

目标管理的要诀



港台经营管理丛书

明日报出版社

港台经营管理丛书

目标管理的要诀

黄土 编译

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实务、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和

全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

序 言

目标管理法在国外早已风行一时，但在台湾却尚在起步的阶段，目前正在普遍推展。最初的目标管理法，只是以中层阶级的管理者为对象，但是现在最新的目标管理法，却把较低层阶级的管理者和年轻成员，一起列为目标管理法的适用对象。

最初几乎都是较大企业才采用目标管理法，但最近也渐渐普及于中小企业界。由于适用范围急速地扩大，所以如果不加以充分了解就妄想实施的话，很可能导致许多不必要的误解。

但是，过去有关目标管理的这类书籍，主要是为企业界成员而写的，可能很难使一般在实际工作上根据目标管理的主管、监督者和年轻职员，以及中小企业的经营者和管理者得到较满意的答案。更何况现代工商业突飞猛进，企业家们都非常忙碌，甚少有时间能详细阅读。

因此，针对这些需要，我们就把有关根据目标管理的观念和实施重点，尽量平铺直叙，浓缩精华，以期在最短时间內能获致最大效果。这是我们著作本书的第一个目的。

其次，由于很多事业机构实施目标管理法之后，却发生了不少奇怪的现象。例如，同样是实施根据目标的管理，但是有的公司能产生效果，有的公司就不能。还有，即使是在同一家公司之内，有的工作单位能提高业绩，有的就不能。

由此可知，必須了解其中原由，才能更靈活地實施目標管理法。

因此，我們著作本書的第二個目的，就是要徹底研究如何有效地利用目標管理法，以期在实际工作中發揮其真正的價值。

但是，這些深奧的問題，若要言簡意賅地使讀者明瞭，實非才疏學淺的我們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 录

一、何谓目标管理	1
1、循环的工作：计划——实施——反省、批评	1
2、工作循环过程的另一面	3
3、根据目标管理的作法和想法	7
二、一般企业的症结	11
1、以往的“管理”观念	11
2、大企业的症结——抬轿式经营法	18
3、中小企业的症结	26
三、个人和目标——从人类的心理看目标	30
1、人类——奇怪的生物	30
2、若要产生意志	34

四、组织和目标——以组织立场看目标	44
1、组织——复杂的活动成体	44
2、高效率的组织	48
3、根据目标管理组织之意义	53
五、设定目标的要点	44
1、全体目标和个人目标的合并	60
2、设立目标的方法	67
3、目标卡和目标体系图	72
4、和其他管理方式的关系	74
六、达成目标的要点	79
1、权限分明	79
2、自己管理自己	82
3、中间目标和目标的变动	83
七、业绩评价的要点	86
1、评判自己和商谈	86
2、作为上司的反省和评价	89
3、和人事考核、晋升的关系	91
八、新领导者的作法	94
1、向目标方向团结的指导方法	94
2、根据职务意识的领导	95
3、用情报控制的领导者	96
九、李股长的领导法	99

何谓目标管理

1. 循环的工作：计划——实施——反省、批评

三阶段工作的确实作法

在现代的社会里，工商事业突飞猛进，不断地会出现一些新知识和新名词，目标管理就是其中之一。虽然有很多人并不能真正地了解到底什么是目标管理，但是，我们也不能就马上下定义解释，否则容易招致误解，所以在这里只要简单地说明一般企业的实际工作情形，即：

(1) 清楚地定下目标、方针和计划。

(2) 自动地实施。

(3) 对于实施的结果要多加反省、批评。

如果整个社会都能确实地力行这三个阶段的工作方法，这就是所谓的目标管理法。

但是，即使我作了这种明瞭的说明，恐怕还是会有一些人不同意，认为“只不过如此而已啊！这样的事，其实我们在老早以前就做过了，俗语不是说‘一年之计在于春’吗？如果早些把事情计划好，现在就不需要很认真地用‘根据

目标管理’这个大题目了。”这种想法，实际上只说对了一半，另外一半却说错了，原因何在呢？

首先，我们具体地分析说对的一半。现在一般企业的工作情形是分为三个阶段，简单地讲就是分为计划——实施——反省、批评三阶段，也就是：

（1）定下目标、方针、计划。

（2）根据目标，自动地实施。

（3）反省结果。

这种计划——实施——反省、批评的循环，也就是后面即将谈到的工作上最基本的形态，在这里称为“工作的循环”。

和做书架的原理一样

例如，星期六在家里要充当木匠，就想到要做一个书架，这种想法就是目标。如果是一个马马虎虎的人，拿着锯子、榔头，脑子里只是想着反正只要做一个有用的东西就可以了。相反的，稍微讲究的人就会动脑筋，在设计、实用和配色方面下工夫，做出好看的书架。另外注重实用的人，将会想做个坚固耐用的书架。同样是一个书架，因为在方针上的差异，所做成的外型就会有所不同。

有些人在动手做书架前，会一板一眼地先画一个设计图；而有些比较随便的人，不管有没有设计图，拿着工具就开始做，但这种人通常也会在脑海中画出一个自认为合适的尺寸。因此，不管是写在纸上或是在脑海里想，只要有这种设计或预定变成具体化的目标和方针，就称之为计划。

以上的目标、方针和设定具体化的阶段，与实施和反省、批评的阶段做个比较，前者就是计划阶段。立下计划之后，开始用锯子、榔头动手工作，当然这种作业的阶段就是

实施阶段。

书架终于做好了，摆上书本，发觉有些地方不大对劲，或者是有的地方做得很好，家人也会批评这个书架如何如何。因此就能够知道哪个部分下的工夫还不够或忽略了，这就是反省、批评的阶段。因为有这些直率的反省、批评，所以如果再有机会做书架时，就能做个比从前更好的书架。

不断地重复计划——实施——反省、批评

以上这种计划——实施——反省、批评的循环过程，并不只适用在做书架方面，而是从移动一件物品的简单事情，以至于制作人造卫星的复杂大工程，这一切都必须根据这循环过程来行动。再往大处看，人类就是不断地重复这种循环过程，才会创下今天的历史。

就如在开头时所说的“一年之计在于春”，在这一年的开始，为了除旧布新，我要奉劝各位，好好地立下这一年计划——实施——反省、批评的第一阶段计划。可是，这点却容易被一般人疏忽，所以刚才在开头时，有人提出的反问句就说对了，但这只是有条件的对。很遗憾，对更重要的一点却没有说对，而这一点才是根据目标管理最重要的部分。我所说的半对半错，也就是这个意思。

错的一半——事实上，根据目标管理最重要的部分，究竟是什么呢？

2、工作循环过程的另一面

对工作三阶段的自问自答

所谓错的一半，就是要作确实清楚的交待，这是目标管理的中心点，也是为了要探求提高业绩管理方法的秘诀。

因此，基于这个理由，就不能只以二、三句话来叙述其中的窍门。但是，如果我在这里一再地以简单的意思说出诀窍，恐怕会招致误解，所以我要先提出几个解开秘密的提示。

在前一节里提到的反问句，请再仔细地想一遍——“原来是这件事，我们早就作了。首先，俗话说‘一年之计在于春’，不是吗？”

究竟大家是否真的都能作计划，尤其我们最看重的问题，在公司工作方面，这种循环是否能够确实地实行。

请你再想想看，开始时所列举的三阶段，也就是：

(1) 定计划，立下目标、方针。

(2) 根据计划、目标、方针，而自动地实施。

(3) 结果要多加反省、批评。

而这三个阶段是要由整个公司实行的。所以，对这三个阶段，请作下列的自问自答：

(1) 你的工作目标、方针、计划是否确定？

(2) 这个目标和方针，是否和你的上司的目标和方针吻合？

(3) 你的目标、方针、计划如果要达成时，是否和必要的协助者（同课内或者是他课的人）的目标、方针、计划有过协调，能合力完成吗？

(4) 你工作的目标、方针、计划，是由你的上司单方面命令你的，但在你的观念里，却以为应该用别的办法，所以对上司交待的目标、方针、计划，是否就不积极地去实行？

(5) 你以为只要了解目标、方针、计划之后，一切都由自己来作，但是你的上司对细微的问题也要一一插手，使你的工作很难进行，是否有这种事？

如果要自问自答，一定会有很多以上类似的问题。

选择目标和设定方针

在以上的自问自答之后，如果认为有一、二点的出入——“我们老早以前就开始了”这句话就有重新考虑的必要。

以前面所列举的星期天充当木匠的例子来说，如果我们单独作一件事，计划——实施——反省、批评这种循环过程，就能作简单的调整。例如，如果你是一个单身汉，无牵无挂，非常自由，星期天早上想要去看电影，就可以马上把这种想法(计划)付诸实行(实施)。但是如果是太太的人，星期天早上想去看场一直想看的电影，突然听到太太说：“今天你必须答应给我做一个书架”，这样一来，两个人之间的目标就有了差异。这时两人就要商量，究竟要选择哪一边的目标。如果是新婚夫妇，大概你会放弃看电影，而努力地为太太做书架，这就是目标的决定。

好，现在假定你太太作事很认真，而且有艺术的鉴赏力，已做好蓝图，或是你自己在脑海里也有了大概的构想，要早些做好书架，不过太太却会要求你按照她所希望的大小、颜色制作这个书架，这就是设定方针和计划。

当你知道太太的方针和计划之后，也许会想到她的要求可能超过自己的能力。但如果是新婚夫妇，你还是会尽量按照她的意思，而着手这个困难的作业。可是等到作业一开始不久，刚刚洗完衣服的太太就会走到身边，提出很多意见。例如，这个要锯深点，那个颜色还要鲜明些等等，对于这个站在旁边只动口不动手的监督者，你的心里就会渐渐地不满。这时如果再一不小心被锯子或榔头敲到手指，你的不满情绪就会马上爆发——“要是这样，你自己去作好了，我不作了！”

和他人的配合

所以,这时就很难顺利地进行计划——实施——反省、批评的工作过程。从刚刚新婚的人际关系立场来看,这是最基本的条件,但是以前面的情形来看,虽然只是两个人在一起,但是这种工作循环的过程并不如想象中简单,更何况即将提到的问题,是个很大的公司,有不相识的数十人或数百人,甚至是更大的公司,有数千入、数万人聚集着。而且,位居我们上位的上司,并不是因为他这个人适合作我们的领袖,而是由公司决定,只要下一道命令,他就是我们的上司。当然,同事和部属也是如此,原本都是一些素不相识的人,只是经由一道命令而组成现在的工作团体,所以就会有:

(1) 课长交待下来的事情,未曾积极进行(目标、方针的差异)。

(2) 某某课不协助(和其他部门的目标、方针、计划没有作充分的协调)。

(3) 这件事情很不好作,但既然是课长交待的,没有办法推辞,只好尽力而为(上面的规定在压制你)。

(4) 为什么要这么罗苏,又不是三岁小孩,连一些细微的事情都要一一交待(上司过份地督导、干涉)。

类似这些情形常常会发生,而且每次都会因此而丧失对工作的信心和热情,一下班时就会先到餐厅喝杯酒,以解郁忿。

反过来看看我们四周围数个人、数十个人的工作环境,都可能在这种计划——实施——反省、批评的循环过程中加上障碍,更何况是数百个人、数千个人的大公司组织,那种人力的浪费,你是绝对想象不出来的。

阻碍循环过程的原因

根据以上所想的，我们还是可以很坦然地说：“原来是这件事，我们老早就开始了”，首先，俗话说“一年之计在于春”，不是吗？为什么会有俗话“一年之计在于春”呢？这是因为我们常常可以看到一些人，每天过着无计划的生活，而糊里糊涂地把一辈子的精神耗费掉，所以才会有这句俗话，以作为严重的警告。

这也不单单只是我们个人的问题，而是我们的工作场所。在一个有组织的人类集团中，要立下计划，并且作有效率的施行，这不是一件简单的事情。但是，通常所谓的公司，不用说都是以追求利益为基本条件，并且有效地完成工作的一个组织，所以就要有运转工作的基本顺序。事实上，这种计划——实施——反省、批评的循环过程，并不如我们想象的那样顺利，因为在很多地方会有阻碍出现。

那么，什么是运转时的阻碍？我们现在就要探讨。在计划——实施——反省、批评这个循环过程的背后，作为推进力的，或者相反地是作为阻力的，究竟是什么东西？

3、根据目标管理的作法和想法

相同的形式，不同的效果

虽然我们所叙述的是根据目标的管理，但是很多公司行号，都各有各的作法。

例如，可在工作登记卡或工作记录单上填写工作的目标，以作为工作上的管理方法；在印有各种项目的考核表上，登记预定工作的方法，再加上预算的方法，把它当作目标；或者是公司站在职业教育的立场，根据目标管理

的想法和作法，以彻底实行的方法等等，可说是五花八门。

所以，从根据目标管理的形式来看，这些方法一概称为根据目标的管理。但是实际情形到底是什么，可能会有些人不能完全了解。因此根据这些形式而加以分析，我们可以发现这些五花八门的形式，是有它的共同性的：

(1) 设定目标——计划。

(2) 达成目标——实施。

(3) 达成结果的反省、批评。

总之，不管在纸张上写不写目标，都可以用各种不同的形式进行计划——实施——反省、批评的循环过程。

在本章的第一节里，我们已经对公司根据目标管理的共同形式，作了详细的分析。然而，在采用根据目标管理的形式一、二年之后，公司已经能够彻底地进行时，却会有不可思议的现象发生。也就是说，虽然是用同样的工作登记卡，上司和部下也一起磋商设立目标，以进行工作，有的部门会因此而提高业绩，但是，有的部门却丝毫没有影响到业绩的提高，这种不同的现象，严重时甚至会有一些不良的反应：“这个也要登记，那个也要登记，写在纸张上的登记工作比从前的还要多。繁忙的时候，杂务一增多，就会影响到正式的工作。”

从外表看来，同样规定要先做工作登记卡。就某方面来说，这种工作登记卡会提高业绩；但是就另一方面来说，不但不能提高业绩，反而会被当作是多此一举。这究竟是因为什么理由呢？说实在的，这其中就隐藏有根据目标管理的秘密。

作法中的观念

大体上，在人类所做的行动背后，都存在有观念和想

法。当然，在个人的行动中，也有些看了梅子会生唾液，或者是在走路时，突然背后叫声“小心”而马上闪身的下意识反射动作。但是，在公司的组织里，以人类集团做有计划的行动管理时，就会想到要怎么做。而在这个做法的背后就会有思想方法，也就是说，先有想法，才决定作法。

凡事都只求快速而马虎的人，在工作上就不会太注意细小的差错，只会一心一意地想快点完成工作。但是，讲究慢工出细活的人，宁可多花点时间，小心仔细地工作。如果具有前一特点的上司被调离后，换来一位不同思想的主管，那么工作的场所就会发生混乱。

以上的方法(形式)和想法(思想、本质)间的关系，与根据目标的管理，可以说完全是一样的，也就是设立目标——达成——反省，等于计划——实施——反省、批评。在这个方法的背后就会产生做法的观念和思想，所以，你就不能不了解观念和思想。如果在形式上只依样画葫芦，那么终究会徒劳无功。至少，我们可以确定，不根据目标管理，事情是不会成功的。

同样一件事情，有的部门能够提高业绩，有的部门就没办法做到，这之间的差异就是在于是否能够了解根据目标管理的观念、思想，或者只是在形式上模仿别人。这也就是业绩提高与否的分歧点。

何谓根据目标管理的观念、思想(本质)?在研究这个问题之前，有必要对以往所有管理概念和想法加以分析。

在下一章里，我们就要谈到，在现行经营的实态中，对以往管理的观念，应该作怎样评价。