

目标管理的理 论与实践



港台经营管理丛书

明日报出版社

港台经营管理丛书

目标管理的理论与实践

一帆 编著

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

序 言

企业的最终目标，是创造以产品形式或劳务形式所表现的经济价值。

企业组织中的任何一个部门，若单独存在，势必难以生产完整的产品或提供完善的劳务，但集结群力后，必然能够可资利用的经济价值。因而，目标管理(简称为 MBO)的基本精神，是着重于目标的制定，进而认识组织中之个别目标，对于整体目标的贡献。

目标管理是一崭新的管理原理，以行为科学中的心理学、社会心理学与社会学为其理论基础。因而，探讨其学术结晶确非易事。

本书将目标管理的理论与实践，融合在管理活动循环圈中，使读者能在最短的时间内，深入探索目标管理之全貌，达到事半功倍之效。

诚将本书献给各中小企业之经营者与管理者，俾使在世界性经济不景气的冲击下依然能屹立不摇而欣欣向荣，此乃笔者最大的心愿。

目 录

第一章 目标管理之重要性	1
1 是否从事有效的管理	1
(1) 管理者的职务是解决问题	1
(2) 研究问题的性质	4
(3) 今后应有的管理态度	7
2 何谓目标管理	11
(1) 目标管理的实施过程	11
(2) 目标管理的目的	13
3 目标管理的实例	14
(1) 从安全方面提高效果—— 其动机导源于安全问题	14
(2) 愈来愈旺盛的工作冲劲—— 自我管理的喜悦	15

- (3) 以小集团活动来提高业绩——
加强能力的方法 17

第二章 经营管理的基础与构想 19

- 1 成为以后经营管理基础的构想 19
 - (1) 欧美经营管理的构想 19
 - (2) 日本经营管理的构想 22
- 2 目标管理基础的思想 23
 - (1) 寻求生存的意义——A·M·马兹洛 23
 - (2) 人都值得信赖——D·马葛雷卡 25
 - (3) 具体目标可以激发人之能力——
E·C·修礼 29
 - (4) 从工作范围的扩大及充实中，可产生欣喜的
成就感——F·哈斯巴葛 30
 - (5) 以民主方式参与组织，方可提高业绩——
R·李佳图 32
 - (6) 展开组织的全面性目标——
P·F·德拉卡 34
- 3 现代之目标管理观念 38
 - (1) 欧美之管理方法是否适合台湾 38
 - (2) 目标与欲望的关系 41
 - (3) 日本目标管理之优缺点 45

第三章 引进目标管理前之注意事项 47

- 1 引进目标管理前之准备事宜 47
 - (1) 负责引进目标管理之人选 47

(2) 先从说服董事长开始	51
(3) 务必征求各部门经理之赞同	54
2 选择合乎公司特性的制度	56
(1) 目标管理的二种典型	56
(2) 替公司做一番革新	60
(3) 应引进何种形态之目标管理	65
(4) 实施范围	66
3 筹备进度与教育宣导法	68
(1) 进度之设计	68
(2) 拟订实施规程	72
(3) 员工的训练与宣导方法	76
(4) 有关经费方面	80
第四章 设定目标之方法与步骤	82
1 设定高效能的方法	82
(1) 设定目标	82
(2) 目标管理制度下的应有目标	86
2 设定基本目标的方法	88
(1) 设定基本目标的步骤	88
(2) 以公司目标之成长为主	90
3 各部门、各级层之设定目标	93
(1) 自基本目标至部门目标	93
(2) 设定课长、股长及个人的目标	96
(3) 具体目标延展法	98
4 目标的设定与延展的实际情形—— 以降低成品的目标为例	101

(1) 设定公司之基本目标	101
(2) 自经理到经办人员之目标设定	105
5 设立个别目标之要领	113
(1) 如何处理无法数值化的目标	113
(2) 如何设定长期与其他部门有关之事 项, 以及多目标事项	116
(3) 如何分配职权	118
6 目标卡的制作法	121
(1) 目标卡的内容	121
(2) 如何制作目标卡	121

第五章 目标的达成与领导能力

1 领导能力	125
(1) 各种领导形态	125
(2) 经营者表格与P M理论	126
(3) 目标管理与领导作风	130
2 严以律己	132
(1) 透过方格图的解析, 你是否了解自己	132
(2) 水晶球显示什么	134
3 达成目标活动之进行与管理者之指	137
(1) 透过授权而扩大职务领域	137
(2) 指导之时期与对策	140
4 目标的修正与修正手续	142
(1) 何时修正	142
(2) 修正目标的步骤	144

第六章 目标管理之评价与反馈	146
1 评价与反馈	146
(1) 评价时所需的因素	146
(2) 依管理循环来评价	149
2 管理循环之具体评价法	150
(1) 日常性管理事项之自我评价	150
(2) 基本管理循环中的上司评价与对策	152
(3) 谋人事管理参考所需之评价	157
3 评价与人事制度是否有关联	161
(1) 评价与人事制度有关	161
(2) 人事评价之反映法	162

第一章

目标管理之重要性

1、是否从事有效的管理

(1)管理者的职务是解决问题

●是否被问题“追”得焦头烂额

如果与各行业的经营管理者作一席长谈，定然会对其问题与烦恼的冗杂烦琐感到惊讶。

这些问题与烦恼，或许是资金调度问题，或许是有关原料分配与安排问题，也可能是有关公司内外人际关系之处理等等。你是否也曾有过这些困扰？是否每天被许多问题搞得焦头烂额？是否虽竭尽所能拼命工作而效果却不明显？

美国有位学者曾说，经营者的主要任务是解决问题。所以，花费在处理问题上的时间比例相当大。

但是，如果你以此为挡箭牌，终日盲目、毫无计划与目标地瞎忙的话，那可就不是一位英明经营管理者该有的行径了。

亡羊补牢犹未晚，处理已发生的事虽然重要，但是，未

雨绸缪的预防问题更是重要。如果你缺乏此种正确观念，那么，你永远脱离不了各种问题的纠缠，做任何事情都无效可言。

现在让我们更具体地来探究这些问题。

S 公司是一家建设公司，员工计有三十多名。该建设公司的董事长经常埋怨以下事项：

①工作进行的步骤未曾妥善安排，以致效率很低。

②部属任意采取行动而不依照指示而行，导致错误层出不穷。

③工作经常有始无终，往往无法获悉工作的进行程度。

另外，拥有七十名员工的M公司，其董事长也经常埋怨下列情形：

①员工缺乏干劲，处事态度散漫。

②部属缺乏能力，许多芝麻小事都要请示上级，以致延误时效。

我仅蜻蜓点水般列举 S、M 二公司为例。但是，诸如此类的牢骚，我想不仅发生在这两个公司，在其他一般公司经营者口中，也可时常听闻。

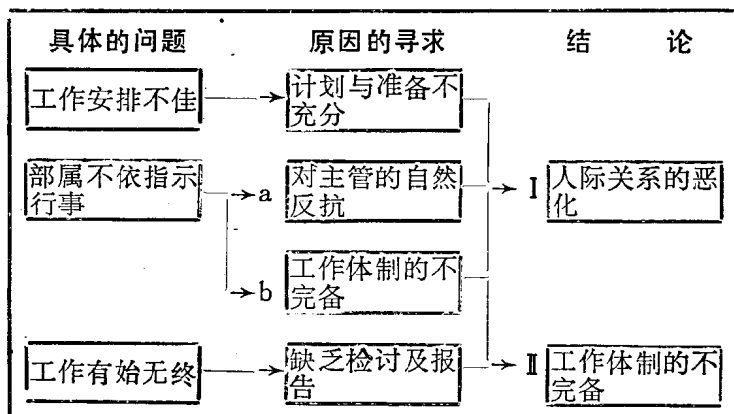
作为一个公司的经营管理者，切莫忽视这些牢骚。如置之不理，足以大幅度降低工作效率，成为促使公司业绩下降的一大主因。身为经营管理者，要特别留意。

然而，何以会产生这些问题呢？

●问题发生之原因

为了能具体地追究问题症结所在，让我们再将S公司的例子重新加以分析：

图表 1 S 公司的问题点



①工作进行的步骤未曾妥善安排，以致效率低落——此问题之所以发生，原因乃在于工作前的事前计划与准备不周全之故。

②部属任意采取行动而不依照指示而行，导致错误层出不穷。这是因为：

a 部属对权威的自然反抗。

b 对于工作实施阶段作法不齐备之故（结构、体制）。

③工作有始无终无法获悉工作进展情况——其发生原因乃是由于报告体制不完备及结果检查不仔细之故；或许前项发生之因是由于部属对主管的自然反抗。

将上述三个问题的原因综合如下：

I 部属对主管的自然反抗。

这虽是问题重点之一，但最重要的还是以下的问题。

II 工作进行所必备的三个步骤〈计划——实施——评价〉，三者体制不完备之故。

此点实为S公司最重要的问题症结所在。

因此，S公司只有在根本上对〈计划——实施——评价〉三个阶段深入，方可提高员工的工作效率。

如不依以上的方法干，则问题依然存在，每天的业绩依旧停滞在目前的“谷底”状况，而无法进一步突破。

以下我们再来分析M公司的情况，其问题有二：

图表 2 M公司之问题点

具体的问题	原因的寻求	结 论
部属缺乏干劲	没有充分激发工作的动机	I 人际关系的恶化
部属未接指示就不行动	业务方针不彻底、职权不明确	II 工作体制不完备

①员工缺乏干劲，工作态度散漫马虎——此乃表示员工不了解公司作业情形之故。我们深入查证S公司之问题症结，可以得知S公司的问题，主要在于工作与结构体制方面，而M公司则在于工作与人事的问题。

②部属连芝麻小事均要——请示——其发生之因乃由于上级领导对工作目标与方针指示不明确，或职权（部属可以自由裁决的范围）不清楚之故。此亦正是工作体制不完备及人际关系不良所导致的结果。

(2)探究问题的性质

●具体问题及深入问题

问题的种类，依其性质可大体上分为二类。

其一是，每天均会发生的具体问题。

例如，以工地监工者及采购者吵架之问题而言，分析其吵架之因是由于仓库中缺乏当日施工所需的材料。监工者的说法是：

“这种情况如果偶尔发生，我当然不致如此气愤，问题是这种情况太常见了。大伙儿都有责任如期完工，这里多数人是竭力工作的。但是，采购者却散漫拖延，这样下去怎能如期完工？”

其说法的确有些道理。但另一方面，材料采购者也辩驳道：

“我当然了解将材料全部买下来，可随时供应施工所需。但是，问题在于若将全部材料购下，仓库根本容纳不了。再者，许多材料费用均来自银行贷款，每期的利息费用相当惊人。所以，为节省费用，监工者应该订立计划，事先告知每期的材料。如此一来，既可节约费用，又可不虞材料的匮乏，何乐而不为呢？”

即使是一场精彩的舌枪唇战，亦无法解决问题。所以，当务之急是即刻订购匮乏的建筑材料以应急。诸如此类的问题，就是第一类的问题——“每天会发生的具体问题”。

至于另一问题，作为“每天发生的具体问题”之原因的问题，亦即形成前问题之原因的问题。

故在解决上述工程滞怠的方法中，尚需作到下列的要求：

①工事监工者需提出工程预定时间表及每期所需材料的数目、种类给材料采购者。

②监工者需和采购者联络工程进度的变化，使采购者可以根据所得的资料采购材料，同时，进行库存管理。

如果没有经此步骤改善监工者及采购者关系的话，往后仍有可能产生类似的问题。就是说，将工作规划合理化，使工程进行的管理与材料采购的管理彼此配合，即可改善问题，这正是此处所言之第二类问题。

将上述二个问题加以分析整理，可以下列的方式来表示。

第一种问题 每天所发生的具体问题——“库存中缺乏的材料”。

→需要迅速、正确地解决——“特别订购材料以解决当务之急”。

第二种问题 成为“每天发生的具体问题”之因的问题——“工事监工者及采购者联络的不良”。

→需要长期性、根本性地解决——“彼此密切磋商，将工作的结构作一合理的分配”。

●改善问题背景即可进行合理化

第一类问题（每天发生的具体问题），由于问题已发生，所以，解决之道在于采取各种应急的措施。

身为经营者，如果认为采取应急措施后即万事顺利的话，则可谓大错特错了。因为这种治标不治本的解决法，依然有旧疾复发的可能。以整体而言，仅是徒增麻烦的程序，在工作的效率与利润上根本毫无助益。

前面虽曾提及“经营管理者的工作是解决问题”，但是，光是解决第一个问题并不算是尽到经营管理的义务。一个真正的经营管理者，需能更进一步地解决促成第一个问题之因的问题，方称得上“解决问题”的真谛。

经营管理者在完成第二个问题的解决工作后，整个工作的规划即可趋于合理化，因此，工作者也可在愉悦的情况下工作，提高工作效率与业绩。

根据“目标的管理”，乃是透过工作的规划与人际关系方面，双管齐下，以根本解决第二个问题，并改善经营管理的观念与处事方式。

(3) 今后应有的管理态度

● 目标管理的重点

自石油危机以来，整个世界的经济由“高度成长”骤降至“低成长”。为求生存，每一行业均不得不在此战战兢兢地经营以求苟安！然而，即使有效率地进行工作，如果公司的业绩依然没有进展，亦无法逃避商场竞争的残酷事实。故为谋求生存起见，除了必须要求公司全体同仁竭力节约外，尚需激发员工对工作的热诚与干劲方可。

诚如前述，如果公司的现况处于下列状态——人、财、物等问题层出不穷，而浪费情形依然未获改善，要突破此窘境以创造鼎盛的公司，基本上又该如何着手呢？

其结论有三个重点：

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①工作合理化。②处事积极化。③工作规划合理化及处事积极化的完全配合。 |
|--|