

目标管理体制分析

文/陈洁

一、目标管理的含义

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

目标管理指导思想上是以Y理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责，具体方法上是泰勒科学管理的进一步发展，它与传统管理方式相比有鲜明的特点，可概括为：

1、重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度，在这一制度下，上级与下级的关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。

2、建立目标锁链与目标体系。目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各员工的分目标。从组织目标到经营单位目标，再到部门目标、最后到个人目标。在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人员完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

3、重视成果。目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标准。至于完成目标的具体过程，途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

二、目标管理体制评价

1、目标管理的优点

① 目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。对于那些在技术上具有可分性的工作，由于责任、任务明确目标管理常常会起到立竿见影的效果。而对于技术不可分的团队工作（TNE）则难以实施目标管理。

② 目标管理有助于改进组织结构的职责分工，由于组织目标的成果和责任力图划的一个职位或部门，容易发现授权不足与职责不清等缺陷。

③ 目标管理启发了自觉，调动了员工的主动性、积极性、创造性。由于强调自我控制，自我调节，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而提高了士气。

④ 目标管理促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。

2、目标管理的缺点

① 目标难以制定。组织内的许多目标难以量化、具体化；许多团队工作在技术上不可分解；组织环境的可测因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大。这些都使得组织的许多活动制订数量化目标是很困难的。

② 目标管理的哲学假设不一定都存在。Y理论对于人类的动机作了过分乐观的假设，实际中的人是有“机会主义本性”的，尤其在监督不力的情况下。因此许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

③ 目标商定可能增加管理成本。目标商定相下沟通、统一思想是很费时间的；每个单位、每个人都关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向。

④ 有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

三、目标管理启示

鉴于上述分析，在实际中推行目标管理时，除了掌握具体的方法以外，还要特别注意把握工作的性质，分析其分解和量化的可能；提高员工的职业道德水平，建立健全各项规章制度，注意改进领导作风和工作方法，使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上；要逐步推行，长期坚持，不断完善，从而使目标管理发挥预期的作用。

首先，企业需要在价值评价上得到全员认同，员工有为实现企业目标作贡献的意愿，在此基础上建立制度性的规范和程序，从政策上保证MBO导向绩效管理制度的连续性和规范性，并在此基

础上不断优化。另外，考核指标的设置要根据具体情况客观、灵活地选择，如对销售业绩采用固定性指标，对特殊阶段或特殊市场采用临时的促销活动、客户开发等评价指标；对不同性质、不同层次的职位要有不同的考核指标和选择不同的权重，使绩效管理具备客观、公正和针对性。

其次，营造积极的组织环境，创造良好的工作氛围，提倡充分而公开的信息交流，让员工了解考核的结果，使员工明确什么是被组织承认的和如何努力得到组织承认MBO导向绩效管理鼓励通过团队的努力实现目标，注重在目标牵引下个人能力的成长，但绝不提倡个人英雄主义。

最后，营销队伍的素质是MBO导向绩效管理成功的基础保证，营销人员在认同企业价值观和企业目标的前提下，具备较高的个人素质和学习能力，具备良好的团队工作意识。

总之，MBO导向绩效管理是将绩效考评与目标管理过程融为一体的一种绩效管理方式，在目标管理的计划、执行、检查和反馈中进行绩效管理的计划、指导、考评和激励过程，并形成一个闭环。它在对关键环节进行控制和管理的基础上，充分发挥牵引和激励作用，提高营销组织的经营活力，实现管理和经营的统一。另外，MBO导向绩效管理的成功实施需要系统地保证，需要企业在文化制度建设、组织环境的营造到员工素质培养等各方面全方位的改进和提高（作者单位：广州暨南大学国际学院）

相关链接

[论知识经济时代的技术创新与区域经济发展](#)
[青海省大中型企业技术创新活动的研究](#)
[论绿色技术创新主体的多元性](#)
[互联网时代的营销创新](#)
[企业管理费用知多少](#)
[目标管理体制分析](#)
[浅议收益管理](#)
[基于变革管理的BPR实施](#)
[谈阳光工程实施下的全额事业单位的分配制度改革](#)
[基于自主创新的大中型工业企业核心竞争力的综合评价](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心