

方针目标管理

理论与实践

FANGZHEN MUBIAO
GUANLI
LILUN YU SHIJIAN

邓显卿 编著



陕西人民出版社

(陕)新登字 001 号

方针目标管理理论与实践

邓显卿 编著

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

长安税务印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9 印张 195 千字

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—1000

ISBN 7—224—04670—1/F·616

定价: 14.50 元

审稿人员简介

裴炳泉：陕西省安康地区烟草专卖局（公司）局长、经理、经济师。

胡金宝：中国烟草总公司、陕西省公司安康分公司副经理，经济师。

刘 平：陕西省安康地区烟草专卖局党组书记，政工师。

李存明：安康地区烟草专卖局副局长、政工师。

赵寿康：中国烟草总公司陕西省公司安康分公司副经理，经济师。

申战胜：陕西省烟草专卖局（公司）企业管理处处长，经济师。

闫启元：陕西省烟草专卖局（公司）企业管理处副处长，经济师。

焦振海：陕西省烟草专卖局（公司）编志办调研员，高级经济师。

序

从1996年初到现在，显卿同志几乎把所有的业余时间，都用在了潜心学习和研究企业管理上。今天，由他编著的《方针目标管理理论与实践》一书，终于全部脱稿。作为其本人，我们为他再次取得学术研究上的成果，表示由衷地庆贺；作为一级组织，我们为他干一行、爱一行的高度负责态度，则表示完全支持。他为企业各级领导及全体职工学习、研究和搞好方针目标管理，做了一件极有意义的事情。

企业管理工作千头万绪。从计划经济到有计划的商品经济再到社会主义市场经济体制，每前进一步，都体现了时代发展的大跨越。完全可以说，处于历史大变革时期的我们这一代企业领导成员，每时每刻都在积极探寻切实有效的企业管理新路子，我们肩负的责任非常重大。从正视传统的思维及管理方式，到企业管理体制的整体创新，是企业走向市场的必然要求，这就理所当然地需要有一个明确的指导思想和理论方法作指导。两年前，陕西省烟草专卖局（公司）根据国家局的要求，把推行方针目标管理工作，正式列入了《陕西省烟草行业企业管理进步“九五”规划》，并提出了相应的规范性实施意见。

推行方针目标管理，是对企业传统内部管理体制的全面优化，符合现代企业管理的大趋势。我们安康地区烟草专卖局（分公司）领导一班人，思想坚定，认识统一，态度坚决，从组织领导到工作保障，全方位地给予了高度重视和支持，自上而下立足于抓思想启发觉悟，抓学习提高素质，抓作风强化纪

律，抓工作创造效益，抓推行务求实效，在行业及社会上已赢得广泛的好评。同时两年来的实践效果是显著的，全区烟草系统企业管理工作的整体面貌得到了极大改观，“两个文明”建设呈现了蓬勃发展的势头。在进一步优化企业内部环境和专业管理的基础上，以地区局（分公司）机关为代表，全区系统企业内部管理体制正在逐步向方针目标管理体制的方向转变。

当然，要真正实现这一管理体制的有效运转，并取得更大成效，正如显卿同志在书中所说：从知识整合入手；教育必须先行。方针目标管理是企业运用激励理论和系统工程原理，充分调动和依靠全体职工的积极性和主体智慧，对确定并实现企业方针目标的计划、实施、检查、处理四个阶段的全部活动的管理，其本质体现了现代企业管理精湛的哲学思想，即“以市场为中心”的企业效益观，“以人为本”的企业文化观，以及“以效率和效益为中心”的企业制度观。其理论和方法所涉及的知识领域是极为广泛的，正是基于推广普及这些科学管理知识和实践方法的先行性考虑，显卿同志在各方面的关心支持下，从去年初就着手，走上了这么一条刻苦研读、潜心思考、虚心求教、在实践中不断探索的方针目标管理研究之路。

这本书稿与去年秋的第一稿相比，各方面都有了显著的改进，篇目布局得当，结构安排合理，文字更加流畅，内容更加丰富，同时编录了作者近两年在管理实践中研究并发表的部分论文，更增强了书稿的推广和实用价值。其基础理论部分，观点新颖精辟，阐述透彻，所介绍和涉及的理论知识，绝大部分都是在近几年实践中诞生的，具有很强的现实指导作用；主体方法部分，简略得当，层次分明，从企业的共性出发，讲述浅显易懂，针对性强，极便于学习、掌握和运用；实践材料部分，虽然介绍的是我们在实践中的一些还不成熟的做法，但以推行过程中的系列文件形式编录，更便于在企业推行实践中作

参考。

同时值得一提的是，这本书稿，基本上是根据作者在我区系统企业管理工作会议上的一次成功的专题讲稿而编著的，其本身的内容和质量，已得到了一次肯定的验证。

以此在审稿中的意见和看法，代之为序。

安康地区烟草专卖局局长

陕西省烟草公司安康分公司经理 裴炳泉

安康地区烟草学会理事长

1997年12月

前 言

企业管理很重要，这已成为共识，我们每个人都能或多或少地讲出一些理由来。假定一个企业的年度目标是实现利润100000元，1代表由活劳动起作用的企业管理，0代表由物化劳动起作用的效益增量因素，那么，每增加一个物化劳动因素，企业利润就会扩大10倍；相应地，如果削弱或放弃由活劳动起作用的企业管理，企业利润就无从谈起。我想，这一比喻已足能说明企业管理的重要性了。

马克思主义认为，企业管理具有双重性，其社会经济属性说明的是服务对象问题，而组织技术属性说明的是技术保障的问题。说企业管理也是生产力，加强企业管理工作本身，就是解放和发展企业生产力。所强调的是，管理也是一门技术，就像工人做工，农民种田，商人做生意一样，只有在技术上保证管理的操作性，才能取得管理成效。

进入90年代以来，国有企业的亏损，已成为影响国有企业改革和发展的重要问题，也是进一步深化经济体制改革的一个难点问题，引起了人们的普遍关注。国有企业为什么亏损？国家经贸委和中组部的多次调查证明，半数以上亏损企业是经营管理不善造成的。而经营管理不善的根本原因，在于没有建立起科学的、与社会主义市场经济体制相适应的经营管理体制。

1989年以来，我们对企业管理体制总结出三句话：充分发挥企业党组织的政治核心作用，坚持和完善厂长（经理）负责制，全心全意依靠工人阶级。这是建立有中国特色社会主义

企业管理体制的基本方针和原则。江泽民总书记在党的十五大报告中进一步指出,按照产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求,建立现代企业制度,是国有企业改革的方向。当前,按照改革、改组、改造和加强企业管理的思路,进一步搞好、搞活国有企业,逐步实现经济体制和经济增长方式两个转变,是我们面临的一项重要任务。

传统的观念上,我们对企业管理的认识以及工作的出发点,往往是从各项职能管理开始的,如财务管理、计划管理、人事管理等,这种以部门分工和专业职责建立起来的企业管理体系,虽然发挥过巨大的作用,但已不符合当前信息时代开放、民主、系统、合作化的管理要求。这种只见树木、不见森林,头痛医头、脚痛医脚式的管理,犹如盲人摸象,明显存在的问题是:管理分散、扯皮掣肘、反应迟缓、低效运作、资源浪费和以“人治”为特征的严重的官僚主义。以信息化社会为背景的企业管理大变革,正在冲击着这种割裂企业管理完整性和系统性的职能模式,“开放与合作”所构成的企业管理统一体,已成为时代发展的标志。

我们正处在经济体制全面转轨的伟大变革时期。从计划经济条件下的一级“单位”,过渡到市场经济条件下的独立“企业”,对每一个企业管理者来说,既没有经验,也没有系统的知识,但却要肩负着随时做出适应市场变化的各项决策的重大责任。废旧立新,一切从头开始,对我们来说,既不可能,也没有必要。中外成功企业的管理经验和现代企业管理理论告诉我们,有效的企业管理,可以首先从企业管理知识的整合入手,从了解历史上曾经发生过的事情入手,把企业作为一个整体和系统加以研究和对待,与市场经济运作的方式和方法相统一,与人的思想观念、行为方式的变化相统一,与社会发展的趋势相统一。其次,在管理哲学的指导下,搞好管理定位,通

过学习和借鉴成功企业的管理模式，立足实际，发挥创造，变革创新，以实现企业系统化管理和发展壮大的目标，尽快走出我们在管理研究和实践上的那种“注重经济过程，忽视过程管理；注重职能管理，忽视管理规律；注重管理现象，忽视管理实质，以及定性不够，定量不透”的管理误区。

我们认为，一个企业完整的管理活动，应由综合管理、专业管理及管理基础工作三个层次组成，三者尤如车头、车厢和铁轨的关系，方针目标管理正是起到了综合管理和整体运筹的龙头作用。其主旨在于通过目标管理和控制的整体程序，激励职工的自我管理意识，促进每一个人以其自觉的力量，时刻向企业的奋斗目标作最有效的集结运动，它即是企业管理的一种模式，也是企业经营管理的一种运行机制。积极有效的方针目标管理，所凝结的最终成果，是由此而形成的企业文化和企业精神所带来的两个文明的丰硕成果。它的实践效果和可行性问题，毋庸置疑。当然，既然它是对企业传统内部管理体制的整体优化，也就不可能成为企业的“额外负担”。

正是从上述意义上，省局（公司）提出了以推行方针目标管理为突破口，全面提高商业企业管理水平，作为我省烟草行业“九五”期间的一项重要任务。并先后制定了《陕西省烟草商业企业方针目标管理实施意见》《陕西省烟草商业企业方针目标管理规范意见》，要求从1996年起，在全省烟草商业企业全面推开。

然而，什么是方针目标管理，怎样搞好方针目标管理，对大多数企业特别是商业企业来说，完全是一个陌生的概念。我们从1996年在地区局（分公司）机关试行这一管理模式的实践中，深深体会到，推行新的管理模式和方法，教育必须先行。因此，宣传、介绍和普及方针目标管理知识，使之为每个干部职工熟练掌握，并能在应用中自觉实践和灵活运用，应当

成为推行方针目标管理工作的首要任务。如果我们的干部职工对方针目标管理的基本原理及方法一无所知，要想在实践操作中取得预期效果，肯定是不可能的。这就是我们为什么要专心致志来研究和编写这一材料的根本原因。

我国引入方针目标管理方法，始于70年代末期。由于国情、民族习惯和社会制度的不同，我国企业界在概念理解和体系操作中差异很大，因而至今还没有形成一种完全成熟的方针目标管理模式，这一方面的教材更是很少，也就是说，具有中国特色的方针目标管理理论，仍在进一步实践探索和理论研究过程中。1996年下半年，我们从实际工作需要出发，主要依据中国质量管理协会研究成果和省局及宝鸡烟厂目标管理经验，编辑了一本学习材料，侧重于方针目标管理的基本原理和工业应用实例。草稿形成后，地区局（分公司）领导裴炳泉和分管领导胡金宝同志，非常重视，相继提出了十分宝贵的修改意见，裴局长还在百忙之中全部审读了初稿。这次成形的这本材料，就是在这样的背景下产生的。

本材料的内容，以笔者在今年初全区企业管理工作会议上的讲座提纲为主线，以提纲式的编写方法，突出企业共性特点和我区烟草系统实际应用，着重介绍了管理定位与方针目标管理所依据的基础理论；方针目标管理基本原理和方法；以及我区烟草系统方针目标管理的实践体系，旨在为各单位学习、研究和推行方针目标管理中，提供一种帮助。

需要说明的是，研究和从事方针目标管理工作，对于笔者只是一个新手。在此只是尽自己几年来学习研究和工作所得，特别是在负责这项工作两年间的实践体会，编撰了这本不成熟的材料。如果能够起到抛砖引玉的作用，并以此激发学习、研究企业管理工作的责任、兴趣和热情，推动方针目标管理进一步落实的话，笔者就倍感心慰了。

宝鸡卷烟厂企管处王克道同志不仅提供了大量资料，且在方针目标管理的具体问题上，提出了不少好的意见；省局企管处申战胜、阎启元两位处长和牛小红同志对本项工作给予了极大关心；在部分初稿打印、图表编排等工作上，我科室的刘莉和李小多两位同志，给予了积极协助；局机关奚柏龙、赵世廉、赵运扬、荐春辉、吕隆翠、赵军等热心于管理工作的同志也提出过很好的意见；局机关各领导及地区工经局质管员张涛、副局长张孝群、地区高级农艺师李国崇等同志，都在百忙之中认真负责地审阅了书稿，并提出了很好的修订意见；特别是省局高级经济师、省烟草志编委副主任焦振海调研员、陕西人民出版社的编辑和本单位，在本书的出版上倾注了大量的心血，“一纸凝注众人心，千言万语难道感激之情”，在此一并致谢。

由于时间仓促，加之水平有限，其不足乃至错误之处，在所难免，望大家在学习和实践中多提宝贵意见。

编者

1998年2月

目 录

第一部分 管理定位与方针目标管理基础理论	(1)
一、管理定位与管理效能.....	(2)
二、现代企业管理三项原则.....	(8)
三、企业的性质与现代企业管理原理	(16)
四、关于企业人才及结构的问题	(24)
五、企业文化建设与思想政治工作	(27)
六、科学管理与现代企业管理的大趋势	(31)
七、从何处着手搞好现代企业管理	(34)
八、国有企业改革和发展方向	(38)
九、关于企业经济效益评价问题的探讨	(43)
第二部分 方针目标管理理论及方法概述	(53)
一、方针目标管理的基本概念	(54)
二、从邯钢经验看方针目标管理的实质	(69)
三、方针目标的制定	(74)
四、目标的展开	(85)
五、目标的实施.....	(100)
六、考核与评价.....	(117)
七、方针目标管理诊断.....	(132)
八、方针目标管理基础工作及体系结构.....	(154)
九、方针目标管理一体化模式研究.....	(162)
第三部分 安康地区烟草系统方针目标管理实践材料	(193)

关于成立全区烟草系统企业管理委员会的决定·····	(194)
推行方针目标管理 实施基础管理工程	
全面提高我区烟草系统企业管理工作水平·····	(195)
关于加强企业管理工作的决定·····	(211)
安康地区烟草系统方针目标管理实施意见	
(试行) ·····	(215)
附：陕西省烟草企业开展方针目标管理活动的规范	
意见 (试行) ·····	(217)
关于开展企业经济效益综合评价工作的意见·····	(226)
附：烟草商业企业经济效益综合评价基础指标	
解释·····	(230)
附：商业经济效益考核指标及计算公式·····	(237)
关于实施方针目标管理职工业绩考核办法的	
意见 (试行) ·····	(241)
关于执行《职工业绩手册》与考核奖惩有关	
问题的具体意见 (试行) ·····	(246)
以实施职工业绩考核奖惩为契机把局机关方针	
目标管理工作推向新水平·····	(254)
附录：参考书目与资料·····	(271)

第一部分

管理定位与方针

目标管理基础理论

内容提要：从管理定位到管理创新，最终实现管理变革，是信息时代管理哲学的基本思想。现代企业管理学告诉我们，树立观念，借鉴模式，结合实际，变革创新，是一个系统的、完整的过程。管理定位和创新，是成功管理的基石。

方针目标管理是以人为中心的管理，是整体综合性管理，是系统性管理，作为一种科学的管理方法和成功的管理模式，要学习理解和正确应用，必须从解决观念问题入手。构筑方针目标管理体系的理论基础是现代企业管理理论，因此本部分的内容，既简要介绍传统的企业管理理论和方法，更重要地是从系统的、发展的角度，着重介绍一些现代管理新思想、新观念、新思路，以适应学习和借鉴方针目标管理的定位要求。

一、管理定位与管理效能

(一) 管理定位的概念

随着科学技术的迅猛发展和社会形势的不断变化，人们在充分享受政治和经济生活勃勃生机的同时，不断面对的是新的问题、新的观念和新的考验。每个管理工作者的第一责任，就是要始终立足于这不断的变化之中，去发现问题，解决问题。这是一个永无穷尽的循环，也是一般管理决策程序的共性原则，反映了管理永远处于一个创新的过程。因此我们说，管理永远是个动态的、发展的概念。

从汉字的表义功能上，我们不难看出，现代企业管理是一个外延小而内涵大的定语式复合词组。现代企业管理的实质，是以大规模的工业化生产为基础，以资本经营为纽带，以信息时代的开放与合作为背景的大公司式的管理。建立现代企业制度的根本，是建立产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代公司制，这是时代的潮流，是市场经济条件下企业谋求生存与发展的必然方向。这一趋势表明，我们所有的企业，必须从计划经济条件下，那种政府包揽一切且有行政级别的“单位”，向以信誉为基础的市场经济条件下市场性、公开性、社会性的名副其实的“企业”过渡。

人们常说：“经营是艺术，管理是科学。”是说经营活动需要灵感，往往成功就在一念之间；而管理企业却需要系统、准确、滴水不漏。说“管理是科学”，并不是说管理不需要灵感，任何创造性的工作都需要灵感，但是，对管理来说，更重要的是系统性、完整性，即科学性。

科学反映了人们认识世界、改造世界的一般规律。管理的科学性，是人们对管理实践的共性所做出的科学总结。管理科

学性的概念，既不抽象，也不片面，它是一个具体的、实在的、完整的实践范畴。最要不得的对管理的看法，就是把管理看成是一些时髦方法的堆积，常听到一些人把时髦名词挂在嘴边，却说不出为什么要是这样而不是那样。以及那种在管理上的各种形式主义做法：管理挂在嘴上，制度钉在墙上，措施写在纸上，而行动上却是一片空白。问题照样是问题，管理的效果无从谈起。

追求更高的境界，是人们生活中的永恒动力。现代企业管理理论告诉我们，企业要始终立足于生存和发展，实现不断的管理创新是根本，要实现管理创新，首先必须搞好管理定位。管理创新，根植于市场无止境，企业无止境，创业无止境，事业无止境。企业制度上创新，使企业获得进入市场的实力、法治和管理科学化的优势；经营策略上创新，使企业获得开拓市场、占领市场、赢得市场的优势和发展的后劲。

那么，什么叫管理定位？简单地说，管理定位就是要从理论和方法上给企业管理确立一个合适的位置，犹如我们开发一个新品，需要我们首先确定目标市场一样。管理定位所要解决的是，以什么样的价值观——方法论体系，来对待管理的问题，特别是针对那些过去已经习以为常的程序、制度、措施，怎样参照和借鉴国内外创造的大量新经验，给予重新思考，重新确定目标模式。管理定位的目的，是从思想认识、工作出发点和具体方法上，重新树立起一个明确的、积极有效的企业管理行动指南。

企业管理研究的主要方向，永远是：企业应该以什么样的系统性管理，来调动职工的积极性、满足职工的工作成就感，进一步提高劳动效率，以达到企业的基本目的——通过市场获得经济效益。即以什么样的观念，坚持什么样的原则，借鉴什么样的模式，来重新对企业的管理实际，进行思考并进行有效

的管理。

在树立什么样的观念问题上，现代企业管理定位涉及到三个问题：第一，以什么样的态度和方法对待市场和顾客；第二，以什么样的态度和方法对待效率和效益；第三，以什么样的态度的方法对待职工和社会。前两项，我们称之为企业管理的效益模式，后一项我们称之为企业管理的文化和制度模式。方针目标管理的促进者，美国管理家德鲁克认为，现代企业管理定位的观念应该是：（1）取得经济效益不是越多越好，而是合理利润；（2）使工作具有生产性并使职工有成就；（3）承担企业的社会影响和社会责任。他的主张，受到一致公认。

在坚持什么样的原则问题上，现代企业管理的基本原则是：一个以市场为中心的明确的目标和策略；一个以人为中心的价值观和企业文化；一套以效率和效益为中心，实事求是，不断变革的制度和程序。关于这方面的认识，我们将在下个专题中专门介绍。

（二）管理模式

从以上管理定位的概念中，我们知道，由于管理定位需要重新思考企业原有的管理方式，选择、引进或创造新的管理系统，所以管理定位的过程就是管理变革和创新的过程。

当然，管理定位又不完全等同于真正的管理创新，真正的管理创新是一个从局部到整体的探索和整合的过程，往往不是一个企业所能完成；而管理定位是利用创新成果，一开始就要有系统的想法，从整体到局部的学习和实施过程，虽然它的实施过程可能是分步骤的。而且，管理定位必须在一个企业内完成，并结出成功的果实。

管理定位常常需要学习和借鉴一套成功的目标模式，这是由企业管理的共性决定的。首先，企业必须通过满足市场需求来获得经济效益，无论是哪个国家，不管他们的社会、政治、