

目标制定

〔美〕查尔斯·L·休斯 著

徐之河 奚 慧 译

上海市企业管理协会编

MUBIAOZHIDING

63753

C93
86-3 p

目 标 制 定

〔美〕 查尔斯·L·休斯 著

徐之河 奚 慧 译



S0270352

上海市企业管理协会编

目 标 制 定

〔美〕查尔斯·L·休斯 著
徐之河 奚 慧 译

上海市企业管理协会 编
南通县印刷厂 印刷

787×1092毫米32开本 4.5625印张 110,000字

1981年6月第1版 1981年6月第1次印刷

〔内 部 发 行〕



S0270352

2144/29
Charles L. Hughes

Goal Setting: Key To Individual
and Organizational Effectiveness

American Management

Association, Inc.

New York 1965

序 言

心理学家库尔特·卢因(Kurt Lewin)曾说：“没有什么东西能象好的理论那样实用了。”行为科学家在发展理论方面，从不曾有过任何困难，但把这些理论应用到从事工作的人们、或执行任务的职工、或真实的业务情况上时，却常存在问题。工业心理学家所了解的或者自以为了解的情况，经常与实际相去甚远；因此，理论与实践间存着相当大的差距。

大多数的经理人员和行为科学家，彼此之间并不具有共同的经历。因此，科学研究者不能把他所发现的东西，转变为经理人员的语言，而经理人员也不能把公司生活的现实，传达给科学家。许多有关改善职工工作成绩的高见所以在实践中会失败，并不是由于理论上的错误，而是因为我们未能按照一个具体组织的整个结构和宗旨，去发展和完善它们所致。而检验一个好理论的标准，应该是它在一定的组织环境下的实用性。

今天，有许多调动积极性的好理论，有许多关于促使职工致力于公司目的和目标的有价值的思想。本书试图综合各种意见，并使它们成为对企业经理具有重大意义的文字说明。要这样做，我们不仅要注意理论本身，而且也应重视公司的实务和管理当局的态度。在这个过程中，会暴露出理论和应用上的各种矛盾，并不可避免地会暴露出一些陈旧见解和不适当的管理行为。

具有真实性的检验，必须既适用于理论，又适用于实践。调动积极性的理论，只有在管理人员和非管理人员的积极性调动了起来，其行为确实对企业的目的有所贡献时，才

具有意义。为调动积极性而调动积极性是没有什么意义的，事实上也是调动不起来的。对达到组织目标无直接或间接贡献的各种调动积极性的方法，在管理上是没有地位的；同样道理，妨碍工作人员达到个人目的的管理方法，从长期来说，也是枉费心机的。

往往有一种狭隘的观点，认为公司目标及其成员目标之间，象理论与实践之间一样，存在着明显矛盾。综合的任何尝试，都要求我们认识到我们大家的共同处境：我们一生中的大部分时间，是作为某一组织的成员去寻求个人目的的，组织和构成组织的每个人，都在追求积极的目标。有些情况下，个人的目标和组织的目标是密切相联的，但在许多场合中，人们所追求的目的并不能在公司机构内实现。识别那些将有效地相互影响和相互支持的、具有意义的组织的和个人的目标，对于组织及其成员有效地执行任务，是必要的。

一般说来，今天人们都非常关心目标的需要：美国的目标、城市的目标、公司的目标、大学的目标和人们作为各种社团的成员和个人的目标。但是，我们常常观察许多活动，而很少关心这些活动正在把我们引向何处。我们常常关心交通工具，而不先决定我们要去何处。我们从事营造和拆毁、赚钱和花钱、接收和发送情报，天天忙于事务，而不肯冷静下来去考虑一下：我们希望这些工作所要达到的目标。然而在任何组织中，除非该项工作会推动我们走向有价值的目标，除非它有助于达成该组织的目标，那末，就没有哪种工作是有意义的；除非组织有助于它的成员的目标的达成，那末就没有哪种组织是有用的。因此，有效地执行工作，取决于目标本身的正确性和所用的目标制定的程序。

目标是指要达到的最终目的，或者是要取得的结果。它

是我们所要达到的、表明环境条件的时间上和空间上的位置。它是成就的标准，成功的尺度，激励我们前进的有形的、能计量的而且有价值的东西。它是具体而明确、肯定而合乎需要的，并且是预先制定的。它指导我们的行动并帮助我们计划，不论我们是一般职工还是经理。目标可以是长期的，也可以是短期的；长期目标有助于澄清短期目标，大目标决定小目标，目前的目标是根据未来决定的，不是根据过去决定的。

作为个人或社团，只有先考虑我们想成为什么之后，才能知道我们是什么。只有认清我们想达到的目标之后，我们才能知道我们正在做的事情是否合理。只有弄懂我们聚集成为一个组织的道理之后，我们才能懂得我们个人工作的意义。除了我们所从事的工作之外，我们就没有什么价值；除了我们看到自己在实现目标方面取得成就之外，我们也不会取得其他更多的成就。我们是个别地对我们是什么和选择使我们自己成为什么而负责的，总之，我们是个别地为我们自己的存在负责的。没有人为我们决定每一件事。在我们知道我们大家正走向何处之前，在我们个人的工作和生活中，我们就不能知道我们正在走向何处。

因此，我们的活动，必须与真实性标准相对照才有意义。我们不能象萨缪尔·贝克特(Samuel Beckett)写的《等待哥突特(Waiting for Godot)》一剧中的那两个角色那样：只是等待。他们不知道哥突特是谁，不知道他何时到达，不了解他们已等了多久或还应再坚持多久。他们的行为，对他们本身没有意义，对他们所生存的世界也没有意义。在戏的最后一幕，其中一个人问，“我们要走吗？”另一个人回答说，“是的，我们走吧。”但俩人都无行动。

目 录

序 言	1
第一部分 调动积极性与管理	1
第一章 冲突——能否避免?	1
第二章 需要、意图和组织	6
第三章 公司计划的制订和个人成就	11
第四章 调动积极性和管理的理论	17
第五章 重视目标的人	22
第六章 增加着的重视目标的行动	38
第二部分 达到目标的过程	49
第七章 调动积极性的条件	49
第八章 调动积极性的机会	54
第九章 调动积极性的手段	64
第三部分 目标制定系统	73
第十章 调动积极性的系统法	73
第十一章 目标制定系统的一般模型	86
第十二章 组织的目标制定系统	91
第十三章 个人的目标制定系统	97
第十四章 个人目标与组织目标的相互作用	103
第十五章 能力和执行成绩	110
第十六章 调动积极性的总系统	118
第四部分 最终想法	121
第十七章 保健需要的作用	121
第十八章 个人的和私人的目标	131

第一部分

调动积极性和管理

第一章

冲突——能否避免？

公司和它的职工，是否都能得到他们所需要的东西，还是不可避免地总有一方得不到满足？

今天经常提出的这个问题，总结了在当前对行为控制日益增长的年代里，自由企业经济制度所面临的主要问题之一：即如何使组织和它的个别成员工作得更有成效。答案看来是在各个目标的协调一致和目标制定这个概念之中，它能激发各个人既为共事同业又为私人原因而共同工作。

目标制定是决定你要到哪里去的一种过程。对企业负责人员来说，它的含意即近来大家所熟悉的“目标管理”。对普通职工来说，它是走向工作成功的第一步。目标制定常是一种反复的过程；意思就是，在计划你的目的地时，试用不同的目的组合和排列，直至找到最可能适合你意图的方案为止。

但是，如果说知道你要去哪里是件好事，那末，在你决定你的目标之后，决定怎样到达那里也是件好事。简单说来，在你知道是否搭飞机、乘汽车，还是两者都用以前，你必须

知道你要到哪一个城市去。目的决定手段。可是，人们（和公司）往往在他们知道希望完成什么以前，就着手去做一项工作，这是令人失望的。

组织作为人们的表达形式

组织要制定目标吗？组织“存在”吗？确实存在着像组织（公共机构）这样的事物，它不仅仅是组成它的各个个人的总和。那些负管理责任的人，明显地缔造并影响着它，“公司”反映了来源于总裁或其他主要人员的思想、战略、战术和政策。

如果你抽去组织中的全部人员，除在最终的意义外，组织依然存在。事实上，在人员调动过程中，你确实抽去组织所有的原来人员，而它仍继续存在。你不时地（每过几年而不是一下子）在抽掉它的人员，但组织仍继续具有一种可以辨认的和可以识别的特性。毫无疑问，历任经理们会改变这种特性，但它仍保留着从前任经理那里继承下来的气氛和历史背景。如果主管人员明天被开除，公司将仍是一个具有几乎同样目标和同样哲学的机构，至少在相当长一段时间内是如此。机构的一些特征存在的时间，可能和公司一样长。

再者，如果公司的主要目标，完全是个人的，而不是机构的，将会始终存在一个自我、“大我”意识，随之而来的便是强烈的独裁气氛，而不是领导和有关人员的自愿结合。当存在着真正的机构目标，以及存在着负责的领导人与必须参予完成这些目标的所有人员之间存在着牢固的私人关系时，要比存在着完全消极听从一个有势力领导人的关系时，能建立起更好的基础。

把公司看成具有人的特性的态度，常常成为在制定和达到目标方面逃避个人责任的庇护所。在机构方面，也有一种神秘性，它不仅仅是在任何时候构成组织的男女成员的共同努力、各自的态度、激励和目标的结合。例如一个政党，它是一种超越那些现在是民主党或共和党的选民们的实体，并且远远不是任何总统的领导技能所能表达的。美国作为一个国家，决不止那些现在是它的公民的千百万人民。这些机构都各有一段历史；它们有导源于过去的框架和传统。现在和将来取决于那些现在或今后处于领导地位的人们，但这些人 and 过去是分不开的。甚至美国总统也受宪法和国家传统的约束。

所有这些表明：事实上存在着的组织目标，不仅仅是最高负责人的目标，尽管他在很大程度上会改变或影响这些目标，并且他在任职期内要对机构的成败负很大的责任。

公司无所不知的谬误

可是有必要提醒大家：我们是怎样将有关公司的信息传达给职工的。管理当局不能老是欺骗自己，以为组织是全能的和无所不知的。

有时经理们会说，“组织需要…”或，“公司感到…”，甚至把他们自己同正在谈论的行动或政策分割开来。因此，职工们竟然相信公司确实生存和呼吸着，那就不足为奇了。他们使我们想起那些原始民族把人的特性赋予物体，并相信主祭司享有通过他的人身和人格表达出来的神权。在“原始的”企业组织里，管理阶层用同样的措辞向职工们讲话：“这不是公司的方式”，“公司的生存要求…”，“我们这里代表公司的人认为…”。用诸如此类的语气讲话是这样一种经理的标志，即他们不再具有把自己当作人的概念，而认为自己

是人类的才华。

生物学上有称为“共生”的一种现象，那是指两个一起生活的不同生物体，每一个持续活着的期限至多和另一个一样。同样，经理们能和他们的组织共生地存在——到这样的程度，以致使人感到怀疑：他们一旦从公司中分离出来，是否会在心理上消失。更糟的是，这种人和公司间的关系的概念，是有传染性的。因此最近出现了“组织人”和他在管理领域内引起的自我探求。

共生概念也在反常行为的心理学内发现。它有时应用于母亲——孩儿模式，这里孩儿不能把自己看作是一个独立的个人。似乎母亲和孩儿是一体；如果去掉母亲，孩儿在心理上就不再存在。企业也是如此。管理阶层为了它的职工，同样也为了它自己的心理健康，必须认识到它不能做母亲或父亲。不存在公司家庭。我们也不应在组织里雇用太多的在工作中寻求家庭或依赖关系的人，虽然在某些情况下，他们个人生活的挫败，可能导致在工作上献身于提高生产率。

人类成长或成熟，是一种没有止境的“个体化”的过程。经理们面临这样的挑战：要把自己当作个体，并在安排工作时使所有职工也都能像个体那样。

科学基本上已停止了人类的肉体进化，但心理进化现在则刚刚冒头。正因为工作对人们的冲击是这样的势不可挡，当围绕组织的神话歪曲了职工的行为时，就带有潜在的危险性。认为“公司讲的”都是对的，那是彻底的有害的。我们始终必须意识到，所谓“管理当局讲的，”实际上是“一个特定的个别经理讲的…”。

综合的目标和管理当局的作风

因此，公司并不制定目标。只有人们才能制定目标，虽然人们要受到公司哲学观念对他们的影响。组织正象人一样，组织目标是人性的目标的人性表达。虽然我们能够（并且事实上）讲“公司目标”，但只要我们心中明白我们不是照字义解释词意，那便只是把它当作方便的速记而已。

实际上，在决定要做什么和不要做什么的时候，也就是，在决定公司目标时，最高管理层能施加最大的影响。这些领导树立的作风和定的调子，影响着下级的行动。

不管所雇用人员的类型怎样，组织的结构和管理行为，反映领导的准则或别人对那些准则的理解，经理们奖励符合他们作风的行为，而压制打击不符合他们作风的行为。雇用重视目标的人员，并不能保证重视目标的激励因素的高水平；只有当领导自己树立重视目标的行为典范时，才能提供规定和实现目标的机会和鼓励。因此，调动积极性的泉源，是那些来自最高管理层的讯息所表明目标，而这些目标是可以看得见的、听得到的和可以了解的。

雇用所能找到或所能吸引的最好职工，是大多数公司讲明的或内含的目的。可是，当谋职的候选人要求的薪金，超过公司报酬制度所允许的限度时，这个候选人的货币价值，可以影响雇用决定。这问题从目标的角度去考虑可能更容易理解：这个候选人能做出的成果（这些成果对公司的成功十分重要）是否除付他的薪金外还能增加足够的利润？如果没有一个简单的理由，这是一个公认的难以回答的问题。我们必须知道这个候选职工可期实现的组织目标，以及这些目标对公司的价值和利润的影响。管理当局很少有这种知识，因为在大量的工作中有太多的具体职务，缺乏经理或工人所了解的目标；双方往往都不能区分为达到目标而工作

与仅仅执行一项任务之间的区别。

本书的目的，是使组织的和个人的目标融合成一体，在概念上有充分的理解，使任何一个阅读本书的经理能加以应用。它说明怎样去克服试图激励人们去实现未知的目标的传统错误。制定公司的目标是最高管理层无法回避的责任；高度调动了积极性的职工必须能看到管理层的目的的价值，否则就得自行离开公司或被解职。可是，如果寻求目标的机会存在在工作环境和职务本身中，调动了积极性的和没有调动了积极性的人都是会响应的。接受这种挑战的能力，广泛地分布在工作人员中间，它迟早一定会出现。

第二章 需要，意图和组织

目标从意图而来，而意图又是从需要而来。但是，你可能要问，我这个公司的目标又来自什么地方的呢？为什么是这些目标而不是其它目标？是不是有一主要因素决定一个组织的目标？

请记住，一个组织的存在，只是它过去和现在的成员们的个人目标的一种表达方式，主要是它的领导人（总裁）的需要或目标的一个延伸。在个人企业中，企业的意图就是那一个人的意图的表达。在较大的组织中，各种目标互相交织在一起，以致许多个人的意图能够而且典型地被弄得模糊不清。这种缺乏意图的情况，通常是由于最高领导层的缺少指示或者指示没有下达而形成的。

组织及其附属的管理系统，是总裁或领导人为实现公司意图所作努力的结果。它反映他的人格和需要。如果他是重视目标的，并且知道意图的，那末组织应能同时实现个人目标和

组织目标——假定有关各方的需要是真正可以协调一致的。

如果总裁自己能承担一切工作并且了解一切，他就不需要组织中的其他人员。他便是组织的一切。但是，在现代公司中，领导人既不是一贯正确的，也不是不知疲劳的，因此必须依靠许多别的人。而且，一旦他请别人来协助他实现他的意图，大家必须支持他的（组织的）意图；否则他们会感到无所适从。然而这些作为个人存在的其他人，也必须为自己的意图服务，并寻求符合他们需要的个人目标。这并不意味着总裁的意图和他的职工的意图存在矛盾。当然这些意图的表达方式可能有所不同，但是即使在今天这个复杂的企业世界里，总有方法使他们各方都能达到目的的。

“形成”的意图

要知道如何做到这一些，我们必须知道这些意图是什么？当然，实质上它们是最基本的人性意图；事实上，有一个意图是总裁和他的职工与全人类所共有的，即“形成”的意图。形成什么？更加有人情味；也就是，使人的潜力现实化，以求取心理上的成长。

这种观念正在被许多人多次用多种方式来表达——哲学、宗教、伦理学、心理学、常识。有些人可能会说，“我仅仅要成为我自己”；而别的人则可能要做“明天的我变得比今天的我更有为些。”生存的含意是：接受个人责任并追求个性。这是企图回答“我是谁？”这个问题，就是为了发展和了解各人自己，为了知道在不依靠姓名、级别、职业、工作或所属公司的情况下他究竟是谁和是干什么的，以便赋予他的生存以意义。只有通过他的潜力去工作，发挥他的能力，达到个人的目标，他才能作为一个人而发展，并学会对个人

的行为负责。

换言之，人的意图，是在实现个人目标的过程中，找到表达的方式的。象在古代一样，在近代，人们曾试图同心协力地去做此事，因为通过与怀有同样意图的其他人的相互用，才有“形成”的希望。

很明显，这不仅在我们企业生活中是如此，我们还须认识到工作在这里的重要作用。通过工作，人才有机会在“形成”的过程中意识到自己——不仅是指在办公室或工厂里、或甚至在大公司的一部分里进行工作，而且是指以多种形式出现的工作。另一种取得成就和心理成长的方法，当然是通过参加运动——事实上，大多数运动，象创造性的或挑战性的个人计划一样，都能对成长和成就提供优良条件。然而我们曾否停下来问过：为什么这些事情为自己带来满意和意义，而我们中间这么多人一生干的工作是那样地令人感到不满呢？公司里的工作在心理上对人的意图必然是有害的吗？

困难在于“工作”这个词普遍引起的消极感情。工作本身能够并且必须对个人有现实意义。因此我们的问题是：我们如何才能把经常在娱乐和闲暇时间内所表现出的追求目标的积极性，带到工作环境中来？职工们怎样才能同时以实现公司目标的许多相同行动，来完成个人目标？

不只是利润

我们已经讲过，走向协调一致所必须的第一步是：放弃把公司作为一个神秘人来看待的思想，而把公司理解为是由各个人所组成的。第二步是对总裁和他的全体职工所共有的人的“形成”基本意图的认识。心目中有了这两种思想，我们就能进而规定公司的意图了。

对最高管理层的调查表明，极少总裁能说出其公司的意图是什么。如果被迫追问，许多人提供有关现有产品或去年利润的报告，但这些并不是公司的意图。更确切地说，总裁必须提出公司存在的理由，然后用有意义的词句，也就是，用能表明如何满足职工的以及他本人的需要的言词，把讯息下达给别的职工。这些言词，将明确表明作为调动积极性和取得成就的先决条件的组织的各种目标。

公司利润，不论对公司或对公司中包括总裁在内的任何人来说，都不是意图或目标。然而，利润是达成目标和满足相互需要的一种鼓励和一种手段。它也是成就的一种准则或标准；它告诉职工，公司在多大程度上实现了某些目的。同样，个人利益（即工资或年终奖金或增加工资）并不是个人的目标，而是衡量职工在支持公司的目标中做了多少工作的一个标准。它当然也可以是一种鼓励；因为工资奖励对职工来说，同利润对负责资产负债表的经理来说，是一样的。

目标制定的“伞”

我们已讲过，总裁的个人目标，广义地说，应该包含组织目标。副总裁的个人目标，也和组织目标紧密联系，这同样是由于他在等级制中的地位。但是，当我们考虑组织内的各个较低级别的个人时，他们的“具体活动”便变得更为专门化，而通常（虽然不一定是这样）他们的个人目标更难于达到。他们个人的眼界和目标，可能（但不一定）象总裁的那样宽广。然而他们的个人目标不大会包含同总裁同样多的公司目标。不可避免的是，当向下看组织的阶梯时，综合个人和公司目标的机会越来越减少了。或用另一种话来说，低级别的职工，参与制定组织目标以便把组织目标和个人目标结