

ZHI LIANG

GUAN LI

CONG SHU

质量管理丛书



方针目标管理

中国质量管理协会
编

北京理工大学出版社

113965

方针目标管理

尚 杰 刘秀娟 李少华 编著
钱仲侯 余美芬 主审



S0272354

北京理工大学出版社

(京)新登字149号

内 容 简 介

DN06/31

本书是中国质量管理协会主持编写的《质量管理丛书》之一，主要介绍方针目标管理的基本原理、方法和应用，除系统地阐述了方针目标管理的基本概念、方针目标体系的科学设计、展开程序和方针目标的实施、考核、评价、诊断等的一般方法外，还对目标制定的常用技术方法作了扼要介绍。本书既注意吸收国外现代化管理的科学理论又注重总结我国推行方针目标管理的新经验，内容简练，重点突出。书中还编入了实践性较强的例题与案例。

本书可作为企、事业单位推行方针目标管理的参考书，也可作为广大管理人员的培训（自学）教材以及高等院校管理专业的教学参考书。



方 针 目 标 管 理

中国质量管理协会 编

*

北京理工大学出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

地质出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 7.25印张 159千字

1991年11月第一版 1991年11月第一次印刷

ISBN 7-81013-461-2/C·28

印数：1—11000册 定价：3.90元

质量管理丛书编审委员会名单

- 主任：**盛树仁（国家计委副主任、中国质协副理事长、高级经济师）
- 顾问：**宋季文（中国质协理事长）
岳志坚（中国质协顾问）
林少官（华中理工大学教授）
沈思聪（中国人民大学教授）
- 副主任：**玄 锐（中国质协副理事长、高级工程师）
张贵华（中国质协副秘书长、高级经济师）
朱玉龙（国家技术监督局综合计划司司长、高级工程师）
杨文士（中国人民大学教授）
严圣武（北京理工大学教授）
罗国英（中国质协副秘书长、高级工程师）
〔常务副主任：杨文士、严圣武、罗国英〕
- 编 委：**（按姓氏笔划为序）
玄 锐（中国质协副理事长、高级工程师）
朱玉龙（国家技术监督局综合计划司司长、高级工程师）
刘光庭（清华大学副教授）
刘建生（西安矿业学院副教授）
严圣武（北京理工大学教授）
李为柱（708所科技委主任、高级工程师）

- 余美芬 (中国质协研究部部长、高级工程师)
 陈炳权 (同济大学教授)
 沈 阳 (北京市质协培训部部长、工程师)
 张贵华 (中国质协副秘书长、高级经济师)
 张绍镛 (内蒙古工学院副教授)
 杨文士 (中国人民大学教授)
 罗国英 (中国质协副秘书长、高级工程师)
 罗笃常 (西安冶金建筑学院副教授)
 林修齐 (上海市技术监督局宣教处副处长、高级工程师)
- 金广林 (吉林工业大学教授)
 金同颢 (机械质协培训部部长、工程师)
 茆诗松 (华东师范大学教授)
 梁乃刚 (东北工学院副教授)
 钱仲侯 (北方交通大学教授)
 盛树仁 (国家计委副主任、中国质协副理事长、高级经济师)

前 言

质量管理丛书，现在开始出版发行了。以丛书的形式编辑出版质量管理方面的著作，这在我国还是第一次。值此出版发行之际，我想说一点不成熟的意见，供读者参阅。

—

党的十一届三中全会以来，我们贯彻执行改革开放的总方针，已经十年了。同我国其他各项事业一样，十年来，质量管理事业也取得了很大的进步。就从这部丛书来看，十年前我们无论如何是编不出来的；现在能够这样做，它反映出：在改革开放的指引和推动下，随着质量管理在我国的广泛开展和不断强化，随着这方面实践的逐步深入，把质量管理作为一种专门学问来看待，我们的知识逐步丰富起来了，我们对质量管理的认识逐步深化了。

产品质量问题，是经济建设的一个战略问题；对工业企业来说，质量就是生命，这个道理，现在大家都是承认的。问题在于，究竟怎样才能做到确保产品质量和不断提高产品质量呢？除了在技术上必须大力推动企业技术进步以外，在管理上还必须相应采取什么措施呢？为了回答这个问题，十年来，我们进行了广泛的探索，付出了艰苦的努力。实践证明，建立现代工业，不仅需要现代技术，而且需要现代管理。就质量管理而言，全面质量管理就是现代的质量管理。在我国现代化建设中，为了确保产品质量和不断提高产品质

量，推行全面质量管理是一条必由之路。

我国推行全面质量管理，始于70年代末期。当时，一批先行者在接受了这种新知识以后，立即率先在企业中试行，一些企业不久就取得了比较明显的效果。在这些成功事例的影响和推动下，全面质量管理的推行工作迅速扩展开来。

“六五”期间，由少数工业企业到多数工业企业，由工业的个别行业到各行各业，由工业企业到交通运输企业，由工交企业到建筑、商业企业，全面质量管理在全国范围内开展起来了。这种情况说明，经过实践，全面质量管理的科学性、实用性和有效性，已逐步得到了广泛的确认，全面质量管理已开始在我国扎下了根子。在此基础上，原国家经委1986年决定，“七五”期间，要在全国所有大中型工业企业中普遍推行全面质量管理，并按此逐年制定了实施规划。目前，这项工作仍在继续进行，进展情况总的说来是好的。

应当着重指出，全面质量管理的推行工作之所以能收到如此效果，一条重要的经验就是：教育必须先行，必须坚持一贯。产品质量的形成有它自己的规律；如何通过加强管理来确保质量和提高质量，也有它自己的规律。特别是，随着现代科学技术和现代工业的飞速发展，形成产品质量的因素愈来愈复杂，质量管理也就相应复杂起来。在这样的情况下，要想取得推行工作的成功，不学习是绝对不行的；不仅要学习基础知识，而且要坚持不懈地学习新知识，才能适应推行工作的需要。正因为如此，值此全面质量管理推行十年之际，我们认为，在十年实践的基础上，编辑出版一套质量管理丛书，对于总结经验，推动学习，促进全面质量管理的继续深入发展，加快各行各业发展品种提高质量的步伐，将是很有意义的。

二

前面说过，现代科学技术和现代工业的飞速发展，使得质量管理愈来愈复杂。为了加强质量管理，不仅需要掌握各种学科的知识，而且需要把这些知识有机结合起来，以利系统地解决确保质量和促进质量提高的各种复杂问题。这次编辑出版这套丛书，就是把质量管理所需的各种知识加以汇集的一种尝试。虽然还不能说我们的认识已十分成熟，也不能说把质量管理作为一门科学我们已形成了自己的学术体系，但十年的实践确使我们积累了丰富的经验和增长了多方面的知识，编写这样一套丛书的条件，应当说已基本具备了。

这套丛书，经多方征求意见和反复研究，初步确定暂由二十一种书组成。为了使读者在总体上有一个比较清晰的轮廓，这些书可以大致归并为以下几类：一是综合论述类的书有三种，即《质量管理概论》、《质量体系》和《宏观质量管理》；二是过程管理类的书有五种，即《方针目标管理》、《产品开发设计的质量管理》、《生产制造的质量管理》、《采购供应的质量管理》和《销售服务的质量管理》；三是管理技术类的书有六种，即《质量特性的试验设计》、《可靠性》、《统计工序控制》、《质量数据的统计分析》、《质量评定与量化》和《质量信息管理》；四是专业管理类的书有五种，即《质量成本》、《质量审核》、《质量检验》、《质量监督》和《质量改进》；五是专门论著，有两种，即《质量法制》和《质量心理》。毋庸讳言，以上编写方案，虽经反复研究，仍是不够全面完善的。好在丛书的编辑出版有一个过程；上述各书既是整个丛书相互关联的一个组成部分，同时又具有相对的独立性，在出版过程中，如发现有重大疏漏或明显不妥之处，还可及

时作些调整增减。

还需说明，这套丛书，着重考虑了它的普遍适用性，没有编入专门论述各个行业的质量管理论著。这类论著的重要性是不言而喻的，因为不同行业无论在技术上或管理上都有不同的特点，都需要从各自的特点出发在加强质量管理上有所侧重；总的道理是一致的，但具体实施时又小有差别甚至差别很大，比如机械工业企业和化学工业企业在推行全面质量管理时的具体做法就是很不相同的。近年来，这类专著已出版不少，在此基础上，我们希望各行各业继续努力，编辑出版一些在理论上实践上都更加成熟的具有更高水平的专著。

三

这套论述质量管理的丛书，其本身的质量如何，我想读者一定是十分关心的。作为编者，我们能够向读者报告的是：这个问题从一开始就提上了编写工作的重要议程，并且自始至终地予以重视。我们认为，如果论述质量管理的书不讲质量，编写质量管理丛书不讲质量管理，那对质量管理工作就会是一个不小的讽刺。当然，尽管我们对丛书质量是重视的，也认真采取了一些保证质量的措施，但由于编者水平有限，对作为一套丛书的如此众多书籍的质量保证措施也较难十分严密，加之实践还正在发展，许多新问题还有待探索、总结、回答，因此，如果读者能作出这样的评价：这套丛书是力求理论上的科学性并尽可能集中反映十年实践经验的，它已达到一定的质量水平，但还需继续努力创造出更高的水平，我们就十分满意了。我们希望丛书和读者见面以后，能够得到学者、专家、企业家和广大质量工作者的指

教，促使我们进一步完善这套丛书，并依靠大家的智慧和共同努力，逐步形成我国自己的质量管理的学术体系，有力推进质量管理事业的发展，更好地为社会主义现代化建设服务。

盛树仁

一九八九年七月

编 者 的 话

方针目标管理，国外一般称目标管理（MBO），是20世纪50年代由美国管理学家德鲁克（Peter F. Drucker）在总结前人研究的基础上提出来的，至今已经成为广泛应用的一种现代管理体制。由于现代管理中，各项管理活动一般都是围绕着目标进行的，所以，有人称“目标管理是企业的导航”。

70年代末，在我国引进全面质量管理的同时，也引进了目标管理，并结合我国的国情和民族习惯，形成具有中国特色的方针目标管理。

由于我国以计划经济为主，市场调节为辅的经济体制与西方世界不同，各企业在引进目标管理时所依据的资料来源不一等各种原因，我国企业界在推行方针目标管理过程中，在一些概念的理解上和实际做法上有较大差异，在实践中也提出一些须回答的问题。

为了搞好方针目标管理，国内的一些专家、学者及实际工作者进行了长期研究和探讨。中国质量管理协会方针目标管理学组在多次研讨的基础上请学组成员吉林化学工业公司染料厂全质办主任尚杰、北方交通大学副教授刘秀娟、北京化工学院副教授李少华三位同志合作编著了《方针目标管理》一书。由北方交通大学教授钱仲侯、中国质量管理协会学术部部长余美芬主审，中国人民大学教授杨文士终审。

本书在编写中经三次较大的修改，在审稿讨论中得到了

吉化公司领导陶琪、沈庆玉及学组其它成员王仁山、杨景秋、温瑜珊、李庆伍、蔡舜尧、陈秀云等同志的大力帮助。本书初稿请南京化学工业公司催化剂厂王敦戩同志作第一读者，还有第一、二期学员提出了不少宝贵意见，在此一并表示感谢。

本书内容以方针目标管理的基本原理、方法和应用为主，理论联系实际，观点明确，通俗易懂。本书以面向企业，面向实际工作者为主，同时，又可作为大专院校和管理干部的培训教材。

由于方针目标管理在我国的实践时间还不长，加之水平有限，所以，本书定有许多不足之处乃至错误，敬请广大读者斧正。

中国质量管理协会

方针目标管理学组

一九九一年三月二十五日

目 录

第一章 方针目标管理概述	1
第一节 方针目标管理的基本概念	1
第二节 方针目标管理与其他管理的关系	10
第二章 方针目标的制定	21
第一节 制定方针目标的原则和依据	21
第二节 方针目标体系的科学设计	27
第三节 方针目标的制定程序	38
第四节 方针目标制定案例	49
第三章 目标的展开	58
第一节 目标展开的概念	58
第二节 目标展开的方法	61
第三节 目标展开程序	71
第四节 方针目标管理手册	82
第五节 展开中应注意的问题	84
第四章 目标的实施	87
第一节 内部环境	87
第二节 目标实施计划	97
第三节 目标实施过程中的日常管理	104
第五章 考核与评价	110
第一节 考核的意义与原则	110
第二节 考核责任与内容	113
第三节 考核方法	116
第四节 主要经营目标考核计算方法	124
第五节 成果评价	126

第六节 案例	132
第六章 方针目标管理诊断	148
第一节 方针目标管理诊断的基本概念	148
第二节 方针目标管理诊断的基本内容	153
第三节 方针目标管理诊断的程序和方法	166
第七章 目标制定的技术方法	175
第一节 概述	175
第二节 确定单项目标值的方法	177
第三节 进行目标值综合平衡的方法	188

第一章 方针目标管理概述

第一节 方针目标管理的基本概念

一、方针目标管理的由来

方针目标管理，国外一般称目标管理 (Management By Objectives, 简称 MBO)，它产生于 50 年代中期。1954 年，美国管理学家德鲁克 (Peter F. Drucker) 在《管理的实践》(The Practice of Management) 一书中，首次提出了“目标管理与自我控制”的主张。经过 30 多年来世界许多国家的实践和继续研究，尤其是经过日本的应用，使目标管理不断充实和完善，至今已在世界许多国家得到广泛应用。在现代管理中，各项管理活动一般都是围绕着目标进行的，所以，有人称“目标管理是企业的导航”。

我国企业界从国外引进并实行目标管理，始于 1978 年，它是伴随着推行全面质量管理 (TQC) 而发展起来的。我国在推行目标管理的过程中，一般称目标管理为方针目标管理。但其涵义，与日本的方针目标管理有所不同。日本在从欧美引进“目标管理”以后，结合自己的国情和民族习惯，在目标管理的内容和做法方面都有所发展。他们在确定企业目标以后，还要制定达到目标的措施——即“企业方针”，并对企业方针进行层层展开，称之为“方针展开”。因此，目标管理在日本称为“方针目标管理”，或“方针管理”。

我国在推行全面质量管理的10余年实践中，方针目标管理伴随着全面质量管理的深化而深化，并在美国的目标管理、日本的方针管理的基础上，发展成为具有我国特点的方针目标管理。这种特点主要体现在：不仅强调用目标进行管理，而且强调在实施目标过程中，注重对实施目标的措施和手段进行管理，并强调在社会主义条件下企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位相统一，把控制过程与追求成果一致起来。这些特点正是按照正确的对待外国经验的原则，走自己的路，建立具有我国特色的企业内部管理体制的具体体现。

二、方 针

在方针目标管理中所讲的方针，一般是指由企业的决策层，为实现企业的总经营目的，正式颁布的经营管理活动的宗旨和方向。在企业方针目标管理活动中，有时称方针为“企业方针”，它是企业生产经营活动的纲领，是全体职工的行动指南。

方针是给一个单位的经营管理活动“定向”的，虽然一般不作定量表述，但是它决定一个单位的发展方向，有着极为重要的指导意义。由决策层（或决策者）提出的企业方针，一般应体现以下基本要求：

（1）全局性、方向性。企业方针应当指导在某个特定时期内企业的总体性发展方向，对整个企业的生产经营活动，提出宏观规范；

（2）针对性、经营性。企业方针应当反映在方针目标管理周期内外部环境和内部条件对经营管理活动所提出的客观要求。提出方针，必须从实际出发，有针对性，并反映本单位的生产经营特点，而不能是“年年可用、处处可用”，

流于形式，成为摆设；

(3) 激励性、可行性。企业方针要能反映第一管理者的意向、追求和施政抱负，以及全体职工奋发进取的企业精神。但所提出的方向性目标（如夺金牌，争一流，夺取国家质量管理奖，产品占领国际市场等等）又必须是从实际出发，切实可行的。

原则上，企业方针应体现以上基本要求，但在实践中，企业制定方针时，一般都是根据自己的实际情况有所侧重、并有自己特色的。我国企业在推行方针目标管理的实践中，制定过各种既反映企业特点又言简意赅的企业方针，例如：

挖潜提效，实干升位。

以人为本，质量第一，
整体优化，效益第一。

强化基础管理，注意质量效益，
提高企业素质，实现稳步过渡。

唯先是学，努力攀登，
挖潜提效，跃居第一。

三、目 标

“目标”是一个常用词，一般是指在一定时间内个人或集体活动预期要达到的结果（效果）。可以说，目标也是一种奋斗方向。在方针目标管理中所讲的企业目标，是指根据企业方针所规定的、一定时期内企业经营管理活动所应达到