



现代企业 管理方法

(第一分册)

XIAN
DAI
QI
YE
GUAN
LI
NG

谢沛才
高崇友

(滇)新登字 01 号

责任编辑: 杨茂森

封面设计: 万 凡

现代企业管理方法

(第一分册)

谢沛才 高崇友

云南人民出版社出版发行 (昆明市书林街100号)

云南新华印刷三厂印装

开本: 787×1092 1/32 印张: 9 字数: 206000

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

印数: 1—5150

ISBN 7-222-01180-3/F·155 定价: 3.15 元

序

李昭然

党的十三届七中全会提出：搞活国营大中型企业作为经济工作的中心任务。最近《国务院关于进一步增强国营大中型企业活力的通知》又明确指出：“增强企业的活力，特别是国营大中型企业的活力，既是经济体制改革的中心环节，也是实现我国经济发展战略目标的关键所在，直接关系到我国经济的发展和社会主义制度的巩固。”

搞活大中型企业是各级政府、各个部门和企业的共同任务，要从不断改善外部环境和加强内部管理两个方面下功夫。从根本上说，起决定作用的还是靠企业的内部加强管理，挖掘潜力，充分地依靠广大职工的积极性。当前，从云南省企业内部情况看，普遍存在的问题是科学技术落后，管理水平低，职工队伍素质较差。如何努力提高企业的科学管理水平，真正依靠科技进步，坚持不懈地提高职工素质，是云南省企业面临的紧迫任务。

对企业现职领导干部和各类管理干部进行以提高政治、业务素质，提高履职能力为目的的岗位培训，是增强企业活力的重要措施和保证。为适应这一需要，云南省经委委托云南经济管理干部学院和云南省委党校，组织一批熟悉企业，有一定理论基础的业务干部和教师编写了《云南工业企业管理干部岗位职务培训教材》。这套教材是根据云南省企业管理干部岗

位职务培训要采取专题讲课形式的要求进行编写的，在内容上尽量精简扼要，力图在提高企业干部解决实际问题的能力上下功夫，因此它具有以下特点：一、反映最新的理论研究成果和深化改革的实践经验。二、强调理论联系实际，有针对性、实用性。三、尽量避免一般性的理论阐述和一般性知识的重复介绍。这套教材的出版无疑是云南省经济工作中一件很有意义的事，它将对云南省工业企业不断深化改革，强化科学管理，提高经济效益起到积极的作用。

一套好的教材需要在教学实践中不断完善，期望广大教师和企业干部继续努力，使它在推动云南省企业改革，增强企业活力的工作中发挥更大的作用，产生更好的效应。

1991年6月19日

编写说明

云南省在认真贯彻国家体改委等五个单位发出的《关于积极开展企业管理干部岗位培训工作的意见》文件精神过程中，为保证培训工作全面展开的需要，在云南省经委统一领导下，由云南经济管理干部学院和云南省经委有关专业处室，组织省内具有丰富教学经验的教师和长期从事经济管理、企业管理的领导干部、业务干部编写了适合云南省企业干部岗位职务培训教材。

这套教材以国家制定的企业管理干部各种岗位的岗位规范为基础，以开设课程的教学大纲为依据，紧密结合云南省国民经济和社会发展的实际进行编写。对云南省企业管理干部在深化改革，强化管理，搞活企业，不断提高经济效益等实际工作中所提出的新要求也作了较大篇幅的阐述，使教材有较强的针对性，较好的适应性，适度的超前性。

本教材为云南省各级各类企业管理干部岗位职务培训的统一使用教材，除此之外，也推荐给从事工交企业管理工作的广大干部和其他兄弟院校的教师、学员使用。

在教材编写、出版工作中得到全省各地、州、市职教办、干校、云南省委党校、云南大学经济学院、昆明工学院管理工程系等单位的大力支持和协助，特别是云南人民出版社的同志们在时间紧、任务重的情况下，给我们以大力支持和配合。在

此，谨向以上各单位致以诚挚的谢意！

云南工业企业管理干部岗位职务培训教材编委会

1991年6月

目 录

方法一：目标管理.....	(1)
第一章 目标管理概述.....	(1)
第一节 目标管理概念、类型和作用.....	(1)
第二节 目标管理理论的发展.....	(4)
第三节 目标管理的评价和补充.....	(8)
第二章 目标激励原理.....	(11)
第一节 目标诱发动机.....	(11)
第二节 目标导向行为.....	(13)
第三节 目标的期望.....	(14)
第三章 企业总体目标的制定.....	(19)
第一节 总体目标制定的原则和内容.....	(19)
第二节 企业方针制定.....	(22)
第三节 目标值的制定.....	(24)
第四节 实现目标措施的制定.....	(33)
第五节 制定一级目标的程序.....	(38)
第四章 企业方针目标展开.....	(39)
第一节 目标展开体系及原则.....	(39)
第二节 目标展开方法及其应用.....	(42)
第五章 目标实施和成果评价.....	(50)
第一节 目标实施原理、形式和要求.....	(50)
第二节 目标实施方法的应用.....	(53)
第三节 目标评价目的和方法.....	(56)

第四节	目标评价的应用.....	(60)
方法二：	生产现场管理.....	(66)
第六章	生产现场管理概述.....	(66)
第一节	生产现场管理的意义.....	(66)
第二节	生产现场管理概念.....	(70)
第三节	生产现场管理的基本内容.....	(76)
第七章	定置管理（上）.....	(88)
第一节	定置管理的产生、定义及作用.....	(88)
第二节	定置管理基础理论.....	(97)
第八章	定置管理（中）.....	(140)
第一节	车间、职能部门的定置管理.....	(140)
第二节	仓库定置管理.....	(155)
第三节	工具定置管理.....	(164)
第九章	定置管理（下）.....	(168)
第一节	定置管理的标准及其应用.....	(168)
第二节	推行定置管理应注意的几个问题.....	(181)
方法三：	网络计划技术.....	(189)
第十章	网络计划技术基础知识.....	(189)
第一节	网络计划技术的由来与发展.....	(189)
第二节	网络图.....	(192)
第三节	网络时间的计算原理.....	(199)
第四节	网络时间的手算方法.....	(210)
第五节	网络计划的优化.....	(217)
第十一章	网络计划技术应用.....	(227)
第一节	应用网络计划技术的步骤.....	(227)
第二节	对网络计划技术的进一步探讨.....	(231)
第三节	网络计划技术的应用实例.....	(241)

方法一： 目标管理

第一章 目标管理概述

第一节 目标管理概念、类型和作用

一、目标管理概念

目标管理就是围绕着确定目标和实现目标进行管理。目标管理是一种管理上的过程型激励技术，也是职工参与企业管理的形式之一。它的功能是通过目标的设置来激励人们的动机、指导人的行为，使个人需要、期望与企业的目标挂钩，以调动人的积极性。目标管理在国外被称为现代企业之导航。

二、目标管理的类型

目标管理的类型归纳起来有以下五种：

1. 目标展开型。

此类型的目标管理是以企业经营目标为中心，纵向上逐级

展开，横向上相互结合，时间上衔接配合，形成企业内的目标连锁与目标网络，构成目标管理体系。

2. 成果中心型。

成果中心型目标管理是国外一些企业针对不景气现象，把目标管理具体应用到一个工程、一个项目，以期达到期望成果。由于各目标都用硬性的定额来要求及相互制约，以保证成果的实现，故这一类型目标管理又叫定额型。

3. 小团体型。

日本一些企业，鼓励职工自愿结合从事某项科学研究、技术开发或技术革新、管理方法及技术改进研究。这种自愿结合的小组，成员不一，往往有科技人员、经营管理人员、工人，利用业余时间从事感兴趣的研究与开发。这些研究项目，又是企业经营计划中的组成部分，在日本，被称作“小团体主义”；这一类型的目标管理即是小团体型目标管理。

4. 个人能力开发型。

它是以激发个人动机，开发个人能力，利用个人的特长、兴趣、爱好为主来推行目标管理。在国外，这一类型目标管理多见于风险型企业，或注重技术开发的企业。

5 综合型。

即将以上几种办法综合应用的目标管理类型。

三、目标管理的作用

近年来，我国不少企业引进了国外目标管理方法；在具体应用中，结合我国的具体情况不断加以改革、充实、提高，正在逐步形成中国特色的企业目标管理方法。这些企业的经验主要是：

1. 坚持职工参加制定目标。

每一个职工由于亲自参加目标的制定工作，无疑都会感到自己为达到企业总目标而“身负重任”，就会以极大的热情投入工作。由于自己制定个人目标本身就是一种激励，在一定的情况下，这种精神上的激励作用往往会大于物质上的激励作用。

2. 坚持个人目标与总目标结合。

恰如其分的个人目标，不但要求与总目标紧密结合，而且还要求略高于本人的能力，以求激发每个人的上进心。这种上进心若渗透在学习和工作之中，就会使职工产生更大的学习热情和发奋精神。

3. 坚持激发职工达到目标的责任感。

职工通过制定、承诺目标，就会激发出努力达到目标的责任感。表现在工作中，这种责任感会促使人们面对各种变化了的生产经营环境，及时地作出正确判断，主动积极地克服困难，想方设法地去完成任务；同时，这种责任感由于激发的是人们独立自主地完成任务和迅速提高自己工作能力的信心，所以就能较为充分地发挥每个职工的判断力、决断力和创造能力，就能针对自己的不足之处主动进行自我提高，进而力争达到自己的目标。

4. 坚持“目标 = 权力”的原则。

在实现目标的过程中，由于强调“目标 = 权力”的原则，因此上级应基于对下级的信任，尽量下放权力（授权），使下级实行自我管理。这种自我管理，一方面是指目标实施者应经常对照自己的目标检查实施活动，另一方面又是指必须依靠自己的分析判断来决定行动方案，这样才能在上级委以的权限内用足用活权力，努力达到目标。

5. 坚持自我评价。

在目标管理的成果评价阶段，应以对个人目标已“达到程度”为主，同时结合达到目标的“困难程度”和“努力程度”进行考评。因此，激励作用并不只是体现在对成绩优良者的奖励和表彰上，也不只是体现在把评价结果反映到今后升级、提薪等人事考核上，更重要的是在于职工通过自我评价后，能确认自己的工作成果，能发现工作中的价值和兴趣，并在达到目标后拥有成功的满足感上。

由上述的经验可以看出，目标管理方法在集中企业每个职工的力量，保证完成企业各项任务上；在创造一个培养各级管理人员真正领导能力的管理环境上；在促使每一个职工的工作能力的提高上；在充分调动和发挥广大职工的主动性和创造性上都有其重大作用。

第二节 目标管理理论的发展

一、目标管理的提出

“目标管理”是1954年由美国著名管理学者杜拉克在《管理的实践》一书中首先提出的。“目标管理”提出的背景是：市场竞争激烈促进企业改进管理；行为科学的发展强调以人为中心的管理重要性；美国许多企业经营管理人员阶层甚多，人浮于事，缺乏目标，管理混乱，会议多而效果差，亟待改革。于是目标管理应运而生。杜拉克在论述“目标管理和自我控制”的主张时认为：

1. 一个企业的目的和任务，必须转化为目标。如果一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视。任何企业都要在八个领域里制订努力目标。这八个领域是：市场状况；创造

革新；生产能力；实物和财政资源；获利性；经理的成就和发展；工人的成就和态度；社会的责任。

2.各级管理人员只有通过八个目标对下级进行领导，并以目标来衡量每个人的贡献大小，才能保证一个企业总目标的实现。

3.如果没有计划周密、方向一致的分目标来指导每个人的工作，则企业规模越大，人员越多，发生冲突和浪费的可能性就越大。让每个职工根据总目标的要求，自己制订个人目标并努力达到个人目标，就能使总目标的实现更有把握，每个职工因此也就为企业作出了自己的贡献。

4.目标的实现要以自我控制为主。目标管理的实施阶段和成果评价阶段，应做到充分信任职工，实行权力下放和民主协商，使职工进行自我控制，独立自主地完成各自的任务。

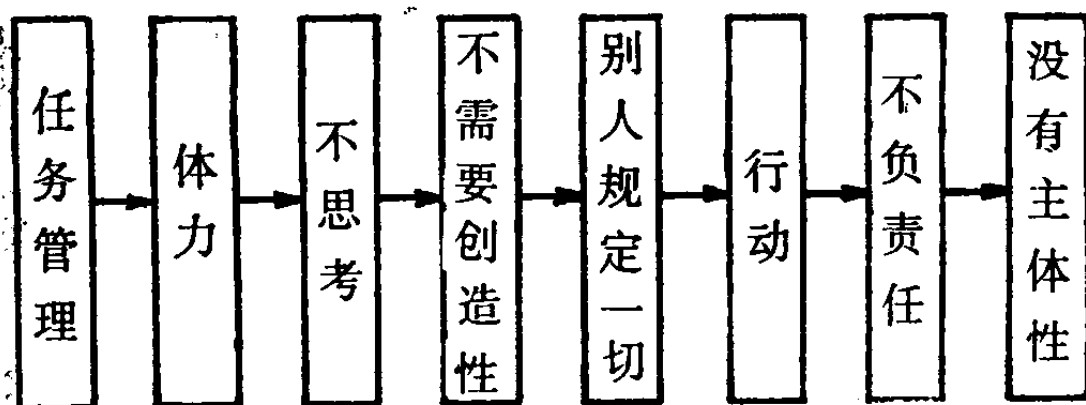
5.成果的考核、评价和奖励必须严格按照每个职工目标任务完成情况和实际成果的大小来进行，以进一步激励每个职工的工作热情，发挥每个职工的主动性和创造性。

从杜拉克提出的目标管理看，它有两个思想基础：一是科学管理。主张企业的组织理想化，使企业目标明确化。二是行为科学。主张重视发挥人的积极性和创造力，使职工的职责具体化。

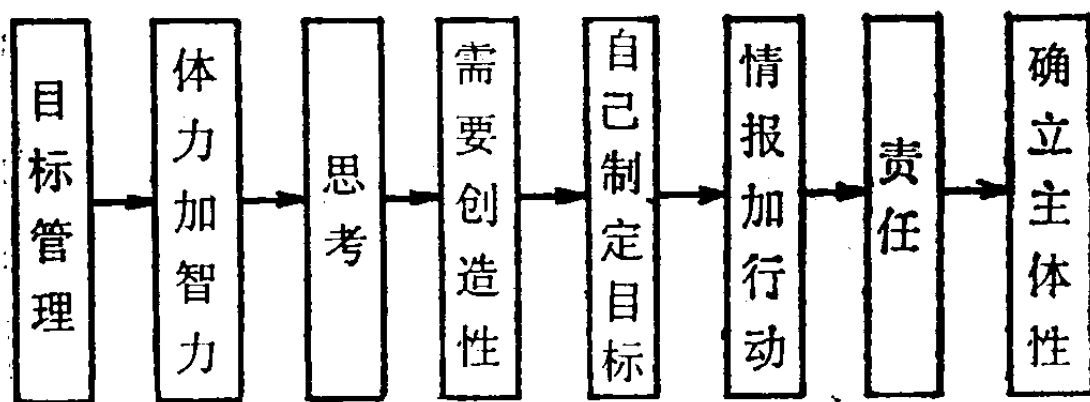
二、日本和美国企业中的目标管理

日本的小仓光雄认为，应该将目标管理同任务管理区别开来，这是由于任务管理是X理论的观点，目标管理是Y理论的观点。也就是说，人们在目标明确的条件下，自己能够对自己负责，这一点正是实行目标管理的前提。

任务管理与目标管理的差别如图 1—1：



a. 任务管理



b. 目标管理

图 1 — 1 任务管理与目标管理

小仓光雄认为，任务管理是从人只要有体力就行这一观点出发，因此不需要思考与创造性，一切都听别人的指使，自己只是单纯的干活，即只是行动。因而本人可以不负责任，更没有主体性。而目标管理正好相反。它首先确立了人的主体性，从这点出发，领导者把责任交给下属，使其有责任感，在行动时也不单纯是行动，还要收集情报，并且自己安排自己。在行动时，既需要创造性，也需要思考。这样，对于人来说，既要有体力，还要有能力，这就需要培养和教育。

这两种管理方法的区别还表现在：任务管理只把人看成齿轮、工具，工厂经营好坏似乎与广大企业成员关系不大。而目标管理是为了发挥每个人的积极性，为了实现目标管理，就要

给每个人以责任和相应的权力。

小仓光雄进一步对日本和美国的目标管理作了如下比较（见图 1—2）。

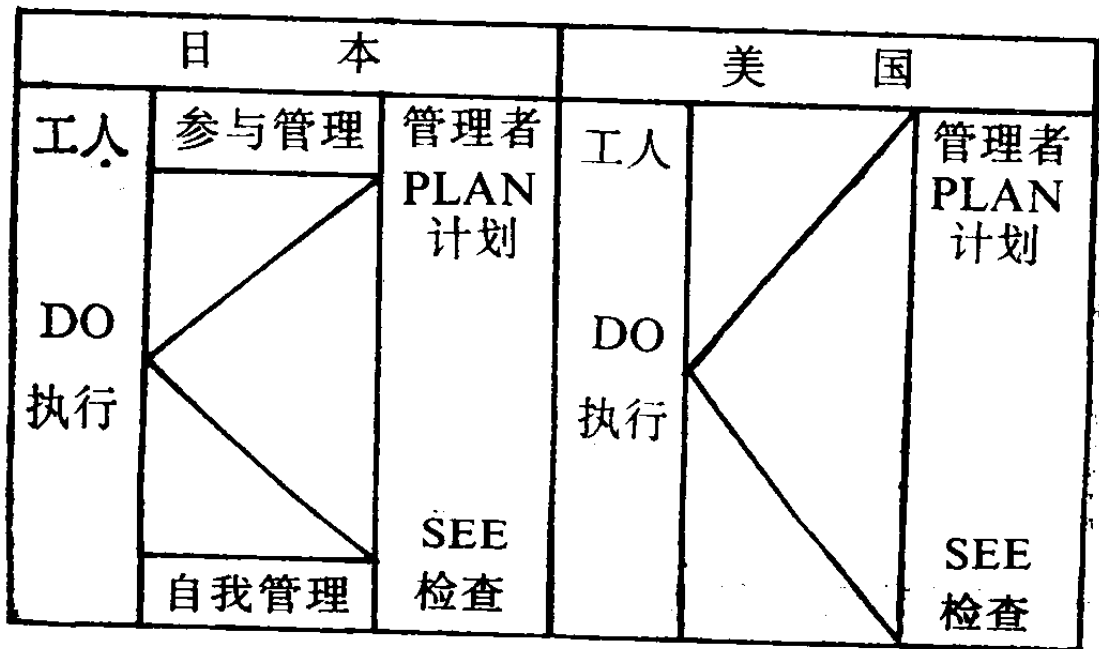


图 1—2 日本与美国目标管理比较

由图 1—2 看出，美国的目标管理是由上而下的，而日本的目标管理是由下而上的。美国的目标管理是一种P·D·S型的管理，又称为“V”型的管理，即由管理者制定目标，工人执行，管理者检查。日本的目标管理是工人参与制定计划，对管理者制定的计划提出修改意见。而且，工人检查自己所做的工作，即实行工人自我管理，这种目标管理称为“M”型管理。

三、目标管理在中国

早在1942年，毛泽东同志在《经济问题与财政问题》一书中就提出了企业目标问题。他说：“一个工厂内，行政工作、党支部工作与职工会工作，必须统一于共同目标之下，这个共同目标，就是以尽可能节省的成本（原料、工具以及其它开

支），制造尽可能多尽可能好的产品，并在尽可能快与尽可能有利的条件下推销出去。”毛泽东同时还提出了开展经济核算的主张。由此可以看出，目标管理的思想在我国早已存在。

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。这些企业的应用主要表现在目标管理与经济责任制结合；目标管理与承包经营责任制结合；目标管理与企业管理升级结合等。这样便形成了具有中国特色的目标管理。

第三节 目标管理的评价和补充

一、目标管理的优点

管理心理学家认为，目标管理对激发职工的积极性和提高企业经济效益有以下优点：

1. 目标管理迫使人们事先制定计划。

2. 目标管理过程含有反馈这一环节，这就能保证上、下级之间取得一致的意见，有利于沟通上下左右的意见，使达成目标的措施有可靠的基础。

3. 目标管理承认职工的个人差异，并允许每个人设置自己的目标。

4. 下级参与目标的设置，易于增进他们对目标的理解和乐于接受目标的程度。他们在参与制订目标中会发现自己的价值和责任，并能从达到目标中得到满足。

5. 目标管理有一套控制的办法，能使实际的工作成绩与目标的偏差受到定期和系统的考评。

6. 企业利益与职工利益便于统一。目标管理有利于鼓励人

们增长才能和提高工作积极性。

二、目标管理的缺点

目标管理也有它的不足之处，主要表现为：

- 1.在有些情况下很难设置具体目标。例如，属于发明创造性质的劳动，不宜于将目标设置得太具体，规定得太死。
- 2.固定的目标可能给整个体制带来僵化性。比如，有时环境已有了明显变化，职工们却还在追求既定目标。
- 3.管理人员往往嫌它太费时间，而且要做大量的文字工作，增加管理工作量。
- 4.由于目标管理重视具体目标、定量化目标，这样就容易忽视一些定量性不明显的目标。
- 5.需要各级领导对实行这一方法有一致的看法，否则效果不大。

三、目标管理制度的补充

美国哈佛大学莱文森对目标管理在实施中所产生的缺陷提出了三条补充意见，即

- 1.人与人、部门与部门之间应该建立真诚的同伴关系，不应把人当物看待。
- 2.每一项具体目标，都应包括在集体制订的整个部门的目标之内，每个人对集体的贡献都应用集体评价的方法，报酬的多少，也完全依据集体达到目标的程度而定。
- 3.除个人和集体目标外，还应制订个人及上级共同完成的目标，这样有利于下级对上级工作的评价。

有的管理学家还认为，如果目标管理同期望理论与公平理论有机结合起来应用，就能帮助领导更有效地满足职工需要，