

卓越管理

·谨以此书献给那些卓有成效及正在为之努力的人们

# 卓越管理

——通过目标管理达到最佳绩效

(美)海因茨·韦里克 著

李平 徐谔 译

尤力 审校

成都电讯工程学院出版社

·1988·

# 卓越管理

## MANAGEMENT EXCELLENCE

原著 [美] 海因茨·韦里克

李平 徐谔 译

尤力 审校

\*

成都电讯工程学院出版社出版

成都电讯工程学院出版社印刷厂印刷

四川省新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/32 印张 8.062 字数 165 千字  
版次 1988 年 9 月第一版 印次 1988 年 9 月第一次印刷

印数 1-8500 册

中国标准书号 ISBN 7-81016-092-3/F·9

(4452·10)

定价：2.15 元

---

## 前 言

---

在全国改革开放中，各类各级组织，包括政府机构、企事业单位、文化教育、医疗卫生、体育运动等，都十分重视目标管理的应用和普及。无论是社会效益，还是经济效益，都由此而取得了良好的成绩，这对于完成社会主义初级阶段的总任务是十分有益的。

目标管理（MBO）自从美国著名管理学家杜拉克创立以来，已经历了三十多年，在国外风靡至今，发展迅速。我国引进目标管理时间不长，但应用广泛，有了良好的开端。在我校也初步取得了良好的成绩。

目标管理，突出目标，将管理视为一个系统，以全面综合的方法，将诸多关键管理因素相结合，形成有机的整体，从战略角度出发，深化我们的改革，协调我们的工作，充实我们的行动，从而有效而高效地达到我们的目的。

我校两位青年教师不畏艰难，在应用和探索目标管理当中，翻译出版此书，难能可贵，颇有价值，是值得提倡和支持的。

愿本书中译本的出版为我国正在推行的目标管理做出贡献。

中国科学院学部委员

电子科技大学校长

刘盛钢 教授

1988.5.13

---

## 关于作者

---

海因茨·韦里克(Heinz Wehrich)是美国旧金山大学著名的管理学教授,他曾获加州大学(UCLA)的博士学位。在这里,他将目标管理(MBO)作为一种全面的综合的管理系统方法开始了他卓有成效的深入研究。他曾执教于亚利桑那州立大学、加州大学以及法国和奥地利。

韦里克教授曾著写出版了6本书,包括与哈罗德·孔茨(Harold Koontz)教授和西里尔·奥唐奈(Cyril O' Donnell)合著的《管理学》(已译成15种语言)与《管理学基础》。此外,还在美国及其它地方发表了70多篇有关论文。他曾在一些公司工作,诸如西德国民汽车公司和休斯飞机公司等,具有十分丰富的管理和咨询经验。

---

## 序 言

---

提高管理绩效是当前我们社会里最为紧迫的问题，对此大家都没有疑义，但对于如何促进它并加以有效的解决却存在着不同的看法和意见。无论提出何种措施，绝大多数人都赞成这样的观点：即促进并达到最优管理绩效需要对目标的系统确定和针对这些目标进行控制和评估。

本书是关于卓越管理绩效的专著。它对于个人与组织的有效性，即目标的确定与实现；以及个人与组织的效率，也就是以最小的代价实现目标这两方面进行理论和方法上的阐述，并辅以实例加以说明。

MBO是目标管理（Management by Objective）的英文字母缩写。使用这个术语，我有些犹豫，因为我的研究与方法区别于传统的目标管理。传统的方法着重于那些挑选出来的和受到限制的对象和方面，比如实施结果的评估，目标的设立或目标的控制。事实上，传统目标管理的方法及其各种不同注释或解释，在以上这些对象方面的应用也是十分混乱的。二十多年前，美国著名管理学教授哈罗德·孔茨（Harold Koontz），在他极为畅销的《论管理科学的丛林》一书中，分析了许多不同甚至相反的一般的管理方法，从而，也再生了一片茂盛的管理词汇的“热带丛林”。今天，随着MBO知识的大面积传播普及，许多书刊、文章仍然是着眼于那些挑

选出来的某些方面，而不是将“管理”视为一个整体，因此，我们的研究也常常陷入“词汇丛林”的困境中。正是出于对此清楚的认识，本书将摆脱这片“词汇丛林”，而放眼于全面、综合的以目标为中心的管理系统方法，以此提高管理绩效。

### 本书的特点

本书的根本目的在于使组织中的所有成员都卓有成效，尤其是管理人员，或者是潜在的管理者，以及其他业务人员。要想卓有成效，就须以高目标要求自己并通过各种系统方法来实现这些目标。贯穿本书的主题，主要是以下这些：

- 通过综合的目标管理系统方法取得卓越绩效
- 测度管理者及下属的绩效
- 开发战略计划，着眼于企(事)业的长远发展
- 测度组织绩效
- 实施计划
- 对人的激励
- 控制组织实施效果同时评估个人绩效
- 通过人力资源计划和培训与开发使组织与个人更加富有成效

有成效

- 进行职业规划以达到满意工作
- 向日本学习，提高生产率
- 顺应大趋势，充分发挥目标管理的效益还有其它一些

特点，它们是：

1. 本书通俗易懂，适于那些管理人员或非管理人员的需求，本书所涉及的概念是他们今后取得职业成功所必需的知

## 识背景

2. 本书在成熟的理论基础上强调管理实践。学术上的交流有利于促进对理论的进一步研究。

3. 人是提高绩效之关键，因此，对行为科学极为重视。

4. 给出若干实例的说明概念，也作为一种模式。

5. 目标管理可以应用到各类组织中去，但强调要尤其重视政府的应用。

对于生产力的关心，不仅是实际管理人员，那些商业学校也极为重视，为此，美国商业院校委员会(AACSB)在华盛顿就此问题以及国际竞争举行了一次会议。与会代表，包括院校人士、公司与政府代表一致认为生产力的下降是我国的一个重要问题，对此必须加以重视。他们呼吁将解决生产力问题以此提高管理绩效作为院校的教学任务。但很少有院校这么做，部分原因是由于合适的教材的缺乏。本书在某种意义上也是为了满足这种需求，以帮助管理者和院校学生们为提高管理绩效而做出准备。

最后，对本书的协助人员在此鸣谢！

海因茨·韦里克(Heinz Wehrich)



---

## 译 后 记

---

今日，我们正值一种自石斧问世以来人类史上来势最猛而且越来越猛的变革巨浪之中，奋起迎接浪潮，把握机会，对付挑战，制订有效战略计划，乃是取得卓越绩效之关键。无疑，这给目标管理的应用和发展，带来了璀璨的前景。愿这部译作能为组织和个人之成功做出贡献。

本书翻译过程中，译者得到了国内外知名学者中国科学院学部委员刘盛纲教授及彭毅副教授、戚应轩副教授、王力副厅长、尤力副教授、凌宝京副教授、周恒义老师和黄柳老师的亲切关怀和指导，得到了出版社杨旭明社长、向万成、刘玉梅同志和有关同志的大力支持和帮助。在此，我们一并致以衷心的感谢！

然则时间仓促，疏误之处在所难免，恳请各位同仁及广大读者斧正。

译 者

1988.5.于电子科技大学

---

# 目 录

---

序言	( 1 )
1. 通过MBO系统方法取得卓越绩效	( 1 )
生产力衰减危机与解决措施	( 4 )
关于绩效的三点说明	( 8 )
MBO的发展阶段	( 13 )
MBO系统方法的模式	( 19 )
2. 长期绩效与战略计划的制订	( 29 )
战略计划与绩效	( 29 )
战略计划的制订	( 30 )
战略实施	( 42 )
管理绩效的内涵	( 43 )
3. TOWS分析法制定有效战略计划	( 45 )
TOWS:一个形势分析模型	( 46 )
战略·策略·行动	( 50 )
动态TOWS分析法	( 52 )
TOWS在沃克斯威根的应用	( 53 )
TOWS在温奈贝戈的应用	( 57 )
何者需要战略计划	( 60 )
管理绩效的内涵	( 61 )
4. 改进组织绩效需要综合的目标体系与网络	( 63 )

	关于组织绩效的测度.....	( 64 )
	目标体系的特性与重要性.....	( 64 )
	目标体系模式.....	( 67 )
	关键目标领域 (KRAs) 的总体目标.....	( 70 )
	目标网络.....	( 74 )
	把目标付诸行动.....	( 78 )
	管理绩效的内涵.....	( 81 )
5.	通过目标设置和制订行动计划提高个人和组 织绩效.....	( 82 )
	设置目标的特性及重要性.....	( 82 )
	行动计划.....	( 97 )
	管理绩效的内涵.....	( 99 )
6.	实施行动计划与方案.....	( 101 )
	关于人的假设.....	( 101 )
	MBO与管理方格.....	( 109 )
	管理者的心理游戏.....	( 112 )
	人际关系沟通分析法(TA法).....	( 113 )
	组织成员间的心理游戏.....	( 117 )
	制止心理游戏.....	( 120 )
	管理绩效的内涵.....	( 130 )
7.	通过组织控制和个人评定测度行为成效.....	( 122 )
	组织行为的控制.....	( 122 )
	个人行为评定.....	( 128 )
	通用电气公司研究.....	( 131 )
	林业组织中的工作计划和审核.....	( 132 )
	公共机构中行为成效的评定.....	( 133 )

	管理绩效的内涵.....	( 140 )
8.	通过人力资源计划和管理开发提高绩效.....	( 141 )
	生产力与人力资源管理.....	( 141 )
	人力资源计划过程.....	( 143 )
	培训和开发.....	( 147 )
	管理绩效的内涵.....	( 153 )
9.	通过战略职业管理取得人才最佳效益.....	( 155 )
	职业管理——传统MBO忽视的一个重要 方面.....	( 155 )
	制订职业发展策略.....	( 159 )
	管理绩效的内涵.....	( 169 )
10.	使组织更加富有成效——实施MBO方案的宏 观方法.....	( 171 )
	基于形势分析之上的MBO的有效实施.....	( 172 )
	组织开发(OD).....	( 176 )
	改进目前的目标管理(MBO)方案.....	( 191 )
	美国林业部门的团体协作精神.....	( 192 )
	使MBO更加富有成效的若干指南.....	( 193 )
	管理绩效的内涵.....	( 198 )
11.	提高政府工作绩效与运用日本管理实践.....	( 200 )
	在联邦政府中引进目标管理.....	( 201 )
	MBO与军事行动.....	( 206 )
	在美国能否采用日本管理方法.....	( 207 )
	美日管理实践的比较.....	( 208 )
	关于日本管理方法向美国的移植.....	( 220 )
	管理绩效的内涵.....	( 228 )

12.	未来的展望.....	( 231 )
	MBO的发展前景.....	( 231 )
	未来环境中的管理绩效.....	( 233 )
	以目标管理迎接“第三次浪潮”.....	( 233 )
	以MBO适应“大趋势”.....	( 235 )
	致卓有成效的组织.....	( 242 )

# 第 1 章

---

## 通过MBO系统方法 取得卓越绩效

---

二十世纪六十年代末期，法国记者 Servan-Schreiber 对美国跨国公司的经济侵略向欧洲提出了警告。美国的管理者一向被视为天才的组织者，连日本人也不得不对美国管理的方法与绩效感到敬佩，并且有计划地源源不断地派遣其管理人员进入美国的经济学校学习。二次大战后，美国生产力的发展处于显著领先地位，但到了六十年代末，却呈现出衰减趋势。在经济繁荣时期，生产力的发展是理所当然的；而经济危机期间，提高生产力则一直是新闻报道的主题。以下即为若干报道标题、探讨议题和措施建议：

“生产力发展的障碍何在？”

“效益，问题标定的困难”。

“紧缩时期公共部门的投入产出率”。

“高产出使日本的国民总产值(GNP)在 30 年内提高 300%”。

关于造成的生产力恐慌的原因可以从下面的这些议题略知一、二：

“很多刑事案件出现在全国性经济效益的下降时期”

“关于生产力的争论由于对其落后程度的测度困难而陷入泥潭。”

“众多企业指责政府有关导致生产力落后的政策”。

“关于服务工作的增加所造成的一些限制”。

“生产力发展中的心理因素”。

“知识工作者的绩效测度问题需要迅速解决”。

“研究表明：生产力衰减不是工人的过错”。

这里，还有解决这些问题的一些建议标题：

“培训：改进工作绩效之关键”。

“请将你的工人象‘白领工人’一样对待”。

“提高生产力的关键在于人力资源开发”。

“实施结果须加以评估”。

“美国公司：为落后生产力率所烦扰，应仿效日本，征求雇员的建议”。

“日本人被引以为生产率专家”。

“反省美国的管理方法”。

那么，提高生产力又意味着什么呢？当然是：

“高产出与繁荣”

如果这些标题给你映象不深，那么让我们来看由美国劳动部和劳动统计局公布的1950~1981年间的国内实际生产总值(GDP)的数字。可以看到，GDP为每人每年增长1.5%，如图1-1所示。而对照另外5个主要工业国，尤其是日本，则会发现，日本为6%，明显高于美国。固然，此图表示的是生产力增长速度，而不是生产力绝对值，但落后的这个事实，应该受到极大重视。

由于里根总统对这个问题的关心，1981年成立了国家生产力咨询委员会(NPAC)，接着又举行了白宫会议，研讨

有关生产力发展中的立法问题。会议的主要目的在于：

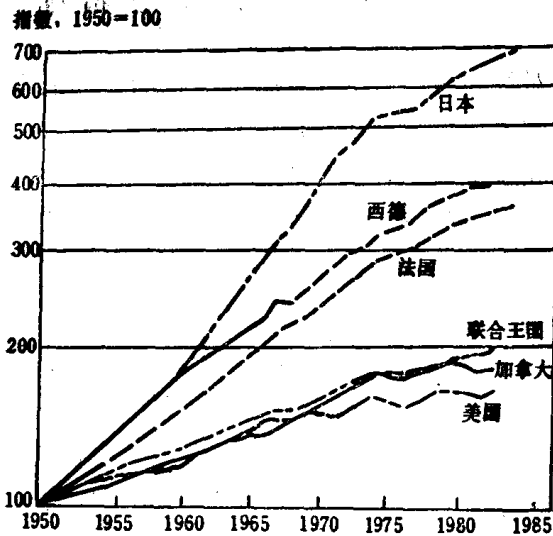


图 1-1 实际入平国内生产总值 (GDP) 趋势图

- 开发新的可行措施刺激生产力的发展
- 增强对生产力发展问题的国民认识
- 促进私人工商业对提高生产力的首创精神
- 进行广泛辩论以有效进行政府政策的根本改革

为此，在美国的不同地区召开了四次筹备会议，并于1983年9月在华盛顿举行了正式会议。凡参加了本次会议的代表，对政府、私人工商业及学术界对生产力的关心程度一定会留下深刻的映象。有趣的是，对日本提高生产力的管理方法频频提出，并提出了对日美管理实践进行比较研究的必要。关于这个问题，在以后章节详细讨论。



## 生产力衰减危机与解决措施

虽然对提高生产力的必要性大家都有共同的想法，但对于问题的根本原因及解决措施却众说纷纭。有许多不同的因素是人们讨论的话题，一些人认为问题的症结在总劳动力中熟练工人比重过小，但另一些人持不同看法。他们认为这是由于过高的能源价格所造成的。而经济学家认为抑制生产力增长的主要因素应在于主要商品上的不恰当的投资。还有另外一部分人认为研究的脱节和对眼前的利益强调是主要的障碍。在讨论中给出的其它原因还包括由于人们富裕程度的不断增长而消磨了意志等。与此同时，对于问题的解决也正为寻求问题的原因一样，同样也引起了不断增长的关注。

不久以前，设在一所美国主要大学内的生产力研究中心负责人，参加了在东京召开的有关发展生产力的会议，并带着考察日本生产力发展之关键的目的，参观了6家日本工厂。关于日本高生产力水平的三个显著因素是：

- (1) 日本人对质量的关心；
- (2) 参与制管理方法；
- (3) 工程与制造的联系形成了这些部门人员的充分协力合作。

在我去日本参观期间，对其现代的机械化和自动化并未留下很深映象，倒是他们的一丝不苟所创造的高质量产品使我感叹不已。

日本观察家常常指出美国管理中的两个管理缺陷：一是过于关心短期效益；二是极少关心工人。先来看看第一个问