

467

822118

7263

邁向目標管理

台灣新生報出版部印行

劉昭沛等著



新生報企業叢書之十

劉昭沛等著

邁向目標管理

台灣新生報出版部印行

新報企業叢書之十 邁向目標管理

著者：劉 昭 沛 等

發行人：石 永 貴

出版者：台灣新生報社

出版部

經銷者：台灣新生報社

讀者服務部

地址：台北市延平南路一二七號

電話：三八一三七九一（十線）

郵撥帳號：六二八八

印刷者：嘉信印刷廠

地址：台北市安西街二十九號

電話：五八一—六八二

行政院新聞局出版事業登記證

局版台業字第〇二八二號

中華民國七十七年七月初版

訂 價
新 美 港
台 金 幣
幣 元 角 分
一 二 三 十 元
〇 五 元

序

自從管理大師杜拉克倡導目標管理後，在日本企業界掀起一片熱潮，至一九六五年不景氣來臨後，許多企業認為目標管理是節省費用、提高工作效率與實現能力主義最有效的武器，於是許多公司就相實施。

在實施過程中，各方面的配合要好，例如合理化的組織、充分的授權，以及具有挑戰性的目標、利潤中心的實施、品管團的活動等都是非常重要的工作。這些活動的主體都是人。因此，目標管理能否有效實施，一切成敗都在於人。所以改變舊觀念，灌輸新的理念，便成為企業界中所不可缺少的。

歌林公司為了使所有的同仁有正確的想法和做法，並且使目標管理紮根，上自經營階層，下至基層人員，每一位員工在自己的工作崗位上，都訂定了各種行動方針與實施方法，並且做經常性的追蹤工作。如果企業界的每一成員能夠自動自發，身體力行，目

標管理即能成為名符其實的管理中的管理，否則它反而會浪費公司的人力、物力和財力。

此次承蒙新生報社長永貴先生熱心的支持，將本公司平日教育員工之有關目標管理資料，整理編印成冊，希望藉此淺顯的理論與實務經驗，能多少激發我工業界吸收新的管理技術並進而帶動邁向技術密集工業，願我企業界都能成功地引進目標管理，使有助於我國企業管理工作之推進。

歌林股份有限公司

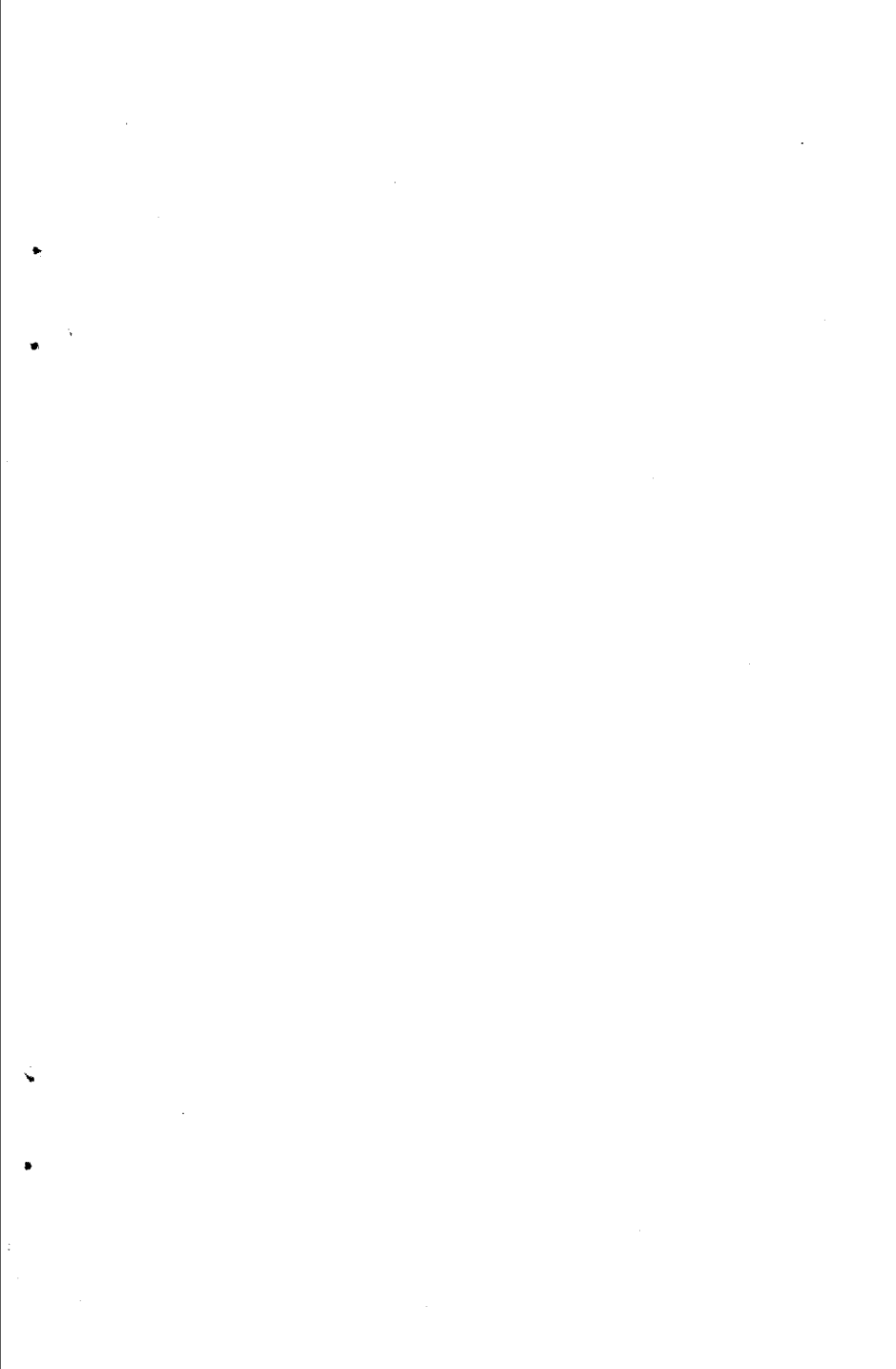
董事長 李克峻 謹識

邁向目標管理 目錄

封面設計
林宗禧

序.....	李克強.....	一
全力推動目標管理決策.....		七
對目標管理應有的認識.....		一二
目標管理淺談.....		一五
目標管理的想法和做法.....		二五
目標管理的基本精神.....		四八
目標管理的目的.....		五四
目標管理的實施和檢討.....		六一
以目標為前提的職務派任.....		七四
有關目標管理重要理論簡介.....		八一

根據客觀情勢定企業目標.....	九〇
目標管理與實績的追蹤.....	九九
不要紙上談兵.....	一〇九
石油危機下談目標管理前題下的成本觀念.....	一一三
企業目標的診斷.....	一二〇
問題解決的步驟和目標設定.....	一三一
決心和信心決定目標之成敗.....	一四二
不確定時代的經營策略.....	一四七
經營管理的挑戰.....	一六〇
NC公司全面展開MM運動實例.....	一六五
歌林目標管理的成果及檢討.....	一六九
ZD目標的設定.....	一七六
ZD的本質.....	一八四
發揮無缺點工作精神.....	一九四



全力推動目標管理決策

推行一種新制度時，難免會產生一種抗拒或阻力，但如果對這個制度的精神和用意有正確而透徹的認識時，不但不會發生抗拒或阻力，而且能順水推舟般地順利推行。

推行目標管理有二個目的，即長期目的和短期目的。

1. 長期目的：它的目的在培養人材，因為在推行目標過程中經常會遭遇困難，需要加以解決，當然經過磨練後，自然而然會培養出解決問題的能力和革新改進的能力。這種能力是個人的財產，也是公司無形的財產。

2. 短期目的：公司是營利機構，當然要賺錢，只要每一個人切實配合、達成目標，就等於達成公司的營利目標。

董事長說過，在不景氣中有人賺大錢，在景氣中仍然有公司倒閉。可見事在人為。記得在幾年前，本公司黑晶體電視機非常暢銷，要排隊才能買到。就在當時，有些電子

公司却關門大吉；去年在不景氣當中，某同業却大賺錢。

那麼，沒有賺錢的電子公司是不是懶散不努力？也許他們比賺錢公司還要辛苦，還要努力認真工作。有些公司論設備、人力、條件都比同業好，星期日也不休息，但一再虧損，那是因為管理不善，做事不得要領所致。

今天在開會前本人聽到二位主管在講話。其中一位說今天下午要參加目標管理實施檢討會，另外一個人說，我外面的生意要緊，那裏有時間參加開會。由後者的話聽來，後者對於目標管理顯然認識不夠。

如果只顧提高業績，而不同時設法提高回收率、防止倒帳等措施，做為重點管理目標時，也許營業額提高，但倒帳額也相對增加。從結果來說，也許比不賣還要糟。但推行目標管理後，就不會發生顧此失彼的情形了。

事實上，目標管理不只是營業、現場生產單位的事，其他總務、財務等幕僚單位也必須妥善配合實施，才能收到整體的效果。

以節省電話費開支為例，如果限定通話時間、通話次數，那麼通話人就會在事前準備通話內容，替公司節省開支。如果每一個單位都能够開源節流，成本當然降低，競爭

力增強。一個公司如同一個人、一部精密的機器一樣，都有連帶關係。如果缺乏良好配合，是無法順利營運，發揮良好機能的。

我們所要求的目標，必須設定在需要努力才能達成的高度，這種目標才值得幹。而惟有需要用心、設法才能達成的目標，才值得去完成。如果不需要努力便能達成，結果可能目標是達成了，可是公司却要倒閉。

同時我們的目標，必須是重點目標，我們才會專心，以全力去達成。什麼是重點目標，只要關心業務、深入研究即不難找出來。目前我們任由各單位自行設定目標，希望能進一步參考先進國家的標準（例如生產電視機一臺需要多少時間、管理費用容許幅度、人力應如何運用等）。只要下定決心，相信將來要趕上，甚至超過他們的水準是輕而易舉的事。

我們正在邁向工業國家的途徑。工業社會和農業社會對於「事」的做法、態度不同。以颱風為例，過去我們不曉得颱風何時登陸，完全聽天由命。但現在則利用儀器靠資料預測颱風動向、威力，事先可以做萬全的準備。公司也一樣，資料情報要確實，如果尚未建立，必須趕快建立起來。如果靠感覺做事，容易失之偏頗，有了資料，即可以針

對事實分析，計劃應該做什麼、做多少、如何去做。

目標一經設定，即不可輕易變更，也不可以討價還價。既然目標是自行設定，無論如何，必須為達成目標而努力。如果目標未能達成，是由於相關單位某種因素所致，也不能推諉，應負責任。因為目標管理，貴在克服困難，需要協調事項均應事前妥善解決。尤其不能以無權做為擋箭牌。某一級主管可能無命令權，至少有建議權。各級主管既然在達成目標過程中有義務協助部屬解決困難，有困難時，當然要請求上級解決。

本公司電子廠有待進一步發展；電化廠產品、市場尚待開發；印尼技術合作正在進行中；又明年度營業目標初步核定為十五億元。如何配合達成，有待各位主管研擬周密計劃與全力推動。

各位都知道冰山只有幾分之一浮在水面上。看了那皎白迷人的冰山，容易給迷住了，精神隨之鬆懈，以為能順利過去。其實在水面下還有大過水面上好幾倍大的冰塊，一不小心碰上便會沉沒，這是無情冷酷的事實。因此，企業家——一個公司的船長——對於一件事必須隨時從每一個角度深入了解各種看不見的困難、問題，謀求妥善的對策。否則後果堪慮。各位既然是主管，等於是所屬單位的船長。所以，在各位前面也有許多

看不見的問題、困難，在等待各位去解決。切不可給那美麗皎潔的冰山所述，以為只有那麼一些而大意失荊州。無論是明年度的新目標之設定，或本年度目標達成過程中，各位必須發揮領導能力，好好引導、協助部屬達成單位目標，而目標一達成，便等於主管領導成功。

愛迪生說成功靠九九%的努力和一%的天才。希望各位一開始就認真執行，因為好的開始是成功的一半。

（歌林公司總經理劉昭沛）

對目標管理應有的認識

營業人員的職責在推銷公司產品，可能部份同仁認為營業員的任務是做生意，和目標管理扯不上關係。因此很自然的會想：不是多賣幾臺就好了嗎？何必再聽什麼「目標管理」。有這種想法，表示對於目標管理的認識不夠，結果所發生的一種心理抗拒，應該予以疏導消除才是。

為什麼呢？因為做一件事，無論在何時，也不管是個人、家庭、公司或國家，都必須要有目標。既然有目標，就應該先有計劃，如何執行、結果如何，都要按部就班去做。以營業人員來說，到底應該賣幾臺、有什麼機種、總共要賣多少錢、應該如何推銷；經銷商應再開拓幾家，有關債權設定、保證應如何協調處理；如何做好售後服務等等。在心理應該先有準備、計劃，才能以最有效的方式、時間，有條不紊地達成目的。換句話說，要達成一種目的（目標），做事方法、要領最爲重要。而目標管理正要告訴你如

何去做。

過去我們提倡過「合理化」。名詞是知道了，却不曉得從何做起。目標管理既屬整體管理，可以利用這個機會統統加以解決。各位是本公司第一線人員，是公司最重要的人，公司能否再向前躍進，完全看各位如何做法而定。希望各位認真聽，融會貫通後身體力行，以便達成公司所賦與的任務。

各位要知道推行目標管理結果，公司營業目標會達成，但它的重要性還是次要。最重要的還是培養、提高各位的各種能力。也可以說，透過這種能力來提高公司營利。所以，推行目標管理後受益最大的還是各位。可以說，目標管理是為各位推行的。剛才講過，不管是在任何一個地方、任何一個行業，對目標管理的認識越深入、越透徹，收穫越大。對目標管理的精神、做法有所認清後，就不會再盲目亂跑了，因為在瞬息萬變的工業社會亂跑無用。各位想一想，為什麼別人有辦法，而我們沒辦法？是不是有什麼好辦法？

昨天在全省營業主管擴大會議上本人講過，部分營業主管報告管區達不到營業目標，是因為「地方性」所致。各位要知道地域性因素可能存在，但它不是決定性的重大因

素。因為營業部各處課的營業目標並不一樣，舉凡該區一般購買傾向、同業競銷能力、人口密度、分布等各種因素都考慮在內。例如臺北某處規定為幾千萬元，某地方只有幾百萬元便是。事實上大地方有大地方的困難，小地方有小地方的問題，無論做什麼事，都難免有困難，而且會不斷的出現；甚至於表面性的困難解決後，看不見的、更不容易解決的困難，可能在等待各位去解決。所以，問題是如何訂計劃，以無比的信心、魄力，面對事實一個一個去克服、去解決。只要有此決心，對於越困難的問題，越會引發熱忱去克服的。目標管理會告訴你如何去解決困難。事關各位切身利益，對於不了解之處，要請教杜經理，一直到完全了解為止。

各位要知道明年度本公司的營業目標為預定十五億元。這是公司決策，不是紙上談兵，需要各位去實現。公司不但要求各位做到，還要求公司其他所有單位全力妥善配合。希望各位藉今天這個機會，認清目標管理的真諦、目的所在，全心培養能力，為圓滿達成公司營業目標而努力。

（歌林公司總經理劉昭沛）