

# 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

F27  
Z652

# 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・七十一年三月三版

|      |                                                                                                                         |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 原著書名 | MANAGEMENT BY OBJECTIVES                                                                                                |
| 原著者  | Alexander Hamilton Institute, Inc.                                                                                      |
| 譯者   | 許是祥                                                                                                                     |
| 校訂   | 朱萬福                                                                                                                     |
| 發行人  | 中華企業管理發展中心<br>董事長 李 裕 昆<br>台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓<br>電話總機：3311650・3312862<br>郵政劃撥儲金戶第14232號<br>本中心登記證字號：<br>行政院新聞局局版台業字第0607號 |
| 印刷裝訂 | 金氏裝訂有限公司                                                                                                                |

每冊實價新台幣140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 |
| <b>第三章 各事業部、各部門、及各單位的目標</b> ..... | 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        |
| <b>第四章 怎樣設定目標·····</b>    | <b>四九</b> |
| 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        |
| <b>第五章 目標管理制度的檢討·····</b> | <b>六九</b> |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 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 |
| <b>第六章 怎樣建立目標管理制度</b> ····· | 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中，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，有以組織系統爲依憑者，有以職掌劃分爲依憑者，今日却不能不以是否能獲得成果爲依憑了。

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，純然作爲執行別人政策的工具。他們也可以成爲一股主動積極的力量，因應內外的變化。經理人如果自認爲應該成爲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。杜拉克氏說：「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，不但必須深思熟慮，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