

中 小 企 业 经 营 管 理 系 列

图解

企业目标 管理

[日] 串田武则 著 张秀梅 译

TuJie
QiYe MuBiao
GuanLi

从今天起,

我们目标的实现变得如此之容易,

皆因有了这方寸之间的按图索骥;

目标管理的堂奥就在你举目之间尽收眼底,

从此你可以在事业的疆场上从容信步,游刃有余。

西南财经大学出版社

中 小 企 业 经 营

图解

F270.7/9
企业目标

管理

[日] 串田武则 著 张秀梅 译

TuJie

QiYe MuBiao

GuanLi

西南财经大学出版社

台湾汉湘文化事业股份有限公司独家授权。

本书著作权登记号：图字 21—1999—054 号

责任编辑：肖海林

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：图解企业目标管理

作 者：串田武则

译 者：张秀梅

出 版 者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：8.625

字 数：204 千字

版 次：2000 年 8 月第 1 版

印 次：2000 年 8 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：19.80 元

ISBN 7-81055-618-5/F·510

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

序 言

本书是目标管理的一本入门书。书中利用图解把目标管理理论和实际业务作了简单而明了的系统性说明。更运用图解、事例的方式，针对目标管理理论或实际业务程序进行了详细解说。另外，书中的任何一个章节都有清晰的结构。如果在读本书时，您认为里面的内容是可用的，方法是可行的，那么，就请您将其运用于经营之中吧！

现在，让我们一起迎接目标管理热潮的到来吧！

根据各种调查（一部分是推测预算）结果，40% 的大型企业，30% 的 1000 人以上规模的企业，15% 的中、小型企业都多多少少地以某种形式引用了目标管理这种经营方法。而且，决定在今后引入目标管理的企业，其比例也有增加的趋势。

现在，很多公司都在进行人事制度的转变，即从重能力向重实绩转变。日本的人事制度，从战后到 1975 年之间，是工作经验主义；到 1990 年是能力主义；现在，则正朝业绩主义转变。能力主义之所以会被淘汰，是因为这种制度下的薪水，是按“年序薪资制”（日本企业中实行的一种薪资制。分为两部分，一部分是基本薪资，另一部分是活动薪资）计算的，公司管理人员的年薪制，则不包含根据工龄、资历提升薪水这一内容。

那么，要把这个目标管理运用到最完美的程度，应该怎么做呢？要达到这一目的，则需做到以下五点：①把从业人员当做一名独立的人来尊重；②让他清楚地了解自己的工作成果（或目

标);③给他范围比较广的权力,任凭他去工作;④根据本人的工作业绩,来决定他的待遇;⑤没有秘密,公开所有的情报。以上五点要素,就是运用目标管理的决定性方法。

运用目标管理最重要的秘诀,就是头脑中始终要想到“每天都有目标在产生”。

目标的运行,包括初期的目标设定、中期目标的完成、末期的成果评价这三个过程。但是,并不是在六个月的时间里,只设定一次目标,最好经常考虑到“无论什么时候都要添加目标”、“每天都有目标在产生”。如果把目标管理作为目标管理“制度”,那么,目标管理就已经失败了。因为,目标管理是以“灵活的经营管理”、“和谐的经营管理”作为目标的。因此,不要用“制度”把目标管理生硬地固定下来。希望您把这些仔细铭记在心,开展目标管理吧!衷心希望本书为您打开成功运用目标管理的大门。



CONTENTS

PART 1 正确理解目标管理

第1节	树立目标可使工作革新、改善、提高	2
第2节	目标明确地指出应做的工作	4
第3节	工作价值的提高和薪水的增加	6
第4节	“您这一时期的目标是什么呢?”	8
第5节	用最短的时间、最少的费用,取得最佳的成果 ...	10
第6节	在目标管理中,使用目标卡	12
第7节	目标卡更加简略化	14
第8节	目标与公司总体目标纵向连接	16
第9节	目标在工作岗位上也存在着横向联系	18
第10节	目标管理有循环周期	20
第11节	目标管理是企业的经营方法	22
第12节	目标管理的目标总是变化着	24
第13节	把目标管理作为业绩评价的决定性手段 ...	26
第14节	即使在行政机构,也盛行目标管理	28

PART 2 重建经营系统

第1节	有工作之后才有组织系统	32
第2节	管理者根据业绩进行公正的评价	34
第3节	成功,抑制了企业发展的幼苗	36
第4节	打破群体意识和自身意识	38
第5节	真正的革新是自己部门的废除	40
第6节	从顾客的利益角度来考虑系统	42
第7节	改革“传票成了一个迷路的孩子”这一系统	44
第8节	降低系统的纵向联系,扩大横向发展	46
第9节	把经营系统向自我管理型过渡	48

第 10 节	职位的安排并不是为了安置人员	50
--------	----------------------	----

PART 3 自觉扮好经营者、管理者的角色

第 1 节	明确什么是董事应做的工作	54
第 2 节	在适任的基础上进行董事的挑选	56
第 3 节	中长期计划是为了现在	58
第 4 节	目标有必要进行范围预测	60
第 5 节	管理人员有五项工作	62
第 6 节	管理者就是部门的经营者	64
第 7 节	管理者必须评价部门业绩	66
第 8 节	定义部门的核心使命	68
第 9 节	目标管理——最初是个“空箱子”	70
第 10 节	权力被安插在工作中	72
第 11 节	经营者须指示“重大的目标”	74
第 12 节	不要忽视衰退的七个危险信号	76

PART 4 制定目标管理计划

第 1 节	从服从命令的管理向自我管理转变	80
第 2 节	PDS 程序在目标管理上也是很必要的	82
第 3 节	目标循环周期定为六个月	84
第 4 节	在目标设定时要核对完成时期	86
第 5 节	目标循环周期决定事业年度	88
第 6 节	进行目标的修正、追加	90
第 7 节	进行目标设定的商讨	92
第 8 节	召开目标研讨会议	94
第 9 节	部下提交目标方案	96
第 10 节	研究乐观值、悲观值及其条件	98

第 11 节	积极地公开情报	100
第 12 节	探究部下制定低目标的原因	102
第 13 节	商讨措施、手段和个别计划	104
第 14 节	在完成的过程中,发挥上司的作用	108
第 15 节	每隔三个月进行一次进度面谈	110
第 16 节	以事实为基础,评价成果	112
第 17 节	制作目标管理的日程表	

PART 5 目标在哪里诞生?

第 1 节	从“缝隙”中产生新的目标	116
第 2 节	目标是由环境变化而产生出来的	118
第 3 节	重大的目标由最高领导阶层指示下来	120
第 4 节	目标被规定在预算范围内	122
第 5 节	目标也从日常的工作中产生	124
第 6 节	目标也从其他部门中翩然而至	126
第 7 节	自上而下和由下而上都是对的	128
第 8 节	小组,也是目标的出生之地	130
第 9 节	目标呼唤出目标	132
第 10 节	没有目标的组织必定会消亡	134

PART 6 决定目标的种类和数量

第 1 节	不以固定形态来考虑工作	138
第 2 节	革新目标和改善目标	140
第 3 节	“雇用 portfolio”和目标	142
第 4 节	固定业务不能称为目标	144
第 5 节	销售额和生产额是最大的目标	146
第 6 节	生产部门的目标不仅仅是生产额	148

第 7 节	单一目标主义是最完善的	150
第 8 节	也有不能数量化的目标	152
第 9 节	把小的失败编入目标里	154
第 10 节	也有从最初起就不能明确下来的目标	156
第 11 节	各层次人员的目标是不一样的	158
第 12 节	目标有上下关系	160
第 13 节	间接部门首先要明确使命	162
第 14 节	将长期目标分割成下层目标	164
第 15 节	人、物、资金是必要的目标	166
第 16 节	不设定自我启发目标	168
第 17 节	好的目标具备十个条件	170
第 18 节	我认为目标的完成标准 = 尺度	172

PART 7 正确理解目标管理

第 1 节	灵活运用提案制度	176
第 2 节	用质量、成本、交货期检验目标	178
第 3 节	试着进行一次“脑力风暴”	180
第 4 节	在研究设计里,改变问题的提出方式	182
第 5 节	充分利用价值分析的技巧	184
第 6 节	特性主要原因图是非常有效的	186
第 7 节	三个 S 是改善的基本	188
第 8 节	从三个 M 开始研究	190
第 9 节	用简易操作法防止错误发生	192
第 10 节	以动作经济的原则来思维	194

PART 8 有效地实施目标管理

第 1 节	目标管理把全体从业人员作为对象	198
-------	-----------------	-----

第2节	研究固定业务和目标的比重	200
第3节	工作具有生命周期	202
第4节	继承业务的技术性知识及富有知识性的资产 ...	204
第5节	业务指南以行动为中心	206
第6节	重新审查目标卡	208
第7节	用事例检验目标卡	210
第8节	考虑目标卡的改善方案	212
第9节	管理人员使用矩阵型目标卡	214
第10节	不要成为玩具箱型的目标管理	216
第11节	重要的工作绝对不能量化	218
第12节	探寻无法产生有效目标的原因	220
第13节	替换掉把问题留给后任者的管理人员	222
第14节	灵活地适应中期的课题	224
第15节	目标“尽力而为主义”是正确的	226
第16节	在完成目标的过程中,工作交流是很重要的 ...	228
第17节	如果有人事变动,也要考虑修改目标	230
第18节	顺利进行目标的交接	232
第19节	目标卡使用文字处理机	234

PART 9 正确评价成果

第1节	首先由自己评价自己的工作成果	238
第2节	依据“完成程度×重要性=交叉得分”进行评价 ...	240
第3节	能量化的工作和不能量化的工作	242
第4节	评价分ABC三个层次比较好	244
第5节	水准的平均化和难易度的调整是很必要的 ...	246
第6节	严格检验低水准的目标	248
第7节	对目标以外的成果也进行评价	250
第8节	固定业务用期望标准来评价	252

第 9 节	把目标管理和人事考核结合起来	254
第 10 节	让业绩直接反映在人事考核上	258
第 11 节	人事考核现场进行	260
第 12 节	目标管理的中心人事制度	262

PART

1

正确理解 目标管理

在社会环境变化的同时，公司的业务以及从业人员的工作，也不断地变化着，因此就有了制定目标之后再进行工作的必要。在这里，我们所要阐述的是：目标是平时所看不到的事物，目标管理需要做些什么，目标管理大体上是什么等诸多内容。

假如您在此有什么不明白的地方，请您不必担心。因为关于这些，在后面还有详细的阐述，所以请您立即行动吧！

第1节

树立目标可使工作革新、改善、提高

目标，在平时是很难发现的，不过当公司有什么意图性的变化时，就可以清楚地看出来。各个公司根据工作种类以及工作性质的不同，设有生产部、材料部、营业部、发送部、财务部、总务部等部门。这些部门的成员，每天都在忙忙碌碌地工作着，而且工作的目标（或成果），对各部门及工作人员来讲，都是“理所当然的”、“明确的”东西，多数人对目标是没有特别意识的。但是当业务内容有所改变的时候，就可以清楚、明了地看出工作的目标（或成果）。

假如：某个房地产销售公司，做了一段时间之后，从原来的事业上退了下来，事业转换成住宅建筑机器销售公司。这样一来便使营业、财务、总务等各部门的工作内容，都发生大幅度的变化。另外又要增加机器安装、售后服务、营业人员的教育等新的工作。同时还要添加一个撤收或缩小原来事业的工作内容。

公司的业务内容发生了改变，那么工作的内容也就会相应地发生变化。于是，就应该以必定成功的姿态，来设定工作“目标”。树立目标，可以使工作革新、改善和提高，从而也就引起了公司的变化。

■事业环境不断地变化

公司的事业环境，现在正在不断地变化着，随着这一变化，事业本身以及事业内容也要不断地变化，否则，就无法跟上时代的脚步。虽然在平时，很容易就会意识到变化的“目标”是难以发现的，但是在事业转换、主要商品变更时，“应该做些什么呢”这样的目标就变得易于发现了。

■在工作中，把变化作为常态

公司的事业、工作，都是不断而持续地变化着的。从现在的工作，到下一次变化之前，都是短时间的、一时的形式，并不是永远不发生变化的。一个公司要生存下去，就必须适应变化。而且目标也成了促使下一次变化的火车头。

事业或事业内容一发生改变,目标也随之改变

从房地产销售公司转变成房产机器销售公司



能清楚地看见目标是如何变化的



部门	新设定的目标
营业部	[第一年度销售额上升 20 亿日元,附加价值 5 亿日元] ①购买建筑器材的公司的调查 ②本公司住宅购买者的需求的调查 ③选定重点销售的机器以及与代理商签订合同 ④直接销售和建筑器材销售处的开发 ⑤建筑机器安装者的选定和签约 ⑥营业形式的确立 ⑦促销工具的开发 ⑧销售指南的开发 ⑨营业人员的教育
财务部	①机器信用贸易契约的签订和与金融机关的交涉 ②重新规定拖欠贷款的预算标准和贷款回收系统的变更 ③会计项目的变更和业务处理程序的制作 ④不同区域、不同机器的业绩管理系统的开发 ⑤财务部工作人员的培训
总务部	①中途变更采用对象和 PR 活动 ②制作并实施引导教育全课程的教育计划 ③让职员知道业绩奖金分配方法的变动 ④取得奖金资格制度的重新规定 ⑤通知录用新公司职员条件的变动 ⑥章程的变动程序 ⑦按照同业界管理规定,申请各种许可证

※在此省略了撤收过程的一系列业务。

※机器安装、售后服务部门在此也省略不说明。

第 2 节

目标明确地指出应做的工作

公司在原来商品的基础上开发新产品的时候，目标就明显地表现出来了。各部门都要向使商品顺利投入市场、增加公司利润这一目标努力地开展工作。公司就是这样的一个为顾客提供商品，从中取得自身利润的组织系统。所以即使在平时，各部门也有必要从“我们能做些什么”这个观点出发，树立目标，努力奋斗。

公司内有着各式各样的组织系统。从业人员从属于哪个系统，每天就要为哪个系统工作，这些问题都要一一明确。例如生产部门要按照规定和操作方式去生产，生产出合乎产品设计的产品；营业部门销售生产出来的产品；财务部则要按照会计处理基准去经营钱财；材料、发送、总务等各部门也要依据一定的处理基准，来进行各自的工作。

但是，就算是公司职员看起来一直忙忙碌碌地工作，公司也未必就称得上是“真正有效率”的工作单位；就算是直接部门和间接部门是不同的，但是无论哪一个部门的人员，只有无论何时都向着公司大的目标进行革新、改善、发展，所作出的努力才称得上是在“工作”。而某些系统有时所做的工作却是无形的。

除了直接部门以外的工作，都与现实的事业有一定的距离，所以，不断地“令目标明确化”是非常必要的。

分类	部门的例示	主要目标
①直接效力于现在事业的工作	生产、营业	销售额的提高、成本的降低
②开发将来事业的工作	企划、开发、技术	研究课题的效率化
③辅助上面所写二类工作的工作	财务、总务、人事	服务的提高和经费的节俭

■工作的三个分类和主要目标

在开发新产品的时候,组织系统的目标显而易见

伴随着公司职员教育定期存款的开发而出现的各种目标

- ①确立原商品和新商品的顾客战略地位
- ②设定有创意的商品广告
- ③设定产品推销的要点
- ④定期存款转移的对策和实际利率的确保
- ⑤今后五年间的商品差异化和利润目标
- ⑥董事会的认可和向相关单位申办的手续
- ⑦申请帐票的开发和事务处理程序的制定
- ⑧门市招揽生意和上门服务销售战略
- ⑨与顾客持续交易的策略和推销电视座谈
- ⑩小册子以及申请书的设计
- ⑪小册子以及申请书上的封面设计和机架的购买
- ⑫申请书的填写以及核对方法
- ⑬与教育机关联系的责任者的设定和转帐收款的手续
- ⑭学完后的检验以及继续学习的手续
- ⑮结业证的转交程序
- ⑯顾客的意见处理和商品的评价制度

※把上述目标具体化,由各个部门来分担。

※上面分条写出来的是作者和银行合作开发员工定期存款时的主要研究课题。