

企业目标管理方法



云南人民出版社

责任编辑：吴 垠

封面设计：徐荣灿

企业目标管理方法

林文俏 陈 琦

*

云南人民出版社出版发行

(昆明市书林街100号)

云南新华印刷厂印装 云南省新华书店经销

*

开本：787×1092 1/32 印张：3.625 字数：100,000

1986年6月第一版 1986年6月第一次印刷

印数：1—22,000

统一书号：4116·91 定价：1.00 元

出版说明

为了提高企业经营管理水平和经济效益，适应经济改革和四个现代化建设的需要，我会受云南人民出版社的委托，组织部分理论和实际工作者，编写了这套《实用企业管理丛书》。

丛书遵循实用和普及的原则，从我国工业企业的实际出发，吸收国外的先进管理经验，针对广大企业尤其是中小型企业的需求，介绍了常用的一些企业管理知识和方法。本丛书力求内容简明，概念清晰，文字通俗，方法易懂。略去高深的理论知识，着重基本方法的应用，并尽可能列举实例，使读者学后能用。

这套丛书可作为各工业企业培训中、初级管理人员和对职工进行管理基础知识教育的参考教材，也可作为企业职工自学企业管理知识的普及读物。

云南省企业管理协会

前 言

目标管理 (Management by Objectives) 作为一项有效的管理手段, 1954年发源于美国, 五十年代末期传入日本, 之后其内容和方法上都得到了进一步的发展。日本企业通常把目标管理称做方针管理, 并以此作为开展全面质量管理的一个重要内容。

1978年我国一些企业在开展全面质量管理的同时, 也开始推行目标管理, 从而促使质量管理活动真正成为全员、全过程、全企业的综合性管理活动。经过几年的实践, 取得了一定成绩, 积累了一些经验。随着经济体制的改革, 企业实行目标管理的重要性和必要性越来越突出。国家有关部门已把实行目标管理作为企业获国家质量管理奖的重要评审条件。因此, 广大企业的领导干部、管理人员和职工群众迫切需要了解目标管理的基本知识和具体方法。为此, 我们编写了《企业目标管理方法》一书。本书在总结我国一些企业开展目标管理经验的基础上, 结合我国实际情况, 比较系统地介绍了企业开展目标管理的具体方法。同时, 为了使读者对目标管理有一个比较全面的了解, 对目标管理的由来和发展也作了简要介绍。

本书在编写中参考了大连电机厂、北京内燃机总厂、哈尔滨汽车齿轮厂、首都钢铁公司等企业开展目标管理的经验。

本书初稿曾由作者在昆明铁路局举办的各种目标管理学习班上多次讲授, 正式出版前又进行了较大修改和补充。但由于

目标管理在我国企业的开展还不够普遍，如何结合我国实际情况开展目标管理也还处在探索阶段，目标管理的方法也有待进一步发展，再加上作者水平所限，本书不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

一九八三年九月

目 录

第一章 目标管理的由来和发展.....	1
第一节 目标管理的由来.....	1
第二节 目标管理的意义.....	3
第三节 目标管理的发展——日本的方针管理.....	7
第四节 目标管理在我国的实践.....	10
第二章 企业目标的制定.....	14
第一节 为什么要制定企业目标.....	14
第二节 企业目标的分类.....	16
第三节 企业目标的内容.....	18
第四节 企业目标的制定方法.....	22
第五节 市场调查和预测.....	29
第三章 企业目标的展开.....	41
第一节 为什么要进行目标展开.....	41
第二节 目标展开的方法.....	43
第三节 分目标的制定步骤.....	49
第四节 目标展开图.....	62

第四章 按目标进行管理的方法和手段.....66

第一节 旗帜管理法.....66

第二节 质量保证体系.....68

第三节 领导诊断.....77

第四节 目标的检查和考核.....80

第五节 Q C 小组活动.....86

第五章 目标管理和经济责任制.....93

附录：日本方针管理的步骤以及新 QC 七种工具在方针管理中的应用

附 图

第一章 目标管理的由来和发展

第一节 目标管理的由来

管理作为一门科学是随着资本主义生产方式的建立、生产规模的不断扩大以及科学技术的日异进步而发展的，大体上经过了早期经验管理、科学管理和现代管理几个阶段。早期经验管理产生于资本主义发展的初期，主要根据管理者的传统经验进行管理，管理还没有形成一门科学。科学管理形成于十九世纪末二十世纪初，即由自由资本主义向垄断资本主义过渡的时期，创始人是美国的泰勒（F·W·Taylor）。“泰勒制”管理通过严格的监督和惩罚，迫使工人在紧张的高强度条件下从事生产劳动，大大提高了劳动生产率，同时也加重了对工人阶级的剥削。无论是早期的经验管理还是泰勒制的科学管理，其本质都是以技术为中心的管理，它忽视人在管理中的价值，不重视人的主动精神，把人视为会说话的工具和机器，或是单纯追求金钱物质的“经济人”，从而造成了管理者和工人之间的对立。

现代管理科学是从四十年代即第二次世界大战以后发展起来的，从宏观角度大体上可分成两大派别：一是“管理科学”派，它是从合理组织生产力的角度来研究管理，认为管理是一门技术，管理的中心是如何把现代自然科学技术上的成就（如

系统工程、数学、电子计算机等)应用到管理上,促进管理的现代化;二是“行为科学”派,它是从生产关系的角度来研究管理,认为管理是一门艺术,管理的中心是如何把社会学、人类学、心理学等社会科学上的成就应用到管理上,促进人力资源的开发。

行为科学也称人际关系学说,起源于二十年代美国哈佛大学心理学教授埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)等人在芝加哥西方电器公司霍桑工厂进行的著名的“霍桑试验”。试验得出结论认为:只有协调好企业内部人与人之间的关系,使工人看到自己工作的价值,产生强烈的工作欲望和动机,才能促使工人采取与管理当局合作的态度,积极为企业服务。

目标管理是把行为科学的思想理论应用于企业管理而提出的一种现代管理方法。和泰勒制管理把人看作是“经济人”,主张实行严格的监督和经济激励相结合的管理手段不同,行为科学认为人是有思想有个性的“社会人”,他们除了物质上的需要外,还有精神需要和社会需要。因此,行为科学主张让职工参与管理,以满足人们的“自我成就”需要,激发人们主动地工作。目标管理就是职工参与管理的一种形式。

目标管理始创于美国。在本世纪五十年代,美国的一般企业由于组织机构臃肿,管理制度僵化,工作效率较低,职工积极性的发挥受到影响,因此,需要建立一种新的更有活力的管理制度。目标管理就在这种情况下应运而生。

1954年美国企业管理学家杜拉克(P·F·Drucker)第一次提出了目标管理的理论。将杜拉克的理论加以具体展开的是美国著名的经营顾问西勒(E·C·Schleh)。但在六十年代初期以前,目标管理仅在管理人员中实行。由于目标管理特别适用于对各级管理人员的管理,所以有人称它做“管理中的管

理”。1965年奥地尔尼 (G·Odiorne) 扩大了目标管理的范围, 提出从企业最高领导层到企业各个部门和每个职工都制定目标, 在企业内部形成一个“目标联锁”。此后, 目标管理便开始在美国等西方国家盛行。据美国1974年对403家大公司的调查, 有188家公司实行了目标管理, 占46.7%。

第二节 目标管理的意义

管理是用一定的方法对企业活动进行计划、组织和控制, 以实现预定的目标。而目标管理则是企业用目标来指导、计划、控制和激励人的活动, 以目标作为管理企业人、财、物各要素的基准。目标管理要求企业活动从制定目标开始, 活动的全过程以目标为指针, 活动结果的好坏用目标进行评价。

目标管理的主要思想是:

- 1.对成长、发展和成就的需要是调动积极性的重要因素, 目标的实现就是成就, 让职工和企业领导一起参与目标的制定, 授权职工自行选择完成目标的方法, 可以满足他们的“自我成就”的需要, 激励人们主动地工作。

- 2.从企业总目标出发, 用系统方法进行目标系统的优化, 建立由企业战略目标、部门策略目标和职工个人目标组成的企业目标系统, 以获取最佳的效益。

- 3.不仅要使职工个人工作和企业总目标相结合, 而且在实现企业总目标时要设法满足个人的需要。也即必须使个人目标和组织目标协调一致, 把个人需要引向企业目标, 以最大限度地调动人的积极性。

由此可见, 目标管理是民主管理方法和系统管理方法相结合的一种现代管理方法。它通过“参与型”的民主管理使广大

职工的积极性得到充分发挥；通过以实现企业总目标为目的的各级目标的“联锁”，使企业经营管理活动更加系统化。当然，资本主义国家的民主管理与我国的民主管理有着本质的不同。

国外目标管理的过程一般包括三个阶段：

第一个阶段：目标的制定

企业制定总目标，各部门据此制定部门分目标，每个职工根据部门分目标制定个人目标，从而在企业内部形成纵横交错的“目标联锁”，以保证企业总目标的实现。在制定目标过程中，管理部门与职工共同商定衡量工作成绩的标准和取得资源的途径，以及目标实施结果的考核办法。

第二阶段：目标实施的过程管理

目标实施过程的管理主要实行职工的自我控制即自我管理，也就是授权职工自行选择完成目标的方法、手段和措施。

第三阶段：目标实施结果的评价

对目标实施的结果按照标准进行自下而上的检查和评定。评定结果和奖励、人事考核相结合。

目标管理的循环过程见图 1—1。

组织目标和个人目标的制定，遵循相同的步骤：

（1）确立具体目标来支持组织或个人的意图。

（2）说明这些目标的重要性。

（3）提出实施目标的行动计划即实现目标要做的各种事情。对公司而言，这一步规定了计划大纲；对个人而言，这一步规定了具体职责。

（4）明确工作执行成绩标准和衡量尺度。公司的执行成绩标准如利润、市场占有率、成本、销售额等；个人的执行成绩标准反映个人在实现公司目标过程中的成就。

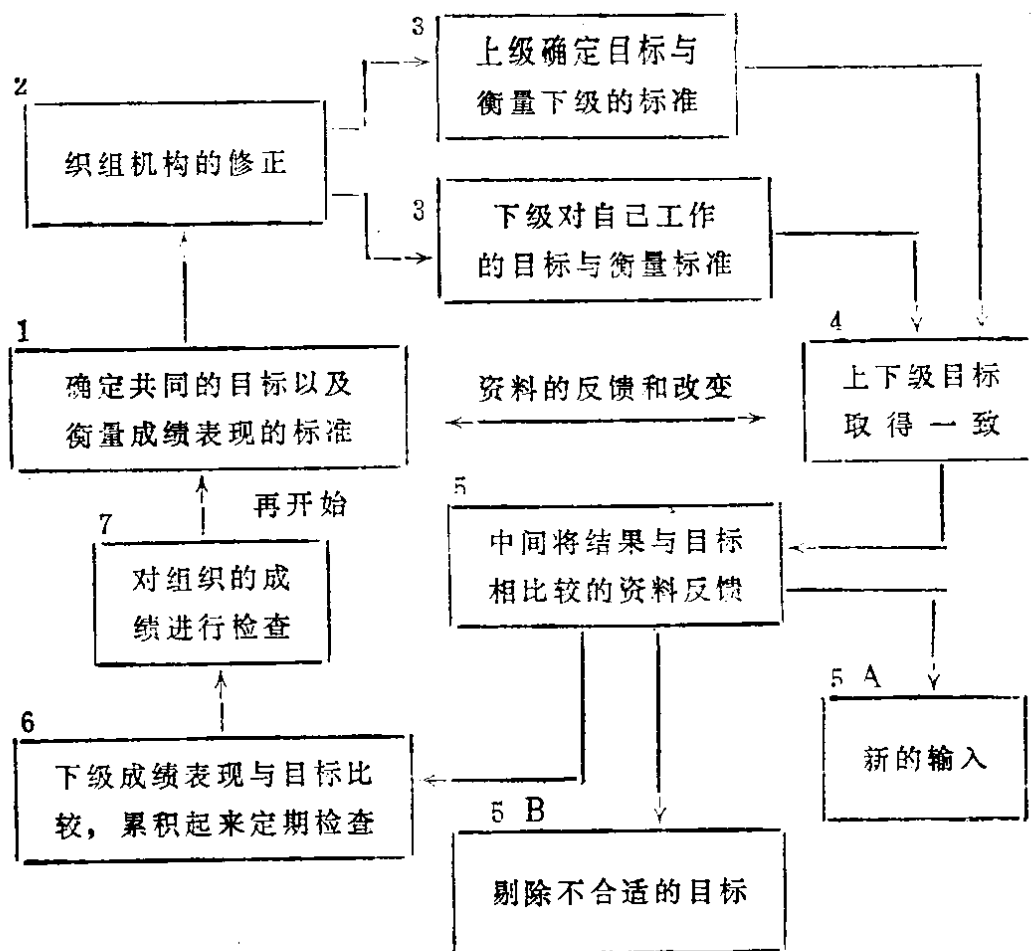


图 1—1 目标管理循环图

(5) 考虑行动计划执行中的各种困难并制定相应的预防和解决措施。

(6) 详细估计实现目标所需的各种资源。

(7) 规定组织目标和个人目标的相互作用。

(8) 以实际执行计划的成绩作为衡量和评价的标准并进行监督。

在国外，实行目标管理十分重视个人目标和组织目标的协调一致。查尔斯 (Charles) 和休斯 (Hughes) 在《目标制定》一书中提出了如何协调个人目标和组织目标的关系。他们认为，对个人成长、发展和成就的需要是每个职工心理特性的一部分，而这种需要是可以通过个人目标的实现而得到满足

的。因此应允许职工追求个人目标，并提供一项目标制定的伞（即由一个控制点通过组织向外和向下扩散的目标制定系统），使企业中所有的人员都能看到和达到个人目标，这是调动积极性的关键。如何使个人目标和组织目标协调一致呢？他们认为管理者应该做到：

（1）自上而下地制定公司目标并把公司目标一级一级地传达下去；

（2）向职工提供有意义地参与实现这些目标的工作机会；

（3）以某种方式给职工实现个人目标的机会，从而激发职工的积极性，使职工的个人目标与公司目标统一协调起来。

国外认为，实行目标管理有以下一些好处：

（1）部属参加决策，使职工发现自己的价值和责任，给广大职工提供了充分发挥聪明才智的机会；

（2）主张目标实施过程主要由职工进行自主管理，有利于调动人的主动性和创造性；

（3）制定目标采用上层和下层“双向沟通”和“参与型决策”，可以改善上下级关系，促进下级和上级合作，有利于协调个人目标和组织目标的关系；

（4）职工自己参与制定的目标是不会轻易放弃的，因而可以保持积极性直至目标实现；

（5）由于明确了责任和衡量成果的标准，可以避免模棱两可的现象。同时，上级对下级的工作成绩也能做到心中有数。

美国路易斯安那州立大学管理系教授希克斯（H·G·Hicks）把目标管理和X理论、Y理论进行了比较（见表1—1），认为按X理论进行管理，生产任务和完成任务的方法都由领导规定，职工没有自由活动的余地，积极性和创造性都会

受到压抑，按Y理论进行管理，完全凭职工自觉地工作，职工虽有了较大自由活动余地，但限于职工的思想水平，又难以保证生产任务的完成；而实行目标管理，由领导规定目标，职工自己规定完成目标的方法，既能保证组织目标的实现，又能发挥职工的积极性和创造性，因此目标管理是一种比较恰当的管理方法。

目标管理和X、Y理论的比较 表 1—1

X 理论	领导规定任务和完成任务的方法
Y 理论	领导不作具体规定，职工自觉工作
目标管理	领导规定目标，职工选择完成目标的方法

第三节 目标管理的发展——日本的方针管理

五十年代末期目标管理传到日本。日本玻璃公司首先实行了目标管理。六十年代在日本各企业普遍推行。日本把推行目标管理和开展全面质量管理紧密结合起来，把目标管理作为深入开展全面质量管理的重要内容，从而提出了方针管理。

方针管理是以质量（产品质量和工作质量）为核心的经营管理，它要求对企业方针进行全面展开和管理。所谓方针展开，是指企业的各个部门在接到厂长制定的年度方针后，要决定在自己的岗位上“如何具体开展质量保证活动”，“如何降低成本”等等。也即使厂长方针在各个部门、各个工作岗位上得到具体的落实。而落实的好坏的关键是看能否通过上下左右之间

的充分协商和调整，使上下级方针协调一致。

日本的方针管理把方针定义为：方针=目标值+措施。因此进行方针展开不仅要层层展开目标值，还需要层层落实措施。这是日本的方针管理和欧美目标管理的不同点之一，也是对欧美目标管理的发展。

日本的方针管理一般分作以下步骤（附录图1，详见书末附录）：

第一步：决定方针和策略；

第二步：选定实施目标项目、目标值和交货期限；

第三步：把各实施项目按年度（季度、月度）详细展开成工作细目，即进行细目研究；

第四步：评价各实施项目及其展开细目的重要性，最后确定实施内容；

第五步：把实施项目的展开细目按时间顺序排列；

第六步：决定月度实施项目；

第七步：按照月度进行评价；

第八步：领导诊断；

第九步：进行年末综合评价。

在以上九个步骤中，应用了新QC七种工具^①。

日本方针管理主要有下面一些特点：

1. 方针管理是包括班组长在内的领导层的PDCA循环；

2. 围绕企业方针开展QC小组活动，发挥全体职工的主动精神；

3. 实行方针的层层展开，凡带“长”字者均需有方针，制

^① 新QC七种工具是日本在1979年提出来的质量管理工具，包括关系图法、KJ法、系统图法、矩阵图法、矩阵数据分析法、PDPC法和矢线图法。

定方针时间虽然较长，行动起来则迅速；

4. 针对目标值设立管理项目，对重点措施也设管理项目；
5. 把完成个人目标与对实现企业方针所做贡献结合起来；
6. 实行领导诊断制度。

至于日本企业为什么要开展方针管理，日本管理学家认为主要有三方面的原因：

1. 经营环境变化激烈，每年实行同样的经营方式的时代已经过去，在总方针的指导下整个公司成为一体的需要大大增加。

2. 企业规模越来越大，一方面仅有企业总方针，各个部门并不能明确自己应该做些什么；另一方面由于依次传递管理范围，各部门把注意力放在掌握本部门如何完成上级规定的具体任务上，很容易忘记公司总方针。

（3）组织机构复杂化，管理人员增多，出现官僚化和组织活动消极的弊端。

方针管理对日本经济的发展起了重要促进作用。小松制作所是日本企业实行方针管理取得成功的一个较典型的代表性企业。该所生产推土机，其产量占日本的58%左右。1961年面临美国凯特皮勒公司的挑战，由于美国公司技术水平高，产品质量好，经济实力雄厚，对小松制作所造成严重威胁。这种情况下，小松开展了方针管理。第一步制定了“不惜任何代价提高质量”的方针，造出了大修期为5000小时以上的推土机，赶上和超过了凯特皮勒公司的推土机质量。第二步制定了全面采用全面质量管理方法的“全面作战”方针，发动全公司职工参加质量管理活动，稳定和提高了产品质量。第三步制定了“在稳定质量的前提下降低成本”的方针，广泛开展价值工程小组活动。这样，通过全公司上下的共同努力，终于战胜了凯特皮勒公司的竞争。

第四节 目标管理在我国实践

1978年以来，我国在向日本引进全面质量管理方法的同时，一些企业开始推行目标管理（我国通常称其为方针目标管理），这些企业把学习外国先进管理经验同我国的实际情况相结合，为创建中国特色的社会主义的目标管理进行了一些探索和实践。我国企业的目标管理和日本的方针管理有类似之处，但又有自己的一些特点：

1. 目标管理是全面质量管理的深入发展。我国推行目标管理是和深入开展全面质量管理结合在一起的。一般情况下国内企业开展全面质量管理都是从运用数理统计方法进行工序质量控制着手。单纯的工序质量控制由于缺乏明确的企业总目标和各部门之间协调一致的行动，只能取得局部效果而难以形成整体效益。因此要使全面质量管理深入下去，就不能停留在工序质量控制和数理统计方法的应用上，而必须运用系统的方法，围绕企业的总目标，开展全员参加管理的体系性活动，发动全体职工来实现企业目标，而目标管理的科学方法便可达到这个目的。实行目标管理是企业真正进入全面质量管理的重要标志。

2. 目标管理从单纯的产品质量管理扩大到以提高质量为中心的，包含企业的产量、产值、成本、利润、品种开发、降低消耗、节约能源、职工福利等各个方面的生产经营管理活动。

3. 目标管理是计划管理的一部分。企业的目标管理活动是在国家计划指导下进行的，国家计划是制定企业目标的基本依据。这是我国的目标管理和资本主义国家目标管理的根本不同之点。