

Management Series

現代管理方法

目標、日常、方針、願景

● 陳耀茂 著

管理學書系



現代管理方法

— 目標・日常・方針・願景 —

陳 耀 茂 編 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

現代管理方法：目標・日常・方針・願景／陳耀
茂編著．——初版．——臺北市 五南，民 90
面； 公分

ISBN 957-11-2680-2（平裝）

1. 管理科學

494

90020105

1FC8

現代管理方法：目標・日常・方針・願景

編 著 陳耀茂

出版者 五南圖書出版股份有限公司

發行人 楊榮川

地 址：台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)27055066（代表號）

傳 真：(02)27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

版 刷

2002 年 1 月 初版一刷

定 價 570 元

版權所有・請予尊重

序言

自從管理大師彼得杜拉克提出目標管理的理論以來，即受到管理學者及企業的重視，目標管理(MBO)是一種管理技術，其基本做法為主管及部屬一起協商為部屬訂定目標並定期評估其作業進度。目標管理本身是一種規劃技巧，可用來幫助管理者構架目標的層次結構，從另一方面來說，它也是一種激勵方法，因之讓員工參與目標的設定，並提供進度的回饋能導致高昂的士氣及更佳的績效。

目標管理的做法是源自於美國的想法，所以也稱為美式的管理方法。相對的，方針管理(Hosin Kanri)則是日本式的做法。日本式的「方針」管理除了有「目標」管理的基礎外，也加入了「方案」的手段體系，如果說目標管理是重視結果的管理，那麼方針管理可以說是重視過程的管理，所謂方針管理是指以方針去管理企業的經營活動。方針管理在策略經營的推行上想來是非常適確的方法，日本的 TQM 活動更是以方針管理作為指引，獲有良好的成效，為歐美各國所重視。

並且，方針管理也應立足於日常管理，亦即要有

日常管理的配合才行。我們以海上航行的船隻來比喻，如有日常管理，船會以固定的速度向相同的方向前進。如果要提高速度、改變速度的話，只有日常管理是不夠的，仍要有方針管理的運作才行。從這個論點來看，日常管理是屬於「靜態的」，而方針管理則為「動態的」，兩相配合，才可應付激烈的環境變化。

隨著社會結構逐漸重視軟體化與服務化，以及消費市場感性需求的提升，社會極需新的工作觀，時值二十一世紀初，有心繼續發展的企業及其管理者面臨了以過去的管理常識無法解決的巨大障礙，因之不少企業高呼「企業再造」，對企業而言能夠重視及實行新方法才是今後生存之道。有鑑於此，日本近年來提出願景的新方法。

願景(Vision)一詞是企業界中常使用的字眼，如二十世紀願景、企業願景，但是願景對於經營與管理而言究竟有什麼意義，對於經營管理的想法或推行方式究竟會帶來何種的變化，在這點上似乎大家都缺乏深切的認識。

自從日本產能大學經營開發研究所成員共同出版「對願景管理的建言」一書以來，該書獲得企業界的迴響，並且該書也被譯成英文取名為「Vision Management」，向美國讀者介紹日本最新的經營管理

的想法與趨勢。此書中所談論的是所有組織於二十一世紀中應如何增加其「成效」的經營方法，而應用於管理階層時，對於具有創造性、非定型式的職場則更具成效。願景管理的理論架構是以下列三項概念為主的經營體系：

1. 企業除了具有「經營性」「經濟性」的價值外，也是「生活性」「社會文化性」價值的創造者。
2. 對組織而言最重要的就是「創造新的價值」，對個人亦是深具「人生意義」的歷程。
3. 經營不能將人當成某種功能，須視為具有「人格」的一個完人看待。

目前此種概念仍處於假說及驗證的過程中，屬於研究的雛形階段，有待日後更多的有識人士投入研究，建立更完整的體系。

東海大學企管系暨管理研究所

陳耀茂

第一篇 目標管理 1

第1章 目標管理的想法..... 2

- 第一節 目標管理的基本概念 3
- 第二節 目標達成過程的配合條件 8
- 第三節 目標管理與自主管理活動 19
- 第四節 目標管理與提案制度 22

第2章 行為激勵理論..... 25

- 第一節 人類行為 26
- 第二節 人類慾望的層次 33
- 第三節 X理論與Y理論 37

第3章 目標管理的作法..... 41

- 第一節 目標之意義及設定方法 42
- 第二節 目標設定之內容分析 46
- 第三節 參與式的目標設定 51

第4章 目標管理實施程序..... 57

- 第一節 設定目標之程序 58
- 第二節 各事業部及各部門的目標 61

- 第三節 設定目標的指導綱領 62
- 第四節 設定目標的範例 64
- 第五節 日常業務與目標的區分 68
- 第六節 目標的草擬 70
- 第七節 目標的種類 72
- 第八節 設定目標的格式 74

第5章 目標管理的認識與問題點..... 77

- 第一節 實施目標管理的體認 78
- 第二節 目標管理之缺失及所遭遇之困難 82

第二篇 日常管理 _____ 91

第1章 何謂日常管理..... 91

- 第一節 何謂日常管理 93
- 第二節 日常管理的實際情形 96
- 第三節 具體的步驟 103

第2章 管理項目的設定與活用..... 105

第3章 日常管理的自我診斷.....	157
第4章 日常管理在經營管理中的定位.....	165

第三篇 方針管理 183

第1章 何謂方針管理.....	184
第一節 方針管理的意義	185
第二節 方針管理的目的與所期待的效果	189
第2章 方針管理的體系.....	193
第一節 方針管理的循環	194
第二節 方針管理運作上的要點	196
第三節 機能別方針管理	200
第四節 方針管理與日常管理	203
第3章 方針的展開.....	207
第一節 方針、目標、方案的意義	208
第二節 方針的展開	211
第三節 方針展開的重點	215

第4章 方針的制定	217
第一節 方針、目標、方案的條件	218
第二節 重點方針的展開	221
第三節 目標展開的方法與數值化	225
第四節 方案設定的方法與實施分擔	234
第五節 重點方針、目標、方案的展開設定 時間的留意事項	247
第六節 管理項目	254
第5章 方針管理的評價與診斷	259
第一節 方針管理的查核、處置的目的與方法	260
第二節 方案與目標的查核、處置	262
第三節 整個方針管理系統的查核、處置	273
第四節 方針管理的診斷目的與方法	280
第6章 方針管理引進的重點	291
第一節 方針管理中高階的任務	292
第二節 方針管理中管理者的任務	297
第三節 方針管理中推行事務局的任務	299

第四篇 願景管理 303

第1章 改變既有的固定觀念..... 304

第一節 迫使轉型的七個趨勢 305

第二節 革新的源泉 336

第2章 願景管理的觀念——八項基本概念..... 345

第一節 變革、創造的原則 348

第二節 重視質的成果的原則 356

第三節 意義連鎖的原則 360

第四節 差異包容的原則 367

第五節 革新管理行動的原則 370

第六節 充實意義的原則 381

第七節 自律、自我控制的原則 406

第八節 培育、成長的原則 410

第3章 願景管理的進行方式..... 413

第一節 願景的想法 414

第二節 願景的作法 423

第4章 管理行動的變革..... 451

第一節 人格管理者的復活 452

第二節 以願景領導 455

第三節 期望的管理行為 459

第四節 人的器量大小 464

第五節 在培育、活用管理者方面，組織應
具備什麼樣的條件 472

第5章 整個公司展開願景管理..... 475

第一節 為什麼要從整個公司去推動 477

第二節 願景管理的構成與展開 486

第一篇

目標管理

- 第 1 章 目標管理的想法
- 第 2 章 行為激勵理論
- 第 3 章 目標管理的作法
- 第 4 章 目標管理實施程序

第 I 章

目標管理的想法

- 第一節 目標管理的基本概念
- 第二節 目標達成過程的配合條件
- 第三節 目標管理與自主管理活動
- 第四節 目標管理與提案制度

第一節 目標管理的基本概念

一、一般管理循環的應用

管理是一種程序，包括計畫、推動、控制三要素所組成的一連串行動，若將各階段行動的過程，作有秩序的處理，使要素的本身與其相互間的關連，緊密結合且循環不息，即形成所謂的管理循環如圖 1-1。目標管理首先是由目標的規劃開始，係由各級主管與部屬一起協商，依據公司的大目標由上而下設定各階層的分目標，確定彼此的責任及工作方針，據以執行，並進行事後之檢討與改進，這種管理循環的應用，就是推動目標管理的基本手法。

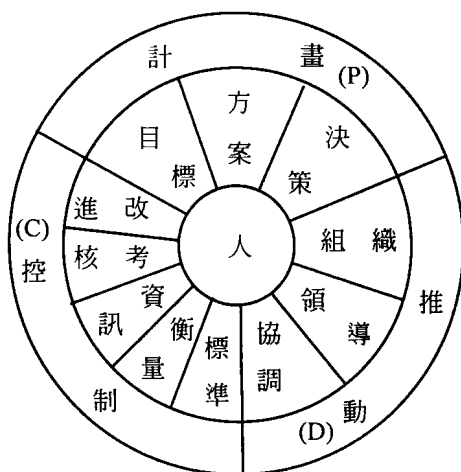


圖 1-1 管理循環

- 計畫就是確定具體的工作目標，據以擬訂各種可行方案，再評估選擇最有利的方案，作為日後實際行動的指標。
- 推動就是透過組織的運作、主管的領導及單位間的協調，使主管與部屬共同期望的工作目標付諸實現。
- 控制就是以事前的計畫為標準，對目標執行過程加以衡量，利用資訊分析其差異的原因，考核執行的成果，以便採取有效的改進措施。

二、人性管理模式的運作

人是推動管理機能的原動力，他能解決問題，也能製造問題。若將目標管理與傳統管理加以比較，其顯著不同之處，在於目標管理特別強調管理技巧與人性因素的結合。所謂人性管理模式係指從目標設定開始，部屬即有主動參與的機會；在目標達成過程中，主管充份授權，培養員工由「被動」轉為「主動」的工作氣氛，並提供具有積極性、創造性的環境。在部屬自我控制與評價時，經由目標達成所獲得的滿足感，從而激發其潛能，人性管理模式如圖 1-2。

- 目標管理以團隊精神為根本，以持續提高績效為導向——欲達成向上目標，必須全員集思廣益、貢獻力量，因此唯有主管充份的授權，造就民主參與的氣氛，才能實現。
- 目標管理計畫階段較重於參與管理、預算管理(或成本管理)及溝通管理等制度之整合。

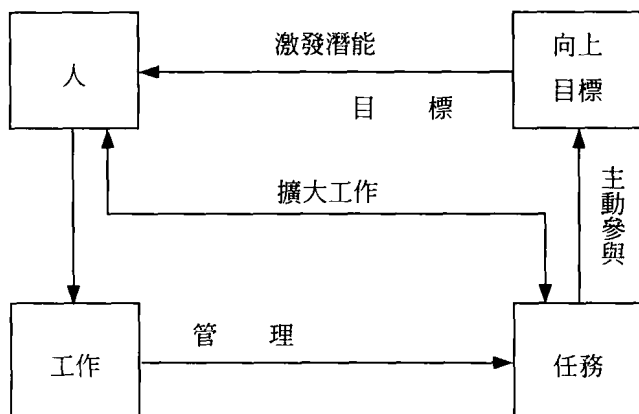


圖 1-2 人性管理模式

- 目標管理推動階段較著重於溝通管理、組織管理、例外管理及激勵管理等制度之整合。
- 目標管理控制階段較著重於激勵管理、系統管理(或資訊管理)及成果管理等制度之整合。
- 目標管理以行為科學為中心，以激發人員潛能為依歸——當向上目標達成時，在創造新貢獻的意識下，人會設定更高的目標，自我期許、自我挑戰，從而促成潛能的激發，主動的工作。
- 目標管理以設定目標為手段，以解決問題完成任務為目的——為了達成更高的目標，他會不斷的學習，吸收新知，因而擴大工作的範疇，實現自我的成就。