

目标

潘方勇
王建平 著
唐伟

MUBIAO GUANLI 管理 实用图解手册

SHIYONGTUJIESHOUCHE

用最适当的方法、最短的时间、最少的费用实现企业目标，取得最佳成果

企业管理专家为你提供的有效、实用、便捷的管理工具

一个确定的目标是所有成就的起点

中国工人出版社

目标

潘方勇
王建平 著
唐伟

MUBIAO GUANLI 管理 实用图解手册

SHIYONGTUJIESHOUC

一个确定的目标是所有成就的起点

图书在版编目(CIP)数据

目标管理实用图解手册 / 潘方勇, 王建平, 唐伟著.
北京: 中国工人出版社, 2006. 6
ISBN 7-5008-3646-5

I. 目... II. ①潘... ②王... ③唐... III. 企业管理: 目标管理 - 图解 IV. F270.7-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 025001 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)62350006(总编室) 82075964(编辑室)

发行热线: (010)62045450 62005042(传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京时代华都印刷有限公司

版 次: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 260 千

印 张: 18

定 价: 26.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前 言

目标管理是以美国泰勒的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一种管理方法。它是指一套有系统、有计划并加以执行的目标管理制度,包括目标管理的规划和推动,目标的设定、沟通、追踪、修正、评估和目标绩效奖罚等内容,以一套科学的方法,来提高组织管理效率,确保组织的稳定运营。

管理大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中首次提出了“目标管理和自我控制”的主张,之后,他又在此基础上完善发展了这一主张。他提到目标管理所带来的伟大变革在于:目标管理改变了过去上级监督下属工作的传统方式,取而代之的是管理人员与员工共同协商具体的工作目标,事先设立绩效衡量标准,并且放手让员工努力去达成既定的目标。德鲁克的主张在企业界和管理科学界产生了极大影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

正因为实施目标管理可使组织提高管理效率,以至众多组织相继投入到“推行目标管理制度”的大行列。由于方法和技巧将直接决定推行效果和管理效率,所以如何协助组织运用正确的方法,有效推行目标管理,以实现更好的管理成效,是本书撰写的主要内容。

本书是目标管理的一本实用工具手册。它抛弃枯燥深奥的理论讲解,以浅显轻松的语言为写作基调,并运用大量的图示框架,把目标管理的理论和实践进行了简单而明了的系统性说明,为读者架构了一个脉络

清晰的阅读体系。同时,运用图解、事例的方式,针对目标管理理论实践程序进行详细解说。另外,书中的任何一个章节,无论你从哪里开始读,都有着清晰的结构。如果在阅读本书时,你认为里面的内容是可用的,方法是可行的,那么,就请你将其运用到经营之中吧!

衷心希望本书能为你打开成功运用目标管理的大门。

作者

2006年6月

目录

前言

正确理解目标管理 Chapter 1

一、目标能给我们带来什么好处	3
二、什么是目标管理	7
三、企业内各目标之间的纵横相连性	15
四、目标管理与“P—D—S”循环	18
注意事项	23

目标管理的引进和推动 Chapter 2

一、如何进行目标管理咨询	27
二、获得最高管理层的支持是首要条件	30
三、如何选定推动部门以及安排推动项目	33
四、两种不同的目标管理类型	38

五、视企业需求选择目标管理类型	42
六、确定目标管理的实施范围	45
七、进行公司内部宣传与教育培训	47
八、目标管理的进度管理	52
注意事项	58

目标的种类及其产生 Chapter 3

一、目标无处不在	61
二、从“夹缝”中产生新目标	64
三、目标由环境的变化而产生	66
四、目标产生于公司最高管理层	67
五、目标在我们的日常工作中翩然而至	68
六、目标可能产生于不同部门	70
七、从已有的目标中产生新目标	71
八、区别担当者、管理者和高层领导的目标	72
九、把小的失败编入目标里	74
十、理想目标应该具备的 12 个条件	75
注意事项	78

C

目标的设定

Chapter 4

一、选择合适的方式设定目标	81
二、目标设定的九个步骤	84
三、设定目标的技巧	89
四、如何将目标数量化和具体化	91
五、设定有效目标的好办法	95
六、按一定程序设定企业的总目标	97
七、确定总目标的分解方法	100
八、按六个步骤分解总目标	103
九、紧紧围绕总目标设定部门目标	108
十、总目标的实现最终要落实到个人目标	111
十一、目标体系图使全公司的目标一目了然	113
十二、共同制定目标时应注意的六个要点	116
十三、协助下属设定目标的六个步骤	119
十四、目标卡——设定目标的有效工具	122
十五、设定目标时需要注意的七个问题	124
注意事项	128

C 目标的沟通 Chapter 5

一、进行目标沟通的前提	131
二、如何进行会谈沟通	135
三、选择合适的会谈沟通方式	138
四、掌握一定的技巧，提高会谈沟通的效果	140
五、非会谈沟通方式是会谈沟通很好的补充	142
注意事项	146

C 目标的有效执行 Chapter 6

一、改善目标执行的组织结构	149
二、设定员工的目标执行标准	153
三、如何执行目标	155
四、目标执行过程的控制	165
五、目标执行的过程检查	170
注意事项	173

C 目标的追踪与修正 Chapter 7

一、目标管理：有目标，还要有工作追踪	177
二、如何进行目标管理的追踪与检讨	180
三、目标追踪单与目标卡的使用	182
四、进行目标追踪必须提高其准确性	185
五、如何克服下属对目标追踪的抵触	188
六、如何修正目标	190
注意事项	198

C 目标管理的效果评价 Chapter 8

一、进行目标效果评价前要做好的四项准备	201
二、目标评价的内容	204
三、目标评价时间和次数的确定	206
四、目标评价的步骤	207
五、目标评价从自我评价开始	210
六、用定性的方法来评价目标	211
七、利用得分法进行目标评价	213
八、哪些岗位可以用分数来评价	214

九、将标准平均化和调整难易程度	216
十、对低水平的目标要严格检验	218
十一、评价目标以外的成果同样重要	219
十二、用期望标准评价日常业务	221
十三、业绩评价与人事考评结合	222
十四、人事考评必须遵循的五次基本原则	224
十五、目标管理的中心——人事制度	226
注意事项	229

目标管理的绩效奖罚 Chapter 9

一、目标管理的绩效奖罚类型	233
二、如何确定奖罚标准	236
三、绩效奖金的六种计算方式	237
四、被广泛运用的奖金方式	240
五、如何对员工个人进行奖励	241
六、如何对团队进行奖励	245
七、如何对公司高层管理人员进行奖励	247
注意事项	250

附录

附录1 联合航空公司目标卡的有效运用	251
附表1 员工考评表	251
附表2 目标管理计划与考评表	252
附表3 工作目标	253
附表4 工作目标（具体例子）	253
附表5 工作成果	254
附表6 考评	254
附录2 某公司的目标管理实务	255
一、什么是目标管理	255
二、目标管理的六个要点	256
三、目标设定阶段的工作	257
四、目标执行阶段的工作	259
五、目标评价阶段的工作	260
六、目标管理体制	260
七、填写目标卡	264
八、目标卡范例（略）	273
参考文献	274

Chapter 1

正确理解目标管理

目标管理是用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果的一种先进的经营管理方法。

一个确定的目标是所有成就的起点。

目标无论是对企业整体还是个人，都是成功的前提。

Chapter 1

一、目标能给我们带来什么好处

在进行目标管理之前，首先要确定目标，即明确前进的方向和最终要达到的目的。成功学博士拿破仑·希尔说过：“一个确定的目标是所有成就的起点。”每个人都渴望成功，对企业高层而言，他们渴望的成功是企业不断地向前发展，企业竞争力的不断提升以及最终利润的不断提高；对企业的一般员工来说，则渴望职位的提升、薪水的增加以及最终在企业里得到自我实现。而目标无论是对企业整体还是个人，都是成功的前提。没有目标就会失去前进的方向，令人丧失斗志，最终一事无成。

目标可以改善、提高企业竞争力

在讨论这一章的主题前，我们先来看一个打高尔夫球的例子。打过高尔夫球的人都知道，要想提高自己的水平就需要不断地练习，而朝着目标进行练习的进步程度，要远远大于毫无目的、只是随便打打的做法，有目标的活动比漫无目的的活动更有成效。

通常，目标具有隐蔽性，不容易被察觉，只有在公司发生意图性变化时才可以清楚地看出来。根据经营种类及工作性质的不同，各个公司可能设有生产部、供应部、销售部、人力资源部、财务部、总务

部等部门。这些部门的成员，每天都在忙忙碌碌地工作着，工作的目标（或成果）对各部门及在其中工作的人员来讲，都是“理所当然的”、“明确的”东西，多数是没有什么特别意义的。但是当公司业务内容有所改变的时候，就可以清楚、明了地看出工作的目标（或成果）。

例如：某个医药中间体生产企业，在营运一段时间之后，对原来的业务进行调整，转换成大型医药器材销售公司。这样的业务转换，使营业、财务、总务等各部门的工作内容都发生了大幅度的变化，另外还要增加器材安装、售后服务、营业人员的教育培训等新的业务，同时还要添加一个撤收或缩小原来业务的工作内容。

图 1-1 以销售部门为例，详细解析了这家医药企业的业务或业务内容发生改变时，目标也随之改变的完整流程：

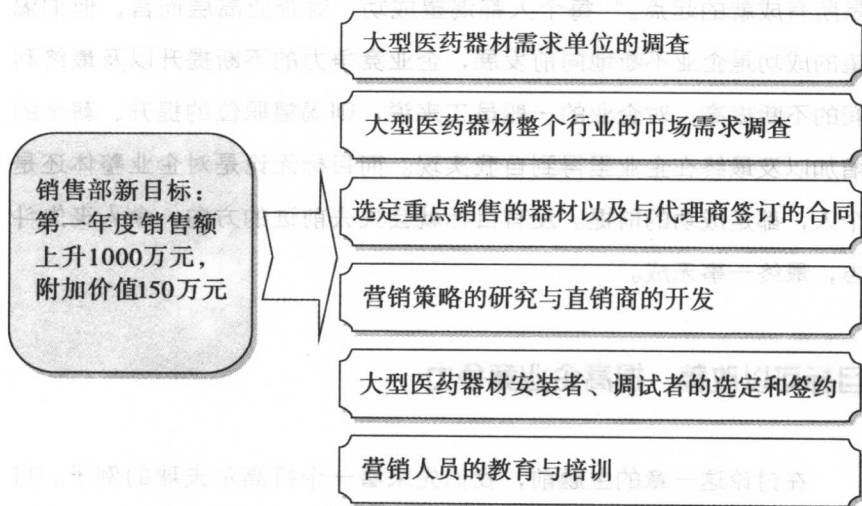


图 1-1 业务变化目标随之变化

通过图 1-1 我们可以清楚地看到，当公司的业务内容发生改变，工作的内容自然会发生相应的变化。这个时候，就必须根据新业务的需要设定工作目标。

目标可激发企业和员工潜力

根据日本学者有关“目标”的实验，证实“目标”可以提升绩效。该实验是在两个班的高中体育课上进行的。先从第一班选出 60 名学生，每人各发一支粉笔，令其在墙壁前横站一排，然后测验者要求学生尽可能地往上跳，跳起来的同时伸手用粉笔在墙壁处画一记号。于是，学生都按要求每人在所跳极限处画一横线。

三日后，该 60 名学生再一次站到原地排一横队，测验者在每个人上次所画的高度记号上加高一成各作一横线。然后进行同一测验，测验者对学生们说：“我相信各位必然深藏潜力，深信可再跳高些。现在各位努力向上跳的目标，是我所画横线处，今天的目标就是尽量碰到那个横线。”于是，每个人都跃跃欲试。

对第二班的测试同样是选出 60 名学生，指示依其能力跳高，并加以记号。数日后，再次令其跳高。但与第一班不同的是，并没有在其原来高度加高一成处画一横线，只是对该班的学生说：“请尽量跳更高一点。”

以下图表说明了两个班学生有无目标的成绩对比

	学生 总数	第二次成绩超过 第一次者达 20%	对第二次跳高成绩满意者
第一班	60 人	25 人	24 人
第二班	60 人	10 人	3 人

图 1-2 两班学生的成绩列表

由此可以看出，当测验者给予学生具体目标时（画线记号），学生达到目标的比率明显较高；若测验者只是口头漫不经心地说：“尽量做吧！”学生态度消极，缺乏目标，成绩自然不会理想。