

企业成功之钥丛书

目标管理

中华征信所



0.7

山西经济出版社

〔晋〕新登字4号

本书台湾版由中华征信所出版

书 名：目标管理

作 者· 中华征信所

出版者· 山西经济出版社（太原市并州北路11号·

邮码 030001·电话 4044102）

发行者 山西省新华书店

印刷者 山西人民印刷厂

开 本· 787×1092 1/32

印 张 6 125

字 数 82千字

印 数· 0001—5000册

版 次 1995年3月第1版 1995年3月第1次印刷

书 号 ISBN 7—80577—804—3/F·804

定 价· 8 00元

责任编辑· 张凤山 郝建军 社长 陈宇华

总 编 辑 张凤山

感谢台湾中华征信所董事长张秘
先生对家乡出版事业的支持

出版并言

近年来台湾经济的快速发展与企业的多角化经营，使得管理问题日趋重要。谋求经营管理之改进，企业界已普遍感受到确属刻不容缓，但实际推行起来却又常常遭遇到许多困扰的实务问题。这些问题往往是每一个企业久悬难解，或从一般取材外国的企业管理书籍上不易获致参考借鉴的。

有鉴于此，中华征信所特别在众多经营管理的题材上加以筛选，编纂成《企业成功之钥丛书》，首先推出《目标管理》、《杰出秘书》及《呆帐预防》三本。每本书皆从某一个管理问题的发

生开始，到导致的结果为止，系统地加以叙述、分析与说明，然后提出若干不同的见解、比较与方案，对于台湾企业界改进经营管理技术，应具有相当的启发性。

企业经营致胜的因素很多，撇开特殊条件不谈，“管理”是关键。为迎合现代化趋势，我们选择《目标管理》为主题，期使企业界确认这套以人性为基础的管理哲学与制度，能激励企业超越颠峰。

管理的一大挑战是“用人”，好的人才能适时适所地为企业负责人分劳，除了各级干部，一位优秀秘书更是老板的得力助手。《杰出秘书》这本书，希望能提供企业界作为选才的参考，也使有志从事秘书工作者具备正确的认知。

此外，鉴于信用交易成为商业活动的主流，从而产生呆帐损失的可能，我们在《呆帐预防》一书中，提出防范呆帐发生的方法，以及应收帐款的管理重点，期能对于降低企业财务与销售的风险，有所启发和助益。

我们衷心希望借《目标管理》、《杰出秘书》及《呆帐预防》这三把企业成功之钥，协助企业界共

2 目标管理

同迈向成功之路。未来我们仍将继续秉持一贯为企业界服务的热忱，希望在不久的将来陆续推出更多的企业经营管理丛书，以期在政府及民间不断推展经营管理革新的行动中，略作贡献。亟盼各界给予批评指教，共力我国企业发展尽一份心力。

中华征信所企业股份有限公司
董事长

张 秋 谨识
1993 年 5 月

目 次

目标管理的基本观念	(3)
目标管理的概念	(5)
目标管理的优点及功效	(13)
目标管理的限制	(21)
目标管理在台湾企业界的现况	(27)
营业目标在台湾企业界中的地位 ...	(27)
台湾企业界实施目标管理情形	(32)

目标管理的未来趋势 (37)

目标管理的实行步骤 (43)

确定规划的前提 (44)

设定长期目标及策略性计划 (46)

部属提出目标 (46)

上下共商协议 (47)

拟定计划和行动方案 (48)

检讨目标成效 (49)

评估工作绩效	(50)
目标的订立	(55)
目标体系与衡量目标的方法	(56)
如何设定目标	(60)
设定目标的沟通会谈	(80)
目标管理表格的应用	(85)
目标的执行	(101)

如何执行目标.....	(101)
如何适应环境的变化.....	(103)
如何作期中检讨.....	(106)
目标管理与利润中心、品管圈的 配合.....	(107)
目标管理与预算的配合.....	(112)
成果的考核与评估.....	(117)
如何作期末考核.....	(118)

4 目标管理

目标管理与员工考绩奖励的	
配合	(132)
如何激励员工完成目标	(134)
如何有效推行目标管理	(149)
推行目标管理应注意的事项	(149)
运用目标管理前应有的准备	(153)
如何设定目标管理实施办法	(157)
实务上所发现的缺失	(173)

目标管理的 基本观念

目标管理的基本观念

自从第二次世界大战终结后，世界各地大都直接或间接饱受战祸摧残，因此各国在经济复兴与生产建设方面均不遗余力。在追求革新管理风气方面，各派学说纷窜而起，各种管理哲学与管理方法日新月异，蔚成大观。

至 60 年代，学者麦克雷格对于管理问题，给予一种独特精辟之研究，麦氏发表著作《企业人性面》，站在管理立场上，将人性加以彻底分析，提出“Y 理论”，强调人性行为在管理上的重要，以便和传统的“X 理论”相区别。至 1954 年，彼得·杜拉克(Peter Drucker)首倡目标管理(Man-

agement by Objective 简称 MBO) 更得到企业界的欢迎和赏识。目标管理配合行为科学, 更使之广为企业界采用, 而奠定了今日的地位。

近年来目标管理已成为一重要的管理哲学与管理制, 此一管理哲学以人性管理为基础, 并强调明确订定目标的重要性及必要性。企业必须明白确定其目标, 每一次业务的目标须与企业总目标一致, 同时每个企业管理者须将企业总目标当做自己的目标, 结合全公司的工作力量来共同完成。

“目标管理及自我控制的管理”理论始于彼得·杜拉克所著的《管理之实务》(The Practice of Management) 书中列为专章讨论, 他认为“目标管理”乃指企业内的员工, 尤其是各阶层及各部门的主管必须有一致的努力方向, 经由集体工作, 以完成企业之共同目标。企业之各级主管及各个部门的工作虽有不同, 但企业是一体的, 必须各人及各部门相互配合, 没有歧见, 没有不必要的重复, 以构成目标一致的整体, 共为相同的目标而努力。目标管理意在使企业之员工及各级主管, 参与拟定各部门的目标, 使企业的总目标成为各

员工及各级主管自己的目标，且让每个人都能自动地尽力去完成目标，并以自我控制代替由上而下的控制。

传统的管理，将指导及控制的权力集中在机关中的最高主管，对下属仅有少许的授权；上级对于下级的指示，均在告诉属下如何执行上级的决策，而下级只一味的依赖上级指示，故下属的工作仅在执行上级的决策而已。各部门主管仅注意其本身的工作，因而容易造成自己的工作和公司目标脱节的现象，产生了种种管理上的问题。

目标管理的概念

所谓“目标管理”不是完全照管理循环(plan-do-see)的体制方式去做便完了，应该进一步了解目标管理在组织里所具备的意义。

“目标管理”乃是企业内上下级主管利用会谈，自我设立其重要工作目标，自我控制其工作进度及自我评核其工作效率，使员工于工作完成后得到满足感，以激励员工之责任心与荣誉感，发

挥工作潜能，而增进企业效率。目标管理之主旨在于使组织的目标与个人的目标相结合，而且借着目标的达成以满足个人的兴趣与需要。

目标管理的特质

由以上目标管理的定义，不难综合出目标管理的特质，使企业界对目标管理能有更明确的概念。

1. 目标管理是一种以“人性”为中心的管理，与传统的管理方法不同。
2. 目标管理系以激励代替惩罚，以民主领导代替放任及独裁领导，合乎现代人性管理的一种管理方法。
3. 目标管理乃是一种将组织目标与个人愿望相结合的管理技术。
4. 目标管理系利用会谈方式来设定公司目标，使员工能亲自参与组织的计划与决策工作，使员工获得“参与”的满足感以发挥其工作潜能。
5. 目标管理对于工作进度的追查及其目标的达成程度系采取自我控制及自我检讨

6 目标管理