

目標管理制度

management by objectives

許 是 祥 譯
朱 萬 福 校訂



中華企業管理發展中心

目標管理制度

目標管理制度

版權所有・翻印必究

中華民國六十九年二月初版・七十八年三月六版

原著書名	MANAGEMENT BY OBJECTIVES
原 著 者	Alexander Hamilton Institute, Inc.
譯 者	許 是 祥
校 訂	朱 萬 福
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市復興北路57號 揚昇商業大樓五樓 電話：7514075（代表號） 郵政劃撥儲金戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印 製 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊實價新台幣 180 元正

目標管理制度 目錄

導言	一
第一章 目標管理的基本觀念	三
目標管理的管理方式	四
管理的架構	五
管理活動的重點	七
目標管理的觀念	八
今日的目標管理	九
目標管理的效益	一〇
第二章 目標管理的基礎與推行政序	一三
主動管理	一三

目標管理的程序·····	一五
目標管理的步驟·····	一七
設定組織目標的必要性·····	一九
設定大目標應考慮的因素·····	二〇
大目標實例·····	二一
計畫作業的任務·····	二三
各項組織目標的設定·····	二四
高階層管理者的參與·····	二六
第三章 各事業部、各部門、及各單位的目標·····	二九
東方航空公司目標設定的實例·····	三〇
較低管理層次的目標設定·····	三一
目標應由何人設定·····	三二
設定目標的程序·····	三三
各事業部及各部門的目標·····	三四
經理人員參與的功效·····	三八

設定目標的指導綱領·····	三九
設定目標的範型·····	四一
目標卡一例·····	四二
日常業務與目標的區分·····	四五
目標設定的協商·····	四六
第四章 怎樣設定目標·····	四九
設定目標的起點·····	五〇
目標的草擬·····	五一
目標的種類·····	五二
設定目標的格式·····	五四
設定目標的會談——第一次會談·····	五五
第二次的目標會談·····	六二
個別目標：目標管理的核心·····	六六
第五章 目標管理制度的檢討·····	六九

針對期望成果釐訂推行計畫·····	七〇
檢討和控制·····	七〇
檢討的目的·····	七二
檢討的激勵作用·····	七三
檢討的會談·····	七四
年終檢討會·····	八二
檢討會談應注意的基本準則·····	八三
績效獎勵·····	八四
 第六章 怎樣建立目標管理制度·····	 八九
高階層管理者的全力支持·····	九一
目標管理制度的推行·····	九二
目標管理制度的另一種推行方式·····	九三
目標管理制度的八項成功要則·····	九五
目標管理制度的推行戒律·····	九七

導言

目標管理 (Management by Objectives 簡稱 MBO) 一詞，自從著名管理學家杜拉克氏 (Peter F. Drucker) 倡導以來，迄今已有二十餘年。杜拉克當年指出：任何一個組織均必須有一項管理原則，以爲該組織管理人士的行動指導，使各部門各單位的個別目標得以與組織的目標獲得協調，從而促成組織的團隊精神。時至今日，杜拉克氏仍持此項主張。所謂目標管理，正是爲了達成此項目的。

目標管理已經在許多大小企業機構及機關團體中實行。目標管理的基本思想在於：一個組織必須建立其大目標，以爲該組織的方向；爲達成其大目標，組織中的經理人必須分別設定其本單位的個別目標，並應與組織的目標協調一致；個別的目標實爲經理人遂行其自我控制的一項衡量標尺——此種觀念，並不難把握。

但是，目標管理的問世，却始終沒有掃除管理上各項原有的舊觀念、舊方法、和舊實務。那些舊觀念、舊方法、和舊實務，已經鑄成了經理人根深蒂固的行爲模式；循至其他任何新的原則或新的觀

念，不論其如何合理、如何有力，都無法消除經理人心中的舊影。

本書的編撰，目的在協助讀者加強目標管理的觀念；說明目標管理程序的推行方法；提供各項必要的資料，以供設定組織目標及其他目標的參考。本書將介紹一套具體步驟，使讀者得以據此建立其能符合組織目標的各項個別目標。並將介紹一套檢討的程序，俾資衡量目標管理推行的成效。此外，還將提出若干項具體的建議，供讀者在其服務的機構作為建立目標管理制度的參考。

迄今為止，我們似乎還沒有發現任何有關企業管理的文獻，對目標管理的觀念能作詳盡具體的闡述者。我們相信本書對讀者必能有所裨益，使讀者對其本機構目標管理制度的建立和推行，得以參酌運用，使目標管理制度成為一項確能獲致成果的新工具。

第一章 目標管理的基本觀念

目標管理的問世和發展，已歷二十餘年。時至今日，世界上有許多的企業機構在實施這一項制度了。

然而，迄今却仍有許多問題有待進一步澄清。具體地說，所謂目標管理，究竟是甚麼？目標管理的推行，究應如何始能成功？目標管理的發展，今天已是怎樣的局面？——這些都是值得我們推究的問題。

爲了澄清這些問題，我們曾與某些推行目標管理制度富有經驗的管理人士討教。這些管理人士所稱的目標管理，究竟是甚麼意義？他們各有不同的管理方式，各有不同的企業環境，他們是怎樣推行此一制度而能獲致成功？我們認爲有進一步瞭解的必要。

我們發現所謂目標管理，居然找不出一項衆所共認的理論。每一個企業機構，都各有其本機構對

目標管理的一套實務；彼此間的差異，簡直就像各機構的產品各有其不同的包裝方法一樣。管理方式不同，推行的目標管理也不同；業務重點不同，他們推行的目標管理也不相同。某些公司將目標管理視為管理上的一套整體性的方針；別的公司則又僅將目標管理局限於其機構中的某幾個部門，某幾項業務，或以某幾位人員為對象。

目標管理的管理方式

在實務的推行方面，目標管理並不是一套硬性的規章程序，而是一種管理的方式。須知徒有規章程序，並不能保證一項制度推行有效。

但是，目標管理的推行，畢竟不能沒有一項程序。我們將根據企業界推行的實況，說明目標管理究竟是甚麼；說明目標管理如何推行始能有效，以及為甚麼能夠有效；並說明目標管理應如何作最佳的應用。

目標管理是一種主動的管理方式，也是一種追求成果的管理方式。若干年來，目標管理之所以風起雲湧，廣為各機構所採用，主要應歸功於此一制度之確能收效。

但目標管理推行的成敗，庶端賴經理人本身的素質與應用而定。目標管理的推行，事實上並沒有所謂「最好的方法」；也沒有任何足以保證其成功的「制度」。在我們接觸過的許多管理人士中，有一位管理顧問說得好；他說，只有靠著經理人的堅毅和信心，以及靠經理人確能瞭解他們的目標，加上確能瞭解他們應如何努力，始能到達其目標，目標管理制度才能獲致最大的成果。經理人具備了這樣的條件，目標管理才能成爲一項最佳的管理工具。

管理的架構

爲了瞭解目標管理的觀念及其程序，我們首應檢討有關管理的架構。所謂管理的架構，指的是企業機構管理階層的本身，及管理階層在企業機構中所扮演的角色。

論及「管理」一詞，常見的定義是：經由衆人的努力以完成一項任務的藝術，謂之管理。也有人說，管理是一項整體的程序，使我們得以在組織結構的背景下，完成適當的任務。組織的方向，由管理所決定。企業機構應從事甚麼業務；應向甚麼方向前進；應如何行動始能走向其預定的方向；應怎樣推進；應由誰來推進；以及應在甚麼時機推進等等；均悉由管理所決定。

管理階層必須與衆人合作，以開創足以鼓勵有效果地及高效率地運用組織資源的的氣氛。惟有能

够獲致期望成果的管理，纔是有效果的管理。惟有能够對組織資源作最經濟的運用的管理，纔是高效率的管理。

管理必須處理組織內在及外在的變化。舉例來說，政府的措施，對企業機構營運的衝擊力日益增強。許多具有規模的公司和團體，其性質及其型式，也往往因新產品及新技術的問世而不能不隨之改變。他如社會價值的改變，環境價值的改變，及經濟價值的改變等等，也都使許多機構和團體受到了重大的影響。

管理的重點，在於必須有效因應這些改變而改變。故昔日的管理，有以組織系統為依憑者，有以職掌劃分為依憑者，今日却不能不以是否能獲得成果為依憑了。

今天的經理人，只有兩項角色可供他們選擇。他們可以以「代理人」自居，純然作為執行別人政策的工具。他們也可以成為一股主動積極的力量，因應內外的變化。經理人如果自認為應該成為一股主動積極的力量，便不能不關切他們本身及組織的未來前途；也不能不關切他們本身及組織在變化萬千的環境中所擔任的角色。選擇了此一角色的經理人，便不能不設定他們的目標；並設法獲致成果，以達成他們的目標。這樣的經理人，他們的管理，便是「目標管理」。

管理活動的重點

管理的進行過程，是由若干相互密切關聯的活動所構成。在推行目標管理制度時，各項活動有不同的重要性，本書後文將予一一簡述。

第一項管理活動是「組織」。經理人之所以必須重視組織，乃因惟有在適當的組織下，人和職位纔能建立有效的相互關係。有了組織，始能打開溝通的路徑。

第二是「計畫和控制」。惟有計畫和控制，始足以避免「因應危急的管理」。組織中的各項業務何其複雜紛紜，必賴有效的計畫，始能將複雜紛紜的業務納入於同一目的及方向之下。而控制，則在於掌握計畫進行的進度，並使必要的矯正行動得以及時採取。

第三是「決策」。決策是經理人的主要活動之一。決策需要邏輯與合理的判斷。管理階層最具關鍵性的決策，當莫過於決定「本企業究竟是個甚麼企業」及「本企業將來應該成爲一個甚麼企業」。

第四是「激勵」。激勵是對組織中的人力資源，作有效的管理運用。

目標管理的觀念

目標管理觀念的發展，主要應推杜拉克氏的倡導居於首功。杜拉克氏著有「管理的實務」一書，指出一個組織必須建立明確的大目標和單位目標，始能引導該組織朝向其應達成的境地。杜拉克曾說：「凡屬可能直接及嚴重影響事業機構的生存和發展的每一項領域，均必須確立目標。」在該書的結論中，杜拉克氏認為，所謂管理工作，就是「目標管理」。

但杜拉克氏所倡的各類目標，事實上早已為組織機構的管理人士耳熟能詳，並不是一項新觀念。杜拉克氏提出的新觀念，乃在於其對企業機構的「發展方向」的強調；他認為必須建立目標，始能使企業機構在發展過程中，有「適時的成就」，俾維持其方向於不變。企業機構推行目標管理，管理階層的基本任務，厥為認清其應獲致的成果，及達成其應獲致的成果，而非僅着眼於各項特定功能的認定、授權、和處理。

應用杜拉克的此一觀念，若干重大的效益於焉出現。組織中的主管，由於積極參與了大目標及組織目標的制訂，往往更能掌握他們本身的工作績效。主管對部屬的管理及控制，從此得以減輕；他們

可以勻出時間來從事更具效益的其他工作了。

目標管理的觀念，具有若干顯著的特性。舉例來說，推行目標管理，應着重於「應做些甚麼」，而不是「應如何做」；重視「人的運用」，而不是僅講求「方法或步驟」；認為「權責的下授」較之「工作的督導」更見效益。推行目標管理，重視主管人員的自我控制。他們從此獲得了鼓勵，積極參與組織整體方向的努力。

今日的目標管理

目前一般的看法，均認為目標管理應涵蓋全面的管理工作。所謂全面的管理工作，包括公司的大目標及各項單位目標的制訂；問題的解決；決策；人事的考核；獎懲的實施；激勵；主管人員的訓練與發展；以及對各級主管的管理等是。

我們接觸過的許多管理人士，均認為目標管理是「追求成果」的一項管理方法。推行目標管理，並不強調規章程序的重要性；規章程序只不過是制度執行的工具而已。在我們接觸的管理人士中，有許多人根本沒有接受過目標管理的正規訓練。可是他們照樣能够推行，而且均認為這是一項有效的工作方法。

但是也有若干管理人士，認為目標管理不一定對任何情況均能適合。他們認為在推行之前，不但必須慎思熟慮，研究其如何應用；並且還必須研究其應用於何處。本書後文將列舉若干例證，就此再加說明。

目標管理的效益

許多大型事業早已推行目標管理多年了；例如美國寶鹼公司 (Procter & Gamble)，IBM 公司，通用汽車公司，及奇異電氣公司等。此外，其他許多大大小小的企業、非營利性的事業機構、以及大專院校、政府機構、和醫院等，也已經建立了目標管理的基礎。目標管理普遍為人接受，適足以證明經理人認清了目標管理制度的有效性。

根據本書編撰前的調查，我們曾聽到管理人士說，目標管理的推行，頗有助於工作條件的改善，並具有鼓勵新見解及新方法的效果。

派潑飛機公司 (Piper Aircraft Corporation) 總裁赫姆斯 (J. Lynn Helms) 氏，特地對我們提到目標管理對改善溝通的效益。艾索東方公司 (Esso Eastern Inc.) 財務及企劃經理赫里克 (Roger Headrick) 氏，對我們說起推行目標管理後，全體員工對公司的各項措施均有了更為深切的瞭