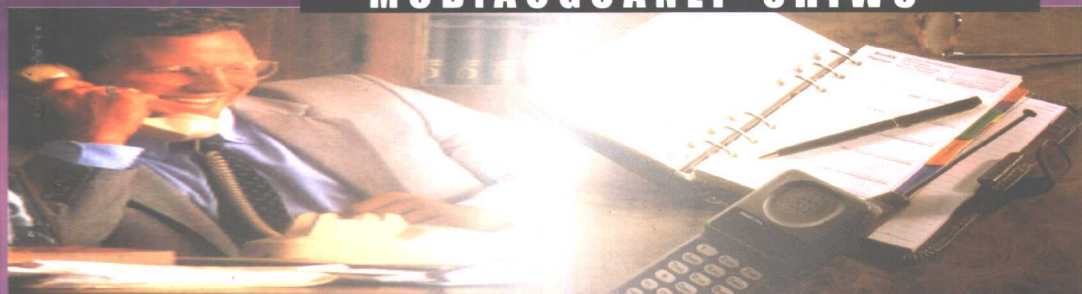


实战 · 实际 · 实用 · 实务

经营顾问丛书⑤ 经营实战 Know-How书籍

目标管理实务

MUBIAOGUANLI SHIWU



know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how

〔台湾〕黄宪仁 著

广东经济出版社

著作

封面创意 阿明 Tel:13005169582

实战 · 实际 · 实用 · 实务

经营顾问丛书⑤ 经营实战 Know-How书籍

目标管理实务

MUBIAOGUANLI SHIWU



know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how

〔台湾〕黄克仁 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

目标管理实务/黄宪仁著. —广州: 广东经济出版社,
2001.6 (2002.1 重印)

(经营顾问丛书/黄宪仁主编)

ISBN 7-80632-967-6

I. 目… II. 黄… 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 034611 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	12.25 2 插页
字数	318 000 字
版次	2001 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 2 次
印数	8 001 ~ 11 000 册
书号	ISBN 7-80632-967-6 / F·512
定价	23.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

《经营顾问丛书》出版缘起

市场竞争激烈，更面临来自国际间的新挑战，企业界均渴求实际指导方法，以寻求赢的策略。

业者为求生存、求胜利而开创出的各种决策与执行后，内中的甘苦，值得敬重，尤其是成功经验，最值得我们珍惜与吸收。

堪称“企业医生”的经营顾问师，多年辅佐企业，本身必然累积甚多宝贵经验与成功 Know - How，其精华却仅受限于聘雇企业可加以幸运获取；本公司为服务广大的社会读者，特别策划《经营顾问丛书》，高薪约聘顾问师，出版系列丛书，其基本精神，即在于提供本土顾问师成功实战经验，以他山之石，启发经营智慧，为企业的繁荣而共同奋斗。

丛书企划：何贤岭

1998年8月

11-20

台湾最专业的行销顾问公司

宪业企管顾问公司

台湾最专业的行销顾问公司；总经理黄宪仁辅导诊断70余家企业，绩效良好，获企业界推崇，并举办各种行销管理课程，培育3万多名行销干部，相当受到欢迎。

1. 企业行销诊断与辅导改善。
2. 行销管理课程之教育训练(内训班、公开班)。
3. 各种企管图书、录音带之发行贩卖。
4. 举办行销企划员、业务员训练班。
5. 发行“行销干部培训班”VCD光碟，全套共30张，培训课程精华尽显眼前。

欢迎企业聘任行销诊断辅导或各种培训班

台北：Tel(02)27622241 黄宪仁：Fax(02)27620377

深圳联络处(0755)8203227

出版

经营顾问丛书①行销高手实务

经营顾问丛书④行销诊断与改善

经营顾问丛书②营业管理实务

经营顾问丛书⑤营业主管手册

经营顾问丛书③促销管理实务

经营顾问丛书⑥推销技巧实务

作者序言

一般所谓“目标管理”，是指设定目标，并鞭策部属去执行。这是狭义的目标管理。而本书所言，是指一套有系统、有计划，并加以执行的目标管理制度，包括引进目标管理制度的规划、目标的协调与设定，个人主动、积极的参与执行，期末区分优劣的评估技巧，赏罚公平的奖惩方式等等，以一套科学的手法，来确保公司的稳定经营（例如增加销售、降低成本、提高经营绩效）。此举和前述的“目标管理”，本质与手法均有极大的不同。

企业推动目标管理制度，强调员工“要有目标”，而且“要有积极执行的成就感”，才能创造企业杰出的绩效。

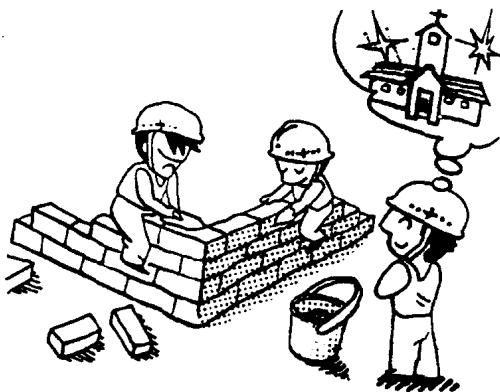
有一则“三个石匠的寓言”可以说明是否有设定目标的区别：

有个人经过一个正在建筑中的工地，问石匠在做什么？三个石匠各有不同的回答。

第一个石匠回答：“我在养家糊口，混口饭吃”。

第二个石匠回答：“我在做最棒的石匠工作”。

第三个石匠回答：“我正在盖一座教堂”。



很明显的，第三个石匠才是一个真正的成功经理人。他能以“建造一座教堂”作为终极目标，展露出“自我高度期许”、“自我启发”及“自我发展”的意志。

管理大师彼德杜拉克提到目标管理所造成的伟大改变：目标管理改变了经理人过去监督部属工作的传统方式，取而代之的是，主管与部属共同协商具体的工作目标，事先设立绩效衡量标准，并且放手让部属努力去达成既定的目标。此种双方协商出一个彼此均同意的绩效标准模式，自然会形成“目标管理与自我控制”。

目标管理成为今日管理界的主流做法，主要就是深受彼得杜拉克所提出观念的影响。

由于实施目标管理可使企业获致大成果，导致企业相

继投入“推动目标管理制度”的大行列，但运用巧妙与否，成果绩效各异。如何协助企业界有效推动目标管理，这是本书撰写的最大动机。

本书之撰写，起源于作者常赴企业界做“目标管理”之演讲与诊断辅导，向业者提供各种具体建议，由此了解到企业界在推动目标管理常碰到之问题。作者常想，若有实务书籍可供业者参考，企业必可缩短尝试、学习过程，减少若干不必要之环节。乃与刘有义、潘宗南等顾问师分头撰稿，协商撰写内容，最后经黄宪仁做最后的润饰与检查。

全书分为四部十六章。“架构明确”是本书第一个特色。读者由书首的目录即可一窥究竟，目标管理应有之重点，均有清晰介绍，读者可轻易地深入了解目标管理精髓。

本书特色之二，是提供实务指导。全书撰稿均以实用性为主，各章内容均含有作者具体的建议事项。此外，为帮助读者理解起见，各章均附有“实例介绍”，其目的在于向读者提供推动目标管理的最佳参考。

推动目标管理必须令员工有共识，这是基本的工作（参考第一章、第二章内容）；有适当的技巧，以便规划与推动目标管理，这是企业成败的关键（参考第三章内容）；员工必须了解目标的基本条件与原则，这是推动者对每一

第一部 目标管理制度的理论

第一章 目标管理的理论与效益

第二章 提升业绩型与开发个人能力型
与目标管理

第二部 目标管理制度的推动

第三章 目标管理制度的规划与推动

第三部 目标的协调与订立

第四章 目标的种类与设定

第五章 主管如何沟通 协调部属的目标

第六章 目标体系图

第七章 总目标

第八章 单位目标

第九章 个人目标

第十章 开源目标、节流目标之介绍说明

第十一章 目标卡

第四部 目标管理制的运转

第十二章 目标管理的执行

第十三章 目标管理的追踪

第十四章 目标管理的修正

第十五章 目标管理的评估

第十六章 目标管理的绩效奖惩

个部门、每一个目标执行者，要落实的要项（参考第四章内容）。

目标设定之初，如何透过协商与讨论，上下沟通，协助部属制定目标，这是主管要做好的工作，必须耐心、有计划地执行，而非率性、硬性指定（参考第五章内容）。

然后，各人在秉持主管的目标与方针下，分别创造出本身最适合的个人目标，相互连贯与呼应，全公司形成完整的目标体系图（参考第六章内容）。

目标体系图的总目标、单位目标、个人目标，应如何创造与执行、推动，均有固定的程序（参考第七章、第八章、第九章内容）。本书还附有实务说明与实例介绍。

目标必须分为“目标”与“方针”，逐级往下分摊。为方便理解，特举出“降低成本”与“开发业务”两个例子加以介绍（参考第十章内容）。

就推动技巧而言，“目标卡”已被证明是相当有效、方便的工具，企业必须了解如何制作与使用（参考第十一章内容）。

目标管理的“执行阶段”，有两个重要角色分别担负不同的工作：一个是目标执行者（员工），应有的正确心态与做法，另一个是主管，应协助部属执行目标（参考第十二章内容）。

授权并非放任。“目标”一经执行，必须追踪绩效。

“追踪”并非“监督部属”，也不是“严厉的控制行动”。应由目标执行者自行申报目标进度（或成果），以便主管及早协助部属解决困难（参考第十三章内容）。

目标经过详细的规划与协商后，就依此目标而执行；在合理估计下，应无修正之必要；作者也不鼓励企业动辄修正目标；惟实务上，仍应规定在何种情形下，采用何种方法可加以修正目标（参考第十四章内容）。

执行后所获得之成果，必须加以评估。员工知悉本身努力之成果，才能激发员工士气。企业常对此环节不知如何着手。目标管理制度有它的既定方法，员工期初自订目标，积极执行，期末并依事先协商标准而自主评估，再呈报主管考核（参考第十五章内容）。

在客观、公正原则下，企业评估员工的实际执行成果后，此结果作为衡量员工绩效，并提供奖惩的依据（参考第十六章内容）。

作者才疏学浅，挂一漏万在所难免，谨以此“导读”代替序言。此书之出版发行，倘能激发企业界更注重目标管理，或协助推动目标管理之业务，是作者最大之愿望。

作者简介

黄宪仁

学历：东吴大学企管系毕业，日本短期
研修行销战术班，留美企管硕士
(MBA)。

资历：声宝电器公司企划主管，三亮实
业公司业务经理，电脑公司副总
经理。担任台湾、大陆各个企业
之行销顾问(10年)。经济部中
小企业处荣誉指导员，曾在多所
商业学校演讲行销战术。担任先
声电台行销新知识节目主播。

现任：宪业企管顾问有限公司(台北·
深圳) 总经理
大业出版集团总经理

著作：行销高手(1987)

管理表格精华(1989)

行销宝典(1991)

销售通路的管理激励与辅导改善
(录音带12卷，1996年)

营业管理实务(1998年)

促销管理实务(1998年)

目标管理实务(2000年)

行销诊断与改善(2001年)

APR 58/06

责任编辑:张健行

责任技编:梁碧华

经营顾问丛书

- 行销高手实务
- 营业管理实务
- 促销管理实务
- 行销诊断与改善
- 营业主管手册 〈即将推出〉
- 目标管理实务

广东经济出版社 出版发行
台湾·宪业企管顾问公司 总经理 黄宪仁 著作

目 录

第一章 目标管理的理论与效益	(1)
一、目标的好处	(1)
二、目标可激发潜力	(2)
三、目标管理的优点	(5)
四、目标管理的理论基础	(9)
(一) 彼得杜拉克 (P. F. Drucker) 的理论	
—Management by Objectives	(9)
(二) 史雷 (M. C. Schle) 的看法	
—Management by Results	(10)
(三) 李卡特 (R. Likert) 的看法	
—New Patterns of Management	(11)
(四) 巴卡德 (Vance Packard) 的看法	
—(公司是一座金字塔)The Pyramid Glimbers	
.....	(12)
(五) 梅里格 (D. McGregor) 的看法	
—Principle of integration	(13)
(六) 目标管理的定义与理论	(15)
五、目标管理的执行过程	(18)
(一) 认清目标的本质	(19)

(二) 制定目标·····	(20)
(三) 设法达成目标·····	(21)
(四) 目标的考核与奖惩·····	(21)
六、目标管理与“P-D-S”循环·····	(22)
(一) 目标管理的P(计划)阶段·····	(22)
(二) 目标管理的P(执行)阶段·····	(24)
(三) 目标管理的S(考核)阶段·····	(24)
(四) 目标管理的“计划、执行、考核” PDS三阶段·····	(24)
实例介绍 造船公司的计划—执行—考评 目标管理制度·····	(26)
实例介绍 电力公司的目标管理实施办法·····	(33)

第二章 提高业绩型与开发个人能力型目标管理····· (36)

一、采用“提高业绩型”或“开发个人能力型”·····	(36)
(一) 提高业绩·····	(36)
(二) 提高个人能力·····	(37)
二、“提高业绩型”的目标管理·····	(39)
(一) 提高业绩型的特性·····	(39)
(二) 提高业绩型的执行步骤·····	(39)
(三) 目标体系图的优点·····	(40)
(四) 提高业绩型的缺点·····	(41)
三、“开发个人能力型”的目标管理·····	(42)
(一) 开发个人能力型的特性·····	(42)
(二) 实施初期可考虑采用开发个人能力型 目标管理制度·····	(43)

(三) 开发个人能力型目标管理的执行步骤·····	(43)
(四) 开发个人能力型目标管理的优点·····	(44)
(五) 开发个人能力型目标管理的缺失·····	(44)
实例介绍 提高业绩型的目标管理办法·····	(47)
实例介绍 开发个人能力型的目标管理办法·····	(54)
实例介绍 直销公司要求员工订定成长目标·····	(57)
第三章 目标管理制度的规划与推动 ·····	(59)
一、获得最高管理阶层的支持·····	(59)
(一) 最高管理阶层的主动引进·····	(59)
(二) 由主管建议最高管理阶层加以引进·····	(61)
二、确保管理干部的配合与执行·····	(64)
三、选定目标管理的推动单位·····	(65)
(一) 负责推动目标管理的专责部门·····	(65)
(二) 要推动哪些工作·····	(69)
四、考量企业的特性与管理水准·····	(73)
五、两种不同形态的目标管理制度·····	(76)
(一) 提高业绩型的目标管理·····	(76)
(二) “开发个人能力型”的目标管理·····	(77)
(三) 结论与范例·····	(78)
六、视公司需求而决定引进何种目标管理制度·····	(81)
(一) 企业自我分析·····	(82)
(二) 四种形态·····	(84)
七、决定目标管理制度的实施适用范围·····	(86)
(一) “横向”引进目标管理制度·····	(87)
(二) “纵向”引进目标管理制度·····	(88)

八、进行企业内部的宣传、沟通工作	(90)
九、实施各种教育训练工作	(94)
十、详细规划、按部就班引进目标管理制度	(100)
十一、目标管理制度的进度管理	(104)
(一) 目标管理的年度时间	(105)
(二) 设立年度目标的时间进度	(106)
(三) 设立各部门目标的时间进度	(106)
(四) 使用“目标工作卡”的管理	(108)
(五) 目标执行的管制时间	(109)
(六) 目标执行后的检讨时间	(109)
(七) 目标的考核绩效时间	(109)
实例介绍 目标管理的推动单位	(111)
实例介绍 台电公司的目标管理制 实施过程	(113)

第四章 目标的种类与设定

一、目标的种类	(116)
(一) 按照目标的性质加以区分	(116)
(二) 按照目标达成的顺序区分	(118)
(三) 根据学者欧地思 (Odiorne) 的区分	(118)
(四) 根据组织上的目标层次区分	(119)
(五) 根据目标领域的多元化区分	(120)
(六) 目标的基准	(120)
二、设定目标的程序与形态	(122)
(一) 设定目标的程序	(122)
(二) 设定目标的形态	(124)