

目标管理体制

〔日〕猿谷雅治 千田洸 著



中国农业机械出版社



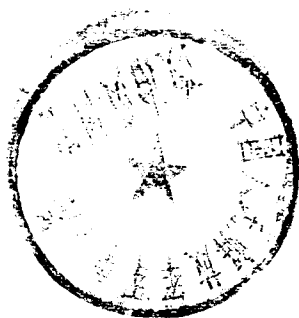
427601

目标管理体制

[日] 猿谷雅治 千田 洸 著

文蔚之 译

王世芳 校



中国农业机械出版社

内 容 提 要

本书共分八章：第一章目标管理体制及其必要性；第二章目标管理的主要理论；第三章目标管理的效果；第四章怎样引进与开展目标管理；第五章组织中心型目标管理的实践；第六章个人中心型目标管理的实践；第七章成果中心型目标管理的实践；第八章以目标管理为中心的经营管理体制的新方向。

本书可供经济战线广大领导干部、管理人员及大专院校有关专业师生学习、参考。

目標設定による管理体制

猿谷雅治 著
千田 洸

昭和50年12月20日25版発行

ダイヤモンド社

* * *

目标管理体制

〔日〕猿谷雅治 千田 洸 著

文蔚之 译

*

中国农业机械出版社出版

北京市海淀区学院路东钓鱼台乙七号

市政水泥制品印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

新华书店经售

*

787×1092 32开 6³/₁₆印张 137 千字

1983年9月北京第一版·1983年9月北京第一次印刷

印数：0,001—9,200 定价：0.82元

统一书号：4216·13

出版者的话

目标管理是目前流行于美国、日本等国家的一种管理体制。目标管理就是先确定企业在一定时期内的经营总目标，并据以确定企业内部各部门的分目标，使企业上下都按规定的目标进行管理，从而完成目标规定的任务。这种管理制度就其本质来说，就是我国某些企业中目前实行的方针管理与方针展开。象计划指标的层层分解和组织小指标竞赛等也是目标管理的一种实施形式。本书对我国企业实行经营管理上的责任制，增强职工的主人翁责任感，推动生产的发展有一定参考价值。当然，由于社会制度不同，读者对书中的某些观点和方法应批判地吸收。本书的内容简明易懂，没有高深的数学理论和复杂的数学公式，凡具有初中文化程度的读者均可阅读。

前 言

企业的目的在于实现它的预期成果。

方今，日本的工业界正通过技术革新与进入国际市场，迅速改变其面目。现代社会正处于激烈变动的时期，在这种环境中的日本企业，在经营道路上如何提高经营成果呢？

随着高速发展而形成的大量生产与多中心经营战略，造成了利润下降的趋势。形式主义的经营组织理论夺去了人们的无穷创造力，把人变成一个齿轮。圈阅会批的经营，也滋生本位主义与官僚主义，使人们看不清企业的本来目标。日本企业在严峻的旋涡式的环境中，要想实现预期的成果，有什么办法呢？

余下的出路只有一条——从领导到基层，努力提高效率。

这就是说，企业的目的要通过企业全体人员分别拟定各自的奋斗目标，并有效地完成各自确定的目标来实现。由于都有目标，经营组织才有动力，个人能力才能有效发挥。由于都有了奋斗目标，本位主义、官僚主义才能消灭。这样，少数精干工作人员的力量才能有效地集中到企业的目的（高度成果）上来。

本书是根据行为科学（behavioral science）的研究成果，探讨和汇总了新的经营管理体制——目标管理体制的设想、效果、在企业内引入和开展的具体方法，以及日本目标管理的主要典型进行编写的。

本书是一本由实际工作者编写、供实际工作者使用的实

践用书。意在说明日本企业如何吸收约十年前在美国企业中首先开展的这种目标管理体制，又如何通过实践使之具体化的。但作者才疏学浅，理论修养也较差，以致某些地方力不从心，如承名家指正，深以为幸。

在日本企业里，要真正发挥目标管理体制的效果，还有许多问题需要解决，但不能因存在问题，再行踌躇，存在的问题只有靠我们在今后的实践中去解决。

已故美国总统J.F.肯尼迪在其就职讲话中指出内政外交上问题成堆后，接着说：“但是，无论如何，我们还是作起来罢！”话虽简短，但今天对我们说来，却很适合。

本书所举日本企业施行目标管理的实例，是承下列各公司提供的资料，书中并未一一注明，特在此一并致谢：

十条造纸公司、永财（音译）公司、日本电报电话公社、住友金属工业公司、汽车石油公司、帝国人造丝公司、东洋人造丝公司、三菱人造丝公司、东京电力公司、十合公司、久保田铁工厂、立石电机公司、住友金属矿山公司。

还有，对产业效率短期大学理事长上野一郎先生的指导，企业研究会内山利夫先生的协助以及本公司各位前辈的日常鞭策，均表谢意。

猿谷雅治、千田 洸

1965年7月

目 录

前言	IV
第一章 目标管理体制及其必要性	1
一、原有工作方法及存在的问题	1
1. 终点不明的马拉松赛	1
2. 重点工作方式	2
3. 重点工作方式存在的问题	3
二、目标管理的必要性	4
1. 技术革新	4
2. 劳动力不足	5
3. 动态性组织	6
4. 目标管理的必要性	7
三、什么叫目标管理?	9
1. 注重成果的工作方式	9
2. 预算制度、长期经营计划与目标管理的关系	11
3. 目标管理与职能部门活动	13
四、开展目标管理的基本方法	15
1. 制定目标的方法	15
2. 目标的内容	17
3. 目标的实现与管理	19
4. 检验结果	21
第二章 目标管理的主要理论	24
一、P·F·德鲁克的理论——目标管理	24
1. 事业的目标	24

2. 事业目标在企业中的展开	25
3. 事业部制及其权限	26
二、E·C·施勒的理论——结果管理	28
1. 结果式经营	28
2. 定量目标	29
3. 组织的生动化	31
三、R·利克特的理论——经营的行为科学	32
1. 高效生产管理的一般方式	32
2. 士气与生产率	33
3. 参与与目标	34
四、D·麦格雷戈的理论——一体化原则	36
1. X理论	36
2. Y理论	38
五、V·帕卡德的理论——自主管理	40
1. 改造金字塔	40
2. 自主管理	43
第三章 目标管理的效果	46
一、组织上的效果	46
1. 组织生动化	46
2. 彻底分权化	48
3. 目标分组处理方式	51
二、人事管理上的效果	54
1. 贯彻成果主义	54
2. 能力主义的人事管理	58
3. 提高领导水平	61
三、能力开发上的效果	64
1. 培养“能干的人”	64
2. 创造开发能力的环境	66
四、整体效果——重视成果的效果	68

第四章 怎样引进与开展目标管理	71
一、最高领导阶层的理解与热情	71
1. 最高领导阶层的理解与热情是必需的	71
2. 取得最高领导阶层的理解与热情的手段	73
二、对管理、监督阶层的教育	76
1. 提高认识的教育	76
2. 为制定良好目标而进行的教育	78
3. 教育的一般手段	79
三、企业内培训的方法	81
1. 综合培训的必要性	81
2. 企业内培训的内容与要点	84
3. 企业内培训的手段	88
四、制定目标的难题	93
1. 目标的定量化与具体化	93
2. 公司各部门目标及厂、所目标	96
第五章 组织中心型目标管理的实践	98
一、组织中心型目标管理的特征与目的	98
1. 由全公司目标转向个人目标	98
2. 目标体系图	100
3. 目标与分权	104
二、组织中心型的手续与帐卡	107
1. 制定手续上应注意事项	107
2. 一般手续与帐卡	108
三、组织中心型存在的问题	125
1. 形式主义倾向	125
2. 目标变成定额指标	128
3. 目标管理同现行组织的矛盾	130
第六章 个人中心型目标管理的实践	132
一、个人中心型的特征与目的	132

1. 激发动机与发挥独创性	132
2. 开发能力	134
二、个人中心型的一般手续及帐卡	135
1. 一般内容及手续种类	135
2. 一般手续与帐卡	139
三、个人中心型存在的问题	162
1. 缺乏同全公司目标的联系	162
2. 不易制定目标	164
3. 权限委任并不彻底	166
第七章 成果中心型目标管理的实践	168
一、成果中心型的特征与目的	168
二、成果中心型的实践	171
1. 事业部制度的实践	171
2. 非事业部制度的实践	174
三、成果中心型存在的问题	176
第八章 以目标管理为中心的经营管理体制的新方向 ...	180
一、经营组织方面的新方向	180
1. 确立计划(Plan)——执行(Do)——检查(See) 的经营管理体制	180
2. 确立计划体系	181
3. 健全执行体制	183
4. 加强评价制度	185
二、人事教育的新方向	186
1. 树立尊重人的观念	186
2. 以开发能力为枢纽的经营革新	187
主要参考文献	191

第一章 目标管理体制及其必要性

一、原有工作方法及存在的问题

1. 终点不明的马拉松赛

参加马拉松赛的选手，如果不知到达终点的距离就站在起跑线上，将如何对待呢？

如果“起跑”是最高命令，无论如何，他是会跑的。有的人跑的速度也许很快，但半路可能跌倒；有的人也许总是慢跑，虽可到达终点，然而他的记录一定很糟。

无论如何，若不告诉到达终点的距离，则肯定不会跑出好的成绩来。首先，不告诉距离的马拉松赛，根本不算马拉松赛。

可是，象不告诉距离的马拉松赛一样的事情确实是存在的。而且，在日本每天都有许多人正在跑着这种奇妙的马拉松赛。我们这些从事公司工作的人也在做着这样的事情。

例如我所隶属的科是总务部文书科。我在这个科里是承担组织管理的。在公司许许多多职能中，上级指定我分管组织管理，我就按照这种分工进行工作。

这不就等于在许多田径赛项目中，被人指定参加马拉松赛，而且就得按照这道命令跑下去吗？

公司的工作方法，如果可以用马拉松赛来比拟，那么，正如用这种（无目标）跑法跑不出好记录来一样。按这种工作方法，肯定是创造不出好成绩来的。

马拉松赛有跑出好记录的方法，公司的工作，肯定同样也有作出好成绩的办法。

2. 重点工作方式

在探讨这种提高工作成绩的、更好的工作方式之前，先对我们现在的工作方式，作一较为详细的考察。

我们在公司这样的组织里工作。从公司章程方面看来，公司的组织形式可用组织图和分管规程等来表示。具体讲，这些规程规定：

①该公司设置什么部、科、股（构成组织的单位）。

②各该部、科、股都分管哪些工作。

然后规定每个人分属于某个部、科、股，最后再详细地规定每个人分担的工作。

换言之，在这种组织制度下，我们每个人是按制度规定来工作的。这如同规定你不是标枪、撑竿跳运动员，而是马拉松运动员。但是只凭这项规定是无从知道路线、到达终点的距离与指望达到的记录（时间）的。

许多公司定有“社训”、方针或计划一类东西，虽然把这种含混的东西看成规定，但对我们每个人来说，这些规定在大多场合却恰似马拉松运动员头脑中的终点和指望达到的记录（时间）一样，并不是具体的东西。

至于办事记录、办事细则、业务指导书等，无论怎样齐备，所指教的只是马拉松赛跑的技术，并不是指明终点和时间。

归根到底，历来这些种种规定，只不过是表明由谁做、做什么、怎样做而已。我们只是按照这些规定来工作。未被告知终点而起跑的马拉松运动员与我们之间，究竟有多少本质差别呢？

规定“由谁做、做什么、怎样做”，并据此进行工作的原有工作方法，暂且叫做“重点工作方式”。

3. 重点工作方式存在的问题

原有的重点工作方式，注重做什么、怎样做，因而对该项工作的评价，也是以此为中心来进行的。具体说来，常以下述两点作为评价标准：

①从工作形式上看完成情况（完成的是否出色）。

②工作态度（工作者是否认真工作）。

上级象学校教师一样，对部下所拟文件的遣词造句都要仔细推敲，甚至注意说话时的态度。

还有，埋头编拟出来的“做什么，怎样做”的规程之类的文件，在执行中甚至发生为了遵守规程而延误紧急工作那种舍本逐末的事情。而且，要永久地保持这样编出来的浩瀚规程，结果反而使这些规程成为一堆过时的、对实际不起作用的空文。

此外，重点工作方式造成各部门之间只重视份内工作，必然发生并加强宗派（本位）主义。

每个人都以本部门的利害为中心来判断事物，而置整个公司的利害于不顾。在这种长期只考虑本部门的利害关系中培养出来的人，一旦登上经营领导岗位时，其最大缺欠，便是没有整体眼光。就培训领导人员来说，这一点是经常产生问题的缘由之一。

这种工作方式所造成的典型事例，通称为“衙门公事”。衙门不同于民办企业，它无须赚取利润。因此，正如山城教授所指出的：“以僚属与官僚双层构造为基础的会批制度为中心，闭目盖章，不问内容，领导死抠公文程式，并且各自以部门利害为中心来工作，造成舍本逐末，也不致坏事，所

以即使用这种工作方式，也不会倒闭。”^①

不幸的是，日本企业一直照搬这种会批制度为基础的官厅工作方式。虽然很早以前就发出了要反省圈阅会批制度的呼声，并作了种种改进、废止的尝试，但至今尚未得到彻底解决。

如前所述，对重点工作方式来说，考核的标准之一是工作态度。现在，改革偏重学历、论资排辈的人事制度的呼声甚高，正在向以功绩主义、能力主义为主的人事制度过渡。但是，只要仍按重点工作方式办事，把考核重点放在工作态度或注重形式的完成情况上，则这个问题，在近期将难以得到彻底解决。

当然，我们的公司是盈利企业，并非衙门，也非慈善事业。盈利企业能容忍上述问题存在吗？

在古昔盛世，自当别论；在激烈变革的今天，还能这样工作吗？下节就此还要进一步探讨。

二、目标管理的必要性

1. 技术革新

二次大战后，尤其是从1955年左右开始的技术革新，瞬息万变，速度之快实属惊人。新产品陆续问世，老产品迅速淘汰。决定这种趋势的是经济自由化。各企业竞相扩大原有生产，并以不断创制新产品为枢纽，迅速改进企业的素质。

可以预见，这种技术革新的速度，今后将日益加快。产品寿命周期的缩短，自不待言，从开始研究到制出产品所需的时间，也将大为缩短。过去花费五年功夫才制成的新产

^① 山城章著《经营正攻法》，钻石社，1964年，224页。

品，现已缩短到二、三年，今后则非在一年以内完成不可。许多数据资料都在证实这一趋势。

能大致反映这种技术革新趋向的标志之一，是科学技术人员的供求情况。每年需要四万几千名，却只能得到65%，据说1960年～1970年十年间所需科学技术人员，累计将短缺17万人。^①

日本的经营者阶层是如何看待这种技术革新趋势的呢？1965年1月“经济同友会”的声明算是具有代表性的：

“技术革新的特征在于变化和速度，它所具有的丰富创造性，虽然能给产业与企业带来高度发展及繁荣，但其反面却蕴藏着否定自己的严峻性。产业的技术革新越是开展得好，个别企业的经营越是显得困难。”^②

上节曾经探讨过的、具有许多问题的重点工作方式，在这个富于变化与迅速发展的技术革新时代里，企业究竟能否对付得了呢？

2. 劳动力不足

以上所述及的科学技术人员不足，从广义说来，也就是劳动力不足。再加上经济高速发展引起的劳力需求增加，进大学、高中的升学率提高以及战后繁荣带来的青年劳动力减少趋势，这些原因综合起来，便造成雇人难的现象。劳动力不足的趋势，大致已成定局。

对于以大量产业预备军为背景，长期靠低工资和延长劳动时间来支持的日本企业说来，仅此就足以促成革命的变化。

这种变化带来了高工资以及产生了改善劳动条件的倾

① 增田米治著《日本经营图解》，讲谈社，1965年，142页。

② 摘自“经济同友会政策审议会”《表明信心》的声明。

向，这已成为企业的重大负担。

首先以低级工工资急剧增加为中心，以后逐渐波及高级工，正在掀起高工资浪潮。大企业与中小企业的工资差距，急剧缩小，甚至出现了“被工资压垮”这个新词。

这种劳动力不足的现象，是严峻的历史、社会事实，是企业本身无法抗拒的给定条件。

那么，企业怎样对付这种现象才好呢？

今后，企业不管愿意与否？都不得不贯彻精锐主义。这种精锐主义曾一时风靡于产业界，它决不只是一句时髦话，而是说明今后的企业除非靠高效率、高工资的少数精锐成员，有效地提高经营效果，否则就不能发展。

那么，怎样才能培养出少数精锐人员呢？又如何指挥这些少数精锐人员，去创造高度的经营效果呢？

尽管培养出精兵来，若仍用原来的重点工作方式，能不能有效发挥精兵的力量呢？回答是否定的。仍旧用重点工作方式，就连培养精兵这件事，也是做不到的。

由上述观点看来，我们必须就高效的经营方法，认真加以探讨。

3. 动态性组织

为了应付以变化与速度为特征的技术革新时代，如果选齐了少数精兵，则应如何把精兵的力量集合起来，使之有效发挥呢？又应怎样采取敏捷行动，以应付外界发生的剧变呢？

所谓“组织必须是富有生气的、机动灵活的”，就是对此而言。

例如在上面引用的“经济同友会”的声明里，对于组织的看法是：

“主要是在卓越领导人的率领下，确立起经营眼光，尊重人性，按功能主义整顿、集结整个企业力量的体制，即根据功能主义改编企业组织。”

“在要求高度机动性与创造性的未来经营中，必须根据能力主义，实现人尽其才；按照工作成绩，给予待遇与提升。企业组织必须改造成选贤育才的单位，论资排辈的制度应予改进。”

然后接着说：

“企业在追求合理性的同时，必须贯彻功能主义与能力主义，重新改编组织。”

这里表现出来的组织思想，以实质性的动态的组织观为根据，全部否定了历来形式主义的静态的组织观。

但是，给我们实际工作人员提出的问题是，如何才能够把企业改组成贯彻功能主义与能力主义的组织呢？再具体一点说，便是这种意义上的动态组织，如何能在组织系统图、职务规程、分管规程、职务权限规程等有关的各项规章制度中加以体现呢？

只要以原有重点工作方式为基础，无论编出如何浩瀚、详细而周密的规程，也难以实现动态组织的愿望。恰恰相反，规程越多越详细，越会使组织难以避免僵化的倾向。

4. 目标管理的必要性

上面概观了日本企业现状：一面受技术革新激流的冲击，缺少科技人员与劳动力，苦于工资标准的逐年猛涨；一面却因自由化而处于国际竞争的环境中。

随着企业之间竞争的加剧，利润率降低已成一般趋势，此外，偏重学历、论资排辈的人事制度，正在开始崩溃。

过去，靠研制新产品与卓越的经营战略，便能扩大同其