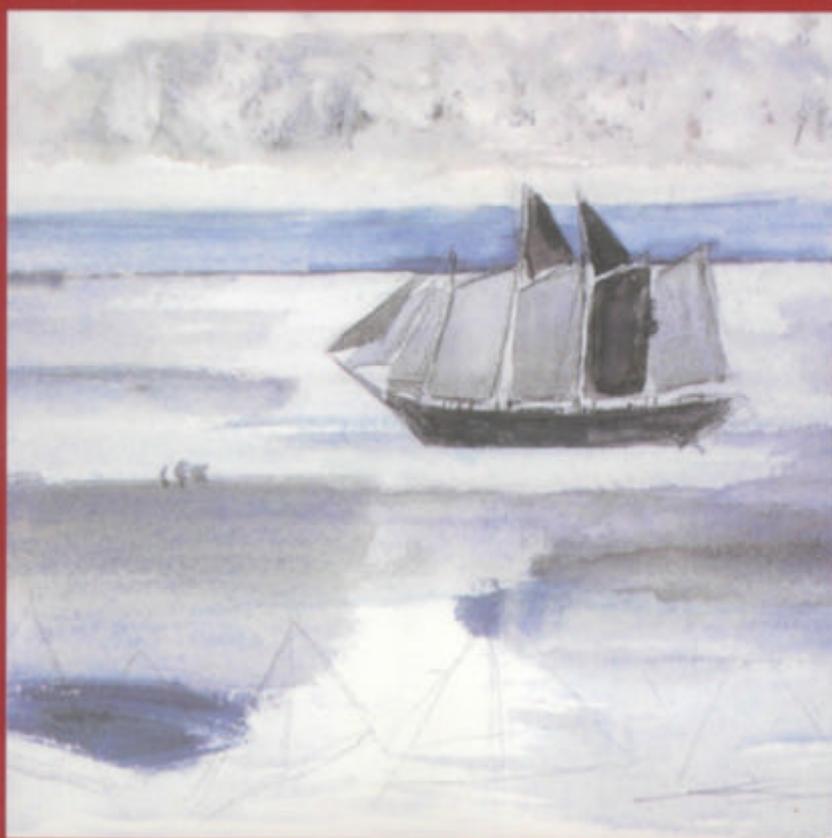


卫虎娃 编著

管理精英文库

# 管理导航

——企业目标管理手册



人民中国出版社

## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做的的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

管理导航 企业目标管理手册

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 目标管理概述

目标管理是在工作中实行“自我控制”，并努力完成工作目标。

目标管理(Management by Objectives 缩写为MBO)是20世纪50年代中期出现于美国,以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度,可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理,因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛,而且特别适用于对主管人员的管理,所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易,但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。

1954年,德鲁克在《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后,他又在此基础上发展了这一主张,他认为,企业的目的和任务,必须化为目标,企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导,以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标,则这个范围必定被忽视,如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作,则企业规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

我国从1978年开始,伴随着推行全面质量管理,在一些大企业中试行这种管理方法,取得了显著的成效。目前,我国各级组织中实行的计划指标层层分解,归口管理的办法,也有些类似于目标管理。实践证明,这是一种有效的科学管理方法。

#### 一、目标管理的概念及特征

目标管理的概念可以从以下几方面来理解:

(1) 目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐步展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标,用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标——手段”链。

(2) 强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为,员工是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的。如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身,也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于,用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”,它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力,推动他们尽自己最大的力量把工作做好,而不仅仅是“过得去”就行了。

(3) 促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一,唯恐失

去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾，促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，把局面搞得更有生气一些。

(4) 注重成果第一的方针。采用传统的管理方法，评价员工的表现，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

综上所述，所谓目标管理就是指：组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”，并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

## 二、目标管理的优缺点

目标管理可能是到目前为止运用到实务上最有力的管理工具，其简单而容易被人接受的逻辑，足以反映管理的目的何在。对组织内的成员，如缺乏明晰的目标，不仅呈现出混乱的局面，且不能期望任何团体或个人会有好的成效。任何有组织的团体，长久以来已认清：为使集体工作具有成效，共同的目标诚然不可缺。但是在人类历史上这是很奇怪的现象，只是近年少数优异的经理人员了解到，如要使目标可行，必须使追求目标的人既清晰目标之所在且可验收其成果。企业界、政府机构、大学、其他机构以及部门经理人多年来一直满足于用一般名词来表达他们的目标。企业界常说他们的目标是“生产优良的产品以赚取合理的利润并成为社区的良好市民。”大学可能说：“创新知识及传播知识。”目标要是象这样，倘整个组织及成员皆不能了解如何及是否达成时，则实际上的意义已荡然无存。

目标管理的关键在于可验收或评价其绩效。目标除非可验收，否则便成为无意义的活动。亦即，在未来的某些时候，要人们能够知道目标是否已达成。当然，对数量化的目标，如销售额或利润或每单位产品的工时等，验收起来最简单；质的方面的目标亦非不能验收，如规定在一定日期要发展或设置具有一定特质的专案计划等属此。

### 目标管理的优点

目标管理主要的优点是能改进管理。没有计划或没有成果导向的计划，无法建立可评价及可行动之目标；它强迫经理人员必须计划出成果，而不只是在行动或工作。经理人员除须考虑如何去完成成果以及所需要的组织和成员为何，甚至所需要的资源、部门间的协助以及应予控制的要点亦需考虑在内，以保证目标的实现。

#### 1. 计划的有效工具

每位从事于实际工作的经理人员都了解目前的危机和灾难，这势必迫使

他们为未来的行动仔细规划。因此某种技术或方法倘能缔造一种气候强迫人们从事于计划的工作，显然是一件可喜的机会，目标管理制度正可用于此时。假如将目标的设定和达成作为绩效评价的主要标准时，经理人员会很快发觉，目标不能悬之过高。假使可行目标设定后，这些目标必须能反映出经理人员将面临的未来工作环境、所需要的有效资源与协助，更要能显出经理人员的地位，甚至部门能通过目标的执行获得何由自己的贡献而得到的益处。

## 2. 使组织明确

目标管理的主要长处之一是它能使组织所扮演的角色明确。目标务必符合主要的成果领域，同时反映到任何职位的权责。譬如行销部门的主管要完成某一新产品的销售目标时，应具有适当职权决定售价以吸引顾客。甚至要确定这种职权必要时可干预到生产方面的业务。

目前目标管理的实施，往往会使我们发觉到组织的缺陷。最常见之一是组织一直没有运用授权的基本原则按所期待的成果来授权。如Honeywell公司总经理所说：“Honeywell必须考虑两个基本信条：分权管理使Honeywell工作，而目标管理使分权（授权）成为可能。”

## 3. 诱导工作执行

目标管理的另一好处是在诱导人们为成果的达成采取行动。人们不再只是盲目的做事或奉行指示、等候他人的引导及决定，他们现在是在既定目标之下的成员。他们已参与目标的设定，有机会对计划参加意见，也知道自己有做决策与运用资源的职权。

## 4. 控制的最佳指南

长久以来，经理人员由于不太清楚要注意什么，以致未能有效控制并取得所需的情报。大部分的控制制度由于缺乏具体的控制要点与进行中的情报而未能产生效果。有了目标管理，经理人员就知道应该注意什么，同时也有了衡量绩效之基准。

## 5. 使管理绩效的评价成为可能

从经理人员实际从事的目标设定与完成情形，能够评价出经理人员的能力。对经理人员的评价，既不超出他们的工作，亦非根据主观之判断与自我好恶。此外评价经理人员尚可加入他们对其部属尽了多少的协助以及与部属如何一起工作。

## 目标管理的缺点

世界上许多组织几乎都对目标管理抱有宗教式的热忱，而常忽略掉其先天不足的显著限制。目标管理即使有效果也不是万灵药方，更非每一件事情都一定要通过目标来管理。

### 1. 目标难定

即使具有实际工作与合理的幅度，目标的设定仍然困难。因为目标是为未来而设定，而未来有其不可避免的不确定性，这致使不易设定有意义和可行的目标。显然，任何计划，尤其是目标均包括应予达成的工作的终点，而不只是陈列工作等待办理。

如何设定能合理达成的目标，在实施目标管理的最初阶段特别感到困难。人们易于设定过高的目标，许多人认为在1年或3个月内可能完成某些工作，但下一星期可完成的工作就难于确定。此乃指制度本身不能替代管理技术以判断合理可行的目标。

敏捷的主管既不希望设定容易达成的目标，也不希望其部属因误失大部分目标而遭受挫折。也许最有用的原则，是部属大致上能完成 3/4 程度的目标。

## 2. 目标趋向于短期

大部分的目标管理很自然地会趋向于设定短期的目标，很少多于 1 年，常为 3 个月或比 3 个月短。此一缺点与其说是来自制度本身，不如说由实际工作所生。理论上不仅没有理由不能设定长期的目标，并且应该要有此做法，例如一家公司对与本年度目标相同的项目坚持要设定长达 5 年的目标。其实，这一件事情只要彼此之间能妥为调整，使短期目标配合长期目标即可。

## 3. 过分强调目标的危险

目标管理会使经理人员过分为少数目标的达成花费精力，而忽略了其他方面的工作，这是一件危险的事。譬如，销售部门的经理为了提高销售额，可能集中全力于容易推销但利润很低的商品。也许此位经理忘了自己的工作除了少数目标之外尚有许多待完成的工作。

## 4. 精确绩效衡量不易

一项很大的美中不足是使用目标绩效来做为衡量管理行动的基准。因为，经理人员在其本身无所作为之下，或很幸运地遇到目标达成，反之，亦可能在花费心机之余依然未能达成目标。例如，促销计划可能因大众嗜好的改变，出乎意料地成功，而营销经理并无任何介入。成本目标可能受到无法控制的通货膨胀的影响而致一事无成。虽然评价绩效的人自认在验收个人的成果时，会考虑外在的因素，事实上是否为外在影响，因何种因素所引起等极难评估。

# 三、目标管理推行的先天不足

## 目标管理哲学

目标管理的哲学来自以下有关人性的假设：

(1) 大部分人皆具有权力、自主、才能、成就与创造力方面的较高层次需求，这些需求对于已满足其生理与安全需求的人正在引起更大激励作用。

(2) 如给予机会，人们会借工作以满足这些需求；成熟的人并非天性懒惰，只当享有自主权时，他们所具有的潜能才会发挥出来。

(3) 员工在教育、才能和专业上的水准，已提高到可以贡献相当多知识的程度，而这些知识常非上级主管所知晓。

(4) 组织正面临日趋复杂且更多挑战性的情况，已非旧式集权化、权威式的管理所能应付，组织的生存与成长有赖于各阶层人员的更加努力与更多创造性。从前的管理对创造性从不加鼓励，这种作风必须及时扭转过来。

(5) 如由人们自己决定目标，他们将更卖力工作，以满足其高层次的需求，并作更大承诺，而干得更好。尤其是具有高度成就感的员工会设定明确的有适度风险且具有挑战性的目标，比上级原想要他们设立的目标高出很多。

(6) 个人的承诺与成长并不能由高阶主管以命令来达成，必须由个人自我启发；高级层人员的主要责任乃是建立一种得以激励士气的组织气候。

(7) 主管人员之绩效指标，最好是看其属员在能力、进取心和绩效方面的成长如何。

## 推行步骤

目标管理的推行，最要下功夫的为如何促进并对上下级之间的例行工作目标与特定目标获取共同了解。

### 1. 属员的提议

第一步骤通常是由属员对未来的的一年拟出例行工作目标与特定目标，提出书面说明，其中对如何衡量目标达成的程度应详细说明。如此，属员对决定用什么基准以评估自己的绩效，可有较大的主张。

### 2. 上下协商

次一步骤乃是根据属员的提议，由上下两人会谈、协调以达成书面协议。下面参考一份美国企业的目标说明书。

#### 技术销售代表的具体目标

##### 背景：

本地区以印州及依州为范围，拥有约 420 家在过去 3 年中往来的客户。预计今年（1979）总销售额可达约 480 万元，其中约 40% 来自 4 家主要客户，估计今年内向我们订货一次或多次的客户共有 310 家。本地区销售的主要产品为 DMT、RDP 及硫酸，主要供塑胶工业之用。

##### 1979 年销售目标：

本地区明年全年 12 个月的生产总值应达约 540 万元。

##### 1980 年 Marshall Greenbaum 的具体目标：

（1）为 DMT、RDP 争取更多客户，以求分散在塑胶工业市场的竞争风险。当本年首次订购 DMT 及 RDP 的新客户数达到 5 家时，此一目标即谓达成。

（2）改善我们给与 4 大客户的特权，致使持续性的竞争不致削减这几家重要客户，在总营业额中所占的比率。另能为此 4 家客户中的 2 家规划实验室专案计划时，此一目标即谓达成。

（3）在以往 3 年内未向我们采购的公司，约有 75 家之多，扩展并改善与各家间的业务关系。若能为其中 10 家公司对采购抉择有发言地位的 15 位高级主管做了些义务性服务，进行友善的社交接触，此一目标即谓达成。

（4）增加本人与顾客间的人际接触次数，尤以与 4 大客户以外的顾客为优。

在我 7 月 1 日开始旅行前，妥为修订访问客户的旅行计划，并能按照进度实施，此一目标即谓达成。

（5）增加对中型公司的老客户和有希望的新客户的营业额。

此一目标符合下列情形时即谓达成：

达到 1980 年各项总销量目标。

此类客户所增营业额足使其销货收入增加 5%，即相当于销货收入的 65%。

（6）改进本地区获利较多而具“成长性”的化学品销售额与基本化学品销售额间的比率。

当“成长性”化学品占总销售额的百分比自 65% 增至 70% 时，此一目标即谓达成。

（7）降低所能控制的直接销售成本，以获取本地区的最佳利润。

当年终报告中所列的每月平均耗费不超过相当地区（在形态营业额和地

域面积各方面相当者)同样统计数字的平均数额时,此一目标即谓达成。

(8) 决定是否宜在依州南部增设几家经销商,以谋求使用本公司产品的人数出现稳定性增加。

若是在4月1日以前,能取得有关指派经销商的明确政策,并对支持该一政策的经济情况有了适当了解,此一目标即谓达成。

(9) 获得天然气工业的广泛知识,此一工业虽非本地区在销量方面最具有发展潜能者,但却是本地区获利最高的工业。

当我能向他们提供一项或多项基本新观念(不论是个人研究所得或是与技术服务实验室共同发展所得)时,此一目标即谓达成。

(10) 精通有关使用RDP的全部知识(该项产品在本地区的顾客家数居第三位)。

若在10月1日前,在技术服务实验室接受过一项为期不少于3整天的密集训练计量,此一目标即谓达成。

### 3. 检讨与查核

目标说明书应是一项工作文件,不需长久保管。最好把它放在自己办公室抽屉内,或在办公室墙壁上展示,让主管与属员能随时阅览。工作进度应该时常检讨,不要等到年度结束才作查证,以免错过及时改进的良机。

实施目标管理最感困难的是:由何人在发动时期或过程中检查与讨论?多久检讨一次?目标管理目的之一是在培植属员的单独作战能力,亦即必须让属员自己达成目标,而不需象传统管理那样,时常向上司请示与报告工作情形。如主管因过分关心而作过多的查核时,反会破坏目标管理的整合本质。理想的情形是由属员主动与其主管保持联系,并寻求必要指示。重要的是双方自然、随时地利用机会检讨各项目标的达成进度。

### 推行困难

目标管理的哲学是与其对于个性的假设具有激励的作用与创造性。不幸的是,不大可能适用于所有的情况与所有的人;即使可能,在应用上也颇为困难。

#### 1. 不信任

犹如其他的参与管理方式,目标管理对人类动机作了乐观的假设:大多数人都具有权威、自主、才能与成就等需求,即他们可以通过工作而满足这些需求。可是,在传统的权威主义下根深蒂固的习惯,造成中下阶层人员并不热衷于目标管理。他们对高阶主管早已不信任,认为主管人员只不过是玩弄新花样,企业诱使他们设定较高目标,逼迫他们更卖力工作而已。他们可能觉得,应将目标设定到不切实际的高度,以让高阶的主管拒绝。于是,整个的关系就形成敌对的情势,低阶层人员企图对高阶层隐瞒他们真正的实力,费劲追求的是些可被接受的最低目标。在这种歪曲的情况下,属员绝不会对理论上他们所设定的各项目目标作任何承诺。因此,全盘皆成虚假。

况且,目标管理企求目标的回馈,使人可藉具体评价基准而知自己的成果,毫不含糊,不靠主观的判断,也不用猜疑。此一作法假设人们都真想知道他们做得好不好,这对具有高度成就感的人可能是真的,许多其他的人就未必真想知道,除非他们在工作上表现得很好。大多数的人不想知道令人不快的事,宁可糊涂。

要避免这些不利结果,目标管理不应互作比较,也不应为每个人评定等

级。尽可能地要使每个人感觉自己是在和自己竞争。他的目标只应单单是他的，并也只应以其目标和实绩的比较为基础而作评价。

## 2. 憎恨强迫

目标管理有时会被最高阶层用来改正其错误的行为或改革其组织气候。这种情形就产生了矛盾：一套不要指挥的制度却采用权力的方法求其实施，其无效可想而知。

如果属员觉得推行目标管理是在给他们压力，他们可能只是在做表面工作，填填表格，然后置之不理。目标管理制度可能成为一项演练，使大家所投入的时间少得不能再少，因为对此方案无人作任何承诺，主管人员只看眼前的事情，并不顾到长期目标；他们只做一些头痛医头般的抉择而已。高阶层既无信誉，属员对上级也愈来愈不信任。

高阶层对目标管理制度之进行，按其哲学观念必须在组织内预作意见的沟通。必须证明采用目标管理是出乎自愿；所采行的程序是真实而有效。此外，也可邀请一位顾问来协助各级主管来推行。在举行主管与属员间的初步目标会谈时，如有这样一位第三者参加更可能发挥作用。

## 3. 抗拒性

就短期而言，目标管理象其他要求参与的作法一样，可能很耗费时日。若与权威式由上而下的计划控制相比，目标管理是一种最深奥的双轨沟通过程：就是在相互尊重的情况下，彼此交换意见。这种来回讨论所耗的时间要比单线指令多得多。

# 四、专门化、人性论、授权和目标管理

有人认为目标管理是人群关系（或称人性论）学说的产物，事实上这种直接的认定很肤浅，因为目标管理是实施授权理论，不仅基于人性论同时也是基于专门化之机械效率论。目前最有效的管理方法不是纯人性论，也不是纯专门化之效率论，而是人道主义与效率主义混合物，所以在此，我们应对专门化、人性论、授权、及目标管理等关系加以了解。

## 专门化与管理成效

管理学及应用的目的在于提高各种资源运用的成效，所以成效一词一直是所有管理学者及实行家所关切的重心，不同的人从不同的范围对它曾有不同的衡量定义。

20 世纪的早期科学管理（Scientific Management）派人士一直以为要提高企业员工的工作成效必须实行工作专门化，使每个人专注于某一狭小范围之内工作。他们认为专门化可以增加工作熟练程度，而收事半功倍的效果。要求专门化，就得把一系列的工作划分成不同的范围，由不同的人负责，然后综合起来，所以，专门化与分工（Division of Work）及合作（Co-Operation）成为一物的两面，因要专门化必须分工，但要求一件事情完成，则必须各个专门化的人合并起来。

为了把工作划分成最理想的分工与专门化范围，动作与时间研究的工业工程技术应运大兴：随之，大规模生产的装配线技术也出现，机械化操作及自动化控制也随后被应用于许多行业。这些看似非管理性工作（或称技术性工作）其实也是基于提高效率及专门化的管理思想。

这种最早期的管理理论（指专门化）到目前仍然被广泛的应用着，因为

人们的精力时间都有限，而各种工作反复甚多，所以专精于小范围的工作以求取“事半功倍”的成效是必要的管理实务。

### 人性论与管理成效

专门化方法被用来实现经营成效之后，许多人士（大多属于“科学管理”派之早期人士）就偏重于如何改进工作的实体环境及方法，以求成效提高之道。大家竞相重视物质环境的结果，终于产生忽略人性欲望、小群体关系、领导方式、意见沟通等等非物质（实体）环境。于是在1930年左右的人群关系（Human Relations）派人士，在实验研究之后，提出新看法，认为重视人性面才是提高管理成效的最佳途径。所以在其后的岁月里，技术性的目标管理较受重视，因为它帮助他们设定在其后的岁月里，人性论成为管理学上的主要理论之一。比较进步的公司管理实务上，确实除了奉行专门化方法外，还设法把人性论的技术也灌注进去，使现代化的管理原则建立于两大支柱之上，此两大支柱就是分工与专门化及人性论。此两大支柱的形成及采用，使人类的生活形态向前推进一步，既可免除机械零件式的无聊生活（专门化的极端现象），又可免除人情世故、清官难断家务事的无效率方式（人性论的极端现象）。使得我国圣贤所称的“王道之治”及“中庸之道”的理想得以实现。

### 授权与目标管理

在专门化与人性论两大原则之下，有许多管理思想及技术相继出世，帮助经理人员在企业机能与管理机能的大范围下进行决策、资源运用及协调的工作。其中对各阶层管理人员比较重要的是管理思想授权（Delegation）与目标管理（Management by Objective）。

所谓授权是上级的人员把因组织上的职位所得到的决策权力分授给部属，以利任务之完成。因为组织结构通常含有许多层次，所以此处所称的上级人员及部属是指许多相对立的人们而言。上级人员把做事、用人、用钱、使用设备、对外交涉等等的权力分给部属时，其目的是要部属帮助他完成该职位所应尽的责任，因为他本人精力及时间都有限，所以必须分工一下，除了分工的原因之外，上级人员的授权行为还含有鼓励下级人员主动向上奋进的人性论道理。依据人性分析，一般人都愿被重视及被重用，所以把权力与任务分授给部属乃是重视及重用的表现。

除了分工及重视部属的人性外，授权的实施尚可缩短意见交流（或情报传递）的时间与提高其精确度，而改进各种决策的品质。所以在组织行为里，授权程度越高的管理措施，越能提高管理成效。

为了实施授权的理论，在管理实务上有所谓“目标管理”、就是以目标作为一切管理部属行为（如组织、用人、指导、控制）的中心。换言之，在要求部属在某段时间内完成某种程度的成就之前，必须设定目标以为将来行动方向、速度及配合的准则。如此，一则可让部属了解到底上级要求的程度是如何，而利自我控制；二则可使上级知道到底曾经要求部属做到何种程度，以利事后的纠正及奖惩标准。假设没有具体的目标，大家日日处于毫无头绪、六神无主、打滥仗的情况中，不只浪费资源，并且无法使上级及下级得到“胜利而愉快”的心理享受。

目标设定之后，就成为授权的根据，因为部属为了达成目标内的任务，自然需要在用人、用钱、用设备、做事，以及对外交涉及协调的权力。所以

要实施授权的观念时，设定合理，具有衡量性，及具有鼓励性的部门、单位，甚至个人目标是最基本的方法。

目标设定的内容很广泛，最大的可谓是在达成某种程度的利润（率）及投资报酬（率）。其次一点的可谓是在某种成本限额内达成某种事项，如销售额多少、生产额多少、佣工多少、新产品多少等等。最小范围的目标可谓是在某时间内完成某种确定工作，而不必论及成本或利润。

一般常用以表达目标的工具有部门或单位的计划书、工作进度表、工作分配表、工作配额或工作标准、工作说明书（个人）、职责说明书（单位管理）以及部门的预算。

目标管理观念的实行困难处不在于抽象目标的有或无，而在于目标的确定是经由何种方式、应用何种预测资料及技术、以及如何衡量将来达成程度的方法。当涉及此等问题时，目标管理已经从观念性的知识进到技术性的知识。

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 目标和目标体系

目标是企业的预期成果。

#### 一、目标的含义和性质

##### 目标的性质

目标是目的或宗旨的具体化，是一个组织奋力争取达到所希望的未来状况。具体地讲，目标是根据企业（组织）宗旨而提出的企业（组织）在一定时期内要达到的预期成果。

从管理学的角度看，企业（组织）的目标具有独特的属性，因而在制定目标时，必须把握好目标的这些属性。

1. 目标可以分为突破性目标和控制性目标。前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平；后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如，某厂产品的废品率在 15% 左右，在计划中要提高工作质量，使废品率降到 10%。这个 10% 就叫突破性目标。

2. 目标的纵向性（即目标是分层次的）。从组织结构的角度来看，组织目标是分层次、分等级的。下图是目标层次的示意图。



组织目标的等级层次

我们还可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次：环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是：为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值；组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全，以及创造文明的工作环境等目标；个人层——组织成员的目标，例如经济收入、工作丰富化、兴趣爱好、荣誉和成就感等。

将组织目标划分为三个基本层次，有助于搞清影响目标制定的各种因素，以及当各种因素相对力量发生变化时对组织目标制定的影响，例如，经济体制改革使人们选择职业的自由度增大，这就促使企业为了吸引人才和稳定员工队伍，必须在制定企业目标时，更注意考虑诸如增加员工的收入、使工作内容丰富化、改善员工的生活条件以及帮助员工实现个人成就等方面的问题。

将组织目标划分为三个基本层次，还有助于深入分析各层目标之间的矛盾，并进一步认识各层次目标之间取得和谐一致的可能性与必要性。以企业目标为例，环境层与组织层的一致性表现在：一方面社会的发展依赖于企业

的效率和贡献；另一方面企业必须实现自己的宗旨，向社会提供有经济价值的产品或服务，并承担提供就业、保护环境等社会责任，这是企业取得经济效益的前提和基本途径。环境层目标的实现程度，直接影响到组织层目标的实现效果。

但是二者之间也存在矛盾：一方面存在着企业只顾自己眼前利益而损害国家和社会利益的倾向；另一方面，也存在着国家和社会在利益分配中“拿走”得过多，企业负担过重，无力进行自我积累和发展的问題。可见，要使得企业目标中环境层与组织层得到和谐一致，既取决于企业的认识，也取决于国家的政策。

企业目标的组织层与个人层之间，也存在着如何取得最人的和谐一致的问题。企业的组织层目标是其成员共同利益的体现。在今天的社会，个人要实现自己的目标，必须参加到某个组织中去，也就是说，他们必须作出最低限度的“牺牲”，交付个人行为的自我控制权，必须愿意为一个组织的目标作出贡献。从这个意义上说，组织目标的实现是个人目标实现的前提，个人目标只能是在实现组织目标的过程中得到实现。这是组织目标与个人目标取得和谐一致的基础。但是，个人为组织目标作出贡献的意愿的强度和时问分布却是变动的，因为它受到个人所感受到的满意程度的影响。最早对这一问题进行系统研究的是美国管理学家切斯特·I·巴纳德。个人目标和组织目标的不一致，导致巴纳德提出他的“效果”和“效率”两分法。他认为，一个正式组织是一个协作系统，它要有一个目标或目的，如果协作是成功的，达到了目标，这个系统就是有效果的；而效率则不同，效率是指个人目标得到满足的程度。使组织成员继续为组织贡献力量的程度，是他们个人感到满意或不满意的一种函数。如果他们的个人目标得不到满足，他们就会停止贡献力量或退出该组织。从他们的观点来看，这个组织就是无效率的。如果一个组织是无效率的，它就不可能是有效果的，因而不能继续存在。在巴纳德看来，这是组织理论的一条普遍原则。巴纳德的上述观点有一定的可取性。

组织目标与个人目标的矛盾以及二者之间取得最大限度和谐一致的必要性，是“目标管理”产生的主要起因之一。

3. 目标的网络化。组织中各类、各级目标构成为一个网络，网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。所以，目标和具体的计划通常构成为一个网络。目标和计划既然构成为一个网络，它们就很少表现为线性的方式，即目标与目标之间左右关联、上下贯通、彼此呼应，融汇成一个整体。

正因为目标和计划是按一定的网络的方式互相连接的，因此要使一个网络具有效果，就必须使各个目标彼此协调，互相支援，互相连接。图为某企业开发新产品目标网络示意图。

{ewc MVIMAGE ,MVIMAGE , !15900640\_0031\_1.bmp}

发展新产品目标网络

4. 目标的多样性。一个组织的目标具有多样性，即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。例如，对工商企业来说，通常要在8个主要方面设立目标，它们是：市场地位；创新和技术进步；生产率；物质和财力资源；利润率；主管人员的绩效和发展；员工的工作质量和劳动态度；社会责任。每一个方面都还有更具体的目标，例如利润率方面，就至少应有销售利润率、资金利润率、投资报酬率等目标。然而，尽管组织的目标是

多种多样的，组织除了主要目标方面之外，还有一些次要的目标，但并非目标越多越好。相反，应当尽量减少目标的数量，尽量突出主要的目标。

组织目标的多样性除了体现在主要目标和次要目标方面之外，还体现在组织当中既有明确目标，也会有模糊目标。一般来说，管理目标应当越明确越好。明确的目标既有利于计划，又有利于控制。但任何事情都有其另一面。当不能没有目标，又不宜规定具体目标时，提出一种模糊的目标也许更好。例如，治理整顿期间，国务院提出的“要使 1989 年的物价总指数明显地低于去年”就是一个很典型的例子。它显然比明确规定 1989 年物价总指数的具体数字要主动得多，合理得多。评价模糊目标是否实现的标准也不同于明确目标，它是一种满意标准，是一种价值判断。

了解目标的多样性，有助于主管人员正确地确定目标和充分发挥目标的作用。

5. 目标的时间性。按时间长度，可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标与长期目标的区分是相对而言的。

短期目标是长期目标的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远，在长期计划的第一年中实现的短期目标应该是全面而具体的。一方面，第一年所要做的工作必须为以后相继各年所要做的工作打下基础；另一方面，短期目标必须体现长期目标，必须是为了实现长期目标。为了使长期计划和短期计划之间形成一个整体关系，首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以，确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑，是否协调一致和是否切实可行。

6. 目标的可考核性。按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。我们强调目标必须是可考核的，而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是，许多目标是不宜用数量表示的，硬性地将一些定性的目标数量化和简单化这种做法可能是危险的，其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于中学应否以升学率作为主要目标的争论。在组织的经营活动中，定性目标是不可缺少的，主管人员在组织中的地位越高，其定性目标就可能越多。有时，提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说，定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的，但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的，但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

### 目标的作用

目标的作用可以概括为四个方面。

1. 为管理工作指明方向。从某种意义上说，管理是一个为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程，如果不是为了达到一定的目标就无需管理。目标的作用首先在于为管理指明了方向。例如，党中央提出的到本世纪末实现国民生产总值翻两番的奋斗目标，就为我国当前和今后各方面的管理工作规定出了一个总方向，它是我们党将工作重点彻底转移到经济建设上来的一个标志。这是一个实现难度很大的目标，从而促使我们国家的各项管理工作

必须始终紧紧围绕这一目标进行，不能有丝毫松懈。

2. 激励作用。目标是一种激励组织成员的力量源泉。从组织成员个人的角度来看，目标的激励作用具体表现在两个方面：个人只有明确了目标才能调动起潜在能力，尽力而为，创造出最佳成绩；个人只有在达到了目标后，才会产生成就感和满意感。

要使目标对组织成员产生激励作用，一方面要符合他们的需要；另一方面要有挑战性。目标要富于挑战性应当作为制定目标的另一条原则。

3. 凝聚作用。组织是一个社会协作系统，它必须对其成员有一种凝聚力。一盘散沙的组织是难以发挥作用的，是不能够长期存在的。组织凝聚力的大小受到各种因素影响，其中的一个因素就是组织目标。特别是当组织目标充分体现了组织成员的共同利益，并能够与组织成员的个人目标取得最大程度的和谐一致时，就是能够极大的激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。而组织目标与个人目标之间潜在的冲突，则是削弱组织凝聚力的主要原因。因此，使组织目标与群体或组织成员个人目标之间取得和谐是制定目标的又一条原则。

4. 目标是考核主管人员和员工绩效的客观标准。大量管理实践表明，凭上级的主观印象和对下级主管人员的价值判断作为对主管人员绩效的考核依据，是不客观、不科学的，因而不利于调动下级主管人员的积极性。正确的方法应当是根据明确的目标进行考核。为此，目标本身必须是可考核的，这也是制定目标的一条主要原则。

实践表明，对于某些管理工作，例如人事工作、政府部门的管理工作、参谋性质的管理工作等，制定可考核的目标是比较困难的。在这方面，一种有效的方法是对总目标进行分解，然后从具体工作的角度制定目标。例如，提高员工技术素质这个目标不便于考核，但是对员工的技术水平、技术培训和革新成果就比较容易制定可考核目标。这样，采用分解的法，将员工技术素质具体化，就比较容易制定出可考核的目标。

#### 目标的重要性

一个组织的每个部分与每个人必须为组织总体目标做贡献。目标是其它计划和集体努力的方向——为了选择恰当的方式就有必要弄清目标，而且，目标也必须有一个有序框架，从大目标和目标体系的主要任务着手，并继而确定每一个组织成员的目标。

按照预定的目标来进行管理，使每个人都知道自己工作的方向是什么。虽然总目标要取决高级管理部门，但目标层次中处于较低一级的层次，或计划网络中每一个较低级的环节，都应当能够就其特定的目标，同较高的层次或阶段进行反复的磋商。重要的是，经理及其下属人员都应该明确他们的目标，并在确定目标时都有发言权。虽然这是人们所期望的，甚至也是显而易见的，但实际上往往做不到。雇员往往不知道对他们的要求是什么，也没有同上司进行讨论的机会。

个人、部门和多部门的组织可以各有目的或目标（我们使用了两个同义词）；同样，个人和组织部门也可能都没有目标。个人有无目标常常给个人工作带来很大差异。……没有目标，可导致态度消极，或草率地从事大量不相关的活动。消极的、无组织的忙乱，不会产生殷实的成就。

另一方面，并非任何目标都能改善工作。对许多个人、部门和大组织来说，所谓目标常常仅是模糊的希望……：“我们希望逐年增加销售量”。为

取得成就而认真设计的目标，应该更加明确和具体。

如果目标不仅仅是希望，那么它一般能够通过下列各项检验：

（一）它们是否很具体？

（二）它们是否现实？

（三）它们的成就可否验证？

（四）它们是否具体规定了实现的时间？

（五）它们是否包括完成目标所需要的具体中级指标或目的，它们的成功是否也可以加以验证？

……长期目标和短期目标来自同一过程，短期目标是执行性目标，是为长期目标服务的，其时限通常不超过1年。建立短期目标的方法之一，就是使目标通过组织层次“瀑布式”地下落。此法包括的步骤如下：

1. 目标建立过程开始于组织最高层宣布使命；

2. 然后根据组织使命建立长期目标；

3. 由长期目标导致建立整个组织的执行性目标（短期目标）；

4. 然后建立组织内部每个主要部门或经营单位的长期目标和短期目标；

5. 为每个主要部门或经营单位中的下属单位建立长期目标和短期目标；这个过程通过组织层次一直向下继续进行。

这种“瀑布法”既能确保组织内部各单位的长、短期目标与整个组织的长、短期目标相一致，又能保证全过程的协调。

在大部分企业中，必须有7个明确的销售目标，而不是只有一个：

1. 现有产品在它们目前的市场上要取得什么样的地位，这种地位是用美元表现出来的，并且表现为在市场上占有多大的百分比，用直接和间接的竞争来衡量。

2. 现有产品在新的市场上要取得什么样的地位，也是以美元和占有市场的百分比来表示，也是用直接和间接的竞争来衡量的。

3. 应当放弃的现有产品——出于技术的考虑，由于市场的趋势，为改善产品组合，或者是因为管理部门决定了它应当做什么生意。

4. 现有市场需要的新产品——产品的数量、产品的特性，它们应当得到的美元数量和市场的份额。

5. 新产品应当形成的新市场——以美元和所占的市场份额来计算。

6. 为了完成销售目标而需要的分配组织以及相应的价格政策。

7. 订立一个服务目标，由公司、它的产品、它的销售和服务组织来衡量怎样以雇主认为有价值的东西来妥善地供应雇主。

最低限度来说，服务目标应当符合取得有竞争力的市场地位而制定的目标。但是，在服务工作上，做得和竞争者一样好还不够。因为服务是取得雇主的信任和满意的最好最容易的办法。服务工作做得怎样，决不能通过管理部门的猜测来衡量，也不能根据“大老板”与重要用户偶然的闲谈来估计。应当是用定期的、有系统的和不带偏见地向用户面对面的调查来衡量。

管理企业就是要在各种各样的需要和目标之间求得平衡。这就要求作出判断。寻求某一个唯一的目标，实质上是企图寻求一种“灵丹妙药”，有了这种灵丹妙药，就没有必要对错综复杂的现实做出判断了。但是这显然是不可能的。人们所能做的是使做判断成为办得到的事情，这就需要缩小判断的范围，减少可供选择的方案，找出一个明确的核心，事实要有根有据，对行动和决定的作用和效果要有可靠的计算。而要做到这些，由于企业的性质本

身，需要有多重目标。

那末，这种目标应当是什么呢？答案只有一个：在每一个领域中，只要企业绩效和成果对企业的生存和兴盛有直接的利害关系，就需要订出目标来……。

有 8 个领域是必须要订出绩效和成果的目标来的。这 8 个领域是：

市场地位、创新、生产率、物质和财政资源、可赢利性、经理人的绩效和培养、工人的工作态度、公众责任心。

地区管理人员的工作目标应该用他和他的地区销售力量对销售部门作的贡献来说明：工程项目工程师上作的目标应该用他，他的技术人员和绘图员对工程部作出的贡献来说明……。

这要求每一位管理人员亲自提出和确定他的部门的目标。当然高一级的管理部门必须保留批准或不批准这些目标的权力。但是，提出目标则是管理人员的责任，实际上这是他的主要责任。

真正的困难不是确定我们需要哪些目标，而是确定如何设立这些目标。

在开始任何行动过程之前，必须清楚地确定追求的目标，使人人理解它而且必须表达透澈。

管理人员应该通过目标管理来自我控制。每一个管理人员，上至“大老板”下至生产工长或主管办事员，都必须明确规定其目标。这些目标必须规定该人员所管理的单位应达到的成就，必须规定他和他的单位在帮助其他单位实现目标时应作出什么贡献，还应规定他在实现自己的目标时能期望其他单位给予什么贡献。换句话说，从一开始就应把重点放在集体配合和集体成果上。这些目标始终应该是以公司的总目标为依据。每一个管理人员的目标应该规定自己对实现公司在各个领域的总目标作出的贡献。目标管理的最大优点也许是它使得一位管理人员能控制自己的成就。自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的成就目标和更广阔的眼界。目标管理即使不一定能使企业的管理集团在方向和努力上获得一致，但一定能做到通过自我控制来管理。

我并不轻易应用“哲学”这个词，事实上我宁愿完全不用它。这个词太大了。但目标管理和自我控制却可以恰当地叫做一种管理哲学。它把客观的需要转化成为个人的目标，从而保证能取得成就。这是真正的自由。

在要求组织目标明晰性的喧嚷中，考虑一下模糊性的可能的功效会是明智的，明确的目标以及为达到目标而判定的机械的程序可能会轻视人的因素，并引向一个窒息个人主动性的枯燥乏味的环境，以致使人力资源得不到充分利用。按照蓝图和规程进行的极有目的的行动对组织成员可能是不愉快的。

在一个多目标的环境中，任何一个时候把注意力集中在多个以上的目标是不可能的。当集中注意某一特定目标时，系统中的其他目标必然相对地模糊。这一点对长短不同的时限都同样适用。短期目标可以相当明确，而中期和长期目标则比较模糊。明确地确定长期目标是不可能的，也是不现实的……。

如果目标规定得较笼统，组织成员就有余地按照自己的感觉在细节上填空补缺，并按照自己的喜好修改样式。超精确性能够破坏灵活性，并使个人和组织更加难于适应变化着的情况。模糊性使采用不同手段达到同一目标成为可能。同等结果（用不同手段达到同一目的），这个概念在有生存力的系统中是十分重要的。模糊性也能促进偶然发现珍宝的才能——即偶然地达到

一个有价值的目标。这样的结果可能是组织活动的非预期的副产品。如果目标是比较模糊的，而且在达到目标所采用的手段上又有主动性的余地，那么，发生这种事情的可能性就会增加。

模糊性的要素在任何妥协的境况中都是重要的，而对其功效应予以承认。但是，明确地提倡这个方法是困难的。最好的方法可能是继续努力获取作为使目标制定成为可行之手段的明晰性，但又必须承认，不能做到这样也未必就是灾难。事实上对组织反而可能是有利的。这是管理部门在一个复杂多变的环境中有必要持有改变观点和灵活性的另一个例证。

## 二、建立目标体系的原则

### 计划是目标管理的基础

目标是一个组织或一个人努力的目的，更是一切行为的导向。明智地选择适当的方法手段来达到目标管理活动，就是“计划”（Plan）的过程。计划是管理的基础，没有计划一切管理活动均将无从发挥作用。葛兹（Goetze）说：“仅有计划并不能使企业一定成功，必须要有行动，企业必须针对行动方案来执行。无论如何，计划可以使一切行动集中于各种目标，计划亦可以预测哪些行动将指向最终目标，哪些行动与目标背道而驰，哪些行动将使彼此间力量相互抵消，以及哪些行动是与事无补的。管理计划则是在寻求一种步调一致，合作无间的工作构想，使能达成管理上所希望的目标。倘无计划，则一切行动仅能任其随意发展，除混乱之外将一无所获。”所以要想达成目标，必须从事计划，要想彻底达成目标获得最大的效果，必须周密妥善地从事计划。有目标而无计划，则目标永远是一种理想，有计划而无目标，则计划必然毫无凭借而失却价值。同时计划愈周详，目标愈明确。计划愈草率，目标愈笼统。如不经过周详的计划，将笼统的目标付诸实施，则将使执行人员无所适从，甚至导致成为重大的错误。总之，健全的计划必须包括目标的订立，重要政策的确定，方法程序的抉择，并对预定的目标提供合理的进行方向，使各项工作都能有所依据，按步就班，有条不紊的循序渐进。目标的建立就需要建立在健全的计划结构体系上。

计划涉及未来，就未来时间的长短而言，计划可分为长期计划、中期计划与短期计划三种，至于长中短期之时间应依计划性质而定，并无明确的规定。彼得·德鲁克曾经说过“长期计划的意义，一方面并非企图预知明天将发生何事，而是如何将目前问题的未来意义列入考虑；另一方面，长期计划更非决定明天将做何事，而是探究今日应如何行动，以便应付不可确定的明天”。可见长期计划代表一种管理的思想方式和工具，使组织能够适应外界环境的改变而生存，其本身就含有长中短期计划的意义在内。

长期计划的期间，因行业的不同而互异，最常见的是3—5年，有的是10—20年。就一般而言，都认为2年以下为短期计划，5年以上为长期计划，而2—5年之间为中期计划。长中短期计划的制订，都是以企业整体为出发点而不是以部门或功能来划分。短期计划实质上可能是长中期计划的一部分，也可能使长中期计划的判断与政策目标更加具体化，理应协助长期目标的达成，但一般在拟订短期计划时，常易忽略长期计划的需求，甚至短期计划和中长期计划或政策相抵触。因此管理当局应利用有关资料，定期检查两者是否已达成整体的配合，务必使两者相互配合彼此呼应，成为一完整的计划体系。

## 目标结构

### 1. 目标结构

目标是一切活动的指标，用来说明计划的最终目的，执行时努力的标的与考核时成果验收的基准，也是整个组织、人事、领导、控制等管理活动的依据。目标管理就是要求一个机关或团体在组织体系下，依其地位，配合整体目标的达成，将全年度的重要工作，设定有系统的目标，仗组织内每一阶层的工作人员，都有具体的目标为依循，亦即作为努力的方向。

组织存在的价值既在于不断的追求新的目标，组织内的工作人员亦应设有一定的工作目标，以表达所致力于组织目标的事务，目标管理有融合个人目标与组织目标于一体的功效。行为科学的研究，说明一个人在致力于完成自己所承诺的特定目标时，其所产生的推动力，能使个人的潜在能力变成实际的成果。同时一个组织的总目标，就在个人的潜能变成实际效果的情况下获得完成。

一个组织的总目标的设定是目标管理制度的起点，由总目标产生分项目标，按组织层级发展下去，形成目标网。具体言之，任何组织都应该有他明确而具体的总目标，在组织体系内的各层级，为达成组织的总目标，必需要有部门目标、单位目标或个体目标。各级工作目标都是整体目标的一部分，由数个部门目标支持总目标，同样的由数个单位目标或个体目标来支持部门目标或单位目标。目标气目标间左右关连，上下一贯，彼此呼应，融汇成为一体。

### 2. 目标网——目标连锁体系

上述目标结构（目标体系）的建立，可使全体工作人员都了解本身的工作与整个组织的关系以及个人利益与整体利益相结合的情形，进而促使全体的努力都集中在整体目标的完成方面。各层级目标的设立是由上而下利用目标设定会谈方式逐级建立其工作目标，自然形成目标的连锁体系，亦即所谓“目标网”。

目标连锁体系的建立是从总目标（Over-all Objective）开始的。总目标依计划期间可分为长期计划目标、中期计划目标与年度计划目标三种，年度总目标应与会计年度总目标相配合。总目标的设定由机关首长负责，但实际上却是最高管理阶层，依据上级的要求参酌机关本身实际的情况综合研析而得。总目标订定后，应依次订立业务部门目标（Line Objective）与幕僚部门目标（Staff Objective）。在一个组织体系中，业务部门负有该组织的主要任务，其目标应先订定，然后再订定幕僚部门的目标，因为幕僚部门的工作是协助业务部门以发挥其最大功能，其目标的订立必须主动配合业务部门的目标，然后再依次由上而下订立各阶层的目标，这是目标网的主干。通常可分四个层次。

（1）高阶层的目标，必须代表一个组织的整体目标。

（2）中层各部门的目标，必须代表为执行整体目标，各部门业务所应完成的期望。

（3）基层工作单位目标，必须代表为贯彻各部门所期望的各项成果。

（4）个人工作目标，必须代表为完成基层工作目标的各项基本要素。

总之，目标的设定，只要认为可以获得效果，尽可自上而下传到组织的末端去，如此，由组织的高层级到直接工作者之间，形成一个目标连锁体系

——目标网。

## 因素和方法

### 1. 设定目标应考虑的因素

目标的设定既不能仅凭想象闭门造车，更不能好高骛远，纸上谈兵，而应就主观的需求配合客观的环境妥加订定。所谓主观的需求，就是单凭个人的理念所做的决定，尚无客观事实支持，容易造成空中楼阁，可望而不可及。所谓客观环境，管理导航——企业目标管理手册

包括政治的因素、经济的因素和技术的因素等，分述如下：

(1) 政治的因素。政府是政治性浓厚的一种团体，基本政策不容更改，但国际与国内情势，时有不同，政府的政策方案自需随时因地制宜，因事制宜，因时制宜。

(2) 社会的因素。任何一个机关团体都是社会系统 (Social System) 的一环而不是孤立体，个人更无法离群自立。因此任何行政措施或企业措施都需要考虑社会化的目标，也就是说目标的设定亦需符合社会的利益。

(3) 经济的因素。经济生活是人类活动的基因，政治仅是达到经济目的时所应用的手段。20 世纪的政府活动大多偏重于经济方面，每一件措施常会包含着重要的经济因素和意义在内，同时政治也多受经济条件的限制和影响。大如国家建设计划必须考虑国家的经济基础及社会经济开发的情形而定；小如一般工作目标的设定，倘无适当经济因素的配合，将难完全实现目标。因此如何考虑经济因素，运用有限资源，设定适当目标至足重视。

(4) 技术因素。自 18 世纪产业革命以来，随着工商业的发达与科学的进步，各种生产、制造、管理等方法技术，精益求精与时俱进。技术精粗与社会基础、经济发展都有密切的关系。倘若制订计划设定目标时，无视技术因素，其结果不是粗制滥造就是徒劳无功。例如，电子计算机的利用对公共行政或企业管理均有莫大的便利与功效，但是由于缺乏普遍的了解、技术运用的不够熟练、基础资料的不切实际等技术问题，反而会产生相反的效果，形成欲速不达的现象。因此目标的设定，对于各种技术因素不能不予考虑。

### 2. 目标设定的方法

对于目标的设定，可采思维创造的处理过程 (Process of Thinking)，决策的处理程序 (Process of Decision Making) 或其他科学方法来决定，兹分述如下：

(1) 思维创造的处理过程。依照隆德尔 (Frederic G. Ronald) 的说明，可从下列五个步骤，决定最适当的目标。

对问题理解 (Sensing)。

收集、分析、整理有关问题的资料 (Preparation)。

对资料作详细的分析和考虑 (Incubation)。

鉴定可行的目标方案 (Illumination)。

对可行的目标方案作实际的试验 (Verification)。

(2) 决策的处理程序。李吉非认为可依下列程序处理：

选择决策时机。

分析客观环境。

认定目标方案。

检讨每一目标方案的可能结果。

从各方案中选定最适当的方案。

(3) 科学方法。应用科学的法则，对目标的订立，先经过调查、试验、分析等程序，作为决定目标的依据。

总之，目标的设定关系重大，不可不慎重进行，重大工作的目标固应多方考虑按前述方法进行求得确切目标，对于较简单的工作或平常的业务目标，也可由直觉 (Intuition)、事实 (Facts)、经验 (Experience) 和信念 (Considered Opinion) 来决定。

## 原则

欲使目标设定正确，并合乎现代管理的要求，各管理学者虽各执己见，但一致认为须列举其原则以供理论与实务推行的依据。

综合各管理学者的理论和实际经验，归纳目标设定应该具备下列 10 项原则。又为便于详细分析及应用起见，特将此 10 项原则以“六何”方法说明其每一原则系属何事？为何？

如何？何人？何时？何地？并列实例，以增加目标设定的印象。

### 1. 何事

各层级的个体目标须能支持共同的总目标。

### 2. 为何

(1) 依据现代组织原理，乃由个体组成整体及由整体发展个体。组织的基本目的，就是要将一个机构内的一切活动，有效地组织起来，以发挥整体的最高效能。

(2) 行政机关施政的目标，在达成国家的大政方针（或称国家利益与国家目标）。因此必须分门别类、分工合作、各尽其职、才能发挥“科技整合”的精神，集中个体力量，达成整体目标。

### 3. 如何

(1) 制订总目标时须力求简明，并充分考虑达成总目标的条件及限制因素，促使次级单位对总目标要求事项，能充分了解与确能接受。

(2) 赋予次级单位的个体目标，亦须简明扼要，同时亦须考虑各层级所具备的条件。

(3) 运用目标会谈方式，商订总目标及赋予各层级目标，进而策订整个机关的目标网。

(4) 于执行过程之中，随时注意各次级单位的执行状况，如发现偏差，立即加以纠正，以统一步调。

### 4. 何人

(1) 上级主管对次级主管的督导协调。

(2) 次级主管对上级主管的适时报告与了解意图。

(3) 上级机关与次级机关对于幕僚的协调。

(4) 管制考核单位与主管业务单位的协调与管制。

### 5. 何时

(1) 计划目标策订前。

(2) 计划目标策订间。

(3) 计划目标执行过程中。

### 6. 何地

## 三、目标与战略

## 战略制定

### 1. 战略的重要性

对一个企业来说，战略是为了实现企业的总目标对所要采取的行动方针和资源使用方向的一种总体规划。战略是一个总方向，它涉及企业向哪里发展的问题。战略还具有对抗的含义，它总是针对竞争对手的优势和劣势及其正在和可能采取的行动而制订的。对于一个企业来说，内部的薄弱环节或某些方面管理不善的问题通常可以容忍，至少暂时可以容忍。相反，如果企业相对他的竞争对手的地位恶化，则将危及企业的生存。事实上，一旦企业的盈利率被他的竞争对手所控制，那么企业就不可能再有较好的管理。所以，把以直接改变企业相对于竞争对手的实力为目的的规划活动称之为“制定战略”，这将有助于我们更确切地把握战略的含义和作用。

经营方向的选择是战略的核心问题。这方面一个典型的例子是众所周知的美国 IBM 公司的成长。在本世纪 40 年代，当时的 IBM 公司尽管有一个响亮的名称：国际商用机器公司，却是一个名不见经传的制造商业数据处理机的中型企业。1947 年，第一台计算机“艾尼柯”（ENICA）研制成功，这是一台为军事用途设计的专门从事科学计算的计算机，当时工业界流行的看法是：计算机是用于科学计算的高速运算工具。但 IBM 公司的创造者托马斯·沃森（Thomas Watson）的观点却与众不同，他以其远见卓识预见到计算机最主要的用途是数据处理领域。于是他为 IBM 公司制定了新的战略：集中力量研制高效和廉价的，用于会计和工资计算这类商业日常事务和信息处理业务的计算机。正是这一战略，使 IBM 公司在 1953 年就率先推出了 650 型商业数据处理用计算机，并在头 5 年中就卖出了 1800 台。这个数字是当时最权威的市场研究人员对整个 20 世纪全世界计算机销售量最乐观的预测数字的两倍。也正是这一战略，使 IBM 公司发展成为世界上最大的计算机企业。

要完成制定战略这件极端重要又非常困难的管理任务，应当遵循一定的程序，进行系统分析，并充分发挥想象力和创造性、以及依据一定的原则。下图给出了战略制定的程序，下面我们以企业战略为例，对制定战略的各个主要环节作一个简要的说明。

### 2. 问题的提出和目标的确定

制定战略的第一步在于正确地提出问题。正如艾伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）所说：“我希望知道我应该向自己提出什么问题！”那么制定战略通常应当向自己提出哪些问题呢？

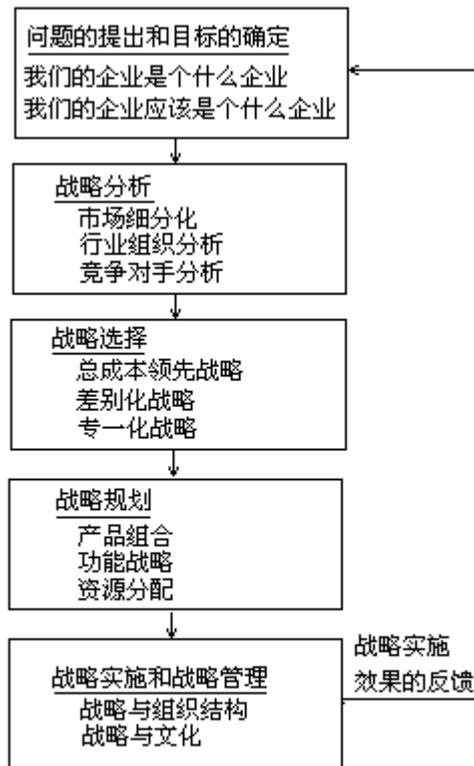
美国著名管理学家彼得·F·德鲁克认为，应当从下述三个方面出发，即我们的企业是个什么企业？将是个什么企业？应该是个什么企业？要回答这三个问题需要进一步问一下：“谁是我们的顾客？”“我们的顾客购买的到底是什么？”以及“我们应当进入什么市场？”“什么市场是最有发展前途的市场？”要回答这些问题，就要进行战略分析，而且还需要运用想象力，要摆脱以往的经验 and 现状束缚，尤其是要摆脱现有产品和业务的束缚。

### 3. 战略分析

战略分析的主要任务是选择企业应当进入的市场，这些市场的结构特征和潜在需求以及竞争对手的优势和劣势。主要的分析内容和方法有市场细分、行业组织分析和竞争对手分析。

（1）市场细分。所谓市场细分，就是根据构成总体市场的不同顾客（用

户)的需求特点、购买行为和购买习惯,将他们细分为若干相类似的顾客群体。在此基础上,根据企业的优势,确定目标市场,为制定战略提供依据。



### 战略制定的程序

市场细分的一般方法主要有两种: 按一个主要影响需求的因素细分, 例如按收入水平、年龄范围、地理位置或行业等因素对市场进行细分。按两个以上影响需求的因素细分, 例如, 按收入水平和年龄范围进行细分。在市场细分的基础上选择目标市场和进行市场定位。所谓市场定位就是给一种产品安排一个在目标市场的顾客心目中独特的、理想的位置, 也就是解决如何进入目标市场并占据什么地位的问题。

(2) 行业组织分析。行业组织分析是采用行业经济的方法, 对企业所处的行业或是打算进入的行业的集中度、行业内产品的差别, 以及行业壁垒等问题进行分析。由于集中度指标能够反映市场结构的基本特征、形成原因和变化趋势, 且容易定量化和便于测量, 因此采用得最为广泛。

常用的集中度指标有绝对集中度、相对集中度和哈菲德尔指数 (O.C. Herfindahl Indcx) 等。以绝对集中度指标为例, 它是用市场上前几位企业 (一般是前 4 位或前 5 位) 的生产量 (一般为销售额) 或资本存量占整个市场生产量或资本存量的比例来表示。其计算公式为:

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\sum_i X_i}$$

式中,  $C_n$ ——X 是行业市场前几位企业的绝对集中度。

绝对集中度反映一个企业的垄断程度, 其中的生产集中度指标, 已成为发达国家的—个基本的经济统计指标。

行业壁垒分析是为制定进入战略或防御战略提供依据的。形成行业壁垒的因素主要有:

a. 规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本随总

产量的增加而降低。规模经济的存在阻止了对行业的侵入，因为它迫使“入侵者”或者冒大规模生产的风险，或者以小规模生产而在产品成本方面处于劣势。象汽车、船舶、冶金、超大规模集成电路芯片等行业都存在规模经济的行业壁垒。

b. 产品差别化。产品差别化意味着现有企业通过广告、产品质量、顾客服务等建立起的商标及顾客信誉上的优势。差别化所构成的行业壁垒，将迫使“入侵者”耗费大量资金克服原有企业的信誉优势。这种努力通常带来初始阶段的亏损。产品差别化在诸如婴儿食品、药品、化妆品等行业可能成为重要的行业壁垒。

c. 控制销售渠道。对于一种产品来说，批发或零售渠道越少，现有企业通过长久的关系、高质量的服务对它们控制的程度就越大，则进入该行业就越困难。

d. 专有技术。产品的专有知识或设计特点，通过专利或保密的方法也可构成行业壁垒。

e. 最佳原材料来源的控制，这种行业壁垒在采掘产业最为典型。

f. 政府政策。政府能够限制甚至封锁对某行业的入侵。如发放许可证等。

对于那些已处于某一行业的企业来说，有效地建立行业壁垒是最好的防御战略。而对于那些试图进入某一行业的企业来说，行业壁垒分析则为制定“入侵”战略提供依据。

(3) 竞争对手分析。制定战略的实质，是为了获取相对于竞争对手的持久的竞争实力地位和竞争优势。要达到这一目的，就必须对竞争对手进行分析，做到“知己知彼，百战不殆”。竞争对手分析主要包括四个方面：

a. 竞争对手的长期目标和战略分析。主要分析竞争对手的增长目标、产品结构、主要市场分布、市场地位和组织结构，以便从中掌握竞争对手的自我估价，战略方向、市场布局、竞争地位以及组织结构体现出的战略重点。

b. 技术经济实力和能力的分析。主要对竞争对手的产品质量、新产品和技术储备、设备先进程度、技术人员的素质和数量、销售队伍的素质和经验、销售组织与售后服务网、研究与技术开发投入比例等进行分析，以掌握竞争对手的产品技术水平、制造能力、研究开发能力、销售能力以及生产效率。

c. 经营状况和财务状况分析。主要是分析竞争对手的收益性、周转性、经营安全性、偿付能力、折旧率以及成长性，以掌握竞争对手的盈利能力、营运能力、资金结构以及固定资产更新改造能力。

d. 领导者和背景分析。主要分析竞争对手最高主管人员的素质和能力，管理阶层的素质和能力以及管理方式和竞争方式等。

竞争对手是企业的一面镜子，从中可看到本企业的优势和劣势，这对于制定竞争战略是十分必要的。

#### 4. 战略选择

战略分析是为战略选择和战略规划提供依据的。所谓战略选择，就是要确定企业应采取的战略类型。从根本上说，企业战略尽量形式多样，叫法不同，但基本类型不外乎以下三种：

(1) 总成本领先战略。这种战略的主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。按照这一基本方针，要求坚决建立起大规模的高效生产设施，利用经验曲线全力以赴降低成本，尽量压缩各项管理费用。尽管质量、服务以及其他方面不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是单位产品成本低于竞争对

手。

成本领先的优势有利于建立起行业壁垒，有利于企业采取灵活的订价策略，将竞争对手排挤出市场。为了成功地实施成本领先战略，所选择的市场必须对某类产品有稳定、持久和大量的需求，产品的设计要便于制造和生产，要广泛地推行标准化、通用化和系列化。这方面一个最典型的例子是美国的麦当劳快餐连锁店。麦当劳把快餐业的夫妻店式的旧经营方式，改造成为大批量、标准化的大规模工厂化生产，使每片肉、每片洋葱、每个圆面包和每根炸土豆条看起来都一模一样，并且在精确的加工时间内从全自动化的流程中生产出来。同时，适应大规模生产的要求，在产品质量、服务速度、清洁卫生、服务态度方面建立了严格的标准，从而树立了极高的信誉，确保了市场需求的持续稳定增长。

(2) 差别化战略。所谓差别化战略就是使企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差别化，建立起差别竞争优势，以形成对“入侵者”的行业壁垒，并利用差别化带来的较高的边际利润补偿因追求差别化而增加的成本。

实现差别化战略可以有多种方式，例如树立名牌形象，设计产品技术特点和性能特点，在顾客服务上别具一格，等等。近年来，我国电冰箱市场上的竞争，大多是采用差别化战略。随着电冰箱市场逐渐从卖方市场转向买方市场，各冰箱生产厂家在改进产品设计、增加产品功能、改善售后服务以及延长保修期等方面绞尽脑汁，不断推陈出新。电冰箱的花样不断翻新：增大冷冻室容积、表面喷漆改喷塑、风冷改直冷、抽屉式冷冻室、增加蓄冷器、立式压缩机改卧式压缩机、外接冷饮等等。不过应当强调，差别化战略并不意味着可以忽略成本，只是降低成本在此不是企业的根本战略目标。

(3) 专一化战略。这类战略是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。这一战略依据的前提是：企业业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手。例如，近年来，随着我国农村改革的深入和市场经济的发展，一些县镇逐步形成了自己专一化经营的特色：河北安国县的中药材批发交易市场；山东寿光县的蔬菜批发交易市场；山东苍山县的大蒜批发交易市场；浙江温州市桥头镇的钮扣市场等，都已成为全国范围的颇有影响的专业市场。而这些地区的企业通过这种专一化经营获益匪浅。

大量的事实表明，企业应根据自己的情况，主要采取某一种类型的战略，并全力以赴，而不应当徘徊其间，丧失特色。

## 5. 战略规划

战略规划的任务是将战略分析和战略选择的结果进一步体现在产品组合、功能战略和资源分配上。产品组合通常表现在三个方面：产品组合的深度，即产品品种的数量；产品组合的广度，即产品种类的数量；产品组合深度与广度的关联性，即产品种类之间的相关程度。产品组合首先要突出优势产品和主导产品的地位，应当围绕主导产品作系列化的展开。挖掘产品组合的深度，有利于占有更多的细分市场，提高顾客的满意程度；扩大产品组合的广度，可以分散企业经营的风险，充分利用企业在销售、服务方面已经形成的规模和能力；加强产品组合的关联性，则可充分发挥企业的核心技术优势，挖掘生产系统的生产潜力。

功能战略主要是针对行业中成功的关键因素强化企业在开发研制、制

造、采购、销售、服务等方面的关键环节。实践表明，不同行业，成功的关键因素是不同的，而行业成功的关键因素则是随着行业的成熟逐步演变的。例如对于大规模集成电路芯片行业来说，成功的关键因素是加工设备的精密性和效率；而对于电梯行业，尽管电梯的质量很重要，但服务才是其成功的关键因素。

任何企业，其资源总是有限的，要使得有限的资源发挥最大效益，就必须集中使用。因此，在战略规划中，按何种优先次序来分配资源就成为一个重要问题。关于这一点，我们将在阐述战略原则时作进一步讨论。

#### 6. 战略实施和战略管理

战略实施碰到的首要问题是组织保证。必须认识到，组织是手段，是实现战略和目标的手段。“战略决定结构”应作为战略实施阶段所依据的原则，不同的战略要求不同的组织结构与之相适应。例如，总成本领先战略，一般要求一种集权化的按职能划分部门的专业化分工的体制；而差别化战略要求一种适于激发创新精神的项目管理，或是分权化的按产品或市场划分部门的组织体制。将不同的战略混同在同一种组织体制下实施，就会造成上面提到的徘徊其间的结果，难以形成各自的特色。

近年来，战略与组织文化的关系以及战略对组织文化的影响开始受到管理学家的关注，成为战略管理方面的一个十分令人感兴趣的研究课题。企业文化作为一个组织特有的价值观念、管理风格、思维和行为方式的体现，对企业的成功起着重要的影响，这一点已得到公认。不同的战略不仅要求不同的技能和组织结构，也要求企业的文化能够与之相适应。例如，差别化战略所要求的往往是一种鼓励革新、发挥个人积极性和勇于冒风险的精神；而总成本领先战略则要求一种勤俭节约、遵纪守法和注重细节的办事作风。同组织结构一样，文化本身并无好坏之分，它是实施战略取得竞争优势的一种手段。

#### 战略原则

在一定意义上说，制定战略主要是一种管理艺术，它是计划工作中最困难的部分。尽管如此，还是有一定的规律可循，有一些基本的原则可依。这些原则是在经验基础上的总结和提高，它们是制定战略的指南，而不是教条。

##### 1. 以社会需要为出发点

制定战略应当有一个基本的出发点或立足点，这个出发点不应当建立在主观妄想之上，而应当建立在客观的社会需要之上。一个组织只有不断地满足社会的某种持久的、日益增长的需要，才可能存在和发展。因此，满足社会需要应当作为一条基本的战略原则。具体到一个企业，满足社会需要也就是满足市场需要、顾客需要。

制定战略时一个常犯的错误是：把眼光局限于现有的产品和服务上，认识不到产品只是一种满足顾客需要的形式，而形式是可以改变的。任何产品都有它的生命周期，但顾客的基本需要却是永存的。这就是在制定战略时，要根据科学技术的发展，社会的变迁，以及顾客偏好的变化，采用不同形式满足顾客的需要，而不要固守于现有的产品和服务。

不能够认识到顾客需要的到底是什么，以及顾客的价值准则是什么，这又是制定战略常犯的另一个错误。在这方面美国通用汽车公司的凯迪拉克分公司的例子是个很好的说明。对凯迪拉克公司的人来说，他们是制造汽车的

这件事几乎是不言而喻的。但是，很少有人想到那个花了 7000 美元（本世纪 30 年代的价格）买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了得到一种运输工具呢？还是主要为了取得声望？看上去，长迪拉克公司是在同福特汽车公司、德国的大众汽车公司竞争，但真是这样的吗？对此，30 年代的萧条时期接管凯迪拉克公司的德雷斯达（N. Drasda）却有不同的看法，他认为，凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争，凯迪拉克汽车的买主购买的，不是一种“运输工具”，而是“地位”。这个见解在凯迪拉克公司正趋于衰落时挽救了它。在两年左右的时间里，尽管当时美国经济正处于萧条时期，但该公司却成为一个主要的成长中的企业。

## 2. 把握时机

制定计划，是要防备可能发生的变化，而制定战略则不同，是要利用可能发生的变化。因为变化预示着机会。旧垄断的打破、新事业的创办，无不是靠利用变化所带来的良机。日本汽车小巧、省油、质量上乘，但直到 60 年代末，虽几经尝试，却始终未能在美国市场上立足。1973 年爆发的石油危机，成为日本汽车打入美国市场的契机，而 1979 年接踵而来的第二次石油危机，才使日本汽车最终确立起了在美国市场上的地位。近年来，人口结构出现了一个重要的演变趋势——老龄化。这一变化预示着一个重要的、广阔的潜在老年市场正在形成。老年人的保健、老年人的娱乐、老年人的衣食住行都是一些新的经营机会，不少企业正在针对这一变化制定新的战略。

所以，应当把利用变化，把握时机作为制定战略的一条基本原则。据《史记·货殖列传》中记载，被后世称为“治生祖”的战国时期大商人白圭，其经营之术就特别强调待机而发，所谓“白圭乐观时变，人弃我取，人取我予……趋时若猛兽鸷鸟之发。”足见其对利用变化、把握时机的重视程度。前面曾指出，制定战略的核心问题是回答“我们的企业应该是个什么企业”的问题。其意图也旨在强调预测环境变化，利用新的发展机会的重要性。特别是行业结构可能发生的重大变化；行业核心技术和相关技术的重大革新和商业化应用；人口、自然资源、教育水平、环境保护方面的演变趋势，以及政府重大经济政策的改变等，都将给企业、部门、城市和地区带来新的发展机会。而所谓“企业应该是个什么企业”的问题，也就是应该如何利用这些变化，不失良机向哪个方向发展的问題。

## 3. 扬长避短

战略具有对抗的含义，制定战略实质是要研究如何以弱胜强，以小胜大，后来居上，高屋建瓴。而欲达此目的，必须扬长避短、发挥优势。这应作为一条基本的战略原则。“田忌赛马”是个流传了几千年的脍炙人口的故事，内中的道理，就是扬长避短。三国时期的赤壁之战，吴军尽管在数量上处于绝对劣势，但由于巧妙利用了长江天险和魏军不善水战的弱点，结果大败魏军，传为千古佳话。

扬长避短，重在扬长，也就是充分发挥优势，不断强化优势地位。这就要求要专心本行。处于当今瞬息万变的经营环境中，许多企业选择了多角化经营的战略。多角化经营的好处是：一方面，它有助于充分利用企业的生产能力，技术开发能力和销售能力；另一方面，当企业的一种主导产品经营受挫时，可以使企业在其他方面有较大的回旋余地。但是，尽管多角化经营使得许多企业获得了巨大的发展，如果盲目追求多角化和新颖，只求“攻城掠地”，而不注意巩固已占领的市场，或是轻率地进入与企业的传统技术和业

务不相关的新行业，以至失去自身的特色和优势，被竞争企业乘虚而入的事例也俯拾皆是。多角化战略取得成功的关键就在于，把多角化战略建立在企业的核心技术和中心市场的基础上。尽管企业的业务领域在不断扩展，但始终围绕核心技术和不断强化业已形成的优势地位，这样才能胜人一筹。事实表明，没有特色的多角化和没有核心的多角化大多是低效益的，是最容易失败的。经验表明，与其如此，不如“宁肯少些，但要好些”。

#### 4. 出奇制胜

以弱胜强、以大胜小、后来居上，除了要扬长避短、发挥优势以外，还要靠出奇制胜。应当把出奇制胜看作一条重要的战略原则。

兵法上最强调出奇制胜。《孙子·势篇》说：“凡战者，以正合，以奇胜。”即作战要以正兵挡敌，以奇兵取胜。《十一家注孙子·李筌》说：“将三军无奇兵，未可与入争利。”《孙子·势篇》中还说：“故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河……声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。”

出奇制胜也就是靠创新，靠另辟蹊径获得成功。制定战略过程的创新属于管理创新。经验表明，创新是可以总结出一些一般规律的。

(1) 创新来源于对创新机会的分析。美国管理学家彼得·F·德鲁克在他的新作《创业精神与创新——变革时代的管理原则与实践》一书中，归纳了7种创新的来源：意想不到的成功或失败；实际情况与人们的主观设想之间极不协调的现象，例如，本世纪40年代一方面货运总量在增长；另一方面远洋运输业却面临衰退，这种极不协调的现象导致集装箱运输的诞生和迅猛发展；过程中的需要；行业与市场结构的变化；人口变动；观念转变；新知识的发现。

(2) 创新既要依靠推理，更要依靠想象力。爱因斯坦曾经说过：想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步，并是知识进化的源泉。创新需要灵感，而创造性灵感像一堆余烬，必须不断地煽风才能使它发光。

(3) 创新要从小处起步，要简易而且重点突出。例如英国人罗兰·希尔(Roland Hill)发明邮票，最初是依照征收税费时用的印花，把一种类似的印花贴在信封上，将后付邮资改为预付邮资。就是这么一项简单的发明，其作用却不可估量，因为现代邮政正是在此基础上诞生的。又如，日本一些大公司制定战略有一种习惯，即用简洁而紧凑的一句话来描述预想的经营战略。在他们看来，任何想开创一种新经营业务的企业，如果不能用透彻而自然的语句将所制定的战略表达出来，那么，肯定是战略本身存在什么毛病。

(4) 创新必须有强烈的欲望。一心想成为行业的领先者，从不甘居人后，定能不断迸发出创造力的火花。

#### 5. 集中资源

任何一个组织，资源总是有限的，要使有限的资源发挥出最大的效益，就必须集中使用。《孙子·九地篇》中说：“故为兵之事，在于顺佯敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”意思是说，指挥作战，在于假装顺从敌人的意图，然后集中兵力攻击敌人的一个方面，长驱千里，擒杀敌将，这就是所谓巧能成大事。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出：“照我的意见，在有强大敌军存在的条件下，无论自己有多少军队，

在一个时间内，主要的使用方向只应有一个，不应有两个。……中国红军以弱小者的姿态出现于内战的战场，其迭挫强敌震惊世界的战绩，依赖于兵力集中使用者甚大。无论那一个大胜仗，都可以证明这一点。”用兵如此，管理也不例外。集中使用资源，用较多的资源支持较少的选择，实在是一条重要的战略原则。

集中资源的前提，是方向明确，重点突出。也就是说，首先要明确经营方向和找出关键的成功因素。实践表明，不同行业关键的成功因素是不同的。例如，对于纯碱工业来说，生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱，汞制作法的效益，要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的企业，无论作多大努力来减少额外成本，也不可能在利润竞争上获胜。而对于电梯行业，关键的成功因素是服务。没有能力和财力建立和维持一个费用昂贵的服务网的企业，是不可能在这一行业中长期生存下去的。在造船和钢铁工业中，一旦选择了某种生产技术后，规模经济是获得成功的关键。此外，对于啤酒工业和纺织工业也存在类似的情况。而对于电源开关、定时器和继电器等这类器件型的生产企业，无论是市场份额还是盈利率在很大程度上都取决于产品的品种范围，故品种是该行业的关键成功因素。只有找准了行业的关键成功因素，再加上集中资源，才可能获得成功。

#### 6. 量力而行

制定战略还应遵循量力而行的原则，也就是应使战略与组织或企业的规模相适应。

企业的规模、结构和战略是密切相关的。规模本身对战略有重大影响，不同的规模要求不同的战略。小企业能做大企业不能做的事，它能对市场需求的变化作出迅速的反应，能够灵活而集中地使用其资源，也就是人们常说的：“船小好掉头。”但是，大企业能做一些小企业不能做的事，它能把资源投入到超过小企业所能承受的长期研究项目和大型开发规模中去。因此，“适应于不同规模的战略是什么？”这个问题对于上层决策者来说具有极端的重要性。此外，不同的战略又要求不同的规模。一个试图在某一大市场中取得领先地位的企业，必须是一个大企业。而如果企业的规模较小，那还是在在一个大市场中占据一个特殊位置或一个有利的细分市场为目标更好。

这方面一个典型的例子是英国的罗尔斯——罗伊思公司。它的汽车事业部生产一种超高级、超豪华型的小轿车，这种车被世界上许多国家选作元首、总理和接待重要国宾用车。该公司在世界上最大的市场之一的汽车市场上占据了一个小而盈利很高的领域。公司的规模与这个极其有限的市场是相适应的。而罗尔斯——罗伊思公司的飞机事业部却不是这样，该事业部试图在世界喷气引擎市场中占据领先地位，但由于规模太小，资金不足，终于抵挡不住美国的波音飞机公司和麦道飞机公司等大公司的竞争，以致由于该事业部的巨额亏损，使罗尔斯——罗伊思公司一度险遭破产。

以上简单地讨论了制定战略的六条基本原则。我们已经知道，制定战略也是计划工作的一部分内容。因此，从某种意义上说，这六条基本原则也可看成是计划工作的一般原则。

当然，制定战略的复杂性、艰巨性绝非这六条原则所能囊括的。但是，尽管制定战略是计划中最困难的工作，却是任何组织或企业的最高主管人员不可推卸的任务。毛泽东同志曾经提出：“任何一级的首长，应当把自己注意的重心，放在那些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或

动作上，而不应当放在其他的问题或动作上。”而战略，正是对组织的全面和长远发展来说最重要最有决定意义的问题。

### 目标与战略

目标是一个组织各项管理活动所指向的终点，每一个组织都应有自己的目标。尽管不同的组织目标各异，但有一点应当是共同的，这就是追求效率。也就是说，要以尽可能少的人力和其他资源投入来实现尽可能多的产出。如果一个组织不能始终做到这一点，也就会逐渐丧失自己的价值。所以目标不仅是一个组织的基本特征，还表明一个组织存在的意义。

目标和战略是紧密联系在一起。战略就是在规划人力和物力资源的使用方面。以最大限度地实现目标。近年来，国外一些有名的大公司倒闭的消息时有所闻，究其原因，并非由于目标不明确，也不是由于内部管理混乱，而注要是战略上的失误。所以，一个企业，一个城市，一个国家，不可以没有明确的目标，也不可以没有正确的战略。

目标是企业进步和发展的方向，是企业强有活力的要素，战略是规划企业经营的方法，是企业生存的命脉。目标是战略的前提，战略是目标的保证。目标与战略，相辅相成，企业成功与否，必须把握这两个核心要素，现代社会经营管理至多至全，运用适合企业运作和发展的目标管理，可以促使企业在风云突变的竞争市场中永葆青春活力。

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 目标的制定与分解

目标一经确定，就贯穿管理活动的始终，规定管理活动的基本方向。

#### 一、目标制定

##### 目标制定的内容

目标是指目标方针、目标项目和目标值的有机组合。制定目标，就是制定目标方针、目标项目和目标值。

1. 制定目标方针。目标方针是对目标的高度概括，是管理活动的指针，因而日本把目标管理称为“方针管理”。目标方针一经确定，就贯穿管理活动的始终，规定管理活动的基本方向。

目标方针具有方向性、全局性、激励性等特征。制定目标方针，必须体现这些特征。

目标方针的方向性，是一个时期管理活动的基本取向。目标方针的方向是否正确，决定着管理活动的成败和绩效的大小。因此，确定目标方针，首要的是方向正确。为此，在方针提出之前，必须在充分讨论的基础上，找到当前管理中亟待解决的重大问题，弄清上级的政策、要求和任务。这样，才能使目标方针方向明确，符合实际，真正成为每个组织成员的行动指南，以保证管理活动沿着正确的方向发展。

目标方针的全局性，是指目标方针规定了管理组织在一定时期内总的发展方向，发展战略，发展规模和要达到的水平。目标方针对管理活动有着全局性的影响，是管理组织一个时期的行动纲领。制定目标方针，要善于统观全局，高屋建瓴，着眼于未来发展。

目标方针的激励性，是指目标方针的鼓动性和号召力。一个切实可行的目标方针，可以统一人们的意志，激励人们的行动，激发人们的热情和创造性。制定目标方针，要体现单位精神，代表群众意志，表明奋斗宗旨。文字要精练、简明、有力、容易记忆、便于贯彻。

一些单位的目标方针很值得借鉴。如北京内燃机总厂 1979 年的目标方针是：“一心干四化，两机争上游，三新创名牌，四全保全优。”吉林化肥厂 1985 年的目标方针是：“安全生产超千天，质量管理再发展，三改三创全实现，设备管理争优秀，利润八千五百万。”空军简阳农场 1986 年提出的五年战略目标方针是：“以简阳为基地，以成都为中心，面向全国，走向世界，1990 年盈利 600—800 万元。”

这些单位的目标方针，其共同点是：方向明确，高度概括，求实、创新、催人奋进。看了目标方针，就仿佛看到了单位的全貌。

2. 制定目标项目。目标项目是目标方针的具体化，它具体地规定了管理组织系统为实现目标方针在各个方面应达到的基本要求和水平。只有目标方针而不具体化为目标项目，方针就成了一句空话；同时，也只有目标方针的指导下，确定具体的目标项目，才能正确地指导和规范人们的行动，保证方针的实现。因此，目标方针与目标项目紧密联系，不可分割。制定目标项目，必须围绕目标方针进行。

首先，制定目标项目要以目标方针为依据，进行科学的分类。人们根据管理的需要和目标方针的要求，以不同的方法从不同的角度对目标进行分类，可以把目标区分为不同类型的目标项目。不同种类的目标，代表不同的内容。

按目标性质分，有战略性目标，战役性目标和战术性目标。战略性目标带有全局性，作用时间长，涉及问题多，包括面广，制约着各项具体的战术性目标。这类目标，其内容通常表现为对目标方针的扩展和延伸，是目标方针的进一步明确化，在目标项目中占有重要位置。战术性目标是实现战略性目标的手段，是保证战略性目标实现的从属性目标。其内容跨度较小，比较具体、明了。战役性目标则是两者的中间形式。

按目标性能分，有功能目标，机制完善目标，手段目标和技术目标。功能目标是系统作用于环境，表现为输出的目标。如军队后勤系统的功能目标，通常划分为供应、管理、服务。机制完善目标，是反映单位本身有机构成及其运行规律的目标。如组织管理，体制改革，健全制度，落实规章等就属于此类。手段目标，是实现目标所要采取的手段。技术目标，是指要达到的技术指标。

按目标实现的时间分，有长期目标，中期目标和短期目标。它与第一种划分方法在本质上是一致的。长期目标一般带有战略性特点，通常是在 10 年以上的时间内实现的目标。中、短期目标带有战役和战术性特点，是长期目标的阶段性目标。中期目标的时限通常为 3—5 年，短期目标通常为 1 年以内。长期目标是制定中、短期目标的依据，中、短期目标是长期目标的具体化。

在实际工作中，一个单位的具体目标项目如何确定，应当在体现和保证目标方针实现的前提下，针对本单位的实际情况，灵活掌握。

其次，制定目标项目要突出重点，分清主次。在多个目标项目中，应按每项目标在整体目标中的重要程度，进行类比排序，分清主次轻重，并分别配以不同的权数。所谓权数，是指对各个被比较的问题具有权衡轻重作用的数值。通过不同的权数，可以便人们认识各项目标在总体目标中的地位和作用，有利于指导资源的分配和成果的考评。同时要使目标项目的个数适中，一般是 3—5 项，可以少于 5 项，但最多不要超过 8 项。

再次，制定目标项目要注意各项目标间的结构联系。如要使战略目标、战役目标和战术目标合理配置，长、中、短期目标自然衔接，各项目标之间相互匹配，在空间或时序上进行合理的组合与排列，并与目标方针保持有机联系，力求做到纲目分明，结构严谨。

3. 制定目标值。目标项目的预期结果，通常是用目标值来表示的。目标值表示各项目标应达到的标准和程度，是各项目标进一步的具体化、数量化。

目标值多采用定量的表示方法。这类用具体数字表示的目标值，叫做定量目标值。如产值达到  $\times \times$  万元；事故率下降至千分之几；多少人经过培训达到大专水平等。定量目标值具有精确度高、可比性强等特点。所以在确定这类目标值时，要严格推算，反复核对，把数字搞准确，确保其权威性和可信性。

对于某些难以量化的目标，可以采用定性的方法加以具体化、明确化。这种用文字叙述的方法进行描述的目标值，叫做定性目标值。如服务态度好，可具体为：态度和蔼，热情待客，百问不厌，百挑不烦，不与顾客争吵等。制定定性目标值时，主要注意文字表达要清楚、准确，词义单一、不模棱两

可，是非标准明确，尽量考虑其可考核性。

还有一种用定量与定性相结合的方法来表示的目标值。这类目标值，其中既有定性描述，又有数量标准。如安全目标，可表述为：无重大伤亡事故发生，一般事故率要比去年同期减少 50%。这类目标值，文字和数据相配合，互相补充，互相完善。这种方法多用于机关、事业单位、服务性单位。

需要注意的是，一项目标可以有多个目标值。如某单位的福利目标，就有如下目标值：建职工宿舍 5000 平方米；建文化活动中心 1000 平方米；新建蓝球场一个；翻修洗澡堂；解决 100 户的煤气供应问题。目标值的个数、应视目标而定。

总之，制定目标，属于重要的决策活动。为确保目标方向的正确性，必须广泛收集信息，大量占有材料，充分发挥智囊团的作用，填密分析，反复论证，运用科学的预测决策方法，实行科学决策。

### 目标制定的原则

1. 全面性原则。全面性原则，就是制定目标要有全局观念、整体观念。目标要能反映单位的全面工作，体现单位的基本任务。对于较大的单位来说，目标尤其要体现单位的基本战略和发展方向。因此，在制定目标时，要从全局出发，全面规划，统筹考虑。既要考虑到国家、社会、上级，又要考虑到左邻右舍、单位本身；既要着眼于未来，又要立足于现实；既要看到单位的内部条件，又要了解单位的外部环境等。通过综合分析多方面的情况，最后做出决断。这样可以避免片面性，防止顾此失彼。

制定目标，还要注重系统整体功能。所定目标必须具有强化系统功能，增强系统机制，提高整体效益的作用。对人、财、物等管理要素，要进行系统分析，优化组合，以求整体功能最强，整体效益最大。制定目标的过程，就是一个运筹规划的过程。

2. 重点性原则。重点性原则，就是制定目标要有侧重点。一个单位的工作千头万绪，需要解决的问题很多。但是，制定目标不能面面俱到，无所不包。必须明确工作重心，抓住主要矛盾，把能够扭转单位局面，改变单位面貌的问题突出出来，定为目标，选准突破口，集中全力攻关。这样，可以避免分散精力和资源，以便把有限的人力、物力和财力优先用于解决最关键、最迫切的问题。

制定目标还要有针对性。要切中要害，为单位所急，为群众所想。使大家产生一种共同的紧迫感和危机感，激发群众齐心协力改变单位面貌。这样的目标，容易形成较大的凝聚力，容易见效，也容易较快地形成良性循环。

3. 先进性原则。先进性原则，就是所定目标要能促人前进，具有挑战性。因为只有挑战性的目标，才能激发人们的拼搏精神，增强人们的竞争意识。制定目标的先进性原则具体体现在：

一是制定目标必须坚持高标准、严要求。标准高，才能起点高；要求严，工作才能满负荷。要向高水平看齐，“高枝起飞”。近年来，我国一些单位推行目标管理的经验证明：只有敢于把目标的标准线定在 90 年代，敢于向国内外先进水平挑战，单位才充满生机与活力。先进性的目标，使这些单位施放出巨大的潜能，成为国内外同类行业的佼佼者。

二是制定目标要着力挖潜。多年来由于体制、管理等方面的弊病，企业内部的巨大潜力远远未被挖掘出来。要充分估计到单位的实力和各种有利因

素，看到自身的优势，大胆挖潜，提倡竞争，勇于创新。

制定目标，千万不能人为地压低标准。目标定得太低，使承担者轻而易举即可实现，就失去了目标管理的作用。不能让目标责任者“垂手摘桃子”，“坐着等金牌”。那样的目标，不仅使人们享受不到胜利的喜悦，而且还会挫伤人们的成就感和荣誉感，影响人们聪明才智的发挥，压抑人们的创新精神，甚至会使整个单位陷入平平庸庸、缺乏活力的局面。

4. 可行性原则。可行性原则，是指所定目标切实可行。可行性原则与先进性原则是一个问题的两个方面，二者是辩证的统一。

制定目标的可行性原则，要求目标制定得必须符合客观实际，经过努力能够实现。目标，不是越高越好。过去那种“人有多大胆，地有多大产”似的目标，违背客观规律，只能是轰动一时的口号。期望理论告诉我们：可望而不可及的目标，对人们来说，期望值为零，激发力量亦为零；实现概率越小的目标，期望值越小，激发力量也越小。所以，制定目标必须从单位的实际出发，在现有人力、财力、技术、设备、人员素质和管理水平等条件的基础上，制定目标。要使目标责任者感到，通过努力可以达到。既充满信心，又不敢掉以轻心。这就是人们常说的：“踹一踹，够得着”。只有这样的目标，才具有较大的激发力。

5. 灵活性原则。灵活性原则，是指所定目标要具有一定的可调性。对于实施过程中可能发生的环境、条件变化，以及来自其它方面的随机性干扰，目标本身要具有一定的适应能力。不仅使目标具有可调性，而且使主要目标值和对策措施留有余地，有多种实施方案。当环境变化时，既有适应变化的预备方案，又有临时应急的有效措施，使目标责任者处于主动地位。

### 目标制定的依据

制定目标的过程，是主、客观条件相统一的过程，即上级的要求与本单位实际、外部环境有机结合的过程。因此，制定目标的依据有以下三个方面：

1. 上级要求。上级要求，包括上级下达的目标、任务、指令性计划，以及上级的方针、政策、法规和条例等。这是制定目标的首要前提。按上级要求制定目标，才能将单位目标与上级目标统一起来，确保目标符合上级精神。同时也才能做到顾全大局，上下一致，同步发展。

应当注意的是，依据上级要求制定目标，并不是原封不动地照抄照套。在政策界线分明，大的原则不变的情况下，要大力提倡解放思想，大胆实践。要善于将国家的方针、政策及上级的指示转化为本单位的目标，变为群众自觉的行动。

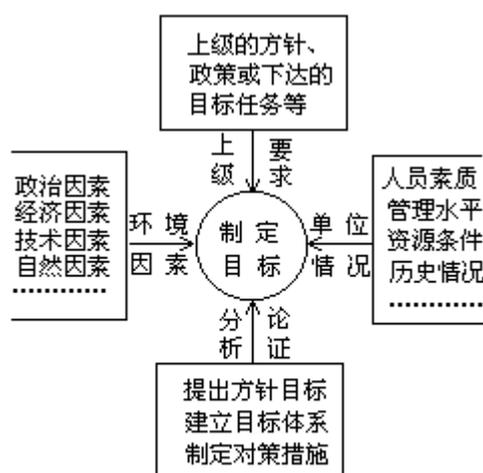
2. 本单位的具体情况。本单位的具体情况，包括人、财、物等资源，以及人员素质、管理水平、技术状况等其它因素，这是制定目标的客观基础。只有从本单位的具体情况出发，既看到优势，又看到劣势，既看到潜力，又看到困难，才能做到心中有数，扬长避短，充分利用现有资源，挖掘自身潜力，从而制定出既先进又可行的目标。这就要求在制定目标时，要在认真学习和领会上级精神的前提下，对本单位的资源情况进行详细地统计，对人员素质进行认真地分析，对管理、技术水平进行客观估量，以便做到“看菜吃饭，量体裁衣”，既不过高地估计自己，又不忽视内在的潜力。

3. 外部环境因素。制定目标，还必须考虑单位的外部环境因素。因为环境是系统赖以存在的条件，它制约着管理系统的结构和功能。外部环境因素

主要是指政治、经济、文化、技术及公共关系等方面的社会因素，也包括地理、气候等自然因素。这些因素都是制定目标的约束条件。

制定目标。必须重视外部环境因素的制约。在当前改革开放，大力发展社会主义商品经济的形势下，就显得尤为重要。一是目前我国正处于新旧体制交替之际，各种关系还没有完全理顺，各种运行机制尚未尽如人意。在这种特定的历史条件下搞目标管理，外部环境因素的约束就更不能忽视。二是商品经济本身具有高度的竞争性，强手如林，市场瞬息万变。在这种形势下，如果不善于把握形势，审时度势，实行科学的预测决策，所定目标就不能适应环境的变化，从而会增大目标实施和实现的难度，甚至会半途而废。因此，制定目标必须充分估计环境因素的影响，避免被动，争取主动。

总之，制定目标必须正确处理条件和目标的关系，需要和可能的关系。在对上述三个方面深入调查和科学分析的基础上，本着求实、创新的精神制定目标，才能建立起一个合理的目标体系。



制定目标依据

制定目标的依据如上图所示。

### 目标制定的程序

制定目标，通常按照下列程序进行：

1. 准备工作。制定目标，首先要做好充分的准备。准备工作要紧紧围绕制定目标的依据进行，概括起来有三点：一是吃透上头，二是摸清下头，三是了解外头。

吃透上头，就是在制定目标之前，要认真学习 and 领会上级精神，明确任务、目的、要求，把上级的方针、政策交给群众。使大家对上头做到心中有数。摸清下头，就是对本单位要做好深入细致的调查研究，弄清家底。收集、整理资料，统计核准数据，对单位的历史、现状、发展等作出客观的估计。了解外头，就是对单位外部环境，作深入广泛的了解，全面掌握信息，正确认识形势，看准市场行情，做到知己知彼。

2. 提出目标。在做好准备工作的基础上，可以先提出初步设想，即粗线条地勾画出单位的目标方针、目标项目和目标值。目标设想提出后，要拿到下面广泛征求意见，提交各级、各部门酝酿讨论，进行“目标亮相”。“亮相”的目的是为了投石问路或抛砖引玉，看各级的反映如何，群众的态度如何，目标设想是否具有先进性和可行性。“亮相”结果可能会引起很多争议，

同时也可能会提出很多批评和建议。最后，对各种意见进行归纳整理，并依此提出目标的初步方案。

3. 方案论证。方案论证就是论述各种方案产生的依据、原则、过程，以及方案要达到的目的和实现方案的对策措施等，证明其科学性、先进性和可行性。

论证多采用论证会、研讨会的形式，吸收各方面有关专家、各部门负责人和群众代表参加。研讨会要提倡学术争鸣，做到各抒己见，畅所欲言，尊重科学，服从真理。要让大家充分发表不同观点和意见，对各种方案进行论证。论证发言要力求观点明确、论据充实，说理清楚。一般应围绕以下几个问题进行：

一是方案提出的主要依据和原则是什么？也就是根据什么提出方案？是否符合制定目标的各项原则？并要说明资料占有的充分程度，信息获取的全面程度，所列数据的准确程度，以及对单位历史、现状、未来发展的估价程度等。

二是实现方案的效益如何？制定任何目标方案，必须以提高效益为宗旨，这是现代管理的基本要求。所以，目标方案必须符合效益最大化原则。论证方案的效益如何，就是要说明资源的分配利用情况，各种管理要素的作用发挥情况，以及所要达到的管理效果和综合效益等。

三是实现方案的可能性有多大？方案实现的可能性即把握性。把握性的大小要看有哪些有利条件和不利条件？实现的困难有多大？有无有力的保障措施？是否留有余地等。

四是方案的满意度如何？对方案的满意度，包括开始怎样？中间进行过哪些重大修改？修改中吸收了哪些好的建议？修改前后大家反映如何？对方案的哪些部分感到比较满意？还存在哪些不足？哪些内容还有待于进一步修订和补充。

以上这些问题说清楚了，与会者就可以根据论证发言，权衡各个方案的优劣。

4. 方案选优。方案选优，就是在方案论证的基础上，应用优化理论和方法对各种方案进行优化选择，从中筛选出最佳方案的过程。

目标方案选优多采用综合分析的方法。所谓综合分析，就是从目标系统的综合效益出发，对不同方案进行定性和定量的分析、类比，分出优劣，以便择优选取。

定性分析侧重于逻辑推理。通常从提出问题开始，以问题的圆满解决结束。其提问的基本程序是：为什么这样确定目标方案？这种方案能否实现？怎样实现？成本代价大小？成果效益如何？是否最佳最优？沿着这些问题，开动智囊机器，层层剖析，最后确定出优化结果。

定量分析侧重于数学运算。通常是各种约束条件，建立各种数学模型，通过严密地推导运算，求出最大效益值或最小费用值，为选优提供可靠的数据。

综合分析一般都是将定性和定量分析结合起来使用。这样，分析结果就更加全面、可靠、准确。经过综合分析，最后就可以确定出比较理想的优化方案，以供决策。

5. 目标决策。目标方案经过以上论证、选优之后，就为决策者提供了可靠的优化决策方案，决策者可以据此拍板定案。目标一经确定，就要正式成

文上报审批，待上级批准后，要以正式文件形式下发。为保证目标的严肃性和权威性，一般不得随意修改。如要修改，应履行严格的审批手续。

总之，制定目标的整个过程要体现领导把关，群众参与，充分发挥单位智囊团的作用，要严格按照科学决策程序办事，克服过去那种领导拍板，群众只管于的管理决策方式。

制定目标的一般程序如图所示。

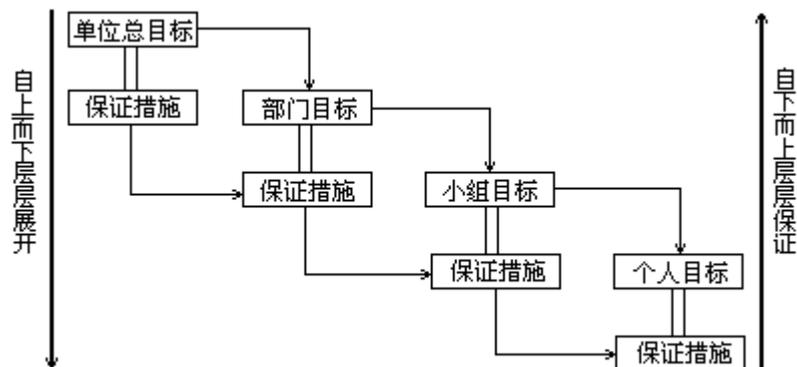
## 二、目标分解

### 目标分解的内容

目标确定之后，为了便于实施，在付诸实施之前，要进行目标分解。它是目标决策与实施之间的一个重要环节，是使目标得以实现的基础。目标分解，就是将总体目标从上到下层层展开，在纵向、横向或时序上分解到各级、各部门以至每个人，形成自下而上层层保证的目标体系的过程。

目标体系如图所示。它是将总体目标分解为部门目标，再将部门目标分解为小组目标，最后将小组目标分解为个人目标。形成一个层层支撑，环环相扣，责、权、利明确的三级、四层次目标体系。

目标分解的内容主要包括：目标方针的展开，目标和目标值的分解，对



策展开等。

1. 目标方针的展开。目标方针的展开，是指围绕目标总方针确定各级、各部门的目标方针。方针展开的过程，实际上就是一个全体动员、全面贯彻执行总方针的过程。因此，在进行方针展开时，各级、各部门要首先领会总方针的精神实质，明确总方针的战略意图和要求，然后结合自己单位的具体情况确定自己的方针。作为总方针展开的各级和部门的方针，应该更能够体现自己的特点，针对性更强，与自己的目标结合得更紧，方向规定得更明确具体。

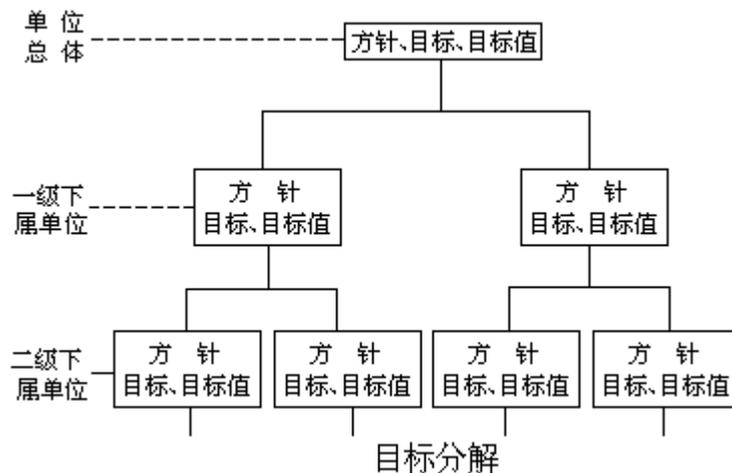
2. 目标和目标值的分解。目标和目标值的分解，就是将总目标中的各项目标、目标值按级或按部门进行协商分配的过程。通过分解，要使各级、各部门以至每个人明确：自己承担的目标项目有哪些？各目标值是多少？达到什么标准？完成的期限等。由于目标和目标值的分解具有“加和性”，也就是说，分解后各分目标之和等于总目标，因此，目标和目标值一经协商分解，双方认可之后，就要落实到实处，坚决完成，以确保总目标的实现。

3. 对策展开。对策展开，是指在方针展开和目标、目标值分解的基础上，制定实现目标的具体措施。只有将对策展开，使各层目标的实现都有相应的措施，并在实施中落实这些措施，才能保证目标的实现。

对策展开的基本要求，一是对策的针对性要强。对策要紧紧扣住目标实

现过程中可能出现的主要问题，切中要害，有的放矢；二是对策要有效。对策的有效性不在数量，而在于能真正解决问题。对策无效或有效性差，都不能保证目标的实现；三是对策要明确具体。对策主要是解决干什么、怎么干的问题，因此，对策不能是口号式的东西，必须明确而又具体，便于实施和落实。

为达到以上要求，对策展开的基本步骤应该是：调查研究，分析现状对照目标，找出差距 根据差距，找出主要问题 查明主要问题原因 针对原因制定对策措施。按照这样的程序进行对策展开，其关键是找准问题，分析原因，针对主要原因制定对策。



### 目标分解的原则

目标分解是目标实施的基础和前提。目标分解的好坏，直接影响着目标的实现和整个管理绩效。因此，进行正确的目标分解，必须遵循以下原则：

1. 整合合原则。整合合原则就是将总体目标分解为不同层次、不同部门，以至每个人的分目标，各个分目标的综合又体现总体目标，并保证总体目标的实现。根据整合合原则分解形成的目标体系，越是上层目标，越带有战略性、指导性和抽象性。越是下层目标，越具有战术性、具体性和灵活性。“分”是系统管理层次性、能级性的体现，是充分发挥各级管理职能，进行民主管理，参与管理，争取获得良好管理效果的需要。“合”是集中统一的体现，是发挥单位整体功能，确保总体目标实现的需要。总之，分是手段，合是目的，分与合是辩证的统一。

按照整合合原则进行目标分解，必须做到分得开，合得拢，宏观控制，微观搞活，总目标统帅分目标，组织目标与个人目标一体化。在确保总目标实现的前提下，目标分解的方法可以多样，对策可以各异，落实形式可以不同，只要便于目标的实施，有利于总目标的实现，都可以采用。

2. 责、权、利统一原则。责、权、利统一的原则，就是在分解目标、落实目标责任的同时，既明确利益，又要授予相应的权力。在这里，重要的是授权。授权时，要注意以下三点： 责权相应。责任是授权的依据，权力是尽责的前提，权责必须统一。责任到人，权力也要到人。担负多大的责任，就要授予多大的权力。防止有责无权，或有权无责。 防止假授权。授权要建立在目标责任者充分信任的基础上，敢于委以责任，就要敢于授于权力。“用人不疑，疑人不用”。权力一经下授，就要允许其在权限和责任的范围内行使，不能乱加干预，更不能轻易收回。 逐级授权。按照管理层次，把

权力授予直接下级，一般不要越级授权。授权时，要把权力直接授予目标责任单位的主要负责人，以便建立起与目标责任体系相适应的权力关系，形成责、权、利相统一的目标体系。

3. 协调原则。目标分解的协调原则，主要是指上下级之间、部门之间、个人之间的目标责任、权力、措施等方面的协调一致。因为目标分解牵涉各级、各部门、各个人，目标分解的合理性，主要取决于其协调性和平衡性。协调性和平衡性必须通过协商、调整、配合来实现。因此在分解目标时，要力求做到上下左右之间充分协商。上级机关要进行综合平衡，以求分解的目标相互匹配，与单位、个人能力相当。对策措施之间相互吻合，配合关系明确，协作责任落实。

4. “包、保、核”原则。分解目标的“包、保、核”原则，就是“包”目标，“保”完成，考“核”成果论奖罚。“包、保、核”原则是针对我国目标管理的特点提出来的，它兼容了承包责任制的优点。目标层层分解，实质上就是层层承包，层层担保，最后要层层考核验收，论功行赏。这就是通常说的“一级一级包下去，一层一层保上来”。实践证明，按照这种原则进行目标分解，责、权、利容易落实到位，落实到人，收到事半功倍的效果。

按照以上这些原则进行目标分解，可以保证目标体系的科学性、合理性，便于落实，便于实施。

#### 目标分解的主要形式

目标分解有多种形式，但常见的有以下三种：

1. 按管理层次纵向分解。这种分解形式是将总目标从上到下逐级分解为每个管理层次的分目标，其中有些目标可一直分解到人。其优点是，层次清晰，“包”、“保”关系明确，便于按级负责，逐级控制、独立性强。特别是多级管理系统、一般多采用这种形式。如军队目标管理中，将目标按军、师、团、营、连、排、班的分解；工厂目标管理中，将目标按总厂、分厂、车间、班组的分解，都属于这种形式。

2. 按职能部门横向分解。这种形式是将总目标在同一层次上分解为不同部门、不同业务内容的分目标。其优点是配合紧密，协调性强。当一项目标需要各业务部门的共同配合才能完成时，就必须采用这种分解形式。如军队两用人才的培养目标，涉及司令部、政治部、后勤部等部门，只有采用横向分解的形式，明确各自的目标责任及其协调关系等，才能保证目标的实现。

3. 按时间顺序分解。这种分解形式是将总目标按照时间顺序分解为各个时期、各个阶段的分目标。它常用“进度表”、“流程图”、“运行图”的形式表示。其优点是、前后衔接，时序性强，便于分段实施，分期检查和控制，也便于准确掌握目标进度，及时对目标偏差进行调节和纠正。所以，这种分解形式被广泛采用。

在实际管理工作中，上述三种形式往往同时并用，既有纵向的展开，又有横向的分解，也可按时序排列，由此形成纵横交错的目标网络。总之，分解形式可以不拘一格，分解方法可以灵活多样，但是都要以科学、实用为准则。

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 目标管理的实施

导致错误领导的因素是过分重视顶头上司的个人所好。

#### 一、目标管理的基本过程

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤可以不完全一样，但一般来说，可以分为以下4步。

1. 建立一套完整的目标体系。实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的，然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的——手段”的关系；某一级的目标，需要用一定的手段来实现，这些手段就成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作业层的作业目标，从而构成一种锁链式的目标体系。

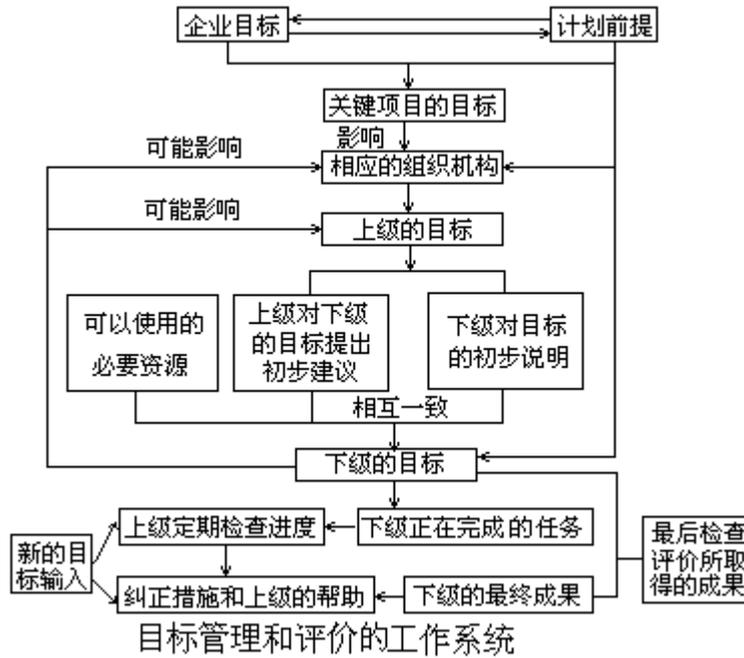
2. 制定目标。制定目标的工作如同所有其他计划工作一样，非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针，如果指导方针不明确，就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外，制定目标应当采取协商的方式，应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标，然后由上级批准。

目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，每个目标都有人明确负责。然而，组织结构往往不是按组织在一定时期的目标而建立的，因此，在按逻辑展开目标和按组织结构展开目标之间，时常会存在差异。其表现是，有时从逻辑上看，一个重要的分目标却找不到对此负全面责任的管理部门，而组织中的有些部门却很难为其确定重要的目标，这种情况的反复出现，可能最终导致对组织结构的调整。从这个意义上说，目标管理还有助于搞清组织机构的作用。

3. 组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后，作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲，便违背了目标管理的主旨，不能获得目标管理的效果。当然，这并不是说，上级在确定目标后就可以撒手不管了。上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题、提供情报以及创造良好的工作环境方面。

4. 检查和评价。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查，检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖罚。经过评价，使得目标管理进入下一轮循环过程。

以上步骤如图所示。



## 二、目标管理实施原则

目标管理的哲学性理论已述如上。但对各级单位主管而言，如何实施此制度可能更为有意义，所以以下将详述目标管理的技术面。

在 1945 年出版风行一时，以迄于今，尚被人乐于谈论的管理实践之类的 (Practice of Management) 书中，德鲁克 (Drucker) 先生首先提出目标管理与自我控制的主张。他认为企业的各级主管必须以目标来统合各个不同成员的不同贡献，以达成企业的总目标。若无计划良好及方向一致的分目标来指导各个人，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突及浪费的可能性越大。所以他说主管人员必须知道及了解企业总目标对他本人在表现上的要求是什么，他的上级主管也必须知道他对他大目标的贡献能力如何，对他有何期望并决定如何评估他的成就。层层主管皆有如此的行为，则整个企业的最高目标才有达成的希望。

德鲁克先生强调目标管理的原因是鉴于一般的企业实务存在着三种错误领导的因素。第一种导致错误领导的因素是过份强调个人技术第一，以致每个成员只顾照料自己的专业技术，而忽略了为什么雇用他们之目的，使整群企业成员变成散沙；第二种导致错误领导的因素是过分重视顶头上司的个人所好，以致人人尽力来讨好主管个人的所言所行，而忽略了工作的真正需求，使整个企业成为数位主管人员喜怒哀乐的应声虫；第三种导致错误领导的因素是不同层次的见仁见智观点，以致上下意见不沟通，赏罚不一，是非无一定标准，因而使整个企业成为争吵、怨气、赌气的场合。

为了纠正这三种致命的错误领导，德鲁克先生提出以目标来贯穿各阶层努力方向、程度及奖惩的中心。他认为从最高主管到最基层主管都必须朝向目标而集中力量。只有当每个人都拥有他的努力目标后，他才会自我控制，以求个人行为符合团体的目标。

我们可从目标的内容、目标设定的基础、目标的挑战性及其达成性、目标的项目、目标的期限、目标的设定及目标的测定等等来探讨如何实行目标管

理的方法。

### 1. 目标的内容

目标的内容首先必须说明他（指单位主管）应做些什么工作，他应帮助什么人，以及什么人应帮助他。不仅如此，目标内容若能说明更上级人员的目标更是理想，因如此，可以提供调整步伐的协调机会。再者，假使目标的内容能说出各人将来对公司总目标的贡献程度，以及有形及无形的重要性，则全公司的成员对自己应如何努力将一目了然。

### 2. 目标设定的基础

目标可以一个组织单位（以主管为代表），也可以“个人”为设定基础。通常对生产部门及营业（行销）部门内的直线作业人员可以组织单位及个人工作配额（Quota）来设定目标；至于其他幕僚性的成员，若工作无法以件来计算时，则以组织单位为设定目标的基础。在此两者之间，视时机成熟的程度及工作标准设立的程度而变动目标设定的基础。毫无疑问，目标设定的基础越接近个人，则目标管理的效用越能发展到“自我控制”的水准。

### 3. 目标的挑战性原则

目标的水准不宜太低，也不宜太高。若水准太低时，则无挑战性，成员的潜力没有发挥的余地，使目标的设立形同虚无，对个人及团体都无好处。若水准太高时，企业成员在一而再，再而三努力之下皆无达成的希望，则在失望之下，难免产生绝望心情，整个目标系统的设定成为空文，员工情绪及潜力复归低沉。所以在制订目标水准时，应尽量使用比较客观及准确的资料与预测技巧来做基础。不可随意凭空制造数字，以致目标水准太高或太低都不知道，只有等事后才发现，而告无用。

为了制订高低适宜的目标水准，许多生产管理及行销管理的技术都派上用场。如市场研究、销售预测、销售分析、动作与时间研究、生产计划、计划评核等等皆有助于制订水准适当的工作目标。

### 4. 目标的项目原则

每个组织单位及个人的工作目标项目，应依成员的能力、工作的繁杂度、工作的负荷量，及所配属资源的多寡（加人数、设备、金钱等等），来决定数目的多寡。假使目标项目有好几个时，应列出重要工作项目的优先顺序。毫无疑问，越重要的工作应列为最优先完成的目标，如此一则对企业总目标的达成较有助益；二则对个人的激励作用较大。一般而言，目标项目不要太多，以免使注意力分散，假使项目不能不多时，则应考虑把该原单位分成几个新单位，或增加新人来帮助该个人。

### 5. 目标的期限原则

设定工作目标的同时应订有每项目标预定完成的期限，以利进行检讨、自我控制及纠正，以及工作完成后的评核。设定目标期限的最好方法是“甘特计划书”及“计划评核图”，不管预期完成的时间为1周、2周、1月、3月、1年、2年……每个工作目标都应附有完成期限，否则“目标管理”的精神很难表现出来。

### 6. 目标的设定原则

工作目标的设定人可为部属本人；可为部属本人与其主管；可为所有部属与主管；可为主管本人；可为工业工程师（时间动作研究人员）；也可为机器设备。当目标的设定人为部属本人时，我们称此种领导方法为放任式管理；当设定人为部属本人与其主管时，称为参与式管理；当设定人为所有部

属与主管时，称为民主参与式管理；当设定人为主管与部属时，称为咨询式管理；当设定人为主管本人时，称为独裁式管理；当设定人为工业工程师时，称为工作标准式管理；当设定人为机器设备时，称为自动化管理。

为了尊重部属的人性尊严，利用部属的专业知识，激发部属的潜力，以及提高部属自我控制的可能性，现代化管理哲学主张目标设定由部属本人或所有部属制订，然后与主管商讨及修正，在大家无异议时定案，以供日后执行及考核之根据。换言之，较进步的“目标管理”应配以参与管理。不过，在工业工程师制定生产工作标准的场合及自动化机器生产的场合，主管与部属参与讨论很少能改变工作份量，但却能提高士气，有助于目标的顺利达成。

#### 7. 目标的测定原则

各单位及每个人的工作目标经上述方式制订后，应有可衡量的指标来测定目标执行的程度，否则花费了甚多精力于上述步骤，但不知执行效果如何，等于石沉大海，浪费精神与时间。

要测定目标的达成度，首先需要建立情报回道（Information Feedback）的路线、方式、速度。普通进度情报的回送以送给执行人为主要，送达给最高主管为次要；回送的方式以书面数字比较为佳；而其速度越快越好，但也不必太频繁，以致浪费人力于准备无用的报告。

目标的测定或衡量是提供部属自我控制的最有力根据，也是激发主管采取纠正措施的力量。若无自我控制，目标设定等于浪费。

至于目标设定是否要书面化的问题，须视情况而定。不必一定将非常细小的工作也填入书面纸卡。不过较重大的工作项目以书面方式比非书面方式为佳，一则可提醒双方（主管与部属）；二则帮助思考具体化。

### 三、参与式设定目标的步骤

因为企业组织成员可能很多，组织结构层次也可能很多，各机能单位的工作性质不同，所以参与式设定目标的方法最为通用。

#### 1. 基本步骤

主管人员必须自行了解，当与部属商谈目标设定过程时，自己应以何种步骤来进行。通常步骤为：

- （1）确定上级已设定大目标及本单位所承诺的目标。
- （2）将本单位目标与所属单位的职能性质发生关系。
- （3）将所属各单位的承诺目标转移为较具体的工作项目。
- （4）为各项工作项目设定完成时间及测定标准（指标）。

#### 2. 准备会谈程序

- （1）主管应向部属说明本单位总目标范围与方向，亦应向上级说明。
- （2）事先个别与部属检讨各个工作范围、一般环境与条件及达到目标的途径与手段，并指出部属应担任的角色。
- （3）交换意见，听取该员对于上述目标的意见和看法，讨论该员最合适的工作项目为何。

- （4）征询部属能否胜任愉快；以建立部属的负责能力。

#### 3. 准备资料

- （1）依照企业组织系统，将所有接受直接指挥的人员，就其姓名、职位、职责说明、目标内容、评语等项目收集简要资料。

(2) 发给目标卡：此卡在设定目标会谈时，主管和部属当面填写。

(3) 发出通知，约定会谈。

#### 4. 会谈的种类

##### (1) 直接会谈

这是主管与部属面对面的直接研讨目标的最好方式。此时，主管与部属的气氛要尽量和谐融洽、轻松愉快。主管应多听少讲，尽量使工作人员发挥他的意见，甚至这意见是浅薄的、幼稚的，也要在不损害对方自尊心的原则下，予以启发、加以诱导。

##### (2) 间接会谈

此一会谈方式适用于大型企业机构。因其分支部门遍布各地，企业主管不便与各分支部门主管直接会谈时，则可事先颁发“总目标”及有关资料，使各级单位全体人员，充分了解。最重要的，如提供上期及本期的各项业务量成长和绩效比率，把握诱导、激励的要领，使各级单位全体人员，充分了解，进而主动争取荣誉，这样亦可达到订立具有挑战性较前进步的单位目标。

##### (3) 集体会谈

性质较为广泛的工作项目，必须由几个单位主管共同努力方能完成者，或某一单位的目标，需要其他有关几个单位提供必要的支援与协助，始能在一定期限完成者，可由上级主管采取集体会谈方式，邀集有关主管共同会商、分别承诺、互相支援，用以达成共同的目标。

#### 5. 会谈技巧

(1) 气氛要轻松，态度要认真。

(2) 表现会谈目的。

(3) 保持平等立场，让对方（部属）多想多说，如果对方不善辞令，或有自卑感，仍需诱导鼓励其发言。

(4) 把握要点，发掘问题。

(5) 该称赞、该指点之处，要明白指出，不要含糊。

(6) 意见分歧时，不要争论，以冷静的态度，共同导致正确结论，切勿坚持己见或意气用事。

(7) 会谈要点要记录下来，互相承认。

(8) 会谈时间不要过长。

(9) 地点环境要宁静舒适，不受干扰，不受拘束。

(10) 杂务事应事先安排妥当，避免中途打扰、接见访客或接听电话，专心于目标会谈。

(11) 利用会谈机会，提供情报资料，使部属扩大眼界。

(12) 培养部属有担当责任或尝试失败的勇气。同时主管也要表现对达成目标的决心及协助部属克服困难的勇气。

#### 6. 会谈工作

##### (1) 确定概念

除非工作人员会前已接受了一些目标管理的训练，而且也考虑过他的工作目标，否则主管开始时应先谈有关这项计划的概念，因为这是工作人员第一次谈到他的工作目标。

##### (2) 检讨交换

与工作人员检讨本业目标，询问有关其对应推行之各项目标的感情，并说明这些目标的内容。

### （3）决定权责

使工作人员了解本身业务与总目标所发生的密切关系，并决定自身的职责。

### （4）奠定基础

如果工作人员对目标的设定与关系感到陌生，切勿马虎，一定要再广泛的讨论，这种时间的花费是最有价值的，因为这是相互关系的重要接触，必须要有一个好的开始。

### （5）深入讨论

工作人员的主要目标，固然应由主管决定，但应尽量避免以生硬、严肃的口吻与部属谈论，会谈中主管应尽可能少用管理术语，不管在何种情况之下，应该让部属用他自己的语句去决定自己职位的主要职责。不过，主管自己所想提出附增于部属的职责范围内的工作目标，也是很重要的，因此必须同时提出，深入讨论、琢磨，最终，必须导致主管和所属工作人员的会谈意见趋于一致。这也正显示出事业目标的决定与工作人员职责的关系、意见非常重要，也就是工作目标的初步界限。

### （6）草拟目标

经过以上会谈的步骤，主管和工作人员用一种普通的纸张或表格写下来，开始草拟各项工作目标。

### （7）决定目标

讨论过所有工作的范围，决定了所有工作目标的成效标准以后，接下来主管和工作人员所要做的事，就是决定各项工作目标的重要性并按顺序排列起来。

## 四、合作的目标管理

### 1. 一对一的目标管理

先比较独裁和参与的一对一的目标管理。第一种，也就是较独裁的组织中，上级准备一张列有目标的表，然后给属下；第二种，上级一张列有属下工作目标的表，并且让属下有询问问题及明了的机会；第三种，属下准备一张列有自己工作目标的表，然后呈给上级，再经由上级与属下的讨论，上级修改和修饰之；第四种，上级与属下各自准备一份列有属下工作目标的表，然后彼此协调，决定工作的目标。

先抛开独裁式的一对一的目标管理在长期使用可能产生的缺失，一般的目标管理仍有许多的缺点。第一，一对一的目标管理并没有适当的考虑许多工作的相互依赖性，尤其是管理和监督阶层的工作；第二，它并不能确定目标的最佳调配；第三，和一般拥护实行目标管理者所强调的不同之处为，它并不能经常改进上级和属下间的关系。上述的缺点，在独裁式和参与式的目标管理中均存在，只不过是独裁式的较为显著而已。现在让我们看看产生这些缺点的原因。

（1）管理的相互依赖性。许多的学者曾指出，一对一的目标并没有体现管理工作的相互依赖性或互助性。每一个管理者在一种具有垂直的、水平的、斜线的复杂网络中工作，他能否达成工作目标，完全依赖在此网络中其他管理者的讯息传递、合作和支持。管理的相互依赖性，在幕僚级主管使用目标管理时，更为明显。许多的学者曾指出幕僚地位使用目标管理的困难，在此

我们不重复他们的见解，仅指出由于幕僚工作的顾问与辅助性质，幕僚级的经理很明确与其他经理的工作目标和活动具有高度的关联。更进一步来说，幕僚工作的目标是质重于量，所以更难建立和衡量。在需要幕僚辅助的经理和幕僚间隔绝的情况下，要求幕僚级经理建立质或量的工作目标，是毫无道理的。

(2) 目标的相互协调。目标管理的益处之一，就是它导致了目标间的有效协调，那就是说，它较佳的调整了所有工作单位上各管理者的目标。这当然是一种期望的好处，但必须体现出一对一的目标管理，将这种协调的责任完全担负在上级的身上，由于在此种目标管理的过程中仅有一位上级与所有的属下是正式的接触之故。事实上，上级的功能就好像目标的中央处理中心。

我们相信一对一的目标管理并不能提供最佳的协调目标的机会，也许上级能在一对一的基础上，适当地协商直属他管辖下的目标，但这并不能说已解决了相互依赖关系的难题。在这种情况下，除了在工作上有接触，能够非正式或偶尔地传递这些资料外，属下对于他人的目标仍是不明了或根本就不知道。从另一方面说，如果有机会，使属下间能有系统地传递讯息，那么彼此的目标将会更有效地协调。

目标间协调不佳的缺点，将会随着工作间有关联却在不同部门工作的情况扩大。

(3) 改进上级和属下间的关系。经常地，参与式的一对一的目标管理对于它将改善上级与属下间的关系，被一般人所称颂，但是并不是所有的研究都是这种论调。举例来说，Cosi 和 Carroll 发现经由仔细规划过的目标管理计划，虽是计划中一再强调属下的参与，但上级并没有感受到他与属下间关系的显著改进。虽然研究者并没有提出发生这种情况的原因，但是另有学者提出解释。Kerr 相信由于典型组织上的阶层，创造了一种阻碍改进上级与属下间关系的地位差异，举例而言，在一种稍微独裁的组织中，实施目标管理，由于地位差异使属下不敢向上级所决定的工作目标提出意见，就是在属下参与较多的组织中，也由于地位差异，阻碍了目标管理所预期达到的成果。Levins0n 也注意到这点，由于介绍上级与属下间的对抗性，将会很容易地妨碍了彼此间的关系。同样的 Cosi 和 Carroll 也发现相同的目标管理计划，在属下参与较多的组织中实施，对于上级与属下间的关系并没有显著的改善，也许地位差异与对抗性也存在这组织中的上级与属下间。

上级所扮演的双重角色——教练和裁判间的不相容性，也会妨碍了和属下间的关系。在通用电器公司所做的研究中，发现这两种角色的表现确实是相互矛盾（一方面指导属下，另一方面却挑剔属下的表现）。他们提出了一种能较佳达成这两种角色目标的方法——在两次晤谈中，每次扮演一种角色。但是实行这种方法，我们也不难发现上级所处地位的困难；在第一次晤谈中，他指导属下，并帮助属下拟定改进的方案；在第二次晤谈中，他必须明智的评价属下的表现，并提出属下薪水决定性的意见将决定通知属下。只有绝顶聪明的人，才能将这两种角色扮演得适度，我们的看法是，一般的管理者很难做到，所以在目标管理的计划中，上级所扮演角色的不相容性，不仅无法改善还容易增加上级与属下间关系的紧张性。

属 下 参 与 的 程 度 （ 见 下 表 ） 。

	<u>非常少</u> 1a	<u>小部分</u> 1b	<u>适度</u> 1c	<u>非常多</u> 1d
以个人为出发点	上级准备分列有属下工作目标的表,然后交由属下执行。	上级准备一份列有属下的工作目标的表,并且让属下有询问问题及明了工作内容的机会。	属下准备一份列有自己工作目标的表,呈给上级,再经由上级与属下讨论,上级修改和修饰之。	上级与属下各自准备一份列有属下工作目标的表,然后彼此协调,决定属下的工作目标。
	<u>非常少</u> 2a	<u>小部分</u> 2b	<u>适度</u> 2c	<u>非常多</u> 2d
以团队为出发点	上级准备列有每个属下工作目标的表,在与属下集会时,提出表并解释说明之。	上级准备列有各个单位及各个属下的工作目标的表,在集会时准许属下提出建议和问题。	上级按照集会讨论的结果,提出单位的工作目标,然后上级再作最后的决定。属下再提出一份列有工作目标的表,与上级讨论,再级由上级的修饰而决定属下的工作目标。	在上级与属下集会讨论后,通常在意见一致之下,决定团队效率所能达到的单位工作目标。上级与属下各自准备一份列有属下工作目标的表,然后达成协议,再经由团队的会议讨论,决定属下的工作目标。

## 2. 团队合作的目标管理

我们相信,目标管理将会随着各级管理者有系统合作机会的增多而显著地增加效果,并深信以团队合作为基础的目标管理,将会矫正许多一对一目标管理的缺点。具有讽刺意义的是,尽管在实施目标管理的初期,曾说过要把重点放在团队的工作和团队的表现,然而事实上目标管理并没有循此道而行。有许多人在实施目标管理时曾需要团队设立工作目标,但是却很少有人提出有系统的引导法则,以扩大目标管理的内容。

有关目标管理的文献确曾指出,合作的方式可以分为三类:第一类,在实施目标管理的过程中,需要少许的合作努力,举例说,在目标管理手册中有以下记载:每一个管理者必须尽其最大的努力以确保自己的目标与同一工作单位之其他管理者的目标相协调。在此情况下,合作就全凭管理者的直觉了;第二类,目标管理计划中提出一些合作的正式方法,举例说,某些公司

提供交互查询的会议，在会议中，各管理者提出暂时的目标，看看对他人目标的影响，再作适当的调整，然后决定自己的目标。基于联合解决问题的方法，这些查询会议的目的是衡量团队的工作表现，并改进团队的感情。Raia曾建议使用责任矩阵（responsibility matrix），以决定各个不同的管理位置和管理者达到目标的主要活动间的联系。可以说，第二类计划所含的合作无疑是一对一方法的超越常规的一种举动；第三类，目标管理的计划包含了有系统的合作，以在整个的过程中调整目标（如表 9. 2. 1 的 2d），在此类的计划中，每一团队（上级与所有的直属属下）集中精力在：团队效率的范围、团队改进的目标、团队的决策、最佳的团队组织、团队会议的改进、团队效率的评估、团队成员的效率这些事上，像这些合作的方法，就和一对一的方法在本质上有些不同。

### 3. 实施步骤

#### （1）诊断组织的问题

诊断组织的问题，是指经由组织成员的问卷调查或讨论，并合力的诊断组织。在实行目标管理时，经常解决的方法在于寻求问题。由于许多的原因，包括在组织中主要成员的工作过度或问题需要其他的方法解决，有时目标管理的引用并不能适时或适当。

#### （2）资料和口述

首先必须对高级的管理阶层实施研究讲习会，研讨有关合作的目标管理的基本原因和技巧，继而以对中级的管理阶层、低级的管理阶层分别实施研究讲习会。这些研究讲习会可经由合格的人事或训练部门、由此法训练出来的权责经理、合格的顾问公司来执行。若由高级、中级、低级的管理阶层一同参加研究讲习会，将会加速实行合作的目标管理所需气氛的达成。

#### （3）诊断组织预备的情形

这些诊断，基于会谈和集会讨论，必须指出组织中的各单位有实行目标管理的兴趣和意愿，尤其是在组织的最高阶层。在理想的状况下，一些工作有重叠的单位，愿主动的提出辅助目标管理的意图。一些单位具有对目标管理的兴趣，但却零星的散布在组织中，并不能提供实施目标管理的好机会。同样的，组织预备情形经由诊断后，有时发现须加强研究讲习会，有时发现是实施目标管理的好机会。

#### （4）目标建立——统括全面组织的水准

在某一特定期间内，全组织的目标或特定目标，是由高层主管集会，通常是在意见一致的情况下决定的。在此非常重要的就是，此步骤是在高级、中级、低级三阶层互动的情况下达成的，在此步骤中，中、下级的目标必须要在高层主管会议时提出，以作为参考的资料。

#### （5）目标建立——单位的水准

通常团队在意见一致的情况下，为了达到全组织的目标，以及各单位的目标，在此所强调的是较高单位与其附属单位的互助过程。

#### （6）目标建立——个人的水准

此步骤起于个人基于适当的期间及应达成的结果，而决定个人特定的目标。假如需要的话，此人的上级可准备一份属下工作目标的表，然后上级与属下讨论、修饰，而决定属下的目标。紧随着讨论的是团队的集会，团队各成员讨论他人的目标，提出建议，最后同意彼此的工作目标。步骤 6 所确认的是团队中各成员同意自己的责任，若各成员的主要责任需重新加以定

义，则下列手续可视为步骤 6 的预备步骤：（1）团队中的各成员拟出各个人的主要责任；（2）团队员的各成员分别与其上级讨论、修饰，并同意自己的主要责任；（3）团队中的各成员在集会讨论时，再最后决定自己的主要责任。

#### （7）表现的回顾

在一连续的基础上，上级或属下在表现需回顾时，主动地开始讨论；团队的讨论则在拟定的会议中进行，此步骤外在或内在因素建议，最初订的目标有修正的需要时，施行起来最为恰当，假如情况许可，这一修正应在团队的讨论中决定。在某一特定期间近尾声时，每一管理者准备一份列有自己达成的目标的报告，然后和上级讨论这份报告。这份报告在团队集会时提出，大家讨论并分析达成目标时所遇的助力或阻力。这一回顾过程在每一阶层实施（包括组织、单位和个人），并且在较低阶层开始实施，它实质上是一种整理资料的最佳方法。

#### （8）再诊断

在此步骤，需再诊断合作的目标管理的实施过程及是否有其他的单位可引用目标管理。是否目标管理对组织有助益？有阻碍？在什么方面？假如目标建立和表现回顾的执行是敷衍塞责，假如目标管理的过程中并不能完成工作目标，假如目标管理的实行使人员间的关系变得紧张，那么目标管理的效用就将消失。从另一方面来说，如果上级、属下与团队发现目标管理可使他们表现或培养能力，并且他们觉得一切都没问题，那么这种合作的目标管理就朝着增加组织效率的大道迈进了。

#### （9）再循环

通过以上工作，实施工作便可进入再循环过程。

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 目标管理的控制

创造条件，把目标状态的那种可能性转变为现实性。

#### 一、管理控制

##### 什么是控制？

在控制理论中，控制是指按照给定的条件和预定的目标，对受控对象施加主动影响的行为过程，其目的是为了保持事物的稳定状态或促使事物由一种状态向另一种状态转换。

在管理中，控制是管理的一项基本职能。它是指管理人员为保证实际工作与计划相一致而采取的管理活动。一般是通过对计划执行情况的监督、检查，及时发现目标偏差，找出原因，采取措施，以保证目标实现的过程。亨利·法约尔早在《工业管理和一般管理》一书中指出：“在一个企业，控制就是核实所发生的每一件事是否符合所规定的计划、所发布的指示以及所确定的原则。其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误，以便加以纠正和防止重犯。控制在每件事、每个人、每个行动上都起作用。”

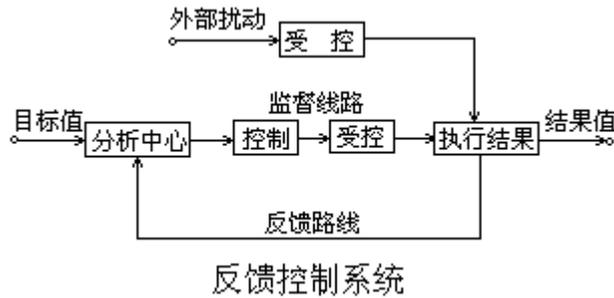
要实施有效的控制，必须具备以下三个条件：

1. 受控对象必须存在多种发展的可能性。由于事物的矛盾性，决定了事物发展变化不止一种状态，即事物发展变化存在着多种可能性。控制理论把事物发展变化的各种可能性的集合，称为可能性空间。至于事物具体发展为可能性空间中的哪一种状态，要看具体条件。人们根据自己的目的改变条件，使事物沿着可能性空间的某一确定的方向发展，就形成控制。控制在本质上就是为实现事物有目的的变化，在事物可能性空间中进行选择的过程。可见，事物发展变化的多种可能性，是实施控制的基本前提。如果事物的未来只有一种可能性（这样的事物实际上是不存在的），就谈不上控制。

2. 目标状态必须在多种可能性中具有可选择性。被控对象不仅存在着多种发展的可能性，而且人们凭借一定手段，可以从这些可能性中进行选择，这样才能谈得上控制。比如一座火山，它在某一时刻面临着爆发或不爆发的两种可能。但是，目前人类尚不具备在这两种可能性中进行选择的能力。所以，我们不能说“控制了火山爆发”。这就告诉我们，预定的目标状态，必须存在于事物发展的可能性空间中，并凭借一定手段能够从中选择出来。即创造条件，把目标状态的那种可能性变为现实性。

3. 建立完善的控制系统。为了进行有效的控制，必须建立科学的控制系统。所谓控制系统，是由施控系统 and 被控系统两个子系统构成的系统。现代管理系统，就是一个典型的控制系统。它是由监督、反馈两条线路和分析中心构成的自动控制系统。其结构如图所示。

从以上控制系统的结构看，控制是一个不断循环的系统行为。它是从目标计划的标准行动开始，通过控制信息转化为被控制系统的实际行动。通过反馈信息把实际行动结果与目标计划的标准进行比较，找出偏差，针对偏差原因，制定纠偏计划，再将纠偏计划转化为标准行动，如此循环往复，直至实现目标状态。



### 管理控制的过程和基本步骤

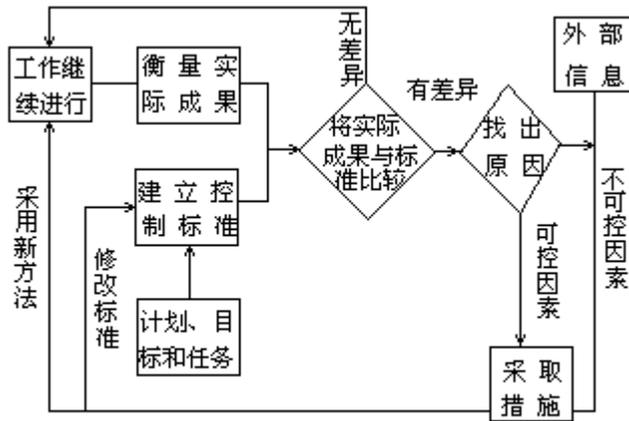
管理控制的一般过程包括以下三个基本步骤：确定控制标准；根据标准衡量执行情况；纠正实际执行中偏离标准或计划的误差。如图所示。

1. 确定控制标准。这是控制过程的起点。计划是控制的依据，但计划一般是内容详尽，环节复杂，各级管理人员在实际管理活动中，往往不便于掌握其中的每一个细节，因而需要建立起一套科学的控制标准。这些标准是衡量工作成果的尺度，是在一个完整的计划中选出的计量工作成果的关键点。

在目标管理中，要根据管理组织所要达到的目标来选择关键点。这个目标，可以是管理组织的总目标，也可以是各个部门以至各个人的分目标。由于目标责任者所负责的最终成果是衡量计划完成情况的最好尺度，因而建立起一个可考核的目标体系，也就获得了一个控制标准体系。只要掌握了这些标准，也就掌握了计划的基本进程和最终目的。

2. 衡量成效。这是控制过程的第二个步骤。这一步是依据标准衡量执行情况，把实绩与标准进行比较。对工作作出客观评价。按照标准衡量实际成效，最理想的是在偏差尚未出现之前就有所觉察，并采取措施加以避免。富有经验的管理者一般是这样的。但是，光凭管理者的经验是远远不够的。必须凭借切实可行的控制标准和测定手段，才能客观评价实际的或预期的执行情况。

为准确地测定执行情况，还必须考虑衡量的精度和频率问题。所谓精度，是指衡量结果能够在多大程度上反映出被控对象的变化。精度越高，越能准确反映被控对象的状态，但同时衡量工作也就越复杂，并且在一些情况下没有必要了解得过细。因此，总的原则是衡量精度要适度。所谓频率，是指对控制对象多长时间进行一次测量和评定。频率越高，越能及时掌握状态变化，但同时增加了监测机构的工作量，或者有时根本做不到。因此，总的原则是测频要适当。这样，测得的情况准确，通过与标准的比较而得到的偏差才是真实的。



管理控制过程

3. 纠正偏差。这是控制过程的第三个步骤。这一步是在衡量工作成效的基础上，针对被控对象状态相对于标准的偏离程度，及时采取措施予以纠正，从而使其恢复到正常状态上来。

美国管理学家哈德罗·孔茨在《管理学》中谈到控制时，认为纠正在实际执行中所产生的偏差，既可以看成整个管理系统工作的一部分或控制工作的一个步骤，也可以理解为控制工作与其他工作的结合点。这是因为管理系统只有不断发现并纠正执行中的目标差，才能最终地实现目标。同时，纠正目标差又需要其他工作的配合，视不同情况，采取不同的纠偏措施。有时可以通过加强指导或领导工作来纠正偏差，也可以通过组织职能，如重新明确职责，加强人员培训或重新委派得力人员来纠正偏差；有时还可以通过计划职能，重新修订计划或修改目标来纠正偏差。

总之，上述的控制过程的三个基本步骤，实际上形成了一个完整的反馈控制系统，完成一个循环周期。通过每一次循环，使目标差不断缩小，保证管理活动向目标方向健康发展。

### 管理控制的基本原则

管理的成效取决于有效的控制，有效的控制除了要具有必要的前提和遵循控制的基本过程外，还必须注意以下几个基本原则：

1. 标准原则。管理控制是通过人来实现的。甚至最好的领导者和管理人员也不可能不受自身个性及经验等主观因素的影响，因而管理中由人的主观因素造成的偏差是不可避免的，有时难以发现甚至难以纠正。但是，这仅是问题的一方面，另一方面是人具有能动性，可以主动纠正偏差，后一方面能力的发挥，必须凭借客观的、精确的考评标准，以标准衡量目标或计划执行情况，从而补偿人的主观因素的局限。这就是建立控制标准的依据。

2. 适时性原则。一个完善的控制系统，实施有效的控制，必须在一旦发生偏差时，能够迅速发现，及时纠正。甚至在未出现偏差之前，即能预测出偏差的产生，从而防患于未然。这就是控制的适时性原则。

控制的适时性可以使管理人员尽早发现乃至预测到偏差的产生，及时纠正，从而可以将各方面的损失降到最低程度。这就要依靠现代化的信息管理系统，及时将重要可靠的信息传递给有关人员，使其随时掌握工作的进展，尽早获得实际成效与计划或标准之间的偏差信息，以便及时采取措施进行控制。

3. 关键点原则。对于大系统的主管人员来说，由于精力和时间的限制，实施控制不可能面面俱到，而应该通过控制关键点，即将主要精力集中于系统过程中的一些突出因素，掌握系统状态，了解执行情况。这就是控制关键点的原则。

控制关键点是一种重点控制形式，也是一种重要的管理艺术。关键点的选择体现了抓主要矛盾的思想，能收到牵一发而动全身的效果。在目标管理中，选择关键点有以下几种情况：选择重点目标为关键点。通过控制对全局有决定意义或重大影响的重点目标，促进整体目标的实现。选择重点对策为关键点。一项目标的实现往往有多项对策，抓住起决定作用的对策，也就抓住了实现目标的关键。选择重点单位为关键点。或者选取先进单位，以先进单位的经验推动面上的目标实现；或者选择后进单位，把后进单位抓上去，自然可保证总目标的顺利实现；或者选取试点单位，以试点单位的先行经验，指导面上的目标管理活动。

4. 灵活性原则 如果要使控制工作在计划执行中遇到意外情况时仍然保持有效，那么在设计控制系统和实施控制时，就要具有灵活性。这就是控制的灵活性原则。

实际上，大部分计划在执行中，都不免与期望发生偏差，有的甚至可能完全失败。因此，如果控制不具有灵活性，在执行中就难免陷于被动。美国的管理学家孔茨指出：“在某种特殊情况下，一个复杂的管理计划可能失常。控制系统应该报告这种失常情况，它还应当含有足够灵活的要素以便在出现任何失常情况下都能保持对运行过程的管理控制。”为此，决不能把控制工作死板地同无用的计划或不切实际的计划捆在一起，以免在整个计划失策或发生突然变故时，控制也跟着失效。要使控制具有灵活性，最重要的是科学预测各种情况对系统可能产生的影响，拟定多种抉择方案，使计划本身保持一定弹性。灵活的计划最有利于实现灵活的控制。

总之，有效的控制除了符合上述几项基本原则外，还要考虑控制的经济性，即通过控制所获得的价值必须大于它所需要的费用；控制行为的有效性，即发现偏差，都必须有正确的纠正行为。国外管理学者提出的“控制十要诀”，摘录于下，作为小结。这些，都是实施管理控制时要注意的。

控制必须能高瞻远瞩，多作预测和估计。

控制必须能反映出行动的性质和要求。

控制要能对差异的发生迅速觉察出来，才能做有效的预防或避免。

控制应把握其重点。

控制要有适当的标准。

控制要有适度的弹性，即控制要能设法使其适应计划的变更、环境的改变。

控制必须合乎经济原则。

控制要能表现出组织的效能。

控制方法与技术要易于了解。

控制应能指出改正的行动。

## 二、反馈控制

什么是反馈控制？

反馈又称“回输”、“回授”。反馈的原始思想，虽然可以追溯到古希腊的“驾船术”，但在漫长的手工劳动过程中，并没有形成反馈概念。反馈概念的雏型，产生于近代用机器装置实现自动调节的技术经验。它的基本思想是：用输出的结果，反回来影响输入，以保持系统的稳定。

到本世纪二三十年代，人们为解决无线电通讯技术中的信息传输问题，将反馈思想引入无线电技术，形成电子学的一个重要概念。这里的反馈，就是在电路中，把输出端的能量的一部分，回授给输入端的过程。如果通过反馈使输入信号强度增大，则称为正反馈；如果通过反馈使输入信号强度减弱，则称为负反馈。正反馈的功能是使振荡器产生振荡，负反馈的功能是使电路工作稳定，减少失真。

战后控制论的创立，使反馈控制得到进一步的发展和完善，扩展为控制论中的一个基本原理。反馈原理的基本内容可以概括为：施控系统将输入信息变换成控制信息，控制信息作用于受控系统后产生的结果再被返送到原输入端，并对信息的再输出发生影响，起到控制作用，达到预定目的。如图所示。

输入信息、控制信息、输出信息、反馈信息，以及环境变化引起的随机干扰信息，这几种信息之间存在着一定的函数关系，因而可以进行定量描述。

如果反馈信息与控制信息的差异倾向于加剧系统正在进行的偏离目标的运动，那么它就使系统趋向于不稳定状态，乃至破坏稳定状态，称为正反馈。

如果两者之差倾向于反抗系统正在偏离目标的运动，那么它就使系统趋向于稳定状态，称为负反馈。

在控制系统中，一般是用负反馈来调节和控制系统作合乎目的的运动。因为任何一个系统的运动，总是要受到内部状态和外部状态的影响和干扰，使实际状态偏离目标状态。这时，就要用负反馈调节系统状态，不断减少目标差，达到控制目的。

需要注意的是，环境变化所产生的干扰信息，作用于受控系统引起输出信息改变的同时，干扰信息也可以直接作用于施控系统。这就有可能在输出信息未出现偏差之前，施控系统即可发出控制信息纠正即将发生的偏差，而不是产生了偏差之后再通过反馈信息来纠正。干扰信息对施控制系统的这种直接作用，且施控系统又能理解这一作用的影响，这种情况叫前馈。

综上所述，反馈控制产生于技术经验，形成于电子学，又在控制论中得到发展和完善。随着控制论的拓广，特别是生物控制论、神经控制论、经济控制论和人工智能等学科的创立，越来越证明反馈控制是一切客观事物相互作用的一种普遍形式。因而，为上升为哲学范畴奠定了基础。

### 反馈控制的作用

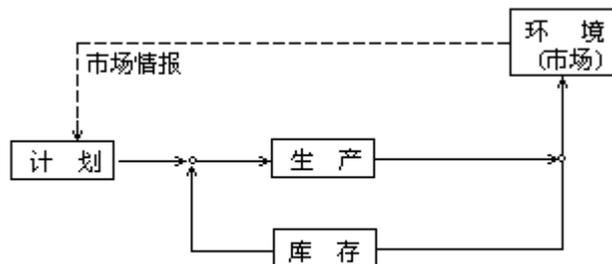
在目标管理中，反馈控制常用于以下情况：

1. 检查目标决策。目标管理的成效，关键在于目标决策是否正确。目标决策正确与否，可以用反馈控制方法进行检查。控制论的创始人维纳曾经指出，任何管理人员，都应当通过反馈控制参加双向通讯，而不能只是从上到下的单向通讯。否则，就难以发现他们的政策是建立在完全误解下属人员掌握的事实基础上的。运用反馈控制方法检查目标决策，其过程如图所示。

决策者把管理预期达到的成果定为目标，根据目标制定实施方案，通过对方案的分析论证，把分析结果反馈给决定者，找出目标方案的利弊和改

进意见，这是局部反馈，其作用是在决策前纠正可能出现的偏差，以保证方案尽可能周密。经过论证后正式决策并付诸实施。再将执行结果与原定目标相比较，以影响下一步决策，这是主反馈，其作用是检查目标决策是否符合实际，以便采取措施，或修改目标，调整方案，或改进实施手段和方法，以保证目标的实现。

2. 检查计划制订。实施目标管理，必须有周详的计划。计划制订的是否符合实际，也可以用反馈控制方法进行检查。管理中，计划部门和销售部门构成一个反馈控制系统。计划部门根据市场预测确定计划指标，然后由工厂组织生产。把生产出来的产品供应市场，多余的产品入库保存（库存量可以是负值，以表明该产品供不应求）。根据计划指标和库存情况，可以检查原订计划是否符合实际。其过程如图所示。



计划制订过程的反馈控制

系统中有一个库存反馈，一个市场反馈，同时给出反馈信息。如销售快、库存少，则应增加生产计划；反之，市场萧条，库存积压，则应减少生产计划。这样，才能保持产销平衡，取得良好的经济效益。

3. 稳定目标管理系统。目标管理系统，是保证目标层层落实的多级递阶控制系统。这种系统运用多级反馈控制，可以减少熵值，提高系统的有序度，从而使系统处于稳定状态。如图所示。

对这样复杂的管理系统，如果不采用分级反馈控制，信息高度集中，受环境干扰因素的影响较大，易使系统出现不稳定状态。因此，采取多级反馈控制，能较好地适应环境变化，保持系统稳定状态，顺利实现目标。

### 三、计划控制

#### 什么是计划控制

计划控制又称程序控制，是管理控制的基本方式之一。计划控制中系统的输入，是预先编制好的计划。受控系统按计划指令运行，以保证系统状态不偏离计划轨线。

在目标管理中，不论是目标责任者的自我控制，还是上级对下级的宏观控制，都需要以计划为依据。所谓计划，就是在既定目标的前提下，科学地预计和制定达到目标的未来行动方案。计划是在目标实施之前，对决策目标的进一步展开和落实。一个好的计划，如同在现实状态和目标状态之间架设了一座桥梁，可以使人们在目标实施时，方向明确，步骤有序，工作协调。特别是在达到目标的过程复杂，人们对目标还不甚了解时，运用计划控制，就可以引导人们有秩序地达到目标。

在实际的管理工作中，计划程序的编制可分三步进行：1. 在决策目标确定的前提下，进一步拟定反映总目标的各项具体指标。

2. 预测在实现总目标的过程中，会出现哪些因素的影响。其中包括内部因素和外部因素，有利因素和不利因素。

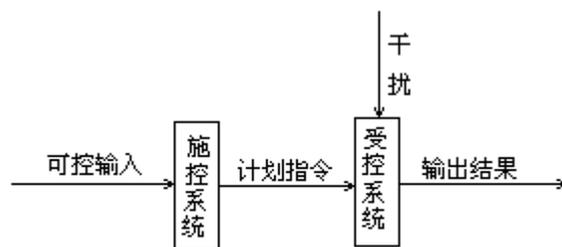
3. 根据现有条件和未来可能受到的影响，制定出达到目标的具体措施和步骤。

切实可行的计划，为以后实施中的控制建立了标准，提供了依据。控制正是按照计划所提供的标准和要求，来纠正那些脱离计划的偏差活动，使管理朝着既定的目标方向发展。

### 计划控制类型

计划控制分为两种：一种是开环计划控制，一种是闭环计划控制。

开环计划控制也叫硬性控制。施控系统可将可控输入转化为计划指令后作用于受控系统，受控系统的输出结果不再被返送回输入端并形成再控制的直链控制方式，称之为开环计划控制。如图所示。

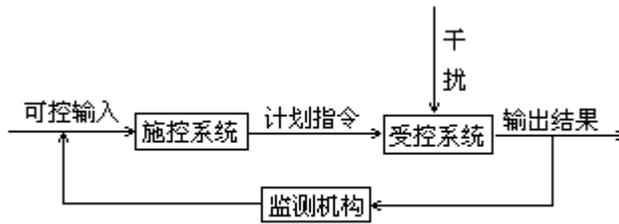


开环计划控制

开环计划控制系统，在施控和受控两个子系统之间没有反馈环节，构不成闭合回路。受控系统自身行动的结果，不能够直接影响自身的输入，因而它是一种不完善的控制系统（非自控系统）。在这样的控制系统中，受控系统不仅要接受施控系统的计划指令，同时受到外界干扰的作用。在没有干扰时，受控系统按计划指令行动。当干扰出现后，受控系统的输出，是计划指令和外界干扰共同作用的结果。由于没有反馈环节，计划指令不能自行作相应调整，受控系统就不能完全按计划指令行动，通常会偏离计划轨线，并且不会自动回到计划状态上来。

鉴于上述情况，在开环计划控制中，计划建立的前提是：假设外部环境与受控系统的未来行为具有完全的确定性。因此，它只适用于干扰因素影响较小，或系统本身抗干扰能力强，或有较多的历史经验可资借鉴的控制活动。像按管理法规、工作制度进行的硬管理，以及军队系统的条例、条令的贯彻执行等，均属此列。

闭环计划控制又称反馈计划控制，它与开环计划控制的区别，在于增加了反馈环节（在管理组织中可能是“监测机构”），通过反馈环节，把受控系统的状态或执行结果，返送给施控系统，以影响其计划指令的改变。这样，整个控制过程形成了一个双向环形的闭合回路，使受控系统根据自身的行动结果，影响自身的输入，从而调整未来的行为。如图所示。



闭环计划控制

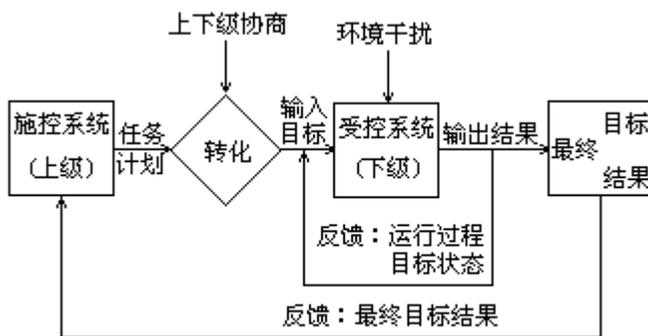
在闭环计划控制中，计划建立的前提是：假设外部环境与受控系统的未来行为大部分是确定的，一部分是未知的因素，会使系统偏离计划轨线。因此，采用反馈，把系统当前的状态与计划状态相比较，如果发现偏差，就改变输入使系统自行回到计划轨线上来。如飞机按预定的航线飞行，在飞行中通过各种控制方位的仪器，把飞机所处的位置通知指挥员。指挥员根据飞机的位置相对于航线的偏差，发出纠正指令，使飞机按预定航线飞行。

在管理中，计划控制是以计划指标为依据，检查监督各项工作的落实情况，发现与计划不符合时，即采取措施进行调整，使工作按计划进行。可见，计划控制是保证受控系统不偏离计划轨线。这种控制方式的有效性，取决于计划的可行性，即前提假设与实际吻合的程度。吻合程度越高，有效性就越高。但是，再好的计划，也难以完全预料执行中可能发生的一切情况。当形势的变化需要修订目标、改变计划时，常常会出现系统运行的滞后性，表现出对情况变化的不适应。因此，计划控制一般适用于干扰作用较稳定的系统。

#### 四、目标控制

##### 什么是目标控制

目标控制又称跟踪控制，也是管理活动中最基本的控制方式。目标控制中系统的输入，是系统所要达到的目标。它是用受控系统运行时的目标状态，相对于输入目标的偏差，指导或纠正系统未来的行为。目标控制如图所示，其基本控制过程如下图。



目标控制

1. 施控系统(上级)向受控系统(下级)发出指令(任务、目标或计划)，经过上下级协商，将上级指令转化为下级的目标，以目标输入受控系统。

2. 受控系统根据输入的目标，自行决定达到目标的行动方案，并按方案在环境干扰的情况下运行。由于干扰的作用，运行过程中的目标状态会偏离计划状态，因而需要反馈调节。

3. 受控系统通过反馈调节，把运行过程中的目标状态与输入的目标状态

进行比较，发现偏差后，自行调整行动方案，使其恢复到正常的目标状态上来。

4.按输入的目标计划期，受控系统运行完毕后，将最终的目标结果反馈到施控系统。

### 目标控制的特点

从以上过程看，目标控制有以下几个特点：

1.受控系统自行调节。目标控制并不是不要计划，不仅目标需要根据上级计划来制定，而且计划作为达到目标的中间过渡环节，也是不可少的。只不过这里的计划是受控系统（目标责任者）自行决定，即根据自身的调节能力，自己决定达到目标的行动方案，并能根据执行中的情况自行加以调整。

2.施控系统只管“两头”。施控系统主要抓目标输入和目标考评，而对受控系统的运行过程（执行情况），除了提供必要的人、财、物等保障条件和咨询指导外，一般不做过多的干预。控制的效果，主要取决于目标是否正确，以及受控系统的自我控制能力。因此，施控系统要尽量减少指令信息，而把工作的重点放在宏观控制方面。

3.应变能力强。在目标控制中，受控系统的行动方案并不完全依赖对未来预测的准确程度，而是根据系统当前的状态自行调节未来的行为。也就是说，受控系统在运行过程中，不必通过施控制系统的反馈调节来影响自己的行为（不必事事向上级请示），只是当通过自己的努力无法实现目标时，才将执行信息反馈到施控系统，以获得必要的支援。这样，比起计划控制只能通过上级施控系统改变程序从而调整行为来说，对干扰反映的灵活性要强得多。在这些方面，目标控制提高了系统适应能力的控制水平。

需要注意的是，目标管理虽然以目标控制为基本形式，但是在实际管理活动中，还要善于把计划控制等其它控制方式，做为补充形式，与之有机地结合起来。如在系统实现具有战略意义的长远目标时，可以运用计划控制，通过合理的计划，使执行中的各个阶段前后衔接，各个方面相互协调，从而确保宏观不失控。对于其中一些较具体较直接的管理活动，则可以运用目标控制，让目标责任者自行决定行动方案，以适应环境的变化，从而确保微观上不致于统得过死。“控而不死，活而不乱”，正是现代管理的基本要求。

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 绩效考核

凡是无法衡量的，就无法控制了。

#### 一、为什么要实施绩效考核

今天的企业家及经营者，不分行业、规模，都相信人力资源是企业营运表现和目标达成的关键，而在人力资源的妥善运用与发展中，员工绩效的考核显然是完成公司目标最直接的一环。

因此，对大部分企业来说，如果能有效考核员工的绩效，则不仅能掌握个别员工对公司的贡献或不足，更可在整体上为人力资源的管理，提供决定性的评估资料。当然，做管理决策之前，绩效考核必须先有一套正确的（有意义的）衡量标准与程序，否则，不正确的绩效考核结果可能导致错误的管理决策，没有意义的绩效考核结果则徒然浪费金钱、精力和时间。

#### 绩效考核的目的

对员工绩效或部门绩效的考核可通称为“绩效的考核”，它包括了直属上司对员工工作的观察和评价，如果程序中有“自我考核”部分，则也包括了员工的自我观察和评价。

大体而言，绩效考核的动机与目的，由下列三大项构成：

##### 1. 作为人事决策的指标

传统上，绩效考核是做人事决策时重要的参考指标，诸如升迁、任免、调遣、加薪等人事决策，都牵涉到绩效的评估。所以，任何与人事决策相关的人员，都必须知道如何合理而有效运用绩效考核的结果。

就管理上的作用而言，绩效考核使得人才能适得其所。此外，人事决策如加薪、晋级等，也鼓励员工，激发他们力求表现的动机。

##### 2. 员工的回馈与发展

绩效考核最积极的目的，应该是使员工了解绩效目标与公司期望间的关系。经理们为何要将考核结果回馈给员工知道呢？第一，因为经理们越来越相信，部属有权知道自己是如何与公司站在同一条线上；第二，回馈可帮助员工认识自己的潜力，从而知道如何发展自我；第三，经理们相信，回馈可以便员工觉得努力与奖酬之间大有关系，因而鼓励员工发展自我。

将精确的回馈告诉员工将是有益的。假如员工能够善用回馈的讯息，就能将能力发挥得更有效率；假如员工根本不懂得如何去运用讯息，那回馈根本就无用。因此，经理们应通过训练，教导协助员工明确回馈的意义，并进而发展自我。

##### 3. 作为公司政策与计划的评估

公司政策与计划的评估也涉及员工的绩效考核。例如欲评估一项新的管理计划时，一定要参考执行的员工在工作改变前后的绩效，或将该部门的绩效与类似部门（未采用新计划者）的绩效作一比较等。所以，绩效考核对公司政策的拟订、修正是绝对必要的。

另外，在人力资源活动上，有两件事尤其需要借重绩效考核的结果，一

是员工甄选，一是员工训练。

简言之，绩效考核的目的与动机是多重的。可归为下列诸点：

- (1) 作为一般人事决策的参考，如升迁、轮调或资遣等。
- (2) 确认训练与发展的需要。
- (3) 作为甄选及训练计划的标准依据。
- (4) 提供给员工信息，使他们了解组织对其绩效的反应。
- (5) 作为评估、甄选及工作指派的标准。
- (6) 作为奖酬分派的基础，如加薪、晋升及其他报酬。
- (7) 了解个人及部门对高层次目标的贡献程度。
- (8) 提供信息作为工作时序计划、预算编制及人力资源规划的依据。

### 绩效考核为何不显著

绩效考核一直是人事管理中的重要课题，但没有几个公司能真正了解它的含义并对其成效满意，这其中当然牵涉到诸多原因和问题。目前，大多数企业的绩效考核工作，能够发挥“监督绩效和目标达成程度的控制机能”已属难能可贵，至于“培育个人成长和发展的回馈机能”则几乎普遍被忽略了。

事实上，在绩效考核系统中，身为管理者必须同时扮演法官及咨询者两种角色。当管理者成功地扮演了咨询者角色时，员工才会认为他所得到的绩效考核结果意义非凡；但大部分绩效考核系统也要求管理者扮演法官的角色，针对薪资决策和人事需要去考核员工。通常，若管理者扮演法官时，回馈的功能就消失了。因此，绩效考核的成败及有效与否，往往决定于管理者能不能协调这两个角色的能力。

除了管理者扮演角色的冲突外，一般公司在进行绩效考核时也会产生一些其他问题，如含混或矛盾的目标，不当的程度，缺乏对绩效考核系统的支持，绩效考核的时间不够等。尤其是在针对不确定情况加以考核时，绩效考核的系统或过程必须为大家所接受，才能产生意义；相反地，组织若只想运用绩效考核来控制员工，往往令员工惊讶、反感却无法反抗。也就是说，如果管理者仍只知扮演传统计划和控制的角角色，而不能将绩效考核视为发展的工具，则公司进行绩效考核的效果势必大打折扣。

显然，绩效考核成功的关键，在于改变管理阶层的心态而非形成一套考核系统，管理者需要一个合理的绩效和发展间的特殊法则。当管理者注意到员工的学习与发展，则他们就会重视绩效和发展的关连；当员工对绩效满足期望时，为了维持它，管理者必须更努力，而不只是监督和控制而已，管理者可根据员工绩效所达成期望的高低，而使用不同的策略。

身为管理者，必须估计每个员工的发展阶段，以决定员工是否满足期望，及员工对自己潜力的了解程度。传统由上而下控制激励的绩效考核，对于解决绩效的缺陷可能有用，但唯有管理者得到员工的支持，一起投入解决问题的过程，才能持续改进绩效的考核制度。

## 二、绩效考核的效益与风险

绩效考核是组织管理上不可或缺的工具，但也因绩效考核的实施在本质上困难重重，以致它往往陷入进退维谷的境地。

不论型态为正式或非正式，绩效的考核都是重要的管理工具。举凡员工

的调任、升迁、加薪等重大决定，都必须依据精确的考核结果。因此，如何在员工日常表现中制定一些明确的绩效评估标准，以期赏罚分明；进一步，据此施行适当的在职训练，再系统地持续绩效的考核工作，这显然是管理上的一大课题。

### 考核的三方面效益

大体而言，绩效考核工作的效益因个别需求的不同，可以分述如下：

#### 1. 组织方面

一套有效的绩效考核制度，能将个人工作表现的状况，和组织上的策略目标紧密地结合。再者，有效的绩效考核制度能突显才华出众的人物，为组织未来的发展储备人才，同时又能发现表现较差的员工，及时加以辅导、训练，防患于未然。而绩效的考核工作持续进行所获的结果，正是组织中各种任用决策如升迁、降职、调薪或解雇等最有力的凭证。

总之，对组织而言，绩效考核的任务在于传达信息，使员工能为个人的表现担负起责任。

#### 2. 主管方面

由于绩效的考核能为员工提供按部就班的工作回馈，有助于自我发展；在出现竞争纠纷时，又能有效遏止同事之间的道听途说，以讹传讹。因此，优秀的主管常以公正的绩效考核，作为与部属之间的主要沟通工具。

进一步而言，主管利用年度考核等正式的绩效考核方式来呈现优良员工的努力表现，具有激励部属多加仿效的正面功效。如此一来，绩效考核更为员工设定成就的标竿，同时也加强主管和部属间互信互赖的关系。

#### 3. 员工方面

在绩效考核过程中最大的赢家应该是员工，因为经由考核，他们得以获得公平的回馈。毕竟，对员工而言，最迫切想知道的是：公司对我的期望和评价如何？我的优异表现能获得什么奖赏？唯有当考核方式详尽确实，员工才得以确知受赏识的才华所在，并能认清何者有待加强，从而能自我调适、取长补短。换句话说，如果员工是千里马，则绩效考核就扮演起伯乐的角色。

### 考核的先无缺失

如前所述，绩效考核的好处很多，理当普遍运用才是，然而，主管和员工却常裹足不前，因为在施行过程中，某些先天的问题，会使其效益大为失色。

#### 1. 组织方面

在考核过程中，难免造成情绪上主观的评价，一旦形诸笔墨，便成为长久记录，影响员工资历至为深远，难怪主管常避之唯恐不及。

另外，组织常运用考核结果作多方面用途，如奖励或惩戒员工，主管基于这些顾虑，往往措辞委婉，不愿确实考核，通常一项考核事件的曝光频率愈高，主管所遭受的压力也愈大、困扰也愈多。

最后，考核工作一不谨慎，往往落人口实，甚至诉诸法律。若考核过程中不小心牵涉与工作无关的个人，如性别、种族、宗教等，则考核文件必然担负法律责任，主管更敬而远之。

#### 2. 主管方面

大多数主管都不愿扮黑脸，作反面评估，因此只要遭遇头痛人物，便设

法延缓评估工作，幻想问题会自行消失。对员工而言，延缓考核似乎等于认可其偏差的表现，导致他因偏差行为而洋洋得意，更误导他人。

有些主管还顾虑另一问题：被评为劣等表现会对员工造成负面回馈，打击工作信心和士气。在主管人员如此不甘愿的心态下，所作的考核必是含糊混淆，无法对员工造成正面、有效的引导作用。

### 3. 员工方面

主管的偏见可使员工成为牺牲品。由于主观的成见或员工无心等小差错，都足以产生绩效考核的错误。就员工本身而言，多数认为绩效的考核过程不够周密，往往自己最好的一面难有机会以常态呈现给主管。因此，他们常认为中等评价，如“普通”、“差强人意”、“合乎标准”等，只不过是应付了事，令人泄气的评语罢了。

### 绩效考核要诀

绩效的考核对组织、主管和员工三方面都深具意义，但在实行的技巧上有待琢磨之处颇多。因此，身为主管，就应采取一些措施来避免绩效考核的风险及诸多前述先天上的缺失，并发挥应有的效益。以下，就列举十种减少风险之要诀：

1. 总结简评常态表现。以总结评论之形态作绩效的考核，定期实施，以求简要而持续地兼顾员工常态的表现。

2. 奖赏示范推动风气。对实施绩效考核成效卓著的主管加以奖赏，并鼓励资深主管示范考核方式，借以推动组织风气。

3. 实例取代抽象字眼。多运用明确特定的实例。评估等级只属抽象字眼，列举实例却能有效地解释考核结果如何达成，又兼具启发作用，使员工有所仿效或有所警惕。

4. 下情上达减少借口。建立双方的对话。在考核过程中让员工本身积极参与，必能减少其辩护借口，增进对主管之信任，又兼具下情上达的功效。在如此双向管道中，主管的角色与其说是裁判，不如说是教练来得更贴切。

5. 针对工作无关个人。考核内容只涉及工作本身。应明确评定工作施行的进度，避免无关个人品质的含糊影射。

6. 随时校正偏离尺度。依据原定工作计划的目标做为绩效考核的标准，随时让员工知晓其工作是否偏离目标，使他有机会不断自我修正。

7. 过程结果记录为凭。绩效考核的过程和结果应记录成文件。在员工本身所参与的考核中，正式的文件成为双方协议的记录，可供日后参考和追踪改进。

8. 凭责任感以身作则。评价各主管实施绩效考核工作的状况。使各主管得以明白责任所在，明白以身作则是绩效考核发挥效益的重要影响因素之一。

9. 技巧信心双管齐下。开授训练课程，指导绩效的考核项目和技巧，以增进主管进行绩效考核的能力和信心，并推展成一股风气。

10. 制订目标相得益彰。应分别制定主管和员工个别的独特工作目标，如此方能同绩效考核工作相辅相成、相得益彰。

## 三、绩效考核的迷思与对策

大多数的经理人都了解，有意义的绩效考核标准，是促使员工增加生产的重要因素。但是，许多想要订立这类考核标准的经理人员，都难免遭遇来自员工及其他经理人的抗拒或压力，终于迫使他们放弃这项打算，抗拒的原因通常出自于对绩效考核的几则迷思与神话。

### 绩效考核的迷思

以下就列明绩效考核的这些迷思，并揭开其不确实的神话面纱。

#### 1. 你无法评估创意和判断力，因此你无法考核我的工作绩效

主管想要评估这些工作性质的绩效如何，的确相当困难；但是，却也很少有公司存在的最终目的只是为了提供创意和判断力。虽然在提供的过程中可能必须运用创意；但是，公司存在的目的仍是为了提供产品或劳务。因此，虽然你无法直接评估创意的绩效如何，但却可以间接地从最后所呈现产品或服务质量可见的改善之中，获得创意的绩效。

举例来说，一家位于台北市东区，销售女性服饰的直销公司，有一名经理负责监督公司产品目录的制作过程。这些目录详细列出公司生产的针织品、亚麻制品，以及其他可供订购的服饰项目，并且都绘有图案。他的部属包括构思文案的文案撰写人，绘制版面的美工人员，以及设计版面的版面设计人员。以上每项工作都需运用创意及判断力，然而，这位经理是以顾客填写订购单的错误比率来考核部属的工作绩效。她的部属将目录设计得愈好，顾客下错订单的机会就愈少。

#### 2. 没有一种绩效考核标准能够真正地反应出这个团队的工作绩效。

的确，没有任何一种标准可以自行其道的。多数有效的绩效考核都使用多种考核标准。

我们再以上述例子来说，这些监督目录制作的经理，只以一种标准来考核部属的工作绩效，那就是客户下错订单的数量减少。部属努力工作使错误率降低，他们成功了。但是，3个月之后，这位经理发现，虽然顾客的抱怨减少了，但一份目录的制作成本却增加了一倍，这表示她原来的考核方式出了问题。事实上，以整体绩效来看，表现并没有进步。因此，经理必须考虑以5~6种标准来考核工作绩效，以免挂一漏万。

3. 这个绩效考核标准有误导的嫌疑，它忽略了不可抗拒的因素事实上，没有一种考核标准可以完全排除外在因素。因此，考核标准只能显示绩效改变的结果。它无法说明绩效改变的发生原因，只能显示发生的时间。

就前述直销公司的例子来看，有些因素是员工无法控制的。无论他们如何努力使订单制作得易于使用，总会有一些顾客把订单填错。这位目录制作经理承认这些限制的确存在，但她仍然维持使目录尽可能地易于了解的制作目标。她向部属解释，即使错误率只降低2%，仍然会有助于改善服务的质量。

#### 4. 我们需要一个更精确的绩效考核标准

高级经理经常认为繁复的考核标准是必须的，因为他们所从事的商业活动是多角化的。他们尝试采用精确的财务标准，如：预期的资产报酬率等等。

然而，并非所有阶层的经理人员都了解这个考核标准，而不了解的人就会对这个考核标准持怀疑的态度。

最简单的考核标准即是最有效的考核标准，它们和员工每日的实际工作密切相关，这位目录制作经理发现，当她以非常基本的辞句表达考核标准时，部属都能了解。例如：产品的交货期限，每份目录的制作成本、印制数量，

以及顾客订购单的出错比率。

#### 5. 订定绩效考核标准是在浪费时间

这是因为，总会有些人想出法子来破坏这个考核绩效的制度。如果你以积极且具建设性的方式而不是消极或惩罚性的方式来考核绩效，你就可以打消有些人想破坏这个制度的企图。

以奖赏代替惩罚，如此一来，当交货期限被延误时，你会以一种积极的方式解决问题。例如：你会问：“出了什么差错呢？我们应该怎么做才能防止这类事情再度发生呢？”相反的，如果你因此而提出解雇或减薪的威胁，你的员工会想尽办法欺瞒你（可以擅改下个月的交货日期），以避免下次绩效考核时受到处罚。当这种情形开始发生，你的考核制度就已经不再具任何效用。

#### 可遵循的三项指导方式

以上所说明的是，经理人在进行绩效考核制度时可能产生的一些迷思（Myth），一旦破除任何一种阻碍绩效考核的迷思之后，你就可以发展你自己的考核制度。下面列有三项可兹遵循的考核标准指导方针：

##### 1. 根据工作目标，订定出绩效考核标准

每一家公司的每一个工作部门都有一个特定的工作任务：就是提供客户或者公司内部另一个部门某项产品或者劳务。为了能有效达成整体的工作目标，经理人必须将工作目标规划成数个阶段，使员工得以按部就班，逐步达成。除非你能详细列出工作目标，否则你无法订出绩效考核的目标，因为你根本不知道订出考核标准的依据是什么。

一旦你将工作目标规划完成，绩效考核标准的订定就很容易了。然后，你所要做的事就是监督工作目标是否已被达成。举例来说，工作的最后期限是否如约达成，订单有否增加等。

##### 2. 针对团体而非个人订定出绩效考核标准

由于经理人坚持个别考核员工的工作绩效，使考核标准的订定与维持变得更加困难。白领阶层员工个人的工作，和其他员工的工作完全无关的情形，即使有也少之又少。即使在生产制造部门，生产自动化日益提升的情况下，员工的工作也不孤立。事实上，今天大多数的人都和其他的员工一起工作，形成一个工作团队。因此，以团队的绩效标准来考核工作绩效是合乎道理的。

当我们以团体的考核标准加以衡量时，绩效考核的工作就容易得多，因为借以考核的资料较易取得，琐碎的计算工作也不再需要，而且员工也更能接受考核，因为考核不是针对个人而设。

##### 3. 当工作策略变更时，重新检讨绩效考核标准。

没有任何一项考核标准是一成不变的。当公司策略改变或是你发现有效的绩效考核方法时，你不应该拒绝丢弃现有的考核标准。

至少每年应有一次针对公司现阶段的策略、工作任务，以及主要的工作目标，重新检讨所有的工作绩效考核标准。问问自己，这些考核标准是否仍然是现阶段重要工作目标的最佳指标。如果无法通过这些检讨的评估标准，请勿迟疑，立即加以变更。

遵循以上这些基本的指导方针，将可以协助你的公司订定及补充一个成功的工作绩效考核制度，并且使每一位员工更进一步迈向个人的工作绩效巅峰。

## 四、为什么绩效考核实施困难

乔治·欧第昂在其所著《目标管理》书中指出，若考核标准语意含糊，则在绩效考核中会存有**两种缺失**：主观的效果与成见的效果。

### 主观的效果

主观效果系指主管倾向于高估他喜欢的员工。有一些原因会造成下列倾向：

#### 1. 过去的记录

因为某人早年表现良好，于是前不久的表现也被认定不错。而且，这种推定有被运用到现阶段考核的倾向。

#### 2. 相容性

我们都会有一种倾向，对态度、性格合你心意的人考核过高。那些同意我们见解的人，那些在我们说话时频频点头的人，还有更好的是那些把你的话作笔记的人，都会得到比其工作表现要好的评价。

#### 3. 近期效果

某人在上星期或昨天的一次特殊表现，可能抵得上整年平平的表现。

#### 4. 独具一项特殊条件的人物

能言善道的人、仪表不凡的人、拥有高等学历的人，或者是主管的校友，其所获评价可能比其他不具此等条件的人要高。

#### 5. 盲点效果

主管不察某些或某类缺点，因为那正是他自己的缺点。例如，主管对会计工作有兴趣，可能会高估了另一个实际上太过琐碎的人。

#### 6. 高度潜力效果

我们有时仅凭文件记录判断一个人，而不重视他对组织的贡献。

#### 7. 无怨言的偏差

如果主管所持的哲学是“没有消息就是好消息”，没有抱怨而且事事都称好、称是的部属就可能一帆风顺。

### 成见的效果

这和前面所说的主观效果相反，有低估某人绩效或表现的倾向。可能的情况如下：

#### 1. 完美主义的主管

主管的要求过高，以致时常对某人失望，也就是低估了他应得的评价。

#### 2. 部属唱反调

对时常提相反意见的部属，主管容易把个人的恼怒加诸他身上。

#### 3. 特立独行效果

尽管平时主管对不服从的人都会说些好话恭维两句，但到了考试时可就不同了。特殊分子、不懂服从的人，考试成绩就比其他人要低得多。

#### 4. 弱队的一员

弱队里的好球员，他所得的考试成绩要比胜队球员来得差。团队的强弱，影响出头机会的大小。

#### 5. 朋友效果

主管对某人不甚熟悉，常就其所来往的朋友好坏作间接判断，准确度可想而知。

## 6. 骤变的效果

最近的一次失误可能使几个月的优异表现付之东流，到头来考核比应得的还要低得多。

## 7. 人格特征效果

部属如果太骄傲、太性急、太软弱、太被动，或者缺乏其他主管所认为好员工应具备的特质，则考试成绩会较差，却未必因为工作表现不佳所致。

## 8. 自我比较效果

主管支持某项工作，而某人正巧在这项工作上的做法与主管不同，那么，某人的考核成绩可能比其他不曾插手主管工作的人要差。

## 实施困难的七大原因

观察目前企业界的一般做法，很容易发觉绩效考核并未受到应有的重视，效果不佳的原因显然在于不了解绩效考核的真正目的及做法。许多企业在绩效考核上实施困难的原因有：

### 1. 企业经营者并不重视绩效考核制度

即使企业建立了绩效考核制度，也因固守集权式领导、不肯授权、不愿将考核结果作多无目的之运用等原因而大打折扣。这种为制度而制度，不是为管理而制度的作风；是绩效考核制度失败的重要原因。

### 2. 绩效考核标准的设计不良

由于各公司或部门的性质、规模、目标等条件皆不相同，因此考核的项目亦应有所差异。然而许多公司直接抄袭其他公司的考核表，未考虑考核内容是否周全，有元重复，即不论部门、职位一律通用，当然，我们很难确保这种绩效考核方式会有效！

### 3. 考核态度、方法不当，导致结果失真

其可能原因包括：（1）考核者不負責任。一則由于本身工作忙（通常只是借口），而委托他人办理考核工作；二則由于再努力于考核，仍难免有疏忽或不公平之处，为减少部属不平，干脆采取轮流分配方式评定成绩。（2）官僚乡愿的作风。这使得私谊重于公义，人情优于公务，以致于不能公平合理。

### 4. 受评者对考核漠不关心

许多员工误解绩效考核的目的，事实上，考核会协助他们将工作做好。这些员工因而采取不服从或不合作的态度，他们常产生被“整”被“报复”的错觉，拒绝提供有关资料与信息，而无法专注于工作方法、技术的改进。

### 5. 特权阶级的干预，使考核失真

特权阶级者，往往在进行考核作业时，自恃其特殊身分而作无理的要求，例如加薪、升迁等。而在另一方面，人事部门的人员或考核者，却又常俱于权势或刻意逢迎，不依据实际情形考核，不仅考核制度无法建立权威性，也打击了员工的工作士气。

### 6. 考核标准已过时，忽略员工的反应

由于时间、社会价值观念或公司状况的改变，考核办法恐怕不合时宜了，如：考核的程序或方法是否合理？考核结果是否真正能够反应实际状况？考核成绩的运用是否适当？这些问题都可由考核者或受考核者的反应中察觉。

### 7. 考核难以公平合理，造成偏差、误解

其主要原因是：（1）技术上的困难。包括考核表的内容不当；考核的标

准不合理；考核的结果运用不当。（2）人为因素的困难。包括被考核者中有特权阶级存在：考核者的考核技术不够；考核者主观因素造成的不公平；被考核者本身未能表现出实际状况，以致造成考核者的偏差、误解。

以上各种因素，皆可能造成考核及考试成绩的不公平，而不公平现象的发生，会引起很严重的后果，例如员工因此而工作懈怠、情绪低落，或者引起纠纷、争执等。

### 制度·人·回馈

学者们对绩效考核失败的原因曾加以分析，大概可分为三项：

#### 1. 制度本身

考核与辅导的目的冲突：考核标准无法明确化，人格特质的选择不当；考核方法的不当；有些绩效无法量化；高阶主管的态度不积极；无法运用在人事决策上。

#### 2. 考核者和被考核者

考核者本身的因素会影响到绩效考核的有效性；如将工作上的某些表现类化到其他方面；喜欢以人与人作比较；常以第一印象为主，与我同类者得高分；不管表现均评为中等；太严苛或者太仁慈。被考核者常见的行为就是防御和抗拒、贬损与否认。

#### 3. 回馈无效

遇到下列情况，回馈不会有任何作用。因为害怕惩罚，员工将拒绝提供资料与信息，时效上来得太迟；无法控制需要改变的事项；衡量的是不正确的变数，需花太多的精力；只强调员工所犯的过错。

### 减少失败的实施程序

为了避免前面所叙述的各种失败因素，人事部门或考核者必须从绩效考核制度的设计、执行到回馈，均力求谨慎小心、客观公正，以免掉入前面所提的各种陷阱。要求绩效考核的建立与实施，既有效率又有效果，好的制度是迫切需要的；同时，必须改善主管与部属之间的关系，然后举行一个和善、坦诚的回馈及面谈。以下就提供一个可以减少失败的方法和实施程序：

1. 在员工进入公司前的指导阶段，即告知绩效考核程序。

2. 决定绩效考核的目的，是为了考核？为了训练？为了薪资的调整？还是为了人员的成长与发展？

3. 依不同之目的和工作内容，找出考核标准。这些标准要和工作相关，有客观的资料与信息以作为考核的根据。

4. 依不同的工作性质，决定各工作及人员的考核时机。

5. 决定考核的方法及实施程度、步骤。

6. 找出考核的因素。这些因素要能代表工作的内容，而非一般的人格特质。

7. 决定出执行考核的人员。他要接受训练。以防止一些偏差，要能了解工作内容，才能评估出优劣，最重要的是，他要清楚地知道考核的目的为何。

8. 建立正式回馈制度，让员工知道考核的结果。

9. 让考核者和被考核者有面谈的机会。面谈的目的不在争论考核的结果，而是对未来的绩效提出建议性的意见，以帮助人员成长和发展。

10. 与被考核者设定下次绩效改进计划的目标、方法及衡量标准，主管

则需扮演辅导者的角色。

## 五、如何建立绩效标准

人体需要定期作身体检查，以得知健康情况，如有疾病也能及早发现、治疗。同样的，企业也需要经常作绩效考核、以确知企业体质的好坏，原定目标的达成情况，若有管理上的问题，也能及早发觉并速谋因应对策。此外，更积极地说，绩效考核也可用来激励员工的士气。

绩效标准在整个考核过程中（不论考核单位绩效或员工绩效）是重要的一环，但却常常被人忽略。

因此，设定建立绩效考核标准是一件很重要的事情，事先要有明确的目标，并对目标隐含的意义要充分沟通和了解，以免因不同的解释而误导，使考核工作的效果大打折扣。

### 定义绩效标准

每位绩效评估者对绩效标准的正确定义看法未必相同。有些人定义为“工作要达到执行良好的情况”；有些则定义为“工作要达到可以接受的状况”。虽然“良好”与“可接受”之间的差异似乎不大，但却不可忽视。例如，以下是某工厂过去6个月产品零件不良率的一些事实：

1. 以1周之不良率计，良好的情形是2%。有2周达此标准。
2. 单周不良率最高达到15%。此种情形被视为全无品质管制。
3. 除了前述3周外，单周不良率在3%到10%之间。3%共有3次，10%有2次。
4. 过去6个月的总计，单周不良率平均为7%。
5. 3%到4%为特优。

此时，如果此例的绩效标准定义是“工作执行良好”，那么其绩效标准可能设定在4%的不良率。如果绩效标准是“可以接受”，那么绩效标准则可能设定在7%。

选定绩效标准，从合理的角度来看，绩效标准应使员工有很多机会得以超过标准并得到主管赏识，也表示未达到此标准的绩效是无法让人满意的。因此，在上述范例中的绩效标准，应定义为“达到可接受的状况”，也就是7%的不良率比较恰当。

### 绩效标准的特征

一般而言，有效的绩效标准必须具有下列八项特征：

#### 1. 标准是基于工作而非基于工作者

绩效标准应该依工作本身来建立，而不管谁在做这项工作。而每项工作的绩效标准应该只有一套，而非针对每个工作的人各定一套。

绩效标准和目标不同。目标应该是为个人而不是为工作而定。目标的典型特征是必须具有挑战性。因此，一位主管虽领导指挥很多人从事相同的某项工作，他应该只定出一套工作标准，但对每位部属却可能设定不同的目标。这些目标则依个人的经验、技术、过去的表现而有不同。

#### 2. 标准是可以达成的

绩效考核的项目是在部门或员工个人的控制范围内，而且是通过部门或

个人的努力可以达成的。

### 3. 标准是为人所知的

绩效标准对主管及部属而言，都应该是清楚明了的事，不幸的是，双方对绩效标准的正确意义往往混淆不清，并习以为常。

### 4. 标准是经过同意而订定的

主管与部属都应同意该标准确属公司，这在激励员工时非常重要，况且它又是绩效考核的依据，兹事体大。

### 5. 标准要尽可能具体而且可以衡量

绩效考核的项目最好能用数据来表示，一般属于现象或态度的部分，因为抽象而不够具体，就无法客观衡量比较。有句管理名言说：“凡是无法衡量的，就无法控制。”

### 6. 标准有时间的限制（也就是有效性）

绩效考核资料必须定期迅速而且方便取得，如果大费周折、旷日废时时才能得到，则某些考核将失去时效性，而没有多大的价值了。

### 7. 标准必须有意义

绩效考核项目是配合公司的目标来订定的，所采用的资料也应该是一般例行作业中可以取得的，而不应该是特别准备的。

### 8. 标准是可以改变的

因为绩效标准须经同意并且可行，有必要时就应定期评估并予以改变。也就是说，绩效标准可以根据新方法的引进，或根据新设备的添置，或根据其他工作项目有了变化而变动。但是，值得注意的是，工作标准不应仅为了员工无法达成而予以变更。

## 谁来制定绩效标准

大抵而言，绩效标准应由接受评估的部门或个人，事先与管理阶层或主管共同讨论后制定，并同意此项考核标准，以此作为管理和执行的依据。这一方式的目的有二：一是希望借员工的参与来激励他们达成，甚至超过标准。二是协助订定标准可能使员工有较多的承诺。所以，绩效考核标准的制定由主管和部属参与完成，较为妥当。

而让员工参与订定绩效考核标准，有以下三种途径：

1. 主管先考虑所有因素，暂拟定标准，再与部属讨论而至达成协议。主管须倾听部属的意见并愿意接纳好的意见。

2. 部属们先暂定标准送予主管，并取得同意。主管应先示知部属，其所定标准并不一定就成为定案。

3. 主管、部属分别拟定，再相互比较讨论，以作成结论。

上述三种制定绩效标准的途径，以“第一种方式”的可能功效最差，其原因不外乎部属可能不敢不苟同主管的意见；而且主管在暂立了标准的后常常变得失去耐心，而且一再辩解其标准的正当性。此时为使此方式有效，则主管须倾听部属的不同意见，而且使部属相信该项标准是可更改的。

“第二种方式”有效的情况是在于主管具有判断部属建议的能力。

“第三种方式”是最佳的，因为双方面均付出相当的时间与精力来制定合理标准。再经讨论后，应可产生最好的绩效标准。

## 标准要有多少项

绩效考核在整个管理程序里是不可缺少的一环，它要和公司的目标及每一个部门在功能上一致配合。然而，绩效标准的项目到底要有多少，并没有一个肯定的数字可作为标准答案，但是，也并不能概括性地说完全依工作而定。决定绩效标准之多寡，主要还是在主管，要看主管觉得需要多少标准，才能清楚说明他所寄望部属的是什么。

不过，绩效标准的项目，“多”通常较“少”为佳，因为它不只可以让部属更清楚地了解工作的全貌，也使主管能够从多方面来考核其部属，同时也能指出部属工作的长处及应予改进的地方。因此，任何企业对绩效标准的制度不应有数量上的限制。

总而言之，虽然绩效标准该有多少项，在合理性上并无定数可为依循，然而，多项标准对担任考核的主管来说，只要不失之繁琐，将有助于全面掌握部属的优缺，而对部属来说，也能较全面了解主管的要求。总之，“恰当”和“实际”，可以说是主管和部属决定绩效标准时应该把握的原则。

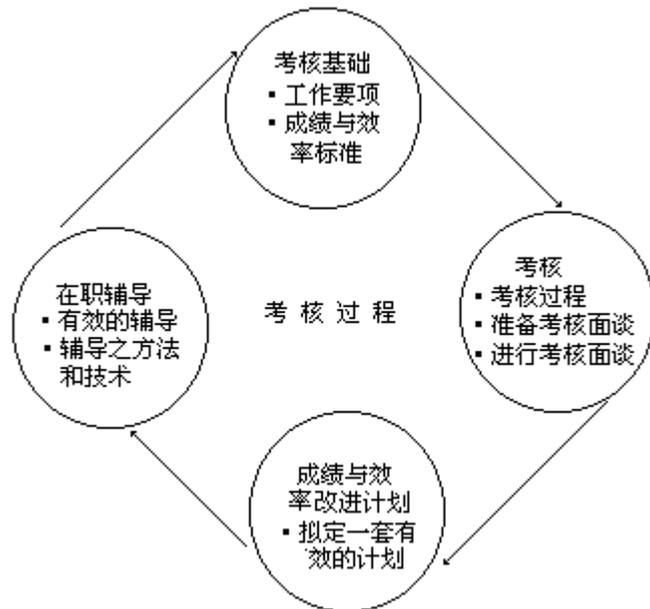
## 六、绩效考核的过程

绩效考核 (Performance Appraisal)，就是主管定期（每年、每半年或每季）对员工打的一份成绩单。在过去，这份成绩单只是用来作为调薪及核发奖金的依据。至于它的内容，则始终蒙着一层神秘的面纱，除了人事单位和被评估人的主管外，几乎无人（包括被评估人本身）能知道考核的结果为何。

因此，为使考核和辅导确能改进绩效，有必要经过如图所示的过程。

第一步骤，应清楚地说明对属下的要求是什么，这可以从找出工作要项，及定出绩效考核的标准着手。第二步，考核绩效，并与属下在考核时面谈，一起讨论。面谈结束，应能定出一套改进计划。在职辅导则是帮助属下改进绩效所必须的。

如果主管已经运用工作要项及绩效标准说明了其对部属的要求，那么主管的考核作业就很容易而且客观了，只需要将实际工作的绩效与既定明确的标准相比较即可。绩效标准愈明确，愈能计算，则考核就愈客观。整个考核过程大抵可包括收集情报、考核类别与尺度及自我评估三大部分。



绩效考核的必要过程

### 收集情报与关键事件法

从这一次考核至下一次考核之间，主管应该搜集情报使评估作业公平正确。如果未能做到这一点，评估就可能只是依据模糊的记忆，或部属最近的所为和成就来判断。J.C. 弗兰根曾发展出一种客观的方式来收集评估资料，称之为“关键事件法”。此法所收集的事件资料，都是明确而易观察且对绩效好坏有直接关联的。事件收集到手并加以整理后，填在特殊设计的考核表上，其上用标题将资料加以分类。

这种考核记录另备有使用手册，将记录上所列 16 项具关键性的要求详细说明。主管把收集的资料分别登录在考核记录上，该记录分成蓝、红两色各占半页，如资料属有效益者则记在蓝色区域，如为无效益的行为则记在红色区域。手册要求主管所登录的必须是直接观察所得，而且，要能清楚地显示出表现是好是坏。

依据 J.C. 弗兰根在通用汽车公司试行此种方法的经验，大部分登录的事情都是好的。曾有人怀疑主管会偏向于收集不良事件的资料，而事实证明并非如此。

“关键事件法”共有三个基本步骤：

1. 当有关键性事件发生时，填写该表。
2. 摘要评分。
3. 与员工进行考核面谈。

J.C. 弗兰根建议此三阶段应于 6 个月内完成，而考核之面谈以半小时到一小时为宜。他将这套办法简述如下：

考核的记录并非一种标准，而是收集员工工作上重要事迹。收集的事实需要以能对主管及管理阶层发挥最高的用处为前提，亦即是能协助员工了解工作需要，也兼能发展员工潜能，以担当更重的职责，它不单只是一种新的表格，而是一种新方法。

如果采用此法，主管需确实能就正、反两面的事实着眼；否则，考核会有偏差，员工也无法公正地接受考核。

在资料搜集事例时，主管应把持一个目的：正确地考核。主管可就以下

两个主要来源获取这方面的资料：

(1) 工作表现的记录，例如生产的产品质量、工作质量、是否按时完工、是否安全、预算成本与实际成本的比较、旷职情形，以及顾客同仁抱怨的次数。

(2) 经由其他与受考核部属有来往的人，包括主管、同仁，或该员工服务的对象。

### 考核类别与尺度

考核还需有某种形式的尺度、以使主管能区分不同程度的绩效。利用以下四类标准来评估每一个绩效，也许是最简单且最好的方式：

- 不符标准
- 符合标准
- 超出标准
- 表现杰出

考核表（范例）就如下页所示

预期成果_____	
_____	
预期阻碍_____	
_____	
目标 3	
细节_____	
_____	
预期成果_____	
_____	
预期阻碍_____	
_____	
V. 绩效改进	
将员工绩效有待加强的地方予以列出,并提出有助员工改进的建议	
范围	改进行为
考核人签名_____ 考核人主管签名_____	
日期_____ 日期_____	
考核人主管的评语(可不填)	
_____	

考虑本评估表中所列各项要点或其他您认为重要的事项,再概要写下您对该员工整体成效的评估。特别要对影响工作环境的条件加以批评,亦即,工作挑战性的程度。对成效达成的方式也需加以评述,着重该员工在组织内影响其他成员的方法,亦即对其他人的支持。

---

---

---

---

---

.新年度目标

目标 1

细节\_\_\_\_\_

预期成果\_\_\_\_\_

预期阻碍\_\_\_\_\_

如何解决? \_\_\_\_\_

目标 2

\_\_\_\_\_

评语：_____				
沟通能力	口头、文字沟通的成效			
极优	杰出	平均	可接受	差
评语：_____				
人际关系	上司、部属的成效			
极优	杰出	平均	可接受	差
评语：_____				
决策与判断	分析问题与决定适当行动的成效			
极优	杰出	平均	可接受	差
评语：_____				
自发与创新	发展新观念与处理异常情势的能力			
极优	杰出	平均	可接受	差
评语：_____				
适应性	配合改变的能力			
极优	杰出	平均	可接受	差
评语：_____				
. 摘述				
与前次考试(日期 _____) 相较，综合绩效的水准：				
改进		相同		退步

有些机构用“不满意”、“满意”、“杰出”、“超优”等字眼，也有些是用“无法接受”、“可接受”、“好”、“很好”、和“优秀”等。

另有些机构也尝试着把这些不同等级专用文字说明如下：

- “不佳”：经常地令人不满意，离标准尚远。
- “平平”：偶而达到标准，通常略低于标准。
- “好”：一直能达到标准，偶尔超出标准。
- “很好”：经常超过标准，偶尔会未达到标准，也可能超出标准甚多。
- “优秀”：经常远超出标准。

如果绩效考核的目的是在改进绩效，则“平均”一字应避免使用。因为“平均”这个词含有与他人相较之意，而不是与标准相比较。为了要改进绩效起见，对每一个人都能确定地指出他在每项考核标准上所需达成的程度，这点非常重要，如此才能知道他的优点与应改进的缺点。如果绩效考核的目的是为了要确定加薪幅度而不是为了改进绩效，那么“平均”一词就可以用了，而此时个人绩效是与他人相较的结果。

## 自我评估

自我评估的观念在有些考核作业上列为必要项目，而有些则认为可有可无，另有些则根本不准使用。在没有自我评估的情况下，主管先独立完成考核表后再与部属面谈，借此了解并接受部属对自己考核的看法。但部属通常在面谈之前并无准备，而且害怕会演变成不愉快的场面。他（她）也许先做了一番非正式的自我评估，但并没有正式写下来。在面谈时，因为主管通常都会把考核表逐项念出来，征求他的同意，否则就要具体说明不同意的理由，使得部属老是存在着一种自卫的心理。

有许多部属，或者因为缺乏具体资料来支持自我的考核，或者因为不敢不同意上司的看法而不能随意表达自己的意见；基于上述种种原因，他们虽然心中并不是真的同意，也在表面上装作欣然同意或者强压住不同意的态度。主管往往自然而然地以为他们彼此已达成协议、互相沟通了。

如果部属也有机会给自己打一份考核表，最好是和主管所使用的同一种格式，他们两人就可以并肩坐下来逐项核对两表的差异。这样做能够造成轻松的气氛，而使考核正确且客观。如果双方都已尽量客观地去填写，而且工作要项及绩效标准都已明列，双方的结果应该不会相差太大。

具有自我评估观念的主管，要对部属说的是：“你的参与很重要。可能有些你所知道关于你的绩效的事情，我不知道。我很希望你能有机会将这些告诉我，让我也晓得。我会注意听、也会仔细考虑，再做最后的考核”。

假设主管要采用“自我评估”，下列几项因素值得牢记在

1. 应及早通知部属，如此才能做公平的考核，起码应有 3 个星期的时间。
2. 应该告诉部属自我评估的理由，以及在面谈时将如何利用自我评估的资料。
3. 明确说明表格使用的方法。
4. 促使部属做客观的评估，而不要过分争取（把自己评得太高），也不要过分保守（把自己评得太低）。
5. 主管应向部属保证自我评估一定会予以采用，促使评估更为公平。

总之，考核过程应以系统而客观的方式进行。首先从各方面搜集资料，其次将绩效与先前所设定的标准相比较，重要的是在于部属要能接受且认为它是公平的。最好的方式是，让部属先自我评估，再与主管所考核的相比较。自由开放的讨论能协助完成一次公平的考核作业，并为双方同意接受。如有不能协议之处，主管应做最后决定，但在大多数情形下，协议都应能达成，而不用主管行使其权力。

### 如何进行自我评估

在进行考核的过程中，由于任何公司的年度考核工作都能发挥多样的人事考核功能，但由于其功能太多，时间太长，遂减弱了考核的时效性和明确性。同时，当工作表现所获致的回馈不够明确或效果不显著时，主管和员工一样，都会为自己的表现是否被组织肯定而深感迷惘。

#### 1. 具有激励作用

任何公司的年度工作绩效考核都能发挥多项的人事考核功能，但由于功能太多，会造成下列缺点：

- （1）减弱考核的时效性和明确性。
- （2）员工经常把年度考核的记录当作薪资调整的依据。因而将它视为索

取调薪的程序，而损害了考核的意义和效率。

(3) 它制造了员工怠忽职守的机会。

更由于考核期间太长，容易造成员工混水摸鱼的心理。此时，若能使员工定期自我评估其工作表现，在心理上会比每一年总是由老板考核来得舒坦。

实施自我评估有下列优点：

(1) 它能激励在职者的工作表现并促使其在工作上负更多责任。

(2) 它是在职者自我的考核，因而执行的频率可视情况而随时增加。

(3) 它能明确地将考核项目限定在工作态度和表现上，因而不致与薪酬或升迁等其他的问题混为一谈。

(4) 减少考核混淆，促进员工适时又准确地改进其工作态度。

## 2. 四个有效程序

上述所提的自我评估和公司考核的方式相似，不过它的精神在于特别注意考核过程的监督性和有效性。其程序为：

### (1) 自我评估

每位被考核者首先应就其过去3个月内的“中心工作任务”加以分析，并记录自我实际的处理情形。他可以在“优异”、“适切”和“不足”三个等级中自我考核。

若主管的主要任务之一是考核员工，则他可自我考核其表现为：仅例行公事地考核员工；按时考核；依照各人实际的表现，确实考核员工，而非凭印象妄下断语。综合上述考核标准，再配合其他相关因素为自己的表现等列分级。

另外，自我考核的其他基准尚包括：经费控制、整体规划、决策制定、安排训练、授权程度，以及协调沟通等。与这些职务相关的考核标准是：能否确实有效地实践该项职务？被考核者必须根据这点，对自己的行为表现评定等级，而不做任何笼统模糊的评语。

### (2) 请同事协助考核

重视自我考核结果外，须再将考核结果至少予一位同事过目，以参考他人的意见。不过，所选择的这位同事须符合下列条件：

熟知受考核者的工作性质。

与受考核者无工作上的竞争性。

与受考核者无深厚交情，不致包庇。

值得信赖。

这位协助考核的同事须注意观察两件事：

在特定期间内，受考核者的表现是否与其职责所在相吻合？

任务实践程度有多少？

然后，这位同事可依据这二点结果，给予受考核者评定等级。当然，他也可以加注意见，请求改进。

### (3) 请直属部属参与考核

请部属评定自己工作表现的等级确实必先具备高度的信心。但部属的看法确能反映其长官受爱戴的程度。在征询部属的意见时须注意某些技巧。通常属下对上司不敢直陈缺失，所以最好避免询问个人的意见，口气改成：“若我询问小组里面的人员对我的表现，你想大多数的人会如何回答”。这样的口吻可减少属下直言规谏的窘迫和顾忌。

#### (4) 呈请上司总评

经过自我、同事和属下三方面的考核，自我定期职务考核及诊断已完成简明的书写格式。由于受考核者应将此书面形式呈交其上司，作成总评，语气上应力求客气。例如：“我近来一直在注意自己的工作表现，也参酌了某某同事的意见。这张考核表上各项目应当呈请您批示，才能更完整有效。能否请您于一周内帮忙评定何者适切、何者不足，让我知道如何改进？”

#### 3. 特色与结果

上述的考核过程看似复杂，但实际上却未必。因它具有下列特色：

考核结果的文字叙述力求简洁。

受考核者能即时知晓考核结果，不拘泥形式。

考核资料的焦点只集中在受考核者当前职务上的表现。

除了上述特色外，自我评估尚能获致下列结果：

考核者本身要担负起全部责任。他并不是被动地接受别人的考核，而是在整个考核过程中，扮演了主动、推展的角色。

考核标准是具体行为的表现，而不像“忠诚”、“莽撞”等抽象含糊的性格描述。

在正式考核会议中，许多附带功能（像调整薪资、升迁机会等），在进行自我评估中消除，员工之索取代价心理和怠惰、混水摸鱼都可避免。

### 七、有效执行绩效考核的关键原则

在进行绩效考核过程中，会遭遇到许多困难，主管的考核不符更会引起员工的不满，并且使得企业用来作为奖惩或人事调动的依据，以及提升工作绩效的目标无法达成。因此，除了应用一些方法及技巧外，如何有效推行更是相当重要的。以下还有几项原则应加以掌握、运用。

#### 考核功能为强调工作目标

##### 1. 强调工作目标

近年来绩效考核的功能和做法已大幅度改变。在功能方面，它不再只强调考核员工过去的工作表现，而更强调如何改善员工的绩效，使员工未来有更优异的表现。在作法上，也不再如此神秘，而倾向于明白地告诉员工，过去的工作表现以及未来的工作目标。

这种新的作法，实为发展工作上的一大突破，它不但融合了目标管理的精神，也充分地考虑到员工的人性面。

##### 2. 了解考核的主要功能

在大部分企业里，薪资、奖金大都依据员工绩效考核的好坏来核发。其目的是在激励工作表现良好的员工，警惕表现欠佳的员工。这一项功能是绩效考核长久以来所扮演的主要功能。

绩效考核的结果亦可用来作为人员升迁调动的重要参考指标。例如，经济不景气时，公司如需裁员，那么绩效考核结果就可扮演相当重要且有参考价值的情报。

绩效考核的另一功能是协助员工改善工作绩效。一般企业可要求主管每半年或一年定期与员工进行一次成绩效率考核面谈。利用这个机会，让员工知道他们的优缺点，并且指导他们改进，以使未来的工作有更好的表现。

此外，绩效考核也是确认员工训练需求的一项“重要工具”，例如，一

位秘书在档案管理、人际关系方面表面优异，但在打字方面却表现欠佳，此时主管即可替他安排加强打字技巧方面的训练。

### 3. 提高考核有效性

绩效考核的结果可提供人事单位作为某些研究工作的参考资料。例如，人事单位可以分析：离职员工究竟大部分是绩效较佳者，还是绩效较差者？如果离职人员大都是较佳者，则公司在制度方面就要做一些检讨，以免发生“劣币趋逐良币”的现象。

另外，绩效考核的结果也可以用来与新进人员招募时的考试结果作一统计相关分析，以测定招募考试的内容是否确实有效，结果是否成绩愈高者，其工作表现亦相对较佳。如果结果是否定的，那测验的题目就应另做一番检讨，以提高它的有效性。

## 获得支持才能推行

### 1. 考虑社会民情习惯

一般公司在推动绩效考核制度时，首先考虑的是某些制度在中国人的社会中是否适合推动，例如在我们讲人情、好面子的社会中，如果要主管当面指出员工的缺点，恐怕难以实行。其实，人性总是相同的，不论任何国籍的员工，只要在他面前直接道出他的缺点，没有一个不是火冒三丈的。

因此，在进行时宜先列举员工的优点，并给予鼓励后，然后再道出他的缺点，员工对于主管的建议相对地就容易接受了。对于员工的表现，主管平日最好留有一份记录，在面谈时就能提出一些具体的事实，以免造成双方争吵或僵持不下的尴尬场面。

### 2. 获得全体员工及主管的支持

绩效考核不易推动的原因是未能受到公司全体员工及主管的支持。此原因主要是主管未能体会到绩效考核制度的好处。因此，在推动这一制度时，务必要让全体主管清楚绩效考核制度的好处，以及正确的作法。同时，对于员工，亦应实施全面宣导。

### 3. 获得高层主管的全力配合

推动绩效考核的另一个困难是未能获得高层主管的全力支持。因此，在执行时高层主管往往未能首先以身作则，定期来为其部属制定目标，那全公司的绩效考核制度势必难以推动。目标设定必须由上而下，逐步订定。如果公司最高层主管未在营运方面作出一项指导原则，则公司其他人员就无法遵循。因此，如何说服高层主管以实际行动全力支持绩效考核制度，是绩效考核制度成败的重要关键。

### 4. 针对不同员工特质，设计不同考核表

例如，在高科技、高学历水准的公司内，绩效考核所要设定的目标、考核项目，大都是由主管与员工共同商定的；因此，在设计考核表时，就应将大部分的空间留给主管和部属来发挥。

## 难以精确衡量时的原则

遇到部属绩效难以精确衡量的情况，以及需要团队之间或团队内部合作的状况时，可遵循如下原则：

### 1. 不以职位说明书作为绩效考核标准的基础

一般职位说明书只列出工作项目，至于担任此一职位的人能将工作发挥

到何种程度，往往付诸阙如。以职位说明来评估工作绩效，只是注重员工“有没有在做职位说明书里所要求的项目”。真正公平的绩效考核，应重视最后的成果。

## 2. 撰写一份工作使命说明书

该说明书应叙述该职位应有的产出，应避免的危机，以及与该职位可能有工作关系的个人或部门。

## 3. 以笼统的用语，列出 5—6 个关键成果项目

使用“奖励、惩罚”的准则，设定绩效类别：得到成果者，给予奖励；得不到者，应该接受惩罚。

这些重要的关键成果项目有：专案的管理、工厂或团队的生产力、业绩目标的达成、开发新产品、核准作业或策略计划、成本或产出等。

## 4. 依各项目相对重要性，赋予适当的权数

因为不同工作项目的绩效价值互异，考核者必须根据各个项目的相对权数，才能判断员工现在和未来怎样才能对组织做出最大的贡献。这个步骤必须在工作进行前就已事先决定。

对大多数工作项目而言，以百分比表示关键成果项目的重要性，是最恰当不过的了。这些表示重要性的百分比，是根据关键成果项目的重要性赋予，并非取决于所投入时间的多寡。

## 5. 设立更多的“成功指标”

针对每一关键成果项目，尽可能设立更多的“成功指标”（包括可衡量与不可衡量的），如此方能“切合实际”。

虽然可衡量的指标人们较乐于采用，但你绝不能因为某项重要指标无法打分数而舍弃不用。如果该项指标是重要的，不妨写下来。例如，科技人员“投入”某一科技整合的工作小组，他投入的程度，即可作为一项良好的指标，甚至可视为一项关键成果项目，只不过此一“程度”乃是无法衡量的。当然你可以计算该员工到底参与了多少个工作小组，但显然地，你还是无法得知员工“投入”的程度。

## 6. 尽量以数字、阶段表示目标达成度

如果该项指标可以用日期、百分比、利润、成本、次数、产出等来衡量，而且有现成资料可供记录，不妨以数字来表示目标的达成度。

在衡量时，如碰到无法量化的指标，你也可以使用如“劣、可、优”等多阶段目标，或是以“无法接受的、杰出的”作为绩效范围来衡量。

当情况较难掌握，或是目标较为长远时，不确定性随之提高，这时绩效考核标准更应考虑无法预知的变数。

已建立的绩效考核档案应留有空间，以备加入员工执行的特殊专案项目。这是一种“开放型”的档案，主要应视实际需要，“随时”把突发的特殊努力或专案加入。

## 7. 每年至少正式绩效考核两次，非正式的考核可更多

考核的重要，除了目标的达成度以外，必须包括努力的程度，以及创新的水准。经理人同时要考虑目标的达成与关键成果项目之间的关系，到底有多重要。每次绩效考核，除了以问题的解决为讨论重点外，也要包括经理人和员工应如何相互扶持。

## 8. 按绩效定报酬

实施时，不仅要考虑到成果，同时也要包括工作“强度”条件，以及努

力的过程。在建立绩效考核计划以及执行过程中，须确实考虑下列三个因素。

(1) 根据对“部门”使命与目标的影响程度，分别订定各关键成果项目的“重要性”。

(2) 在绩效考核计划中，设定员工达成目标或期望的“水准”。

(3) 工作条件的“强度”。到底这是一件非常困难，需要处在不利条件下，并且需要高水准的创意，还是要加班才能完成呢？或者这只是例行工作，可以得到许多工作上的支援，其工作条件的强度较低。

以上三个因素，是绩效考核主要考虑的重点。执行时，考核者必须把关键成果项目的权数比重，乘上目标的达成度，再乘上工作条件的强度，由加权平均的结果，即可得知绩效水准的高低。

根据上述三个因素，固然可以计算出绩效评分，重要的是，我们是否有能力执行绩效考核计划。因此，在考核过程中，主管给员工的肯定或报酬，有时候还只能凭主观的判断。

记住，在不确定的情况下，员工的绩效如何，全凭您怎么想。因此，身为主管，必须主动进行双向沟通活动，才能深入了解属下的工作表现。

#### 9. 可控制的情况愈来愈少

大多数的绩效考核计划，以及考核过程，只不过是对于事实的一种认知。因此，员工在执行工作任务时，有责任让主管或其他有关人员，了解自己的所作所为；相对地，主管必须让部属知道，他们目前是否朝目标迈进，而不是一味地事后批评他们的缺失。

## 八、绩效考核与薪资给付制度

以绩效考核为基础的薪资给付制度，在人力资源及开发运用上，一直受到相当的注意。基本上，绩效考核薪资给付制度对公司或组织的成本，能做更有效的分配运用，但是在设计过程中，需要动用的人力、财力或时间都很可观。一般而言，整套绩效考核制度的建立，依公司规模、发展和执行能力的不同，大约在8~18个月之间，而且，在试行该套制度的前3年内，制度本身不会在组织内自动运转，而需实施周期性的检讨。

绩效考核的薪资给付制度最主要的精神在于发展出一套薪资重分配计划，依照组织内的个人或部门对组织所做的贡献，而订定薪资的标准。有效的绩效薪资给付制度，不但可以提高组织的生产力和效率，还可以激发员工的工作动机和表现。

为了使这套制制能够落实到执行的层面，执行的单位必须循序渐进，充分掌握每一项要素。基本上，整套制度可以分为五个阶段，每一阶段都有次序性，并且各有阶段性重点工作。

### 分享资讯

公司管理阶层和员工之间必须要充分沟通、交换资料与讯息，且必须将绩效考核薪资给付制度的内涵及公司组织目标等资料与讯息，明示给员工，管理人员和员工之双向积极沟通行为，不仅一开始就要做，而且要贯穿整个制度执行的期间。

为了有效执行这个制度，谁应该互相沟通，应该沟通些什么内容，以及何时进行沟通都必须确定。

以沟通的对象来看，凡是与绩效考核作业相关的不同单位均应纳入，公司还应对全体员工进行评估作业的意见进行调查。通常组织内可以通过公告、备忘录、部门或小组会议，以及全体大会的方式，来进行不同层面的沟通。其中最有效的方式是面对面的意见交换，使员工很快可以获得有关制度疑点的解答。

在绩效考核薪资给付制度开始推行时，密集而定期的沟通极有必要。沟通次数和间隔，必须要使员工能充分了解公司进行整套制度的最新动态，同时能保持员工对这套制度的热心程度。

### 绩效契约化建立

绩效考核的薪资给付制度在此阶段必须要设定整套工作绩效的特殊测量标准。这一阶段最花费时间、困难度最高，而且是决定整套制度成功与否的关键。组织内每一个部门的工作都需要加以设计，甚或重新设计，责任必须明确划分，考核每一项工作及其责任的测量标准也要详加定义。

一般而言：每一项工作至少要有 4~6 项责任的陈述，而工作绩效的测量若要有效，应该考虑下列因素：

1. 相关性
2. 特殊性
3. 可控制性
4. 可达成性
5. 实用性

此一阶段中员工的参与极为重要，通常管理阶层会完成一个有关绩效考核的初估资料，但是若没有部门内员工实际参与并参加讨论及修正，这份初估资料将无法发挥绩效考核制度的功能。

另外，在员工和管理阶层讨论绩效初估资料时，必须讨论到下列内容：

1. 不同层级部门目标的优先性
2. 其他特殊目标
3. 检讨工作责任内涵
4. 检讨某种绩效该用何种测量标准
5. 该附加的绩效内涵

### 绩效强化

此阶段有双重目标，一为确定管理阶层可以定期评估员工绩效，并作为年度绩效考核的一部分；另外，定期提供员工有关绩效之回馈，使他们可以随时调整自己的行为表现。

每一位员工的绩效考核都应该定期强化，无论用正式或非正式的方式。而且考核内容必须立即回馈给员工，流程愈短，愈有助于员工绩效的改进。当组织决定奖励或讨论某些工作时，不应将其留在年终再做评估，而应在最短时间内反应出来。

### 年度绩效考核

相对于不定期及不定形式的绩效考核作业，年度绩效考核是在年度终了时，依工作责任的内涵和测量标准，整体地来评估员工的工作表现。主管和员工两个阶层展开双向的开放会议，一则讨论当年度的工作成绩；另外则要规划次年度的工作目标，同时订出员工能够达到较高层次工作表现的考核标

准。

为达到绩效考核的目的，年度绩效考核会议至少包括下列内容：

- (1) 讨论实际的工作表现，而非教育程度、资质等条件。
- (2) 决定当年度工作责任和测量标准的达成率，而不是对以往或本来工作成果的回顾或预测。
- (3) 实际达到工作目标的情况，而非进步的过程。

### 绩效认同

绩效认同会议和绩效考核会议必须分开进行，绩效认同会议要简短而积极，确定绩效认同和考核之间的关联性，使员工了解有关金钱和非金钱形式的报酬。例如：将员工由较低的薪资阶段向上调整，或是获得一笔奖金。最忌讳的是员工绩效佳，但是却因薪资已达最高阶层而无法获得任何奖赏。这种无效的绩效认同制度，势必破坏整套绩效考核作业的精神，造成效率大打折扣。

欲采取绩效考核的薪资给付制度，心理上必须要了解，这套制度不是一件容易进行的短期工作，而且一旦采行，上述五个步骤应环环相扣，不得松懈，并要循环强化，使整套考核作业的内容，随着环境和公司策略的变化，不时调整配合，并不断推动更新，才能够达到此制度的目标。

## 《管理导航——企业目标管理手册》

### 目标管理应注意的问题

目标管理和其他事物一样具有两重性。它本身不仅存在着一定的缺陷，而且在实行过程中，由于某些环节处理不当也会产生一些问题。

#### 一、做好目标管理中的基础工作

国内外管理的实践证明，要使目标管理取得较好的效果，并不是一件容易的事情。根据美国著名管理学家孔茨的调查，一个大单位要建立一套完整的目标管理体系，从上到下形成一种制度，一般需要3—5年的时间。其中最重要的是做好目标管理的基础工作。做好目标管理的基础工作，是推行目标管理并取得成效的基本前提。否则，目标管理不可能深入持久地开展下去。即使实行了目标管理，也会因为基础薄弱，收效甚微而不能巩固和发展。

目标管理的基础工作，既是实行目标管理起点性的工作，也是把目标管理引向深入的经常性工作。目标管理中的基础工作虽然很多，但最主要的有以下几个方面：

1. 深入宣传教育，打好思想基础。目标管理是当代管理的新趋势，是管理思想和管理方式的新变革。目标管理能否卓有成效，与组织成员对其意义的认识和自觉程度关系极大。因此，必须对全体人员进行现代管理科学和目标管理思想的教育，使组织成员做到“四个懂得”：

懂得确定正确的目标和保证目标实现的意义，树立“目标就是上级”，“目标就是整体”的新观念。

懂得建立合理的目标体系，是目标管理得以顺利进行的依据。动员全体人员，根据本部门、本单位的特点，研究和建立适合自己情况的目标体系。

懂得实现目标是全体人员的事，逐步建立起“参与式管理”的民主气氛和主人翁的责任感，增强实现目标的向心力。

懂得目标管理的基本理论和方法，培养一批具有一定管理能力，能较熟练地运用现代管理技术方法的人员。

2. 加强标准化工作，打好量化基础。标准化是以制定和贯彻统一的标准为目的的一系列管理活动，它是现代管理的重要手段。目标管理的全过程，从目标的制定，到目标的分解、实施和考评，都离不开标准。因此，标准化工作是目标管理基础工作的主要内容。只有建立一套完整的标准体系，开展目标管理才有可靠的依据。

标准按其内容，可分为技术标准和管理标准。

技术标准是指为科研、设计、工艺、检验等技术工作，为工程质量和产品的特性，为各种技术设备的维修和使用而制定的标准。这类标准是由国家有关部门统一制定，作为法规下达和执行的。

管理标准是指为建立正常的工作秩序而制定的标准，条令、条例、规章制度、职责范围、业务程序以及各种工作定额都属此类。这类标准又可分为两种情况：一是上级统一规定的管理标准，如上级权威机关颁发的条令、条例、财物标准、住房标准等；二是各级管理组织根据自己的情况制定的管理标准，如院校教员的工作量，医院的床位周转率，汽车耗油标准等。

在目标管理中，对于国家规定的技术标准，上级统一颁发的管理标准，只是一个熟悉和执行的问题。而管理组织内部的管理标准，则要靠该组织的人员去研究和制定。像首钢这样的大企业，近年来，将目标管理和各种形式的责任制结合起来，建立了 29 万个具体工作指标，5500 项业务标准，7200 多个专业程序标准，2300 多个协作标准，为量化管理打下了坚实的基础。

3. 加强统计工作，打好信息基础。管理系统的运行主要靠信息流的作用，没有准确及时的信息交换，管理活动就无法进行。建立起完善的信息系统，是开展目标管理必要的基础条件。而统计工作又是获取、存贮、加工和处理大量信息，特别是内部信息的基本手段。因此，在目标管理中必须做好统计工作。为此，应注意以下几点：

建立必要的统计制度。为保证目标管理的需要，应以满足目标决策，掌握目标状态，考评目标成果为出发点。既要减少那些重复的、多余的统计工作，又要保证上述主要活动能够及时获取准确的管理信息。因此，必须建立健全适合目标管理要求的统计制度，使统计工作制度化。

规定统一的统计报表。在目标管理中，要研制一套适合本单位特点的简明统计报表，对统计报表的格式、统计的内容、范围、时间都要做出统一的规定，防止口径不一，影响信息的准确性。

提高原始记录的统计质量。原始记录是管理活动情况的最初记载，它能较好地反映管理活动的原始状态。原始记录既是进行科学统计的基本素材，又是科学决策的基本依据。一个原始数据有误，一个具体情况不实，将会造成信息失真，导致决策错误，以至贻误整个管理工作。因此，必须采取专业人员和群众管理相结合的办法，努力提高原始记录的质量。

## 二、机关工作实行目标管理

随着目标管理的深入推行，不少机关也在试行目标管理，并取得了一定的成效。但对机关工作来说，尚缺乏成熟的经验，有许多问题需要进一步研究和解决。从现有的经验看，认真研究机关工作的特点，针对其特点设置目标，是机关工作实行目标管理的关键。

机关工作有哪些特点呢？机关是管理的职能部门，机关工作一般属于参谋咨询性工作。其特点既不同于决策层，也不同于执行层。机关工作的主要特点，可以从以下两个方面进行分析。

从机关工作的性质看，其特点是：

1. 随机性强。机关工作涉及面广，专业复杂，日常工作琐碎，且标准化程度低，计划性差。实行目标管理，可以针对工作的重点和难点制定计划。把那些关系全局，左右形势的工作列为目标，责任到人。这样，有利于增强工作的计划性，保证重点工作的落实。

2. 服务性强。机关是联结领导和基层的纽带，要通过大量的服务性工作把上情和下情联系起来。实行目标管理，由于目标明确，责任落实，领导不必件件指派，下级不再事事等待，真正做到上级的指示不延误，下级的反映不推诿。这样，有利于转变机关作风，提高服务质量。

3. 智囊作用强。机关工作是智囊性工作，要充分发挥智囊作用，提高参谋咨询功能，而不能满足于办文办事，要把研究问题，出谋献策作为工作的重点。实行目标管理，有利于激发机关于部的积极性和创造性，提高谋略水

平。

从机关工作的管理效果看，其特点是：

1. 管理效益具有综合性。机关工作独立性小，综合性强。机关各部门要密切配合、才能指导好一个单位的工作。如果各部门各自坐行政令，政出多门，多条线向下灌，势必影响某层的工作。因此，机关工作追求的是整体综合效益，而不是局部或个别的效益。实行目标管理，要把机关各部门的协作作为一个重要目标，以增强机关工作的整体功能。

2. 目标成果具有间接性。机关工作虽有向身建设的任务，但更重要的是指导服务性工作。这类工作目标成果，往往是通过指导服务对象的效果反映出来。如计划部门编制的计划是否符合实际，只有通过计划付诸实施才能反映出来；产品开发设计部门的工作质量，只有通过产品生产和试销情况才能反映出来。因此，机关工作的目标，要把作用点放在指导和服务的对象上，而不能把“发多少文件”，“开多少次会议”，“下多少次基层”做为目标。

3. 管理效果具有长效性。机关工作相当一部分是规划指导性工作，因而不能搞立竿见影，急功近利。机关工作所产生的影响，往往不是当时就能看出来的，而是过一段时间，甚至几年后才能显示出来。因此，机关工作实行目标管理，不能只考虑眼前效果，要把那些具有长远影响的基础性工作列为目标。

设置机关工作目标必须综合考虑上述特点，通过履行目标责任，进一步提高自身素质，完善岗位责任，实现机关工作的规范化，以优质高效的工作取信于民。为此，必须注意以下问题：

1. 确定机关工作目标的基本形态。根据机关工作的特点和任务，机关工作目标可以区分为两种基本形态：一种是任务转化型。它是把领导的指示、所要完成的任务转化为目标。如把负责生产的领导的指示、要求转化为指导生产部门进行生产的目标。通过生产目标的达成情况来反映机关目标的达成度。另一种是职能提高型。它是根据机关职能特点设置的加强自身建设的目标。机关自身素质低，也就难以很好地履行机关职能。因此，这类目标也是不可少的。

以上两种形态的目标是相互联系的。如果第一种形态的目标不能实现，甚至不按上级要求和意图考虑问题，就不能发挥机关的指导作用，领导也会感到机关不得力。如果忽视第二种形态的目标，机关自身建设搞不好，那么第一种形态的目标也难以达成，从而影响上级和下级目标的有机联系，削弱整体管理的效能。因此，确定机关工作目标的两种基本形态，并正确处理两者之间的关系，有助于机关工作具体目标的设置。

2. 完善岗位责任制。目标管理要以岗位责任制为依托。目标只有转化成责任，落实到岗位，才能付诸实施。所以，机关工作实行目标管理，要以岗位责任制为基础，使每一个机关工作人员，都有自己特定的岗位，并按一定的岗位履行自己的责任。为此，必须做到四个一致：人数和岗位相一致；知识、能力和岗位要求相一致；岗位职权和应承担的责任相一致；工作绩效和应获得的利益相一致。通过目标管理进一步完善岗位责任制，逐步实现机关工作向法制管理过渡。

3. 实现机关业务规范化。机关所设置的部门都有严格的业务分工，要提高机关工作的效率，必须实现办事规范化。为此，在目标管理中，每一个部

门要把自己所分管的业务工作，要办的每一件事情，都制定出具体的标准，列出基本的程序，明确责任者和协作关系。如一个会如何开？一个文件如何发？都尽量使其规范化。规范化了的事情，不仅使具体承办的人知道怎么办，别人也知道如何办，办得好坏也便于检查和评价，可以说，机关业务的规范化，是提高机关工作正规化水平的关键，是从经验管理走向科学管理的必要途径。

总之，机关工作实行目标管理，目的在于提高谋略水平，强化参谋咨询功能。通过目标管理，增强机关的整体观念，指导服务观念，工作高效化观念，从而实现指导服务的优质化。

### 三、做好目标管理中的思想政治工作

思想政治工作是领导者的重要职责，尤其是在深入改革和实行开放的今天，更要重视和研究思想政治工作在管理中的作用。在目标管理中，思想政治工作是使目标管理顺利推行并收到较好效果的重要保证。如果说实行目标管理是一个尝试的话，那么做好目标管理中的思想工作更是一个新课题。如何做好目标管理中的思想工作，充分发挥其服务保证作用，应从以下几个方面进行探讨：

1. 目标管理并不排斥思想政治工作。随着目标管理的广泛推行，不少单位尝到了目标管理的甜头。有些同志由此看重目标管理，却对思想政治工作有所忽视。这种现象反映了部分同志对目标管理的理论缺乏深刻的理解。实际上，目标管理并不排斥思想政治工作。实行目标管理不仅不能削弱思想政治工作，反而需要加强和发挥思想政治工作的服务保证作用。这是因为：

从属性上看，思想政治工作本身属于管理的重要组成部分。它不是独立于管理之外，而是作为重要的管理方法和手段存在于管理之中，它们是一个有机的统一体。

从对象上看，思想政治工作和其他管理工作一样，实质都是管人。对物的管理也必须通过人的有目的的行为才能实现。人是管理中最积极、最活跃的因素，不做好人的思想工作，不把人的积极性和创造性激发出来，再先进、再科学的管理方式和管理手段也难以发挥作用。

从作用上看，目标管理活动的各个环节，都离不开思想政治工作的保证作用。不扫除实行目标管理的思想障碍，不及时解决目标管理过程中反映出来的各种模糊认识，不将崇高的理想和信念灌输到人们的思想中去，目标管理也就不可能搞好。

显然，目标管理的实行，管理方法的改进，并没有减轻思想政治工作的任务。相反，它为做好新时期的思想政治工作，开辟了广阔的天地，提出了更高的要求，创造了有利的条件。

2. 利用目标管理提供的有利条件做好思想政治工作。目标管理为思想政治工作创造的有利条件，主要有以下几个方面：

目标管理的民主性特点，为发展组织内部的民主提供了有利条件。目标管理的民主性，与思想政治工作的民主原则具有一致性。这种一致性，集中体现在管理的全员性和自主性上。思想政治工作的民主原则，要求管理必须坚持群众路线，使每个成员都能以平等的身份参与管理，都能以主人翁的自觉性和责任感，参加组织活动，完成组织任务；目标管理则要求通过民主

协商，共同讨论，全员参与目标的制定，实施中每个成员都盯着自己的目标做贡献，从而实现全员管理和自主管理。借助两者的一致性，可以教育组织成员遵守共同制定的目标、制度和标准，养成“在制度面前人人平等”的习惯，从而适应新时期组织成员要求民主的特点，鼓励他们在工作中发挥积极性。

目标管理的系统性特点，为进行集体主义教育提供了有利条件。目标管理的系统性，与思想政治工作的集体主义要求具有一致性。这种一致性，集中体现在成员的整体意识和全局观念上。集体主义要求从全局出发，坚持集体利益高于个人利益；目标管理则要求分目标必须服从整体目标，不允许有任何偏离总目标的行为。借助两者的一致性，可以加强对成员的集体主义教育，使每个组织成员摆正自己的位置，为保证整体目标的实现，自觉地以个人或局部利益服从组织的整体利益。

目标管理的重成果特点，为充分发挥思想政治工作的激励作用提供了有利条件。目标管理重成果的特点，与新时期思想政治工作强调考核以实绩为主的要求具有一致性。这种一致性集中体现在对各类人员的考核，要以成果的大小定优劣。借助两者的一致性，教育组织成员追求成果上的满足，而不是形式上的表扬，从而激发人们的成就感，促使成员为实现更大的目标成果发挥自己的聪明才智，创造性地进行工作。

3. 要紧紧围绕端正目标管理活动的指导思想做思想政治工作。从一些单位实行目标管理的经验看，实行目标管理的指导思想是否正确，特别是各级领导者对目标管理的认识，是目标管理能否顺利推行和健康发展的决定性因素。因此，在最高领导者深刻理解和带头推行目标管理的基础上，要着力解决好各级领导者和管理人员的认识问题，把指导思想搞端正。

在开始搞目标管理时，常遇到的思想障碍是：有的领导者由于受“左”的思想影响，鄙视管理科学，对实行目标管理有顾虑；有的领导者则习惯于陈旧的管理方法，满足于按部就班地工作，安于现状，缺乏开拓探索精神。这就要通过思想政治工作扫除思想障碍，转变管理观念，提高对实行目标管理的目的和意义的认识。从而，打破旧的工作秩序，建立新的工作秩序。

在目标管理的过程中，由于指导思想不端正而反映出的问题是：在制定和分解目标时，局限于个人和小单位的利益，不愿选择具有挑战性的目标；在目标实施时，只顾个人目标，不愿协作配合；在目标考评时，夸大自己的成绩，争名逐利，甚至弄虚作假。这些都要通过强有力的思想政治工作，教育人们从整体利益出发，使本部门或个人目标自觉服从上级目标，服从组织的整体目标，并使其成为实现上级目标和总目标的手段，从而保证目标管理活动不偏离正确的轨道。

4. 利用政工部门自身的管理成果做思想政治工作。要做好目标管理中的思想政治工作，政工部门必须搞好自身的目标管理。只有在政治工作的目标管理中，勇于探索，勤于实践，善于总结，才能取得发言权和主动权。用自身的成果去影响和带动人们，不断把目标管理引向深入。不然的话，思想教育就难以说到点子上，思想政治工作就难以发挥先导作用，甚至会使自己处于“插不上手”，“说不上话”的境地。所以，政工部门要在目标管理中做到“四带头”：带头更新管理观念，带头进行目标管理的实践，带头研究目标管理中的难点，带头总结目标管理的经验。

#### 四、正确处理目标管理与其他管理方法的关系

我国的目标管理，是在长期的计划管理和近几年的责任制的基础上实行的。同时，目标管理本身要求综合运用多种现代管理的理论和方法。鉴于此，正确地处理目标管理和其他管理方法的关系，主要是指处理目标管理与计划管理，目标管理与责任制的关系，并使之兼容其他现代管理的理论和方法。

1. 正确处理目标管理与计划管理的关系。我们知道，我国长期实行的是单一的计划经济，在此基础上形成了单一的计划管理体制。因此，各级管理人员比较熟悉传统的计划管理方法，习惯于按统一的计划指令安排工作。随着经济体制改革的深化和社会主义商品经济的发展，当务之急是改变计划管理统得过死的弊病。因此，在目标管理和计划管理的关系上，侧重点是弄清二者的区别。

传统的计划管理是指令性管理，它是根据指令确定计划指标，以指令为导向为主，实行计划控制。上级安排什么，下级就干什么，下级的行为不能偏离计划。这种管理方法虽然计划性强，但不利于发挥下级的主观能动性。目标管理则是自主型管理，它是通过目标对下级进行宏观控制，而在微观上强调自主管理。每个人根据自己的目标责任，制定自己的行动计划，从而把计划管理的“要我干”，变成了“我要干”。

传统的计划管理属于静态管理，强调计划的稳定性，很难根据情况的变化，进行自我修改和调整，因而缺乏动态管理的活力。目标管理则是动态管理，强调管理的灵活性，在构造目标体系时，既着眼于未来成果，又综合考虑系统内外各因素的变化。通过自我控制，自我调节，增强了管理的适应能力。

传统的计划管理属于工作型管理，注意工作计划，强调工作程序，以管理行为是否偏离计划，作为评价工作好坏的标准。目标管理则是成果型管理，注重目标成果，以目标成果的大小定优劣，论奖罚，从而能更好地调动成员的工作积极性。

明确传统的计划管理和目标管理的区别，目的不是要全盘否定前者，而是为了使我们的干部认识长期传统的计划管理对管理思想的禁锢，使他们解放思想，摆脱旧的管理模式，在目标管理中自觉克服计划管理的局限性。同时，根据现代管理的要求，研究计划管理如何适应目标管理的需要，把计划管理的长处吸收到目标管理中去，使其发挥应有的作用。

2. 正确处理目标管理与责任制的关系。十一届三中全会以后，我国广泛推行各种形式的责任制，收到了良好的管理效果。在责任制的基础上实行目标管理，自然要处理好二者的关系。目标管理和责任制都是科学的管理方法，它们之间既有联系，又有区别。

从基本思想上看，目标管理和责任制都是以目标责任为核心，以权力为条件，以利益为动力，实现责、权、利相统一的管理方式；都是通过理顺责、权、利的关系，改革和调整分配制度，以最大限度地调动人们的积极性，求得管理的高效益。

从管理的过程看，目标经过转化，才能成为责任，责任决定于目标，又服务于目标，不论是一个管理组织的存在和发展，还是一个管理过程的开始和进行，总要先有一个明确的目标，然后再把目标转化为不同时间、不同空间的责任。目标只有转化为责任才能付诸实施，责任的履行又保证了目标

的实现。这种目标和责任的对立统一，正是目标管理和责任制相结合的理论根据。

从管理的范围看，目标管理具有以宏观管理为主的特征，而责任制主要运用于微观管理。目标管理从本质上说，就是根据目标进行管理，其管理过程是确定目标和实现目标的过程。因此，它不仅涵盖了其他管理方法的本质，而且对其他管理方法具有统领的意义。责任制是以责任为中心的管理制度，它运用于较少决策而较多执行的微观管理层。虽然责任制的管理方式也可以综合运用多种管理方法和技术，但其管理范围和运用层次，毕竟有别于目标管理。

目标管理和责任制的上述关系，要求我们在管理的实践中，必须把目标管理和各种形式的责任制结合起来。目前，不少单位实行的目标责任制，正是两者相结合的产物。它较好地解决了目标与责任、宏观与微观的衔接问题，是一种适合我国特点的目标管理方法。

3. 实行目标管理必须综合运用其他管理理论和方法。目标管理既是一种高层次的管理理论，又是一种综合性的管理方法。它不仅综合运用了多种现代管理理论，而且兼容了多种管理方法。正因如此，国外称目标管理为“企业之导航”，“管理中的管理”。根据这一特点，我们在实行目标管理的过程中，切忌把面搞得过窄。要把实行目标管理，作为学习和掌握现代管理科学，实行管理现代化、科学化的突破口。在管理实践中，应以目标管理为框架，吸收引进其他现代管理理论和方法。目前，一些单位在实行目标管理的过程中，把预测方法、决策理论、统筹法等引入目标系统；把组织理论、控制理论、信息方法等引入控制系统；运用预测决策技术搞好目标论证，优化目标决策；运用网络技术和线性规划，优化管理要素的组合，搞好实施中的平衡与协调；运用全面质量管理的PD-CA循环方法，规范目标管理的程序，促进目标管理的深入发展等，这些都是可取的。总之，实行目标管理，并综合运用其他管理理论和方法，有助于提高和扩大目标管理的实用功能。

## 五、深化目标管理

实行目标管理，旨在使单位不断向更高的目标迈进，逐步走上管理高效化的良性循环轨道。因此，不能把实行目标管理当作权宜之计。要在取得初步成效的基础上，逐步完善，不断深化。

从目前情况看，虽然不少单位实行目标管理，但发展不平衡，有的仍停留在起步阶段，甚至流于形式或者半途而废。如何把目标管理坚持下去，使之向深度和广度发展，这是当前应该着力解决的问题。

1. 深化理论研究。目标管理是一种较高层次的管理理论，又是综合性较强的管理方法。实行目标管理，既涉及到管理观念的变革，又涉及到各种管理方法的综合运用。如果没有正确的理论指导，仅满足于了解一些概念，模仿几张图表，是不能称之为目标管理的，更不能将目标管理引向深入。辩证唯物主义认为，人们感觉到了的东西，并不一定理解它，只有理解了的东西，才能更深刻地感觉它。从我国几年来推行目标管理的实际情况看，目标管理在一些系统虽然发展较快，推行较广，但不少单位理论准备不足，有的甚至是先干起来再说。缺乏理论的指导，必然是盲目的实践，这是一些单位和部门的目标管理处于一般化状态的主要原因。因此，必须把加强理论研究，作

为深化目标管理的根本工作去抓。

深化理论研究，可从以下三方面做起：

(1) 抓好全员教育。从几年来的实践看，虽然领导重视，但忽视对成员的普遍教育，不管成员是否理解和接受，一相情愿地推行目标管理，结果是上面磨破嘴、跑断腿，下面不冷不热。造成“两张皮”。所以，抓好全体成员的基础教育，使每个成员了解目标管理的目的、意义、基本理论和做法，使成员充分认识目标管理的优越性，推广应用的必要性，是开展和深化目标管理不可缺少的工作。

(2) 突出基础理论。在一般学习的基础上，要带着实践中的问题，进一步学习目标管理的基础理论，掌握目标管理的精神实质，为深入开展目标管理奠定扎实的理论基础。如提高目标管理的整体绩效，就要研究和掌握系统科学的基本理论；提高实施中的控制能力，解决“宏观不失控，微观要搞活”的矛盾，就要研究和掌握控制理论；提高目标决策的科学性，就要学习和掌握预测决策理论和多种管理技术等。

(3) 采取有效方法。深化理论研究，必须采取有效的方法。除了举办讲座、搞函授、召开现场会、经验交流会等方法外，还可把管理理论的学习纳入目标项目，提出具体要求，明确考核标准，用目标管理的方法抓好管理理论的学习和研究。

通过深化理论研究，使每个领导干部懂管理，业务部门善管理，基层干部会管理，从根本上提高组织成员驾驭目标管理的能力。

2. 优化目标决策。目标决策，是目标管理者确定目标和选择实现目标最佳途径的决断性活动。目标决策是否正确，决定着管理的成败和绩效的大小。实践证明，决策正确如同棋高一筹，能收到事半功倍的效果，组织成员会从管理的最佳效果中，进一步认识目标管理的优越性，增强自觉性；相反，决策失误如同棋错一步，不是满盘皆输，也是被动不堪，不仅使目标管理收不到应有的成效，还会造成“副作用”，增加实行目标管理的阻力。因此，优化目标决策，不仅是目标管理者的首要职责，而且是深化目标管理的关键环节。

要优化目标决策，一是提高决策者自身素质。管理人员要努力学习领导科学和管理科学知识，掌握决策理论和常用的技术方法，增强创造性思维的能力，改变那种落后的经验决策、直观决策的习惯，实现决策的科学化。二是注重调查研究。决策前要根据调查的结果，拟定多种方案，进行可行性分析。通过综合分析，从中选出最优方案。三是善于发挥“外脑”的作用。在目标管理中，不少单位建立了智囊、咨询、协调机构。这些组织，通过各种途径为领导者决策提供可靠依据，成为科学决策不可缺少的环节。决策者要善于利用外脑，倾听他们的意见，充分发挥他们在决策中的参谋作用。

3. 强化控制能力。在目标管理中，目标付诸实施后，对实施过程能否实行有效地控制，是能否实现预期目标的关键。要使目标管理不断取得新的成果，必须强化控制能力。

在实行目标管理的初期，往往是模仿目标管理的一般程序，较多地借助经验的手段实施控制。不仅手段落后，而且带有较大的盲目性。要深化目标管理，必须改变这种情况，提高管理控制能力。

(1) 树立自我控制为主要的观念。杜拉克把自我控制确定为目标管理的基本思想，是因为它集中地反映了目标管理的特点和客观要求。所谓自我控制，

并非单纯指个体的人，而且包括一个系统、部门或单位。对一个管理系统来说，自我控制主要表现为对系统整体功能的控制，包括目标的制定，措施的完善，系统状态的调节等。对一个单位或部门来说，自我控制主要表现为对层次功能的控制，通过本级目标的自我运行，在系统中起到承上启下的作用。对目标责任人来说，自我控制主要表现为个人对目标责任的承诺，既包括执行上级指令和要求的自觉性，又包括个人完成目标的主观能动性和创造性。树立自我控制为主的观念。有助于自觉地从上述各方面强化自我控制能力。

(2) 增强目标的激励作用。目标管理强调以目标引导人的行为，以实际行为去实现目标。目标激励作用的大小，影响着控制能力的高低。因此，确定目标要牵动全局，突出重点，使组织成员人人关心，才能激发人们以最大的努力去实现目标。也可以把长远目标分解为阶段目标，以缩小现实与目标的距离。用途中目标成果的累积成效，去强化成员实现长远目标的意志。这些，都可以起到增强控制能力的作用。

(3) 改善控制手段。增强目标管理的控制能力，加强目标实施中的控制，除了综合运用多种控制方法之外，还要不断改善控制手段。如建立目标管理中的电子计算机辅助系统，以电子计算机为主要手段，辅助目标制定、目标决策、监控目标实施状态，模拟管理效果，测评管理绩效，从而会大大增强目标管理系统的控制能力。

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
  
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国编著
25. 世纪护照—— 经理人电脑学习手册.....梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO 09000 系列操作指南.....唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽编著

41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著
43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕编著
- 
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲编著
61. 魔道斗法——一成功讨债技巧.....李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平编著
67. 科学决策的工具——一管理经济学.....姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉编著
69. 点焮心火——员工激励手册.....昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉编著
- 
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙编著

83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞蓬编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著

