



现代管理知识丛书

XIANDAIGUANLIZHISHI·CONGSHU·

张龙治等 编著



企业 目标 管理

辽宁人民出版社

企业目标管理

张龙治 潘天敏 李孟仁 编著
于嘉云 周克非

辽宁人民出版社

一九八五年·沈阳

企业目标管理

Qiyè Mùbiào Guǎnlǐ

张龙治 等编著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳新华印刷厂印刷

字数: 170,000 开本: 787×1092 1/32 印张: 7 1/2 插页: 3

印数: 1—25,000

1985年5月第1版

1985年5月第1次印刷

责任编辑: 魏若燕

责任校对: 姚喜荣

封面设计: 师 安

统一书号: 4090·138

定价: 1.05 元

出版说明

推行现代化管理,是提高企业素质的一个重要手段,已经引起各级经济管理部门和企业管理干部的广泛重视。为了促进这一工作的普遍深入地开展,我们特邀请了在某一方面有专长的大专院校、科研部门、经济管理和企业管理部门的学者、专家,编写了一套现代管理知识丛书。丛书力求理论联系实际,有原理,有方法,有如何应用,有实例。使广大管理人员看了就能懂,懂了就能用。

这一套丛书共有二十多部,封面标有《现代管理知识丛书》,读者对这套丛书有什么意见和要求、望及时告诉我们。

推动改革与学习现代管理科学

（代 前 言）

我国企业的经营管理，近年来有显著的进步，但这种进步受到很大的限制。主要的原因是城市改革有待于发展。一九八四年春季以来，城市改革的势头起来了，某些改革措施趋于成熟。这种形势对于企业管理的改进十分有利。在城市改革将以更快的速度开展的前提下，可以预卜企业经营管理会得到比较迅速的发展。

但是改革只是为实施有效的经营管理排除阻碍，创造有利的条件。经营管理的改进，还要靠企业家在这个领域本身作出努力，细心琢磨改进经营管理的方法和技术，努力学习经营管理的知识，研究党的十一届三中全会以来国内创造的先进经验，也应该看看介绍国内外经验的书籍。外国的经验虽然有一些不适合我国企业的社会主义性质，不适合我国的具体情况。但有很多作法特别是一些现代化的管理理论和方法，普遍适用于社会大生产，不分资本主义或社会主义，对我们有很大参考意义，值得我们去研究，借鉴。

积极推行改革与努力学习现代管理科学相结合，是我们企事业今后的一个方向。

于 光 远

一九八四年七月八日

编 者 的 话

本书是由我们几个理论研究者、经济工作者和企业实际工作者集体编写的。这种三结合的组织形式为使本书达到理论与实践相结合创造了良好的条件。我们对《目标管理》沿着系统化、理论化和科学化方向发展，从理论到实践、从历史到现状、从国外到国内做了比较详细的探索和大量的调查研究，认真总结了国内推行《目标管理》的先进经验，同时结合我国国情有分析地吸取了国外一些国家的有益做法。在初稿写出后，又请了大、中、小型企业富有实践经验的厂长，生产、技术、经营副厂长，计划、生产、财务、技术、设备科长，车间主任等各个方面的三十三位企业领导干部和实际工作者专门举办目标管理研究班来集中进行探讨，参加研究班的刘明、薛康、王文清、黄忠富、魏树强、郑祥岭、胡桂芳、王政文、李广泉、郑淑兰、王殿玉等同志就如何把《目标管理》写得更具有中国社会主义企业特色提出了很多有独创性的见解和有价值的建议。经过集体修改后，又将本书初稿拿到二十七个不同类型的企业进行试用，通过实践，使其又得到了进一步丰富、充实、完善。

我们之所以采取这种几方面结合、反复验证的方法来写书，就是为使这本书既有一定理论水平，又能达到通俗易懂，应用性强的目的。这个目的是否达到了，还要请广大读

者验证。

本书在编写过程中，还得到了中国社会科学院和中国企业管理协会的热情支持和帮助，仅此，表示衷心感谢。

编 者

1984年6月

目 录

第一章 企业目标和目标管理	1
第一节 企业目标	1
第二节 目标的期限	7
第三节 目标管理的性质和作用	9
第四节 目标管理的特点和过程	16
第五节 目标管理的组织领导	23
第二章 目标的制定	27
第一节 确定企业目标	27
第二节 目标展开	32
第三章 目标的实施	45
第一节 实施前的准备	45
第二节 目标责任制度化	51
第三节 自我控制	76
第四节 监督和检查	80
第五节 实施中的调节	87
第四章 目标成果评价	94
第一节 评价的意义和要求	94
第二节 评价的内容	96
第三节 评价的基础工作	103
第四节 评价的方法	106

第五节 评价结果的处理	110
第五章 目标卡片用法	115
第一节 什么是目标卡片	115
第二节 目标卡片的制定要领	118
第三节 填写目标卡片的方法	123
第六章 目标管理中的各项基础工作	138
第一节 定额工作	138
第二节 计量工作	143
第三节 原始记录和统计工作	146
第四节 管理信息	148
第五节 企业内部结算价格	151
第七章 目标管理中的思想政治工作	154
第一节 目标管理中加强思想政治工作的重要性	154
第二节 要提高对目标管理的认识	157
第三节 目标与激励引导	162
第四节 有针对性地进行思想教育	169
第八章 实行目标管理应注意的问题	175
第一节 目标的弹性	175
第二节 目标管理的咨询	182
第三节 用改革精神推行目标管理	187
第四节 目标管理与其他现代管理方法的关系	191
第五节 目标管理的缺陷及解决办法	197
目标管理应用实例	199

第一章 企业目标和目标管理

企业目标是企业生产经营管理活动的重要依据。企业的各项生产经营管理活动，都是围绕企业目标的实现而进行的。只有明确企业目标的涵义和特点，才能正确地理解目标管理的概念和实质，自觉地实行目标管理。

第一节 企业目标

一、企业目标的涵义

企业目标是指在一定时期内，企业生产经营管理活动预期要达到的成果或结果。也有的企业把企业目标称为方针目标。企业的方针，是企业行动的指南、方向，是企业一定时期内总的指导思想和发展战略，它集中反映企业行动的重点和主攻方向，是对企业目标的最高度的概括。^①企业方针一般只用非常简短的一、二句话来表达，便于广大职工一下子就能记住。目标是方针的具体化，具体规定企业在生产、经营、技术、质量、财务、职工福利等方面应达到的水平和程度，通常用各项指标来表示。方针与目标组合在一起，就构成完整的企业目标。例如，某厂1983年的企业目标为：方

① 国外有些著作把目标管理中的方针解释为“是实现企业目标的具体措施”。这种解释未能被我国大多数企业所接受。我国大多数企业认为，企业方针应是对企业目标的最高度概括。

企 业 目 标	
方 针	目 标 值
一抓 (改革) 一上 (新产品) 三提高 (经济效益, 经营管理水平, 职工技术、文化、生活水平) 保四、奔五 (上缴利润比1982年增长不低于4%, 力争5%) 创六好 (创六好企业)	生 产 1、产量××万套 2、产值××万元 3、品种××种
	技 术 质 量 4、全项合格率 ××% - 主项合格率 ××% - 综合废品率 ××% - 创名牌产品 国家质量奖×种 - 部(省)质量奖×种 - 市(省)质量奖×种
	经 营 财 务 5、实现利润××万元, 上缴利润××万元, 销售收入××万元, 销售利润率××%, 产值利税率××% 6、全员劳动生产率××元/人 7、资金周转天数××天 8、可比产品成本降低率××% 9、钢材利用率××%
	职 工 福 利 10、为职工做十件好事: (1) 宿舍××m² (2) 托儿所××m² (3) 修子弟小学 (4) 为女工开夜班通勤车 (5) 保证液化石油汽供应……
	企 业 管 理 11、创六好企业: (1) 三者利益兼顾好: …… (2) 产品质量好: …… (3) 经济效益好: …… (4) 劳动纪律好: …… (5) 文明生产好: …… (6) 政治工作好: ……

图 1—1 某厂1983年企业目标

针——抓、一上、三提高, 保四、奔五、创六好, 意思就是抓改革、上新产品、提高经济效益、提高经营管理水平、提

高职工技术、文化、物质生活水平，上缴利润比1982年增长4~5%，创六好企业。这项方针主要包含十一个项目标值，具体内容如图1—1所示。

企业目标即企业管理目标、企业生产经营目标。因为企业管理是对企业整个生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、监督和调节等一系列活动的总称。生产经营活动所要达到的目标，必须通过管理才能实现。因此，生产经营目标、管理目标必然与企业目标是一致的，不能离开生产经营目标、管理目标而另定企业目标。与企业目标不一致的生产经营目标、管理目标也是不可能实现的。

企业目标是共同劳动的客观需要。社会主义工业企业是整个国民经济和社会再生产的基本环节。要把企业职工组织起来从事共同劳动，就要把每个职工的行动统一于一个共同目标之下。只有有了共同目标，才能把广大职工的心连在一起，做到心往一处想，劲往一处使。只有大家都按照共同的目标来统一行动，才能保证共同劳动有节奏有成效地进行，以收到预期的效果。一个企业如果没有共同目标来指导每个人的工作，那么，企业的规模越大，人员越多，发生冲突和浪费的可能性也就越大。

企业目标是企业一切管理活动的依据。现代企业管理涉及的面广，参与的人多。要使方方面面的管理人员都按照共同的方向从事管理活动，就必须事先确定统管各方面管理活动的依据。企业目标就具有这种统管作用，它既是企业一切管理活动的出发点，又是企业一切管理活动所指向往的终点。任何管理活动都不能离开企业目标而存在，企业目标贯穿于企业管理活动的全过程。

企业目标也是考核企业管理效率和成果的标准。由于企

业目标是企业生产经营管理活动预期要达到的成果或结果，因此，企业目标一旦确定，企业目标实现的程度就成为企业管理效率高、成率好坏的主要标志。也就是说，考核企业管理的效率和成果如何，主要看企业目标的完成情况。

在社会主义条件下，确定与实现企业目标具有特别重要的意义。首先，社会主义经济是计划经济。企业目标必须充分体现国家计划的要求。企业有了明确的奋斗目标，就为完成国家计划创造了良好的条件。必将促进国民经济有计划按比例发展。其次，广大职工是社会主义企业的主人。职工当家作主对企业进行管理，集中体现在广大职工在确定与实现企业目标过程中所发挥的重大作用。再次，企业目标指明了企业发展的具体方向。它对于动员群众、组织群众、调动群众的积极性，具有十分重要的作用。

二、企业目标的特点

企业目标具有综合性、可分性、针对性、阶段性等特点。

1. 综合性，是指企业目标是由企业内外多方面活动内在规律要求的集中反映。企业目标首先要体现国家计划的要求，同时也要充分考虑市场需求、资源供给、内部潜力等各种因素；既要遵循经济规律，也要遵循自然规律、技术规律、社会规律。企业目标必须综合反映对企业有决定性影响的各种因素的要求。

2. 可分性，是指企业目标可分解为多方面的具体目标。具体目标是综合目标的组成部分；综合目标是具体目标的汇总。因此，企业目标应尽量避免抽象化，应在一般说明

的基础上，尽量用具体数字定量表达。

3. 针对性，是指企业在一定时期内的目标。项目不宜过多，要有重点，有针对性。要运用企业历史统计资料，通过数据整理和实际情况分析，抓住企业管理、产品特性、经济技术等方面的关键问题，有针对性地确定企业目标。

4. 阶段性，是指企业可根据人力、物力、财力、环境等方面情况，确定在各个不同发展阶段上的企业目标。当一个阶段的目标实现之后，就应总结经验，找出差距，并根据客观情况的变化，再制定下一阶段的企业目标，由此促进企业不断地向生产的深度和广度进军。

三、企业目标与企业任务的关系

社会主义企业的任务，概括地说就是在国家统一计划指导下，为社会提供更多更好的产品或劳务，为国家积累资金，为企业提供收益，为职工增加收入，不断创造使企业发展的条件。社会主义企业的任务是由企业的社会主义性质和它在国民经济中的地位决定的。它体现了社会主义国家对企业的的基本要求。

企业任务与企业目标是相互联系、相互制约的。企业任务是制定企业目标的前提和依据，企业目标是企业任务的具体化。企业必须从完成社会主义企业的任务出发，根据计划与市场的要求，考虑企业的具体条件，来确定企业目标。只有这样，才能充分发挥企业的积极性与活力。如果企业目标与社会主义企业的任务不符，那么，企业就将违反国家对企业的根本要求，也就无法得到国家的指导与支持，这就必然缺乏必要的人力、物力和财力，企业目标就难以实现。

四、企业目标体系

企业目标可以按照管理层次，分为企业总体目标、部门目标、车间目标、班组目标和个人目标。

企业总体目标是指在一定时期内，企业生产经营活动预期要达到的总的成果。只有有了总体目标，企业的各项生产经营活动才能围绕总体目标分头进行。

部门目标和车间目标是指各部门、车间围绕企业的总体目标所制定的本部门、本车间的目标。它们规定了部门、车间在一定时期内应达到的成果。

班组目标和个人目标是指班组和个人围绕本部门，本车间的目标所制定的班组目标和个人目标。

企业总体目标要通过企业各个部门和各个环节的生产经营活动去实现。围绕企业总体目标所层层制定起来的部门目

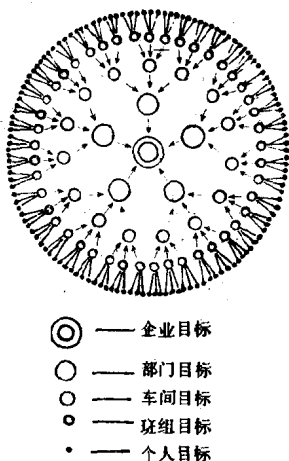


图 1—2 企业目标体系的结构形态

标、车间目标、班组目标和个人目标，形成了企业的目标体系。在企业目标体系中，目标与目标之间左右关连，上下一贯，彼此呼应，互为一体，其结构形态如图 1—2 所示。

从图 1—2 可以看出，企业总体目标的实现依赖于部门、车间、班组、个人目标的完成。每个分目标是总体目标对它的要求和考核的依据，同时也是各个环节对完成总体目标的贡献。按照管理层次分目标，可使企业所有组成部分和每个职工，都能明确自己所处的地位，有助于加强责任感，主动积极地去完成具体目标。各项具体目标聚集到一点，就能保证企业目标的完成。

第二节 目标的期限

一、目标期限的意义

前面已经讲到，企业目标是指在一定时期内，企业生产经营管理活动预期要达到的成果。这里的“一定时期”就是目标期限，它可以限定为一年，也可以限定为五年或更长时间。确定目标的期限，对于完成目标是具有重要的意义。有了目标期限，才能使人们对目标有时间观念，从而促使大家争分夺秒、有计划、有步骤地为实现企业目标而奋斗。有了目标期限，便于按时分段检查、考核企业目标的执行情况，掌握实现目标的程度，同时可以针对薄弱环节，及时采取必要的措施，以保证目标的实现。如果没有目标期限，实现目标就没有时间上的紧迫感。遇到困难时，可能使预定的目标无休止地拖延下去，实现目标也就成了一句空话。

二、确定目标期限的原则

确定企业目标的期限，应注意以下原则：1. 目标期限应与计划期限相一致。一般可分为长期、中期和短期目标。长期目标一般在十年以上，中期目标一般为五年左右。短期目标一般为一年或更短的时间。2. 长期目标带有战略性的特点，对企业的长远发展起指导作用。中、短期目标是长期目标的具体化，带有策略性的特点，是实现长期目标的手段。3. 中、短期目标必须以长期目标为依据，做到“先长后短”，“长短结合”，即先确定企业的长期目标，然后根据长期目标再确定中、短期目标。如果只追求中、短期目标而忽视长期目标，只顾眼前，不顾长远，就会导致企业的恶性循环。

三、确定目标期限的方法

1. 以五年计划为企业的目标期限。其方法是先制定出第五年计划的目标，然后依次制定第四年、第三年、第二年的目标，最后制定当年目标。这种方法可以促使企业把对短期目标的追求，建立在比较可靠的长期目标的基础上。短期目标的完成，也为实现长期目标铺平道路。

2. 以年度为企业的目标期限。这是以上级下达的年度计划为依据，根据企业的长期目标而制定的目标期限。年度目标是企业全体职工在年度内的行动纲领。

为了保证年度目标的实现，还可根据企业的具体情况，制定半年期目标、月份目标。制定这些短期的目标，有利于经