



# 现代领导的锐器

## ——方针目标管理

嵇国光 赵菁 编著



中国标准出版社

2

现代领导的锐器——

# 方针目标管理

嵇国光 赵菁 编著

中国标准出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

现代领导的锐器:方针目标管理/嵇国光编著. —北京:中国标准出版社,2002  
ISBN 7-5066-2973-9

I. 现… II. 嵇… III. 目标管理-方法  
IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 082349 号

中国标准出版社出版  
北京复兴门外三里河北街 16 号  
邮政编码:100045

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

\*

开本 787×1092 1/16 印张 10½ 字数 244 千字  
2002 年 11 月第一版 2002 年 11 月第一次印刷

\*

印数 1—2 000 定价 25.00 元

网址 [www.bzcbs.com](http://www.bzcbs.com)

版权专有 侵权必究  
举报电话:(010)68533533

## 前 言

所有企业的建立和发展都是围绕其方针、目标而进行的。企业的输入、资源活动和输出只有紧紧围绕方针目标展开、整合,才能产生高效的管理、最大的合力和最佳的效果。因此,方针目标应成为现代企业关注的焦点、运行的主导、凝聚的方向。企业规模越大,越需要有正确的方针目标和有效的方针目标管理。21世纪是个经济全球化的时代,一个知识经济的时代,一个创新、变革的时代。在这样的时代,没有目标的企业将会消亡。我们必须不断努力、学习、创新和变革,赶超时代步伐,才能保持旺盛的生命力和令人生畏的竞争力。而要创新、变革,更需要有正确的方针、目标去激发、去引导,更需要通过有效的方针目标管理去发挥方针目标的作用。

企业的目的和任务,必须转化成为目标,为实现企业目标,就应激发企业员工的目标导向行为和目标行为并对其进行管理。所以现代企业管理的过程实际是组织员工贯彻方针、实现目标的过程,没有方针目标的管理,企业就谈不上管理进入受控状态。开展方针目标管理的主要目的之一,在于发挥方针目标的激励、导向作用,调动人们的积极性,指导人们的行为,以实现企业目标。

美国 IBM 公司前总裁罗杰斯认为“成功的公司不会等待外界的影响来决定自己的命运,而是始终向前看,方针目标管理便是一种重视未来的管理。”

任何企业的存在和发展都是以实现企业目标为根本目的,而目标的实现是依靠企业中所有人员的努力来实现的,并取决于他们的能力和工作效率,这就涉及到工作绩效问题,绩效管理正成为现代企业管理的主流趋势,方针目标管理正是一种重视成果的管理。

人是管理的核心和动力,没有人的积极性什么事情也办不好。调动人的积极性的根本措施之一是确定需要,建立目标,信任员工,授权分权,提倡自我激发,自主管理,提高员工的成就感、满意度。方针目标管理就是这种重视人的管理。

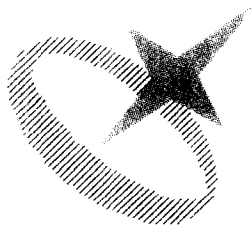
在美国进行的一次调查中,有 90% 以上的企业就认为“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略规划。”美国通用电气公司董事长威尔逊说“我整天没有做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”经营战略已经成为许多企业取得成功的重要因素,这些企业的经营已经进入了“战略制胜”的层面,战略具有系统性、长远性、竞争性特性,企业战略管理所要解决的问题是决定企业的长期目的和目标,并通过经营活动和分配资源来实现的,方针目标管理是战略管理的桥梁,是一种重视系统长远的管理。

编 者

2002 年 5 月

# 目 录

第 1 章	方针目标管理的由来和发展	1
第 2 章	方针目标管理的理论基础	5
第 3 章	方针目标管理的基本概念	30
第 4 章	方针目标管理的基本流程	38
第 5 章	方针目标的制定	43
第 6 章	方针目标的展开	52
第 7 章	方针目标的实施管理	59
第 8 章	方针目标管理的成果评价与考核	75
第 9 章	目标成本管理	88
第 10 章	方针目标管理中的领导	101
第 11 章	方针目标管理的基础工作	113



## 第 11 章 方针目标管理的由来 和发展

方针目标管理始创于美国。在 20 世纪 50 年代,美国的一些企业由于组织机构臃肿,管理制度僵化,工作效率较低,职工积极性的发挥受到影响。因此,需要建立一种新的更有活力的管理制度,方针目标管理便应运而生。方针目标管理是一种现代科学有效的管理方法,也是职工参与管理的一种形式。

方针目标管理的基本理论和方法是美国企业管理专家彼得·杜拉克(Peter-F. Drucker)首先提出来的。1954 年,他在《管理实践》一书中首先使用了“目标管理”的概念,接着又提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为并不是有了工作才有目标,而是有了目标才能确定应该做的工作,这种管理所起的作用是以自我控制取代上级统一支配的管理方式,只有每位员工有了努力目标,才能自我控制。因此,他认为:企业的目的和任务,必须转化为目标,企业管理人员应该通过目标对下级进行领导,以保证企业总目标的实现。每个管理人员和员工的分目标就是企业总目标对他们的要求;完成这些分目标,就是他们对企业总目标的责任和贡献。各级管理人员要根据分目标对下级进行考核,最后根据目标完成情况和取得成果的大小进行评价和奖励。他还认为,如果企业中的某个领域没有制定目标,那么,这个领域就会被忽视,所以要围绕企业的总目标,使企业的每个领域都建立起相应的分目标。在目标实施过程中,应充分信任员工,实行权力下放和民主协商,员工参与管理,自我控制,让员工自己管理自己,独立自主地完成目标。应重视成果评价,强调员工培训,提倡能力主义。目标管理推行后,有力地激发了员工的积极性,许多企业借以收到了起死回生的效果。因而,这种方法迅速普及于美国各大企业,据美国某顾问协会的一项调查,在被调查的公司中,百分之八十都采用了目标管理制度。日本是世界上引进目标管理较早的国家,早在 1957 年,日本玻璃公司就引进了这种制度,接着东芝浦电气股份公司等许多企业亦相继采用,目前已普及日本企业界。

方针目标管理综合了 XY 理论。X 管理理论认为:一般人的天性是厌恶工作,怕负责任,因而对大多数人必须运用强迫、控制、监督惩罚等手段,才能完成组织目标,所以管理者必须具体规定下级“做什么”和“怎么做”。Y 理论认为:一般人并非天性厌恶工作,而是把工作看作同娱乐、休息一样自然……,人们工作中能够自我指挥和自我控制,其动力来自对需要的满足程度。所以管理者不必对下级的工作具体规定,可以让个人发挥才智,自觉行动。目标管理理论认为,人们有多种不同的需要和动力,但主要的需要是自我实现成就感,人们在成功感的驱使下,会努力追求实现某一目标,当这一个目标实现后,还会追求更新的目标,

所以管理者要重视下级的成功感,与他们共同商定做什么,达到什么程度,然后发挥他们的聪明才智,放手让他们尽力达到预定的目标。由此可见,目标管理既重视人的因素,注意发挥人的主观能动作用,又重视科学管理,讲究科学的分工,协作及工作效率,集中了XY管理理论的长处。

根据企业性质、特点、实际或潜在需要可选择不同的推行方针目标管理模式。现代企业方针目标管理模式见表1-1。

传统的管理和方针目标管理的区别见表1-2。

表1-1 方针目标管理推行模式

模 式	主要工作内容
A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立公司(含部门)年度方针目标管理图</li> <li>2. 建立对标自查表或数据分析表</li> </ol>
B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立公司年度各级方针目标管理图</li> <li>2. 建立对标自查表或数据分析表</li> </ol>
C	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立方针目标管理程序</li> <li>2. 实施年度方针目标管理</li> <li>3. 在公司、职能部门二级实施目标管理</li> </ol>
D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立方针目标管理程序</li> <li>2. 实施年度方针目标管理</li> <li>3. 在公司、职能部门、班组和管理人员三级实施目标管理</li> </ol>
E	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立方针目标管理程序</li> <li>2. 实施年度方针目标管理</li> <li>3. 实施季(月)度方针目标考核制度</li> <li>4. 在公司、职能部门、班组和管理人员三级实施目标管理</li> </ol>
F	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立方针目标管理程序</li> <li>2. 建立全面计划(预算)管理程序</li> <li>3. 建立各级考评、奖惩管理程序</li> <li>4. 实施方针目标、计划预算、考评奖惩“三位一体”管理模式</li> <li>5. 在公司、职能部门、班组和管理人员三级实施目标管理</li> <li>6. 推行季(月)度方针目标管理,实行月度目标、工作计划和考评“三位一体”管理</li> <li>7. 建立公司年度各部门、岗位绩效指标考评体系</li> <li>8. 推行“全面劳动人事管理”,实施现代人力资源开发与管理</li> </ol>



表 1-2 传统的管理和方针目标管理相对比

着 眼 点	传统的管理	方针目标管理
组织系统观	<input type="checkbox"/> 静态的	<input type="checkbox"/> 动态的
组织系统的寿命	<input type="checkbox"/> 长	<input type="checkbox"/> 短
阶层数	<input type="checkbox"/> 多	<input type="checkbox"/> 少
管理者人数	<input type="checkbox"/> 多	<input type="checkbox"/> 少
战略的变化	<input type="checkbox"/> 外压型	<input type="checkbox"/> 内压型
对环境变化的适应	<input type="checkbox"/> 迟缓软弱	<input type="checkbox"/> 迅速有力
市场活动	<input type="checkbox"/> 生产导向	<input type="checkbox"/> 顾客导向
思考形式	<input type="checkbox"/> 内部思考	<input type="checkbox"/> 外部思考
工作方式	<input type="checkbox"/> 命令型	<input type="checkbox"/> 参与筹划型
权力应有的状态	<input type="checkbox"/> 集权制	<input type="checkbox"/> 分权制
确定决定的速度	<input type="checkbox"/> 慢	<input type="checkbox"/> 快
思想沟通	<input type="checkbox"/> 形式上的	<input type="checkbox"/> 实质性的
部下的行为	<input type="checkbox"/> 怀疑	<input type="checkbox"/> 信赖
管理风格	<input type="checkbox"/> 个别的、严格的	<input type="checkbox"/> 总体的、支持的
控制的方法	<input type="checkbox"/> 别人控制	<input type="checkbox"/> 自我控制
行动原理	<input type="checkbox"/> 他律的、被动的	<input type="checkbox"/> 自律的、主动的
能力开发的重点	<input type="checkbox"/> 定型教育	<input type="checkbox"/> 自我启发
管理费	<input type="checkbox"/> 高成本	<input type="checkbox"/> 低成本
希望的部下形象	<input type="checkbox"/> 服从型	<input type="checkbox"/> 自发型
人事考核的目的	<input type="checkbox"/> 特性考核	<input type="checkbox"/> 业绩考核
业绩责任	<input type="checkbox"/> 不明确	<input type="checkbox"/> 明确
业绩评价	<input type="checkbox"/> 上司评价	<input type="checkbox"/> 自我评价
晋升的决定性根据	<input type="checkbox"/> 人情	<input type="checkbox"/> 实力
章程的数量	<input type="checkbox"/> 多	<input type="checkbox"/> 少
文件数	<input type="checkbox"/> 多	<input type="checkbox"/> 少
工作的进展方式	<input type="checkbox"/> 程序式	<input type="checkbox"/> 成果型
信息所传达的内容	<input type="checkbox"/> 不正确	<input type="checkbox"/> 正确
信息的利用	<input type="checkbox"/> 控制部下用	<input type="checkbox"/> 自我控制用

可以说,没有目标的组织必定会消亡。在我们个人的生活中都有梦想、希望、愿望或目标,所以,大家就能不断地去努力。不幸生了病的人,顽强地和疾病斗争,是因为他有希望、目标。如:“病好了想尽情地打网球”、“我想去旅行”等等,为了目标而努力着。这是人的一种本能,公司也如此。我们无法想像没有理想、没有中期计划、没有目标的公司,那将会是什么模样。我们可以肯定的是,没有理想的公司,是必定会消亡的。由此可以得出,在公司的组织系统里,目标是必不可少的。因为有应该完成的使命、课题、目标,所以,组织系统才有存在意义。

不可否认,看不到前进目标的公司或组织系统,在现实中确实也存在着,这样的公司,有必要把理想、计划和重大的目标告诉员工,相互充满希望地交谈、面对现实、团结一致,向目标迈进,有些总经理和部长“目标清晰明了”,但是,可能不清楚目标的部下实在太多。请各位在工作中,高举目标的旗帜,如:“目标就是那座高山”,那么,大家明确了这一目标,自然就会奋力向山顶攀登了。不是每一天都是昨日的重复,那是毫无意义的生活方式,每个人每一天都必须重新进行革新、改善、提高。21世纪是创新、变革的时代,企业必须不断创新、变革,赶超时代步伐,才能保持旺盛的生命力和令人生畏的竞争力。而要创新变革,就需要目标去激发、去引导。

就像每个人都有个人的生活目标一样,无论是公司还是组织系统,目标都是必不可少的,没有目标的公司或组织系统,也就没有存在的价值。见图1-1。

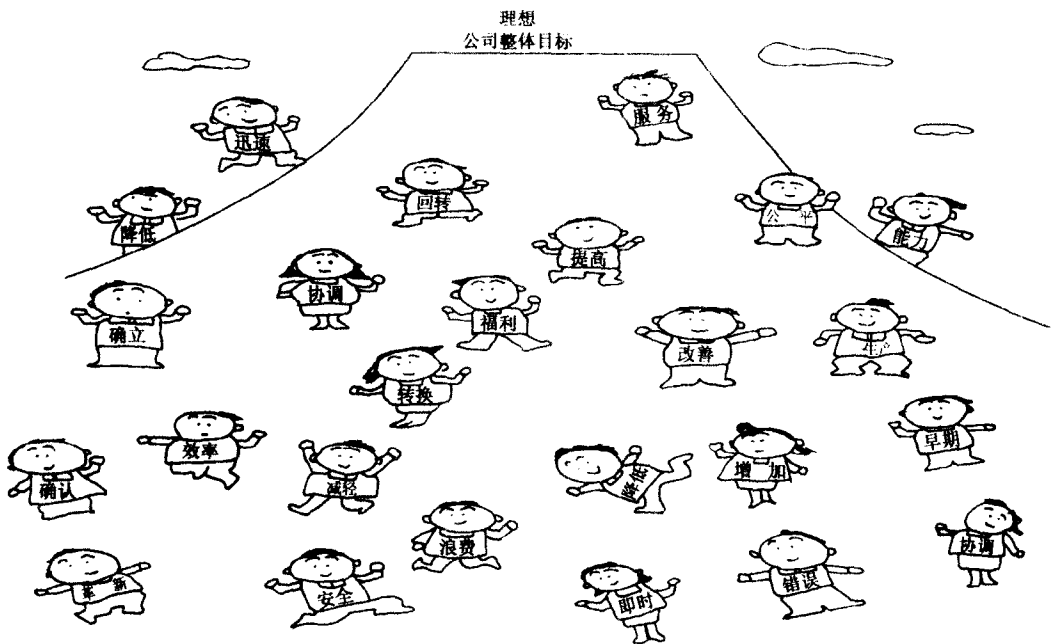


图 1-1 目标在全体成员的心里扬起旗帜



## 第 2 章 方针目标管理的理论 基础

### 2.1 系统理论

方针目标管理是系统整体管理,无论目标体系的建立、目标的展开和责任落实,还是实施过程中的协调与控制,都离不开系统理论的指导。因而掌握系统理论的基本原则,对实行方针目标管理是十分重要的。

系统其核心思想是“研究联系,保证整体”。所谓“研究联系”就是强调从事物的普遍联系和发展变化中去探索事物的规律。把握住事物之间的关系也就掌握了事物的规律。所以,研究联系是掌握事物规律的重要途径。所谓“保证整体”就是强调要保证系统整体功能尽可能优化(对于管理系统,这里说的整体功能即组织的整体目标水平和目标达成度)。而获得满意的整体功能,又是企业的基本目的。所以“保证整体”是一条极为重要的指导原则。系统论就是从“联系”、“整体”这两个最普遍、最重要的问题出发,为企业管理活动提供了科学方法论基础。

#### 2.1.1 系统的概念

系统是诸要素相互作用、相互联系,并具有特定功能的复合体(整体)。理解这一概念要抓住以下几个要点:

(1) 要素。要素是影响系统本质的主要因素。如汽车的发动机是影响汽车能否运输的主要因素,所以可以把发动机作为汽车(系统)的要素;又如人、岗位职务、权力、责任、信息是影响组织系统能否正常运行并取得良好效益的主要因素,所以它们是组织系统的要素。按照系统的定义,必须有两个以上相互联系、相互作用的要素,才能构成系统。

(2) 联系。即要素之间相互作用、相互影响、相互依存的关系。研究联系比认识要素更加复杂、更加重要。这是因为要素之间的联系形式与内容较要素抽象,不易察觉,而且不同的联系形式又会产生不同的效能。例如,现代战争是由多兵种构成的作战系统,对各兵种的作用和效能的认识不是太难,而认识它们之间的联系形式、内容以及因不同的联系所产生的整体作战能力,就要复杂得多、困难得多。因而,必须加强部队合成作战的研究和训练。有些看起来并不复杂的问题,由于没有重视联系的研究,产生了很坏的后果。例如,大量开荒扩大耕地面积,虽然暂时增加了粮食产量,但造成了水土流失,破坏了生态平衡。从长远看,

从系统整体效能看,这是一种得不偿失的笨办法。

(3) 功能。功能是系统的本质体现,它是指系统的作用和效能。获取尽可能满意的系统功能是人们研究系统的根本目的。系统的功能虽然要以各要素的功能为基础,但不是要素功能的简单相加,而是指要素经联系后所产生的整体功能。比如,一台电视机绝大多数要素的质量都是第一流的,唯有显像管质量很差,可以说这台电视机没有什么功能。再如,房屋的结构有基础、墙柱、楼盖三个要素,如果基础、楼盖的可靠性都很高(即要素的功能强),而墙柱的可靠性很差,那么,基础与楼盖的高可靠性的功能是没有意义的,因为墙柱倒塌了,整个房屋也被破坏了。所以,对系统的研究和利用系统理论指导实践时,必须把着眼点和注意力放在整体上。

按照系统的特性,系统理论有一系列指导原则,主要有:整分合原则、相关性原则、有序性原则和动态性原则。下面结合方针目标管理若干实际问题,对上述原则作以阐述。

### 2.1.2 整分合原则与目标体系

整分合原则可以概括为:整体把握,科学分解,组织综合。整体把握是系统的本质特性决定的,它告诉人们办事情把握整体,因为没有整体也就没有系统。科学分解是从设计和指挥、控制系统的角度提出的要求,因为系统不进行分解,就无法研究和搞清其内部要素的相互关系。组织综合就是经过分解后的系统在运行过程中必须回到整体上来,不能各行其是。上述原则属于双向思维,如图 2-1 所示,它为人们提供了科学的思维方法。

高度分化与高度综合的统一,是现代管理的主要特征。

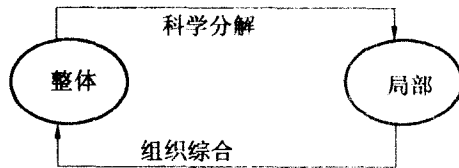


图 2-1 整分合原则

“分”是为了实现专业以求“精”,以求高效率。但单个专业的精,并不等于好的整体功能,如果协调不好,整体目标意识不强,是无法保证整体绩效的,因此,必须强调在高度分化的基础上再进行高度的综合。所谓高度综合,就是要以共同的目标统一各部门、各单位思想和行动。比如,军队应按整体作战的目标要求,指导各军、兵种、各部队的训练,防止分而不合。虽然军事专业划分越来越多,但通过目标可达到高度综合之目的。

整分合原则为建立目标体系(即目标系统)提供了理论依据,为方针目标管理的实施提供了指导原则。

(1) 由于目标是管理系统的整体功能,把握住了目标,也就可以达到提高管理绩效的目的。

(2) 对目标必须进行科学分解,并在分解的基础上进行综合,以保证目标实现。目标整分合模型如图 2-2 所示。

(3) 组织系统各部门、各单位都要按目标指导自己的行动,自觉地为实现目标服务。

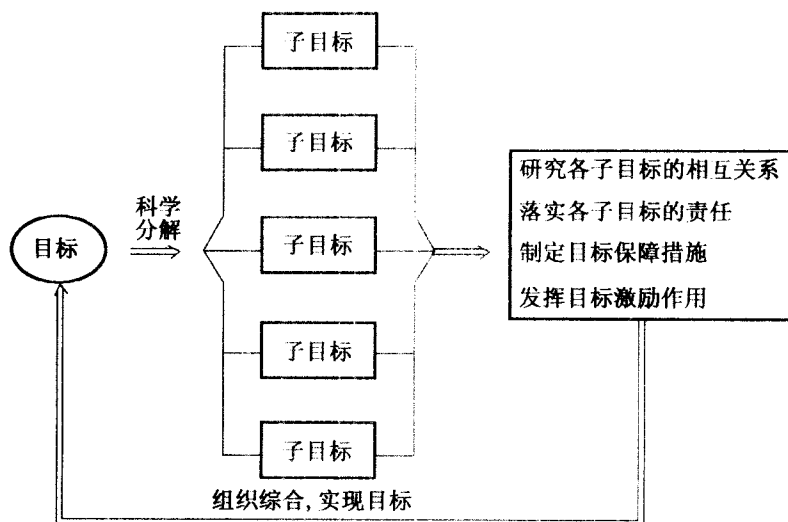


图 2-2 目标整合模型

### 2.1.3 相关性原则与协调发展

系统理论的相关性原则主要揭示要素与要素之间的关系。既然系统是诸要素构成的整体,那么,要素之间必然存在各种相互关系,而这些关系正是系统赖以存在的基础;如果要素之间的联系没有了,系统也就解体了。因此,任何一个要素在系统中的存在和有效运行,都与其他要素有关,某一个要素的变化,其他要素(相关性强的)也必须作相应变化,才能保证系统整体功能优化。这一原则指导我们:在工作中,要注意分析和观测要素的变化情况,发挥人们的主观能动作用,促使协调发展,才有可能获得好的管理绩效。例如,某公司进口了五台新型设备,从而使生产系统的物方面要素发生了变化,但对于该系统的人方面的要素却不采取积极的提高措施,而导致设备闲置,发挥不了作用。

相关性原则对研究目标与条件的关系,目标体系中各子目标的相互关系,以及处理管理系统中人与人之间的关系、人与物的关系、物与物的关系,信息与信息的关系等等复杂的关系问题,都有重要指导作用。现举两例予以说明。

#### (1) 目标与条件的关系

办事是要讲条件的。在以往工作中,由于不重视条件的研究,而导致不少失误,造成了种种弊端:或“临渴掘井”,工作被动;或半途而废,造成浪费;或勉强维护目标状态,而影响其他工作。诸如:“无人、无资金、无物,超额完成了任务”,“有条件要上,没有条件也要上”等一些不科学的口号,严重束缚了人们对目标与条件的研究。实行方针目标管理,如果不重视目标与条件的研究,将会导致目标失误,而使管理失败。

目标与条件的研究,是将管理系统视为一个开放系统,将影响目标的主客观条件作为一个大的要素(条件体系),将目标也作为大的要素,来研究二者之间的相互关系。

目标与条件的关系是双向因果关系,目标的变化要求条件也必须发生变化,条件的变化也会引起目标的变化。因此,其相互关系的研究有两种方法:一种是顺序式。即由条件去找目标,这就是人们常说的“有什么条件办什么事”。这种思维方式,容易限制人们的创造,更容易因为目标不明确,很难把相应的条件搞清楚,因而会产生目标难定,甚至感到无从下手。另一种是逆序式。即从目标去找条件,这就是人们常说的“办什么事需要什么条件”。因为对活动的目标明确了,也就容易把实现该目标的条件找出来,从而构成目标、条件系统。有了这种系统,就能应用系统论的科学方法,研究二者之间的关系,使它们达到相互匹配、协调发展的要求。在实际工作中,两种思维方法是交替使用的。具体作法是:首先根据现实可能性和未来发展的需要,估计目标(目标方向要对,但具体内容和目标不一定要准确)。然后用逆序式方法,倒推该目标所需要的条件(用提问的方法:实现该目标需要什么条件)。直至条件具体明确为止,从而建立起一个与目标直接关联的条件体系。接着,将目标所需要的条件与现实条件进行对比分析,找出两者之间的关系:哪些条件具备了?哪些条件不具备,对于不具备的条件能创造吗?哪些条件太充分了(对目标而言),会造成什么浪费?

经过以上研究,使目标的具体内容和目标值达到满意。将上述研究方法予以概括,可将目标与条件的关系用图 2-3 予以描述。

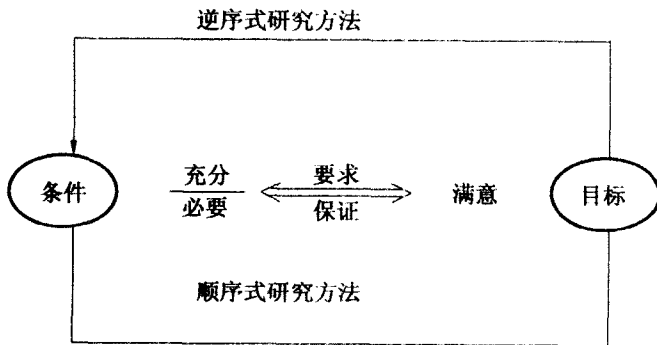


图 2-3 条件与目标的关系

为什么条件既要是充分的,又要是必要的?这是因为:条件不充分,不能达成目标,如种庄稼没有水这个条件是无收获的。但是条件也应是必要的,如果在条件体系中存在有不是必要的条件(包括条件的种类和数量两个方面),就会造成浪费,降低效益,如庄稼施多了水和肥会减少收成甚至造成庄稼死亡;工厂积压了人力、物力、财力,会降低效益。

为什么目标以“满意”作为研究的标准?这是因为:管理目标与条件体系是一个极为复杂的系统,不可能也没有必要把所有条件以及相应的影响关系都列为研究对象,只能选择其中相关性强的条件作为要素。因而其研究结果是相对优而不是绝对优,即在一定条件下期望获得的满意程度。如果满意程度要求高,条件应考虑得更周到些、多些;反之可粗略些、少些。

## (2) 各子目标的相互关系

管理目标是由多个子目标所构成,把这些子目标视为要素,其实质就是目标系统,按照系统理论的相关性原则,处理好这些子目标的相互关系,使之协调发展,对保证和提高管理绩效是很重要的。

例如,企业目标由效益目标,发展目标和福利目标等三个子目标集合构成。那么,它们之间的关系是什么?相互影响程度多大?这是制定目标规划时必须考虑的问题。如果不考虑福利目标,无法调动员工的积极性,也就不能实现效益目标;不考虑发展目标(科研、人才培养、新产品开发等),就难以适应未来发展,影响到长远的效益。如果不抓效益目标,企业也就没有能力来实现发展目标和福利目标。三者相互影响,相互制约,而构成一个目标系统。对于系统问题必须运用系统分析方法进行处理,不能攻其一点而不及其余,否则将破坏系统的整体功能。鉴于此,就形成了企业以抓效益目标为中心,同时抓好福利目标、抓好发展目标的整体发展指导思想。

### 2.1.4 有序性原则与整体功能

系统理论的有序性原则主要揭示系统结构与功能的关系。

序即秩序,是指各要素在系统中的位置或次序以及它们的联系方式,由此而构成一定的结构。在一定条件下,为了保持系统的稳定性并使之产生特定的功能,系统必须是有序的。这就是系统理论的有序性原则。一支队伍如果不按人的高矮依次排列,就会显得杂乱无章,整体气势很差。一个单位如果不能保持良好的工作秩序和生产秩序,就难以正常工作。因而“序”和功能是紧密联系在一起。

系统的有序性包括两个方面:一方面是空间有序性,指要素的排列位置是有一定秩序的。另一方面是时间有序性,指要素的活动时间是有一定次序的。

在管理活动中,合理安排系统中要素的秩序,使各要素密切协调地配合好,减少交叉干扰和“内耗”,形成统一的功能,对提高管理绩效有很大影响,举两例说明:

#### (1) 目标体系的有序性

如何确定目标体系中的位置,使其保持良好的秩序,以保证和提高管理绩效?通常情况下,是按各子目标对整体绩效的影响大小来排列它们的次序,而构成一个目标梯队。在目标体系中,各子目标的重要程度用“权数”表示。“权”即衡量轻重,权数就是衡量轻重的数据,有了权数也就知道了各子目标按重要程度的排列次序,使目标体系由无序状态变为有序状态。

#### (2) 组织系统的有序性

建立良好的组织系统是实现目标的基础。如果组织系统处于无序状态,人员、岗位职务、权责和信息都很混乱,是无法进行管理的。因此,组织系统的有序性是一个值得高度重视的问题。

① 要处理好人、岗位职务、权力、责任各要素与整体功能的关系,以保证系统的正常工作秩序。a) 人、位相应。即在系统中不能有没有明确岗位职务的人,也不能存在有位无人的情况。“无位有人”加多了要素,会造成管理混乱,“有位无人”也即少了要素,会造成有事没效率,致使影响管理活动正常运行。b) 能、位相应。即人的素质(品德和才能)要与其在组织系统中所处的位置相协调,位高能低或能虽高却不是其位所需的能(如把一个潜心研究

学问的人去担负领导工作),都将影响组织系统的稳定和整体绩效。c) 权、责相应。即人在岗位职务所拥有的权力应与其所担负的责任相一致,有权无责,将会出现不负责任的官僚主义;有责无权,势必无法负责。因此,实行方针目标管理,既要明确各级应承担的目标责任,也要根据其担负的目标责任的大小授予相应的权力,特别是对那些没有担负领导职务,而承担了较大目标责任的人更为重要,否则方针目标管理是无法实行的。

② 要防止信息混乱(即信息无序),造成忙碌被动和交叉干扰,影响管理绩效。信息是组织系统的一个非常重要的要素,是组织系统运行的动力,上传下达,左右协调,主要依靠信息流的作用。因此,保证信息系统的秩序不受破坏是非常重要的。为此,应尽量避免越级指挥,影响信息通道的正常秩序,防止政出多门,使下级无所适从。在方针目标管理实践中,为了保持信息系统的良好秩序,实行一体化管理是必要的。这就是:制定一体化工作目标、一体化考评标准、一体化实施计划和一体化检查、控制办法。

### 2.1.5 动态性原则与应变能力

系统理论的动态性原则就是发展变化的观点在系统研究和运行中的具体运用。它主要揭示系统的状态和时间的关系。这里讲的状态包括两方面含义:a) 系统的内部状态,主要指系统各要素的存在方式和相互联系所构成的结构形式。b) 系统的外部状态,即系统输出的功能。所谓动态原则,指要重视系统的内部状态和外部状态的不断变化。

为了研究问题的需要,人们常常用相对静止的观点来研究系统,这是必要的。因为系统不相对稳定,结构常变,要素无序,也就很难进行管理。如工厂不能每天都调换工人的工作位置。不能每天都变换产品结构。但是,毕竟动态变化是绝对的。因此,处理好相对稳定和动态变化的关系,提高应变能力,对于实施有效的管理是必不可少的。为此,应注意以下几点:

#### (1) 重视把握状态变化

知识经济时代发展速度加快,系统相对稳定的周期随之缩短,如企业的产品结构装备等。为了适应环境的变化,提高应变能力,必须把握住系统状态变化的“火候”。要掌握好“火候”,赢得主动权,势必解决状态描述问题。这与高级厨师因为掌握和控制住了火候,而做出美味佳肴,是同样的道理。同时,还要处理好内因和外因的关系,系统的内部状态对其输出的功能起决定性作用,因而可以通过其输出的功能(即外部状态)来分析其内部状态如何,以采取相应的对策措施。对管理组织系统而言,目标水平和目标达成度就是它的外部状态,因而可以通过目标的考评,来掌握和控制它的内部状态的变化“火候”。如对效益极差的公司实行整顿、重组直至撤销等措施。前者属于对系统内部状态进行改造;后者属于使系统“崩溃”的措施。

#### (2) 提高应变能力

运用系统性原则指导管理活动,非常重要的一点就是重视环境的变化对系统内部状态的影响,提高对环境变化的应变能力。为此要注意使目标有一定弹性,当环境发生变化时,能做出迅速有力的反应。如企业的产品结构和生产能力,能够依据市场变化及时进行调整。在具体做法上,要提倡“多一手”,反对“留一手”。所谓“留一手”就是有意把目标定得低一些,以过量的人力、物力、财力来应付环境的变化。所谓“多一手”是预先做出多种调整目标



的预案(指中短期目标),当环境发生变化时,能迅速采取调整措施,以赢得主动。

### (3) 加强战略研究面向未来

提高适应环境变化的能力和应变能力,关键在于选择正确的目标方向,这是一个战略研究问题。一个国家、一支军队、一个企业都有自己的发展战略。如果战略目标不正确,尽管暂时获得了较满意的管理绩效,也是不能持久的。对于国家和军队。加强战略研究,是不言而喻的。对于一个企业,什么是它的战略问题?诸如:科学技术的发展、新技术革命的成果与新产品开发有什么关系,怎样夺取最新领域的阵地而赢得未来的主动权;未来的产品需求有什么变化,怎样占领未来市场;未来的竞争对手(包括国际的、国内的)可能是谁,它们的情况如何,怎样在未来竞争中立于不败之地等;都是属于战略性问题。搞好了战略研究,才能在此基础上确立长期发展目标和相应对策,进而完善长、中、短期目标相结合的目标体系。有了这样一个动态的目标体系,就能充分发挥目标的导向作用,运用滚动计划技术及时调节实施过程中的变化情况,引导企业朝着未来稳步前进。

## 2.2 控制理论

现代管理的实质,就是通过对以人为核心的动态系统实施整体控制,以实现管理目标。因而,运用控制理论来指导管理实践是很重要的。

### 2.2.1 控制与反馈

#### (1) 控制

控制就是控制者对控制对象施加一种主动影响(或作用),其目的是为了保持事物状态的稳定性或促使事物由一种状态向另一种状态转换。理解上述概念要抓住以下要点:

① 控制必须有明确的目的。控制是一种有目的的主动行为,无论对实物系统,如导弹、卫星、自动车床等实施控制,还是对以人为核心的管理系统实施控制,都必须有明确的目的,否则就谈不上控制。所以,明确活动的目的是实施控制的前提。由此可见,在管理活动中想要履行控制职能,实施有效的控制,必须首先明确目标。

② 控制行为必须由控制主体和控制对象两个部分构成。控制主体即实施控制的部分,由它决定控制的目的,并向控制对象提供条件,发出指令。控制对象即被控部分,它是直接实现控制目的部分,其运行效果反应出控制的效果。按照系统的定义,“相互影响、相互作用的诸要素构成的具有特定功能的复合体”,上述两个部分(要素)发生相互联系以后,具有控制功能,因而控制理论研究对象必须是系统。这种系统称之为控制系统,如图 2-4 所示。



图 2-4 控制论系统

由于管理组织系统是一种链式的等级结构,控制主体和控制对象的区分是相对的,变换