

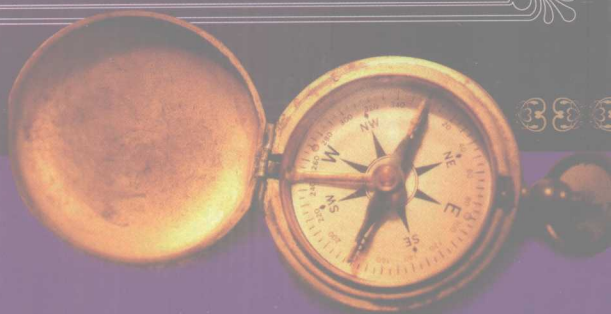


世界经典管理丛书

赵文明 等编著

世界经典 管理思想

精读精解



中国物资出版社



世界经典管理丛书

世界经典管理丛书

世界经典管理丛书

SHIJIEJINGDIAN

赵文明 等编著

GUANLI

SIXIANGJINGDUJINGJIE

世界经典 管理思想

精读精解



中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界经典管理思想精读精解 / 赵文明等编著. —北京:中国物资出版社,2009.8
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3161 - 6

I. 世… II. 赵… III. 管理学—思想史—世界 IV. C93 - 091

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 118530 号

策划编辑 王云龙
责任编辑 王云龙
责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:22.75 字数:373 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978 - 7 - 5047 - 3161 - 6/C · 0092

印数:0001—4000 册

定价:38.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

管理是企业的灵魂，要搞好管理，就要深刻领会各种管理思想的精华，借鉴他人的思想，结合自身的实际情况，创造出属于自己的独特管理思想和方法。可以说，管理思想的正确与否，直接决定了管理的效率和效益，决定了组织的成功与失败。

本书站在全球角度，精选汇集了近百年来世界著名管理大师的思想精华，以通俗洗练的文字，为你解读剖析大师思想，带你验证理论的可实践性，教你如何化大师观念及成功企业经验为我所用。不必囫囵吞枣，无须经年累月，轻松欣赏大师风范，随心应用大师高招。

本书所汇集的这些经典管理思想，都经过了实践的检验、时间的洗礼，为无数企业和组织指明了发展的道路，带来空前的成功。例如：弗雷德里克·温·泰勒被人尊称为“科学管理之父”，是管理学的开创者，从他开始，管理学走上了科学化的道路；彼得·德鲁克向人们指明了企业管理的方向；亨利·法约尔提出管理的一般原则即 14 项原则以及明确管理工作的 5 大职能；杰克·韦尔奇向人们展示了公司运营的成功准则。每一种管理思想主要分为三大部分：思想概要、精读精解、深入点评。思想概要，是对管理大师的主要思想进行简单介绍，使读者一开始就抓住重点；精读精解，是管理大师的思想浓缩和精华；深入点评，着重论述其重要思想或理论的主要内容，在全面的前提下，尽可能地概括其管理思想的真正内涵。

阅读本书，不仅可以在短时间内对这些人物与思想理论有一鸟瞰式的了解，而且对企业管理的生存空间与发展策略，必然产生更深刻的体会与反省。

编者

2009 年 7 月

目 录

01	弗雷德里克·温·泰勒：科学管理思想	/ 1
02	彼得·德鲁克：目标管理思想	/ 8
03	亨利·法约尔：一般管理理论	/ 18
04	亨利·福特：管理创新理念	/ 26
05	杰克·韦尔奇：将变革进行到底	/ 33
06	马克斯·韦伯：组织管理思想	/ 40
07	迈克尔·波特：竞争战略思想	/ 46
08	菲利普·科特勒：现代营销管理理论	/ 52
09	赫伯特·西蒙：决策理论	/ 60
10	亚伯拉罕·哈·马斯洛：需要层次决定激励方法	/ 67
11	阿尔文·托夫勒：虚拟管理	/ 76
12	汤姆·彼得斯：策略革命思想	/ 84
13	彼得·圣吉：学习型组织	/ 93
14	W. 爱德华兹·戴明：质量管理思想	/ 102
15	约瑟夫·莫西·朱兰：质量管理三部曲	/ 108
16	松下幸之助：信誉、育人和追求精神目标	/ 113
17	盛田昭夫：勇于创新的思想	/ 121
18	乔治·埃尔顿·梅奥：人际关系理论	/ 128
19	詹姆斯·穆尼：组织效率至上	/ 135
20	切斯特·巴纳德：经理的组织和权威理论	/ 142
21	哈罗德·孔茨：管理的本质和职能	/ 150
22	亨利·明茨伯格：管理者的角色定位理论	/ 157



23	保罗·高尔文：人本管理思想	/ 166
24	迈克尔·哈默：企业流程再造思想	/ 172
25	约翰·奈斯比特：资本运营及并购思想	/ 180
26	威廉·大内：Z理论思想	/ 188
27	查尔斯·汉迪：全球化战略管理思想	/ 194
28	吉尔特·霍夫斯泰德：建立优秀的企业文化	/ 199
29	道格拉斯·麦格雷戈：X—Y理论	/ 207
30	伦西斯·利克特：新型管理系统思想	/ 214
31	维克多·弗隆姆：期望价值的激励和规范决策	/ 223
32	戴维·麦克利兰：个人成就感和领导者的权力	/ 230
33	欧内斯特·戴尔：家族企业的人事管理	/ 238
34	沃伦·本尼斯：开放式领导和适应型组织	/ 246
35	罗伯特·布莱克：“管理方格”理论	/ 252
36	克莱顿·克里斯坦森：突破性创新理论	/ 260
37	克瑞斯·阿吉里斯：个人与组织的融合和团体动力思想	/ 265
38	埃尔伍德·斯潘塞·伯法：管理科学学说	/ 272
39	弗雷德里克·赫茨伯格：双因素理论	/ 278
40	埃德加·沙因：加强员工的满足感与领导的用人策略	/ 284
41	弗里蒙特·卡斯特：权变管理理论	/ 292
42	斯坦利·E. 西肖尔：组织效能评价标准	/ 298
43	小托马斯·沃森：企业文化与形象品牌管理	/ 305
44	迈克尔·戴尔：供应链管理与直销模式	/ 312
45	弗雷德·菲德勒：权变领导思想	/ 317
46	艾尔弗雷德·P. 斯隆：竞争管理	/ 322
47	杰克·特劳特：定位营销观念	/ 329
48	安迪·格鲁夫：主动进攻的思想	/ 336
49	玛丽·帕克·福丽特：管理冲突、客户定位思想	/ 344
50	山姆·沃尔顿：让顾客满意	/ 351
	参考文献	/ 356
	后 记	/ 357





弗雷德里克·温·泰勒： 科学管理思想

弗雷德里克·温·泰勒（Frederick Winslow Taylor，1856—1915），美国古典管理学家，科学管理的主要倡导人，被人尊称为“科学管理之父”。他首创的科学管理制度对管理思想的发展有重大的影响。

泰勒出生于美国费城，他到费城的钢铁厂做过车间勤杂工和机工，由于工作努力，表现突出，先后被提拔为车间管理员、技师、维修工长、设计室主任和总工程师。1891年，泰勒独立创业，从事工厂管理咨询工作。在大量试验的基础上，逐步形成了被称为“科学管理”的管理制度和管理理论。泰勒的科学管理理论是一次管理思想上的大综合，是管理思想发展史的一个转折点，它同时又是一个较为完整的管理思想体系，科学思想的建立使管理从此成为一门独立学科。他的著作有《科学管理的原理和方法》、《科学管理原理》等。他的著作为20世纪管理实践奠定了坚实的基础。





思想概要

泰勒的科学管理思想：科学地挑选工人，在此基础上制订科学的工作标准。通过培训使高素质的工人与完美的工作标准结合，辅之以科学的管理方法，创造出最高的生产率。



精读精解

管理作为一个研究领域，其最大的优点是它乐意接受无论来自何方的知识。人们对管理思想的探寻就像随时准备去“挖掘黄金”，无论它蕴藏在哪里。如果黄金存在于管理的老书中，只要黄金的“品位高”，金矿的年代久一些并不要紧，那同样会令人满意。泰勒的管理思想产生的年代离我们已经很久远了，但它现在对我们的管理活动依旧有极高的参考价值。泰勒的思想精华主要体现在以下几个方面：

科学地挑选工人

泰勒认为应科学地挑选工人，这样才能用科学的方法对工人进行培训，使工人掌握科学的方法，提高工人的劳动生产率。

那么，如何才能科学地挑选工人呢？

泰勒在其著作《科学管理原理》一书中对工人的选择作了以下的描述：“我们用了三四天时间仔细观察和研究了这 75 个人，从中挑选了 4 个人，他们的体力看来每天足能搬运 47 吨生铁。之后，我们又仔细研究了这 4 个人中的每一个。我们查了他们尽可能远的历史，打听了他们每一个人的性格、习惯和抱负。最后，从 4 个人中挑出了一个，作为我们对之开始研究的最恰当的人选。我们观察到，他每天晚上干完活后快步走回离厂一英里左右的家后，人还显得很精神。就像他早上快步走来上工时一模一样。我们发现，他在每天挣 1.15 美元的工资时，仍能买一小块地，于每天



清早上工前和晚上下工后，为自己盖幢小房，并赶着垒墙。他还以十分‘吝啬’而闻名，也就是说他爱钱如命。”以上这段论述生动地说明了泰勒是如何挑选“第一流的工人”的。

所谓“第一流的工人”，泰勒认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使之成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人。”

在制订工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下能够维持较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。

科学地培训工人

泰勒突破性地将科学与工人结合起来，认为劳动者的培训工作应该成为企业最应注重的工作，对初入门工人所进行的广泛培训重点要放在有独家特色的技能上，应把所有工人都当做可能的终生雇员，并把他们培训成为“第一流的工人”。

为了使他们成为“第一流的工人”，泰勒认为应该对他们进行科学的教育、训练和培养。由于过去的管理还没有形成科学的理论体系，所以工人的操作方法都是采取一代传一代的由师傅带徒弟的方法进行传授的。泰勒认为，在科学管理制度下，应该“把工人一个个地交由一位称职的教师，用新的操作方法去培训，直到工人能连续而习惯地按科学规律（这是别人设计出来的）去操作”，“就是把科学和科学地选择、培训出来的工人结合在一起”。

企业的工人无疑是企业的主要财产。他们的有用技能（以及他们的责任感和干劲）的总体水平，与竞争对手的工人相比，每天不是提高就是降低。因此，重要的战略问题是：为了使工人相对于竞争对手的有用技能的总体水平得到提高（或至少保证不会降低），管理人员应该做些什么？关于这个问题的答案，主要取决于如何解答有关培训工作的一系列问题：谁该得到培训？培训多少东西？它和未来的需要有多大关系？竞争对手是怎么看待这些问题的？

泰勒认为，劳动者的培训工作应该成为企业最庄重的工作，可现在还不是，而全面竞争的成败可能主要取决于这个因素。简而言之，随着变革



的速度加快，技能老化的速度也在加快。这种技能老化速度加快的趋势，要求特别注重教育和培训，提高创新的能力。关于创新的处方也很明确——每个员工都要创新。每个员工都要做好准备：一是想办法出主意；二是在较少监督的条件下工作。

其实，从泰勒强调员工培训在管理中的重要作用开始，不少美国企业就深知培训的好处。

例如：培训几十年来一直是国际商用机器公司的秘密武器。有一个时期，老沃森手下只有一名职员——教育部主任。有一则广告就是描写该公司在肯塔基州列克星敦的工厂中有一名工人，为防止技术老化，他在25年的工作中接受了6次重要的再培训。

20世纪20年代，国际商用机器公司率先培训妇女从事服务性工作。公司的销售业务培训课程至今还是全美最优的，它对初入门的管理人员进行的培训，更具有传奇色彩——这家公司是坚信管理水平不是“来自天生”的少数几家公司之一。在国际商用机器公司，无论谁在晋升之后都要立即接受培训。每人每年至少必须在教室学习40小时。当公司进入新的销售渠道时，它的全体员工都会接受一次零售工作的基础训练。20世纪80年代初，当它发起了提高质量的活动时，又组织了“质量研究院”（专门的培训学校）。作为这场引人注目的提高质量活动的先导，在推行这项计划的头五年，就有超过15万名的员工接受了质量检查技术的培训。那里的管理者意识到，最重要的莫过于大规模地开展再培训，以便使企业全体员工装备起来迎接新的挑战。

其他一些企业在需要时，或在追求新机会时，也求助于培训。摩托罗拉公司为了保住它在高技术市场的竞争力，业已转向依靠培训。这家公司能够在美国半导体产品中保持领先地位，靠的就是把占员工总数2.5%以上的人员派出去培训；此外，它还广泛对自己的供应商（包括日本企业）进行培训。

这些事例都说明，自觉坚持“培训开路”，就能够开一个好头（如国际商用机器公司），或者能够对危机与机会作出反应。现代管理人员要做的“革命性决定”可能是，有必要创办一所相当宏伟的“公司大学”。许多企业正朝着这个方向努力，尤其是要弥补仅仅高中毕业的员工在技能方



面的不足。

工作过程标准化

在科学地挑选和培训工人之后，泰勒进一步注重工作过程标准化。为了提高劳动生产率，泰勒进行了大量的工时和动作研究，并制订了科学的工作标准。泰勒认为，造成工人“磨洋工”的一个重要原因就是管理当局缺乏科学的日工作标准，工人每天应该干多少都是凭当局的经验和主观意志确定的。当工人为了多挣钱而努力工作时，当局就随意地提高工人的工作标准，因此，工人就只好通过“磨洋工”来保护自身的利益。泰勒认为，要充分地调动工人劳动的积极性，首先应建立一门科学，即制订一个科学的日工作标准，并且明确指出工作标准化是科学管理的基础和核心。

工作标准化是来自长期生产实践的经验的总结，是指导产品加工、实现产品设计、保证产品质量、节约能源、降低消耗的重要手段，是指企业制订、贯彻流程的全过程。其主要工作是根据产品的特点，结合企业生产的实际情况，对产品的工艺流程进行合理的、必要的统一和简化工作。工作标准化的目的是要建立和完善工艺以及工艺流程标准化管理系统，不断提高工艺流程水平。

科学管理

泰勒对科学管理的研究分为两个阶段，即“分析阶段”和“建设阶段”。

第一阶段：分析阶段。

在“分析阶段”，研究人员把工人操作的每个动作都分解成尽可能多的基本动作，然后对这些基本的动作进行分析，把那些无用的动作去掉。并通过对“第一流的工人”的每一个操作动作进行观察，选择出每一个基本动作的最好和最快的操作方法，并把用最好、最快的操作方法来完成每一个基本动作所需要的时间记录下来，加上一定的百分比（休息、准备与结束的时间）。

第二阶段：建设阶段。

在“建设阶段”，建立各种基本操作的操作方法和时间的档案，以便

01

弗雷德里克·温·泰勒：科学管理思想



尽可能把它们用于其他工作或其他类型的操作上。这样，以后不管遇到什么新的工作，只要从工作标准档案中找出各种最基本的操作方法和时间加以组合，就可以使每一种新的工作都有最科学的操作方法。用这种操作方法对工人进行训练，就能提高工人的劳动生产率。

泰勒通过工时研究确定科学工作方法和操作时间也就是劳动定额原理。

所谓劳动定额是劳动者在一定的生产技术条件和合理组织劳动的基础上，完成某项工作而预先规定的劳动消耗量的标准。它有工时定额和产量定额两种基本表现形式。前者规定单位工作量所需要的时间；后者规定单位时间内必须完成的工作量。两种定额互为倒数关系，并以劳动时间作为衡量劳动量的尺度。此外，还有服务定额、销售定额和设计人员的设计定额等。

泰勒指出，在这里要特别强调标准的科学性、合理性，这是科学管理的起点和核心。

他曾列举吉尔布雷斯对砌砖动作的研究说明，砌砖动作 4000 年来没有什么大的变化，而吉尔布雷斯通过科学研究，“把砌每块砖的 18 个动作压缩为 5 个，在其中一种情况下甚至低到只要两个动作”，从而一举将砌砖的效率提高了 3~6 倍。泰勒在国会听证会上详细介绍了他对铲工的“工时研究”，他通过统计学调查发现了每铲物料的最佳重量，“我们找到了每个工人干这项工作最合适的科学数据，一个在每铲物料重 21 磅时达到最大工作重量的工人，就可以称为一级铲工”。

泰勒认为，这些科学研究和科学数据不单是标准和制度的基础，也是建立企业和睦协作的基础：“工人和资方之间和睦协作的最大障碍，在于资方对此事的无知，即构成每个工人一天合理工作的标准究竟是什么。”这就是泰勒的管理方法被称为“科学管理”的根本原因。这一点特别值得企业管理者给予关注，当企业建立标准、规范、规章、制度的时候，是在科学性、合理性基础上还是在经验基础上，这是决定这个标准、规范、规章、制度能否得到员工的理解、支持和贯彻、执行的根本因素。

最后，泰勒指出，科学管理原理的最大特点在于“科学”二字，其含义是指提高生产效率而又不增加雇主和工人的劳动量，从而使双方都可从



中受益并获取精神上的动力。

综上所述，我们可以概述出泰勒操作管理的三部曲：第一，用培训来教给工人完成任务的技能。第二，用科学研究来制订标准和规章制度并据此规定下达任务。第三，用奖惩等激励机制来保证任务的完成。

因为培训、制度和奖惩的依据就是这个标准，有了标准就可以排除个人好恶的随意行为。标准就是管理的“法”，就是管理的“科学性”，所以，泰勒的科学管理可以被称为“标准化管理”。

操作标准化使标准化对象从物扩大到人，而管理标准化则把标准化对象从工人扩大到管理人员。在所有这些标准化基础上制订的规章制度成了企业的“法典”，从而使标准化成为整个企业运行的基础。



深入点评

泰勒首创的科学管理原理对管理学做出了巨大的贡献，并且科学管理理论的诞生，标志着管理作为一门科学已经形成。

泰勒的科学管理并不是一个发明，正如英国管理学家林戴尔·厄威克指出的：“泰勒所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个19世纪在英美两国产生、发展起来的東西加以综合而形成一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为科学管理。”

泰勒的科学管理原理无疑是一门既新颖又实用的科学。它并不是脱离实际的，它的内容里涉及的方方面面都是以前各种管理理论的总结，它与所有管理理论一样，都是为了提高生产效率，但它是最成功的。

现在，这位美国发明家和工程师的名字只有少数从事管理的人才知道。但是，他的著作作为20世纪管理实践奠定了坚实的基础。也许人们会忘记这个人，但他留下的宝贵遗产却不容忽视，并且一经介绍，立即会被大多数管理者所接受。可以这样说，如果机器时代有什么管理法则的伟人，泰勒是当之无愧的。





彼得·德鲁克：目标管理思想

彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 1909—2005), 当今世界著名的管理学大师。德鲁克对当代管理理论及管理思想有着深远的影响, 被誉为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。

德鲁克是奥地利裔美国人, 1933年在伦敦成为投资银行家, 移居美国后在报业工作。在他的职业生涯中, 曾做过许多家大公司的咨询顾问。他是一位涉及管理各个方面的作家和思想家。他所写的《管理实践》被公认为是最早论述目标管理的著作。目标管理的综合过程的完善应归功于德鲁克, 是德鲁克把所有的要素结合在一起, 并将其融入到了所谓目标管理的管理哲学之中。在他的职业生涯中, 最引人注目的是他的非凡洞察力, 德鲁克预言了现在所谓的后工业主义, 并且研究了它将如何影响管理的最佳实践。对管理新天地的讨论, 如果没有包括20世纪最有影响的管理思想家彼得·德鲁克, 就不完整。德鲁克的主要著作有:《管理实践》、《有效的管理者》、《管理: 人物、责任、实践》、《管理学的前沿》等。





思想概要

目标管理思想是德鲁克的现代管理思想中最重要的思想，也是他在管理学界立于不败之地的核心支柱。目标管理的共同特征可以简短地列为几条，而真正的目标管理方案包括下述三大要素：

- (1) 确立简洁明了、可以传达的目标。
- (2) 由要在目标管理体系下工作的人参与目标制订工作。
- (3) 根据结果对履行职责的情况进行评估。



精读精解

目标管理的含义

所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

“目标管理”这一词语在管理中既受人喜爱又招人憎恨。有些人赞扬它，称它为一种哲学思想，而有些人则认为它是一哗众取宠之词。还有些人谴责它，说它糟糕透顶。然而，人们对其表现出的爱憎恰好证明，我们不应该对目标管理掉以轻心。

有些人认为，由泰勒提出并由莉莲·吉尔布雷思加以充实的任务观念是目标管理的前身。然而大多数研究管理问题的专家却把目标管理的起源归于彼得·德鲁克。也就是说，虽然大家都认为目标管理的某些要素起源于最早的人际合作观念，但吉尔布雷思认为，目标管理的综合过程的完善应归功于德鲁克。是德鲁克把所有的要素结合在一起，并将其融入到了所谓目标管理的管理哲学之中。



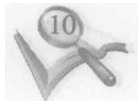
德鲁克在他的伟大著作《管理实践》中阐述了目标管理的要素，并把各要素综合起来考虑，对目标管理的相关问题给予了充分的论述。在讨论目标制订和组织的目标时，他的论点直截了当，不留歧义。在他看来，“除非是为了一个共同的目标，否则就无理由要求人们进行合作，也无理由要把他们组织起来”。德鲁克提出了目标原则，它要求一个组织的所有部门尽力合作以完成既定目标。这一目标为组织中的各部门和个人协作提供了基础。一个组织的目标与它的服务宗旨之间存在着逻辑关系，而每个组织都必须建立自己矢志追求的服务宗旨。他指出，配合是任何企业获得成功的必不可少的因素，而它又取决于一个人人皆知的目标。个人之间的配合与组织内各部门之间的协作相同。如果一个人想与别人配合得更好，并在工作中获得更大的成就，那么他就必须了解那个共同的目标。这个目标必须明确具体，不能含糊笼统。只有人人都真心实意追求这个共同目标，企业才有可能获得最大效益。在德鲁克看来，只要目的或目标不变，员工之间的配合无须领导干预。

从理论上说，目标管理的目的是向员工们提出指标或需要完成的量化任务，让他们有机会为指标的完成提供一分力量，并按所确定的目标对他们所获得的结果加以评价。因此，目标管理可以看做是一种以目标为指导或以目标为基础的管理体系。

当德鲁克第一次把有关目标管理的诸要素结合在一起时，人们对这种新出现的管理哲学思想的成功产生了极大的兴趣。目标管理向管理者提供了一种工作中应该采用的切合实际的管理方法——投入时间制订计划以便减少控制环节中的时间。目标管理有助于计划的制订，因为它迫使管理者对目标加以认真的考虑；明确的目标有助于改善人际关系；员工有机会参与目标制订将增加员工的工作能动性。除此之外，如果计划制订得当，职责评价和控制环节等方面的不利因素就可以排除。所有的人都赞成改进职责评价的过程。

目标管理的作用

对新的管理观念和管理理论感兴趣是管理研究者和管理者的一大嗜好，因为他们最终也会对工作的影响感兴趣。德鲁克对目标制订的潜力做



了考察，其结果令人吃惊。比如：他解释说，在对目标制订的 100 多个调查中，有 90% 表明目标制订能大大地提高工作效率，迄今为止没有哪一种已知的促进生产的手段能刷新这个纪录。因此，在直觉的层面上，我们应该问一下，目标为何能够促进生产力提高？其中有三个原因：

原因一：目标使员工和管理者的注意力都集中到相关的重要因素上。

原因二：目标能调节一个人的真正工作强度。所花的精力与管理者和员工所接受的目标的难度成正比。

原因三：难度大的目标能增强一个人的意志，而持之以恒则是“长时间工作所需要的努力”。

这种在目标制订中的直觉观点对管理者 and 研究者都有意义。没有人能够把所有要做的事做完。精力跟资金一样，也受短缺经济规律的制约。我们所有的人都想做更多的事，但我们的精力和时间却不允许。目标给我们规定了一些最直接有关的工作，并指导我们去取得一些重要的成果。

还有一点也非常明显，我们需尽更大的努力来完成一些要求很高的目标。德鲁克谈到，“这对赢利具有重要意义”。他们强调“极好”这一词语，并举例说，对顾客多一份礼貌以及多一份积极性都能提高组织的总效益和赢利。这是一个很好的例子，它表明要求高的目标有助于挖掘员工的工作潜力。谈到这一点，必须指出，虽然目标应该定得高一点，但必须在一个许可的范围内。如果目标被认为是无法达到的，那么它对于员工来说就是毫无意义的，因而失去了促进作用。在处理这一问题时，管理者的经验是最重要的。他把制订目标作为促进工作的一种手段，但他必须知道“高要求”与“要求过高而办不到”之间的界限。

目标管理的内容

目标管理的内容也就是说目标管理究竟应该完成些什么呢？有洞察力的管理者都会发现，大多数的员工在工作中有三个需要。

(1) 需要知道他们该干什么。如果他们对任务不理解，就不可能发挥最大的潜力。这是至关重要的一点。要让员工们知道他们应该干什么，就任务管理来说，要让他们提前一天知道该做的事，指导并训练他们以最有效的方法来完成任

