

目標管理法

• 黃土 編著

2000

提升業績、追求效率的管理法



F2
H7

國家出版社 印行

經營者叢書

H762

經營者叢書／115

目標管理法

·黃 土 編著

國家出版社 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

目標管理法／黃土編著．--初版．--

台北市：國家，1998〔民87〕

187面：21公分，--（經營者叢書：115）

ISBN 957-36-0554-6（平裝）

1. 企業管理

494.1

87001434

經營者叢書 115

目標管理法

編著者／黃土

總策劃／林洋蔥

法律顧問／林金鈴 律師

發行人／王麗芬

發行所／國家出版社

台北市北投區大興街9巷28號

電話：(02)28951317（代表號）

傳真：(02)28942478

帳戶：王麗芬

帳號：15916923

排版所／上達電腦排版有限公司

製版所／玉台彩色製版有限公司

印刷所／合豐彩色印刷有限公司

版次／1998年3月初版一刷

行政院新聞局局版台業字第0632號

有著作權．有製版權．翻印必究

（本書如有缺頁倒裝請退回換新）

定價／200元

上班族的大忌

本書乃就當今辦公室文化中，討論所有可能呈現的上班族禁忌，由大處著眼、小處著手，不使其有所疏漏。因此，讀者必能在閱讀後，熟知各種上班族的禁忌，並且輕易地跨越所有的禁忌，成為您的上司、同事眼中最貼切的夥伴。相信本書能幫助您成為一位快樂稱職且深得人緣的上班族。

如何成為一流談判高手

本書為了幫助讀者在事業上更加得意順心，針對達成目標的準備工作加以說明，不但指引您如何廣結人緣、說服別人，並深入解析「事前折衝」與「幕後磋商」的各項原則和技巧。相信懂得運用外界資源及加強本身的人際關係和談判技巧後，讀者必可掌握工作要領，而成為一流的談判高手。



◎ 經營者叢書 ◎

員工的管理與培育

本書針對人事管理的重點，研究管理上應該持有的基本觀念及策略，對於員工的管理、領導、工作集團、心理因素、員工激勵、意見交流、面談、員工指導及培育，以及主管的自我檢討等多項主題，皆有詳細的說明。相信可以幫助管理者確立有效溝通的最佳傳達方式，在人事管理上得心應手。

如何成為一流主管

主管可喻為公司的第一線指揮官。本書作者嘗試立基於目前的社會經濟狀況，剖析因應時勢所需的主管人才應具備之條件。針對主管如何平衡心情、如何提昇思想、如何避免武斷、如何增進能力等主題加以闡述，相信可以幫助讀者掌握成為一流主管的原則及方法，進而領導組織步上成功之道。

序 言

目標管理法在國外早已風行一時。最初的目標管理法，是以中層階級的管理者為對象，但是現在最新的目標管理法，把較低層階級的管理者和年輕職員，一起列為目標管理法的適用對象。

以往幾乎都是較大型的企業才採用目標管理法，最近則漸漸普及於中小企業界。由於適用範圍急速的擴大，所以如果不加以充分了解就妄想實施的話，很可能會造成事倍功半或徒勞無功的情形。

過去有關目標管理的這類書籍，主要是為企業界高層成員而寫的，可能很難使一般在實際工作上根據目標管理的主管、監督者和年輕職員；以及中小企業的經營者和管理者得到較滿意的答案。更何況現代工商業突飛猛進，企業家們都非常忙碌，甚少有時間能詳細閱讀。

因此，針對著這些需要，本書根據目標管理的觀念和實施重點，做深入淺出

的說明並濃縮精華，以期在最短時間內能獲致最大效果。這是著作本書的第一個目的。

其次，由於很多機關與公司實施目標管理法之後，卻發生了不少奇怪的現象。例如，同樣是根據目標加以經營管理，但是有的公司能產生效果，有的公司就不能；還有，即使是在同一家公司之內，有的工作單位能提高業績，有的卻不能。由此可知，必須了解其中原由，才能更靈活的實施目標管理法。

因此，著作本書的第二個目的，就是要徹底研究如何有效的利用目標管理法，以期在實際工作中發揮真正效用。

但是，這些深奧的問題，若要言簡意賅的使讀者明瞭，實非才疏學淺的筆者所能完全表達清楚的，故尚祈各位讀者大力的批評和指導。

目錄

前言

第1章 何謂目標管理

007

1. 工作的循環方式

2. 工作循環過程的另一面

3. 根據目標管理的作法和想法

第2章 一般企業的癥結

023

1. 以往的管理觀念

2. 大企業的癥結——抬轎式經營法

3. 中小企業的癥結

第3章 個人和目標

055

1. 人類——奇怪的生物
2. 若要產生意志

第4章 組織和目標

079

1. 組織——複雜的活動成體
2. 高效率的組織
3. 根據目標管理組織之意義

第5章 設定目標的要點

105

1. 合併全體目標和個人目標
2. 設立目標的方法
3. 目標卡和目標體系圖

4. 和其他管理方式的關係

第6章 達成目標的要點

139

1. 權限分明

2. 自己管理自己

3. 中間目標和目標的變動

第7章 業績評價的要點

153

1. 自我的評判和商談

2. 作為上司的反省和評價

3. 和人事考核、晉陞的關係

第8章 新領導者的作法

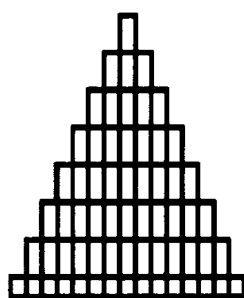
167

1. 向目標方向團結的指導方法

2. 根據職務意識的領導
3. 用情報控制的領導者

第9章 李股長的領導法

第1章 何謂目標管理



1. 工作的循環方式

三階段工作的確實作法

在現代的社會裡，工商業突飛猛進，因此經常不斷地出現一些新的經營管理方式，目標管理法就是其中之一。雖然有很多人並不能真正地了解到底什麼是目標管理法，在此，我們也不能就馬上下定義解釋，否則容易招致誤解，所以在這裡只簡單地說明一般企業的實際工作情形，即：

- (1) 清楚地定下目標、方針和計畫。
- (2) 自動地實施。
- (3) 對於實施的結果多加反省與批評。

如果整個社會都能確實地力行這三個階段的工作方法，這就是所謂的目標管理法。

但是，即使我做了這種明瞭的說明，恐怕還是會有一些人不同意，認為「只不過如此而已啊！這樣的事，其實我們在老早以前就做過了，俗話不是說：『一年之計在於春嗎？』如果早些把事情計畫好，現在就不需要很認真地用『根據目標管理』這個大題目了。」這種想法，實際上只說對了一半，另外一半卻說錯了，原因何在呢？

首先，我們具體地檢討說對的一半。現在一般企業的工作情形可分為三個階段，簡單地說就是分為 PLAN（計畫）、DO（實施）、SEE（反省、批評）三階段，也就是：

- (1) 定下目標、方針、計畫——PLAN（計畫）。
- (2) 根據目標，自動地實施——DO（實施）。
- (3) 反省結果——SEE（反省、批評）。

這種計畫——實施——反省、批評的循環，也就是後面即將談到的工作上最基本的型態，在這裡稱為「工作的循環方式」。

和做書架的原理一樣

例如，星期天在家裡想充當木匠做一個書架，這種想法就是目標，如果是一個馬馬虎虎的人，拿著鋸子、鋤頭，腦子裡只是想著反正只要做一個可用的東西就可以了。相反的，稍微講究的人，就會動腦筋，在設計、實用和配色方面下功夫，做出好看的書架。另外注重實用的人，將會想做個堅固耐用的書架。同樣是一個書架，但是因為在方針上的差異，所做成的外型就會有所不同。

有些人在動手做書架前，會一板一眼地先畫一個設計圖；而有些比較隨便的人，不管有沒有設計圖，拿著工具就開始做，但是，這種人通常也會在腦海中畫出一個自認為合適的尺寸。因此，不管是寫在紙上或是在腦海裡想，只要有這種設計或預定變成具體化的目標和方針，就稱之為計畫。

以上的目標、方針和設定具體化的階段，與實施、反省、批評的階段做個比較，前者就是計畫階段。立下計畫之後，開始用鋸子、鋤頭動手工作，這種作業的階段就是實施階段。

書架終於做好了，擺上書本，發覺有些地方不大對勁，或者是這個書架做得很好，家人也會批評這個書架如何如何。因此就能夠知道那個部分下的工夫還不夠或忽略了，這就是反省、批評的階段。因為有這些率直的反省、批評，所以如果再有機會做書架時，才能做個比從前更好的書架。

不斷地重複 PLAN——DO——SEE

以上這種 PLAN——DO——SEE 的循環過程，並不只適用在做書架方面，而是從移動一件物品的簡單事情，以至於製作人造衛星的複雜大工程，這一切都必須根據這個循環過程來行動。再往大處看，人類就是不斷地重複這種循環過程，才會創下今天的歷史。

就如在開頭時所說的「一年之計在於春」，在這一年的開始，為了除舊佈新，我要奉勸各位，好好地立下這一年 PLAN——DO——SEE 的第一階段計畫。可是這點卻容易被一般人疏忽，所以剛才在開頭時，有人提出的反問句就說對了，但這只是有條件的對。很遺憾地對更重要的一點卻沒有說對，而這一點

才是根據目標標管理最重要的部分。我所說的半對半錯，也就是這個意思。

錯的一半——事實上，根據目標標管理最重要的部分，究竟是什麼呢？

2. 工作循環過程的另一面

對工作三階段的自問自答

所謂錯的一半——就是要做確實清楚的交待，這是目標管理的中心點；也是為了要探求提高業績管理方法的秘訣。

因此，基於這個理由，就不能只以二、三句話來敘述其中的竅門。但是如果我在這裡一再地以簡單的意思說出訣竅，恐怕會招致誤解，所以我要先提出幾個解開秘密的提示。

在前一節裡提到的反問句，請再仔細地想一遍——「原來是這件事，我們早就做了。首先，俗話說：『一年之計在於春』，不是嗎？」