

图书在版编目 (CIP) 数据

有效的目标管理/纲目编著. —北京: 中信出版社, 2002.1
(企业图书馆)

ISBN 7-80073-414-5

I. 有… II. 纲… III. 企业管理: 目标管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 000253 号

有效的目标管理

著 者	纲 目	开 本	880mm×1230mm 1/32
责任编辑	金 晔	印 张	10.75
责任监制	朱 磊 王祖力	字 数	262 千字
出 版 者	中信出版社 (北京市朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版 次	2002 年 2 月第 1 版
承 印 者	北京牛山世兴印刷厂	印 次	2002 年 5 月第 3 次印刷
发 行 者	中信出版社	书 号	<u>ISBN 7-80073-414-5</u> F·313
经 销 者	中信联合发行有限公司	定 价	23.00 元

版权所有·翻印必究

目 录

前言

第一章 根据目标进行简单管理的有效性	1
第一节 目标管理的内涵	1
一、目标管理的基本概念	1
二、目标管理的有效性的概念	2
第二节 目标管理有效性的六项考核指标	3
一、目标与计划的有效性	4
二、控制与协调的有效性	5
三、人力运用的有效性	6
四、合理待遇的有效性	7
五、管理效能的有效性	8
六、训练和发展的有效性	8
第三节 目标管理的两大特征	10
一、强调“目标”的管理方式	10
二、“工作和人统一”的管理方式.....	13
第四节 根据目标进行管理的效果	18
一、企业业绩的提高	18
二、员工工作态度的改变.....	20
三、思考方法和行动方法的合理化	20
四、促进双向沟通	21
五、士气的提高和个人满足感的实现	21
第二章 推行目标管理必备的组织结构	23
第一节 组织结构的改变：团队	23

一、将工作单位改变为小团队	23
二、将“高架式组织”改变为“平坦式组织”	24
三、将“线的组织”改变为“面的组织”	25
四、使团队和团队重叠结合	26
第二节 工作结构的丰富	27
第三节 人力结构的改变：职业开发计划	29
第四节 意见的沟通	31
一、意见的沟通强调大家都参与	32
二、意见的沟通要力求简单和有效	34
第三章 目标管理的类型选择与推程序	35
第一节 目标管理的类型	35
一、“主管中心”型和“全体员工”型	35
二、“绩效导向”型和“能力开发”型	35
三、“业绩主导”型和“过程主导”型	36
四、“个人中心”型和“小组中心”型	37
五、多样型和一律型	37
第二节 目标管理的基础工作	38
一、目标管理基础工作的概念	38
二、目标管理基础工作的三大特点	38
三、目标管理基础工作中的信息处理	39
第三节 目标管理的推程序	42
一、目标管理推行的五大步骤	43
二、目标管理推行中的重要环节	43
三、高层管理者在目标推行中的作用	47
四、目标管理应强化主动的管理	47
第四章 目标的设定与分解	
——推行目标管理成功的第一步	49
第一节 设定大目标	49

一、大目标的概念	50
二、大目标的设定方法	50
三、大目标的作用	52
第二节 大目标分解为多级目标	52
一、大目标分解的三种方法	53
二、大目标分解的最有效方法	54
三、大目标分解的结果：目标三角形	59
第三节 设定和分解目标的十二个步骤	60
一、第 1 步：建立信息网	62
二、第 2 步：建立协作网	65
三、第 3 步：确定责任	66
四、第 4 步：确定关键目标领域	69
五、第 5 步：进行能力分析	75
六、第 6 步：提出基本假设	78
七、第 7 步：编写有效目标	81
八、第 8 步：制订计划	87
九、第 9 步：分配资财	91
十、第 10 步：协调	97
十一、第 11 步：确定权限	100
十二、第 12 步：制订目标的反馈	102
第四节 重复循环的过程	103
第五章 目标推行过程的有效控管	105
第一节 推行之前的工作	106
一、开始时的注意事项	107
二、合理的第一期目标	108
第二节 推行目标管理的三种方法比较	108
第三节 目标推行中对人员的有效控管	111
一、如何使高级管理人员有效工作	111

二、如何推行管理人员训练	113
三、如何实行有效的授权	115
四、如何对待外部帮助	121
第四节 目标管理与利润中心、品质管理圈的有效配合	122
一、目标管理与利润中心的关系	122
二、建立利润中心的程序	123
三、建立品质管理圈的程序	125
第五节 目标推行过程的有效控管	126
一、管理控制	126
二、反馈控制	133
三、计划控制	137
四、目标控制	141
五、自我控制	143
第六节 目标推行过程中应注意的问题	145
一、如何执行目标	146
二、如何适应环境的变化	147
三、如何正确、有效地使用报告和程序	148
第六章 目标成果考评与有效激励	151
第一节 成果考评的含义和六项要素	151
一、成果考评的含义和四项原则	151
二、成果考评的六项要素	152
第二节 成果考评的起点	156
一、建立有效的成果考评指标体系	156
二、建立适宜的成果考评组织	157
三、做好标准化工作	158
四、做好日常的记录统计工作	159
第三节 成果考评的主要内容	160

一、评价目标实现程度	160
二、评价目标进展的情况	162
三、目标难度的比较	162
四、评价实施手段的优劣	163
五、对工作态度的考评	164
第四节 成果考评的步骤和方法	165
一、成果考评的三个步骤	165
二、成果考评的主要方法	167
第五节 成果考评中应注意的事项	173
一、认识考评工作中存在的缺点	173
二、注意用目标衡量工作成果	175
三、注意区分传统方法和目标管理方法下考评方法的不同	177
四、注意区分季度考评与年度考评的不同	177
五、注意区分效率和效果的不同	178
第六节 合理有效的激励	179
一、目标设定阶段的有效激励：由命令到合作的转变	179
二、目标达成过程的有效激励：由控制到协助的转变	181
三、目标考评阶段的有效激励：由考核到共同评定的转变	185
第七章 怎样建立有效的目标管理制度	191
第一节 建立目标管理制度的关键点	191
第二节 建立目标管理制度的两种模式	193
一、美国波音公司的模式	193
二、美国亚历山大公司的模式	194
第三节 目标管理制度的八大成功要则	195
第八章 目标的项目管理	197
第一节 项目计划的编制与控制	197
一、项目计划的编制	198
二、项目计划的控制	199

第二节	推行目标项目管理的有效形式·····	200
第三节	合理确定重点项目·····	203
第九章	质量目标的有效管理 ·····	207
第一节	质量目标管理的概念和三大特点·····	207
一、	质量目标管理的概念·····	207
二、	质量目标管理的三大特点·····	208
第二节	确定质量目标·····	209
一、	质量目标的三种类别·····	210
二、	确定质量目标的依据·····	212
三、	质量目标的设定过程·····	213
第三节	质量目标的有效管理·····	214
一、	质量目标的逐层分解·····	215
二、	建立质量目标管理责任制·····	216
三、	建立质量目标有效管理的保证体系·····	218
第四节	质量目标的控制·····	219
一、	建立质量目标控制部门·····	219
二、	质量目标控制的三种基本形式·····	220
三、	质量目标的检查和考评·····	221
第十章	目标成本的有效管理 ·····	223
第一节	目标成本·····	223
一、	目标成本的含义和两大特点·····	223
二、	目标成本与企业目标的关系·····	224
三、	目标成本与目标成本管理的关系·····	225
第二节	目标成本控制·····	225
一、	目标成本控制的五大特点·····	226
二、	目标成本控制的三项原则·····	227
第三节	目标成本管理·····	230
一、	目标成本管理的涵义和五大特点·····	231

二、目标成本管理的基本内容	233
第十一章 目标管理推行中必须注意的问题	237
第一节 关于目标的弹性问题	237
一、目标弹性的概念	237
二、设定弹性目标的必要性	238
三、目标的局部弹性	239
四、目标的总体弹性	239
五、消极弹性与积极弹性	240
六、修正目标	241
第二节 关于目标管理中的咨询问题	242
一、咨询在目标管理中的作用	242
二、咨询的六项内容	244
三、咨询的方法	246
第三节 关于目标管理与其他管理方法的关系问题	247
一、目标管理方法与其他管理方法的区别和联系	247
二、目标管理与全面质量管理的关系	249
三、目标管理与价值工程的关系	250
四、目标管理与目标成本管理的关系	251
五、目标管理与滚动计划法的关系	251
第四节 目标管理中存在的几个具体问题	252
第十二章 成功推行目标管理经典案例	259
案例 1: 北美西方公司的目标管理案例研究	259
案例 2: 美国亚柯瑞克公司推行目标管理的程序	272
案例 3: 联合航空公司目标管理卡片的有效运用	275
案例 4: 东京芝浦电气公司目标管理的成功经验	280
案例 5: 日本千叶石油化工厂推行全员目标管理	295
案例 6: 台湾肥料股份有限公司的目标管理实务	299
主要参考文献	333

第一章 根据目标进行简单管理的有效性

第一节 目标管理的内涵

目标管理的问世和发展，已经有几十年了。今天，世界上有许多的企业机构正在实施这一项制度。

然而，到目前为止，仍有许多问题有待进一步澄清。比方说，所谓目标管理，究竟是什么？目标管理的推行，应如何做才能成功？目标管理的发展，今天又是怎样的局面？所有这些都是值得我们仔细研究的。

何谓目标管理，现在还找不出一条众所公认的定义。每一个企业机构，都有本机构所特有的目标管理的一套实务；它们彼此间的差异，就像各机构的产品各有不同的包装方法一样，让人难以捉摸；管理方式不同，推行的目标管理也不同；业务重点不同，推行的目标管理也不相同。一些公司将目标管理视为一套整体性的管理方针；而有些公司则将目标管理仅仅局限于机构中的某几个部门、某几项业务，或以某几位人员为对象。

下面我们对目标管理加以简单阐述。

一、目标管理的基本概念

关于目标管理在实务的推行方面，并没有一套硬性的规章程序，而是可以看作一种管理的方式。正如我们所知道的，只有规章程序，并不能保证一项制度有效推行。

但是，目标管理的推行，也不能没有一项程序。因此，下面

将根据企业界推行的实际情况，说明目标管理究竟是什么，目标管理如何推行才能有效，以及为什么有效，并说明怎样对目标管理作最佳的应用。

目标管理是一种主动的管理方式，也是一种追求成果的管理方式。可以说，目标管理之所以风起云涌，广为世界各大知名机构所采用，主要就归功于这一制度的简单性和有效性。

但目标管理能否切实推行成功，与经理人本身的素质与应用手法是不可分的。目标管理的推行，事实上没有所谓最好的方法，也没有任何保证其成功的制度。在研究过的许多企业中，有一个企业的管理顾问说得好。他说，只有靠经理人的坚毅和信心，以及经理人对企业目标的了解，加上他们的努力，才能达到目标，目标管理才能获得最大的成功。

二、目标管理的有效性的概念

目标管理观念的发展，首先应归功于杜拉克的倡导。杜拉克著有《管理的实践》一书，在该书中指出企业的盈利组织、非盈利组织和政府部门必须建立明确的大目标和单位目标，才能引导该组织朝向其应达成的境地前进。杜拉克认为，凡属可能直接及严重影响事业机构的生存和发展的每一项领域，都必须确立目标。所以在该书的结论中，杜拉克认为，所谓管理工作，也就是“目标管理”。

事实上杜拉克所倡导的各项目标，早已为组织机构的管理人士耳熟能详。杜拉克提出的新观念，在于其对企业机构的发展方向的强调。他认为必须建立目标，才能使企业机构在发展过程中，有适时的成就，才能维持其方向不变。企业机构推行目标管理，管理阶层的基本任务，就应该是认清其应获得绩效及达成目标应做的努力，而不是仅仅着眼于各项特定功能的认定、授权和处理。

根据杜拉克的观念，会有若干重大的变化。组织中的主管，由于积极参与了大目标及组织目标的制订，于是往往更能掌握他们本身的工作绩效。主管对部属的管理及控制，往往得以减轻，而且他们可以匀出时间来从事其他更具效益的工作。

目标管理的观念，具有显著的特性。举例来说，推行目标管理，管理者就应着重于应做些什么而不是应如何做；重视人的运用，而不是讲求方法或步骤；对如何授权比对工作的督导更为注重。总之，推行目标管理，要重视主管人员。他们往往会获得鼓励，并积极参与组织整体方向的努力。

随着目标管理观念的引进，目前一般的看法认为目标管理应涵盖全面的管理工作。所谓全面的管理工作，应包括公司的大目标及各项单位目标的制订、问题的解决、决策、人事考核、奖惩的实施、激励、主管人员的训练与发展，对各级主管的管理等各个方面。

企业的管理者一般都认为目标管理是一项追求成果的管理方法。推行目标管理，并不强调规章程序的重要性，规章程序只不过是制度执行的工具而已。许多人根本没有接受过目标管理的正规训练，可是他们照样能够有效地推行，而且结果证明这是一项有效的工作方法。我们讨论的正是如何进行简单而有效的目标管理，并就此进行说明。

第二节 目标管理有效性的六项考核指标

许多大型的单位早已推行目标管理多年了，例如美国 IBM 公司、通用汽车公司及通用电气公司等。此外，许多其他的企业、非营利性的事业机构，以及大专院校、政府机构和医院等，也已经建立或正在考虑建立目标管理的基础。目标管理普遍为人接受的事实足以证明经理人已经认清了目标管理制度的有效性。

根据我们的调查发现，目标管理的推行，的确有助于工作条件的改善，并具有鼓励新见解、新方法的效果。

正如埃索东方公司财务及企划经理赫里克说，自从推行目标管理后，全体员工对公司的各项措施都有了更为深切的了解。人人都具有深一层的目的感，人人能有所承诺，人人能具有热忱，同时对于时间的运用也更能有效的掌握，等等。

为什么目标管理能够产生效果呢？对于这一问题的答案，虽说是各不相同，可是大部分认为这是有关人的问题。目标管理能够符合人的需要、人的欲望，目标管理使当事人获得有成就感的激励，能满足人参与制订及控制公司方向的欲望，从此让人觉得能够掌握他们自己的前途。而且目标管理能够使个人为自身及组织的目标而努力。

目标管理有多项功用：可提高企业计划，管理控制与协调，人力运用，决定公平待遇，考核管理者的工作绩效，以及管理者训练与发展的有效性等。这些功用使根据目标进行管理的有效性得以充分体现。从本质上讲，目标管理促进了双向意见沟通，使得每一位管理者对于公司业务的开展状况获得了充分的了解。其效益是不可低估的。

一、目标与计划的有效性

大多数的企业都有增进利润的计划或者有以某种方式来决定整个企业广泛目标的规则。但是，很少有企业会将这些目标转变为行动，而这一举措正是各层管理者为达成目标管理的有效性所必须从事的工作。

一个公司仅制订出其某一年度的目标，比如，投资获利额增长10%，那是不够的，必须将这个目标真实地指派到各个部门中，否则将只是纸上谈兵。10%获利率是企业最后应予达成的成果，并不是手段，所以对运用的手段必须详细予以计议。为达到

这一目标，销售部门必须负责在一定费用的收益条件下销售一定数量的产品，生产部门则必须在某一限定的成本下生产若干产品，而其他的部门也应该有同样确定而且是必须予以达成的成果。

同时，每一部门各层的主管也须明确责任。例如，销售部门的主管，必须在所给予的费用及收益期限内，达成一定数量的销售额；在生产部门中，工厂主任、生产主管以及各个领班，也应有他们特定的责任；企业其他部门的主管，也应该朝向特定的成果而努力。

换言之，为达成 10% 的获利率，就必须先将组织中每一部门应予达成的目标划分清楚，然后再将这些必须达成的目标加以综合，整个公司就形成了一个完整的计划程序。再对达成各项目标的方法加以确定，整个公司这一阶段的工作就有了具体的方案。

上述的所谓阶段可能是一年或几个月，这通常称为短期计划。但是，一个企业如果仅作一年的计划，由于这种计划期限短，虽然有便利之处，但可能会对企业长期的成长有害，因而多数的公司都建立长期的目标与计划。通常期限为 5 年。然而，不论是长期或是短期计划，目标管理的方式同样应该是适当有效的。

二、控制与协调的有效性

从最浅显的方式来看，“管理控制”是管理者对于他所掌握的许多业务进展的一种查核方法。控制有许多方式：预算，盈亏报告，统计数据，业务报告，变异报告以及其他等。而所有这些控制的技术，都是假定有某些衡量标准已经预先存在。也就是说，必须产生某些目标用以衡量成果的优劣。所以说，建立煞费苦心的控制制度，但缺乏目标来衡量公司达成目标的进展便是毫无意义的一件事。目标管理不但要求建立必须的目标，而且要建

立具体的控制方式。在所需达成的成果为每一位管理者所赞成的前提下，查核仅仅是每一位管理者在实际所达成目标与原来所期望达成的成果之间作出的一种比较而已。

“协调”是另一种管理的主要功能，也可因推行目标管理的方式而得到便利。因为目标管理促使公司的各个业务密集成一个利润的整体。例如，某项目标要求销售经理在某一期限内增加销售量 1 000 件，这就要引起一连串必要的协调工作：生产部经理可能需要添购并安装 10 部机器，并且多雇用 100 个员工和训练 10 个车床工。同样，材料经理必须在既定时间内及时供给原料。而人事经理则必须对所需的 100 个员工进行推荐、口试、测验等。简言之，每一个涉及重叠的管理者，都必须就其业务与其他部门的经理进行协调，为他本身的工作树立期限并保证完成。

三、人力运用的有效性

管理者的效益与其努力的程度有直接关联。目标管理方式对人力资源的有效运用有不可估量的推动作用。

我们以一个例子对这个问题进行说明。一家公司，在各层都有许多能干而有经验的管理者和员工，但公司的市场却日见萎缩。原因是什么呢？

起初，很难找出公司业务萎缩的原因。但最后的答案却是从对日常工作以及管理者所忙碌从事的各种计划的分析中找出来的。原因就是大部分的努力与企业利润的提高是毫无关联的。许多管理者所追求的业务与其他部门之间也没有什么关联。如，工程部门在日常工程问题已堆积如山的情况下，却花费相当可观的时间与金钱在新工厂的设计与布置上，但是，建立新工厂的可能性在可见的将来极为渺茫。财务部门可以将成堆的报表系统迅速地制作完成，但对执行部门的人员来说，却很少有用。公司拥有众多完整的工作方案，但是大多数部门都视其一纸空文，毫不

注意这些方案是否有助于公司绩效的提高。

一年之后，该公司按目标管理方式建立了计划的控制与考核，公司的业务在减少 10% 的人员后仍能持续改进，市场份额也有很大提高。当然，人员减少的原因可能是基于运用了许多更有效与良好的方法。但主要还是由于引导员工朝向更为重要的目标而努力，才减少了劳力的浪费，提高了人力运用的有效性。

四、合理待遇的有效性

通常情况下，我们使用工作评价以及类似的方法，来衡量公司内部一个职位的价值或是不同职位间的相对价值。各个职位的重要性通常以不同等级的金钱来表示。举例来说，一个典型的公司，其待遇如下：

	生产部经理	推销员
最低薪	2 400 元	1 200 元
最高薪	3 600 元	1 600 元

因此，任何人担任生产部经理的工作每月都可获得 2 400 元至 3 600 元之间的待遇，而推销员仅能获得 1 200 元至 1 600 元之间的待遇。一个人担任某一职位的时间愈久，由于年年加薪的结果，其靠近等级最高薪的可能性就越大。而这正是问题所在，企业整个工作评价方法只是按照职位说明书所开列的该经理应该负担的职责来加以预定，而不是根据他的实际成就来评价。所以，极容易形成消极怠工的局面。虽然在某些企业会直接按照所获成果来发给奖金作为激励手段，但由于缺少目标管理计划，决定谁该得奖金，应得多少，仍然会大费周折。

如果对这种情形加以分析，就可发现症结所在：这些公司虽想进行衡量，可是事先并没有弄清楚该衡量什么东西。

而目标管理方法却可以把以前的评价方法在达成公平待遇所欠缺的地方加以弥补。如果要用工作评价的方法来决定一位经理

的薪金标准时，目标管理可算是最有意义的指标。它可以用来指示工作执行的好坏，并决定应得薪酬的数量。

以薪金幅度为月薪 2 400 元至 3 600 元的生产部门经理为例。一位才能平凡的现任经理和一位能力卓越的新经理都在此薪金幅度内支付。从对公司发展的贡献来讲，平凡的经理和卓越的经理表现有很大不同。但按照传统的工作分析方法来定薪酬时，在金钱上并不能看出两人的成就的差异。如果采用目标管理制度，对业绩的衡量是按照实际成果进行的，这给公平的薪金制度奠定了良好的基础。目标管理还可以使主管人员的薪金具有动态性质。通常工作评价所重视的是对职位应做的工作加以品评，而不对实际作为进行品评。目标管理则重视实际工作成就，不像普通的静态式薪金管理那样，应做的工作与完成的工作不一定成比例。

五、管理效能的有效性

对于主管人员的管理经营效能，传统的衡量方法是采取考绩表的方式，所衡量的大部分是管理者个人的品性等特质，所采取的是只重视是否努力工作而不重视所产生的成绩的方式。

在目标管理制度下，对管理者的职责有了明文规定，考核时并不必使用冗长繁琐的考绩表。只要把他的应予达成的目标和实际达成的成果加以比较即可，不必多费事。与传统方式相比，哪一种更能够正确显示责任和成果，并且能对公司更有利，应该是毫无疑问了。

六、训练和发展的有效性

目标管理业已证明是有效管理训练和促进发展的宝贵方法，其作用表现在多个方面。在目标管理方式下，把每一位经理人的职责都加以规定，促使他负起责任并予以达成。所以他必须自力更生，不能希望依赖旁人，或把决断责任踢给委员会或用其

他方法来推诿。在这种气氛之下，一定能孕育出强有力的经理人。

而且，目标管理制度提供了准确的绩效衡量方法，所以能显示某人的缺点所在，或需要磨练之处。既然知道了此人的缺点，公司方面就可对症下药，采取个别方式来加以发展。特别是在对一群人加以观察了几个阶段后，公司方面对于每一位人员的进展情形应该可以有详尽而连续的资料。因此，那种把许多不同优点和缺点的经理们集中在一起接受同样的训练的做法已不足取了。而应由公司为每一位订出个别的计划，为使其提高管理才能给予特殊的训练。

在推行目标管理时，年度开始之际，由工作人员和上司互相协商，订出一套工作目标。这些目标和其职位的规定职责有直接的关系。个人方面改进的目标也可以包括在内。因为，这些目标是由他自己拟订初稿，经过和顶头上司讨论以后，再作必要的修正，所以反映了双方的共同需要。如此一来，个人目标可表现在部门目标之内，而部门的目标则已有效的转授给了个人。

到了年度结束时，上司与雇员又有机会再坐在一起，对于这些目标加以检查，看看哪些已经达成，哪些没有达成。双方可以讨论达成情形的好坏与否，明年有些什么地方值得改进，为什么有些项目没有按照计划完成。而且对于该职位的特殊成就尤其应加以强调。

上司和部属的各项任务因以上所讲的原则而得以强调。员工和上司就本职位工作的改进方法，以及改进成果等所有这些都在良好的监督状态中进行。

对于员工个人的弱点加以讨论也可包括在内。

如果所有的公司都根据目标管理来拟订公司的管理发展方案，那么，一定可以避免发展过程中企业所遭受的各种困扰，也不必让大批主管不分青红皂白地被派往外界受训或参加讲习，甚