

QYFZMBGLYYZN

企业方针
目标管理

应用指南

ZN

针
理

应用指南

0.7

新疆人民出版社

0.7

新疆人民出版社

企业方针目标管理应用指南
毕殿国 李洪宝 黄继雄 等编著

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市建中路54号 邮政编码 830001)

乌鲁木齐铁路局印刷厂照排

新疆新华印刷三厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.96印张 插页100千字

1992年1月第1版 1992年1月第1次印刷

印数: 1—3000

ISBN7-228-02096-0/F·94 定价:2.50元

内 容 简 介

本书在总结新疆交通运输企业几年来开展方针目标管理经验的基础上,综合兄弟省市企业的先进经验,参阅有关资料而编写的一本适用教材。本书较系统地介绍了企业方针目标的基本概念及其制订、展开、实施和考核评价等内容。本书具有通俗易懂、简明扼要、适用性较强等特点。可供企业各级领导、管理人员和广大职工学习,并可作为教学参考用书。

本书主要适用于工业交通运输企业,对其它企业也具有一定的参考和使用价值。

编者的话

方针目标管理作为一项有效的管理现代化方法,1954年发源于美国,50年代末传入日本,1978年开始在我国推广。经过十几年的探索实践证明:企业实行方针目标管理,不仅有利于企业改革,有利于提高企业管理水平,而且有利于搞好企业安全生产,增强企业活力,提高经济效益。

随着管理现代化的深入,企业实行方针目标管理的重要性和迫切性越来越突出。为了适应广大企业领导干部、管理人员和职工群众学习、掌握方针目标管理基本知识、具体方法的需要,我们组织编写了《企业方针目标管理应用指南》。本书在总结我国一些企业开展方针目标管理经验的基础上,比较系统地介绍了企业方针目标管理的基本概念、理论基础知识及开展企业方针目标管理基础工作。并着重结合实际,详细介绍了企业开展方针目标管理的具体方法和步骤。

参加本书的编写人员分工如下:

- | | | |
|-----|-----|-----|
| 第一章 | 黄继雄 | 王俊杰 |
| 第二章 | 李纯朴 | 杜武举 |
| 第三章 | 胡秀珍 | 侯志和 |
| 第四章 | 张建民 | 毕殿国 |
| 第五章 | 毕殿国 | 赵如男 |
| 第六章 | 李洪宝 | |
| 第七章 | 张建民 | 毕殿国 |

本书由新疆质量管理协会常务副理事长耿升富高级工程师

师、新疆生产建设兵团工业交通局吕以效处长担任顾问。新疆维吾尔自治区质量管理协会秘书长、中国质量管理咨询师罗真权同志作序。毕殿国、李洪宝、黄继雄任主编。

本书在编写过程中，参阅了国内外的有关资料，并得到乌鲁木齐铁路局企业管理协会、乌鲁木齐市经济委员会、乌鲁木齐铁路分局、南疆铁路临时管理处等有关单位领导和同志们的大力支持热情帮助。在此一并向他们表示衷心的感谢。

由于时间紧迫，水平有限，疏漏之处在所难免，恳切希望广大读者提出宝贵意见，以便进一步修改完善。

编者

1991. 12.

企业方针目标管理中需要注意 解决的一些问题(代序)

方针目标管理来源于“目标管理”，是由美国管理学者彼得·德鲁克最早在《管理实践》一书中提出的“目标管理和自我控制”引伸而来的。50年代末，目标管理传入日本。日本结合本国国情和全面质量管理实践发展成为“社长方针管理”。日本科技联盟对方针管理的定义是：“方针管理是指对企业中长期规划以及所决定的年度规划的综合管理”。70年代末，我国从日本引进全面质量管理的同时，也引进了社长方针管理。在全面质量管理推行过程中结合我国国情进一步发展成为现在具有我国特色的企业方针目标管理。

按照我国的习惯，企业方针目标是指一定时间内，企业经营管理活动的纲领和预期要达到的结果。它是企业经营的方向和目标，体现了企业经营的战略和策略。企业方针目标有长期和中短期之别。长期方针目标带有战略性特点，对企业的长远发展起指导作用；中短期方针目标是长期方针目标的具体化，带有策略性特点，是实现长期方针目标的手段。通常，短期的方针目标，就是指工厂的年度经营方针目标。它由“方针”、“目标”、“措施”三部分构成。方针是企业年度经营活动的宗旨。目标是根据方针要求提出的年度企业主要工作项目以及它们应该达到的水平和程度。措施是为了实现各项目标所需做的具体工作。一般说，方针应当突出重点，目标应当力求定

量。而措施内容,不仅要和目标相对应,而且应具体明确每个措施项目的现状、内容、对策、责任部门、协调部门和要求完成的期限。这样,只要某几项措施完成了,就能保证某个目标的实现;而全面完成各项措施,就能保证企业方针目标的全面实现。

所谓企业方针目标管理,就是指方针目标的制订、展开、实施全过程的组织、协调、控制、激励、检查、诊断等一系列的管理活动。方针目标管理的理论基础是行为科学和系统原理。实行方针目标管理,能够激励调动企业全体职工的积极性和创造性;充分发挥各部门的作用,能够把企业各项管理工作统一起來,建立一套科学的完整的目标管理体系,能够促进全面质量管理深入发展,提高企业科学管理水平,改善企业素质,增强企业活力,实现企业经营目的。这已为许多企业实行方针目标管理的成功实践所证明。

最近,编写这本小册子的同志送来一份大样供我阅读,并一再委托代写前言。思虑再三深感不宜当此重托。因此,仅借此机会,把多年来和同行们一起在一些企业中开展质量管理咨询、诊断、评审时,所发现的企业方针目标管理方面应注意的一些问题摆出来,希望引起重视并谋求解决之良策。

目前我国一些企业在实施方针目标管理中常见的问题主要是:

一、在方针目标制订阶段,存在方针目标制订依据不充分,没有认真寻找问题点或问题点找得不准确,缺乏系统周密的市场调查研究、各方面的情况和信息未能很好沟通和进行综合分析。企业方针与企业实际情况结合不够紧密,方针口号化、通用化、针对性差。企业目标项目太多,罗列了很多经常性

的业务工作内容和生产技术指标,重点不突出;目标和方针不挂钩;目标值过高或过低。目标和措施不具体。目标无定量要求、措施无具体内容、缺乏针对性、且措施项目和内容不充分,即使措施兑现了,目标也不一定能实现。没有强有力的综合部门推行方针目标管理,只是委派个别人作文章;方针目标管理制度不健全;企业方针目标管理和企业现有的生产经营活动相分离,形成“两张皮”。企业领导,尤其是第一管理者没有亲自参与方针目标的制订和展开工作,缺乏对方针目标管理的教育、学习和研究等等。

二、在方针目标的展开阶段,存在目标展开对应性差,方针和目标、目标和措施不对应;企业和科室、车间纵向衔接不好;展开后部门之间不协调,比如,同一项目标和措施,负责单位和协同单位在内容上和时间上不能协调一致。目标展开不彻底,纵向只展开到车间、科室、未落实到班组、个人;横向没有解决左邻右舍同步活动的问题或各职能部门为基层排忧解难,提供服务的问题。重大目标和措施,与各职能部门的目标和措施没有专项计划;例如:新产品开发、技术改造、质量升级、土建工程、生产技术准备、人材培训和开发等,缺乏实施方案,难以落实。把企业方针目标展开等同于指标分解,而没有采用系统图法认真进行展开。没有把方针目标制订和展开的过程当做动员和组织全体职工实现方针目标的过程,没有把广大职工的积极性调动起来为方针目标的实现献计献策等等。

三、在方针目标实施阶段,存在目标实施前的准备工作,包括人员、技术条件、设备、工具、原材料、资金等准备不足,影响了目标的实施。目标责任不明确;方针目标管理没有和经济

承包责任制相结合;实现目标过程的职责、权力、利益不结合;干好干坏一个样,挫伤了职工的积极性。围绕方针目标开展质量管理小组活动不够。厂长、副厂长对方针目标实施过程没有亲自过问和诊断,对发现的问题未能加以指导或及时协调解决。没有实施方针目标的月计划任务书或季度计划任务书等等。

四、在检查、考核总结阶段,缺乏定期检查制度,习惯年终算总帐,平时缺少自我检查,上级检查或归口的专业检查。考核缺乏科学的评价方法,尤其是对科室工作质量的考核评价很不严格,功过是非分不清。考核结果没有和工资、奖惩制度挂钩、没有实行质量否决权。没有认真对方针目标管理进行总结;第一管理者或主要领导未能亲自参加诊断;项目实现率、措施实现率情况不明、遗留问题也不明确等等。

我认为,由于方针目标管理引入我国的时间还不长,对方针目标管理的教育还不够深入,一些企业在实施方针目标管理的过程中出现上述这些不尽完善之处,应当在深入开展方针目标管理的实践中逐步加以解决。实际上,上述诸多问题,在阅读这本小册子时,多数都能得到正确的解答或找到可行的解决办法。相信各行各业广大读者在综合学习其它有关专著、深入研究方针目标管理的理论、从事方针目标管理的实践中,定会不断丰富和发展它的思想、理论和方法,使之不断深化和完善。

还有一点需要强调:方针目标管理作为对企业生产经营活动的全过程实行全面、综合性管理的科学方法,也是决策者掌握中心工作的科学管理方法。企业领导应善于将企业的经营目的和任务转化为方针目标,通过方针目标的展开对下级

实施有效领导;通过检查、诊断及时发现问题、组织协调;通过考核和奖惩推动和保证方针目标的实施和实现。在实际开展方针目标管理时,由于每个企业的实际情况不同,在一个时期内生产经营的主要矛盾不同,所要解决的主要问题也不同。因而,方针、目标和方针目标管理的内容和侧重点也不完全相同。比如,有的偏重于新产品开发;有的偏重于技术改造;有的偏重于产品创优升级;有的偏重于销售服务;有的偏重于安全生产等等。总之,应当根据企业的具体情况,紧紧围绕实现企业生产建设的发展、技术的进步、质量的改善、经济效益(包括社会和企业)的提高这个总目标,开展方针目标管理,力求实用化,提高实效性。

罗真权

1992. 1. 15

目 录

编者的话·····	(1)
企业方针目标管理中需要注意解决的一些问题(代序)···	(3)
第一章 企业方针目标管理的基本概念 ·····	(1)
第一节 方针目标的由来和发展·····	(1)
第二节 方针目标管理的基本概念·····	(4)
第三节 方针目标管理的过程及应用范围·····	(9)
第四节 企业实行方针目标管理的必要条件 ···	(11)
第五节 方针目标管理与计划管理的关系 ·····	(13)
第六节 实行方针目标管理的目的和意义 ·····	(14)
第二章 企业方针目标管理的理论基础 ·····	(17)
第一节 马克思主义理论是研究企业方针目标 管理的指导思想 ·····	(17)
第二节 行为科学是企业方针目标管理的理论 基础 ·····	(20)
第三节 系统理论为企业实行方针目标管理提 供科学的方法论 ·····	(36)
第三章 企业方针目标管理的基础工作 ·····	(43)
第一节 概述 ·····	(43)
第二节 企业方针目标管理基础工作的具体 内容 ·····	(46)
第三节 加强企业方针目标管理基础工作的 途径 ·····	(63)

第四章 企业方针目标的制定与展开	(65)
第一节 企业方针目标的制定	(65)
第二节 企业方针目标的展开	(72)
第三节 企业方针目标制定与展开过程中应注意的问题	(83)
第五章 企业方针目标实施	(85)
第一节 企业方针目标实施的基本原则和要求	(85)
第二节 企业方针目标实施的有效手段	(87)
第三节 企业方针目标实施过程中的几项重要工作	(91)
第四节 企业方针目标的检查、考核	(95)
第六章 方针目标管理的诊断和效果评价	(99)
第一节 概述	(99)
第二节 方针目标管理诊断	(100)
第三节 方针目标管理效果评价	(114)
第七章 案例	(123)
第一节 某铁路局 1991 年方针目标及实施方案	(123)
第二节 某铁路分局 1991 年上半年方针目标诊断书	(143)
附录一：某铁路局方针目标管理办法	(149)
附录二：企业方针目标管理常用图表	(156)

第一章 企业方针目标管理的基本概念

第一节 方针目标的由来和发展

方针目标管理是对企业生产经营活动的全过程实行全面、综合性管理的科学方法,也是决策者掌握中心工作的有效管理手段。

目标管理(management by objective 简称 MBO),起源于美国,它是 50 年代在美国出现的一种先进的企业管理体制。当时美国产业面临激烈竞争的局面,急需强化企业素质,增强竞争能力。怎样才能达到这些目标,最重要的是要使职工对所从事的工作有兴趣,能主动地充分发挥其才能,为企业尽职尽责,努力工作。要做到这一点,急需一种新的更有活力的管理制度来取代以往的管理制度,目标管理就是在这种情况下应运而生的。

1954 年美国企业管理专家 P. F. 德鲁克首先在《管理的实践》(The practice of management)一书中提出了“目标管理和自我控制”的主张。他对目标管理的基本原理作了较为全面的概括。以后又进一步发展了这一主张,他认为:“企业的目的和任务,必须转化为目标”。企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导,并保证企业总目标的完成。如果“一个领域没有特定的目标,则这个领域必然会被忽视。”如果没有方向一致的分目标来指导每个人的工作,则企业的规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。每个企业管理人员或

工人的分目标就是企业总目标对它的要求,同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。只有每个企业管理人员或工人都完成了自己的分目标,整个企业的总目标才有完成的希望。企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标,P. F. 德鲁克以上的主张,是当时目标管理的重要理论根据。

目标管理的指导思想是企业管理人员或工人亲自参加工作目标的制订,在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标。由原来专门管理工作的管理制度发展到特别强调对各级管理人员的管理。故被称为“管理中的管理。”目标管理在美国广泛地应用于工业、金融、公用事业等行业的公司,取得了极大的成果。

日本是世界上最早引进目标管理的国家。早在1957年日本玻璃公司就引进了这种制度,接着东京芝浦电气股份公司等许多企业也相继采用了目标管理,到1965年已普及至整个产业界。日本引进目标管理后,与本国传统的以及原先引进的管理制度结合起来,取长补短,充实提高,形成了具有日本特色的,效率更高的管理制度,取得了显著的成效。

日本企业在推行全面质量管理中,为了集中全体职工的力量来实现企业领导者制订的目标,它要求每个职工对领导者的方针目标加以分析,制定目标,然后通过提高每个人的业务技术水平或通过提高某项管理工作体系活动的水平,以改善公司、企业的“体质”,这样使得方针目标管理同全面质量管理结合得更紧密,并使之成为一个体系,由此促进方针目标管理活动的深化发展。

我国60年代中期,一些企业也曾实行过类似目标管理的

计划指标层层分解,指标下车间下科室等。在企业内部上上下下,都规定了指标,但基本上属于不自觉的残缺型的目标管理。主要问题是只强调指令性的纵向制约,是一种单方向的流动,自上而下的传递,各管一摊,各自为政的分散性管理。

1978年我国从日本引进全面质量管理的同时也引进了目标管理。到80年代初才逐渐被一些先进的企业接受和应用,并逐步得到发展。近年来,随着改革的深入,方针目标管理的应用领域不断拓宽,不少企业把方针目标管理同经济承包等相结合,创造出了任期目标责任制,经营承包责任制等形式多样的目标责任制,成为考核企业、干部政绩,改进工作作风的有效方法和手段。从而保证了企业经营目标的实现。

根据我国的习惯叫法,一般都认为方针是定性的,定方向的。目标是定量,定完成项目的程度水平的。几年来实行方针目标管理的实践表明,我国企业全面推行方针目标管理是大力发展生产力的需要,是企业获得更好的经济效益的主要支柱。因此,方针目标管理作为现代化管理的方法,必将会在所有的企事业中充分发挥应有的作用。

第二节 方针目标管理的基本概念

一、方针目标管理名词术语

1. 方针：一般是指由本单位的决策层正式颁布的，一定时期内的经营管理方向和纲领。

2. 目标：是指根据本单位的方针所规定的，一定时期内应达到的具体成果。

3. 方针目标管理：是运用“激励理论”和系统工程原理，充分调动全体职工的积极性和智慧，对实现本单位的方针目标定期进行 PDCA 循环的一种管理体制和系统活动。

4. 措施：是指为保证目标实现，针对问题点所采取的手段和方法。

5. 问题点：是指为实现本单位目标必须解决的重要问题。

6. 管理点：是指在方针目标管理过程中需要对重要问题，关键部位和重要工序进行重点管理，其管理对象称为管理点，其中属于操作层的，一般称为控制点。

二、企业方针和企业目标二者之间的关系

通常来说，企业生存发展，要进步就必须确定自己的经营目的。而要实现自己的经营目的，就应当确定企业方针作为某个特定时期内统一企业全体职工思想和行动的纲领、指南。为了落实方针，使企业方针具体化，企业就必须制定生产经营、技术进步、人才开发，职工福利等方面要达到的具体目标。也就是说，企业方针是企业目标的高度概括，而企业目标则是企

业方针的具体化,是对企业方针内涵的定量表达。因此,一定时期内企业的经营方针和由此而决定的企业生产经营与管理各项具体指标的有机结合,就构成了完整的企业方针目标。企业方针与企业目标是一个有机的整体,缺一不可。当然,由于每个企业的具体情况不同,在一定时期内生产经营的主要矛盾也就不同。因此,方针目标管理应当根据当时的特定条件有所侧重,从总体上来说,必须服从于企业社会主义物质文明建设和社会主义精神文明建设的需要。

三、企业方针目标管理的类型

方针目标管理的形式,因企业的具体情况和工作需要的不同而不尽一致。从国内外企业方针目标管理的实践来看,其具体形式是多种多样的。以目标管理的中心来分类,可划分为三种类型。

1. 组织中心型目标管理

组织中心型目标管理的重点是在企业整体方面,其主要特点是:首先在企业领导者的主持下确定企业目标,然后由上而下逐级展开,最后形成分目标与总目标相结合的目标体系。通过目标体系把企业各方面力量集中起来,以保证企业方针目标的实现。

组织中心型目标管理的优点是:

(1)它把个人目标和企业目标紧紧联系起来,而且统筹协调企业内部间的工作,有助于提高企业管理工作效率和经营成果。

(2)各级领导人员同广大职工共同商定目标,密切了干部群众关系,有助于吸取职工的智慧,激发职工的积极性。