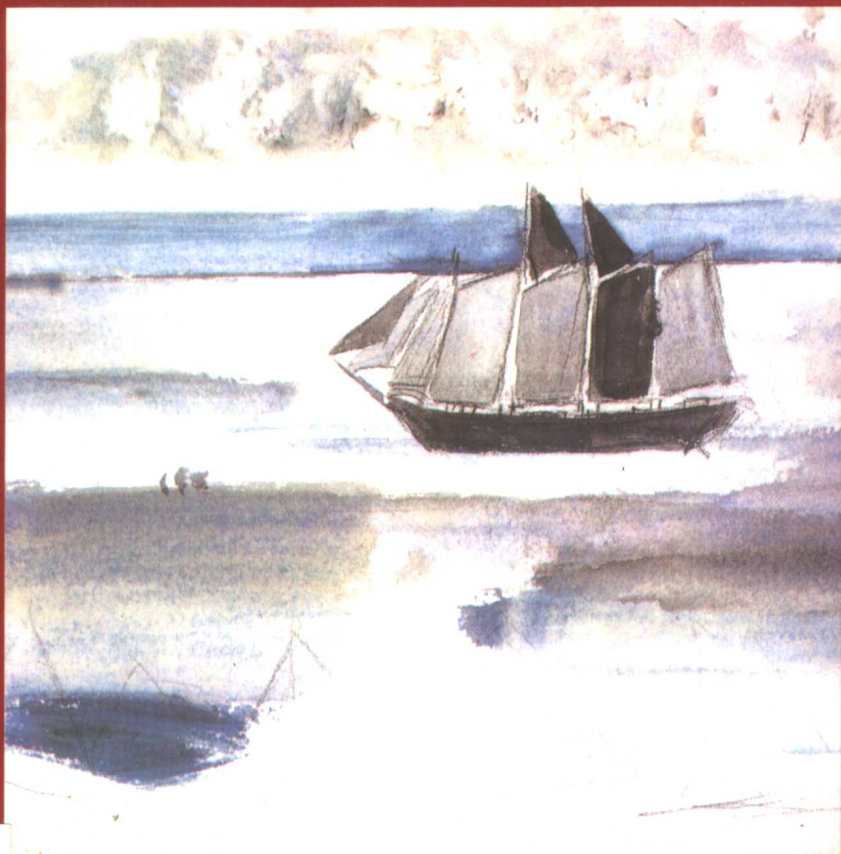


卫虎娃 编著

管理精英文库

管理导航

—— 企业目标管理手册



人民中国出版社

管理精英文片

04

管理导航

——企业目标管理手册

卫虎娃 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周侃 金宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

管理导航:企业目标管理手册/卫虎娃编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;64/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 管… II. 卫… III. 企业管理:目标管理—手册 N. F270.7-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29501 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

管理导航:企业目标管理手册

卫虎娃 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

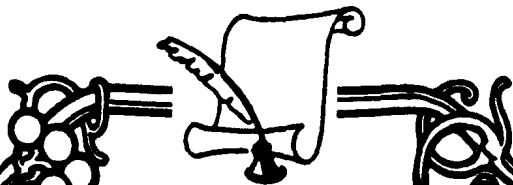
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



目 录

目标管理概述

- 一、目标管理的概念及特征 (4)
- 二、目标管理的优缺点 (6)
 - 目标管理的优点 (7)
 - 目标管理的缺点 (9)
- 三、目标管理推行的先天不足 (11)
 - 目标管理哲学 (11)
 - 推行步骤 (12)
 - 推行困难 (16)
- 四、专门化、人性论、授权和目标管理 (19)
 - 专门化与管理成效 (19)

- 人性论与管理成效 (20)
- 授权与目标管理 (21)

目标和目标体系

- 一、目标的含义和性质 (27)
 - 目标的性质 (27)
 - 目标的作用 (34)
 - 目标的重要性 (36)
- 二、建立目标体系的原则 (43)
 - 计划是目标管理的基础 (43)
 - 目标结构 (45)
 - 因素和方法 (47)
 - 原则 (50)
- 三、目标与战略 (52)
 - 战略制定 (52)
 - 战略原则 (63)
 - 目标与战略 (71)

目标的制定与分解

- 一、目标制定 (75)
 - 目标制定的内容 (75)
 - 目标制定的原则 (80)
 - 目标制定的依据 (83)
 - 目标制定的程序 (86)
- 二、目标分解 (91)
 - 目标分解的内容 (91)
 - 目标分解的原则 (94)
 - 目标分解的主要形式 (97)

目标管理的实施

- 一、目标管理的基本过程 (101)
- 二、目标管理实施原则 (104)
- 三、参与式设定目标的步骤 (109)
- 四、合作的目标管理 (114)

目标管理的控制

- 一、管理控制 (127)
 - 什么是控制 (127)
 - 管理控制的过程和基本步骤 (129)
 - 管理控制的基本原则 (132)
- 二、反馈控制 (135)
 - 什么是反馈控制 (135)
 - 反馈控制的作用 (138)
- 三、计划控制 (142)
 - 什么是计划控制 (142)
 - 计划控制类型 (143)
- 四、目标控制 (146)
 - 什么是目标控制 (146)
 - 目标控制的特点 (148)

绩效考核

- 一、为什么要实施绩效考核 (153)
 - 绩效考核的目的 (153)

| | | |
|--------------------------|------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | 绩效考核为何不显著 (155) | |
| 二、绩效考核的效益与风险 | | (157) |
| <input type="checkbox"/> | 考核的三方面效益 (158) | |
| <input type="checkbox"/> | 考核的先天缺失 (159) | |
| <input type="checkbox"/> | 绩效考核要诀 (160) | |
| 三、绩效考核的迷思与对策 | | (162) |
| <input type="checkbox"/> | 绩效考核的迷思 (163) | |
| <input type="checkbox"/> | 可遵循的三项指导方针 (166) | |
| 四、为什么绩效考核实施困难 | | (168) |
| <input type="checkbox"/> | 主观的效果 (168) | |
| <input type="checkbox"/> | 成见的效果 (169) | |
| <input type="checkbox"/> | 实施困难的七大原因 (171) | |
| <input type="checkbox"/> | 制度·人·回馈 (173) | |
| <input type="checkbox"/> | 减少失败的实施程序 (174) | |
| 五、如何建立绩效标准 | | (175) |
| <input type="checkbox"/> | 定义绩效标准 (176) | |
| <input type="checkbox"/> | 绩效标准的特征 (177) | |
| <input type="checkbox"/> | 谁来制定绩效标准 (179) | |
| <input type="checkbox"/> | 标准要有多少项 (180) | |
| 六、绩效考核的过程 | | (181) |
| <input type="checkbox"/> | 收集情报与关键事件法 (182) | |
| <input type="checkbox"/> | 考核类别与尺度 (184) | |

·管理导航——企业目标管理手册·

- 自我评估 (189)
- 如何进行自我评估 (191)

七、有效执行绩效考核的关键原则 (196)

- 考核功能为强调工作目标 (196)
- 获得支持才能推行 (198)
- 难以精确衡量时的原则 (199)

八、绩效考核与薪资给付制度 (203)

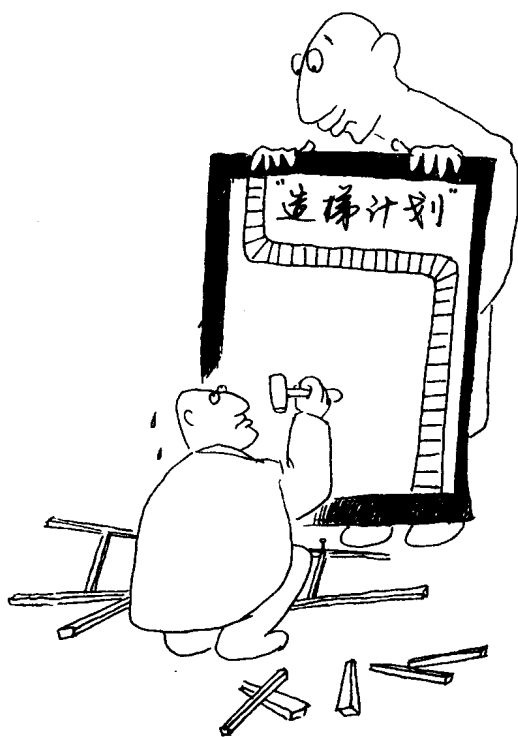
- 分享资讯 (204)
- 绩效契约化建立 (205)
- 绩效强化 (206)
- 年度绩效考核 (207)
- 绩效认同 (207)

目标管理应注意的问题

- 一、做好目标管理中的基础工作 (211)
- 二、机关工作实行目标管理 (214)
- 三、做好目标管理中的思想政治工作 (218)
- 四、正确处理目标管理与其他管理方法的关系 (223)
- 五、深化目标管理 (227)

《管理导航——企业目标管理手册》

目标管理概述



目标管理是在工作中实行“自我控制”，并努力完成工作目标。

目标管理(Management by objectives 缩写为 MBO)是 20 世纪 50 年代中期出现于美国,以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度,可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理,因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛,而且特别适用于对主管人员的管理,所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易,但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。

1954 年,德鲁克在《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后,他又在此基础上发展了这一主张,他认为,企业的目的和任务,必须化为目标,企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导,以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标,则这个范围必定被忽视,如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作,则企业规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

我国从 1978 年开始,伴随着推行全面质量管理,在一些大企业中试行这种管理方法,取得了显著的成效。目前,我国各级组织中实行的计划指标层层分解,归口管理的办法,也有些类似于目标管理。实践证明,这是一种有效的科学管理方法。

一、目标管理的概念及特征

目标管理的概念可以从以下几方面来理解:

(1)目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐步展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标,用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标——手段”链。

(2)强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为,员工是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的。如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,

则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身,也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于,用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”,它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力,推动他们尽自己最大的力量把工作做好,而不仅仅是“过得去”就行了。

(3)促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一,唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾,促使权力下放,有助于在保持有效控制的前提下,把局面搞得更有生气一些。

(4)注重成果第一的方针。采用传统的管理方法,评价员工的表现,往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后,由于有了一套完善的目标考核体系,从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起,以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工积极性,增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

综上所述,所谓目标管理就是指:组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要,制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施,形成一个

目标体系,并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之,目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定,在工作中实行“自我控制”,并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

二、目标管理的优缺点

目标管理可能是到目前为止运用到实务上最有力的管理工具,其简单而容易被人接受的逻辑,足以反映管理的目的何在。对组织内的成员,如缺乏明晰的目标,不仅呈现出混乱的局面,且不能期望任何团体或个人会有好的成效。任何有组织的团体,长久以来已认清:为使集体工作具有成效,共同的目标诚然不可缺。但是在人类历史上这是很奇怪的现象,只是近年少数优异的经理人员了解到,如要使目标可行,必须使追求目标的人既清晰目标之所在且可验收其成果。企业界、政府机构、大学、其他机构以及部门经理人多年来一直满足于用一般名词来表达他们的目标。企业界常说他们的目标是“生产优良的产品以赚取合理的利润并成为社区的良好市

民。”大学可能说：“创新知识及传播知识。”目标要是象这样，倘整个组织及成员皆不能了解如何及是否达成时，则实际上的意义已荡然无存。

目标管理的关键在于可验收或评价其绩效。目标除非可验收，否则便成为无意义的活动。亦即，在未来的某些时候，要人们能够知道目标是否已达成。当然，对数量化的目标，如销售额或利润或每单位产品的工时等，验收起来最简单；质的方面的目标亦非不能验收，如规定在一定日期要发展或设置具有一定特质的专案计划等属此。

□ 目标管理的优点

目标管理主要的优点是能改进管理。没有计划或没有成果导向的计划，无法建立可评价及可行动之目标；它强迫经理人员必须计划出成果，而不只是在行动或工作。经理人员除须考虑如何去完成成果以及所需要的组织和成员为何，甚至所需要的资源、部门间的协助以及应予控制的要点亦需考虑在内，以保证目标的实现。

1. 计划的有效工具

每位从事于实际工作的经理人员都了解目前的危机和灾难，这势必迫使他们为未来的行动仔细规划。因此某种技术或方法倘能缔造一种气候强迫人们从事于计划的工作，显然是一件可喜的机会，目标管理制度正可用于此时。假如将目