



3

现代**实用**企管书系

实用

Best Practice in
Management by Objectives

目标管理

本书获台湾经营管理类金书奖

[台] 陈照明 著



厦门大学出版社

本书获台湾经营管理类金书奖

实用目标管理

Best Practice in Management by Objectives

〔台〕陈照明 著

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用目标管理/陈照明著. —厦门:厦门大学出版社, 2002. 1

(现代实用企管书系; 1)

ISBN 7-5615-1821-8

I. 实… II. 陈… III. 企业管理: 目标管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 075227 号

实用目标管理

陈照明 著

厦门大学出版社出版发行

地址: 厦门大学 邮编: 361005

<http://www.xmupress.com> xmup @ public.xm.fj.cn

厦门新嘉莹彩色印刷有限公司印刷

地址: 厦门市莲前北路 77 号 邮编: 361009

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880×1230 印张: 7.5 插页: 4

字数: 150 千字 印数: 1—5 000 册

定价: 28.00 元

本书如有印装质量问题请与承印厂调换

修订版序

《目标管理》一书(本书前身)出版之后,不仅备受各大学相关系所学生以及实务界的欢迎,并且承蒙“经济部”中小企业处评选为管理类的优良著作,作者除感到欣慰之外,并在此向读者和评选先生敬致谢忱。

学生们的反应,略多认为:本书除具备“目标管理”扎实的理论根基之外,更提供实务执行方面的详细方法与步骤;本书避开了一般相关管理书籍普遍存在的只侧重理论或只偏向实务的缺失,可谓是一本兼及理论与实务之作,实属难得。

实务界的反应,更为热烈,他们认为:本书内容简明扼要,不但契合实际和切实可行,而且提供了简明易懂的学理基础,实为不可多得之作。实务界更诉诸行动,广邀作者前往各公司、厂家现身说法,择要讲解“目标管理”的

4.23/4.26

精义,反应极为热烈。

就各界的热烈回响加以分析,作者以为其主要原因可能有二:一为本书的内容不失平实、踏实、务实,其二为本书内容有助于组织绩效之提升,盖其内涵与台湾的社会脉动若合符节,因其主要论点既重视员工之自主性,更强调应给予员工正当有效的激励。

毕竟,员工才是组织中最重要资产。组织能否有效地运用人力资源厥为企业成败之所系,而人性化的管理乃是促使员工发挥其潜能的康庄大道。“目标管理”正是激发个人与群体潜能,借以提高组织绩效的有效途径。

管理理论之价值贵在实践。“目标管理”之理论浅显易懂,而其实施更属简明可行。实务界如能善加应用,则在有效达成群体和组织目标上,必可收立竿见影之效,作者亟愿与大家共勉之。

陈照明 谨识于
1999年7月15日

序 言

“目标管理”的理论由美国的管理大师彼得·杜拉克所创建,而其实践则在日本发扬光大。“目标管理”虽贵在实践中,但理论乃实践之基础,所以,两者同等重要,不可有所偏废。

坊间已出版若干“目标管理”的相关著作,但是,它们多略有其偏颇之处:不是过于偏重理论而轻实务,就是过于侧重实务而轻理论。作者有感于补偏救弊的重要,乃有本书之作。

“目标管理”的基本思想在于:一个组织必须建立其大目标,作为该组织的方向;为达成其大目标,组织中的管理者必须分别设定其本单位的个别目标,而此等个别目标应与组织的目标协调一致,从而促成组织的团队精神。

“目标管理”的具体涵义是指管理者以工作“目标”来管理部属,而不是以工作“手段”或“手续”来管理部属。易言之,管理者在事前和部属商定彼此可以接受的目标及经费预算后,即充分授权部属,让部属有充分的自由选择最有效达成目标的手段。事后,管理者再以原定目标与部属之实际执行成果相核对,决定纠正、调整和奖惩的行动,以确保目标之达成。其实,“目标管理”就是发挥“分工专门化”及“人性激励”功效的新式管理方法,它和传统的“手续管理”、“压制管理”或“危机管理”等方法截然不同。“目标管理”让管理者有更多时间从事“计划”与“控制”的活动,也让部属有更多机会发挥“执行”才能。所以说“目标管理”乃是有效发扬团队精神、创新功能以及培植接班人的最佳方法。

本书之撰写,其目的在于加强读者的“目标管理”的观念,说明“目标管理”的程序及推行方法,提供各项必要的资料,以供设定组织目标之参考。另外,也介绍具体的步骤,使读者得以据此建立其符合组织目标之各项个别目标。并且提供一套检讨的程序,以资衡量“目标管理”推行的成效。同时,也提出若干具体建议,供读者在其服务的机构建立“目标管理”制度的参考。

本书共分为十三章,理论与实务约各占二分之一的篇幅。理论方面,其重点为:“目标管理”的概念及其由来、“目标管理”的性质及其哲学基础、“目标管理”和其他管理制度的关系以及如何借“目标管理”以谋求管理的革新。实务方面,其重点为:“目标管理”的推程序与检讨、如何设定“好目标”、“目标管理制度”的建立与检讨以及“正当激励”的行动基准。

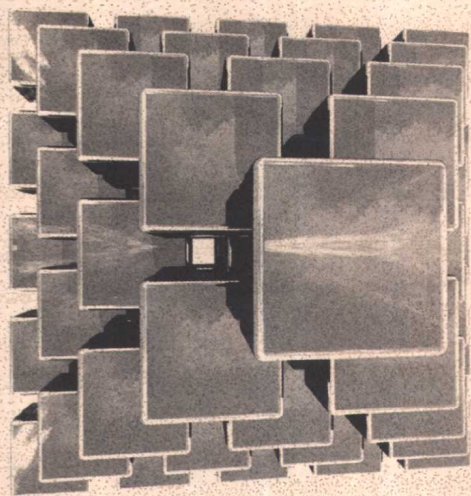
本书的出版,如果能为读者们在“目标管理”的理论与实务两方面有所增益的话,那就是作者最大的收获了。

感谢读者们的厚爱,也谢谢世茂出版社惠予出书。

陈照明 谨识

1994年2月

现代实用企管书系



作者简介

陈照明，1941年出生，台湾桃园县人。先后毕业于台大心理学系、心理学研究所及美国威斯康辛大学心理学研究所。曾于美国特尔沙大学研习管理相关学域，任教“国立”交通大学管理科学研究所二十余年。曾长期担任管理顾问公司讲师，颇受欢迎与赞誉。二十多年来，主持企业界之内部训练，公司与厂商超过百家，绩效卓著。目前在“国立”交通大学经营管理研究所开授“行为科学与管理”相关课程，如：组织理论与管理、组织行为、消费者行为、认知与决策等。著作有《实用管理心理学》、《实用目标管理》等。

目 录

修订版序

序言

第一章 目标管理的概念

组织目标的意义	[2]
组织目标的特性	[3]
组织目标的功能	[5]
组织目标的内涵	[6]

第二章 目标管理的由来

管理环境的迫使	[10]
---------------	------

管理缺失的刺激	[11]
---------------	------

第三章 目标管理的特质

含义	[14]
理论	[16]
功能	[17]

第四章 实施目标管理遭遇的困难

对目标管理制度的猜疑	[24]
对强制实施目标管理的怨恨	[25]
对书面作业和会谈的抗拒	[26]
注意力过分狭窄	[26]
由下而上与由上而下的计划不一致	[28]
考核系统与目标管理不相结合	[30]
目标无法衡量	[31]

第五章 目标管理的基础、推程序与检讨

主动管理	[36]
------------	------

目标管理的程序	[38]
目标管理的步骤	[41]
设定组织目标的必要性	[42]
设定大目标应考虑的因素	[43]
大目标实例	[45]
计划作业的任务	[46]
各项组织目标的设定	[47]
高层管理者的参与	[50]
各事业部、各部门及各单位的目标	[51]
东方航空公司目标设定的实例	[52]
较低管理层次的目标设定	[53]
目标应由何人设定	[55]
选定目标的程序	[55]
各事业部及各部门的目标	[57]
经理人员参与的功效	[61]
设定目标的指导纲领	[62]
设定目标的范例	[64]
目标卡一例	[65]
日常业务与目标的区分	[68]
目标设定的协商	[69]
实施目标管理的程序	[70]

目标管理制度的检讨	[92]
-----------------	------

第六章 如何设定“好目标”

目标的功能	[112]
问题导向型目标——好目标的第一个要件 ...	[116]
目标的具体化——好目标的第二个要件	[125]
目标的多元化——好目标的第三个要件	[130]
目标的体系化——好目标的第四个要件	[133]
目标卡的使用法	[137]

第七章 怎样建立目标管理制度

高层管理者的全力支持	[144]
目标管理制度的推行	[145]
目标管理制度的另一种推行方式	[146]
目标管理制度的八项成功要则	[149]
目标管理制度的推行戒律	[150]

第八章 目标管理制度的重新检讨

朝向参与管理的经营	[154]
组织和人性的结合	[155]
在组织方面,应加强与利益管理体制 的结合	[157]
在人性方面,要寻求正当的激励方法	[160]
目标管理是能力开发的砥柱	[161]
如何避免目标管理流于形式	[163]

第九章 目标管理和其他管理制度的关系

目标管理和预算制度的关系	[166]
目标管理和职掌规定的关系	[167]
目标管理和无缺点运动、品管活动的关系 ...	[168]
目标管理和人事考核的关系	[170]

第十章 推行目标管理应具备的组织结构

组织的结构——改编为团队集团	[174]
工作的结构——工作丰富化的设计	[181]
人力的结构——经历开发计划的研订	[184]
意见的沟通——全员会议的实施	[187]

第十一章 目标管理类型的选择

- “全员推行” [194]
- 依职能斟酌采用“业绩导向型”或
“能力开发型” [195]
- 依阶层斟酌采用“成果主义型”或
“过程主义型” [196]
- 依工作形态斟酌采用“个人中心型”或
“小组中心型” [197]
- 管理循环周期应多样化 [198]
-

第十二章 “正当激励”的行动基准

- 在目标设定的阶段——由命令到合作 [202]
- 在目标达成的阶段——由控制到协助 [206]
- 在成果评价的阶段——由考核到
共同评定 [213]
-

第十三章 用目标管理来谋求管理革新

第一章

目标管理的概念