

中国企业国际化  
概念管理丛书

A I M O F  
ADMINISTER

# 目标管理

巫成功 著

THE INTERNNTIONNLIZNTION  
CORPORNTION  
MANNING NOTION  
BOOK OF CHINN

中国企业国际化  
概念管理丛书



中国商业出版社

ooking notion of China

the internationalization corporation

中国企业国际化概念管理丛书

# 目 标 管 理

Mu Biao Guan Li

巫成功 著



中国商业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

目标管理 / 巫成功著. —北京 : 中国商业出版社, 2002. 8

ISBN 7-5044-4714-5

I. 目... II. 巫... III. 企业管理: 目标管理 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第067022号

责任编辑 常勇

中国商业出版社出版发行  
(100053北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京金马印刷厂印刷

2002年10月第1版 2002年10月第1次印刷

787×1092毫米 16开本 9印张 12千字

定价 : 29.80元

\* \* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



# 目 录



1. 用目标指引行动.....	1
2. 在最关键处确立目标.....	4
3. 目标方向的优劣与管理的效能成正比.....	8
4. 提高企业整体管理水平.....	11
5. 化整为零更易实现目标.....	14
6. 围绕目标实现自我管理.....	17
7. 让员工“加入”一个目标.....	20
8. 实现对成本的超前控制.....	23
9. 重视工作成果而不是工作形式.....	26
10. 将责任和权力交给员工.....	29



11. 目标太过遥远会使员工丧失信心.....	32
12. 应该怎样分解目标.....	35
13. 促使部属快速行动.....	38
14. 定性目标关系企业成败.....	40
15. 让员工参与决策.....	44
16. 目标愈个人化愈有效.....	48
17. 适时改变目标.....	51
18. 员工的自我评价.....	55
19. 激发员工的创造欲望.....	58
20. 用记分卡来进行有效的管理.....	61
21. 一次只能有一个目标.....	64
22. 从最简单而准备充分的目标入手.....	66
23. 实行严密的目标质量控制.....	69



24. 用长期目标解决逃避问题.....	72
25. 在企业内部实现自我竞争.....	74
26. 从实际出发来制定目标.....	76
27. 制定目标不能轻易冒进.....	79
28. 提高员工的问题意识.....	82
29. 在主要成果领域才设立目标.....	85
30. 不断给员工新的目标机会.....	87
31. 打破固定工作.....	91
32. 目标激励胜过相互竞争.....	94
33. 主动帮助员工完成目标.....	98
34. 让部下接受管理者的目标.....	101
35. 让员工清楚了解目标.....	104
36. 把握好设定目标的顺序.....	107





37. 重视私人目标.....	110
38. 扫除沟通的障碍.....	113
39. 对目标以外的成果也必须评价.....	116
40. 争取目标的多元化.....	119
41. 使员工参与标准的制定.....	122
42. 有效利用目标管理卡片.....	125
43. 将目标管理应用于全体.....	129
44. 尽量保持简单形式.....	133
45. 使上下目标达成一致.....	136





# 1



## 用目标指引行动

### 不要让你的员工到处乱跑

商学院的学生集体到野外登山，老师想让这次活动更有意义，于是预先将一面红旗插在隐蔽的地方，对学生们说：“在这座山上我插下了一面红旗，你们现在就出发去找到它。最先找到的人，就将拥有这面红旗。”于是学生们兴高采烈的出发去寻找了，可他们越找越累，最终失去了兴致，都在山石上坐了下来。老师鸣哨集合，对大家道：“现在我把红旗插在了下一座山头的山顶上，从这里到那儿有四五条路径，你们分成三组，各选一条路，哪一组能率先到达，哪一组便拥有这面红旗。”于是三组学生各自推选出了





一名队长，这三位队长向远处遥望路径，各自选了一条，于是一齐出发了。

他们先后到达了山顶，就在他们走到即将接近山顶处时，都发现了一面红旗，结果是每个队都得到了一面红旗。老师告诉大家：“山上的红旗是目标，要用明确的目标来指引你

们的努力，而不是漫无目的的到处乱跑。”

经营管理必须有一个明确的目标。

目标就是指引企业航船的灯塔，有了它，企业之船才能满载货物靠岸。假如这灯塔不是明亮易见的，航船就危险了。

目标不仅为管理勾画了蓝图，也为管理指明了方向，经营管理必须用组织目标来指引所有成员努力的正确方向。

从最高管理人员到最基层员工，从整个企业组织到每个人，都必须用目标指引自己的行动。

### 计划必须以目标为中心

只有目标明确，管理者才可以展开有效的管理工作，他必须依据目标才能拟定计划，因为目标是计划存在的前提，目标是计划的根本内容。只有在目标确定以后，才能拟定实现目标的具体措施，规定达成目标的具体时间，制定考核目标的标准。

计划必须以目标为中心，统筹安排工作，规范人们按计划办事，去激发人的行为动机，引导人们产生为组织所需要的行为，有效地去实现目标。



目标对管理者的努力起引导作用，还体现在管理的控制活动上，目标为组织成员的活动指明了方向，而且提供了标准，使成员在实现组织目标的过程中清楚懂得自己应该做什么，应该怎样做，并能准确评价自己做得怎么样，这样便实现了组织成员的自我控制和自主管理。目标也指导着上



级对下级的控制，管理者用目标控制员工比用权力意志控制员工更易被员工接受。管理者根据对目标的及时检查，掌握下级实施目标的情况和达成目标的效果。

抓住了目标也就抓住了管理控制的关键，也就可以实现有效地控制。

目标指引企业成员的努力，它是一切管理活动的中心和总方向。它决定了计划时的最终目的，执行时的行为导向、考核时的具体标准，只要有效地把握好目标，则管理活动就将是有效的、高效的。

目标指引企业成员的努力，它是一切管理活动的中心和总方向。它决定了计划时的最终目的，执行时的行为导向、考核时的具体标准，只要有效地把握住目标，则管理活动就将是有效的、高效的。





# 2



## 在最关键处确立目标

### 目标不可能面面俱到

所有获得成功的管理人员都明白这样一个道理：“制定目标要有侧重点，在最关键处确立目标。”

一个企业的工作是千头万绪的，企业越大，业务越繁忙，管理者面临的挑战也就越多，他需要解决的问题也越多，这时他确立目标不可能面面俱到，无所不包，而是需要明确工作重心，抓住主要矛盾，把那些能够扭转企业局面、对企业盈利至关重要、能改善企业形象的问题突出，定作目标，并选准一个有效的突破口，集中全力向这个目标努力。这种在最关键处确立目



标的方法，其优点就在于能够避免分散精力和资源，把有限的人力、物力、财力资源配置到最必要的地方，解决最关键、最迫切的问题，这种目标必须要切中要害，而且要使全体员工产生一种共同的紧迫感和危机感，激发他们齐心协力，这样才容易见效。

企业经营的内容不一样，企业所处的社会环境不一样，企业自身的情况也不一样。因此，对企业而言至关重要的关键点也就不同，每一个企业都有他自己的关键点，企业应该怎样抓住自己的

关键点确立目标，并使之彻底实现呢？让我们看一看波音公司的成功经验。

### 波音公司的做法

以制造军用飞机起家的波音公司摇身一变成为生产商用民航客机的航空制造业巨子，之所以如此，很大程度上取决于他们准确地抓住了关键点，确立了适当的目标。公司主管谈到公司的转变过程时说：“我们企图建立一个以顾客为导向的公司，因为我们认识到，若要在商场上出人头地，顾客是最重要的因素，我们绝不能让航空公司说

管理者确立目标不可能面面俱到，无所不包，而是需要明确工作重心，抓住主要矛盾，把那些能够扭转企业局面、对企业盈利至关重要、能改善企业形象的问题突出出来，定作目标，并选准一个有效的突破口，集中全力向这个目标努力。



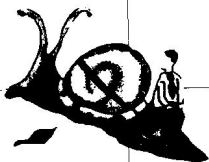


：‘你只有在向我们推销新型飞机时，才会对我们的问题产生兴趣。’我们着实花了相当的功夫，才真正认清并了解顾客的问题，如今，整个公司上下对‘以服务顾客为经营目标’这个观念，已逐渐开始有了共同的体会和认识。”

那么波音公司是怎样落实这个经营目标的呢，让我们来看一下几个实例：

《华尔街日报》的一位分析评论家谈论波音公司时说：“几乎每一位波音公司的技术人员都可以告诉你一个有关波音公司在临危受命时，为顾客解决难题的故事。例如当阿拉斯加航空公司急需特殊降落装置，好让飞机降落在泥泞的临时跑道时，波音公司毫不迟疑地立刻送去。加拿大航空公司飞机的排气管因结冰阻塞，发生故障时，波音公司的工程师立即乘飞机赶到温哥华，不分昼夜地从事修理工作，减少航空班机误点时间。波音公司一直都有效地、及时而且妥善地处理了客户的麻烦，实现了自己服务顾客的目标。波音公司这种服务顾客的敬业精神，已经获得丰厚回报。1978年12月，意大利航空公司的一架DC9型客机在地中海坠毁，航空公司急需一架替代客机，于是，意航总裁立刻打电话给波音董事长威尔逊，提出一项特别要求：“波音能不能迅速送来一架波音727客机？”当时订购这型飞机，至少得等上2





年,但是波音公司在出货表上稍微动了下手脚,使意航在一个月內就得到了急需的替代飞机。为了回报波音,6个月后,意航取消了购买道格拉斯公司CD10飞机的原定计划,而转向波音公司订购9架波音747超大型客机,其价值高达5.7亿百万美元。”

### 关键点在哪里?

找出关键点并确立目标而且努力实现它,各个企业的做法并不一样。有时是选择对全局有决定意义或重大影响的关键点,这些关键点或者可以为企业带来良好的声誉,获得顾客的信任,从而增加销售量,或者对企业降低成本,提高生产效率至关重要。有时是选择重点项目和重点单位为关键点制定目标,此时,目标的内容就是围绕这些重点项目和重点单位的。当一个企业有实力开发一种领先于其他同行的新产品时,毫无疑问开发这种新产品并投入生产销售便会成为企业的目标了。而当企业拥有一个先进单位时,它可能会以这个单位的经营活动为中心来制定目标,并以先进单位带动后进单位。

关键点的选择必须要抓住主要矛盾,要能收到牵一发而动全身的效果。

企业目标应该清晰简明,突出重点。管理者应该善于抓住对企业起最关键作用、直接影响企业收益、关乎企业成败的重点问题确立目标,并贯彻到底实现它。





# 3

## 目标方向的优劣 与管理的效能成正比



### 看谁能跳过横线

管理者必须自觉地以目标为导向,主动去追求未来的成果。而具体的目标则能把人的行为导向未来管理者最希望他们去做的事务,并激发他们发挥最大潜能,提高工作效率,最终取得满意的成果。

专事研究领导理论的日本学者松井赉夫做了一个实验。在一个中学里,从一班中选出50名学生,发给每人一支粉笔,让他们依次在一面墙前跳起,并在自己摸到的墙上的最高点处划一道横线,然后鼓励他们:“尽自己最大的努力往高处跳,看看你们到底能够跳多高。”到了下一堂体育课。松井事





先在每人上次所跳的最高点上方三成处划了一道横线，并鼓励所有学生：“你们都还有潜力，都还没有跳出自己最好的成绩，现在你们努力跳，看谁能达到横线。”结果一班50名学生有26人超过了自己原有成绩的三成。在二班挑选的50名学生，做了跟一班一样的第一次试验，结果两班第一次的成绩相差无几。但在第二次试验时，松井没有预先划横线给这50名学生以明确的目标，只是泛泛地鼓励他们：“相信你们还有潜力没能发挥出来，大家努力跳，看谁能比上次跳得更高。”结果二班的学生超过第一次高度三成的只有8人。

显而易见，目标对未来的影响是很大的，就像一班的学生在第二次跳高时有一条横线做目标，结果取得了远比没有一条横线做目标的二班学生好得多的成绩一样。

## 必须面向未来

对企业来说，目标就是未来，如果没有目标指导管理活动，管理者绝不会有优秀的经营业绩。因此，目标管理必须面向未来，目标不是现实行为中的既成事物，而是人们对于未来的期望值，所以目标是属于未来的东西，管理者必须积极主动地确定目标并去实现这个在未来必须实现的目标。目标指引人们主动追求未来成果，目标管理促使人们面向未来，努力前进，而不是被动地进行





应变。

从实验中可以看到,当人们对自己即将要做的事没有一个准确的目标时,就不能调动自己的全部热情来奋进。在管理中没有明确目标也就不可能达到较高的工作效率,而当给出一个明确目标让人们去试着达到时,他们就会更热情、更具积极性和创造性,他们会一心向着这个目标奋进,结果会更有效地发挥自己的能力。在管理中,明确的目标可以令人们集中精力,避免在工作中平均使力,没有重点,从而使管理效能达到最高水平。

### 选择恰当的方向

管理人员必须面向未来,重视谋划、设计、预想,要把规划未来目标看成是自身的首要职责。面向未来首先要把目标方向选择恰当,目标方向的优劣与管理的效能是成正比的。

目标方向与工作效率共同决定着管理效能。假如目标方向选择错了,即使工作效率再高也徒劳无功,所以说面向未来,选择一个正确的目标方向是很重要的。



目标可以将人的行为导向管理者的意图,并促使他们发挥最大潜能,提高工作效率。管理者善于有效地使用目标来管理员工,就可以使自己的管理效能达到最高水平,而且这种水平的达到并不要花管理者许多的时间和精力。