

企业经营管理超级实用宝典 资深专家历经数年的精心打造

OBJECTIVES



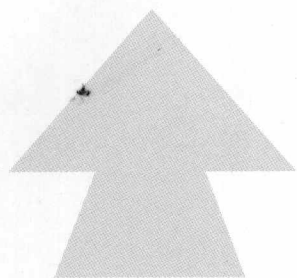
卓有成效的 目标管理

企业管理专家为您提供有效、实用、便捷的管理工具，
用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果！

——苏俊◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

OBJECTIVES



卓有成效的 目标管理

苏 俊◎著

广东省出版集團
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的目标管理 / 苏俊著. —广州: 广东经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 80728 - 757 - 5

I. 卓… II. 苏… III. 企业管理: 目标管理
IV. F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 167687 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.75 1 插页
字数	257 000 字
版次	2008 年 1 月第 1 版
印次	2008 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 757 - 5
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

■ 作者简介

苏俊，大学本科毕业，22年企业品质管理经验，多年被评为“先进工作者”，党员，现在湖北一家知名上市公司任质量主管。具有丰富的企业管理经验，精通ISO9000、ISO14000、OHSAS18000、HACCP、ISO/TS16949、SA8000、ISO13485、GMP、3C、CE、UL、药品等管理体系标准或产品认证要求，有深厚的管理理论基础，具有丰富的一体化管理体系咨询经验。

短信平台：13872883258

咨询信箱：sujun2121@126.com

企业经营管理超级实用宝典 资深专家历经数年的精心打造

OBJECTIVES



卓有成效的 目标管理

企业管理专家为您提供有效、实用、便捷的管理工具，
用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果！

——苏 强 著

广东经济出版社
广东新华书店

企业经营管理超级实用宝典 资深专家历经数年的精心打造

QUALITY



卓有成效的 品质管理

企业管理专家为您提供有效、实用、便捷的管理工具，
用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果！

——苏 强 著

广东经济出版社
广东新华书店

企业经营管理超级实用宝典 资深专家历经数年的精心打造

5S



卓有成效的 5S管理

企业管理专家为您提供有效、实用、便捷的管理工具，
用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果！

——苏 强 著

广东经济出版社
广东新华书店

前言

目标管理是以目标的设置与分解、目标的实施及完成情况的考评、赏罚为手段，通过员工的自我管理来实现企业经营目的的一种管理方法。

目标管理是“现代管理学之父”彼得·德鲁克的首创，他在《管理的实践》一书中，首先提出“目标管理与自我控制”的主张，随后在《管理——任务、责任、实践》一书中对此作了进一步论述。德鲁克关于什么是目标的论述，基本上可以归结为：目标不是命运，而是方向；目标不是命令，而是承诺；目标并不决定未来，而是动员企业资源和能力以实现未来的手段；目标是用来衡量企业绩效的标准；目标决定了企业的组织结构，决定了企业所进行的活动，也决定了资源和人员的配置。德鲁克还认为，目标管理的最大优点在于它能使人们用自我控制的管理来代替受他人支配的管理，激发人们发挥最大的能力把事情做好。

目标管理是一种简单、有效的管理方法。它使企业的每个部门、每个人都设定目标，都来监控结果。如果设计得好，在目标管理的过程中，可以使个人负起责任的同时获得自由。与其他的 management 方法相比，目标管理还有许多优点，概括起来主要有以下几个方面：

◇目标管理注重人性，是以“人”为中心的管理方法，与传统的以“事”和“物”为管理对象的管理方法不同。

◇目标管理强调人人参与和上下共同协商的重要性，要求各级人员都参与目标的设定工作，而且以上下级人员直接协商的方式进行。

◇目标管理着重整体管理和成果管理。由于每一个人都有既定的工作，因此人人都纳入了目标管理体系。

◇目标管理要求分层负责和权责合一，使每一个人不仅要承担一定的责任，也被赋予相应的权力，以便于完成目标。

◇目标管理强调工作联系的重要性，特别是事先的联系。不仅上下级人



卓有成效 的目标管理

员之间意见应互相交流，即使平行部门或个人间的横向联系工作，也需密切维持，方能发挥携手合作与群策群力的团队精神。

◇目标管理要求个人意愿应与企业利益结为一体。只有在企业有发展能获利的情形下，个人才能获得较好的待遇和工作环境。而企业之所以能获利与发展，则有赖于每个人的努力与贡献，这两者是密不可分的。

总之，目标管理在实现企业目的的同时，又提高了个人素质，增进了企业内部团结。

目标管理可能看起来简单，但要把它付诸实施，管理者必须对它有很好领会和理解。如果我们不能认识到目标管理的精髓，做目标管理就是徒然。目标管理的重点必须放在绩效上。绩效精神要求每个人都充分发挥他的长处。但绩效并不意味着每次都成功，其中允许有而且必须允许有错误甚至失败。绩效所不能允许的是自满与低标准。

本书是最简单、最有效、最全面的目标管理实务手册。它适用于每一个管理者，不管他的级别和职能如何。并且，它也适用于任何一个企业，无论是大企业还是小企业。

目 录

前言	(1)
第一章 根据目标进行简单管理的有效性	(1)
第一节 目标管理的概念	(3)
第二节 影响目标管理有效性的要素分析	(3)
一、主观要素	(4)
二、客观要素	(4)
第三节 目标管理有效性的六项考核指标	(6)
一、目标与计划的有效性	(6)
二、控制与协调的有效性	(7)
三、人力运用的有效性	(8)
四、合理待遇的有效性	(8)
五、管理效能的有效性	(9)
六、培训与发展的有效性	(10)
第四节 目标管理的两大特征	(11)
一、强调“目标”的管理方式	(11)
二、“工作和人统一”的管理方式	(13)
第五节 根据目标进行管理的效果	(18)
一、企业业绩的提高	(18)
二、员工工作态度的改变	(19)
三、思考方法和行动方法的合理化	(20)
四、促进双向沟通	(20)



五、士气的提高和个人满足感的实现	(20)
案例：某市药品监管局实施目标管理，让每个人自觉地动起来	(21)
第二章 推行目标管理必备的组织结构	(25)
第一节 组织结构的改变：团队	(27)
一、将工作单位改变为小团队	(27)
二、将“高架式组织”改变为“扁平式组织”	(27)
三、将“线的组织”改变为“面的组织”	(29)
四、使团队和团队重叠结合	(29)
第二节 工作结构的丰富	(30)
第三节 人力结构的改变：职业开发计划	(32)
第四节 意见的沟通	(33)
一、意见的沟通强调全员参与	(34)
二、意见的沟通要力求简单和有效	(36)
案例：美国某公司推行目标管理后组织结构的调整	(36)
第三章 目标管理的类型选择与推行程序	(43)
第一节 目标管理的类型	(45)
一、“主管中心”型和“全体员工”型	(45)
二、“绩效导向”型和“能力开发”型	(45)
三、“业绩主导”型和“过程主导”型	(45)
四、“个人中心”型和“小组中心”型	(46)
五、“多样型”和“一律型”	(47)
第二节 目标管理的基础工作	(47)
一、目标管理基础工作的概念	(47)
二、目标管理基础工作的三大特点	(48)
三、目标管理基础工作中的信息处理	(49)
第三节 目标管理的推行程序	(51)
一、目标管理推行的五大步骤	(51)

二、目标管理推行中的重要环节	(52)
三、高层管理者在目标推行中的作用	(55)
四、目标管理应强化主动的管理	(55)
案例：B公司推行目标管理的程序	(56)
第四章 目标的设定与分解——推行目标管理成功的第一步	(61)
第一节 设定大目标	(63)
一、大目标的概念	(63)
二、大目标的设定方法	(64)
三、大目标的作用	(65)
第二节 将大目标分解为多级目标	(65)
一、大目标分解的三种方法	(66)
二、大目标分解的最有效方法	(66)
三、大目标分解的结果：目标三角形	(71)
第三节 设定和分解目标的12个步骤	(72)
一、第1步：建立信息网	(74)
二、第2步：建立协作网	(76)
三、第3步：确定责任	(78)
四、第4步：确定关键目标领域	(80)
五、第5步：进行能力分析	(85)
六、第6步：提出基本假设	(89)
七、第7步：编写有效目标	(91)
八、第8步：制定实现目标的计划	(95)
九、第9步：分配资源	(99)
十、第10步：协调	(104)
十一、第11步：确定权限	(106)
十二、第12步：制定目标的反馈	(108)
第四节 重复循环的过程	(108)
案例：目标分解不变形的案例研究	(109)



第五章 目标推行过程的有效控管	(117)
第一节 推行之前的工作	(119)
一、开始时的注意事项	(120)
二、合理的第一期目标	(120)
第二节 推行目标管理的三种方法及其比较	(121)
第三节 目标推行中对人员的有效控管	(124)
一、如何使高级管理人员有效工作	(124)
二、如何做好管理人员的培训工作	(125)
三、如何实行有效的授权	(127)
四、如何对待外部帮助	(132)
第四节 目标管理与利润中心、品质管理圈的有效配合	(133)
一、目标管理与利润中心的关系	(133)
二、建立利润中心的程序	(134)
三、建立品质管理圈的程序	(135)
第五节 目标推行过程的有效控管	(136)
一、管理控制	(136)
二、反馈控制	(142)
三、计划控制	(146)
四、目标控制	(149)
五、自我控制	(151)
案例：某机床厂对目标的有效控管	(153)
第六章 目标成果考评与有效激励	(155)
第一节 成果考评的涵义和六项要素	(157)
一、成果考评的涵义和四项原则	(157)
二、成果考评的六项要素	(158)
第二节 成果考评的起点	(160)
一、建立有效的成果考评指标体系	(160)

二、建立适宜的成果考评组织	(161)
三、做好标准化工作	(162)
四、做好日常的记录统计工作	(163)
第三节 成果考评的主要内容	(164)
一、评价目标的实现程度	(164)
二、评价目标的进展情况	(166)
三、目标难度的比较	(166)
四、评价实施手段的优劣	(167)
五、对工作态度的考评	(168)
第四节 成果考评的步骤和方法	(169)
一、成果考评的三个步骤	(169)
二、成果考评的主要方法	(170)
第五节 成果考评中应注意的事项	(176)
一、认识考评工作中存在的缺点	(176)
二、注意用目标衡量工作成果	(177)
三、注意区分传统方法和目标管理方法下考评方法的不同	(179)
四、注意区分季度考评与年度考评的不同	(180)
五、注意区分效率和效果的不同	(180)
第六节 合理有效的激励	(181)
一、目标设定阶段的有效激励：由命令到合作的转变	(181)
二、目标达成过程的有效激励：由控制到协助的转变	(183)
三、目标考评阶段的有效激励：由考核到共同评定的转变	(187)
案例：某国有企业成果考核方法	(190)
第七章 目标的项目管理	(195)
第一节 项目计划的编制与控制	(197)
一、项目计划的编制	(197)
二、项目计划的控制	(198)
第二节 推行目标项目管理的有效形式	(199)

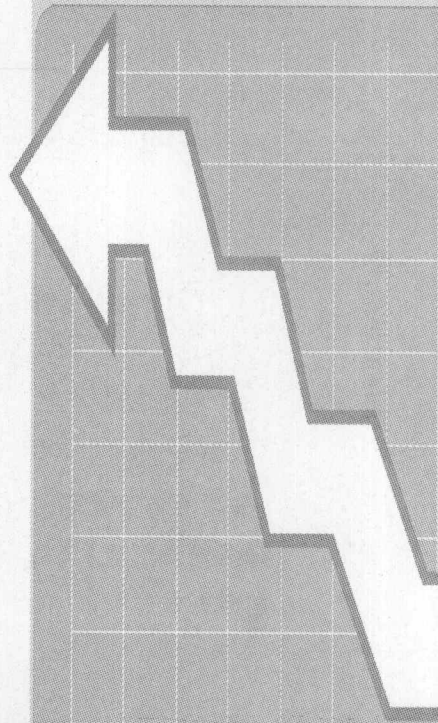


第三节 合理确定重点项目	(201)
案例：项目主管的目标之痛	(203)
第八章 质量目标的有效管理	(207)
第一节 质量目标管理的概念和三大特点	(209)
一、质量目标管理的概念	(209)
二、质量目标管理的三大特点	(210)
第二节 确定质量目标	(211)
一、质量目标的三种类别	(211)
二、确定质量目标的依据	(212)
三、质量目标的设定过程	(214)
第三节 质量目标的有效管理	(215)
一、质量目标的逐层分解	(215)
二、建立质量目标管理责任制	(216)
三、建立质量目标有效管理的保证体系	(218)
第四节 质量目标的控制	(219)
一、建立质量目标控制部门	(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)
案例：建立质量目标有效管理的实例研究	(222)
第九章 目标成本的有效管理	(227)
第一节 目标成本	(229)
一、目标成本的涵义和两大特点	(229)
二、目标成本与企业目标的关系	(230)
三、目标成本与目标成本管理的关系	(230)
第二节 目标成本控制	(230)
一、目标成本控制的五大特点	(231)
二、目标成本控制的三项原则	(232)

第三节 目标成本管理	(235)
一、目标成本管理的涵义和五大特点	(235)
二、目标成本管理的基本内容	(237)
案例：目标成本管理实例	(240)
第十章 推行目标管理必须注意的问题	(243)
第一节 关于目标的弹性问题	(245)
一、目标弹性的概念	(245)
二、设定弹性目标的必要性	(246)
三、目标的局部弹性	(246)
四、目标的总体弹性	(247)
五、消极弹性与积极弹性	(247)
六、修正目标	(248)
第二节 关于目标管理与其他管理方法的关系问题	(249)
一、目标管理方法与其他管理方法的区别和联系	(250)
二、目标管理与全面质量管理的关系	(251)
三、目标管理与价值工程的关系	(252)
四、目标管理与目标成本管理的关系	(253)
第三节 目标管理中存在的几个具体问题	(253)
一、对于目标设定者没有给予有效的指导	(253)
二、设定目标时独断专行	(254)
三、只有直线部门有目标	(254)
四、忽视目标的弹性	(254)
五、缺乏领导和指导	(255)
六、不同环境的目标执行人采用了同一种考评标准	(255)
七、只重视短期目标而牺牲长期绩效	(256)
案例：某房地产企业在推行目标管理中出现的问题	(257)

第一章

根据目标进行简单管理的有效性



第一章

任何企业必须形成一个真正的整体。企业每个成员所作的贡献各不相同，但是，他们都必须为着一个共同的目标作贡献。他们的努力必须全都朝着同一方向，他们的贡献必须融为一体，产生出一种整体的绩效——没有隔阂，没有冲突，没有不必要的重复劳动。

——彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)

第一节 目标管理的概念

1954年,管理学大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理,它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念,并已成为当代管理体系的重要组成部分。德鲁克对这一概念做了精辟的解释:“所谓目标管理,就是管理目标,也是依据目标进行的管理。”德鲁克认为,并不是有了工作才有目标,而是相反,有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务,必须转化为目标”。如果一个领域没有目标,这个领域就必然会被忽视;如果没有一定的目标作为个人工作的指导,则组织发生冲突并浪费资源的可能性就很大;应该通过目标来考量每个人的贡献大小,并以此来保证组织总目标的实现。

因此管理者应该通过目标来管理,当最高层管理者确定了总目标后,必须对其进行有效分解,转变成各个部门以及各个人的分目标,管理者依据分目标的完成情况对员工进行考核、评价和奖惩。

目标管理提出以后,便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的阶段,企业急需采用新的手段调动员工积极性以提高竞争力,目标管理的出现可谓生逢其时,于是被广泛应用,并很快为日本、西欧国家的企业所效仿,在世界管理界大行其道。德鲁克认为,凡是工作状况和工作成果直接地、严重地影响着组织的生存和繁荣的企业,目标管理都是必需的。

目标管理发展到今天,不再只是绩效考核、行为激励的一种手段,最近的发展则是把组织的战略计划等纳入目标管理之中,像组织结构设计、流程改造、文件管理、创新开发等都成为目标管理体系中的内容。

第二节 影响目标管理有效性的要素分析

几十年来,目标管理在实践中得到广泛应用,然而,这种管理方式的有效性还受到多个方面的制约。制约目标管理有效性的要素分为两类: