

目標管理實施方法

日本產業能率大學
經營研究所長 幸田一男 原著

王伯鈴 精譯
鄭富雄 校訂



前程企業管理公司

目標管理實施方法

日本產業能率大學
經營研究所長 幸田一男 原著

王伯鈴 精譯
鄭富雄 校訂



前程企業管理公司

目標管理實施方法

版權所有
翻印必究

中華民國七十五年二月再版

特價：每本特價新台幣210元

校訂者：鄭 富 雄

精譯者：王 伯 鈴

原著者：日本產業能率大學

經營研究所所長幸出一男

發行兼
出版者：前程企業管理公司

台北市林森南路12號濟南大樓七樓
電話總機：(02)3929511 • (02)3211887
郵政劃撥：01128958號前程企業管理公司帳戶

經銷處：全省各大書局

印刷廠：盈昌印刷有限公司

板橋市仁化街42巷1號

局版台業字第一七九三號

校訂者序

在這個動盪紛陳的年代裡，面臨著國內外環境各動變動因素之影響，企業為求生存，為求發展，為創造更光輝燦爛之業績，經營者勢必要在「企業體質之改善」與「企業績效」之追求上，以非常的時期引用非常的措施。

在「企業體質」之改善與「企業績效」之追求……種種經營活動中，似乎沒有比「目標管理」更具有權威的管理方法了。

「目標管理」是「統一意志」、「集中力量」也就是結合每個人智慧及「團結全體力量」來「爭取企業績效」、「改善企業體質」之不二法門。尤其在向心力不堅的我國企業社會環境裡，「目標管理」愈顯得出其珍貴的評價。

西元一九五四年美國管理大師杜拉克 (Peter F. Drucker) 提出「目標管理」(Management by Objectives) 一詞以來，已將近三十年。近三十年來，舉世工商企業受到「目標管理」之恩澤庇護，真是罄竹難書。就以近鄰的日本來說，日本經濟同友會一九七八年十一月份問卷調查資料顯示，百分之五十七的

日本企業已引進了「目標管理」，而引進「目標管理」的公司有百分之八十以上認為效果顯著（參閱本書第 16 頁）。一九七七年十月日本生產力關西地區總部舉行第二次「經營組織的實態調查」資料中顯示：所引進「目標管理」公司當中，全公司都採用「目標管理方式」佔百分之六十三，目標設定範圍涵蓋全體員工佔百分之四十（參閱本書第 16，17 兩頁）。由上述兩個事實顯示：「目標管理」在日本工商企業廣被採納，涵蓋面極為廣泛，效果極為彰顯。

反觀我國工商企業界，「目標管理」並未廣受實質的重視，涵蓋面又欠寬廣，加以推行「目標管理」方式又有偏差……以致「目標管理之效果」未見落實，深以為憾。今為求工商企業界「企業體質的改善」與「企業績效」的提高。「目標管理」在我國工商企業界實有更深更廣地加以推行，確具有必要性。

本書（目標管理實施方法）原著「目標管理の進め方」，由日本產業能率大學經營研究所教授兼所長幸田一男執筆，係日本產業能率大學榮譽著作。出版迄今，不數年即已暢銷二十九版，譽為全日本最佳之「目標管理」叢書。經前程企管編輯委員會審議結果，確認本書適合我國國情，頗值得在國內推廣，遂有本書（目標管理實施方法）之問世；實感慶幸。

本書由王伯鈴先生翻譯，行文流暢傳真，深慶與原著精神

一致。前程企業管理公司總經理和彥兄出書甚為嚴謹，囑我撥冗校訂，使我有機會從頭仔細審覽，個人獲益匪淺。本書實例充沛，係工商企業人士推行目標管理必備的參考好書。本人於審閱之餘，還由衷希冀我國工商企業界各級領導人及中上級幹部人士以及大專院校研習管理的同學們，共同努力來鑽研「目標管理」之管理方法，蔚為社會風氣，以創導「目標管理」能確確實實在我國工商企業界紮根，進而能開花結果。此乃編著者最大的願望也。

民國七十五年二月

鄭 富 雄 謹校

於 台 北 士 林

-
- 鄭富雄先生現任士林電機廠公司副總經理，為我國管理實務專家。
 - 鄭先生服務士林電機廠公司長達二十年，曾任士林電機廠公司組長、課長、廠長、副理、總經理室主任、研究發展部經理、企劃部經理、協理等職。多次考察日本、美國、新加坡四十餘家工廠，並曾參加亞洲生產力組織(APO)在日本生產力中心(JPC)安排下，專攻效率與管理。
 - 在前程企業管理公司主講「效率管理與獎金制度實施法研究班」、「人事管理實務研習班」共十九班次，深獲如潮之佳評。

譯者序

國父 孫中山先生少年時上李鴻章書中曾經提到：「人能盡其才，則百事興；地能盡其利，則民食足；物能盡其用，則財力豐；貨能暢其流，則財源裕。故曰：此四者富強之大經，治國之大本也。」

沒有想到睿智的 國父，在十九世紀就有如此高超的先見之明。今天的「目標管理」正是要做到『人盡其才，地盡其利，物盡其用，貨暢其流』這一種境界，以期達成企業的目標——盈利。唯有企業賺錢，政府才有稅收；政府有了稅收，才能興辦各種公益事業；有了公益事業，國民才能享受安和樂利的富足生活。

雖然在十九世紀之時，尚未出現現代這種形態的企業，更談不上「經營」，也沒有什麼「管理」，但是 國父所倡的這四個原則，與現代的「目標管理」却不謀而合，可見好的制度，不論對國家、社會、企業都是有益的。

處身現代這種瞬息萬變的時代，實施好的制度——目標管理

」，相信必能使企業脫離不景氣的困境，早日迎接繁榮時期之來臨。

王 伯 鈴 謹 識

中華民國七十五年二月

-
- 王伯鈴先生，中英日造詣俱佳，長期從事翻譯工作，故譯筆極為流暢，是罕見的翻譯高手。除本書「目標管理實施方法」之外，另有譯作「韓國的挑戰」、「價值分析」、「能力主義」、「應用創造力」（以上均由前程企業管理公司出版）。
 - 王伯鈴先生現任恒昇國際公司課長，前程企管編輯委員會委員。

原著者序

處身在這個時代的企業體，正遭遇到史無前例的嚴苛考驗，而其程度將會越來越嚴重。最令人難於承受的，莫過於企業體內外環境變化之快速。勞力之缺乏、資金之缺少、工資之飛騰、消費者保護運動之興起、公害問題之受到重視……這些都是給予企業體重擊，而在幾年之前想都想不到的問題。企業體如果無法善於處理其中的任何一個問題，可能就無法生存下去。可見這些問題在今天這個時代的嚴重性。

許多企業時至今天才發現，生產就能銷售，銷售就能賺錢的安逸想法是錯誤的。企業所要面臨的問題，今後將更形困難。變化的速度，將益形加速。競爭將更見劇烈。如何在這種萬般艱難的環境中，強化企業之體質，提高業績，使企業更見茁壯，將是企業經營者的一項挑戰。

一個企業要獲得更傑出的業績，在今天，只靠技術及資金已很難做到。除技術及資金之外，尚需要能有效地活用上述兩項因素的「人」，以及將「人」的努力有效地結合在一齊的「管理」制度。換言之，「管理」之優劣，將是企業優勝劣敗的

關鍵。但是今天的「管理」並不指過去那種管理技術之引進。今天企業體所需要的，是新的管理觀念，以及在新觀念之下的經營管理制度。

在此意義上，今天許多企業企圖引進的「目標管理」可說是符合時代需求的新觀念、新制度。將企業之目標予以具體化，各部門以此總體目標為標的而樹立各自目標，以十二萬分的熱誠及努力來達成目標。這種管理方式，與其說是技術性的管理制度，勿寧說是一種以經營觀念為基礎的新管理方式。這種方式是將企業的業績提升與人類之能力發展，亦即「作與人類，融合在一齊的一種方法。換言之，企業業績之提高，滿足了為此目標而努力工作的「人」的慾望，同時也使這些「人」的能力獲得發展。

因為其管理方式是以這種思想為基礎，因此「目標管理」才能有今天這種廣受歡迎的現象。其本質不侷限於技術性制度，而包含了觀念性質，因此表面的模仿或急就章的引進，很難獲得預期的效果。必須正確地把握住其基本思想，藉以改革過去的意識，才能獲得成功。

但是當實際引進並發展這種方式之際，只將其想法重複地灌輸，也難徹底貫徹。最好的方法是，以具體範例展示，讓所有員工能完全瞭解其思想，才是實施此方式的捷徑。因此，本

書就引進、發展的方法，加以具體的說明，企圖讓讀者諸君，對思想的本質能有所瞭解。書中就引進之初到實際發展之間所產生的一切問題，全部提出，加以具體所說明。所幸，作者在這數年之間，對各公司引進「目標管理」之推展，有協助之機會，經驗了許多其間所發生的問題，因此對引進的順序及進行的方法、目標的設定等問題，特別加以詳細說明。

當然本書所列述的引進、發展方法是一般性的，各公司在實際引用時，必須配合各公司實際情形而加以修正，自不待言。如果本書能做爲其指南之用，則本人有榮焉。

日本產業能率大學 經營研究所教授兼所長 幸田一男 序於
日本橫濱寓所

目 錄

校訂者序.....	1
譯者序.....	5
原著者序.....	7
 第一章 過去的管理與「目標管理」.....	13
第一節 引進「目標管理」的背景及必然性.....	15
第二節 日本式經營管理的特色及其問題.....	23
第三節 過去管理制度的探討.....	36
第四節 「目標管理」的基本觀念及目標.....	42
 第二章 「目標管理」之引進與發展.....	57
第一節 「目標管理」引進時所發生的問題.....	59
第二節 「目標管理」引進及推行的部門.....	71
第三節 氣氛之製造.....	79
第四節 目標管理引進方法.....	87

第三章	目標設定之方法	95
第一節	目標設定之步驟	97
第二節	目標之體系化	103
第三節	目標之設定方法	124
第四節	目標的整理	152
第四章	目標達成之管理及評估	161
第一節	包含性管理及自我統御的管理過程	163
第二節	達成結果的測定與評價	175
第五章	目標管理引進、發展時所發生的問題	
第一節	與現狀之間的差距	201
第二節	新產生的問題	215
第三節	「目標管理」未能成功的原因	224
第六章	某某公司目標管理手冊	233
第一節	目標之設定	235
第二節	目標達成之過程	243
第三節	成果的評估	246

第一章

過去的管理方式與「目標管理」

今天已經有多家企業引進並實施「目標管理」。本書就其引進的情況、背景及必然性加以介紹，並對日本式經營管理的特徵與問題加以探討。此外並就過去的管理方式與「目標管理」之異同互為比較對照。

