



目標管理的實施

原著 猿谷雅治・千田洸 編譯 徐代德

香港東亞書局出版

目標管理的實施

猿谷雅治 原著
千田 洸
徐代德 譯

出版：東亞書局

香港七姊妹道496十一樓

承印：立信印刷公司

九龍新蒲崗大芳街23號11樓

香港·南洋各地均有代售

(No. 4376)

前言

企業的目的，在於達成它的目標成果。

今天，由於技術的革新與國際化傾向，我們的工業機構的面貌，已經發生了很大的變化，而且變得很快。在這激烈變動的現代社會中，為求提高企業成果，我們須採取些什麼經營方法呢？就一般傾向而言，高度經濟成長下的量產與多角化中心的經營戰略，已把利率降低了。形式主義的經營組織論，竟剝奪了人類無限的活力，把人們當作機械中的一枚齒輪。請示制度的管理方法，徒然只有製造了企業中的派系主義與官僚主義，活活的斷送了企業原有的目的。我們的企業，在這嚴酷的企業環境中，究竟具有什麼手段，意圖達成頂期的效果呢？

我們不得不在企業內部的末梢，尋求提高效率了。這是當今僅存的唯一的一條活路。

換句話說，企業所指望的高度成果，唯有企業的所有成員，懷抱高度的目標，熱心地從事工作，有效地達成目標之後，才能實現整個企業的成果。懷抱高度的目標，可使經營組織強大有力，而個人的能力也可有效的開發。同時，確立了針對目標的積極進取姿態，也能改革派系主義與官僚主義。而把少數優秀員工的力量，有效地集中在企業目的（高度成果）之下了。

本書的目的，在於研討最新的經營管理體制，亦即研討制定目標的管理體制應有的觀念期，

望的效果，以及如何應用的具體方法。也即以行動科學 (Behavioral Science) 的研究，來尋求企業經營管理之路。

本書是為實際從事業務工作的人所寫的。十多年前，美國人即已在企業中展開了這一「目標的管理體制」。這種管理體制究竟在我們的企業中接受了多少？如何地被實踐？我們擬從實際過程中加以探討。不過由於作者才疏學淺，難免掛一漏萬，理論上也一定還有許多不够周密的地方，但願高明惠予指正。

我們的企業若想確實發揮目標的管理體制，無可諱言的，還有許多問題有待解決。不過，我們大可不必因此而裹足不前。我們正須要從嗣後的實踐中，把那些尚待解決的問題，一一加以解決。

已故的美國甘迺迪總統在就職演說中指責了堆積如山的內政外交的種種難題之後，直率地道出下面的一句話，他說：

[But, let us Begin]

這話正適合於現在的我們。

又，書中有關日本企業的實施例子，曾經參考下列各個公司的資料。公司名如下：

十條製紙、衛材、日本電電公司、住友金屬工業、Mobile 石油、帶人、東洋 Rayon、三菱 Rayon、東京電力、十合、久保田鐵工、立石電機、住友金屬礦山。

前 言

又承「產業能率短期大學」理事長上野一郎先生指教，與企業研究會的內山利夫氏的協助，以及公司中諸同仁日常的勉勵，始克完成此書，特在此表示最深的謝意。

一九六五年

猿谷 雅治
千田 洸

目 錄

前言

第一章 運用目標的管理體制——其必要性與觀念……………一

一 從前的工作方法及其缺點……………一

1 不知道終點的馬拉松……………一

2 分擔重點的工作方法……………二

3 分擔重點工作的缺點……………三

二 運用目標的必要性……………五

1 技術革新……………五

2 缺乏勞力……………七

3 動態的組織……………八

4 運用目標的必要性……………九

三 何謂運用目標的管理……………一一

1	重視成果的工作方法	一一
2	預算制度、長期經營計劃與運用目標的管理	一三
3	運用目標的管理與幹部活動	一五
四	應用目標管理的基本方法	一八
1	制定目標的方法	一八
2	目標的內容	二〇
3	目標的達成與管理	二三
4	結果的檢查	二四
第二章	有關目標管理的種種重要理論	二七
一	P · F · 德勒卡的觀點——Management by Objective	二七
1	企業的目標	二七
2	在企業經營中的實際應用	二八
3	事業部制及其界限	二九
二	C · E · 修雷的觀點 Management by Results	三一
1	運用結果的管理	三一

2	定量性的目標	三三
3	組織的動態化	三四
三	P·力卡德的觀點—New Patterns of Management	三五
1	高業績生產管理的一般方式	三六
2	士氣與生產性	三七
3	參與計劃和目標	三八
四	D·麥格雷加的觀點—Principle of Integration	三九
1	背後的假設(X理論)	三九
2	個人與組織的目標統一(Y理論)	四二
五	巴卡德的觀念——「愉快的自治」	四四
1	金字塔的改造	四四
2	「愉快的自治」	四七
第三章	目標管理的效果	四九
一	在組織方面的效果	四九
1	組織的動態化	四九

2	微的具體化.....	五二
3	依目標別團體體制的快速處理.....	五四
二	人事管理上的效果.....	五八
1	徹底的業績主義.....	五九
2	能力主義的人事管理.....	六三
3	加強領導力.....	六六
三	對能力開發的效果.....	六九
1	培養「能幹的人」.....	七〇
2	創造開發能力的環境.....	七二
四	金錢性的效果——重視成果.....	七四
第四章	實際應用的一般技術.....	七八
一	最高經營階層的理解與熱營.....	七八
1	需要經營階層的理解與熱情.....	七八
2	如何取得理解與熱情支持.....	八一
二	管理、監督階層的教育.....	八四

1	為理解而教育（改變觀念）	八四
2	為制定良好的目標而教育	八六
3	教育的一般手段	八八
三	公司內公共關係的技術	九〇
1	綜合性的公共關係	九一
2	公司內公共關係的內容與要點	九三
3	公司內公共關係的手段	九八
四	制定目標時的注意事項	一〇四
1	目標的量化與具體化	一〇四
2	本公司的部門目標與系列機構的目標	一〇八
第五章	組織中心型的管理	一一一
一	組織中心型的特徵與目的	一一一
1	自全公司目標至個人目標	一一一
2	目標體系圖	一一四
3	目標與分權化	一一九

二 組織中心型的手續與表格·····	一二三
1 制訂手續的注意事項·····	一二三
2 一般的手續與表格·····	一二五
三 組織中心型的缺點·····	一四二
1 偏向於形式主義·····	一四二
2 目標的分配額化·····	一四五
3 目標管理與現行組織的不相適合·····	一四七
第六章 個人中心型的管理·····	一五〇
一 個人中心型的特徵與目的·····	一五〇
1 賦予動機與發揮獨創性·····	一五〇
2 開發能力·····	一五二
二 個人中心型的一般手續與表格·····	一五四
1 內容與手續的種類·····	一五四
2 一般的手續與表格·····	一五八
三 個人中心型的缺點·····	一八四

1	缺乏與全公司目標的連繫	一八四
2	制定目標的困難性	一八七
3	權限委託之不徹底	一八九
第七章 成果中心型的管理		
一	成果中心型的特徵與目的	一九一
二	成果中心型的實際情形	一九四
1	在事業部制中的實際情形	一九四
2	事業部以外的實際情形	一九八
三	成果中心型的缺點	二〇一
第八章 以目標管理為中心的經營管理體制的新方向		
一	經營組織體制之新方向	二〇五
1	確立 Plan Do See 的經營管理體制	二〇五
2	確立計劃機能	二〇七
3	整頓執行體制	二〇九

4	強化考核制度.....	一一一
二	人事教育上的新方向.....	一一一
1	確立尊重能力的觀念.....	一一一
2	開發能力、革新經營.....	一一四

第一章 運用目標的管理體制——其必要性與觀念

一 從前的工作方法及其缺點

1 不知道終點的馬拉松

設使馬拉松的選手，既不知道終點在那裏，又不曉得要做多少公尺的賽跑，茫然的衝出出發點之後，你想結果會怎樣？

若說，不管三七二十一，向前跑就是至高無上的唯一命令，當然大家都會起步出發。有的人會以快速的步伐前進，不過他很可能在中途倒下。有的人則可能以沉着的态度，緩慢的跑。不過，其到達終點所需要的時間，一定非常可觀。

總之，不知道終點所在的馬拉松，絕不能跑出好的紀錄來。同時，不知距離的馬拉松，根本不能成爲馬拉松。

但，很遺憾的，世上竟有許多與這種馬拉松一樣的現象。每天都有許多人跑着不知終點的馬拉松。這些人不是別人，正是在公司中服務的我們大家。

比如說，我所屬的單位是總務部，擔任文書課中的組織管理。也就是說，在公司無數的工作中，我被指派負責組織管理。我必須爲這一工作而努力。

這以馬拉松的例子來說，就像在各種競賽中，僅僅指令我參加馬拉松競賽，也不作任何交代就要我參加比賽一樣。

假使公司裏的工作，真的同這種馬拉松一樣時，那麼，公司的業務就休想有理想的進展了。

馬拉松競賽有馬拉松競賽的制勝要訣，企業經營也一定有企業的成功要訣吧？

2 分擔重點的工作方法

在檢討企業經營的成功要訣之前，茲先詳細的探討目前的工作方法。

我們在公司中的組織之中工作，公司的組織，可用組織圖或是編制章程來表示。章程中有具體而明確的規定。例如：

① 公司中設置有什麼部、課、股？

② 各部、課、股的職掌是什麼？

而所有同人誰屬那課那股也有詳細的規定。

換句話說，我們是在這一體制之下，一切按照規定從事工作。而這種工作，與跳高或擲標槍不同，却與跑馬拉松很相似。但僅僅按照目前這樣的規定，並不能使人認清路程、到達終點的距離、以及重要的紀錄等等。

許多公司除一些規章外還訂有員工守則與公約以及其他什麼方針或是計劃等等，意圖用以規範人們的行動。其實這種種種措施，在我們說來，就像是馬拉松選手心中茫然不可知的終點距離一樣，至為抽象而不切實際。

總之，從前的種種規定，只是規定什麼人應該如何做什麼工作而已，大家便低着頭按照那類規定做事。我不知道這與無終點距離的馬拉松賽跑在本質上究竟有多大的差別。

3 分擔重點工作的缺點

以前的重點分擔的工作方法，其所最重視的是如何工作的問題。因此，對工作成績的考核，最注重的也是這一點。主要的考核標準是：

- ①形式性的工作要領（工作可以做得很好）。
- ②工作態度（是否認真工作）？

有些上司看了屬下的報告之後，甚至還要像學校老師批改學生的作業一樣，任意批改，並且