

党 政 机 关
目 标 管 理
实 用 手 册

DZ J G · M B G L S Y S C

河南人民出版社

党 政 机 关

目标管理实用手册

主 编：李学斌

副主编：吕新文 朱保生 谢宝兴

撰稿人：韩豫宛 耿巨光 陈惠民

吕新文 谢宝兴 李发军

刘炳辰

河 南 人 民 出 版 社

党政机关目标管理实用手册

主 编 李学斌

责任编辑 徐东彬

河南人民出版社出版

河南省委印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8 印张 165 千字

1989 年 3 月第 1 版 1989 年 3 月第 1 次印刷

印数 10,000 册

书号 ISBN 7-215-00559-3 / D · 76

定价: 2.50 元

前 言

目标管理是五十年代产生于美国的一种管理方法。三十多年来，它在国际上逐步得到广泛应用，取得了很好的效果。近几年，我国一些企业率先引进了这一管理方法，不少地方的党政机关也在实行岗位责任制的基础上对目标管理进行了试验和探索，同样取得了较好的效果。实践表明，只要我们坚持马克思主义的科学分析方法，对目标管理进行合理的吸收、改造，就能使之有效地为我国的社会主义现代化建设事业服务。

现在，不少单位为了提高经济效益和工作效率，正在积极引进目标管理，很想了解有关目标管理方面的知识；一些单位，尤其是党政机关在试行过程中，也遇到了一些急需回答的问题，诸如怎样确定和分解目标，如何对“软任务”进行“量化”或“硬化”，怎样进行考核和奖惩，等等。为了提供一些目标管理方面的知识，帮助大家解决在实践中遇到的一些问题，我们组织编写了这本《党政机关目标管理实用手册》。这本书虽然主要是面向党政机关而写的，但是，书中所阐述的一般原则和做法，对于企事业单位也基本上是适用的。

这本书之所以以“手册”的形式出现，目的是有针对性地回答问题和为读者提供一些实例。它虽然是“手册”，但在撰写过程中也尽量考虑了其中的逻辑关系，融进了一些有关基本理论和基本知识方面的内容。全书大体分三个部分。第一

部分按条目编写，主要介绍目标管理的基本知识和操作方法。其中的顺序是，基本知识在前，包括目标管理的概念、渊源、与其它学科和理论的关系等等；操作方法于后，包括目标的制定与分解、考核与控制、评价与奖惩等。书中的第二部分和第三部分分别选编了一些地方的目标管理实施方案和经验体会文章，以供读者参考和借鉴。

本书是由河南省委组织部政策研究室、南阳地委组织部和南阳地区目标管理办公室的部分同志共同编写的。由李学斌主编，吕新文、朱保生、谢宝兴为副主编；韩豫宛、陈惠民、耿巨光为主要执笔人；参加编写的还有李发军、刘炳辰同志；吕新文、谢宝兴、李发军为全书统稿。南阳地委组织部、地区“目标办”的一些领导同志对此书的编写工作也给予了很大的支持与帮助。

由于在党政机关实行目标管理还处于试验阶段，一些经验还不大成熟，有待于进一步实践和总结。加之时间短促，我们水平有限，本书难免有错误和不当之处，欢迎读者批评指正。

编者

一九八八年十二月

目 录

△目标管理的基本知识△

一、目标管理及相关知识	(3)
目标管理的概念及其特征	(3)
目标管理的三个基本环节	(4)
目标管理是一种科学的管理方法	(5)
目标管理理论的提出	(6)
西方管理理论的发展	(7)
目标管理的广泛适用性	(8)
目标管理在国外的应用	(8)
目标管理在我国的应用	(9)
党政机关目标管理	(9)
党政机关目标管理与企业目标管理的异同	(10)
党政机关目标管理与各种经济责任制	(11)
机关目标管理与机关岗位责任制	(11)
目标管理与满负荷工作法	(12)
系统原理与目标管理	(13)
信息论在目标管理中的运用	(14)
控制论在目标管理中的运用	(15)
目标管理与组织行为科学	(15)

目标管理与管理心理学	(16)
目标管理与科学决策学	(17)
目标管理中领导和群众的关系	(18)
目标管理中领导者的地位和作用	(19)
目标管理实施方案的制订	(20)
目标管理的推行机构	(21)
目标管理的工作机构	(22)
目标管理推行者需要具备的素质	(22)
目标管理中的行业指导、条块结合原则	(23)
目标管理与管理体制的改革	(24)
 二、目标的确定与分解	 (25)
目标及管理目标	(25)
目标的三要素	(25)
目标的时效性	(26)
目标的二重性	(27)
目标的作用	(28)
目标作用的理论表达式	(30)
制订目标的原则	(32)
制订目标的基本要求	(34)
确定党政机关目标的主要依据	(35)
个人目标的制订	(36)
物质文明建设目标与精神文明建设目标的 结合	 (39)
制定目标的先进性与可行性的结合	(39)
目标定性与目标定量的结合	(40)
制定目标中的条块结合	(40)

目标承担者责、权、利的结合	(41)
目标周期的相互结合	(41)
工作目标与国家计划指标的结合	(43)
目标的分类	(44)
整体目标的构成	(45)
目标项目的确定	(45)
重点工作目标的确定	(46)
确定整体目标的程序	(47)
目标的量化	(49)
没有不可量化的工作任务	(49)
目标的化解量化法	(51)
目标的正向量化法	(52)
目标的反向量化法	(52)
目标的正反向结合量化法	(52)
目标的位次量化法	(53)
目标的限度量化法	(53)
目标的转换量化法	(54)
目标的预测	(55)
目标的分解	(55)
分解目标与整分合原理	(56)
整体目标的逻辑分解	(57)
目标的组织分解	(58)
整体目标的纵向分解	(59)
整体目标的横向分解	(60)
目标在时间上的分解	(62)
个人目标分解要与能力相匹配	(63)
目标切块分解法	(64)

目标沿指挥链条分解法	(64)
目标逐条分解法	(65)
整体目标分解的步骤	(65)
目标的权数分配	(70)
 三、目标的实施与监控	 (73)
目标实施的概念	(73)
目标实施的作用	(73)
目标实施的基本要素	(74)
转变职能与目标实施	(74)
目标实施的程序	(75)
目标实施的制度建设	(76)
目标实施中的反馈	(76)
目标实施中的反馈体系	(79)
目标实施中的协调	(79)
目标实施中的考核记实	(80)
阶段性考评的意义	(80)
阶段性考评的标准	(81)
阶段性考评的内容	(81)
阶段性考评的程序	(81)
工作实绩记录簿的结构	(82)
工作实绩记录的要求	(85)
阶段性考核记实与年终评价目标实绩	
归档的区别	(85)
工作实绩的记录原则	(85)
工作实绩记录簿的管理和使用	(86)
工作实绩记录簿的适用对象	(86)

单位整体目标的阶段性考评与记录	(87)
目标考核的基本作用	(87)
目标考核的基本特征	(88)
目标考核的基本要求	(89)
目标控制的主要作用	(91)
目标控制的程序	(91)
目标控制的基本要求	(95)
目标控制的分类	(97)
目标实施的监督控制	(98)
目标实施的自我控制	(99)
进行有效的自我控制的条件	(100)
自我控制与监督控制的关系	(100)
目标实施中的同步控制	(101)
目标控制中的条块结合	(102)
目标实施的控制体系	(102)
目标实施的监督控制体系	(102)
目标实施的自我控制体系	(107)
 四、目标的评价与奖惩	 (107)
目标评价	(107)
目标评价的作用	(107)
目标评价的依据	(108)
目标评价中的自我评价	(108)
目标评价中的上下结合	(109)
目标评价中的条块结合	(109)
目标评价标准的一致性	(110)
目标评价的内容	(111)

目标评价要把发展生产力作为根本标准	(111)
目标评价的方法	(114)
目标评价中的以算为主、据量定性的原则	(116)
目标评价的程序	(116)
目标评价的准备工作	(117)
目标评价的组织	(118)
目标评价中的述职(总结)	(119)
目标评价中的会商评价	(119)
目标评价要自下而上地进行	(120)
目标评价中的得分计算	(120)
目标评价的审议与修正	(126)
目标评价中的重点考核	(127)
目标评价结果的名次排列	(127)
考评结果的反馈	(128)
目标评价中否定项的设置	(129)
目标评价中对次要目标的限制	(129)
目标评价中的于法周严、于事简便原则	(130)
目标评价中的上级指导	(131)
目标评价与目标制订的关系	(132)
目标年终评价与阶段考评的关系	(133)
干部实绩档案	(133)
建立干部实绩档案的现实意义	(134)
干部实绩年终考评归档表的填写	(135)
干部实绩档案的管理和使用	(137)
目标管理的奖惩兑现	(137)
奖惩兑现的基本要求	(138)
奖惩对象的确定	(139)

制订奖惩规定要以法律和政策为依据	(140)
兑现奖惩要分级实施	(141)
奖惩兑现要奖罚并行	(141)
奖惩兑现中奖与罚的协调	(142)
奖惩兑现与党政干部的心理	(143)
奖惩兑现与思想工作	(144)
目标管理流程图	(145)

△目标管理实施方案选编△

目标管理实施方案选编说明	(149)
中共南阳地委一九八八年工作目标及实 施方案	(150)
南阳地区目标管理责任制实施办法	(156)
南阳地区关于建立干部实绩档案的暂行规定 ...	(162)
南阳地区干部目标管理责任制奖惩试行 办法	(164)
内乡县一九八七年目标管理总体方案	(169)
中共河南省委组织部关于在全省组织部门信 访工作中试行目标管理的意见	(178)
河南省组织部门信访工作目标管理考 核细则	(183)

△目标管理经验介绍△

推行目标管理责任制 改革干部管理工作 ——中共南阳地委、南阳行署	(189)
---	---------

我们推行目标管理责任制的做法和体会	
——中共许昌市委组织部	(203)
在改革中完善与深化目标管理	
——三门峡市统计局	(210)
在实践中探索创新 不断提高目标管理水平	
——中共新野县委、新野县人民政府	(216)
实行分级挂钩 搞好目标管理	
——中共社旗县委组织部	(225)
探索机关工作量化途径 把“软任务”变成“硬指标”	
——淅川县劳动人事局	(228)
从实际出发因地制宜确立重点目标	
——中共镇平县城关镇委员会	(232)
把思想政治工作贯穿于目标管理的始终	
——南召县农业银行	(236)
认真总结经验 把党政机关的目标管理持久的	
坚持下去	
——《河南组织工作》评论	(240)

目标管理基本知识



一、目标管理及相关知识

目标管理的概念及其特征

目标管理是指一定的组织系统通过对工作任务规定在一定时间内要达到的结果，引导和激励任务的全部承担者朝着统一方向努力，以求获得预期的最优成效的管理方法。

其基本特征有四个：

第一，对工作任务所要达到的目的做出明确的规定。管理工作，说到底是对人的管理。人的活动是在一定思想、一定目的指引下进行的。对工作任务规定明确的目标，要求必须达到什么结果，做到什么程度，可以使人们的活动更加自觉，更富有成效。

第二，对实现工作目的的时间有明确的要求。对每项任务所要达到的目的在什么时间内实现，都提出明确要求。这样，既可以使目的更清晰，又能促使任务承担者积极采取措施，努力去按期完成任务。

第三，引导任务承担者为完成整体目标统一协调地开展工作。一个组织的整体目标，通过逐层向下分解，由各个部分共同承担。各个部分的目标是整体目标的组成要素。这样，使整体和部分之间的结构更加严密，能够促使一个组织内的全部成员心往一处想，劲往一处使，统一协调地开展工作，更好地完成各项任务。

第四，管理工作的全过程是一个封闭的严密体系。这一管理方法强调人与工作的结合和统一，在管理过程中，以预定的最优效果为目标，又以完成任务的成效为评价依据，形

成一个“确定目标，层层分解”；“实施目标，监控考绩”；“评价目标，兑现奖惩”三大环节紧密联系的、封闭的管理体系。

目标管理的三个基本环节

“制定目标，层层分解”；“实施目标，监控考绩”；“评价目标，兑现奖惩”，这是一个目标管理周期的三个基本环节。

“制定目标，层层分解”，是目标管理首当其冲的环节，也是实行目标管理的基本要求和前提条件。一个组织制定目标，要遵照国家的路线、方针、政策的要求，以上级分配的工作任务、自己的基本职责、往年的工作实践情况、现有的工作基础、同行业的先进水平为依据，并权衡目标执行期间的有利和不利因素，对所担负的全部工作任务加以概括和归纳，确定出在一定周期内应该达到的目标，然后，自上而下，层层分解，既要分解落实到单位和个人，又要分解落实到季度和月份。制订目标要坚持当年目标与任期目标、长远目标相吻合，所订目标要有先进性、可行性，要层次分明，具体清晰，重点明确。

“实施目标，监控考绩”，是保证目标顺利实现的关键环节。它实际上是目标管理中的“管理”。目标监控要坚持个人自控和领导监控相结合，及时把握目标运行的情况，进行监督和指导。监控要以检查考核工作实绩为主要手段。考核实绩必须严肃认真、实事求是，考核内容要突出重点，考核方法要简便易行。

“评价目标，兑现奖惩”。目标执行终了，要认真进行评议估价，并根据评价结果进行奖惩。评价目标要坚持领导与