

案例分析样题 4

华日证券上海营业部年度目标的确定与调整

一、教学目的

1. 通过案例分析和讨论，加深对管理学原理中目标管理理论的了解与认识。
2. 通过案例分析和讨论，了解目标管理理论中制定有效目标的重要性。

二、案例内容

华日证券有限公司分别在 1996 年和 1999 年进行了两次增资扩股。通过增资扩股，公司的实力与规模明显上了一个台阶，大大加快了公司发展的步伐。

在此同时，华日证券有限公司的管理层却非常清醒地认识到，公司规模의 壮大，并不意味着公司管理水平也能够同步跟上，一个公司的成败在于管理，只有把管理抓好了，其他工作才能步入正轨。为了提高公司的管理水平，公司决定从 1999 年起在公司全面推行目标管理，并由华胜管理咨询公司协助实施与推广。

为了推动目标管理工作的开展，公司的管理部门编写了《目标管理知识读本》，公司总经理亲自为读本作序。总经理在序言中这样写道：华日证券有限公司推行目标管理具有两方面的现实意义，第一，从世界知名企业的实践来看，目标管理确实是一种比较行之有效的管理方式；第二，华日证券有限公司推行管理改革的条件、时机已经成熟。1998 年，公司采取了一系列的措施对全公司各个部门、各个岗位的职责进行了统一界定，确立了一套规范的流程和程序。1997、1998 年，公司又先后进行了两次年度考核评价工作。通过两次增资扩股之

后，公司的规模在全国券商排名中已进入十强之列。

根据公司目标管理的具体要求，总公司 1999 年的利润总目标定为 1.3 亿元，并具体分解为：经纪业务总部 6 000 万元，投资银行部 3 000 万元，投资部 4 000 万元。经纪业务总部拿到这一目标之后，又进一步向全国 16 个营业部进行分解，其中，上海营业部 1999 年的利润目标为 600 万元。上海营业部曾在 1998 年实现了 600 万的利润指标，而根据总公司研究发展中心的专家分析的结果，1999 年出现大行情和特大行情的可能性小于 10%，因此建议公司经纪业务总部在给下属营业部分解 1999 年目标时可以与 1998 年的实现利润持平或略有提高。

1999 年 5 月 19 日至 6 月 30 日，中国证券市场著名的“5.19”行情爆发。其结果是，在 6 月 30 日大盘收市之后，上海营业部的利润已达到 800 万元。与此同时，公司新的利润指标下来了，要求上海营业部 1999 年全年要完成 1 100 万的利润指标。

这样，原本已经超额完成全年利润指标的上海营业部的员工们想不通了。小张是营业部大户室的客户专管员，他认为，总部调整目标，说明公司对目标管理的推行出尔反尔，工作作风太不严肃了。如果今年没有出这一波大行情，如果今年上半年只完成 200 万元的指标，公司是否也会相应地向下调整指标呢？

小王是营业部的财务部经理，是名牌大学毕业的管理学硕士。他认为，“管理学泰斗哈罗德·孔茨在其编著的《管理学》（第十版）中指出，‘如果目标经常改动，就说明它不是经过深思熟虑和周密计划的结果，那么这样的目标是没有意义的。’”因此，他对总公司的具体做法也抱有疑义。

营业部张经理则是将这一做法同以前实施的目标管理作比较。他认为，“以前指标下达主要是以历史数据为主要依据，并根据一定的增长百分比进行指标调整。如果上一年完成 500 万利润；则下一年的

指标可能定在 550 万元左右。营业部为了使下一年下达的指标不是“水涨船高”，往往会在当年完成利润指标之后，要么就想方设法隐藏以后几个月产生的利润，要么就无所事事，一点没有增加全年利润的动力。对于好的营业部来说，最糟糕的情况就是“鞭打快牛吼”情况的发生，有些前期利润指标定得较高的营业部往往会被更高的利润指标压得喘不过气来。公司总部实施目标管理之后，本以为这种情况将一去不复返了，没想到目标管理下的利润指标也是可以随意调整的。”

对于营业部的这些看法，经纪业务总部的解释是，制定 1100 万元利润指标的依据是，600 万元的年指标就相当 50 万元的月指标，尽管上半年已经完成了 800 万元的实际业绩，但下半年仍需要根据计划，完成 6 个月，每个月 50 万元的指标，因此全年指标需要调整为 1 100 万元。若不进行相应调整的话，营业部下半年将可能会无所事事。经纪业务总部的王经理也引用哈罗德·孔茨的观点来为自己的做法辩护，“目标管理的缺陷之一就是缺乏灵活性”，“在公司目标已修改，计划工作的前提条件已经发生了变化或政策已经改变的情况下，如果期望一位管理人员为已经过时的目标去努力奋斗，那也是愚蠢的。”

公司总裁在得知营业部与经纪业务总部意见明显相左的情况之后，请华胜管理咨询公司根据公司的实际情况，提出新的更为有效的目标制定和分解的方法。

三、思考题

1. 经纪业务总部调整指标的解释是否合理？
2. 华胜管理咨询公司能否提出新的更为有效的目标制定和分解的方法？

四、理论参考

1. 目标管理的过程。

目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，有意识地瞄准组织目标和个人目标并有效地和高效率地实现它们。

目标管理主要由目标制定、目标实施和目标成果评价三个阶段形成一个循环周期，预定目标实现后，又要制定新的目标，进行新一轮循环。

第一阶段：目标制定。目标制定阶段可分为两个工作步骤：总目标的制定和总目标的展开。总目标的制定是目标管理的中心内容。一般来说，总目标是由总方针、定量目标和保证措施所组成。将企业目标从上到下、层层分解落实的过程，称为目标展开。目标展开主要包括目标分解、对策展开和目标协商、明确目标责任等主要内容。目标制定阶段的难度较大，工作最繁重，它要求建立一个以组织总目标为中心，一贯到底的目标体系。制定的目标必须是可考核的。业务部门制定目标相对容易一些，职能部门的难度较大，但不是不能考核。根据公司阶段性任务和岗位职责，各单位拿出详细计划，提出具体要求，如主要工作完成期限、质量要求、技能要求、费用等，这些都是可考核的。

第二阶段：目标实施。目标一经制定和展开，企业从上到下都要紧紧围绕确立的目标、赋予的责任、授予的权利结合各自的特点，寻找最有效的实现途径。在目标实施阶段，要着重抓好以下两方面的工作：(1)权限下放和自我控制。在目标制定过程中，上级必须明确提出达到目标的方针；而在目标实施过程中，上级关心的应是下级是否根据方针达到目标，取得最终成果，至于下级采用什么方法和手段，通过什么途径来达到目标，则由下级自主选择。因此，上级要尽可能下放权限，给下级以自由处理的余地。在权限下放的同时，也要强调

下级的执行责任和报告义务。下级在实施过程中，一方面要对照自己的目标检查行动，一方面要依靠自己的判断充分行使下放给自己的权限，努力达到目标，以实现自我控制。有了目标和权限，下级就会产生责任感，发挥自己的判断能力、决断能力和创造能力，就能针对自己的不足主动进行自我提高、力争完成目标。(2)实施过程的检查和控制。目标的实施如果可以促进各部门和员工更好地完成目标。一般遵循下级自查报告和上级巡视指导相结合的原则。

第三阶段：目标成果的评价。目标成果的评价一般包括自我评价和上级评价。目标管理的自我评价是实现自我控制的一种手段：每个人通过自我评价，对某项任务感到满意，就会激起力争达到下一期目标的热情；感到不满意，就更能激起自我提高的愿望，力求提高自己的能力。上级可利用成果评价的有利机会，与下级进行交流，针对每个人的情况进行具体细致的指导和帮助。目标成果评价一般采用综合评价法，对每一项目标按目标的完成程度、复杂程度和在达到完成目标过程中的努力程度三个要素来评定。

2. 目标管理的优越性和局限性。

目标管理的优越性：改善管理工作；组织明晰化；鼓励员工勇于承诺和自我实现；形成有效的控制。

目标管理的局限性：错误传输目标管理的理念；未能向目标拟定者阐明指导方针；设置目标的难点；强调短期目标；目标呆滞的危险；没有形成目标网络；没有坚持可考核性；其他危险(如随意武断、监督交流不够、过分强调数量目标等)。