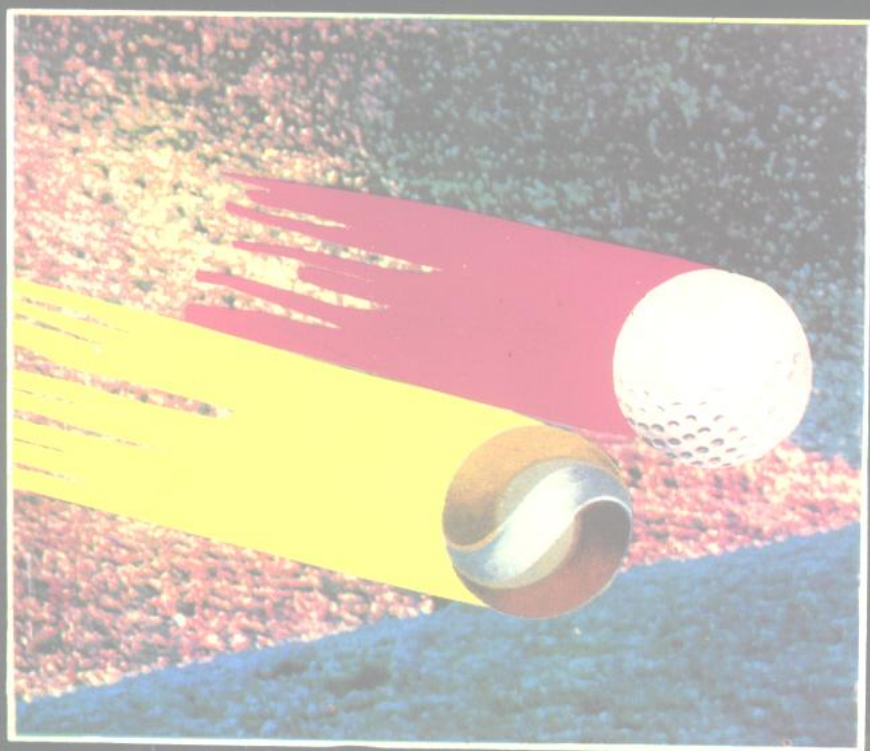


行之有效的管理手段

——目标管理岗位责任制



主编著者: 秦发嘉

编委: 朱启明 黄纯生 向延虎 陈立华 刘纪华
肖英明 魏诗祥 郑 仪 陈社平 张启凡
王和平 鄢大明 朱应发 方 重 聂 波

湖南科学技术出版社

123116

C931.2

93-55

行之有效的管理手段

——目标管理岗位责任制

主编著：秦发嘉

编 委：朱启明、黄纯生、向延虎、
陈立华、刘纪华、肖英明、
魏诗祥、郑 仪、陈社平、
张启凡、王和平、鄢大明、
朱应发、方 重、聂 波



湖南科学技术出版社



S026893D

611851

湘新登字004号

行之有效的管理手段

——目标管理岗位责任制

秦发嘉 主编著

责任编辑:曾平安

•

湖南科学技术出版社出版发行

(长沙市展览馆路3号)

湖南省新华书店经销

长沙县印刷三厂印刷

•

1993年9月第1版第1次印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:10.625 插页:1 字数:275,000

印数:1—10,700

ISBN 7—5357—1288—6

F·167 定价:7.80元

坚持目标管理
提高工作效率

熊清泉

一九九三年四月

实践证明目標管理崗位
責任制是重要的管理
手段

為目標管理崗位責任制一大題

劉夫生



一九九三年
十月十日

序

湖南省人事厅副厅长 张永星

目标管理岗位责任制,是根据我国宪法第27条关于“一切国家机关实行精简的原则,实行工作责任制”的规定和邓小平同志关于机关工作“要有分工负责,从上到下建立岗位责任制”的指示精神,适应改革开放和社会主义现代化建设需要,逐步建立和发展起来的。所谓目标管理岗位责任制,就是依据党委和政府在一定时期内确定的总任务来制定工作目标,然后实行层层分解,逐项、逐级落实到岗位和个人,并在规定的期限内,严格进行考核,将完成目标或任务的情况作为工作人员升降和奖惩的重要依据。它的主要特征是:以工作目标为中心,任务、职责、要求等都很明确。这有利于克服职责不清,奖惩不明,好坏不分等弊端,增强责任感和竞争力;有利于克服工作中的盲目性或随意性,做到心中有“大目标”,手上有“明细账”和“时间表”,头上有“紧箍咒”,并依据签订的责任书或合同书,实施客观公正的考核和奖惩,能充分地发挥工作人员的

积极性和创造性,提高工作效率和效益;有利于协调各部门、各单位、各岗位之间的关系,克服扯皮推诿现象,增强整体功能和管理效应,保证总目标、总任务的完成。

湖南省目标管理岗位责任制工作,在各级党委、政府的领导下,逐步深入发展,取得了较好成绩。全省绝大多数地、州、市、县和一些省直单位实行了目标管理岗位责任制。通过多年的实践,各级领导和广大工作人员进一步认识了实行目标管理岗位责任制的必要性和重要性,在科学制订工作目标和任务,建立严格的岗位责任制、考核制、奖惩制等方面,也积累了许多好的经验和做法。实践证明,凡是目标管理岗位责任制搞得比较认真、比较好的地方和单位,在改进管理,转变作风,加强廉政勤政建设,提高工作效率,促进“两个文明”建设等方面,都收到了好的效果。

中共中央《关于加强党的建设,提高党在改革和建设中的战斗力的意见》(中发1992年10号文件)中明确指出,要逐步建立健全工作人员岗位规范,实行目标管理岗位责任制,把工作实绩作为考核评价的依据。我们一定要认真贯彻落实中央的这一指示精神,结合机构改革和实行公务员制度,进一步完善和深化目标管理岗位责任制,把机关管理工作提高到一个新的水平。省人事厅任免考核奖惩处秦发嘉等同志经过辛勤劳动,编著了《行之有效的管理手段——目标管理岗位责任制》这本书。这本书进一步研究和探索了实行目标管理岗位责任制的一些理论问题和实践问题;介绍了近几年来有关部门、单位实行目标管理岗位责任制的作法和经验;汇集了中央和省有关文件及领导讲话,融政策性、理论性和实践性为一体。我们相信,这本书的出版和发行,对帮助部门、单位及广大工作人员更全面正确地了解目标管理岗位责任制,指导和促进目标管理岗位责任制工作,将起到积极的作用。

一九九三年四月于长沙

目 录

指 导 篇

第一章 目标管理岗位责任制的产生与发展	(1)
第一节 目标管理岗位责任制的产生	(1)
第二节 目标管理岗位责任制的作用	(4)
第三节 目标管理岗位责任制的发展	(9)
第四节 我省目标管理岗位责任制的状况	(11)
第五节 目标管理岗位责任制的深化方向	(14)
第二章 目标管理岗位责任制的制定	(19)
第一节 目标制定的依据	(19)
第二节 目标制定的要求	(20)
第三节 目标制定的内容	(22)
第四节 整体目标的分解	(25)
第五节 党政机关的目标分解	(27)
第六节 目标责任书的制定	(32)
附:目标责任书制定实例选登	(34)
第七节 我国经济发展目标的制定	(35)

第八节	湖南省经济发展目标的制定	(42)
第九节	目标的修改	(46)
第十节	目标的实施与控制	(48)
第三章	目标管理岗位责任制的考核	(57)
第一节	考核的作用	(57)
第二节	考核的原则	(58)
第三节	考核的组织	(58)
第四节	考核的标准	(59)
	附:考核标准实例选登	(63)
第五节	考核的实施	(65)
	附:考核实施实例选登	(66)
第六节	考核中应注意的问题	(75)
第七节	怎样填写考核中的《日记实》	(82)
第八节	怎样将年度考核与目标管理岗位责任制考核结合	(84)
第四章	目标管理岗位责任制的奖惩	(87)
第一节	奖惩的作用	(87)
第二节	奖惩的原则	(89)
第三节	奖惩的内容	(90)
第四节	奖惩的条件	(92)
第五节	奖惩的程序与审批权限	(93)
第六节	奖惩的几个具体规定	(95)
	附:奖惩实例选登1	(97)
	奖惩实例选登2	(99)
	奖惩实例选登3	(101)
	奖惩实例选登4	(106)
第五章	目标管理岗位责任制中的岗位规范	(114)
第一节	建立岗位规范的作用	(114)
第二节	建立岗位规范的基本原则	(115)
第三节	建立岗位规范的结构	(117)
第四节	建立岗位规范的方法	(118)

附:岗位规范实例选登1	(120)
岗位规范实例选登2	(123)
第五节 岗位知识规范培训	(126)
附:岗位知识规范实例选登	(128)
第六章 目标管理岗位责任制中的“一事一奖”	(133)
第一节 “一事一奖”的作用	(133)
第二节 “一事一奖”的做法	(135)
第三节 “一事一奖”应注意的问题	(137)
附:“一事一奖”实例选登1	(139)
“一事一奖”实例选登2	(142)
第七章 目标管理岗位责任制的组织领导	(145)
第一节 组织领导的要求	(145)
第二节 工作方法	(147)
第三节 管理水平	(148)
第四节 思想政治工作	(149)
第五节 选人用人	(155)
第八章 目标管理岗位责任制中的有关问题解答	(165)
一、国民经济目标的特点和体系是什么?	(165)
二、经济和社会发展目标如何确定?	(168)
三、管理目标如何确定?	(170)
四、什么是机关目标管理岗位责任制?	(173)
五、如何扩大奖励效果?	(174)
六、目标管理考核中的群众评议方式、要求及注意事项有哪些?	(175)
七、目标管理中工作人员不负责任有哪些表现?	(176)
八、怎样搞好目标管理中的平时考核?	(179)
九、怎样写目标管理中的述职报告?	(181)
十、怎样进行目标管理中考核结果的反馈?	(182)
十一、怎样写好目标管理中的综合评估?	(184)
十二、怎样进行目标管理中的违纪案件处理?	(186)
附:违纪案件处理实例选登1	(191)

违纪案件处理实例选登2·····	(192)
违纪案件处理实例选登3·····	(193)
十三、怎样处理目标管理中案件的申诉? ·····	(194)

操 作 篇

1、我省实行目标管理岗位责任制的主要作法·····	省人事厅任免考核奖惩处秦发嘉(196)
2、实行目标管理岗位责任制的体会·····	省政府直属机关汽车公司总经理胡平英(201)
3、如何搞好目标管理岗位责任制的考核·····	株洲市人事局陈社平、尹立林(204)
4、积极推行目标管理岗位责任制,促进两个文明建设的发展·····	常德市人事局刘平政(207)
5、实行严格考核是做好目标管理岗位责任制工作的关键·····	衡阳市委组织部、市人事局(215)
6、坚持以经济建设为中心,不断深化目标管理岗位责任制·····	衡阳县委、县人民政府(221)
7、推行目标管理,深化岗位责任制·····	攸县县委、县人民政府(226)
8、克服四难,扎扎实实地抓好目标管理岗位责任制·····	祁阳县委、县人民政府(232)
9、实施目标管理责任制的效果及体会·····	新邵县委、县人民政府(237)
10、搞好目标管理岗位责任制,必须抓好三个环节·····	涟源市委、市人民政府(242)
11、推行目标管理岗位责任制,提高工作效率·····	资兴市委、市人民政府(248)
12、认真实行目标管理岗位责任制,争创一流工作水平·····	岳阳市委办公室(254)
13、实行目标管理岗位责任制的作法和体会·····	怀化地区纪委(258)
14、深化目标管理,促进全市工作·····	沅江市人事局曾瑞祥、刘佳钢(262)
15、工商行政管理如何实行目标管理·····	永顺县工商行政管理局(267)
16、乡镇如何实行目标管理·····	慈利县岩泊渡镇(271)
17、抓目标管理的三点体会·····	湘乡市委、市人民政府(273)

18. 科学定目标,严格抓考核,持在奖罚兑现 望城县城关镇(267)
19. 在目标管理岗位责任制中怎样实行奖惩兑现...桃源县委、县人民政府(280)
20. 刑侦工作目标管理考核奖惩办法
..... 长沙市东区公安分局刑侦队邹品华、徐正坤(284)
21. 省机械工业学校目标管理办法 (286)
22. 省农机研究所新技术实业公司目标管理岗位责任制收到好的成效 ... (289)

资 料 篇

- 《中共中央关于加强党的建设,提高党在改革和建设中的战斗力的意见》 中共中央中发(1992)10号摘要(291)
- 国务院关于健全各部委责任制的一些问题的通知
..... 国发(1982)89号摘要(291)
- 劳动人事部关于建立国家行政机关工作人员岗位责任制的通知
..... 劳人部(1982)162号摘要(293)
- 中共中央组织部、劳动人事部关于逐步推行机关工作岗位责任制的通知
..... 中组发(1984)5号(295)
- 湖南省人民政府办公厅转发省人事局《关于健全国家行政机关工作人员岗位责任制的意见》 湘政办(1983)9号摘要(296)
- 附:《关于建立健全国家行政机关工作人员岗位责任制的意见》 ...
..... 湖南省人事局(296)
- 中共湖南省委办公厅、政府办公厅转发省委组织部、省劳动人事厅
《关于党政机关推行责任制的情况和意见的报告》的通知
..... 湘办发(1985)33号摘要(298)
- 附:《关于党政机关推行岗位责任制的情况和意见的报告》
..... 中共湖南省委组织部、湖南省劳动人事厅(298)
- 中共湖南省委组织部、湖南省人事厅《关于表彰全省目标管理岗位责任制工作先进单位的决定》 湘人核(1992)33号(301)
- 邓小平同志论目标管理责任制 (303)

中央书记处书记宋任穷同志谈目标管理岗位责任制.....	一九八四年一月十日(304)
劳动人事部部长赵守一同志谈目标管理岗位责任制.....	一九八四年一月十日(308)
中央组织部副部长曹志同志谈目标管理岗位责任制.....	一九八四年一月十五日(310)
劳动人事部副部长焦善民同志谈目标管理岗位责任制.....	一九八四年一月二十日(315)
人事部副部长程连昌同志谈目标管理岗位责任制.....	在全国人事考核奖惩任免
工作会议上的讲话(摘要)一九九一年一月八日、一九九二年九月十八日	(319)
湖南省常务副省长董志文在全省目标管理岗位责任制会上的讲话(摘要)	一九九二年五月五日(323)
湖南省委组织部部长赵培义在全省目标管理岗位责任制会上的讲话(摘要)	一九九二年五月五日(326)

指导篇

第一章 目标管理岗位责任制的产生与发展

第一节 目标管理岗位责任制的产生

所谓目标管理岗位责任制,就是根据管理组织在一定时期内的总任务来确定工作目标,然后进行层层分解,逐项、逐级、逐岗、逐人实施,在规定的期限内,将落实的情况,作为考评的依据,严格实行奖惩兑现。

目标管理岗位责任制,也称成果管理或目标责任管理。它借助目标的作用,去激发管理者和被管理者的正确动机,朝着期望的

目标,充分发挥内在潜力,作出最大的贡献;通过自主管理,发挥被管理者主人翁的作用,增强责任感和使命感;通过强调成果,焕发管理者和被管理者的精神,使之看到成绩,看到前景,增强竞争意识,进一步调动积极因素。

目标管理岗位责任制的产生最早出现于20世纪50年代的美国。当时,美国产业界竞争十分激烈,各个企业急需提高自己的管理水平,只有这样,才能振兴企业,才能在竞争中立于不败之地。而原有的管理方法已不适应竞争的要求。处在这种情况下,美国学者彼得·德鲁克(有人译为杜拉克),1954年在他的《管理实践》一书中首先运用了目标管理责任制的概念。随后又在他的《有效的管理者》、《管理、任务、责任、实践》、《效果管理》等著作中,多次作了阐述。德鲁克的基本观点是:

(一)目的和任务要形成目标才有利于管理。他认为,任何企业要加强管理,必须从以下几个方面形成目标,这主要是:企业在市场上的可信度、科研成果、生产水平、财产保管、经济效益、管理人员的素质、劳动纪律等。若上述目标制定得科学而又能达到,企业就能经久不衰。

(二)目标要逐项分解才有利于实施。目标确定之后,要便于实施和落实到实处,必须将目标逐项分解。每项分目标、子目标必须同总目标相联系。目标分解后,管理者和被管理者的职、责、权都必须作出明确规定。

(三)目标的实施要以自我管理为主才利于发挥作用。目标管理所起的最大作用,实际上是以自我管理方式取代由管理者支配的管理方式。只有以自我管理方式为主,才能确保目标的实现。

(四)管理者要重视成果才利于调动积极因素。他认为,重视成果,才能提高管理水平。凡重视成果的管理者,他的下属人员的工作积极性也能得到相应提高。作为一个管理者需要重视三个方面的成果:①经济成果;②科研成果;③对人才培养和开发的成果。

(五)要有一个好的管理组织。管理组织是实现目标管理岗位责任制的保证。作为一个好的管理组织,基本条件是:业务精通,民主

管理意识浓,工作效率高,重视科研,关心人才。

德鲁克的上述观点既区别于被称为“科学和管理之父”泰罗为代表的古典管理理论,强调行政控制,以工作为中心,而忽视人的因素,把人视为附属于机器的“经济人”;又区别以梅奥为代表的行为科学,强调人际关系,以人为中心,而忽视人与工作的结合。德鲁克提出的目标管理岗位责任制,把人和工作结合起来,使管理者和下属人员共同了解工作的目的、意义和责任,对工作产生兴趣,自觉地实现自我控制和自主管理。因而世界各国的管理者均承认他是目标管理岗位责任制理论的创始人。

除此,同德鲁克相同观点的还有爱德华·施莱、哈罗德·孔茨等人。

爱德华·施莱,在他的专著《成果管理》一书中提出,要将每个人1年内完成的工作成果定为目标,就要授给每个人一定的权限,使之能有效地去完成。制定的个人目标,要尽量用某种形式进行测定,这是核实成果的关键。只有定量制定目标,才能显示方向。如果没有目标,各层就会模糊不清,在这里工作的人,就难以发挥作用。越是将目标定量化,就越能有效地进行管理,就能激发每个人的工作热情。施莱说:“管理的重要工作,就是培养每个人在广度、深度上提高其能力,使每个人领会到自己肩负完成单位目标的责任。”

哈罗德·孔茨在他与西里尔·奥唐奈合著的《管理学》一书中阐述了《目标管理岗位责任制的性质与制定》。孔茨认为,为了实现企业的宗旨,必须制订目标,而且应具有可考核性。他认为目标管理岗位责任制有4点好处:1、能提高管理水平;2、迫使人们去弄清目标的作用和难易程度,增强责任感;3、促使人们发奋努力地工作;4、有利于开展有效的管理工作。

目标管理岗位责任制产生后,很快引起了人们的高度重视。从60年后,迅速传播到欧美和日本等国。在美国的大小企业普遍实行了目标管理岗位责任制。在日本,从1957年开始,先在一些企业实行,后很快推广到了经济界。目前,目标管理岗位责任制在世界各

国广泛运用,有“不了解目标管理岗位责任制等于莫大耻辱”的说法。美国哈佛学院编写的《企业管理百科全书》中提到作为策略规划的管理工具,目标管理岗位责任制八十年代后将显示更大的生命力。

第二节 目标管理岗位责任制的作用

虽然目标管理岗位责任制产生在外国,但用目标责任进行管理的思想,我国历来重视,早在革命战争年代,毛泽东同志就提出:“我们都是来自五湖四海,为了一个共同的革命目标,走到一起来了。”(《毛泽东选集》第4卷第906页)在经济工作中,毛泽东同志也曾提出:“一个工厂内,行政工作、党支部工作与职工会工作,必须统一于共同目标之下。这个共同目标,就是以尽可能节省的成本(原料、工具及其他开支),创造尽可能多与尽可能好的产品,并在尽可能快与尽可能有利的条件下推销出去。”(《毛泽东选集》东北书店1948年版第823页)党的十二大确定了到本世纪末我国经济建设的总的战略目标,即在不断提高经济效益的前提下,力争使全国工农业的年总产值翻两番。因此,通过总结我们自己的经验,借鉴国外的做法,建立起具有我国特色的目标管理岗位责任制,是十分必要的。

目标管理岗位责任制,它既是一种管理制度,也是一种管理思想。

(一)利于以目标为中心进行管理。从管理的活动看,目标应该成为一切管理活动的出发点和归宿,这就是:要围绕组织的目标去制定计划;要按目标要求建立机构,并通过强有力的组织工作保证各项活动都导向组织的目标;要发挥强有力的指挥权威,确保目标实现;要及时纠正实施过程中出现的目标偏差,保证管理活动朝着预期的方向稳步发展;要处理好各方面的关系(包括内外关系和内部的纵横关系),协调好各种力量,以保证目标实现。只有这样,组织才有力量(即目标向心力),才能保证获得良好的管理绩效。