

企业图书馆



# 有效的

纲目 编著

# 目标管理



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

企业图书馆

# 有效的目标管理

纲 目 编著

中 信 出 版 社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

有效的目标管理/纲目编著. —北京: 中信出版社, 2002.1

(企业图书馆)

ISBN 7-80073-414-5

I. 有… II. 纲… 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 000253 号

## 有效的目标管理

|       |                                      |     |                             |
|-------|--------------------------------------|-----|-----------------------------|
| 著 者   | 纲 目                                  | 开 本 | 880mm×1230mm 1/32           |
| 责任编辑  | 金 晔                                  | 印 张 | 10.75                       |
| 责任监制  | 朱 磊 王祖力                              | 字 数 | 262 千字                      |
| 出 版 者 | 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004) | 版 次 | 2002 年 2 月第 1 版             |
| 承 印 者 | 北京牛山世兴印刷厂                            | 印 次 | 2002 年 5 月第 3 次印刷           |
| 发 行 者 | 中信出版社                                | 书 号 | ISBN 7-80073-414-5<br>F·313 |
| 经 销 者 | 中信联合发行有限公司                           | 定 价 | 23.00 元                     |

版权所有·翻印必究

# 前 言

近年来目标管理方法发展迅速，许多企业正在积极引入这一管理方法。那么，企业如何真正有效而简单地推行目标管理呢？

目标管理是使所有人员的努力都集中到目标上来，用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果的一种管理方法。

它是一种先进的方法。它按照“目标是什么”、“如何推行”、“达到什么程度”、“什么时候得以实现”、“能否很好地完成目标”这五个要素来进行。核心是激发员工自我努力、追求卓越的愿望。其宗旨在于塑造积极、灵活、和谐的组织风格。它是一种综合考虑管理效果与经济效益的管理方法。

它也是一种有效的管理方法。对管理人员来讲，目标管理可以指导他如何有效控制下属，如何与之进行良好的沟通；对员工来讲，通过员工亲自参与目标的设定、实行“自我控制”，并努力完成目标的一系列活动，可以激发员工的自主性和创造性。国外的一家机构通过对 70 例目标管理案例的研究发现，其中 68 例的生产率得到提高。正是这个优点，使目标管理得以广泛应用。

它还是一种简单的管理方法。目标管理的推行，简单的讲，包括初期的目标设定、中期对目标的有效控管、末期的成果考评三个阶段。这三个阶段以目标为纽带，每个阶段的推行都应是简略的、便于操作的。但是企业在实际运用中不能以“制度”的形式把它生硬的固定下来，而要结合企业的实际，把目标管理的原则和精神贯彻到管理方法中去加以灵活运用。

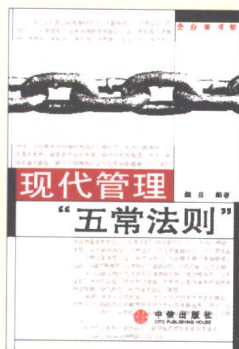
本书是目标管理的入门书。书中运用浅显的文字、形象的图

表对目标管理理论与实际业务作了简单而明了的系统性说明。本书总体结构上可分为三大块：第一章到第七章是总述部分，对目标管理的理论和实际业务程序进行了详细的阐述；第八章到第十一章对目标管理中几个各具特点的运作模式进行了简单分析；第十二章通过介绍成功的案例，帮助读者加深对目标管理的理解。

如果您认为本书里面的内容是可用的、方法是可行的，那么就请您将它运用到实际工作中去。本书当中若有不妥的地方，敬请读者多提宝贵意见。我们的 E-Mail: catalog888@china.com。

纲 目

二〇〇一年九月



ISBN 7-80073-413-7

定价：19.00 元



ISBN 7-80073-412-9

定价：23.00 元

责任编辑 金 晔

责任监制 王祖力 朱 磊

封面设计 郑春龙

经销：中信联合发行有限公司

作为一本颇富创意的管理类新书，本书以有效管理为出发点，从理论上详尽阐述了推行目标管理的方法、步骤，并参阅了世界知名公司成功推行目标管理的实践案例，说明目标管理的重要性及具体实施的各个步骤，在每个步骤的实施中具体需要注意的问题也一并列出。

# 目 录

## 前言

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一章 根据目标进行简单管理的有效性</b> ..... | 1  |
| <b>第一节 目标管理的内涵</b> .....        | 1  |
| 一、目标管理的基本概念 .....               | 1  |
| 二、目标管理的有效性的概念 .....             | 2  |
| <b>第二节 目标管理有效性的六项考核指标</b> ..... | 3  |
| 一、目标与计划的有效性 .....               | 4  |
| 二、控制与协调的有效性 .....               | 5  |
| 三、人力运用的有效性 .....                | 6  |
| 四、合理待遇的有效性 .....                | 7  |
| 五、管理效能的有效性 .....                | 8  |
| 六、训练和发展的有效性 .....               | 8  |
| <b>第三节 目标管理的两大特征</b> .....      | 10 |
| 一、强调“目标”的管理方式 .....             | 10 |
| 二、“工作和人统一”的管理方式.....            | 13 |
| <b>第四节 根据目标进行管理的效果</b> .....    | 18 |
| 一、企业业绩的提高 .....                 | 18 |
| 二、员工工作态度的改变.....                | 20 |
| 三、思考方法和行动方法的合理化 .....           | 20 |
| 四、促进双向沟通 .....                  | 21 |
| 五、士气的提高和个人满足感的实现 .....          | 21 |
| <b>第二章 推行目标管理必备的组织结构</b> .....  | 23 |
| <b>第一节 组织结构的改变：团队</b> .....     | 23 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 一、将工作单位改变为小团队 .....        | 23 |
| 二、将“高架式组织”改变为“平坦式组织” ..... | 24 |
| 三、将“线的组织”改变为“面的组织” .....   | 25 |
| 四、使团队和团队重叠结合 .....         | 26 |
| 第二节 工作结构的丰富 .....          | 27 |
| 第三节 人力结构的改变：职业开发计划 .....   | 29 |
| 第四节 意见的沟通 .....            | 31 |
| 一、意见的沟通强调大家都参与 .....       | 32 |
| 二、意见的沟通要力求简单和有效 .....      | 34 |
| 第三章 目标管理的类型选择与推程序 .....    | 35 |
| 第一节 目标管理的类型 .....          | 35 |
| 一、“主管中心”型和“全体员工”型 .....    | 35 |
| 二、“绩效导向”型和“能力开发”型 .....    | 35 |
| 三、“业绩主导”型和“过程主导”型 .....    | 36 |
| 四、“个人中心”型和“小组中心”型 .....    | 37 |
| 五、多样型和一律型 .....            | 37 |
| 第二节 目标管理的基础工作 .....        | 38 |
| 一、目标管理基础工作的概念 .....        | 38 |
| 二、目标管理基础工作的三大特点 .....      | 38 |
| 三、目标管理基础工作中的信息处理 .....     | 39 |
| 第三节 目标管理的推程序 .....         | 42 |
| 一、目标管理推行的五大步骤 .....        | 43 |
| 二、目标管理推行中的重要环节 .....       | 43 |
| 三、高层管理者在目标推行中的作用 .....     | 47 |
| 四、目标管理应强化主动的管理 .....       | 47 |
| 第四章 目标的设定与分解 .....         |    |
| ——推行目标管理成功的第一步 .....       | 49 |
| 第一节 设定大目标 .....            | 49 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、大目标的概念 .....          | 50  |
| 二、大目标的设定方法 .....        | 50  |
| 三、大目标的作用 .....          | 52  |
| 第二节 大目标分解为多级目标 .....    | 52  |
| 一、大目标分解的三种方法 .....      | 53  |
| 二、大目标分解的最有效方法 .....     | 54  |
| 三、大目标分解的结果：目标三角形 .....  | 59  |
| 第三节 设定和分解目标的十二个步骤 ..... | 60  |
| 一、第 1 步：建立信息网 .....     | 62  |
| 二、第 2 步：建立协作网 .....     | 65  |
| 三、第 3 步：确定责任 .....      | 66  |
| 四、第 4 步：确定关键目标领域 .....  | 69  |
| 五、第 5 步：进行能力分析 .....    | 75  |
| 六、第 6 步：提出基本假设 .....    | 78  |
| 七、第 7 步：编写有效目标 .....    | 81  |
| 八、第 8 步：制订计划 .....      | 87  |
| 九、第 9 步：分配资财 .....      | 91  |
| 十、第 10 步：协调 .....       | 97  |
| 十一、第 11 步：确定权限 .....    | 100 |
| 十二、第 12 步：制订目标的反馈 ..... | 102 |
| 第四节 重复循环的过程 .....       | 103 |
| 第五章 目标推行过程的有效控管 .....   | 105 |
| 第一节 推行之前的工作 .....       | 106 |
| 一、开始时的注意事项 .....        | 107 |
| 二、合理的第一期目标 .....        | 108 |
| 第二节 推行目标管理的三种方法比较 ..... | 108 |
| 第三节 目标推行中对人员的有效控管 ..... | 111 |
| 一、如何使高级管理人员有效工作 .....   | 111 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 二、如何推行管理人员训练 .....                 | 113 |
| 三、如何实行有效的授权 .....                  | 115 |
| 四、如何对待外部帮助 .....                   | 121 |
| 第四节 目标管理与利润中心、品质管理圈的<br>有效配合 ..... | 122 |
| 一、目标管理与利润中心的关系 .....               | 122 |
| 二、建立利润中心的程序 .....                  | 123 |
| 三、建立品质管理圈的程序 .....                 | 125 |
| 第五节 目标推行过程的有效控管 .....              | 126 |
| 一、管理控制 .....                       | 126 |
| 二、反馈控制 .....                       | 133 |
| 三、计划控制 .....                       | 137 |
| 四、目标控制 .....                       | 141 |
| 五、自我控制 .....                       | 143 |
| 第六节 目标推行过程中应注意的问题 .....            | 145 |
| 一、如何执行目标 .....                     | 146 |
| 二、如何适应环境的变化 .....                  | 147 |
| 三、如何正确、有效地使用报告和程序 .....            | 148 |
| 第六章 目标成果考评与有效激励 .....              | 151 |
| 第一节 成果考评的含义和六项要素 .....             | 151 |
| 一、成果考评的含义和四项原则 .....               | 151 |
| 二、成果考评的六项要素 .....                  | 152 |
| 第二节 成果考评的起点 .....                  | 156 |
| 一、建立有效的成果考评指标体系 .....              | 156 |
| 二、建立适宜的成果考评组织 .....                | 157 |
| 三、做好标准化工作 .....                    | 158 |
| 四、做好日常的记录统计工作 .....                | 159 |
| 第三节 成果考评的主要内容 .....                | 160 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 一、评价目标实现程度 .....                | 160 |
| 二、评价目标进展的情况 .....               | 162 |
| 三、目标难度的比较 .....                 | 162 |
| 四、评价实施手段的优劣 .....               | 163 |
| 五、对工作态度的考评 .....                | 164 |
| 第四节 成果考评的步骤和方法 .....            | 165 |
| 一、成果考评的三个步骤 .....               | 165 |
| 二、成果考评的主要方法 .....               | 167 |
| 第五节 成果考评中应注意的事项 .....           | 173 |
| 一、认识考评工作中存在的缺点 .....            | 173 |
| 二、注意用目标衡量工作成果 .....             | 175 |
| 三、注意区分传统方法和目标管理方法下考评方法的不同 ..... | 177 |
| 四、注意区分季度考评与年度考评的不同 .....        | 177 |
| 五、注意区分效率和效果的不同 .....            | 178 |
| 第六节 合理有效的激励 .....               | 179 |
| 一、目标设定阶段的有效激励：由命令到合作的转变 .....   | 179 |
| 二、目标达成过程的有效激励：由控制到协助的转变 .....   | 181 |
| 三、目标考评阶段的有效激励：由考核到共同评定的转变 ..... | 185 |
| 第七章 怎样建立有效的目标管理制度 .....         | 191 |
| 第一节 建立目标管理制度的关键点 .....          | 191 |
| 第二节 建立目标管理制度的两种模式 .....         | 193 |
| 一、美国波音公司的模式 .....               | 193 |
| 二、美国亚历山大公司的模式 .....             | 194 |
| 第三节 目标管理制度的八大成功要则 .....         | 195 |
| 第八章 目标的项目管理 .....               | 197 |
| 第一节 项目计划的编制与控制 .....            | 197 |
| 一、项目计划的编制 .....                 | 198 |
| 二、项目计划的控制 .....                 | 199 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第二节 推行目标项目管理的有效形式·····     | 200 |
| 第三节 合理确定重点项目·····          | 203 |
| <b>第九章 质量目标的有效管理</b> ····· | 207 |
| 第一节 质量目标管理的概念和三大特点·····    | 207 |
| 一、质量目标管理的概念·····           | 207 |
| 二、质量目标管理的三大特点·····         | 208 |
| 第二节 确定质量目标·····            | 209 |
| 一、质量目标的三种类别·····           | 210 |
| 二、确定质量目标的依据·····           | 212 |
| 三、质量目标的设定过程·····           | 213 |
| 第三节 质量目标的有效管理·····         | 214 |
| 一、质量目标的逐层分解·····           | 215 |
| 二、建立质量目标管理责任制·····         | 216 |
| 三、建立质量目标有效管理的保证体系·····     | 218 |
| 第四节 质量目标的控制·····           | 219 |
| 一、建立质量目标控制部门·····          | 219 |
| 二、质量目标控制的三种基本形式·····       | 220 |
| 三、质量目标的检查和考评·····          | 221 |
| <b>第十章 目标成本的有效管理</b> ····· | 223 |
| 第一节 目标成本·····              | 223 |
| 一、目标成本的含义和两大特点·····        | 223 |
| 二、目标成本与企业目标的关系·····        | 224 |
| 三、目标成本与目标成本管理的关系·····      | 225 |
| 第二节 目标成本控制·····            | 225 |
| 一、目标成本控制的五大特点·····         | 226 |
| 二、目标成本控制的三项原则·····         | 227 |
| 第三节 目标成本管理·····            | 230 |
| 一、目标成本管理的涵义和五大特点·····      | 231 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 二、目标成本管理的基本内容 .....              | 233 |
| <b>第十一章 目标管理推行中必须注意的问题</b> ..... | 237 |
| 第一节 关于目标的弹性问题 .....              | 237 |
| 一、目标弹性的概念 .....                  | 237 |
| 二、设定弹性目标的必要性 .....               | 238 |
| 三、目标的局部弹性 .....                  | 239 |
| 四、目标的总体弹性 .....                  | 239 |
| 五、消极弹性与积极弹性 .....                | 240 |
| 六、修正目标 .....                     | 241 |
| 第二节 关于目标管理中的咨询问题 .....           | 242 |
| 一、咨询在目标管理中的作用 .....              | 242 |
| 二、咨询的六项内容 .....                  | 244 |
| 三、咨询的方法 .....                    | 246 |
| 第三节 关于目标管理与其他管理方法的关系问题 .....     | 247 |
| 一、目标管理方法与其他管理方法的区别和联系 .....      | 247 |
| 二、目标管理与全面质量管理的关系 .....           | 249 |
| 三、目标管理与价值工程的关系 .....             | 250 |
| 四、目标管理与目标成本管理的关系 .....           | 251 |
| 五、目标管理与滚动计划法的关系 .....            | 251 |
| 第四节 目标管理中存在的几个具体问题 .....         | 252 |
| <b>第十二章 成功推行目标管理经典案例</b> .....   | 259 |
| 案例 1: 北美西方公司的目标管理案例研究 .....      | 259 |
| 案例 2: 美国亚柯瑞克公司推行目标管理的程序 .....    | 272 |
| 案例 3: 联合航空公司目标管理卡片的有效运用 .....    | 275 |
| 案例 4: 东京芝浦电气公司目标管理的成功经验 .....    | 280 |
| 案例 5: 日本千叶石油化工厂推行全员目标管理 .....    | 295 |
| 案例 6: 台湾肥料股份有限公司的目标管理实务 .....    | 299 |
| <b>主要参考文献</b> .....              | 333 |

# **第一章 根据目标进行简单管理的有效性**

## **第一节 目标管理的内涵**

目标管理的问世和发展，已经有几十年了。今天，世界上有许多的企业机构正在实施这一项制度。

然而，到目前为止，仍有许多问题有待进一步澄清。比方说，所谓目标管理，究竟是什么？目标管理的推行，应如何做才能成功？目标管理的发展，今天又是怎样的局面？所有这些都是值得我们仔细研究的。

何谓目标管理，现在还找不出一条众所公认的定义。每一个企业机构，都有本机构所特有的目标管理的一套实务；它们彼此间的差异，就像各机构的产品各有不同的包装方法一样，让人难以捉摸；管理方式不同，推行的目标管理也不同；业务重点不同，推行的目标管理也不相同。一些公司将目标管理视为一套整体性的管理方针；而有些公司则将目标管理仅仅局限于机构中的某几个部门、某几项业务，或以某几位人员为对象。

下面我们对目标管理加以简单阐述。

### **一、目标管理的基本概念**

关于目标管理在实务的推行方面，并没有一套硬性的规章制度，而是可以看作一种管理的方式。正如我们所知道的，只有规章制度，并不能保证一项制度有效推行。

但是，目标管理的推行，也不能没有一项程序。因此，下面

将根据企业界推行的实际情况，说明目标管理究竟是什么，目标管理如何推行才能有效，以及为什么有效，并说明怎样对目标管理作最佳的应用。

目标管理是一种主动的管理方式，也是一种追求成果的管理方式。可以说，目标管理之所以风起云涌，广为世界各大知名机构所采用，主要就归功于这一制度的简单性和有效性。

但目标管理能否切实推行成功，与经理人本身的素质与应用手法是不可分的。目标管理的推行，事实上没有所谓最好的方法，也没有任何保证其成功的制度。在研究过的许多企业中，有一个企业的管理顾问说得好。他说，只有靠经理人的坚毅和信心，以及经理人对企业目标的了解，加上他们的努力，才能达到目标，目标管理才能获得最大的成功。

### 二、目标管理的有效性的概念

目标管理观念的发展，首先应归功于杜拉克的倡导。杜拉克著有《管理的实践》一书，在该书中指出企业的盈利组织、非盈利组织和政府部门必须建立明确的大目标和单位目标，才能引导该组织朝向其应达成的境地前进。杜拉克认为，凡属可能直接及严重影响事业机构的生存和发展的每一项领域，都必须确立目标。所以在该书的结论中，杜拉克认为，所谓管理工作，也就是“目标管理”。

事实上杜拉克所倡导的各项目标，早已为组织机构的管理人士耳熟能详。杜拉克提出的新观念，在于其对企业机构的发展方向的强调。他认为必须建立目标，才能使企业机构在发展过程中，有适时的成就，才能维持其方向不变。企业机构推行目标管理，管理阶层的基本任务，就应该是认清其应获得绩效及达成目标应做的努力，而不是仅仅着眼于各项特定功能的认定、授权和处理。

根据杜拉克的观念，会有若干重大的变化。组织中的主管，由于积极参与了大目标及组织目标的制订，于是往往更能掌握他们本身的工作绩效。主管对部属的管理及控制，往往得以减轻，而且他们可以匀出时间来从事其他更具效益的工作。

目标管理的观念，具有显著的特性。举例来说，推行目标管理，管理者就应着重于应做些什么而不是应如何做；重视人的运用，而不是讲求方法或步骤；对如何授权比对工作的督导更为注重。总之，推行目标管理，要重视主管人员。他们往往会获得鼓励，并积极参与组织整体方向的努力。

随着目标管理观念的引进，目前一般的看法认为目标管理应涵盖全面的管理工作。所谓全面的管理工作，应包括公司的大目标及各项单位目标的制订、问题的解决、决策、人事考核、奖惩的实施、激励、主管人员的训练与发展，对各级主管的管理等各个方面。

企业的管理者一般都认为目标管理是一项追求成果的管理方法。推行目标管理，并不强调规章程序的重要性，规章程序只不过是制度执行的工具而已。许多人根本没有接受过目标管理的正规训练，可是他们照样能够有效地推行，而且结果证明这是一项有效的工作方法。我们讨论的正是如何进行简单而有效的目标管理，并就此进行说明。

### 第二节 目标管理有效性的六项考核指标

许多大型的单位早已推行目标管理多年了，例如美国 IBM 公司、通用汽车公司及通用电气公司等。此外，许多其他的企业、非营利性的事业机构，以及大专院校、政府机构和医院等，也已经建立或正在考虑建立目标管理的基础。目标管理普遍为人接受的事实足以证明经理人已经认清了目标管理制度的有效性。