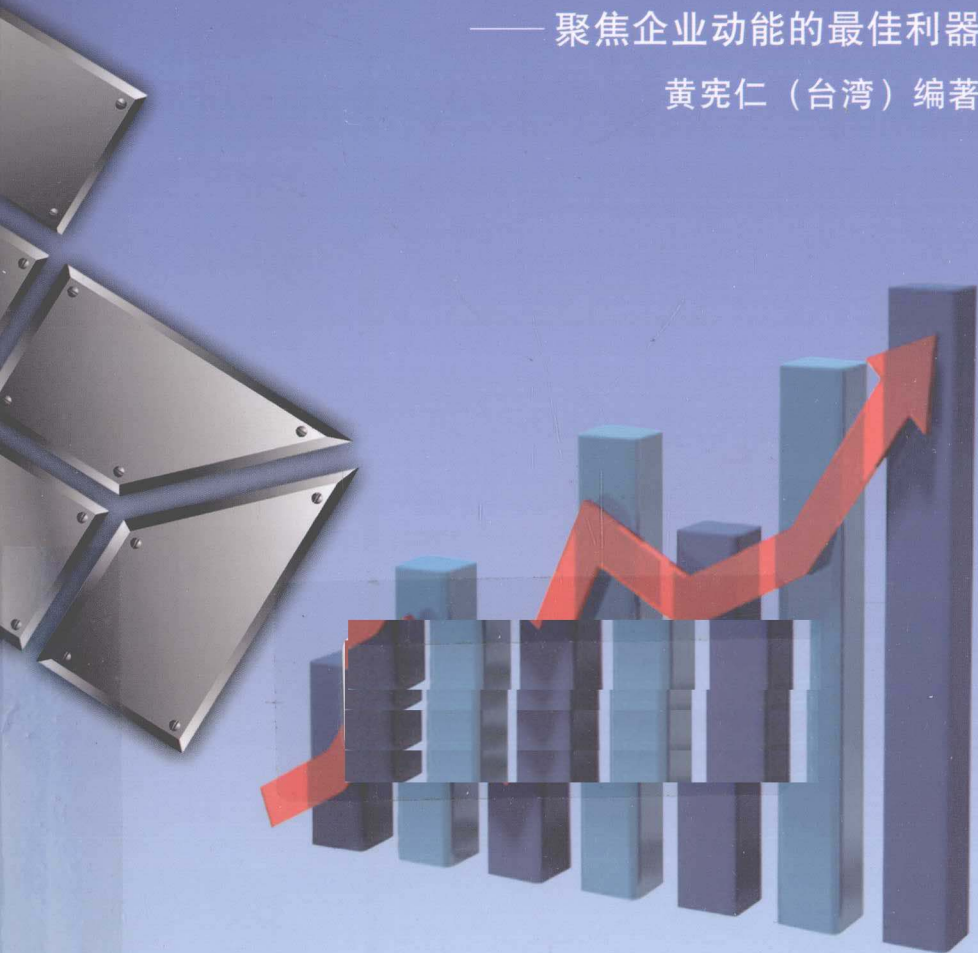


如何推动目标管理

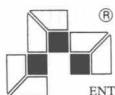
MANAGEMENT BY OBJECTIVE

—— 聚焦企业动能的最佳利器

黄宪仁（台湾）编著



厦门大学出版社



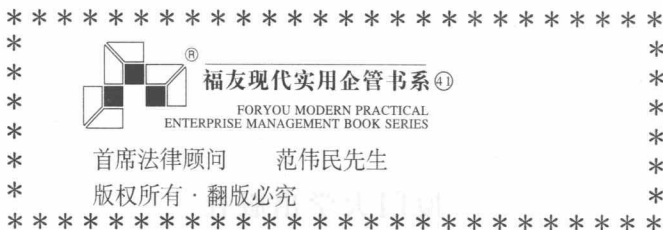
福友现代实用企管书系^④

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

如何推动目标管理

编著：黄宪仁（台湾）

厦门大学出版社





献给站著睡觉的人

序

由于工作的关系，今年以来，笔者每个月都会与企业老总见面，不同的行业、不同的规模，处境各不相同。现实是各行各业，普遍因产能过剩、币值攀升，竞争加剧。

金融危机过后，不少企业元气大伤，紧跟而来的市场争夺战、一线员工争夺战，的确让甚多的企业喘不过气来。“缺工”、“没利润”已是国内企业面临的两大考验。

犹如人生病要调养好自身体质一样，企业化解危机的最根本之道在于不断强化“企业体质”，也就是说“企业体质”的好坏，是企业成长力与竞争力之关键。在市场经济优胜劣汰的竞争法则下，有远见的企业经营者，无不以建立科学管理的制度、使用科学管理的技巧、加强员工的训练作为企业成长的基石。这也是强化企业体质最简单、直接有效的方法。

老话说，“明确的目标是成功的开始”，对企业来说，可行、准确的目标可以正确引导企业进行高效的经营运作，对企业经营及各部门的提升与改善，具有指引的作用。企业的经营目标，通过分解至各部门、各班组，对企业资源的整合、经营绩效的提升至关重要。



献给 站着睡觉的人

序

目标管理法可以聚焦管理目标。国内甚多的企业在推行目标管理时，有些未能掌握目标管理的精髓与技巧，推行目标管理也就可能成为一种流于形式的名词，无法起到有效管理的目的。福友公司本次邀请有着10余年企业经营管理经验的台湾知名企管专家黄宪仁先生编写此书，希望此书的出版，能帮助广大企业管理者打开成功运用目标管理的大门。

本书是作者多年来在企业内驻厂诊断辅导目标管理制度经验的大公开，摒弃枯燥深奥的理论讲解，以浅显轻松的语言，把目标管理的理论和实践进行了简单而明了的说明。从如何理解目标管理入手，系统地介绍了企业进行目标管理的方法、途径及实施步骤，详细介绍了目标管理引进与推动、目标设定与展开、目标沟通、目标执行与调整、目标评估、目标的绩效考核等方面的知识。广大企业管理者可以从中学解目标管理的过程和相关技能，切实提高目标管理水平，全面促进企业目标管理走向规范化轨道，因而是一部能真正帮助和引导读者的实用型工具书。

目标管理不仅是一种管理方法，还是一种管理思想。通过培养每个人自主设立工作目标、自主考核目标达成的结果，



献给站着睡觉的人

序

企业在追求整体目标实现的同时，还收获了员工的创新精神和挑战意识。对于一个有长期持续发展目标的企业来说，不仅增加企业产值和业绩，而且培养了一批批优秀的员工，提升核心竞争力！因此，笔者有理由向读者们推荐，期望本书的出版在提高企业的管理水平中能发挥重要作用！

福友承诺 ——

与您分享的绝对是好东西！

林素瑜

2010年10月于厦门



自序

有则三个石匠的寓言。有个人经过一座正在建筑中的工地，问石匠在做什么，三个石匠各有不同的回答。

第一个石匠回答：“我在养家糊口，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“我在做最棒的石匠工作。”

第三个石匠回答：“我正在盖一座教堂。”

很明显的，第三个石匠才是一个真正的管理者，他能以“建造一座教堂”为终极目标，展露出高度的自我期许、自我启发及自我发展的意志。

目标管理就是通过诱导启发职工自觉地去工作，其最大特征是通过激发员工的生产潜能，提高员工的效率来促进企业总体目标的实现。

正因为实施目标管理可使企业提高管理效率，渐渐成为今日管理界的主流，甚多企业相继投入到推动目标管理制度的大行列，但运用巧妙与否，成果绩效如何，各不相同。笔者常赴企业界做“目标管理”的演讲与诊断辅导，提供业者各种具体建议，了解企业界在推动目标管理中常碰到的问题。笔者常想，若有实务书籍可供业者参考，企业必可缩短中间尝试、学习的过程，减少不必要的困难。因此，协助企业界有效推动目标管理，是本书撰写的最大动机。

推动目标管理必须令员工有共识，这是基础工作；有适当的技巧，才能规划与推动目标管理。辅导经验指出，企业推动目标管理顺利与否，关键在此。员工必须了解目标的基本条件与原则，这是推动者对



自序

每一个部门、每一个目标执行者必要的指导。

目标设定之初，主管必须有计划地通过协商与讨论，上下沟通，协助部属制定目标，而非率性、硬性指定。

通过上下、左右的协商，企业内部每个人在秉持主管的目标与方针下，分别制定出最适合的个人目标，相互连贯与呼应，形成完整的企业目标体系图。

目标体系图内的总目标、部门目标、个人目标，应如何制定与执行，一般有固定的步骤，本书均有实务说明与企业实例介绍。

目标卡已被证明是相当有效、方便的工具，企业必须了解如何制作与使用。

目标管理的执行阶段，有两个重要角色：一个是目标执行者（员工）本身应有的正确心态与做法，另一个是主管应如何协助部属执行目标，本书有详细的剖析。

授权并非放任，目标一经执行，必须追踪绩效；追踪并非监督部属，也不是严厉的控制行动，而是应该由目标执行者自行申报目标进度或成果，以便主管及早协助部属解决困难。

目标经过详细的规划与协商确定后，就应切实执行，在合理估计下，应无修正的必要，笔者也不鼓励企业动辄修正目标。然而，在实际操作中，仍应规定修正目标的原因和方法。

执行后所获得的成果，必须加以评估，员工了解自己努力的成果，



献给 **站** 着睡觉的人

自序

才能激发士气。但企业却常常不知如何着手成果的评估。目标管理制度有它的既定方法，员工期初自订目标，积极执行，期末按事先协商标准而自主评估，再呈报主管考核。

在客观、公正原则下，企业评估员工的实际执行成果后，将此结果作为衡量员工绩效，并提供奖惩的依据。

本书以实用性为主，系统介绍目标管理的重点、实施步骤，各章内容均含有笔者具体的建议事项，读者可轻易地深入了解目标管理精髓。此外，为帮助读者理解，各章均附有企业的实例介绍，其目的在于提供读者推动目标管理的最佳参考。

笔者将在海峡两岸推动企业目标管理制度的讲义、多年来辅导企业的经验、发表于报刊杂志的目标管理精彩文章整理成书，才疏学浅，挂一漏万在所难免。借助此书的出版，激发企业界更注重目标管理制度，协助推动目标管理的业务，是笔者最大的愿望。

黄宪仁写于日月潭

2010年10月



献给站着的睡觉的人

目 录

第一篇 目标管理的理论与概述	1
一、目标可激发潜力	3
二、目标管理的优点	6
三、目标管理的理论基础	10
四、目标管理的内涵	15
五、目标管理的实施步骤	19
六、目标管理实施的实例分析	23
 第二篇 目标管理制度的规划与推行	 33
一、获得最高管理阶层的支持	35
二、两种不同形态的目标管理制度	39
三、选择适合的目标管理类型	45
四、选定推行目标管理的单位	50
五、确定目标管理的实施范围	57
六、进行企业内部的宣传工作	62
七、实施各种教育训练工作	67
八、目标管理的进度管理	74
九、目标管理制度规划与推行的实例分析	81



目 录

第三篇 目标体系图	87
一、目标体系图的作用	89
二、如何建立目标体系图	91
三、通过纵向整合和横向整合构建目标体系	92
四、目标体系图内的目标与方针	94
五、绘制目标体系图	95
六、目标体系图的应用实例	97
第四篇 目标的设定	101
一、目标的种类及标准	103
二、如何为员工制定目标	111
三、设定目标的方式	114
四、理想目标应具备的条件	118
五、设定目标的技巧	127
六、设定目标的步骤	133
七、设定企业的总目标	135
八、按步骤分解总目标	142
九、围绕总目标设定部门目标	148
十、设定个人目标	154



目 录

十一、目标设定的实例分析	159
第五篇 目标卡	165
一、目标卡的作用	167
二、目标卡的内容	169
三、填制目标卡	172
四、目标卡的管理流程	176
五、目标卡的撰写实例	177
第六篇 目标的沟通	189
一、目标沟通的作用	191
二、会谈沟通的心理运用技巧	193
三、会谈沟通的要点	196
四、主管协助部属设定目标	202
五、主管与部属双向沟通的实例分析	215
第七篇 目标的执行	223
一、目标执行前的准备	225
二、部属如何执行目标	230



目 录

三、主管如何协助部属执行目标	234
四、确保目标执行的有效性	237
五、控制目标执行过程	240
六、目标执行的过程检查	245
七、目标执行的实例分析	248
第八篇 目标管理的追踪	251
一、目标管理追踪的目的	253
二、目标管理追踪的原则	255
三、目标追踪管制的重点	257
四、目标管理追踪的实施	259
五、目标追踪管制的实例分析	269
第九篇 目标的修正	273
一、目标不可随意变更	275
二、修正目标的原因	277
三、修正目标的方法	280
四、修正目标的步骤	281



献给站着睡觉的人

目 录

第十篇 目标管理的绩效评估	285
一、目标绩效评估的作用	287
二、目标执行后的绩效评估	289
三、目标绩效的评估步骤	296
四、目标绩效的评估方法	298
五、绩效评估后的修正	314
六、目标管理绩效评估的实例分析	315
 第十一篇 目标管理的绩效奖罚	 329
一、绩效考核与奖惩	331
二、绩效奖惩的作用	333
三、目标管理的绩效奖惩	336
四、绩效奖惩的对象与方式	338
五、精神层面的奖励	340
六、绩效奖金的计算方式	342
七、绩效奖惩的实例分析	344

目标管理的理论与概述

- 一、目标可激发潜力
- 二、目标管理的优点
- 三、目标管理的理论基础
- 四、目标管理的内涵
- 五、目标管理的实施步骤
- 六、目标管理实施的实例分析

議一談

（一）目標管理之概念

目標管理之概念

目標管理之概念

目標管理之概念

目標管理之概念

目標管理之概念

目標管理之概念

目标管理制度是推动企业或个人成长的最佳方法。提到“目标管理”，首先必须弄清楚“目标管理”的意义。所谓的“目标管理”是以目标的设置和分解、目标的实施及完成情况的检查、奖惩为手段，通过员工的自我管理实现企业的经营目的的一种管理方法。

既然有目标，就应该先有计划，其次是如何执行。换句话说，要达到目的，做事方法、做事要领最为重要，而“目标管理”正是指导你如何去做。本书告诉你如何有“目标”意识，并善用“目标管理”技巧加以执行，确保取得圆满的结果。

一、目标可激发潜力

如果你拥有一个正确、明确的目标，终有一天你会成功，因为目标明确、清晰可见，可随时激发你向上努力的意愿与力量。反之，一个缺乏目标的人，就像一艘没有方向盘的船只，迷迷茫茫，随风飘荡，不但到不了彼岸，而且极易触礁而亡。可以说，没有目标就没有着力点，到头来一事无成。

科学家发现一个有趣的现象：松树毛虫会集体吐丝在松树上结网为巢，每当黄昏时刻，它们就倾巢而出，列队爬过树干，去吃那些流满汁液的松叶。这些毛虫在走动时，有一种互相跟随的本能，头头走在前面，后面紧跟着一条条的毛虫，秩序井然，蜿蜒而行。

走在前面的头头，一边爬行，一边不断地吐出一条丝。它走到哪里，丝就吐到哪里，其吐丝铺路的目的，就是不论走多远，都能顺着