

博瑞森◎编著

卓有成效的 目标管理

管理大师彼得·德鲁克最伟大的成就
管理者必须掌握的工作技能

Management By
Objectives

中国商业出版社

博瑞森◎编著

卓有成效的 目标管理

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的目标管理/博瑞森编著. —北京: 中国商业出版社, 2006. 7

ISBN 7-5044-5682-9

I. 卓... II. 博... III. 企业管理: 目标管理
IV. F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 066257 号

责任编辑 马一波

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市通堡印刷有限公司印刷

*

787 × 960 毫米 16 开 14 印张 202 千字
2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * *

(如有印装问题可更换)

版权所有 翻版必究

前言

目标管理是使所有员工的努力都集中到目标上来，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管理方法。

目标管理的基本思想是一个公司必须建立公司目标，作为该公司的方向，为了达成公司目标，公司中的管理者必须分别设定部门目标和员工目标，而员工目标应与公司目标协调一致，从而促成公司的团队精神。它的涵义是指管理者以工作目标来管理员工，而不是以工作手段管理员工。

这决定了目标管理是一种简单的管理方法。目标管理的推行，简单地讲，包括推行目标管理前期的准备工作、初期的目标设定和分解、中期对目标的有效控管、末期的成果评估及改进方法。这四个阶段以目标为纽带，每个阶段的推行都应是简略的、便于操作的。但是公司在实际运用中不能以“制度”的形式把它生硬地固定下来，而要结合公司的实际，把目标管理的原则和精神贯彻到管理方法中去加以灵活运用。

同时目标管理也是一种有效的管理方法，对管理人员来讲，目标管理可以指导他如何有效控制下属，如何与之进行良好的沟通；对员工来讲，通过员工亲自参与目标的设定、实行“自我控制”，并努力完成目标的一系列活动，可以激发员工的自主性和创造性。

近年来目标管理方法发展迅速，许多公司正在积极引入这一管理方法，那么，公司如何真正有效而简单地推行目标管理呢？这是本书编著的最大动力。

本书分为五个部分，包括目标管理的内涵、目标管理推行前的准备

工作、目标的设定与分解、目标执行中的有效控制、目标管理的评估和改进。它具有如下特点：

一、结构清晰。推行目标管理时所有的重点环节，本书均有清晰的讲解，力求让读者可以通过阅读本书，轻易地深入了解目标管理的精髓。

二、提供实务指导。本书撰写以实务性为主，突出在推行目标管理过程中的具体操作过程。

三、操作性强。本书对目标管理流程中每个环节都提供可操作性的建议，指导管理者在目标管理中做好每一步的工作。

目标管理作为一种科学的管理方式，必定可以提升公司的管理水平，本书作为管理者必备的管理工具之一，力求为公司开展目标管理提供有力的指导。

目 录

CONTENTS

前 言

第一部分 正确认识目标管理

◆第一章 管理的创新与突破

目标管理与传统管理理念的区别	1
明确的目标有利于员工的成长	4
目标管理是绩效评估的钥匙	5

◆第二章 正确理解目标管理

目标管理的过程是沟通的过程	6
把握目标管理的流程	8

第二部分 推行目标管理前的准备工作

◆第三章 如何做出目标管理的引进决策

由谁做出目标管理的引进决定	11
如何获得最高层的支持	12
设立推动部门以利于目标管理的实施	13
目标管理的两种基本类型	14

选择合适的目标管理形态	16
-------------------	----

◆第四章 推行目标管理前的制度准备

形成目标管理计划	18
如何制定目标管理的制度	20
改变公司的组织结构	22

◆第五章 推行目标管理前重新认识沟通

如何理解目标管理中的沟通	24
管理者与员工之间的沟通在目标管理中的作用	26
通过什么渠道沟通	28
沟通中的倾听	29
如何有效进行及接受反馈	32

第三部分 目标的设定及分解

◆第六章 明确的目标是公司前进的方向

怎样得到一个好的目标	35
公司目标的内涵及其设定方法	39
部门及员工目标的涵义	42
如何确定目标设定方式	45
目标设定的技巧	47
如何量化设定的目标	50

◆第七章 目标设定与分解的流程

正确理解目标的设定和分解	52
环节一：为目标管理建立信息网	56

环节二:建立目标管理的协作网	58
环节三:确定管理者责任	59
环节四:确定关键目标领域	61
环节五:如何进行能力分析	66
环节六:提出有效的基本假设	70
环节七:制订有效的目标	72
环节八:制订有效的目标管理计划	77
环节九:分配资源与费用支持	80
环节十:目标设定与分解过程中的协调工作	86
环节十一:确定权限	88
环节十二:协调部门间的目标和制订目标反馈	90

◆第八章 制订与分解目标过程中常见问题及处理

避免目标制订误区	92
如何让员工接受设定的目标	93
目标设定过程中的会谈沟通	97
非会谈沟通媒介	102

第四部分 目标管理执行过程中的有效控制

◆第九章 帮助员工实现个人目标

让员工自觉执行目标	105
如何协助员工执行目标	107
目标管理中的自我管理思想	109
引入自我管理的五大步骤	111
如何实现员工自我管理	115

使用目标卡更有效地完成目标	119
---------------------	-----

◆第十章 目标执行过程中的跟踪检查

如何抓住重点目标	122
如何提高执行目标的有效性	123
通过监督查看目标执行情况	126
定期对员工工作成效进行总结	127

◆第十一章 如何解决目标管理中的激励问题

目标管理中的激励问题	130
激励的源头在沟通	133
有效激励的方法	135
目标管理中有哪些激励问题的缺陷	141
最有效的八大激励措施	144

第五部分 目标管理的成果评估和改进方法

◆第十二章 目标管理成果评估的内容与方法

如何进行目标管理成果评估	147
如何做到及时进行成果评估	150
评估目标的实现程度及进展情况	153
评价实施手段的优劣	155
如何为月度评估作准备	156
如何实施月度评估	161
如何进行年度评估	170

◆第十三章 目标管理的绩效反馈

绩效反馈面谈的目的	178
绩效反馈面谈前的准备	179
员工应该做的准备	183
绩效反馈面谈的过程	184
绩效反馈面谈中的技巧	187
如何同各种类型的员工沟通	194
与员工一起进行考评沟通	197

◆第十四章 改善目标管理以确定新的目标

分析修正目标的原因	208
确定目标修正的步骤及方法	209

第一部分

正确认识目标管理

◇第一章 管理的创新与突破

目标管理与传统管理理念的区别

目标管理（Management By Objectives，简称为 MBO）是管理大师彼得·德鲁克所发明的最重要、最有影响的管理方法，从 1954 年他首倡目标管理以来，这一管理模式就逐渐成为当代公司管理体系中最为重要组成部分之一，甚至被人称为“管理中的管理”。世界上有许多公司和部门都采取了目标管理的方法。它和传统管理的管理理念相去甚远，主要的区别在于：

1. 如何看待目标。传统管理只有一个主要目标，利润最大化。在利润最大化的目标下，公司所要考虑的所有问题是及时扩大自己的收益，降低自己的成本。在这个目标下，管理者不是很关心员工的发展和公司的远期目标，这样也许在短期内对公司的利润有所提高，但是对公司的长期发展则会有很大的危害。而在目标管理中，利润需求只是目标之一。利润是实现一系列目标后的间接结果。所以，有时利润最大化是一项误导性目标。追逐这一目标的公司会忽视非常重要的领

域，比如研究、培训和福利。只要它的竞争对手在这些领域倾注全力，就能轻易将它击败。

2. 如何看待公司成长动力。传统管理通常是驱动或危机管理。这种驱动现在可能是在生产力方面，也可能在存货和质量控制方面。它认为一个公司发展的动力来源于公司本身遇到的问题，而公司的管理者就是为了解决这些问题而工作的，但是所有这些工作不久就会因为问题没有真正地改善而渐趋消失。在目标管理中，会在生产力和质量方面设立具体目标，整个公司会有规律地朝这些目标努力。目标是公司惟一的动力，公司的所有活动都是指向这些目标的，只有当注意力都集中在预先设定的目标上，并通过持续努力来达到，才能创造出结果。

3. 如何看待管理本身。传统管理是受管理过程控制，强调规则、程序和制度的管理。在这种情况下，管理者容易陷入管理的误区，认为管理即是在执行这些规章制度，但是现实的问题是，这些规章制度只是为了更好的管理而设置的，而不能代替管理本身，它是手段而不是目的。这样往往造成目标被放在一旁。目标管理一直都很强调目标，过程也很重要，它能导向目标。而且在目标管理下，管理者也不用把管理看成一种没有创造性的工作，而是一种可以学习的活动。举个例子，传统管理更关心火车旅行的舒适程度，而不太在乎方向；目标管理首先会问火车是否驶向目的地，然后才关心旅程是否舒适。

4. 如何看待控制。传统管理依赖外部控制和指引。它靠施加惩罚性的方法来鞭策员工，在这种环境下，员工机械地工作，逃避责任，没有主动性。在这种情况下，员工的工作都是为了完成管理者规定的任务，而不是把工作当作一种可以发挥自己能力的有意义的活动。在目标管理中，人们可以按照自己的意愿愉快地工作。他们自我约束，并注重自我发展。目标管理充分强调员工和管理者的沟通，在目标管理中，管理者和员工共同制定目标，并且管理者会根据员工完成目标的情况进行绩效考核。在目标管理中他们的潜力会得到更充分地发挥。

从表 1.1 可以看出两者的区别：

表 1.1 目标管理与传统管理管理理念的区别

	传统管理	目标管理
如何看待目标	目标就是利润最大化	利润是实现一系列目标后的间接结果，而不是惟一目标
如何看待公司成长的动力	危机管理，认为公司中遇到的问题是公司管理的动机	目标驱动，公司的所有工作都是为了更好地实现目标
如何看待管理本身	认为管理是一种固定的活动，强调规则，程序和制度	认为管理是一种可以学习的活动
如何看待控制	靠施加惩罚性的方法来鞭策员工	员工自我约束并注重自我发展
管理类型	听命式管理	参与式管理
管理重点	关注谁是对的，容易产生冲突	关注什么是对的，鼓励部门合作
适应情况	刚性公司，程序性员工	柔性公司，知识性员工

目标管理是一种强调“参与管理”（Participative Management）的管理哲学，是由公司内管理者和员工讨论确定员工工作目标，并进行自我控制与自我评价以激励员工增进工作效能的一种计划与考核管理的方法。这决定了目标管理的特色和要解决好的问题，所以目标管理有 5 个导向：

1. 参与导向：目标管理是参与管理，上级与下级共同确定目标，目标的实现者同时也是目标的制订者；
 2. 系统导向：目标管理用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个目标手段链；
 3. 控制导向：目标管理强调自我控制，通过对动机的控制达到对行为的控制；
 4. 授权导向：目标管理促使下放过程管理的权力；
 5. 结果导向：目标管理注重成果第一的方针。
- 一个优秀的目标管理体系要解决好以下 8 个问题：

1. 目标是什么？实现目标的中心问题；
2. 达到什么程度？达到的质、量、状态；
3. 谁来完成目标？负责人与参与人；
4. 何时完成目标？期限、预定计划表、日程表；
5. 怎么办？应采取的措施、手段、方法；
6. 如何保证？应给予的资源配备和授权；
7. 是否达成了既定目标？对成果的检查、评价；
8. 如何对待完成情况？与奖惩安排的挂钩、进入下一轮目标管理循环。

明确的目标有利于员工的成长

没有明确目标或目标漂移不定的员工，所得到的工作结果是难以称心如意的。明确的目标有利于员工成长，明确了目标，就明确了前进的动力，这对于一个部门是这样，对于个人来说同样适用。

当员工为自己定下目标之后，目标就会在两个方面起作用：它是付出努力的依据，同时也是一种鞭策。目标给了员工一个看得着的靶子。随着员工努力实现这些目标，他就会有成就感。对许多员工来说，制定和实现目标就像一场比赛。随着时间的推移，员工实现了一个又一个目标，这时他的思想方式和工作方式也会渐渐改变。

在知识经济时代，人是最活跃的因素，要不断激发人的创造性，不断地创新，要变人事劳资体系为系统开发人力资源；而传统观念的人力资源开发纯粹把人力资源的投资看成是一项成本，而忽视了其长远效益。目标管理是一个把个人需要与公司需要结合起来的方法。在管理过程中，每个人都是管理工作的积极参与者，这激励着各个层次的人对公司的成功作出贡献，而且目标管理注重公司发展的长期目标，追求公司的健康发展。所以，它不仅关心公司的目标，而且关心公司中每个员工的成长目标。目标管理是一种总体的管理，公司确立的目标是分等级层次的目标体系，目标具有多样性，并可形成一个达到预期效果的网络。在目标

管理中，通过自上而下、自下而上地制订目标，在公司内部建立起一个相互联系、错综复杂的目标体系，并用各种形式将目标固定下来。这和以往的管理方法相比，有着鲜明的科学性、系统性和完整性。目标体系把全体员工有机地组织起来，使人们产生整体观念和团结信念，有利于发挥集体的力量，所以目标管理能够发挥公司员工的积极性，是一种全方位的管理。

同时，目标管理实际上是一种全体员工参与的管理，使公司管理民主化。在制订目标时，尽量尊重目标制订者的愿望，使员工增强责任感和提高工作的兴趣，而非自上而下地摊派工作任务。这种管理方法能在一定程度上缓和上、下级之间的某些矛盾，有利于调动员工的积极性和创造性。

目标管理实行自我控制，是一种“主动”的管理方式。它注重人性，以目标激励着员工，使之把隐藏的潜力尽量发挥出来，并以自我控制实现公司和个人的目标。这种主动自觉的管理方法比以往的管理方法更能适应现代化工作的发展，更能使公司在激烈竞争中立于不败之地。

该管理方法对目标的实现和成果的评定比较客观、公正。对于成果评定的结果，不仅应该给予相应的奖励和表彰，还应把个人成果反映到人事考核上，作为晋级、提升的依据。这种把公司业绩的提高和员工个人晋升等个人利益结合起来的做法必然会激励员工积极性。

目标管理是绩效评估的钥匙

人们都认为很有必要依每个人所做的贡献而给予一定的回报、奖励，这是千真万确的。根据目标进行管理的管理方法，不同于以往的那种重视按照规定的工作范围和工作程序进行工作的做法，而是在各自明晰与公司目标直接关联的具体化目标的基础上，鼓励员工完成目标。因为目标是经过重点筛选的，所以，能够实行重点所指向的管理方法，进而排除以往管理的弊端，使员工积极树立目标并从目标达成中获得满足感。用这种员工与工作密切相关的方式，创造为公司目标达成的有利形势。

也就是说，根据目标进行管理的推行，无论在工作方面还是在人的方面，都要求改变以往的做法，采取灵活机动的策略对公司进行管理，公司活动的根本目标就是公司目标的实现，以及满足每个员工的需求。这种管理理念更为注重实质性的东西，所以自然要以业绩为中心，进而转变为以能力为中心。评价的依据将不是人的特性和工作态度等无法直接衡量的因素，而是根据业绩的大小。所以取得大量业绩的人，即那些经常做出显著成果的人，才能获得高评价。在这种体制下，自然会激发员工的创造性，从而为公司的迅速发展提供动力。

因此，若能适当地推行这种管理办法，并把这种管理制度的思想方法渗透到公司各个角落，那么就一定能促进公司业绩的提高。只不过，这种管理理念的展开以及全面彻底地渗入到整个公司是一个需要相当长时间的过程。

◇第二章 正确理解目标管理

目标管理的过程是沟通的过程

目标管理上有一个著名的双 50% 理论，即管理者 50% 以上的时间用在了沟通上，如开会、谈判、指示、评估。可是，工作中的 50% 以上的障碍都是在沟通中产生的，可见沟通在目标管理活动中的重要性。有人调查了 100 多家公司在招聘时选人的条件，发现有一条是共同的，就是沟通能力，被拒绝的通常都是难以沟通或缺乏沟通能力的人；而职位越高这种能力越被看重。

目标管理工作中尤其需要管理者的有效沟通。在目标管理的实际操作中，无论是计划、指挥、决策、协调、激励、控制，无不要求目标管理者具有良好的语言及非语言的沟通技能。

1. 沟通的重要性主要表现在：

(1) 它是公司目标管理的基础工作。公司制定远景、策略、计划，

以及科学的指挥、协调，都离不开调查研究、倾听意见、权衡利弊、反复斟酌。因此管理者与员工之间的沟通，必不可少。

(2) 它是人的一种重要的心理需求。它是员工解除内心紧张，表达自己思想感情与态度，寻求同情与友谊的重要手段。

(3) 它是改善人际关系、鼓舞士气的有效途径，有助于营造和睦相处的良好氛围。

(4) 它是改变员工行为的手段。人们在不同的信息和意见的影响下，会形成不同的态度，引发不同的行为。目标管理者通过沟通，转变员工的态度，进而改变员工行为。

(5) 它是激发员工参与公司目标管理积极性的重要手段。员工通过各种沟通渠道，既能发表对公司变革的意见和建议，又能得到对意见和建议的反馈，使员工感到受重视、受尊重，从而激发其主人翁责任感。

2. 目标管理的过程是沟通的过程

目标管理的过程是沟通的过程，不少公司上下级之间的沟通有了很大的改善，原因就在于在这种管理方法下，上下级之间互相沟通的机会增多了。比如，制订目标的时候，管理者为了让员工真正理解公司希望达到的目标及方针就要和员工商量；同样，员工为了调整已经制订的目标，也得主动和管理者进行商量。而且，有关目标达成的结果，不仅仅是由自己作出判断，而是通过上下级一起商讨后作出的结论。同时，这种商讨并不仅仅是单纯的相互沟通意见，而是在相互之间充分理解、彼此接受的基础上进行的，即不仅增多了相互交换意见的场合，而且相互间的沟通的密度也有了很大的提高。

在其他方式的管理中，管理者要想让员工完全领会自己的目标和方针，不一定有充分的机会；同样，员工应该如何接受管理者的意见，自己又应该做到什么程度，也没有和管理者充分商讨的机会。而目标管理是以相互沟通为前提的，这种交流的改善，不但可以促进公司的协调性，而且还可以加深相互之间的理解，消除意见上的帮派主义。与以前那种公司中的各个阶层、各个部门、个人都站在自己的立场上来判断事情，