

商业现代化丛书

● 现代商业企业管理卷

现代商业 企业目标管理

廖青平 编著



中国国际广播出版社

《现代商业企业管理卷》 本卷主编 夏光仁

67/01

现代商业企业 目标管理

唐青平 编著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业现代化丛书:现代商业企业管理卷/夏光仁等主编.
北京:中国国际广播出版社, 1996.8

ISBN 7—5078—1336—3

I. 商… II. 夏… III. ①商业—现代化管理—丛书②商业
管理 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (96) 第11898号

卷 名	现代商业企业管理卷(共11册)		
书 名	现代商业企业目标管理		
编 著	唐青平		
出 版	中国国际广播出版社		
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内)		
	邮政编码:100866		
印 刷	北京市人民文学印刷厂		
经 销	新 华 书 店		
开 本	787×1092	1/32	
字 数	112 千字		
印 张	5.375		
版 次	1996年8月	第一版	
印 次	1996年8月	第一次印刷	
印 数	5000 册		
书 号	ISBN 7—5078—1336—3/F·143		
定 价	165.00	元(本卷)	

《商业现代化丛书》编委会名单

名誉主编:胡昭广 孟学农

主 编:臧洪阁

副 主 编:(按姓氏笔画排列)

文洪仁	王淑媛	刘文华	李顺利	李鸿增
吴绪彬	陈瑞藻	张以宽	张秋白	张念宏
林增成	杨扶清	赵 公	贺名仑	侯善魁
夏光仁	龚 莉	韩景泉	陶 琲	

编 委:(按姓氏笔画排列)

丁俊发	丁淑芬	马长旺	王卫平	王文玥
王成荣	王丽华	王宝鸣	王淑媛	王景江
文洪仁	卢秉武	刘风元	刘文华	刘宝元
刘欣峰	邢 颖	闫克兵	许立新	庄晓为
肖仲楹	伊续才	李大军	李广禄	李顺利
李鸿增	李 薇	陈 文	陈 侃	陈瑞藻
陈 燕	陈鹤鸣	劳而逸	来志坚	吴志刚
吴晓辉	吴绪彬	林增成	张世韵	张以宽
张绍东	张秋白	张念宏	张振扬	张 瑾
杨扶清	郑庆林	周 宏	胡明朗	胡时虹
赵 公	贺名仑	侯善魁	徐富年	夏光仁
龚 莉	陶 琲	康稚平	韩景泉	崔素燕
温莉莎	谢凤珍	雷 堃	臧洪阁	魏 洛

主持编辑:晓 蓓 李 镇 韦 立 胡杏天

《现代商业企业管理卷》:

主 编:夏光仁

副 主 编:陈鹤鸣(常务)

吴晓晖

王成荣

责任编辑:韦 立

《现代商业企业目标管理》:

编 著:唐青平

学习现代商业理论 促进现代商业发展

北京市市长助理
北京市商业委员会主任

臧洪阁

改革开放十几年来,特别是“八五”期间,我国商业走过了自身发展历史上的重要历程:流通体制由计划经济时期的计划管理模式向政府调控下的市场调节机制转变;流通规模由相对滞后向加速发展转变;设施建设由小、旧、少向“大、中、小型并举,高、中、低档结合”的全面发展转变;经营方式由传统商业向现代商业与大众化结合转变;管理体制由零星分散向提高组织化程度的现代企业制度转变;商业服务由单纯强调服务态度向全面塑造企业形象转变,初步形成了具有中国历史文化特点的商业文明。这些都为我国商业的进一步发展奠定了基础。

从现在起,是我国改革开放和社会主义现代化建设事业承前启后、继往开来的重要时期。党的十四届五中全会提出了对我国经济发展具有划时代意义的两个根本性转变。北京商业要逐步发展成为以零售商

业、生活服务、交易博览、物流配送为重点,适应首都城市性质和功能,以现代化、多元化、多样化为基础特点,有中国特色、有北京特点、有初步现代化水平和较高文明程度的社会主义新型商业,就必须彻底转变经济增长方式,实现从粗放型向集约型的转变,即从外延扩大为主转变到内涵扩充为主、适度扩大外延上来;从依赖资本投入转变到靠管理带动上来;从劳动密集型的简单劳动产业逐步转变成为高技术、高知识密集的先进产业。这是“九五”计划到下个世纪初,北京商业面临的新课题。承担这一有历史意义的重任,实现这一有重要作用的进步,是我们这一代人的责任和使命。

时代在发展,社会在进步。人类社会经济发展的历史告诉我们:最先形成的农业经济是主要取决于劳力资源的劳动经济;工业革命以后形成了主要取决于自然资源的资源经济;随着世界新技术革命的兴起、新产业革命的到来,主要取决于智力资源的新型经济——智力经济正在形成。今天,科学技术作为真正的战略资源,越来越成为经济增长中的首要因素。北京商业发展的实践也证明:只有拥有一大批掌握现代科学技术的人才,才能拥有真正的优势和未来。因此,北京商业要在新的世纪迎来更大的发展,实现设施和管理现代化,就必须努力提高广大干部、职工的政治素质、业务素质、文化素质和专业技术素质,使他们掌

握现代化的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段。

为了实现上述目标,适应新时期北京商业发展的需要,我们组织几十家大专院校和权威机构的百余位专家、学者,共同编著了这套《商业现代化丛书》,力求科学地论述现代商业的运行理论,详尽地阐述现代商业经营的原理与实务,系统地介绍现代商业企业文化的内涵,全面地总结现代商业企业管理的经验,为我们以全新的精神风貌和工作状态跨进新的世纪做必要的理论与实践准备。愿它能够成为做好商业工作的必读教材,成为商业干部、职工的良好益友,成为商业企业提高现代化经营与管理水平的指南。

1996 年 6 月

卷首语

北京市商业委员会组织编写这套丛书,我举双手赞成,这是一个具有远见卓识的决策。商业企业缺什么?“什么都缺”,人们可能这样回答。哪个企业都不认为自己企业的规模已足够大,流动资金已十分宽裕,购物环境已十分理想,职工工资水平和福利待遇已达到人人满意的程度,等等。规模不大可以扩展,资金不够可以筹措,购物环境不理想可以改善,职工待遇不高可以提高,总之如果这个企业是一个有活力的、有自我发展能力的企业,这些问题都是可以解决的。那么靠谁用什么方式来解决呢?按照传统观念,这是由几十年计划经济体制养成的观念,找政府由政府拨款、给优惠政策。大家知道在现代企业制度下,产权明晰,责权明确,政企分开,企业是独立的法人组织,找政府这条路已经行不通。靠谁?靠企业自身,请不要误会,我不是说政府对企业的成长没有作用。政府有政府的作用,而且作用很大,是其他方面无法代替的。但它的作用已经不同于计划经济时代、政企不分时代的作用。政府的作用是给你建造一个游泳池,制定一套游泳比赛规则,组织运动员参加游泳比赛,而你能不能参赛,能不能拿到金牌,就看你的实力。企业就是市场上的运动员。企业在市场经济中能不能生存下去,能不能成长壮大,主要靠自己内部力量。内部力量来自全体员工,特别是管理层和经营层员工的素质。改革开放15年来,在同样的外部环境条件下,同一行业同一类型的企业有两

种完全不同的命运,有时成长起来,由不起眼、知名度很小的地区性小商店,发展成年销售超亿元的、全市知名甚至受到许多外地顾客青睐的大中型商店;有的仍默默无闻,甚至衰退了。这是为什么?归根到底是员工素质的差别,特别是中高层管理人员素质的差别。我们常说企业资源短缺。笔者认为最短缺的资源不是别的,正是人才,懂经营会管理的人才。

人才不是天生的,也不能靠“进口”解决,到其他企业“挖几个”也未尝不可,但不是根本解决问题的办法,以北京市各高等院校商业经济、市场营销和企业管理这几门学科的教师来说,老中青加起来也不过二、三百人(非精确统计),无论办多少大学,开多少讲座和培训班,登台讲授的不外就是这些人。各个学校都可以到其他院校挖人,只要你有强大的吸引力,但教师总人数并不因为你挖我、我挖你而增加,教师的水平也不会在被挖中提高。从另一方面说,“最稀缺的东西最值钱”,你挖我挖的结果讲课费抬上去了,教学水平和讲课质量有可能因“萝卜快了不洗泥”而降低。北京商业企业管理人员的状况不也是如此吗?解决北京商业管理人员短缺这一问题,根本出路在于提高现有管理人才的素质和水平,同时补充新的人才。这就必须发展教育。

教育的水平在很大程度上取决于教材的水平。商业企业管理专业的教材,近十年有了很大发展,水平也不断提高,但是我认为仍存在三个问题:少、空、旧。教材数量少,在不多的教材中,新观点少;内容道理多,联系实际少,读了不解渴,你讲的那些内容不能说不,但又像一把没有开刃的刀,割不下肉。好刀,好刀,割不下肉要他何用?内容陈旧,落后于时代,既落后于国内企业改革和发展的进程,又不能反映世界先进的

管理成就。我做为商业企业管理老一代的教育工作者,看到了存在的这些现象,可是受各种条件的限制,不能在解决这些问题上多做些贡献,十分惭愧。发展我国商业企业管理教育,一靠政府主管部门的组织指导;二靠年轻的教师、科学研究者和有实践经验的企业管理者紧密结合通力合作。我衷心地期望,以本丛书出版为契机,把北京市商业企业管理教育往前推进一大步。并在全中国发挥示范作用。

中 国 人 民 大 学 教 授
北京中新企业管理学院院长
夏光仁

1996年6月

前 言

目标管理理论是一种先进的管理理论,它是西方管理理论在科学管理理论和行为科学理论发展的基础之上,适应科学技术迅速发展的需要,为了更加有效地开发人的能力,把传统管理学派以物为中心的管理方法同行为科学派以人为中心的管理方法统一起来,并把系统论和控制论的一些基本原理应用于管理领域而形成的一种新的管理理论。

商业企业目标管理是我国商业企业在管理现代化过程中,借鉴西方最新管理理论和方法的尝试,它对于促进我国商业企业管理的科学化具有重要意义。目前,一些先行实施目标管理的商业企业已初见成效。为了将目标管理理论和方法系统地介绍给更多的企业管理人员,使其在实施目标管理中更好地将理论与本企业的实际工作相结合,因此编写了《现代商业企业目标管理》一书。

本教材立足于目标管理理论与管理方法的结合,既注意较系统地介绍目标管理产生的理论脉络,又注重目标管理具体方法、步骤的介绍,使读者能够通过本教材比较详细、系统地了解这一理论的主要内容和能够在实际工作中具体实施目标管理方法。本教材力求简明易懂,但由于本人理论水平和业务水平所限,在介绍中会出现诸多疏漏,敬请读者提出宝贵意见。

唐青平

1996年6月

目 录

第一章 目标管理建立的理论基础

- 第一节 西方管理理论的产生与发展…………… (2)
- 第二节 西方管理理论发展过程中对人认识的深化…………… (7)
- 第三节 目标管理理论与方法的建立 …………… (13)

第二章 目标管理的基本原理

- 第一节 目标管理的涵义 …………… (17)
- 第二节 目标管理的作用和特点 …………… (21)
- 第三节 目标管理的步骤和形式 …………… (27)
- 第四节 目标管理的组织系统 …………… (30)

第三章 目标的制定

- 第一节 确定企业目标 …………… (33)
- 第二节 目标展开 …………… (41)

第四章 目标的实施

- 第一节 实施前的准备 …………… (49)
- 第二节 目标控制 …………… (56)
- 第三节 自我控制 …………… (65)
- 第四节 目标实施过程中的监督 …………… (68)
- 第五节 实施中的调节 …………… (75)

第五章 目标成果评价

- 第一节 目标成果评价的作用和原则 …………… (79)

第二节	评价的内容	(84)
第三节	评价的基础工作	(90)
第四节	评价的方法	(95)
第五节	评价结果的处理	(97)
第六章 目标管理中的各项基础工作		
第一节	规章制度	(103)
第二节	定额工作	(106)
第三节	计量工作	(109)
第四节	规范与规范化	(111)
第五节	原始记录和数据	(113)
第六节	班组工作	(115)
第七节	管理基础工作的特点	(116)
第七章 目标管理中的思想工作		
第一节	目标管理中加强思想工作的重要性	(120)
第二节	思想工作与目标激励	(122)
第三节	思想工作与职工心理	(125)
第四节	思想工作与企业文化	(129)
第八章 创立具有中国特色的商业企业目标管理方法		
第一节	目标管理方法在东西方国家实施中的差异	(140)
第二节	中国和西方管理理论中的人本思想	(142)
第三节	中国的传统管理理论与目标管理方法的实施	(147)

第一章 目标管理建立的理论基础

本章沿着西方管理理论发展的轨迹,介绍了随着资本主义经济的迅速发展,西方管理理论中对人的看法的不断深入和完善,并在此前提下形成的人本思想管理理论。而目标管理理论和方法正是在这些理论的基础之上,把科学管理理论和行为科学理论结合在一起形成的一套管理理论和方法。因此,它既避免了科学管理理论重物不重人的片面,又避免了行为科学理论过于强调人而不重管理制度的片面性,成为既科学又切实可行的最新管理理论和方法,对于我国商业企业管理水平的提高和逐步走向现代化具有重要的现实意义。

在社会主义市场经济条件下,在商品经济发展的大潮中,商业企业随科技进步和生产的社会化而有了迅速的发展。仅就北京而言,截止 1995 年,营业面积在万平方米以上的大型商业企业已超过 40 家,一批新型的,具有国际硬件水平的豪华商业设施巍然屹立,成为京城的一道风景。而中小商业企业更是星罗棋布,遍布在大街小巷之中。在市场经济条件下,商业企业的大发展,一方面,给广大消费者提供了购物的极大方便和选择的余地。现在,北京的老百姓可以如数家珍般地罗列出一批自己喜欢或信任或很便利的商业设施。另一方面,这种大发展又必然带来商业企业之间竞争的加剧,而每一个商业企业要想在这种对手林立且还在不断增加的市场环境中立于不败

之地,就必需强化自身素质,提高经济效益,增强竞争能力。因此,在这种形势下,商业企业管理就显得尤为重要。

目标管理是一种先进的管理理论,也是一种现代管理方法。它是西方管理学者为了有效地开发人的能力,把传统管理学派以工作为中心的管理方法同行为科学派以人为中心的管理方法统一起来,并把系统论和控制论的一些基本原理应用于管理领域而形成的一种新的管理理论。它的理论核心是使处于不同岗位上的职工都能主动充分发挥才能,把个人工作目标同企业总目标紧紧联系起来,并自觉地为实现企业总目标而努力。实践证明,将目标管理引入我国商业企业管理,对提高企业素质和提高经济效益具有重要的现实意义。

目标管理理论的提出以及目标管理方法的确立是建立在现代企业管理理论充分发展的基础之上的,与管理理论的产生和发展有着密不可分的关系。因此,深刻理解目标管理理论与方法,首先必须了解整个管理理论的发展过程及现代管理理论的基本原理。

第一节 西方管理理论 的产生与发展

西方管理理论产生并发展于资本主义商品经济和社会化大生产迅速发展时期。一般认为,主要经历了以下几个主要阶段。

一、古典管理理论阶段

19世纪末,20世纪初,资本主义进入到垄断阶段。与此同

时,科学技术得到了空前发展,社会生产力水平达到了一定的高度。但是,当时一个突出的矛盾就是管理落后于技术,致使许多生产潜力得不到充分的发挥。这种情况首先引起了企业中一些具有科技知识和管理经验的管理人员和技术人员的注意。他们围绕如何提高企业劳动生产率的问题进行了大量的试验和研究,提出了一系列科学管理制度和管理方法,完成了从经验管理到科学管理的转变,为古典管理理论的产生和发展奠定了基础。

西方古典管理理论最杰出的代表人物就是美国管理学家泰罗。泰罗在美国米德维尔钢铁厂工作期间,经过大量的试验,并把试验结果与以往的知识、经验、方法相结合,并进行分析、区分和分类,从中找出规律和原则,根据这些规律和原则,提出了一整套的科学管理方法和管理制度,其中主要包括:定额管理制、差别工资制、工人培训制、职能工长制以及操作标准化、工具标准化等。1911年,泰罗在上述研究的基础上,写成并出版了《科学管理原理》一书。这部著作的出版是资本主义管理理论或管理科学正式产生的标志。泰罗科学管理理论的划时代意义就在于它是根据科学的手段把管理加以系统化的最早的尝试。因此,在西方管理理论发展史上占有重要地位,泰罗也由此被誉为“科学管理之父”。

二、行为科学理论阶段

20世纪20年代前后,随着资本主义经济危机的加剧和工人思想觉悟的提高,过去泰罗等人提出的科学管理理论和由此而制定的基本上是“胡萝卜加大棒”的管理制度已表现出很大的局限性。面对当时劳资双方矛盾日益加剧,工人组织起来与资本家的斗争愈演愈烈的情况,以新的理论为依据的行