



军队目标管理

JUN DUI MU BIAO GUAN LI

苏德祥 著

解放军出版社

军队目标管理

苏 德 祥

解放军出版社

军队目标管理

苏德祥

解放军出版社出版

(北京平安里三号)

新华书店北京发行所发行

七二二厂印刷

787×1092毫米32开本 9 印张 插表 7 张 200千字
1988年3月第1版 1988年3月(沈阳)第1次印刷
印数 1 — 20,000

ISBN 7—5065—0326—3/E·186

定价：2.00元

前 言

人类有了需要，也就产生了目标。目标是指在一定时期内达到的最理想的目的。由于历史环境和条件的不同，实现目标的途径和方法也有所不同。美国管理学家彼得·德鲁克总结了现代企业管理的经验，于1954年提出了目标管理的理论。目标管理是一种新的管理观念，它把各种行之有效的管理方法和应用技术综合在一起，形成一种系统完整的管理体系。经过20多年的实践，理论变成了现实，被世界许多国家所广泛应用。

目标，人们对它并不陌生。我党我军历来用总任务、总方针、总目标去组织指导革命和建设的实践。为了把马克思、恩格斯创立的共产主义学说同中国革命实践相结合，在革命战争时期，党中央和毛泽东同志确立了武装夺取政权的目标，在敌强我弱的情况下，先由夺取部分政权的目标发展到夺取全国政权的目标。解放战争时期，为了实现夺取全国政权的目标，中央政治局制定了5年建军500万，消灭敌人500个师，从根本上打败国民党的战略目标，又规定了“平均每个月消灭国民党正规军8个旅左右，每年消灭100个旅左右”的具体目标，并将歼敌数字落实到各野战军。同时还制定了打败蒋介石的主要作战方法——十大军事原则。结果，只用了3年零3个月的时间就歼灭了国民党800万军队，实现了夺取全国政权的总目

标。

确定目标、组织目标的实现和成果评价，已成为目标管理体制的主要内容。但目标管理体制是一种实践性很强的理论，只有紧密结合各自的实际，加以创造性的应用，才能获得成功。1983年以来，沈阳军区后勤第一分部首先试行目标管理，取得了明显的成效。1984年底在沈阳军区后勤系统全面推广，1985年12月在全军后勤工作会议上，总后勤部洪学智部长提出：“要在普遍实行岗位责任制的基础上，广泛推行目标管理。”目前，一些军区、军兵种和部队相继推行了目标管理。

推行目标管理取得明显成效的一个共同特点，就是依据革命化、现代化、正规化军队建设总目标，确定各自的工作目标，并把目标管理与我军传统的管理教育和思想政治工作融为一体，以革命化为动力，重点工作按目标运行，经常工作按规范运行，充分调动了广大指战员的积极性、主动性和创造性，促进了机关、部队以现代化为中心的全面建设。

《军队目标管理》一书，就是在初步总结研究一些机关、部队试行目标管理经验的基础上写成的。由于军队目标管理正处探索阶段，经验尚待总结提高。笔者所述，限于水平，疏漏错谬在所难免，恳请各级首长和学者专家提出批评，予以指正。

作者

1987年秋于沈阳

目 录

第一章 目 标

第一节 目标的概念	1
一、目标的定义	1
二、军队工作目标特征	4
三、军队工作目标的作用	6
第二节 军队工作目标体系	7
一、垂直系统与水平系统目标	7
二、长期、中期、短期目标	9
三、组织目标、部门目标和职位目标	11

第二章 目标管理

第一节 军队目标管理的特点	14
一、综合管理组织的方法	14
二、多种现代管理方法综合运用	14
三、动态管理、宏观管理和以人为中心的管理	15
第二节 目标管理的由来与发展	16
一、目标管理理论的提出	16
二、目标管理的三个发展阶段	17
三、我军目标管理的应用与发展	21
第三节 军队实行目标管理，加速我军向现代管理转化	22

一、	管理定义的变化·····	25
二、	管理功能的变化·····	26
三、	管理方式的变化·····	29
四、	管理过程的变化·····	30
五、	管理评价的变化·····	31
第四节	我军实行目标管理的基本形式与做法·····	34
一、	实行目标管理的可行性·····	34
二、	目标管理与我军行政管理、政治工作 传统相结合·····	34
第五节	目标管理的弱点及其发展趋势的思考·····	36
第三章 军队目标的决策		
第一节	出发点—军队的总目标·····	39
一、	我军革命化、现代化、正规化建设的 总目标·····	39
二、	我军现代化目标是一个目标不断增值和实现 的过程·····	40
第二节	从主体与客体相统一进行目标决策·····	41
一、	目标反映着客体发展与主体需要·····	41
二、	选准目标是成功的一半·····	49
第三节	目标决策程序与决策方法·····	50
一、	按照“W”型与“M”型相结合的方 法进行目标决策·····	50
二、	辩证方法、系统方法和数学方法的综 合运用·····	51
第四节	目标的构成及目标值的表现形式·····	63
一、	目标的构成·····	63
二、	目标值的表现形式·····	66

第四章 目标管理的组织与实施

第一节	制定目标纲要, 编制目标实施计划	71
一、	制定目标纲要	71
二、	编制目标实施计划	73
第二节	完善组织领导体制, 实施对组织目标的领导	80
一、	党对军队的绝对领导	80
二、	党委统一的集体领导下的首长分工负责制	81
三、	部队组织实行目标责任制的做法	91
第三节	军队目标管理的组织方法	94
一、	管理部队的层次组织法	94
二、	使组织机制适应外界变化能力	95
第四节	适应部队动态管理特点形成良性循环	97
一、	从确定目标到实现目标的动态管理过程	97
二、	从部队实际出发制定实现目标的途径	98
第五节	职责权相一致保证目标的全面实现	100
第六节	确定关键目标领域, 组织全面综合协调	103

第五章 目标的控制

第一节	目标控制	107
一、	目标控制的特点	108
二、	目标控制的要素	108
三、	目标控制过程	109
四、	目标控制方法	110
第二节	规范控制	116
一、	规范控制的特点	116

二、	规范控制的方法	117
第三节	随机性控制	119
一、	对“头痛医头，脚痛医脚”的控制	119
二、	对无效劳动的控制	120
三、	对“偶发问题”和“例常问题”的控制	121
第六章 实现目标成果的评价		
第一节	对部队组织的评价	125
一、	目标成果评价标准的制订	126
二、	对基层单位目标成果的评价	129
三、	目标成果评价过程	130
第二节	对干部职位的考评	132
一、	对领导干部职位的考评	132
二、	对机关和基层干部职位的考评	134
第三节	对士兵责任制的考评	139
一、	士兵目标责任制考核标准的制订	140
二、	增强士兵实现目标的精神动力和物质动力	140
三、	对士兵的考评过程是最有效的控制过程	140
第七章 目标管理与管理教育和政治思想工作相结合，继承发扬人民军队的传统优势		
第一节	目标管理与管理教育相结合，形成新的管理动力	142
第二节	目标管理与思想政治工作相结合，使我军“三化”建设产生真正的优势	144
一、	目标管理与思想政治工作相结合，调动	

	广大指战员实现目标的积极性、主动性和创造性	145
二、	目标管理与思想政治工作相结合,能够产生强化激励作用	146
三、	把目标管理引进到政治工作领域,更有效发挥政治工作的生命力	149
四、	政治工作引进目标管理,有利于政治工作的系统化、科学化	150
第八章	以革命化为动力的两种运行方式,将成为我军“三化”建设的有效途径	
第一节	正确的目标方向将成为革命化的动力源泉	152
第二节	目标运行机制是实现现代化建设总目标的有效途径	158
一、	目标运行机制	158
二、	军队现代化建设目标运行的规律	160
三、	目标运行的方式	162
第三节	规范化运行方式将成为军队正规化建设的重要途径	164
一、	正规化建设必须形成具有权威性的法规	164
二、	规范部队的行动是正规化建设的基本内容	165
三、	通过规范化运行方式,使正规化建设更好地服务于军队现代化建设	166
附录:	目标决策、规范决策、随机决策30例	
例 1	实施分级称职训练的决策	170

例 2	人才培训工程决策·····	173
例 3	按照人才成长规律培养使用人才·····	177
例 4	保持目标的连续性,加速现代化建设进程·····	179
例 5	宁官淀粉厂改革生产管理机制 实现利润三年翻两番的目标·····	181
例 6	虾场风险型投资决策·····	183
例 7	“集团纳入式”生产经营发展战略·····	187
例 8	大连3280晶体管厂的竞争战略·····	190
例 9	基层管理体系的决策·····	194
例10	农场管理方式改革决策·····	197
例11	利用信息获得产品利润·····	200
例12	运用信息论指导生产经营决策·····	202
例13	调整农场种植业结构的分析与决策·····	209
例14	目标成本控制决策·····	214
例15	沥青厂设备更新决策·····	217
例16	副食基地建设的序贯决策·····	220
例17	对虾养殖场的多级决策·····	225
例18	驾驶员复训的追踪决策·····	228
例19	运用控制论原理改革营产管现体制·····	232
例20	军车交通事故综合治理的决策·····	234
例21	车辆节油的分析与决策·····	240
例22	应用A B C分析法进行物资管理·····	246
例23	改革科研拨款制度的决策·····	249
例24	军交工作一体化建设决策·····	253
例25	小远散单位行政管理“康复”战略·····	257
例26	安全工作超前控制决策·····	261
例27	实施前馈控制连续4年,枪支弹药	

	无丢失被盗	264
例28	运用模糊量化法考评红旗车驾驶员	266
例29	某部队营区总体规划的决策	269
例30	深化农场改革总体构想的论证	273

第一章 目 标

在人类社会历史中，至高无上的目标，已成为推动社会前进的动力。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中把实现共产主义的社会制度作为共产党人的总目标，正是由于这个总目标的公诸于世，标志着马克思主义的正式诞生，开辟了国际共产主义运动的新纪元。

只有伟大的目标才能产生巨大的动力。这种伟大的目标和理想，正如列宁所指出的：“人需要理想，但是需要人的符合自然的理想，而不是超自然的理想。”所以，“一个人追求的目标越高，他的才能就发展得越快，对社会就会越有益。”（高尔基）组织的发展，意味着目标不断前移和阶段的更新。一个组织有远大的目标，才能完成伟大的事业。现在，我军已进入了一个以现代化为中心的军队建设新时期，如何实现新的建军目标，全军正以新的建设实践来回答这一问题。

第一节 目标的概念

一、目标的定义

由于人们对目标的本质和内涵的理解不同，要给目标下一个科学的定义，是比较困难的事情。有的认为，目标就是目的，目标就是指为一个共同目的而斗争；还有的认为，目标指的是期望的未来状态，即由初始状态发展到期

望的未来状态；有的则认为，目标就是指在一定时期内达到的理想结果（成果）。笔者认为，这三种说法，是从不同角度揭示了目标本质的内涵，实质上是一致的，只不过是表述的形式不同罢了。

从目标的方向角度来看，目标之所以与目的的内涵相一致，是因为实现目标的最终结果是目的。马克思主义哲学认为，物质自然界在其自然发展中，产生了能思维的人类，世界上才出现了人的有目的的活动。人在一定的社会历史条件下，产生一定的现实需要，依据客观的因果性和规律性，提出目标，创造手段，并运用手段在实践中实现目标，这就是人的有目的的创造性活动。目的不是一种外在的东西，目的总是具体的，有着特定内容的。“一个目的如果不是特殊目的，就不成其为目的，正如同行动如果没有目的就是无目的的、无意义的行动一样”^① 目标是从起点到终点的过程，目标不仅使行动的动机在意识中有指向对象化，而且实际地规定着行动的方向，支配着整个行动的过程，又体现了行动终了时所达到的结果，这就是目的。从这点来说，目标指的就是目的。

从目标的形态角度来看，目标之所以与期望的未来状态的内涵相一致，是因为目标是指所要达到的表明环境条件的空间上和空间上的位置。这种位置状态，就是从初始状态向期望的未来状态发展的过程。我们说物质世界的客观实在性和它运动变化发展的客观必然性或规律性，给人和意志规定了界线和范围，但它决不限制人在一定意志支配下改造客观世界和改造主观世界的能动作用。对实践活动来说，目标是一种动力，是一种激进因素，它推动着社会

^① 马克思，《黑格尔法哲学批判》，《马克思恩格斯全集》第1卷，第287页

前进。这种推动力，从目标形态来看，它是一个动态过程。从客观辩证法来看，可能性虽然是转化为现实的根据，但它究竟还不是现实，而只是事物内部矛盾运动中蕴含着的一种代表未来的因素，促使事物由初始状态向期望的未来状态转化。这种事物形态发展变化的特征，反映了由原来水平向新的水平发展变化的过程，这正是目标形态变化的特征。事实上，以现代化为中心的军队建设目标，正体现了从我军目前水平向世界先进国家军队水平发展的过程。

从目标的实践角度来看，目标之所以与结果（成果）的内涵相一致，是因为目标是以现实的物质自然界为前提，通过改造客观现实，实现人的目标的物质成果和精神成果。目标作为实践活动的前提和起点，是为了创造未来实践活动的结果。人们在提出和制定目标的时候，总是表现出对某种外部现实对象的需要，这种需要是客观的，但又是为意识所反映的。所以，目标形成的过程中，客观现实的对象是前提和起点，而客观现实的对象在观念上被改造和被再创造则是终点，这个终点作为目标被正式确立了。所以目标形成的过程，是由客观到主观、由物质到精神的过程。目标转入实践过程，又是目标对自己的主观性的否定或扬弃的过程，是它由主观观念的形态向客观的物质的或现实的形态转化的过程，即主观作用于客观的过程。这时的目标，则由原来的终点变为新的起点，又由新的起点转化为新的终点的过程。由起点到终点的转化过程，就是由主观到客观，由精神到物质的转化过程，也是物质成果和精神成果的实现过程。从这个意义上说，目标的实现，就是目标在实践活动中所达到结果（成果）的

现实体现。所以，目标指的是在一定时期内达到的理想结果或成果。

从上述目标方向上、目标形态上和目标的实践性等方面，揭示了目标的本质和内涵。概括起来说，目标就是指在一定时间、空间内预期实现的目的或取得的成果，这种目的成果是通过目标从初始状态向未来状态的发展过程来实现的。这种目的的作用“带有经过思考的、有计划的、向着一定的和事先知道的目标前进的特征。”^①

二、军队工作目标的特征

军队工作目标，是对革命化、现代化、正规化建设客观现实的反映。但是，目标反映现实的特殊性首先表现在它是反映未来的现实。这种未来的现实虽然在目前还不是现实，但它在现实中存在某种客观的因素，未来以潜在的状态包含在现实之中。因此，从本质上说，军队工作目标是现实对某种发展可能性的反映。阐明军队工作目标与现实存在的各种可能性的关系，对于军队建设有着十分重要的意义。

在我军革命化、现代化、正规化建设过程中，由于现代技术和装备的发展，我军以现代化为中心的和平时期的建设，已成为复杂环境下的多军种、多目标、多层次、多功能的一个复杂动态的大系统。所以，军队各项工作目标都具有整体性、综合性、层次性、阶段性的特点。

（一）革命化、现代化、正规化建设的总目标本身就是整体性、综合性的目标，具有整体性、系统性的特点。长期以来，人们在认识世界过程中，常常采用简单地分解与简单地相加的方法，以致产生不少片面性和表面性，

^① 《马克思恩格斯选集》第3卷，第516页。

缺乏整体性、系统性，以致在观察和解决问题时，往往陷入了形而上学。马克思主义的唯物辩证法，为人们认识事物提供了一条全新的途径和方法，它要人们既要看到部分，又要看到整体，不能只见树木，不见森林。谈到共产主义的伟大目标时，恩格斯指出：“为社会主义者带来极大成就的策略就是‘共产党宣言’的策略……这种永远不忽视伟大目标的策略，能防止社会主义者产生失望情绪”。^①正是这宏观上具有策略意义的伟大目标，鼓舞着全世界工人阶级和共产党人，为实现共产主义理想而英勇奋斗。

军队各级组织的目标具有整体性、综合性的特点，就是每项具体业务工作目标，也都关联着当前与长远，牵扯到纵横交错的各个方面，必须对业务工作目标进行整体性、系统性研究，而不应简单地就事论事。譬如教育训练目标，强调的是整体合成训练，军、政、文、民一体化训练目标；再比如抓基层的全面建设，两个文明的建设，都是整体性、综合性的目标，要靠司、政、后机关统一规划，形成合力。这些都充分体现了“整体大于部分简单之和”的道理。恩格斯说：“许多人协作，许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成‘新的力量’，这种力量和它的一个个力量的总和有着本质的差别。”^②这段话精辟地论述了系统论的观点，也为我们军队制定工作目标，提供卓越的理论武器。

（二）军队系统的组织是多层次、多功能的，各级组织的目标，也必然具有分层次、分阶段的特点。从总部、军区到部队，都具有不同的职能，因此，也存在着不同层

① 《马克思恩格斯全集》第22卷《未来的意大利革命和社会党》。

② 《马克思恩格斯选集》第3卷，第166页。