

现代管理方法普及丛书

目标管理

孙康和 孙家乐 编

南京工学院出版社



现代管理方法普及丛书

目 标 管 理

孙家和 孙家乐 编

南京工学院出版社

内 容 提 要

目标管理是流行的现代管理方法之一。本书介绍了有关目标管理的基本概念,并讨论了目标管理程序:目标设置、分解、展开、实施与控制以及应用实例。同时对目标管理的数学方法——目标规划模型与应用进行了分析。

本书注重应用,内容深入浅出,可供中等以上文化程度的管理干部和经济工作者自学;也可作为各级经济管理部门和工矿企业的培训教材。

责任编辑 王小然

责任校对 吕 岚

目 标 管 理

孙家和 孙家乐 编

南京工学院出版社出版

江苏南京市四牌楼2号

江苏省新华书店发行 大丰县印刷二厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张3 字数69000

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数1—8000册

ISBN 7-81023-074-3

F·74 定价:0.55元

目 录

第一章	目标管理概述	(1)
第一节	目标管理的产生、发展及作用	(1)
第二节	目标管理的原理与特点	(5)
第三节	目标管理的理论依据与实用关系	(8)
第二章	目标管理的程序	(16)
第一节	目标的设置	(16)
第二节	目标的分解与展开	(19)
第三节	目标的实施与控制	(22)
附件 (1, 2, 3)		(24)
第三章	目标管理应用实例	(40)
实例1	某化工厂推行目标管理的具体做法与体会	(40)
实例2	某机器厂工厂方针目标展开图	(48)
第四章	目标规划	(62)
第一节	目标规划概述	(62)
第二节	目标规划的基本概念与模型结构	(65)
第三节	目标规划的常用解法	(69)
第四节	应用实例分析	(81)

第一章 目标管理概述

第一节 目标管理的产生、 发展及作用

1. 什么叫目标？

人类的劳动是有目的、有意识的活动。人们在开始进行某一项劳动之前，脑中就有了劳动所要达到的明确目的，这就是目标。劳动过程中的一切活动都紧紧围绕着这个目标进行。

需要是人类活动的动力，目标是指导人类行动的纲领。无目标的行动是盲目的。要克服盲目性，提高自觉性，就得预先明确行动目标。

社会的一切活动都是有意识和有目的的，活动的目的就是目标。目标除了具有这种广泛性外，同时还具有激励性，也就是说目标是一种激励。目标与指标相比，更富有强制性、挑战性和鲜明性，因为它更能鼓舞和激励管理人员、职工的积极性和创造性。

目标的种类很多。按其内容分有政治、军事、经济、技术、综合等；按其涉及范围分有企业整体目标、中层目标、基层目标与个人目标，按时期分有长期、远期与近期目标；按使用目的分有战略、战术目标；按具体实施目标分，则可分总目标、分目标及子目标；从内容上可分有市场目标、利润目标、创新目标、技术开发目标等等。

经济目标是把意向（追求的对象）通过数值反映出来使其具体化、数量化。企业目标就是把企业经营目的与任务通过目标来表示，从而制订企业的经营方针，并做出为了达到目标的各种经营决策。

2. 目标管理的产生及发展

目标管理是目前科学技术发达国家比较流行的一种现代管理方法。它同我国许多企业采用的计划指标层层分解和组织小指标竞赛等做法相类似，不过目标管理比较更系统、更科学化。

目标管理产生于50年代。1954年美国管理学家杜拉克在《管理的实践》一书中首先提出了“目标管理”这个概念。他认为，一个组织的目的和任务，必须转化为目标。如果一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视。各级管理人员只有通过这些目标对下级进行领导，并以目标来衡量每个人的贡献，才能保证一个组织的总目标的实现。目标管理是运用行为科学理论，由企业主管与职员一起商论，制定共同目标。目标中确定彼此的责、权、利，并进行自我控制、自我评定，借以激励参加人员的责任心与积极性。目标管理是一种根据工作目标来控制每个职工行动的新的管理方法。其目的是通过目标的激励来调动广大职工的积极性，从而保证实现总目标。其核心就是重视成果评定，提倡个人能力的自我提高。其特点就是以“目标”作为各项管理活动的指南，并以实现“目标”的成果来评价其贡献大小。

目标管理方法一诞生，就被美国企业界视为一种使经济起死回生的有效手段，并迅速获得了推广。60年代日本开始推行目标管理，并且广泛应用。如东京芝浦电器公司1965

年引进目标管理，并制订公司的《目标管理手册》，按“加重工作量”原则分配职务，强调以个人为中心提高能力，制订了适用于全体人员的方针。根据职层转移重点，并以生产管理部门为中心自上而上有组织地展开，取得了成功。日本的目标管理比美国的效率更高，取得的经济效果更大。

近年来，目标管理在我国工业企业中已逐步推广应用，并取得了一定的效果。具体做法大致如下：

(1) 把制订目标与计划工作结合起来，通过计划把企业的一切生产经营活动集中于企业的目标。

(2) 许多企业按照工厂的经营方针，提出了企业的总目标，然后采用目标管理与指标分解相结合的办法，把计划经济指标层层分解和组织竞赛，使目标管理与指标分解更系统化。

(3) 把长远目标与短期目标相结合，实行多目标管理。例如，江苏省某县工业局根据所属各企业的各项任务和实际生产能力统一规定了 15 个目标。其中经济技术目标 10 个，开发目标 3 个，社会与基础工作目标 2 个，既抓当年又抓长远；既抓产值与利润又抓品种与质量；既抓整顿又抓人才开发与技术开发；使宏观经济与微观经济、效益与速度能协调地发展。

(4) 实行“层层包干、任务到人、定期考核、记分计奖”的目标管理体系，把完成目标与企业、个人的切身利益挂钩，使管理工作的效率大大提高。

3. 目标管理的作用

(1) 有利于实现国家的战略目标。国家制订的本世纪末的战略目标是宏观目标。把这个宏观目标细分化和具体化，

就可订出各地区、各部门的中间分目标。在此基础上又可制订出各行各业及每个企业的子目标。这样就形成了从中央到地方、从主管部门到基层企业的目标管理网络。通过企业目标的实现来促进部门、地区目标的实现，并最终保证国家总目标的实现。

(2) 有利于提高经济效益。通过推行目标管理并制订有激励性的目标，可以改进企业生产经营工作，解决企业工作中职责不清、办事拖拉、人浮于事、效率低以及浪费严重等问题，从而保证社会经济效益的提高。

(3) 有利于提高各级管理人员的领导水平。实行目标管理，能创造一个培养和锻炼管理人员领导能力的管理环境。并能实现从“命令型”向“信任型”的过渡。改变那种由上级发布命令下级服从的传统管理方法。命令型管理方法与信任型管理方法的区别如表 1-1 所示。

表 1-1

	命令指示型的管理方法	信任指导型的管理方法
1	为上级制定实施计划，并规定工作目标	下级自己制定与上级目标相结合的个人目标
2	对下级进行工作方法的训练	使下级主动地确定自己的工作方法
3	严格检查下级是否按照上级的指示意图进行工作	下级自己检查自己的目标实施活动，并自我评价目标成果
4	上级研究新的工作方法，指示下级遵照执行	为下级提供不断改进自己工作的机会
5	在工作过程中，上级加强检查，下级只是按指令实施	下级在实施目标管理中实行“自我管理”上级只是加强指导。

(4) 有利于权力下放和健全经济责任制。

实行目标管理、使目标层层分解、逐级落、实，把个人的工作目标与总体目标紧密结合起来，形成目标连锁体系，从而使每个部门和每个人的任务和职责明确、具体。这有利于发挥每一个职工的聪明才智。同时可使经营与管理的权力逐步下放，把各级的任务目标与责任制结合起来，使经济责任制的内容更为充实。

(5) 有利于提高企业与职工的素质。目标管理是以全体职工为对象，以提高职工的工作能力为中心，因此能提高人的积极性并提高企业与职工的应变能力、自我发展能力和竞争能力。从而能普遍提高全体职工的素质和整个组织的管理水平。

第二节 目标管理的原理与特点

1. 目标管理的原理

目标管理的倡始者是明尼苏达州明尼阿波利斯市的经营顾问 E. C. 休莱。他说：“目标管理就是使组织的全体目标和个人目标建立一种关系，并且完成目标能使人的兴趣和欲望得以满足”。所以目标管理也称为“成果经营”或“分摊任务的经营”。

美国企业管理学家法鲁克在 1956 年提出“目标链锁”的观点，如图 1-1 所示。

所以要搞好目标管理必须把“企业目标”、“部门目标”与“个人目标”三者密切联系起来，达到同径效应，使下位目标能保证上位目标的完成。欧美等国许多企业都采用目标管理作为改善企业管理的重要手段。但是由于职工与企业是雇佣关系，职工流动率高，职工与企业没有同径的目标

和利益，从而使目标管理的效果受到一定的限制。60年代初日本从美国引进目标管理方法，由于日本实行终身雇佣制，职工的命运和企业休戚相关，所以目标管理取得很大成功。并将其逐步发展为方针管理，认为目标是第一位的，方针是实施目标的手段与措施。我国是社会主义国家，国家、

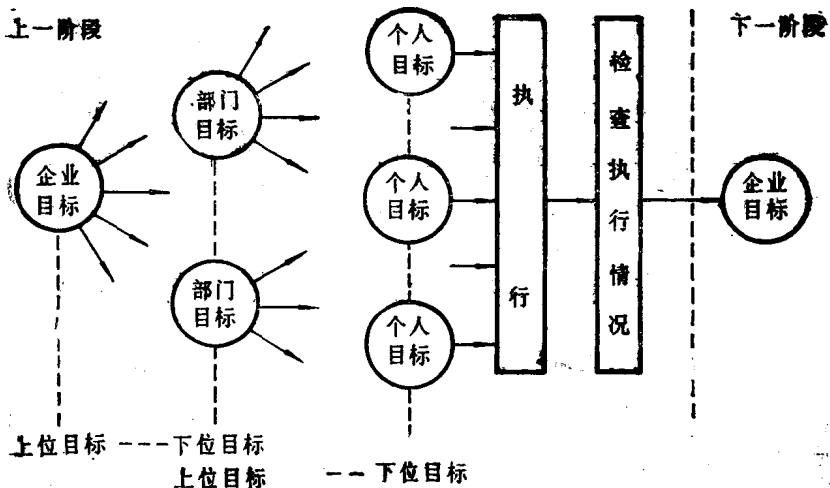


图 1-1 目标链锁图

企业与职工的目标利益基本上是一致的，因此在推行目标管理上大有可为。

2. 建立目标网络

一个企业必须设定一个可行的总目标，这是目标管理的起点。由总目标产生分目标，按组织层层展开，形成目标网络。为完成企业总目标，企业内各部门、各层次必须设立部门目标、车间目标或个人目标。各级工作目标都是总目标的一部分。由几个部门或车间目标支持总目标。同样，几

个下级或个人目标支持部门或车间目标。目标与目标之间左右关联、上下贯通、彼此呼应，融汇一体。这样可使全体职工都了解本身的工作与整体的关系，个人利益与企业利益的关系，进而促使全体职工将努力集中于企业总目标的完成上。

各级目标是自上而下确定，一般可分四个层次：

(1) 总体目标，这是最高层目标。根据上级要求，市场及资源情况等，综合研究后由企业领导设定。

(2) 部门目标，这是中层目标。由上下协商来确定，以保证总目标的实现。

(3) 班组目标，这是基层目标。同样通过上下协商来确定，以保证部门目标的实现。

(4) 个人目标。通过上下协商可以确定个人目标，以保证班组目标的实现。

目标网络如图 1-2 所示

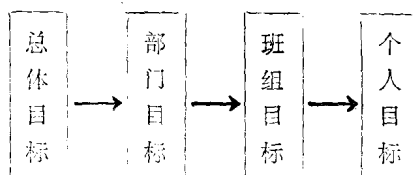


图 1-2 目标网络图

由图 1-2 可以看出，目标网络具有如下几个特点：

(1) 目标的相互关系与上、下关系都应清楚。个人的努力是为企业总目标作出贡献，从而加强全体职工的主人翁自豪感和责任心。

(2) 目标网络体现了个人与他人、个人与组织、组织与组织间的关系。彼此了解工作进度，有助于加强目标实施过程的横向联系，加强团结合作精神。

(3) 便于对每个人的目标进行考核和调整,保持管理的平衡性。

3. 目标管理必须与企业各项专业管理相融合

企业管理是个整体管理。引进和推行一项新的管理方法,必须与企业各项专业管理工作融合在一起,纵向贯通,横向顺畅,才能使其成为企业管理的一个组成部分。

(1) 目标管理应成为全面质量管理的起点。

(2) 目标管理是企业开展全面计划管理的依据。各项目标值的决定为计划指标指明了必须达到的水平,而一些计划的编制(如技术组织措施计划、质量计划、生活福利计划等等)又为实现目标提供了保证。

(3) 目标管理的实施,是企业实施经济责任制的根据。目标实施过程中,要求责、权结合。而经济责任制要求各级岗位明确各自的责任,运用一定的经济手段考核工作实绩。将两者融合在一起,相辅相成,以经济责任制的检查考核和奖惩制度作为实施目标管理的手段。

第三节 目标管理的理论依据与实用关系

1. 目标管理的理论依据

目标管理的最终目标是提高企业经济效益。为了提高效益,它需要运用管理上的两大理论:管理科学与行为科学。把这两大理论应用于决策与授权的过程,可以对人、财、物和各种资源进行最有效的使用和组织。为了决策与授权能得

到落实,就需要采用目标管理方法。同时,要把目标管理形成制度,抓住利润中心与质量控制两大环节来推动目标管理。在目标管理的实施过程中,还要应用各种管理技术及工程技术,最后达到目标。上述过程可用图 1-3 表示。

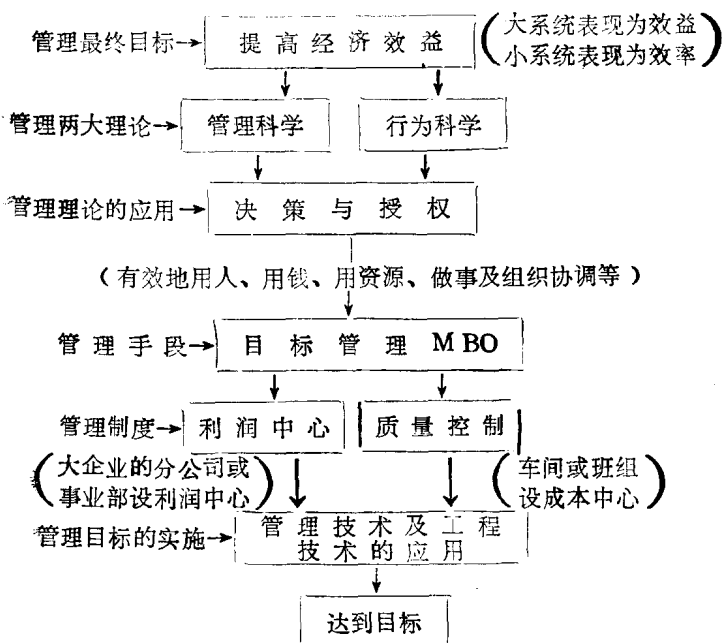


图 1-3 目标管理的主要理论与实用关系图

2. 管理科学

管理科学是运用现代科学技术和数理方法的最新成果,如运筹学、系统论、控制论、信息论以及电子计算技术等,来解决生产、作业、经营等管理方面的问题,以求达到最高的工作效率和经济效益。管理科学实际上是泰勒的科学管理

的发展。它的特点可以概括为：

(1) 系统观念。这一观念是把事物看作是由许多相互联系和相互作用的各部分所组成的、具有特定功能的系统。从系统的最优目标出发进行分析、制定决策、进行管理。在管理科学中运用系统观念的典型是系统分析。

(2) 数学方法。即应用数学来研究管理问题。如 1915 年哈里斯(F.W.Harris)提出了库存控制数学模式，1931 年休哈特(W.Shewhart)首创了质量控制图，1938 年康特洛维奇(L.A.Kantorovich)提出生产计划最优化方法，以及第二次世界大战以后运筹学的形成等。这些方法主要是通过数学模式进行定量分析，给管理工作提供了定量决策的科学方法。

(3) 电子计算机技术。电子计算机的出现，使管理科学得以发展和广泛应用。数学模式涉及许多复杂因素与大量运算工作，没有电子计算机很难进行。1955 年美国国际商用机器公司首次应用电子计算机于生产管理。此后应用范围日益扩大，不仅用于运算、统计、存储、传递信息，而且用于优化决策、模拟实验、生产、计划、财务、销售、采购、库存等业务工作。

(4) 决策。企业的兴衰主要取决于决策的正确与否。要使决策正确，必须取得大量的资料，按照事物内在联系分析、计算，最后根据评价标准进行抉择。因此管理科学主要为决策服务，帮助管理人员作出最合适的决策，减少风险，取得最好的效益。

在进行目标管理时，为了寻求达到目标的最优方案，必须运用管理科学中的许多数学方法。例如在进行目标成本管理时，就要采用量本利分析法(即盈亏临界分析法)来确定目

标成本。

例 1.1 已知某厂产品的全年固定成本 (F) 为 60 万元, 单位变动成本 (V) 为 2 元, 市场价格 (P) 为 5 元。企业今年的目标利润 (I) 为 20 万元, 税金 (T) 为 22 万元。试问如何确定该厂今年的目标销售额与目标成本?

[解]可用“量本利分析法”按下列步骤来计算目标销售额和目标成本。

(1) 确定目标销售量

$$Q = \frac{F + I + T}{P - V} = \frac{60 + 20 + 22}{5 - 2} = 34 \text{ (万件)}$$

即今年必须完成 34 万件销售量才能完成利润目标

(2) 确定目标销售额

$$R = PQ = \left(\frac{F + I + T}{P - V} \right) P = \frac{F + I + T}{1 - \frac{V}{P}}$$

式中 $\frac{V}{P}$ 称为变动成本率。将数据代入得

$$R = \frac{102}{1 - 0.4} = 170 \text{ (万元)}$$

目标销售额 170 万元就是为了达到目标利润所必须完成的销售额控制下限。它是企业必须达到或超过的经营目标

(3) 确定目标总成本

$$C = R - I - T = 128 \text{ (万元)}$$

目标总成本 128 万元是企业对全年成本的控制上限。它是企业不得超过的全年总成本限额。

(4) 确定单位目标成本

$$\bar{C} = \frac{C}{Q} = 3.76 \text{ (元/件)}$$

这就是为了完成利润目标，单位成本的控制上限。

管理科学中的某些内容，本丛书均已涉及并作比较详细的讨论，读者可参阅，“量本利分析”、“库存管理”“质量管理”、“决策技术”等分册，这里不再详述。

必须注意，管理科学应用于企业管理，有一定的成效。它为决策者提供分析数据。但它不能代替人进行决策和管理。它的作用仅在于帮助管理人员更有效地进行经济效益的分析与优选。

3. 行为科学

20世纪30年代，美国的一些资产阶级学者运用心理学、社会学、社会心理学、生理学、伦理学、人类学等学科知识，研究人类行为的客观规律，激发人们的积极性，来提高工作和生产效率，主要研究人们的需要和动机、目的与行为、人群关系、领导艺术、团体行为和组织发展等。因此，一般称为行为科学学派。这一学派的发展可划分为两阶段：早期的人群关系论和50年代后的行为科学人群关系论的创始人是美国哈佛大学教授梅奥(E. Mayo, 1880~1949)和他的助手罗特利斯伯格(F. J. Roethlisbergér, 1898~1974)。他们在美国芝加哥西部电力公司的霍桑(Hawthorne)工厂，对两个继电器装配小组的女工进行工作场地照明、工间休息、点心供应等物质条件的变化与工人生产率之间关系的实验，世称“霍桑实验”。实验表明影响生产效率的第一位因素不是工作条件、休息时间和待遇的变化，而是工人的士气、工人之间的关系。他们提出了一系列新观点，弥补了科学管理的不足，由此形成人群关系论，并进行对个人行为与团体行为的研究。

1949年,这种理论被正式称为行为科学。50年代后期,行为科学受到了人们的重视,许多学者运用心理学、社会学、人类学等成就对组织中的人群行为进行研究,出现了许多著名理论。如马斯洛(A.Maslow)的需要层次论、赫茨伯格(F.Herzberg)的双因素理论、麦格雷戈(D.Mcgregor)的X、Y理论、布莱克(R.R.Blake)和莫顿(J.S.Mouton)的管理方格理论等等。行为科学虽然还没有形成一个完整的体系,但它的兴起,改变了对“人”的看法,重视人的因素,并导致“参与管理”、“目标管理”等管理方式的产生,这对发展生产力起了一定推动作用。

行为科学认为,人的行为是由动机支配的,人是按照自己的意志行动。所谓动机就是为达到个人的目标,由个人内部产生的一种行为。所谓目标是指人们的需要或动机的目的(归宿)。按照心理学的观点,人的行为是由动机决定的。动机是由需要所支配,需要可产生动机,动机是行为的原因。动机和需要是行为的主动动力。现在对马斯洛的需要层次论和赫茨伯格的双因素理论作一简介。

(1) 需要层次论。对于人的需要,心理学家做了种种研究和描述,其中以马斯洛的需要层次论最为流行。他认为人类的需要可以归纳为5种从低到高的不同层次,如图1-4所示。

生理需要是人类最原始、最基本的需要,指饥需食品、寒需衣服、病需药物治疗等。如不满足则有生命危险,因此是最强烈的、不可避免的需要,也是推动人的行为的强大动力。

安全需要是要求劳动安全、职业安全、稳定。要求有劳动保护、社会保险、退休金等。