



目标管理基础知识问答

济南军区后勤部司令部编印

一九八六年八月

473288



2 019 2646 1

说 明

62/20/18

为了配合部队普及现代管理科学知识，推动后勤业务管理改革的发展，根据部队当前在目标管理中经常遇到的问题，我们编印了《目标管理基础知识问答》。内容主要是有关目标管理的基本知识和具体做法及要求，同时也对现代管理科学的部分基本原理作了粗略的介绍。文字力求简明通俗，浅显易懂，有些内容只是概略提及，没有展开叙述。这就难免出现以偏概全、挂一漏万的现象。所以，本《问答》仅供学习中参考，以期起到抛砖引玉的作用。同时，

由于我们的水平所限，还可能有错误和
不妥之处，请及时给予批评指正。

一九八六年八月四日

目 录

- 一、什么是管理…………… (1)
- 二、传统的经验管理有哪些主要弊病… (2)
- 三、什么是目标管理…………… (3)
- 四、目标管理是怎么产生的…………… (4)
- 五、目标管理有什么特点…………… (5)
- 六、目标管理与全面质量管理等现代科学管理方法的关系是什么…………… (6)
- 七、目标管理中的目标和标准、指标有什么区别…………… (8)
- 八、制订目标应遵循什么原则…………… (9)
- 九、确定目标的依据是什么…………… (12)
- 十、怎样建立合理的目标体系…………… (12)
- 十一、怎样科学地确定目标值…………… (13)
- 十二、目标分解的原则是什么…………… (15)

- 十三、目标分解的方法是什么…………… (17)
- 十四、目标实施展开图的内容、要求和
 制作方法是什么…………… (19)
- 十五、目标控制有哪些方法…………… (25)
- 十六、怎样实行目标责任制…………… (28)
- 十七、什么是目标责任和程序责任…… (29)
- 十八、目标考评的原则是什么…………… (30)
- 十九、目标考评中如何实行记分制…… (32)
- 二十、对目标成果的评定要注意什么问
 题…………… (33)
- 二十一、实施奖励的方法和要注意的问
 题是什么…………… (34)
- 二十二、进步幅度奖的含义和计算方法
 是什么…………… (36)
- 二十三、机关部门如何实行目标管理… (37)
- 二十四、推行目标管理要解决好哪些问
 题…………… (39)

二十五、现代管理的主要特征是什么……	(40)
二十六、什么是系统原理……………	(42)
二十七、什么是分解原理……………	(44)
二十八、什么是反馈原理……………	(46)
二十九、什么是封闭原理……………	(47)
三十、什么是能级原理……………	(49)
三十一、什么是行为科学……………	(50)
三十二、什么叫决策……………	(51)
三十三、什么是PDCA循环工作法……	(53)
三十四、什么是统筹法……………	(54)

目标管理基础知识问答

一、什么是管理？

自从有了人类的共同劳动，也就有了管理。随着劳动规模由小变大，分工和协作的日益精细复杂，管理也就有了动态的意义。现在，有的把管理定义为“有组织的行为”，有的解释为“管理就是决策”。通俗地讲，管理就是运用规划、组织、领导及控制等基本行动，有效利用某一机构内所拥有的人力、物力、财力等要素，并促进其相互密切配合，以顺利达到此机构之特定任务及目标。

管理是一种权力，也是一门科学。只有建筑在科学基础上的管理，才能真正发挥威力。只有科学化的管理，才能充分发挥大系统的效

能。

二、传统的经验管理有哪些主要弊病？

传统的经验管理的主要弊病是：在管理方向上，无明确的目标和程序。在管理方式上，还没有走上以惯性运行为主、以自控为主的轨道。在管理效果评核上，没有作到奖勤奖优，催人向上。其主要表现可以归纳为“六个一和四个低”，六个一是：①一个将军一个令，工作中标准不明确，主观随意性大，领导一换，标准就变。②一杆子插到底，越级指挥多，逐级控制少。③一俊遮百丑，检查评定工作凭印象，凭感性，定性的多，定量的少，不能准确客观地反映事物的本来面貌。④一人一把号，部门之间各抓各的，形不成合力，工作不协调。⑤一个马后炮，信息不灵，耳目闭塞。⑥一次分红，奖励年终算总账，按比例，分指

标，没有激励性。四个低是：工作低水平，低标准、低效率、低要求。

三、什么是目标管理？

目标管理（简称MBO）最初主要用于对各级管理人员的管理，所以也称为“管理中的管理”。目标管理就是根据重成果的思想，把一定时期内应该完成的工作任务作为目标分解到本单位各个部门和个人；各个部门和个人严格地自觉地按照所订目标进行工作，管理人员围绕自己的目标和下级的目标进行管理；最后通过各个部门和个人确保实现各自的具体目标来保障总目标的实现。目标管理一切行动的开始是确定目标，行动的过程是以目标为指针，行动的效果以目标实现度作为评价。目标管理与系统管理、质量管理等管理方法的要求是一致的，都是实现整体目标的最佳化。

四、目标管理是怎么产生的？

目标管理是建立在科学管理学说和行为管理学说基础之上的一种现代化管理方法。是美国著名企业管理专家杜拉克于一九五四年首先提出的。他认为“企业的目的和任务，必须转化为目标”，“如果一个领域没有特定的目标，这个领域必然会被忽视”。当时美国各企业面临着激烈的竞争，而且许多企业又苦于机构臃肿、管理组织僵化、工作效率很低。为了解决这些矛盾，并在竞争中获胜，就急需创立一种新的有效的管理方法。所以杜拉克一提出目标管理的主张，就在美国企业界产生了巨大的反响。

随后，目标管理被西欧和日本等国引进。他们根据本国的特点，与其他的管理方法，综合加以运用，进一步丰富了目标管理的内容，

形成了具有自己特色的一种管理体制。特别是日本把人事措施、薪金、考核等与目标管理融为一体，取得了很好的效果。

我国自一九七八年引进目标管理，亦已逐步在地方企业和军队后勤工作中推广应用。

五、目标管理有什么特点？

目标管理的主要特点概括起来有三个方面：

1、目标管理是一种系统的管理方法（科学性）。目标管理是以总目标为基准，强调各部门和个人之间、各项分目标之间的有机联系，通过系统的组织和控制面达到最优成效，这就是目标管理的整体性。目标管理是分层展开的，各分系统之间、要素之间，是目标锁链的关系，一环扣一环，这就是相关性。总目标通过科学地逐级分解，使上下目标明确化、具

体化、程序化，每个部门和个人都明确自己在目标体系中的地位和作用，这就是目标管理的目的性。

2、目标管理是一种自我管理的方法（民主性）。目标管理的思想基础是相信人的能力，注重人的因素，强调自主管理。在执行目标的过程中，主要实行自我控制，充分发挥个人的创造性、主动性，也就是说，上级管干什么，下级管怎么干。在评价成果时，也是先进行自我评价。所以实现目标管理的过程是全体人员参加管理，实现管理民主化的过程。

3、目标管理是一种重视成果的管理方法（效率与效益的统一性）。目标管理是以制订目标为起点，以考核目标完成情况为终结，成果是评价工作好坏与优劣的唯一标志。

六、目标管理与全面质量管理等现代科学

管理方法的关系是什么？

目标管理和全面质量管理等现代科学管理方法，不但目的是一致的，而且方法措施也是密切相关的。全面质量管理的一些基本要求和措施和岗位责任制等，是目标管理的基础。目标管理可以对全面质量管理和责任制起补充作用，使其更具体化、科学化。近几年来，不少单位建立了多种形式的责任制，我区后勤部机关也把职责分工搞起来了，但具体的工作标准和奖惩办法还没有制定出来。后勤工作业务复杂，部门繁多，工作标准和检查考评办法很难一下子都全部建立起来。根据我区后勤推行目标管理的实施方案，各大单位和后勤分部要根据分工今年把省军区、集团军后勤和分部的目标成果评定标准、团后勤工作标准、连队后勤工作标准以及仓库、医院工作标

准等制订出来。由于连队有两个系统，集团军、省军区系统的连队，标准内容主要是后勤供应、管理和生产生活设施；后勤系统的连队除上述内容外，还应包括支部建设、行政管理和作风纪律。关于上级机关对所属单位、上级对下级、部门对个人，可以实行目标责任制，内容包括工作目标、完成时限、所需条件、成果评价等，也可采取岗位责任制、承包责任制等形式。这些基本工作做好了，推行目标管理就有基础了。

七、目标管理中的目标和标准、指标有什么区别？

目标管理中的“目标”与传统的目标概念不同。目标管理中的目标包括：达到目标的程度、达到目标的期限、完成目标的条件和目标成果的评价。而一般的目标就是指要达到的目

的。

目标管理中的目标与工作标准不同。一是标准是静态的，它在一定时期内是不变的。而目标管理中的“目标”是动态的，它要根据主客观条件的变化而修订和重新制订。二是制订标准时要求考虑到大多数人的适当的水平，不一定是最高的水平。而目标管理中的目标，则要求人们付出最大努力才能达到，它具有很大的激励作用。三是执行标准只能在完成工作后进行对比衡量。而执行目标管理可以随时了解和掌握工作进程的结果。

目标管理中的“目标”和指标既有联系又有区别，指标是构成计划的条件，也是目标管理的基础。而目标是整个系统期望获得的结果，或是要达到的最后目的。

八、制订目标应遵循什么原则？

一般地说，制订目标应遵循以下原则：

1、关键性原则。管理者为了集中使用时间、精力、财力、物力，在主要工作上有所创新和突破，就必须学会抓重点和做关键动作。这就要考虑到：一是管理者所追求的目标应具有战略性，体现出开拓新局面，创造新成绩的关键所在。二是各级所追求的目标应是本级应该决策的事情，而不是下级该办或该定的事情。三是各级的目标应是本级众多复杂事项中的重点任务，而不是面面俱到，无所不包。四是必须体现以业务工作为中心。抓住了这几个环节，也就可以在制订目标时体现出关键性原则。

2、挑战性原则。制订目标必须在科学预测和反复论证的基础上，坚持高标准，做到既先进，又合理。

3、可行性原则。制订的目标不是高不可

攀的，执行者通过奋斗和努力是可以达到的。换言之，叫“蹦一蹦，够得着”。

4、定量化原则。定量化是目标管理的重要特征。确定目标值，能用数量表示的一定用数量表示；对不能用数量表示的，可以用定性或定性与定量相结合的办法来表示。目标表达形式可采取数量目标和对比目标等办法，数量目标是用绝对数或相对数等表示，对比目标可用和具有可比性的某部门、某时间的水平、成效等作比较，以表明目标的努力方向。总之，目标要明确具体，不允许用模棱两可的言词表示。

5、一致性原则。不同管理层次的目标是按系统整体原理逐级分解下来的，因此下一级的目标，必须以上一级的目标为依据，所确定的本级目标，要有利于保证上级目标的实现，使上下级目标相一致。

6、激励性原则。制订目标和检查考核要