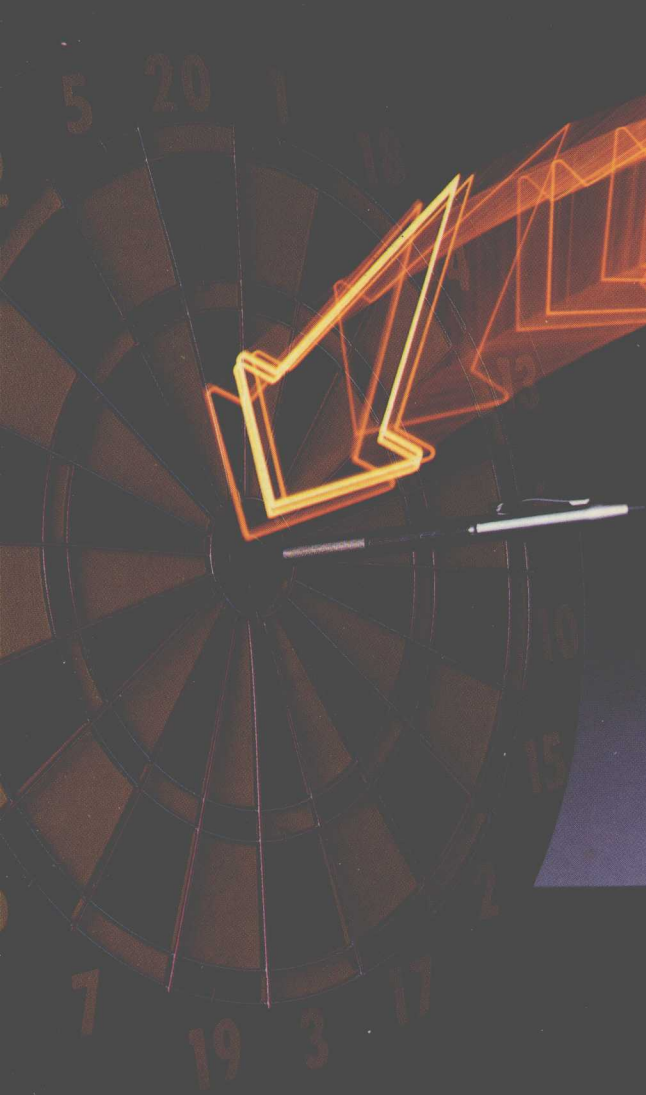


大眾企管系列

呂山海編譯・明天出版社出版

目標管理實務





目標管理實務

呂山海編譯

明天出版社出版

本書與台灣書泉出版社協作出版

書名：目標管理實務
編譯者：呂山海
出版者：明天出版社（香港北角英皇道四九九號十八字樓）
發行者：萬里書店有限公司（香港北角英皇道四九九號十八字樓）
承印者：海聲印刷廠（柴灣康民街一號康民工業中心二〇九室）
出版日期：一九八八年十二月

本書全部文字、圖片，均有版權

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

以經營觀念爲基礎的新企業管理

現在，企業處於史無前例的考驗中，今後更要面對嚴厲的現實。首先是無法想像的環境變化速度、勞力之缺乏、工資之飛騰、激烈的消費者保護運動、以及公害問題等等。這些問題給產業界帶來今天這麼大的衝擊，這是人們在幾年之前所想像不到的。但是，這些問題已經發展成無法善於處理這些問題，就無法保障明日的大問題。

許多企業到今天才覺悟到，生產就能銷售，銷售就能賺錢，這種期待一時好景的想法已經是錯誤的。企業必須考慮到的今日問題是，這些問題是否會愈演愈烈，在驚人的變化速度、激烈的競爭、和嚴厲的環境中，應如何強化企業體質、提高業績。

一個企業，業績想要勝過別人，在今天只靠技術和資金是辦不到的。除了技術和資金之外，還需要能有效活用這些技術和資金的「人」，以及能將人的努力有效地結合在一起的企業管理，這才是企業優勝劣敗的關鍵。但是，這種企業管理並不是指過去那種管理技術之引進。今天企業所需要的是新的經營觀念，以及在新觀念下運作的新經營管理體制。

在此意義上，最近許多企業計劃引進的「目標管理」，可以說是非常符合這個時代需求的新觀念、新制度。將企業之目標予以具體化，各部門以總體目標為標的而樹立各自的目標，燃起意

欲，努力來達成目標。這種企業管理，與其說是技術性的管理制度，毋寧說是一種以經營觀念為基礎的新企業管理。這種管理方式是將企業的業績提升與人類之能力發揮，也就是工作與人類問題融合成一體的管理方法。企業業績之提高，滿足了為此目標而努力的人的慾望，也使這些人的能力得以發揮。

由於是這樣的一種企業管理，因此「目標管理」才能有今天這種受歡迎的現象。但是，它的本質不僅是技術性制度，還包含了觀念性質。所以，單是表面的模仿或急促的引進是絕對無法獲得預期的效果。必須正確地把握住基本的思想，藉以改革過去的意識才能獲得成功。

但是，就實際引進與實施而言，只是將想法重複地灌輸，也很難徹底貫徹。為了要徹底貫徹，要教導具體的做法，讓所有員工瞭解基本的思想，這才是實施這種管理方式的實際方法。因此，本書就引進、實施的方法，加以具體的說明，藉此讓讀者對思想的本質能有所瞭解。書中就引進之初到實際推展之間所產生的問題，全部提出來加以具體的說明。所幸，這幾年來，藉著協助各公司引進「目標管理」之機會，讓我們經歷了許多其間所發生的問題，因此對引進的順序與進行的方法、目標設定的方法等問題，特別加以詳細說明。

當然，本書所所述的引進、推展方法，可以說是—般性的，各公司在實際引用時，還必須配合各公司的實際情形加以修正。本書若能對實際引進、推展有所貢獻，而成為一本指南書的話，本人亦感喜出望外。

目標管理實務 目次

推介本書

第1章 過去的企業管理與「目標管理」……………1

1 引進「目標管理」之背景與必要性……………2

2 日本式經營管理的特徵及其問題……………8

3 過去管理制度之探討……………18

4 「目標管理」的基本觀念及目標……………24

第2章 引進與推展的方法……………37

1 引進上的問題……………38

2 引進及推行的部門……………55

3 氣氛之製造……………61

4 目標管理的引進方法……………61

第3章 目標設定之方法……………71

1	目標設定之程序	72
2	目標之體系化	76
3	目標之設定方法	98
4	目標之整理方法	124

第4章 目標達成之管理與評估……………137

1	概括性管理與自我統御的過程管理	138
2	達成結果的測定與評估	150

第5章 目標管理引進、推展上的問題……………173

1	與現狀之差距	174
2	新產生的問題	186

第6章 「目標管理」之實施狀況……………195

1	盛行的「目標管理」	196
2	各公司之事例	204

今天有非常多的企業引進並實施「目標管理」。本章就其引進的情況、背景和必然性加以介紹，同時對日本式經營管理的特徵與問題，以及引進是必然之事加以探討。

此外，過去的企業管理是採用什麼方法，它和「目標管理」的不同點在那裏，本章也將加以探討。

過去的企業管理與「目標管理」

第1章

1 引進「目標管理」之背景與必要性

一、引進的情況與背景

「目標管理」在今天有非常多的企業引進實施，所以它已經不是新鮮名詞。但是，在日本昭和三〇年代時，只有極少數的企業引進實施，對大多數人而言，這還是從未聽過的新名詞。三〇年代後半期開始，尤其是昭和三九年到四〇年（一九六四—一九六五年）的不景氣之後，引進這種「目標管理」的企業急速增加。進入昭和四〇年代，引進的企業多如過江之鯽，今天，「目標管理」已普及到衆人皆知的地步。

回想「目標管理」的觀念問世時間雖短，而普及範圍之廣，不得不令人感到驚訝。它普及得如此迅速，當然有其必然性。這裡先就普及的經過加以探討。

一九六六年四月，生產力關西地區總部會做了「經營組織之實態調查」，其中也提到了「目標管理」的情形。這項調查的對象是資本額在二〇億日圓以上，而在東京、大阪證券交易所所以第一類股票上市的公司，以及規模堪與匹敵的五百家公司行號。調查結果，特別明顯的有下列三點

1. 各公司都為經營合理化而有強烈的裁減部門的意願。

2. 在經營方面，加強機動性與彈性，以因應變化激烈的經濟情勢與技術革新之趨勢。

3. 採營業部制度的公司，更加強各部門的品質。

由以上三點可以看出，各公司都在組織的架構和運用方面採取各種必要措施，尤其是在組織的運用方面，有多家公司已採用「目標管理」。在接受調查的五百家公司中，已經採用「目標管理」的佔二四%，計劃引進的佔二〇%，合計起來約近半數的公司或已採用「目標管理」，或在計劃採用中。

一九六七年一月，立教大學產業關係研究所的「轉向能力主義情況調查」中，回答的二百一十八家公司中有四二%已經引進實施「目標管理」。次年一九六八年十一月，中部經濟同友會所做的「動機實態調查」中，回答的一百八十家公司有五七・二%回答已引進「目標管理」，而且引進「目標管理」的公司有八〇%以上認為效果卓著。

像這樣逐年調查，發現「目標管理」以加速度般被各企業引進實施。前面說過的生產力關西地區總部又在一九七〇年十月做第二次的「經營組織實態調查」，回函的一百九十九家公司有四五%回答已引進「目標管理」。而全公司都採用此種方式管理的佔六三%的多數，目標的設定範圍及於全體員工的公司也多達三四%。該生產力關西地區總部更在一九七五年、一九八〇年每五年進行一次「經營組織實態調查」。根據調查，在一九七五年，採用「目標管理」的公司佔五九%

，到一九八〇年已增加到六〇%。而且，實施範圍涵蓋全體員工的公司，一九七五年時有四〇%，到一九八〇年則達到四三%，顯示「目標管理」不但普及範圍擴大，其滲透度也加深。

當然，這些調查中回函的公司大都是對企業管理很注重、很積極的公司，因此也不能以偏概全。但是，一般的趨勢至少也可以由這些調查窺見一斑。

像這種普及的迅速，當然有其緣由，以下就其引進的狀況與背景加以觀察。

「目標管理」的基本思想，在一九五七年杜拉克氏（Peter F. Drucker）所著的「現代之經營」一書中，闢有一章來推介目標管理及自我統御。但是，當時時機尚未十分成熟，未能引起廣泛的採用。反而杜拉克氏在目標管理與自我統御中所舉的事例——通用汽車公司（General Motors Corporation）的聯邦式分權制，亦即營業部制成為焦點，廣泛地被採用，各企業競相引進營業部制。

在這個時期，率先引進「目標管理」的少數企業之中，日本碍子是其中之一。該公司由杜拉克的思想獲得靈感，早在一九五七年就引進實施。此外，受杜拉克影響而引進此管理方式的，在時間上稍微延後的有住友金屬鑛山公司。因為該公司負責人是杜拉克的信奉者，對杜拉克的思想產生共鳴，從一九六四年開始引進此管理方式。

其後更有將杜拉克的思想體系予以具體化的推展，美國經營顧問蕭禮（Edward C. Schleh）的「結果的管理」思想於一九六二年被介紹於世。一九六三年「依結果分攤之管理」之譯本出

版後，造成了今天一窩蜂引進實施的現象。蕭禮所指的結果是 Expected Results，也就是可期待的結果，意義與目標相同。

當然，除了一小部分公司之外，「目標管理」沒有今天這麼普遍。早期有帝人公司於一九六〇年實施所謂「重點項目管理」的「目標管理」之企業管理。到了一九六四年才有住友金屬鑛山公司及十條製紙公司引進這種管理方式。這幾家公司是爲了本身的企業需要，自行研究，引進此制度來實施，後來各公司起而仿效，使這幾家公司成爲率先採用這種管理方式的領導者。以一九六四年爲分界點，「目標管理」的引進實施在日本成爲正式化。到了一九六五年、一九六六年，有衆多的公司已經引進、實施，或開始準備引進此制度。

一九六六年麥雷格（D. McGregor）所著「企業的人性面」一書被翻譯介紹於世，這種新的人性觀念的管理方法引起了很大的回響。尤其是立論於新人性觀念上的「Y理論管理」，在某種意義上成爲「目標管理」的理論依據。在此之前的「目標管理」重視由上而下的目標體系，有偏重目標設定及其評估等技術方面的傾向。而「企業的人性面」却使之向人性方面開了眼。換言之，一個組織經常面臨而又一直無法解決的「組織目標與個人慾望之衝突」問題，因個人在工作中發現樂趣而專心工作，結果達成了組織的目標，而解決了這個問題。這種人與工作融合的新觀念，給過去的「目標管理」帶來了它所欠缺的新氣息。

麥雷格的新觀念引起了廣泛的共鳴，成爲此後「目標管理」發展依據之一。事實上有許多企

業想以此爲契機，將引進「目標管理」之重點放在能力發展上面。

總之，「目標管理」受此觀念之影響很大，也與此後「目標管理」的引進成了一窩蜂風尚有關係。

二、引進的必然性

「目標管理」有如此盛行之現象，當然有其原因。其最大的原因是一九六四—一九六五年的不景氣。另外一個原因是第二次世界大戰之後，有許多經營管理的觀念、制度及管理方式被引進推行，而大致已到了過時的時候。而且，更有人認爲這些過時的管理方式無法在不景氣時期提高公司的整體業績。當然，過去引進的經營管理觀念、制度、方式也有其獨特的效果。但是，包括引進及適用本身的問題在內，或許有人認爲這與企業業績的提升無直接關係。過去的企業管理不論從那一方面來說，都以工作爲重心，對擔任工作的「人」與「工作」的連繫並不注意。但是，「目標管理」却是着重於「人」與「工作」的融合、統合，其採用以人的行爲爲重點的行爲科學方法，可以說是符合需求的。

但是，不管怎麼說，迎擊不景氣時期是採納「目標管理」最大最直接的主因。近代經營雜誌一九六六年一月號所做的不景氣時期的經營管理問卷調查中，也明白的顯示了這一點。接受調查的二百六十八家公司中，利潤減少的有一百四十二家（五三％），減少股息的有八十三家（三一

％）。爲了擺脫這種不景氣的影響，各公司所採取的對策有：減省經費（八五％），擴大接單（四〇％），精簡組織（三〇％）等，而以徹底實施「目標管理」爲具體方法的最爲顯著（五六％）。

另外還有一種趨勢是傾向能力主義。經歷了經濟不景氣，各公司都痛切地感到年功主義在嚴苛的經營環境下已無法維持下去，因此被迫轉向能力主義。這種趨勢由近代經濟雜誌一九六六年三月號的問卷調查中可以明顯地看出。根據此項調查，全日本股票上市的一千五百家公司中，回答問卷的三百零四家公司中僅有五％採年功序列人事制度，其他或已採納或正準備採納功力主義人事制度。但是，在能力主義的制度中，能力之評估及人事考核當然就成爲關鍵問題。爲解決此問題而引進「目標管理」的公司約有三十家，正考慮引進此方式做爲今後考核依據的公司約有五十家。

由此可知，引進實施「目標管理」是爲了克服不景氣，及作爲能力主義的具體對策。換言之，即各公司需要此種管理方式。

自一九六四、一九六五年開始，積極採用「目標管理」的企業與日俱增，時至今日，已成爲一種風潮。本來這種趨勢是可喜的現象，不過也有一點令人擔憂的。就是隨後採用的公司大都會模仿先行採用此制度的公司的作法，容易陷於只具備空的形式。而且引進的指導權掌握在幕僚員手中，如果未能妥善進行，則無法做到意識的革新，更無法提高全體員工的工作意願。因此，作

爲企業之整體制度，其效果也無法獲得認同。雖然「管理目標」的一般性需要是不可否認的，但是，各公司的實際需要情形互有不同，因此引進方式和推展方法也自不相同，由此，應依各公司的情況而採納最適當的方式爲宜。如果引進、適用的方法不宜，思想和制度的欠缺，都難免會招致批評。

因此，爲了對「目標管理」有正確的瞭解，雖然對各個企業之情況及需要無法明瞭，至少應瞭解已往的日本式經營管理方式及問題之所在，以及已往的企業管理和「目標管理」的特徵。以下就日本式經營管理的特徵與問題加以闡述。

2 日本式經營管理的特徵及其問題

一、經營的風格

要瞭解日本式經營管理的特徵，就得先瞭解其基礎的日本式經營風格。

(一) 年功序列的溫情主義 提到日本式經營，馬上就有人指出就是年功序列的溫情主義。日本公司大都採終身雇用制度，因此，考績大都以年功爲依據，而不太注重其工作成果或工作能力，