

第二编 计划与决策

计划
决策
战略

第4章

计 划

【内容提要】

计划，通常是指制定计划，即通过一定的科学方法，确定组织的目标和为了达到决策目标而提出实现目标的安排。计划的性质一般可以概括为目标性、首位性、普遍性、效率性和创新性等五个方面。计划的作用主要体现在四个方面，即管理者开展活动的有力依据；管理者降低风险、掌握主动的手段；管理者提高效益的重要方法，管理者进行控制的标准。

根据不同的分类标准可以将计划分为不同的类型：按照时间期限的长短可分为长期计划、中期计划和短期计划；按职能空间可分为业务计划、财务计划及人事计划；根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度可分为战略计划、战术计划与作业计划；根据内容的明确性标准可分为具体性计划和指导性计划；根据程序化程度可分为程序性计划和非程序性计划。影响计划有效性的权变因素主要有组织的层次、组织的产品生命周期、环境的不确定性程度等。

计划工作的程序，即编制计划工作步骤都是相似的，依次包括以下内容：估量机会；制定目标；确定计划工作的前提条件；拟订可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。

计划工作的方法常用的主要有三种方法，即滚动计划法、进度计划和运筹学方法。其中进度计划主要有三种工具，即甘特图、负荷图和计划评审技术。

组织目标，是指根据组织宗旨而提出的组织在一定时期内要达到的预期成果。制定目标时，必须把握好目标的控制性与突破性、分层次性、网络化、多样性、时间性和可考核性等属性。组织目标之作用可以归纳为导向作用、聚合作用、激励作用和考核评价作用等作用。

目标管理是组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，然后把这些目标作为经营、评估、奖励每个单位和个人贡献的标准的一种程序和过程。目标管理的特点主要表现为提倡参与管理、强调“自我控制”、强调授权和注重成果第一等几个方面。目标管理的理论基础，主要有动机激发理论、人性假设理论和授权理论等。

目标管理过程一般来说分为目标的设置、组织实施和检查以及评估等三个阶段。目标管理利弊兼备，但优点多于缺点。

【学习目的与要求】

本章主要讲授并要求学生了解计划工作的含义，掌握计划工作的性质一般可以概括为目标性、首位性、普遍性、效率性和创新性等五个主要方面，了解计划的作用主要体现在四个方面，即管理者开展活动的有力依据，管理者降低风险、掌握主动的手段，管理者提高效益的重要方法，管理者进行控制的标准。掌握根据不同的分类标准可以将计划分成的不同的类型。了解计划工作的程序和计划工作的方法常用的主要有三种，即滚动计划法、进度计划法和运筹学方法。

理解目标的含义，了解目标的控制性与突破性、分层次性、网络化、多样性、时间性和可考核性等属性以及目标的导向作用、聚合作用、激励作用和考核评价作用等作用。掌握目标管理的概念、性质、特点和过程。

第一节 计划概述

一、什么是计划

任何管理人员都必须制定计划。计划是所有管理职能中最基本的方面，古人所说的“运筹帷幄”，就是对计划职能的形象概括。管理者必须有能力预测今后可能发生的事情。除了少数常规活动外，任何组织和管理活动都需要计划。管理者必须计划一系列的事情，如新产品的生产及改造、新产品的销售、产品的定价、人员的雇佣、资金的筹集等。对美国 500 家大型企业组织的调查表明，他们当中有 94% 进行过长期计划。

那么计划到底是什么？所谓计划就是根据社会的需要以及组织的自身能力，确定组织在一定时期内的奋斗目标，通过计划的编制、执行和检查，协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动，有效地利用组织的人力、物力和财力资源，取得最佳的经济效益和社会效益。

计划的内容常用 5 个“W”和 1 个“H”来表示：

What（what to do）——做什么？活动与内容。

Why（why to do）——为什么做？原因与目的。

Who（who to do）——谁去做？人员。

When（when to do）——何时做？时间。

Where (where to do) ——何地做？地点。

How (how to do) ——怎样做？手段和安排。

计划的概念有广义和狭义之分。

广义的计划包括制定计划、执行计划和检查计划的执行情况等整个过程。

狭义的计划指制定计划，即通过一定的科学方法，确定组织的目标和为了达到决策目标而提出实现目标的安排的方案。我们通常采用狭义的计划工作的定义。

计划工作有助于管理人员选择和抓住合适的机会；有助于管理人员鉴别和确定正确的行动方案；有助于管理人员减少只靠运气办事的现象，避免风险；有助于组织高效率地使用资源；也有助于让组织成员知道什么是真正所期待的，使所作所为有意义。

二、计划的性质

计划工作的性质可以概括为五个主要方面，即目标性、首位性、普遍性、效率性和创新性。

（一）目标性

每一个计划都是旨在促使企业或各类组织的总目标和一定时期目标的实现。计划工作是最明白地显示出管理的基本特征的主要职能活动。

（二）领先性

由于计划、组织、领导和控制等方面的管理活动，是为了支持实现组织或企业的目标，因此，计划工作放在所有其他管理职能的实施之前，这是合乎逻辑的。虽然在实践中，所有的职能交织成一个行动网络，但是计划工作具有它的特殊地位，因为它牵涉到制定整个集体努力去完成的必要的目标。因此，主管人员必须首先制定计划，然后才知道需要什么样的组织关系和人员素质，按照什么方针去领导下属工作人员，以及采用什么样的控制。因此，如果要使所有其他管理职能发挥效用，必须首先制定好计划。

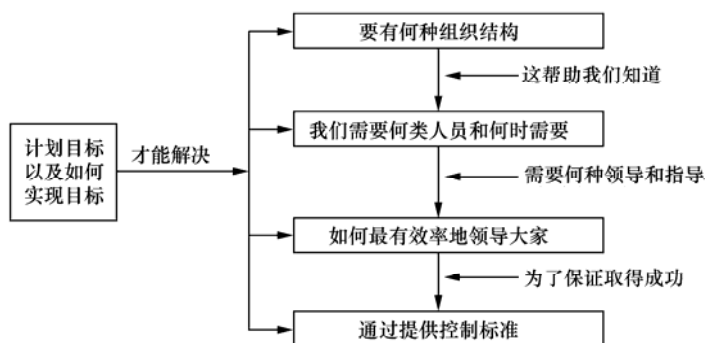


图 4-1 计划具有领先性

资料来源：杨文士,张雁. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社,1997. 75

（三）普遍性

虽然计划的特点和范围随着主管人员的职权不同而不同,但是计划工作是全体主管人员的一项职能。为了有效地做好计划,必须给予不同的主管人员一定程度的自主权和制定计划的责任,否则,他们就不是名副其实的真正主管人员了。

虽然所有主管人员都做计划,但第一线的基层监管人员的工作计划,不同于上层主管人员制定的计划。

（四）效率性

计划的任务,不仅是要确保实现目标,而且是要从众多方案中选择最优的资源配置方案,以求得合理利用资源和提高效率。用通俗的语言来表达,就是既要“做正确的事”又要“正确地做事”。

我们衡量一个计划的效率,就是看这个计划对我们的目的和目标的贡献。这里讲的贡献,是指扣除在制定和实施这个计划时所需要的费用和其他因素后,能得到的总额而言。

计划可能提高所要达到的目标,但没有必要为此付出高昂的代价。如果计划按合理的代价实现目标,这样的计划就是有效率的。在衡量代价时,不仅用时间、金钱或者生产来衡量,而且还要衡量个人和集体的满意程度。

许多主管人员编制了费用大于所能获得的收入的计划。例如,有一家航空公司,以费用超过收入的代价购买某种飞机。有些公司尽力设法推销市场不能接受的产品,为此付出高昂的代价,以至于得不偿失。这都不符合计划的效率性要求。

（五）创新性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的,因而它是一个创新性的管理过程。计划有点类似于一项产品或一项工程的设计,它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样,成功的计划也依赖于创新。

三、计划的作用

随着生产技术日新月异,生产力水平的提高,生产规模的不断扩大,分工与协作的程度空前提高,社会组织活动不但受到内部环境的影响,还要受到外来多方面因素的制约,组织要不断地适应这种复杂的、变化的环境,只有科学地制定计划才能协调与平衡多方面的活动,求得组织的生存与发展。计划是社会组织以及企业管理中不可缺少的一个环节。具体地

说，计划的作用可以归纳为如下四方面：

（一）计划是管理者开展活动的有力依据

管理者开展活动要根据计划来进行。他们分派任务，根据任务确定下级的权力和责任，促使组织中的全体人员的活动方向趋于一致而形成一种复合的、巨大的组织行为，无不需要根据组织目标以及计划来进行。一个科学、周详的计划是管理者有效开展活动的有力依据。

（二）计划是管理者降低风险、掌握主动的手段

当今世界正处于剧烈变化的时代中，社会在变革，技术在变革，人们的价值观念也在不断变化。未来社会可能会出现资源价格的变化，新的产品和服务由竞争者推出，国家对企业的政策、方针可能变化，顾客的意愿和消费观念也会变化。

这些变化对管理者而言，既可能是风险也可能是机会。管理者可以通过科学有效的计划来降低风险、掌握主动。管理者可以针对未来的变化进行预测，根据过去的和现在的信息来推测将来可能出现哪种变化，这些变化将对达成组织目标产生何种影响，在变化确实发生的时候应该采取什么对策，并制定出一系列的备选方案。一旦出现变化，就可以及时采取措施，不至于无所适从。通过计划工作，进行科学的预测可以把将来的风险降低到最低程度，抓住机会，保持主动。

（三）计划是管理者提高效益的重要方法

计划工作的一项重要任务就是根据未来可能的情况，采取相对应的措施，使未来的组织活动均衡发展。预先对此进行认真的研究，制定计划，能够避免在今后的活动中由于轻率判断所造成的损失。计划工作要对各种方案进行技术分析，选择最适当的、最有效的方案来达到组织目标。此外，由于有了计划，组织中成员的努力将合成为一种组织效应，这将大大提高工作效率从而带来经济效益。计划工作有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少盲目性所造成的浪费，促使各项工作能够均衡稳定的发展。计划将组织活动从时空角度进行分解来对现有资源的使用进行合理地分配，通过规定组织的不同部门在不同时间从事何种活动、告诉人们何地需要多少数量的资源，从而为组织筹集资源提供依据，使组织的可用资源充分发挥作用，并降低成本。

（四）计划是管理者进行控制的标准

计划包括建立目标和一些指标，这些目标和指标是管理者进行控制的标准。计划职能与控制职能具有不可分离的联系。计划的实施需要控制活动给予保证。在控制活动中发现的偏差，又可能使管理者修订计划，建立新目标。因此，计划是控制的基础，它为有效控制提供了标准和尺度。没有计划，控制工作也就不存在。如图 4-2 所示。

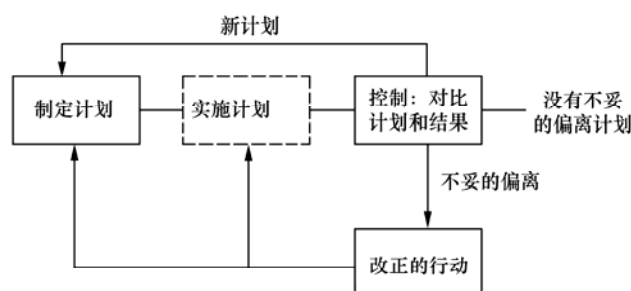


图 4-2 计划是控制的基础

资料来源：哈罗德·孔茨. 管理学.北京：经济科学出版社，1998. 67

总之，组织的成功在于是否合理运用计划。如果一个组织将计划工作放在首位，那么工作将得到有效的协调且能够按时完成，员工的努力就会避免低效重复，部门之间可以实现有效的合作与协调，员工的技能与潜力将会得到充分的运用，成本得到控制，最终将提高工作质量。

计划是联结现在与将来的桥梁。计划使将来可能不发生的事情变得可能发生。计划是一个运用智慧的过程，拟定可供选择的方案并根据目标和事实作出决策。“三思而后行”，如果我们没有事先的科学计划，那么很难避免犯错误。总的说来，计划就是预测未来，是未来行动的具体化，是达到既定的目标，决定未来的行动方案。

第二节 计划的类型及影响因素

一、计划的类型

由于人类活动的复杂性与多元性，计划的种类也变得十分复杂和多样。人们根据不同的背景以及不同的需要编制出各种各样的计划。表 4-1 列出了按不同的方法分类的计划类型。

表 4-1 计划的类型

分类标准	类型
时间期限的长短	长期计划 中期计划 短期计划
职能空间	业务计划 财务计划 人事计划
综合性程度（涉及时间长短及其范围广狭）	战略计划 战术计划 作业计划
计划内容的明确性	具体性计划 指导性计划
程序化程度	程序性计划 非程序性计划

（一）长期计划、中期计划与短期计划

计划可以按照时间期限的长短分为长期计划、中期计划和短期计划。

现有的习惯做法是将 1 年及 1 年以内的计划称为短期计划，1 年以上到 5 年以内的计划称为中期计划，5 年以上的计划称为长期计划。但是对一些环境变化很快，本身节奏很快的组织活动，其计划分类也可能年计划就是长期计划，季度计划就是中期计划，月计划是短期计划。

在这三种计划中，通常长期计划主要是方向性和长远性的计划，它主要回答的是组织的长远目标与发展方向以及大政方针问题，通常以工作纲领的形式出现。

中期计划是根据长远计划制定的，它比长期计划详细具体，是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。

短期计划则比中期计划更加详细具体，它是指导组织具体活动的行动计划，它一般是中期计划的分解与落实。

（二）业务计划、财务计划和人事计划

按职能空间分类，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。组织是通过从事一定业务活动立身于社会的，业务计划是组织的主要计划。我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。

比如，作为经济组织，企业业务计划包括产品开发、生产作业以及销售促进等内容。长期业务计划主要涉及业务方面的调整或业务规模的发展，短期业务计划则主要涉及业务活动的具体安排。长期产品计划主要涉及产品新品种的开发，短期产品计划则主要与现有品种的结构改进、功能完善有关；长期生产计划安排了企业生产规模的扩张及实施步骤，短期生产计划则主要涉及不同车间、班组的季、月、旬乃至周的作业进度安排；长期营销计划关系到推销方式或销售渠道的选择与建立，而短期营销计划则是对现有营销手段和网络的利用。

财务计划与人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。

财务计划研究如何从资本提供和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。

比如，长期财务计划要决定，为了满足业务规模发展从而资本增大的需要，如何建立新的融资渠道或选择不同的融资方式，而短期财务计划则研究如何保证资本的供应或如何监督这些资本的利用效率；长期人事计划要研究为保证组织的发展如何提高成员的素质、准备必要的干部力量，短期人事计划则要研究如何将具备不同素质特点的组织成员安排在不同的岗位上，使他们的能力和积极性得到充分的发挥。

（三）战略计划、战术计划与作业计划

根据时间长短及其范围的广狭，可将计划分为战略计划、战术计划与作业计划。

应用于整体组织的、为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划，称为战略计划。

战术计划一般是一种局部性的、阶段性的计划，它多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。

作业计划则是给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。

战略计划、战术计划和作业计划，强调的是组织纵向层次的指导和衔接。具体来说，战略计划往往由高层管理人员负责，战术计划和作业计划往往由中、基层管理人员甚至是具体作业人员负责，战略计划对战术计划和作业计划具有指导作用，而战术计划和作业计划的实施能够确保战略计划的实现。

（四）具体性计划与指导性计划

根据计划内容的明确性标准，可以将计划分为具体性计划和指导性计划。

具体性计划具有明确规定的目标，不存在模棱两可。比如，企业销售部经理打算使企业销售额在未来半年中增长 10%，他会制定明确的程序、预算方案以及日程进度表，这便是具体性计划。

指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权，它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。比如，一个增加销售额的具体计划可能规定在未来半年中增长 10%，而指导性计划则可能规定未来半年内销售额要增加 12%~16%。

相对于指导性计划而言，具体性计划虽然更易于执行、考核及控制，但是缺少灵活性，它要求的明确性和可预见性条件往往很难满足。

（五）程序性计划与非程序性计划

西蒙把组织活动分为两类：例行活动和非例行活动。

例行活动，指一些重复出现的工作，如订货、材料的出入库等。有关这类活动的决策是经常反复的，而且具有一定的结构，因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时，就利用既定的程序来解决，而不需要重新研究。这类决策叫程序化决策，与此对应的计划是程序性计划。

非例行活动，指不重复出现，比如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整、工资制度的改变等等。处理这类问题没有一成不变的方法和程序，因为这类问题或在过去尚未发生过，或因为其确切的性质和结构捉摸不定或极为复杂，或因为其十分重要需用个别方法加以处理。解决这类问题的决策叫做非程序化决策，与此对应的计划是非程序性计划。

（六）计划的层次体系

哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体，按照不同的表现形式，将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序和预算等几种类型。这几类计划的关系可描述为一个等级层次，如图 4-3 所示。

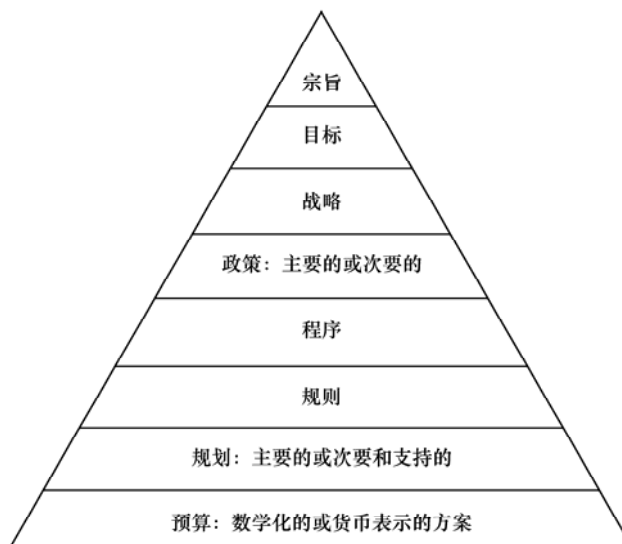


图 4-3 计划的层次体系

1. 宗旨 (purpose)

各种有组织的集体经营活动，如果是有意义的话，都至少应当有一个目的或使命。这种目的或使命，是社会对该组织的基本要求，我们称之为宗旨。换句话说，宗旨即表现组织是干什么的，应该干什么。比如，大学的宗旨是教书育人和科学研究，研究院所的宗旨是科学研究，企业的宗旨是从事生产和服务。

当我们把眼光转向一些取得了巨大成功的公司时，我们会发现，它们成功的原因首先在于有明确的宗旨。例如，在电子计算机芯片行业中首屈一指的英特尔（Intel）公司，就有着明确的宗旨：“英特尔公司的目标是在工艺技术和营业这两方面都成为并被承认是最好的，是领先的，是第一流的。”康柏计算机公司的宗旨是：“成为所有客户细分市场上个人电脑和个人电脑服务最主要的供应商。”麦当劳公司的宗旨是：“麦当劳公司的目标是占领全球的食品服务业。在全球范围内处于统治地位以及在建立客户满意度标准的同时，通过执行我们‘服务便利·增加价值·履行承诺’的战略，提高我们的市场占有率和盈利率。”

2. 目标(objective)

组织的宗旨支配着组织各个时期的目标和各部门的目标，而且组织各个时期的目标和各部门的目标是围绕组织存在的宗旨所制定的，并为完成组织宗旨而努力的。虽然教书育人和科学研究是一所大学的宗旨，但一所大学在完成自己宗旨时会进一步具体化不同时期的目标和各院系的目标，比如最近 3 年培养多少人才，发表多少论文等。

3. 战略(strategy)

战略是为实现组织或企业长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针，以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。战略是要指明方向、重点和资源分配的优先次序。战略并不打算确切地概述组织怎样去完成它的目标，这是无数主要的和次要的支持性计划的任务。

4. 政策(policy)

政策是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书。不是所有政策都是书面“陈述书”，因为政策常常只是从主管人员的活动中含蓄地反映出来的。例如，也许是为了方便，一家公司的总经理可能严格地遵循从公司内部提升职工的做法。因此，可以把这种做法解释为政策，而且其为下属工作人员认真地遵守。

政策的种类是很多的。这方面的例子包括雇用受过大学培训的工程师的政策，或者鼓励工作人员提出改善合作建议的政策，从公司内部提拔人才的政策，严格遵守高标准的商业道德的政策，制定竞争性价格的政策，或坚持固定定价而不是成本加赚头定价的政策。

主管人员注意的问题应该是，一定要使下属人员不要把较小的管理决策解释为政策，不要把较小的管理决策作为模式。既然政策是指导决策的，那么政策必须允许对某些事情有酌情处理的自由。政策是鼓励酌情处理和主动性的一种手段，但是要把它限制在一定范围内。自由处理的权限大小自然将取决于政策，但它又将反映主管人员在一个组织里的地位和权力。一家公司采用进取性的价格竞争政策，这家公司的总经理拥有解释和应用这种政策的广泛的酌情处理权和主动权。地方的销售经理（他向区域的销售经理报告工作）遵守同一基本政策，但是，总经理、主管销售的副总经理以及区域的销售经理所做的解释，成为派生政策。这些派生政策缩小了地方经理的酌情处理的范围。例如，缩小到仅仅限于批准一种特价销售的价格，以适应竞争的需要，但不得超过 10% 的降价幅度。

5. 程序 (procedure)

程序也是一种计划，它规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。程序是多种多样的，几乎可以这样说，组织中所有重复发生的管理活动都应当有程序。它详细列出必须完成某类活动的切实方式，并按时间顺序对必要的活动进行排列。例如，在组织的上层主管部门应当有重大决策程序、预算审批程序、会议程序等；在组织的中层职能管理部门，应当有各自的业务管理程序。

管理的程序化水平是管理水平的重要标志，制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

6. 规则(rule)

规则没有酌情处理的余地。它详细、明确地阐明必须行动或无需行动，其本质是一种管理决策。规则通常是最简单形式的计划。

规则不同于程序。其一，规则指导行动但不说明时间顺序；其二，可以把程序看作一系列的规则，但是规则可能是也可能不是程序的组成部分。比如，“禁止吸烟”是一条规则，但和程序没有任何联系；而一个规定为顾客服务的程序可能表现为一些规则，如在接到顾客需要服务的信息后 30 分钟内必须给予答复。

规则也不同于政策。政策的目的是指导行动，并给执行人员留有酌情处理的余地；而规则虽然也起指导行动的作用，但是在运用规则时，执行人员没有自行处理之权。

7. 方案（或规划）(programme)

方案是一个综合性的计划，它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源以及为完成既定行动方针所需的其他因素。一项方案可能很大，也可能很小。通常情况下，一个主要方案（规划）可能需要很多支持计划。在主要计划进行之前，必须把这些支持计划制定出来，并付诸实施。所有这些计划都必须加以协调和安排时间。

8. 预算（budget）

预算作为一种计划，是以数字表示预期结果的一种报告书。它也可以称之为“数字化”的计划。

二、影响计划有效性的权变因素

在有些情况下，长期计划比中期计划与短期计划有效；而在其他情况下，可能相反。与此类似，具体性计划有些情况下比指导性计划有效，而在另外情况下就未必如此。影响计划有效性的权变因素，包括组织的层次、组织的产品生命周期、环境的不确定性程度等。

（一）组织层次

在大多数情况下，基层管理者的计划活动主要是制定作业计划和战术计划，当管理者在组织中的等级上升时，他的计划角色就更具有战略导向性。对于大型组织中的最高管理者，他的计划任务基本上都是战略性以及战术计划。因此，管理者所在的组织层次决定了其计划的主要类型及其有效性。图 4-4 表明了组织的管理层次与计划类型之间的一般关系。

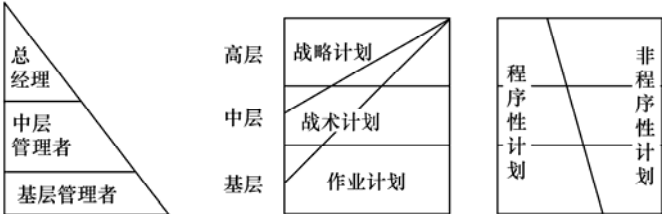


图 4-4 组织层次与计划类型的关系

（二）组织的产品生命周期

组织的产品都要经历一个生命周期（life cycle），开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织的产品生命周期的各个阶段上，计划的类型并非都具有相同的性质，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上相应地调整。如图 4-5 所示。

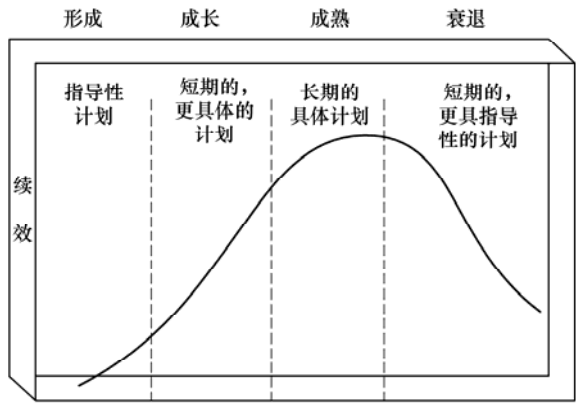


图 4-5 计划和组织的生命周期

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第 4 版） 北京：中国人民大学出版社，1997. 第 156 页。

在组织的产品幼年期，管理应当更多地依赖指导性计划，因为处于这一阶段要求组织具有很高的灵活性。在这个阶段上，目标是尝试性的，资源的获取具有不确定性，辨认目标顾客很难，而指导性计划使管理者可以随时按需要进行调整。

在组织的产品成长阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高，计划也更具有明确性，因此管理者应当制定短期的、更具体的计划。

当组织的产品进入成熟期这一相对稳定的时期，可预见性最大，从而也最适于长期的具体计划。

当组织的产品从成熟期进入衰退期，计划也从具体性转入指导性，这时目标要重新考虑，资源要重新分析，管理者应制定短期的、更具指导性的计划。

（三）环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划越应当是指导性的，计划期限也应越短。

如果正在发生迅速和重要的技术、社会、经济、法律和其他变化，那么，精确规定的计划反而会成为组织取得绩效的障碍。此时，环境变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。例如，当家电企业正进行如火如荼的价格战时，计划就越应当具有灵活性，指导性计划比具体性计划有效。

第三节 计划的程序与方法

一、计划的程序

任何计划的程序，即编制计划步骤都是相似的，依次包括以下内容：估量机会；制定目标；确定计划的前提条件；拟订可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。如图 4-6 所示。

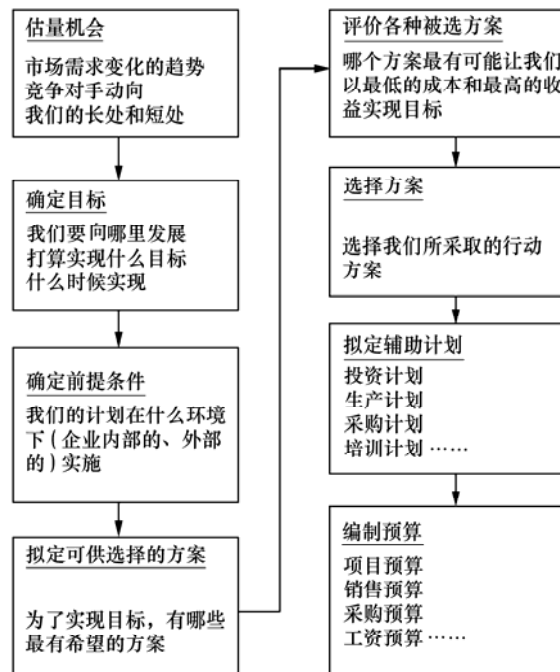


图 4-6 计划的程序

资料来源：杨文士,张雁. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社,1997

（一）估量机会

虽然估量机会要在编制实际计划之前进行，但是留意外界环境和组织内部的机会是编制计划的真正起点。我们应该初步地看一看将来可能出现的机会，清楚而全面地了解这些机会，根据我们的优点和弱点来确定我们所处的地位，应该明白我们希望去解决什么问题，以及为什么要解决这些问题，应该知道我们期望得到的是什么。我们要确立切合实际的目标，取决于对上述种种问题的认识。编制计划需要实事求是地对机会的各种情况进行判断。

（二）确定目标

在安排一个重大计划时，第二个步骤是要确定整个组织的目标，然后确定每个下属单位的目标，包括确定长期的和短期的目标。目标规定预期结果，并且说明将要要做的工作，首先

要强调目标应由哪个主体实现，以及如何通过策略、政策、程序、规则、预算和规划等去完成最终目标。

（三）确定前提条件

编制计划的第三个逻辑上的步骤是，要确定一些关键性的计划前提条件，并设法取得一致的意见。这些前提条件是关于要实现计划的预期环境的假设条件。要使所有参与编制计划的主管人员都同意这些前提条件是很重要的。实际上，编制计划前提条件的主要原则是，凡承担编制计划的每个人越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件，企业计划工作就越加协调和有效。

预测在确定计划前提方面很重要：将有什么样的市场？销售量多大？什么价格？什么产品？将有哪些技术开发？成本多少？什么样的工资率？什么样的税率和政策？什么新工厂？什么样的红利政策？政治和社会环境怎样？将如何筹集资金扩大业务？长期趋势将怎样？

（四）拟订可供选择的方案

编制计划的第四个步骤是，要寻求和检查可供选择的行动方针，特别是注意拟订那些不是马上看得清的行动方针。一个看上去不是很明显的方案，结果有时证明是最佳的。

在尽可能找到可供选择的方案后，下一工作就是减少可供选择方案的数量，以便可以分析并找到最有希望的方案。可以使用数学方法和计算机工具，可以进行彻底检查可供选择的方案。拟订可供选择的方案步骤过程中，计划工作者通常必须进行初步检查，以便发现最有成功希望的方案。

（五）评价各种备选方案

计划工作的第五个步骤是按照前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断。它一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。显然，确定目标和确定计划前提条件的工作质量，直接影响到方案的评价。在评价方法方面，可以采用运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法以及在条件许可的情况下采用多目标评价方法。

（六）选择方案

计划工作的第六个步骤是选定方案。这是在前五步工作的基础上作出的关键一步，也是实质性阶段——抉择阶段。可能遇到的情况是，有时会发现同时有两个可取的方案。在这种情况下，必须确定出首先采取哪个方案，而将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

（七）制定辅助计划

就做出决策时来说，计划工作还没有完成，因此表明一个第七步骤。基本计划几乎肯定要辅助计划的支持。当一家航空公司决定需要一批新飞机时，这个计划还包含着要制定很多辅助计划，如雇佣和培训各种各样人员的计划，采购和安置零部件计划，建立维修设施计划，制定飞行时刻表计划，以及广告、筹集资金和办理保险计划。

（八）用预算使计划数字化

在做出决策和确定计划后，赋予计划工作的最后一步就是要把计划转变成预算，使计划数字化。组织或企业的全面预算体现为收入和支出的总额，所获得的利润或者盈余，以及主要资产负债表项目的预算，如现金支出与资本支出的预算。一家企业或者其他企业的每一部门或每一方案，可以有它自己的预算，通常是费用预算和资本支出预算，这些预算又汇总到总的预算内。

二、计划工作的方法

计划工作效率的高低和质量的好坏很大程度上取决于采用计划的方法。下面简要介绍三种常用的方法。

（一）滚动计划法

滚动式计划方法是一种定期修订未来计划的方法。其编制方法是：在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度，这段固定的时期被称为滚动期），便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期顺序向前推进一个滚动期。这样就使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来。采用滚动计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，从而可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果。

下面举例说明滚动计划法，如图 4-7 所示。

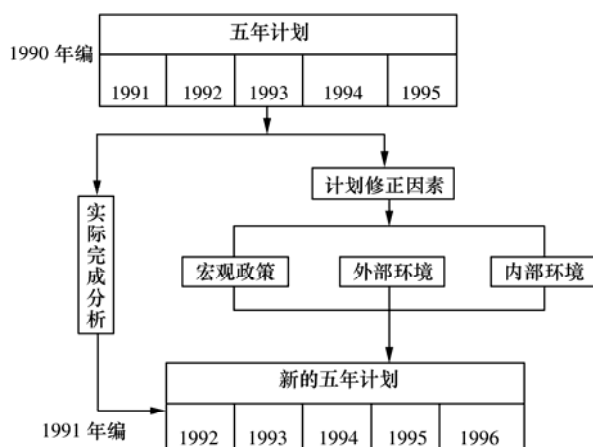


图 4-7 三年期的滚动计划法

滚动计划法虽然工作量很大，但是可以利用计算机来减轻一些工作。滚动计划法大大地增加了计划的弹性，使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，有效地应对了不确定性。

（二）进度计划

管理者经常使用进度计划（scheduling）来筹划应该进行的活动、活动的先后次序、谁来从事相应的活动以及何时完成。我们将介绍两种有用的进度计划工具。计划评审技术（简称 PERT）也是进度计划工具，在本书的控制的技术和方法中将有详细介绍，在此略去。

1. 甘特图

甘特图（Gantt chart）是在 20 世纪初由亨利·甘特开发的。它基本上是一种线条图，一条轴表示时间，一条轴表示要安排的活动，线条表示在整个期间计划的和实际的活动完成情况。甘特图直观地表明任务计划在什么时候进行，以及实际进展与计划要求的对比。

下面举图书出版例子来说明甘特图，如图 4-8 所示。

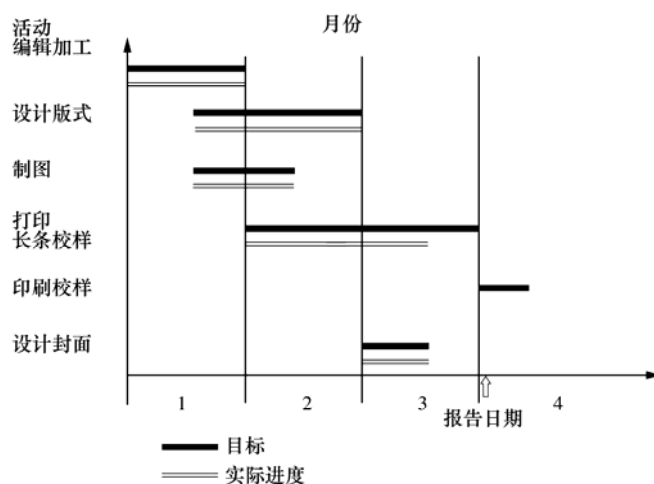


图 4-8 图书出版甘特图

时间以月为单位表示在图的下方，主要活动从上到下列在图的左边。计划需要确定书的出版包括哪些活动，这些活动的顺序，以及每项活动持续的时间。时间框里的线条表示计划的活动顺序，空白线条表示活动的实际进度。甘特图作为一种控制工具，帮助管理者发现实际进度偏离计划的情况。在本例中，除了打印长条校样以外，其他活动都是按计划完成的。

2. 负荷图

负荷图（load chart）是甘特图的改进，它不是在纵轴上列出活动，而是列出或者整个部门或者某些特定的资源。负荷图可以使管理者计划和控制的资源和能力能够被充分有效地利用，它是工作中心的能力计划。

下面我们举一个出版公司的例子来说明负荷图的应用，如图 4-9 所示。

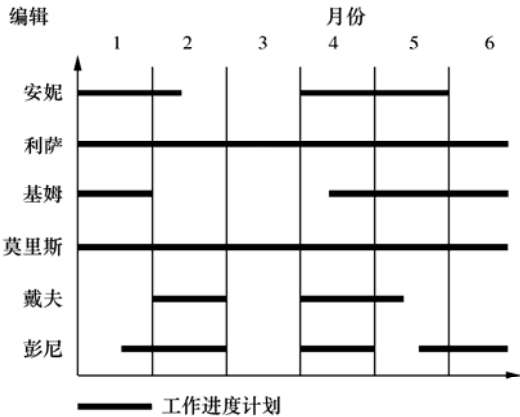


图 4-9 出版公司负荷图

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第 4 版）. 北京：中国人民大学出版社，1997. 206

这个例子是某出版公司 6 个责任编辑的负荷图，每个责任编辑负责一定数量书籍的编辑和设计。通过检查他们的负荷情况，管理 6 个责任编辑的管理者可以看出，谁有空闲时间可以在特定时间从事公司别的工作。

（三）运筹学方法

“运筹”在中文意义上即运算筹划、以策略取胜的意义。运筹学方法是计划工作的最全面的分析方法之一。

就内容讲，运筹学是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件已定的情况下，为了达到一定的目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，为选择一个最好的方案提出数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

第二次世界大战中，盟军科学家在研究如何有效地使防空作战系统运行，合理配置雷达站，使整个空军作战系统协调配合来有效地防御德军飞机入侵的过程中发展出了运筹学。二

战以后，研究军事运筹学的科学家纷纷转向民用部门，迅速促进了运筹学在社会经济领域的应用。

在计划工作中应用运筹学的一般程序分为五个阶段：

（1）规定目标和明确问题：包括把整个问题分解成若干子问题，确定问题的尺度、有效性度量、可控变量和不可控变量。

（2）收集数据和建立模型：包括定量关系、经验关系和规范关系。

（3）求解模型和优化方案：包括确定求解模型的数学方法，程序设计、调试运行和方案选优。

（4）检验模型和评价：包括检验模型在主要参数变动时的结果是否合理，输入发生微小变化时输出变化的相对大小是否合适以及模型是否容易解出等方面的检验和评价。

（5）方案实施和不断优化：包括应用所得的结果解决实际问题，并在方案实践过程中发现新的问题以不断优化方案。

上述五个阶段在实际过程中往往交叉重复进行，不断反复。

运筹学作为一个系统科学中的学科体系，研究的内容十分广泛，主要分支有：线性规划、非线性规划、整数规划、几何规划、大型规划、动态规划、图论、网络理论、博弈论、决策论、排队论、存储论、搜索论等。20 世纪 50 和 60 年代是运筹学研究和应用的鼎盛时期，但有人对运筹学的作用提出了怀疑，主要集中在两个方面上：①许多运筹学家把原来的问题抽象简化，直到数学难点和计算难点都被舍去为止，从而使问题的解答失去了实际意义；②运筹学最重要的目的是得到问题的最优解，但从管理实践的角度，由于决策目标通常有多个，且各个目标之间常常存在冲突，因此最终的解决方案一般都是折中的结果，而不是数学上的最优解。

第四节 目标管理

一、目标概述

（一）什么是目标

目标，一般是指人们从事某项活动所要达到的预期结果。组织目标，是指根据组织宗旨而提出的组织在一定时期内要达到的预期成果。不同的社会组织由于性质和任务等的不同，其组织目标也有所差异。政府组织、非营利组织和企业组织的目标在某些方面就有显著差别。

例如，政府的目标是为人民提供最佳的服务，以完成公众的需要为前提。政治和社会团体组织、教育组织、卫生组织、新闻文化事业组织、体育事业组织、科研组织、福利组织等

非营利组织也有其特定的目标。大学就是非营利组织，它也有其目标。

~~~~~

**透视：西方大学的总目标**

- 1. 吸收并教育优秀的学生。
- 2. 在文科和理科各方面以及某些专业领域，提供基本训练。
- 3. 培养社会需要的各类专业合格人才。
- 4. 聘请有名望的教授。
- 5. 建立数量充足、业务水平高的教师和科研人员队伍。
- 6. 通过研究发现新知识并组织教学。
- 7. 通过收取学费和吸收校友及朋友的捐赠来获得支持。
- 8. 加强与社会的合作，扩大学校影响，壮大发展实力。

~~~~~

一个企业必须首先确定自己在未来某一特定时间内所要达到的目标，然后才能考虑如何进行计划并制定策略使自己的目标变为现实。企业目标是企业的生产经营活动的阶段目的或最终目的。企业的总目标是企业的战略规划、分段目标和行动计划的基础和指导。企业的战略规划、分段目标和行动计划由总目标引出。战略规划一般都是由组织内的高级管理层制定。分阶段目标则是在总目标和战略规划的结构内所要达到的更为详细、更加具体的目标。行动计划可以是与分阶段目标或者总目标相关联，也可以是同时与两者相关联。

一个企业的目标往往涉及经济、社会、环境或政治等各个方面。一般来说，管理成功的企业应包括下列目标：①市场方面目标；②技术改进与发展方面目标；③提高生产力方面目标；④物质资源方面目标；⑤利润方面目标；⑥人力资源方面目标；⑦职工积极性发挥方面目标；⑧社会责任方面目标。

目标按不同的分类标准，可分为不同的类型。按层次区分，目标可以分为远景、使命、战略、战术等不同层次的目标。按形式区分，目标有抽象目标和具体目标。远景、使命等属于抽象目标，而战略、战术目标属于具体目标。按内容区分，目标可以分为社会目标、股东目标、市场目标与员工目标等。按时间区分，目标可以分为长远目标、长期目标、中期目标和短期目标。

（二）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的所希望的未来状况。从管理学的角度看，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. 控制性与突破性

控制性目标是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平;突破性目标是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平。例如:某厂利润率徘徊在原有水平左右的目标为控制性目标;通过加强管理,提高工作效率,使利润增加 15%,这个目标就叫突破性目标。

2. 分层次性

目标的分层次性,也称目标的纵向性。从组织结构的角度来看,组织目标是分层次、分等级的。

组织目标可分为三个层次:①组织的社会层目标。例如,企业社会层目标是履行社会责任,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;②组织层目标,即作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如:企业组织层目标,满足企业组织利益相关者的需求,提高经济效益,增强自我改造和发展的能力,改善企业组织利益相关者的生产、生活要求,创造文明的工作环境等目标。③组织成员个人层目标。例如,改善和提高组织成员个人经济收入,使其工作丰富化,尊重其兴趣爱好、荣誉和成就感等。

组织目标的分层次性,有助于我们正确理解组织的社会层目标、组织层目标和组织成员个人层目标之间的关系。社会层目标和组织层目标是所有参加者的间接的组织成员个人层目标。它是组织参加者们一起进行组织活动,以满足各自不同动机的手段。三者既有兼容的一面,也有冲突的一面。

既然存在着社会层目标、组织层目标和组织成员个人层目标之间的差异,那么就要协调三者之间的关系,即进行目标整合,要加强目标认同和信息沟通。我们主张三者不可偏废,应该是帕累托改进过程,而不应强调无原则的牺牲,因为这不利于组织目标最终有效地实现。

3. 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。目标和具体的计划通常构成为一个网络,它们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,融会成一个网络整体。

由于组织目标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,互相配合,互相支援,互相连接。

4. 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,通常包括股东、经营者、雇员、债权人、顾客、供应商、竞争者、国家等方面的目标。例如,经营者方面的目标有经营者满意度、经营者的工资和福利、经营者的知名度、名誉、社会地位以及社会责任感等;竞争方面的目标有竞争强度、行业集中度、行业利润率、市场份额、现金流量、增值额、研究与开发(R&D)、团队学习状况等;顾客方面的目

标有顾客满意度等。

组织的目标是多种多样的，除了主要目标之外，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。

5. 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。短期目标与长期目标的关系是非常密切的。通常长期目标主要是方向性和长远性的，它主要回答的是组织的长远发展方向以及方针走向，是短期目标的指南；短期目标是长期目标得以实现的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远。在长期目标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。

为了使长期目标和短期目标之间能够兼顾，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。具体可以借鉴前面的滚动计划的方法。采用滚动计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对长期目标进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期目标作指导，同时有短期目标作为具体实施的指导，可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果，避免目标的僵化性。

6. 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。

定量目标是指可以数量化的目标。比如，企业销售增加 15%，学者 1 年发表 3 篇论文。定性目标是指不宜用数量表示的目标。比如，员工思想政治工作的目标。

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的做法可能是危险的，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素质教育是否应该以考试成绩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。

（三）目标的作用

组织目标，提供给组织成员以奋斗的方向，具有重要的作用。具体言之，组织目标之作用可以归纳为下列四点。

1. 导向作用

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。由此可见，如果不是实现一定的目标，就无需管理，组织目标对组织活动具有导向作用。

正如德鲁克在《管理的实践》一书中指出，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。如果一个领域范围没有特定的目标，则这个领域范围必定被忽视；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。

一个组织是否能够有效地完成其使命，其关键因素之一是在于组织的目标是否正确、可行。一个组织首先要设定其正确且可行的目标，根据目标来分配工作，开展业务，组织运行才会有效。

2. 聚合作用

组织各部门和个人之间往往存在本位主义，这种现象的发生主要是由于组织的目标不够确实。如果组织能确立科学有效的总目标，然后进行层层分解，则各单位及相关人员就有了工作的指导和依据，在工作中各单位及相关人员根据总目标的要求，进行合理调整，就可以知道本部门的工作定位，合理安排自己的进度，同时也可以有效地与其他部门相配合，从而产生组织目标的聚合作用。

3. 激励作用

组织目标激励作用主要体现在提供鼓舞作用、提供支撑作用、提供满足感和新激励等方面。

组织目标订立之后，该目标就可以成为员工自我激励引导的标准。每个人员皆有了工作的依据，人员可以根据目标来自我激励、自我控制和自我引导，这大大有利于发挥员工的主观能动性，同时也可以减轻主管的负担。

组织目标也可以成为组织团队激励的基础，激发员工的合作意识。组织确立目标之后，就使组织团队人员有所遵循，当所有的团队人员皆在同一目标下共同工作时，团队人员的凝聚力必然加强，就会产生团队激励的效果，培养团队的合作意识与团队精神，更有利于组织目标的实现。

4. 考核评价作用

组织目标可提供各人员、各单位正确的工作方向与准绳。当工作完成后，有关人员即可

依据原定目标加以考核，看其工作成果是否与原定目标相符。这种考核比较客观公正，考核结果就会较具信服力。关于组织目标的考核评价作用，我们将在后面的目标管理中进行进一步阐述。

二、目标管理

（一）什么是目标管理

目标管理(management by objectives, 缩写为 MBO)是一种程序和过程，它使组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，然后把这些目标作为经营、评估、奖励每个单位和个人贡献的标准。它用系统的方法使许多关键管理活动结合起来，有意识地瞄准并有效和高效地实现组织目标和个人目标。

目标管理有三个要点：其一，上下级共同确定目标；其二，根据目标确定各自的责任；其三，根据目标执行情况进行控制。这种方法的实质，是以目标来激励员工的自我管理意识，激发员工的行动的自觉性，充分发挥其智慧和创造力，以期最终形成员工与企业共命运、同呼吸的共同体。

（二）目标管理的由来

目标管理 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。目标管理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的积极性。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。“目标管理”的概念是管理专家德鲁克(Peter Drucker) 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。

德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。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。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，遂被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。我国企业于 20 世纪 80 年代开始引进目标管理方法，并取得了较好成效。

（三）目标管理的特点

目标管理的特点主要表现在以下几个方面。

1.目标管理提倡参与管理，不主张独断专行

目标管理提倡民主、平等和参与的管理思想，不主张管理者闭门造车而独断专行。目标的实现者同时也是目标的制定者，主张由上级与下级在一起共同协商讨论确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，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。因此，组织应该具备民主、平等和参与的宽松的组织氛围与文化。

2.强调“自我控制”，不主张怀疑和压制

倡导目标管理就必须相信人是“社会人”和 Y 理论，要具备新的人性观，即人并非生来就是懒惰的，要求工作是人的本能；在适当的条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任；个人目标与组织目标能够统一；人对所参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制。人对企业目标的参与程度，同获得成就的效用直接相关；大多数人都具有解决组织问题的想象力和创造力。

目标管理并不主张对员工怀疑和压制。正如德鲁克认为的那样，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.强调授权，主张下放权力

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。授权是组织领导对自己和员工自信的表现。因为只有宽容而自信的领导才不怕自己失去对组织的领导力，才敢于授权，而且他对员工的才华和能力能够给予充分的信任。

推行目标管理有助于促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，调动员工的想象力和创造力，发挥其主观能动性，把组织局面搞得更有生气一些和更有效率一些。

4.注重成果第一，看重实际贡献

目标管理注重成果第一，看重实际贡献。采用传统的 management 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。其结果往往不是很客观科学，很容易束缚员工手脚，难以发挥其主观能动性，调动员工的想象力和创造力。

组织实行目标管理，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。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

（四）目标管理的理论基础

根据上述目标管理的特点，我们可以看出目标管理的理论基础，主要有动机激发理论、人性假设理论和授权理论等。

1. 动机激发理论

这个理论说明，当人产生某种需要未得到满足时，会产生某种不安和紧张的心理状态；在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理状态就转化为动机，推动人们从事某种活动，向目标迈进。当达到目标时，需要得到满足，这时又会产生新的需要，使人们不断地向新的目标前进。从管理理论的角度来看，人和组织的需要引发动机，动机引发行为，所有需要、动机和行为都是由目标所引导的。目标在其中起着中心作用。其逻辑关系如图 4-10 所示。

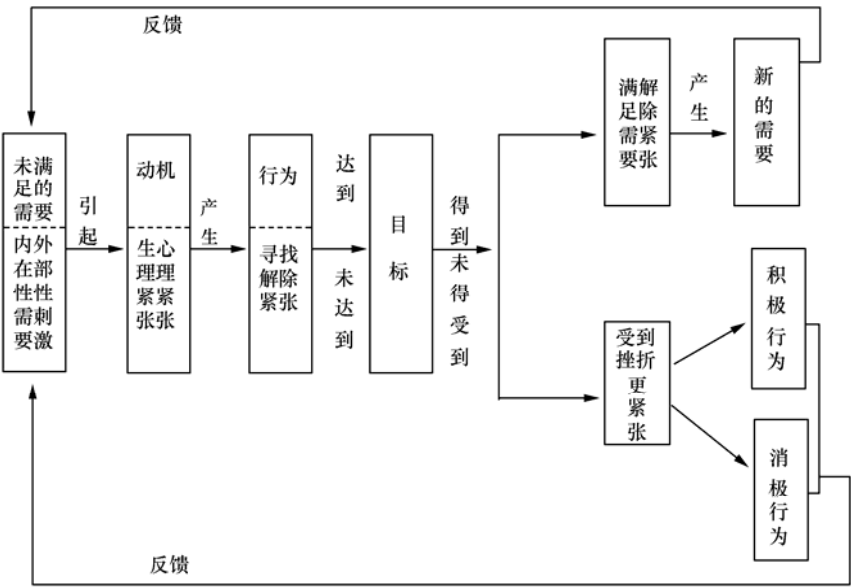


图 4-10 目标的动机激发作用

目标管理法就是遵循这一原理，根据人们的需要设置目标，使企业目标与个人目标尽可能地结合，以激发动机进而引导人们的行为，去完成企业的整体目标。

2. 人性假设理论

西方管理理论的相对应的人性假设主要有“经济人”与 X 理论、“社会人”和 Y 理论。科学管理之父泰勒的思想含有“经济人”的观点，即工人积极性的背后是经济动机。1957 年由美国麻省理工学院的道格拉斯·麦格雷戈（Donglas McGregor）教授总结传统管理理论

之后形成 X 理论，其主要观点为：正常人生性懒惰；缺乏雄心大志，不愿承担责任，宁愿被人领导；天生以自我为中心，对组织需要漠不关心；本性反对改革；不太伶俐，易于受骗。德国的马克斯·韦伯（Max Weber）和梅奥（Mayao）等学者对“社会人”的假设作了论述以及 1957 年麦格雷戈（McGregor）在《企业中人的方面》中提出了 Y 理论，其主要观点为：人是“社会人”；企业除了“正式组织”以外，还存在非正式组织；新型的领导能力表现在通过提高职工的满足度，激励职工的“士气”，从而达到提高劳动生产率的目的；人并非生来就是懒惰的，在适当的条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任；个人目标与组织目标能够统一；人对组织目标产生抵触和采取消极态度，完全主要是由于组织压力造成的；人对所参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制。

目标管理就是以“社会人”的假设和 Y 理论为基础，要求管理人员对下级采取信任型的管理措施。也就是说，要把重点放在关心和了解人的需要上，提倡集体奖励制度重于个人奖励制度，培养和形成员工的归属感和整体感，实行参与式管理。

3. 授权理论

授权理论认为，授权就是领导把原属于自己的权力通过恰当的方式授予给下级。授权的内容一般包括分派任务、委任权力和明确责任。授权有以下特点：①上级必须通过它的职位把职权授予下属；②授权不等于授责，更不等于有意识地推卸责任；③授权不等于放任不管；④授权是一种组织行为；⑤职权的授予可以是具体的，也可以是一般描述性的；⑥职权的授予可以是书面的，也可以是口头的；⑦权力既可以授出去，也可以收回来。授权的好处有：①得到下属的尊敬；②有利于发挥下属的聪明才智；③可以减轻上司的工作负担。授权的艺术有：①清楚而明确地陈述管理政策，指明下属权力的具体范围；②明确地规定各种工作任务和目标，分工明确；③根据所要完成的任务挑选人员；④保持信息沟通渠道的畅通，建立反馈控制机制。

目标管理就是遵循授权理论，就是由上级与下级在一起共同协商讨论确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，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”链的过程。如果目标定出后，上级不能根据目标需要，授予下级部门或者个人以相应的权力，那么仍然不能达到“自主控制”、“自主管理”的目的，即使下级再有能力也难以顺利完成既定的目标。因此，授权是提高目标管理效果的关键。

三、目标管理过程

目标管理过程如图 4-11 所示。

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，其具体做法分三个阶段：第一阶段为目标的设置；第二阶段为组织实施；第三阶段为检查和评估。

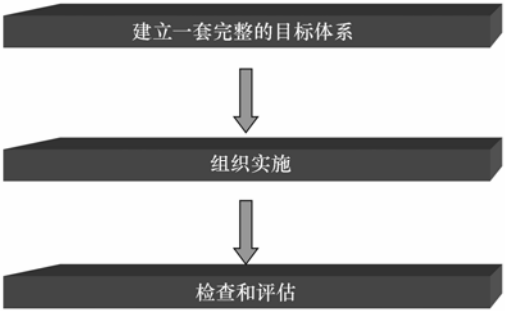


图 4-11 目标管理过程

（一）目标的设置

一个完善的组织的目标体系应该如图 4-12 所示。

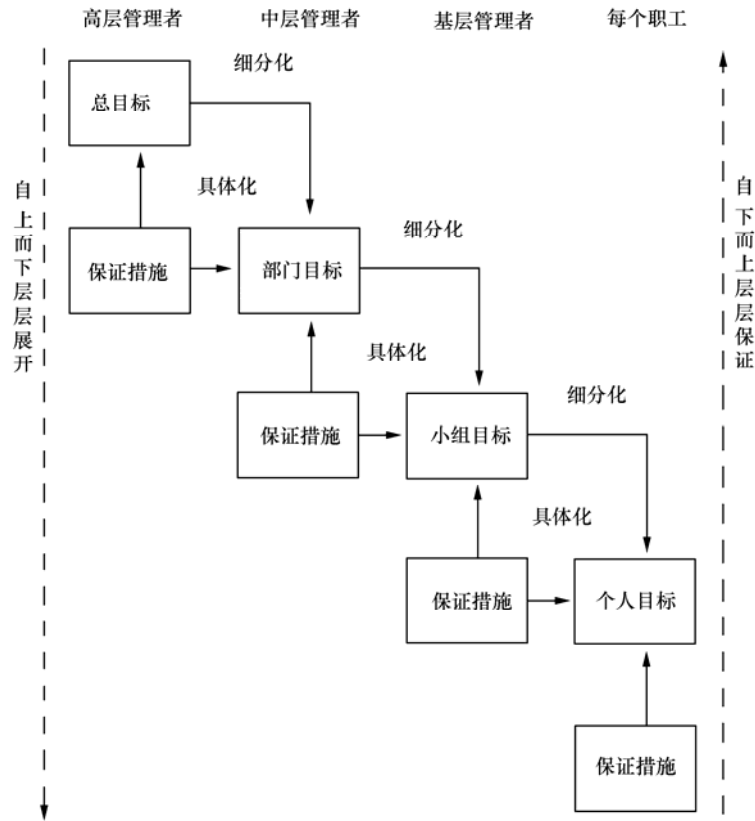


图 4-12 目标管理体系示意图

目标的设置是目标管理过程中最重要的阶段，这一阶段可以细分为 5 个步骤：

1.企业经营环境调查

这是企业目标确立的依据。目标确定得明确、合适与否，取决于企业管理人员对外部环境的评价是否准确，以及对内部环境的分析是否完整、透彻。外部环境可以分为总体环境和运营环境，前者包括政治环境、经济环境、社会环境和技术环境，后者一般考虑产业、竞争地位、市场需求、融资、劳动力等要素；内部环境则主要分析营销功能、理财功能、生产经

营及技术功能、人员功能和组织管理功能。只有在对企业外部环境和内部环境的分析的基础上，才能扬长避短，设置科学而客观有效的组织发展目标，为目标管理奠定基础。

2.初步在最高层设置目标

在对内外环境分析的基础上，确定企业的宗旨或使命以及战略目标。经营宗旨是企业管理人员对企业性质和活动特征的认识，是企业各项活动的最终依据，通常是一个试图抓住企业想要做的事的本质的文件，内容一般包括企业的基本产品、市场和技术、经营目的、经营哲学和自我评价。战略目标是企业经营宗旨的具体化，在企业整体的高度上告诉全体员工：如何运用本企业的资源，才能在最大限度地利用环境提供的机会的同时，使环境对企业造成的威胁降到最低。战略目标的制定，我们在后面还要阐述。

3.设置部门和员工的目标

在确保企业经营宗旨和战略目标传达给下级后，由上下级一起工作来设置下属人员的目标，经过可行性论证后，就作为部门 and 员工的工作目标。设置部门和员工的目标要经过以下过程。

首先，要预定目标。预定的目标，既可以由上级提出，再同下级讨论；也可以由下级提出，由上级批准。无论采用哪种方式，目标必须由上下级共同商量确定。

其次，重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个目标都有确定的责任主体，因此预设目标之后需要重新审视现有的组织结构，根据新的分解目标进行调整，明确目标责任者和协调关系。

最后，商定下级的目标。商定下级的目标时要进行充分的交流沟通。在讨论中上级要尊重下级，平等待人，耐心倾听下属的意见，帮助下级建立与组织目标相一致的支持性目标。分目标要具体、量化，便于评估；要分清轻重缓急，以免顾此失彼；既要有挑战性，又要有实现的可能。每个员工和团队的分目标要同组织中其他员工的团队的分目标协调一致，共同支持组织总体目标的实现。

4.反复循环修订目标

目标的设置不仅是一个连续的过程，也是一个相互作用的过程。下级的目标可能会影响相应的组织结构和上级的目标，企业战略和上级的目标也会影响下级的目标。从最高层开始确定目标再分派给下属，或者从基层开始，都是不合适的。实际上，二者应以战略目标为导向，在相互作用过程中不断协调，最终趋于一致。

在设置目标的过程中，人们往往需要考虑的一个问题就是什么样的目标是好的目标。判断一个目标是否是好的目标，可以参照表 4-2 所示的标准。

表 4-2 恰当的目标与不恰当的目标

不恰当的目标	恰当的目标
• 仅以过程或活动的形式来表述	• 以最终结果来表述

• 没有具体的完成目标的期限	• 在确定的时间内可以完成
• 对期望达到的目标定义得模棱两可	• 确定目标的完成形式
• 理论化或理想化	• 从公司管理的实际出发
• 没有真正的结果	• 对公司的成功很重要
• 或者过于简练、不清楚，或者太长、太复杂	• 尽可能地用数量做最精确的说明
• 重复，一项陈述中包含两个或多个承诺	
• 缺乏对改进的要求	

恰当的目标与不恰当的目标的区分还表现在是否可以评估。我们在设置目标的时候，应该尽量使目标可量化、可评估。表 4-3 将一些可以评估的目标和不可评估的目标进行了对照。

表 4-3 可以评估的目标与不可评估的目标

不可评估的目标	可以评估的目标
• 获得很高的利润	• 在本年末实现利润 10%
• 提高生产部门的生产率	• 在不增加费用和保持现有质量水平的情况下，本季度的生产率比上季度增长 10%
• 保证产品的质量	• 产品抽查的不合格率低于 2‰
• 主管人员增加与下属的沟通	• 主管人员每周花费在与每个下属人员沟通的时间不少于 2 个小时
• 维持电脑网络系统的稳定性	• 由于技术问题网络造成中断的次数每季度不超过 1 次，每次能够在半小时之内恢复正常

（二）组织实施

目标管理重视结果，强调自主、自治和自觉，并不等于领导可以放手不管，相反，由于形成了目标体系，一环失误，就会牵动全局。因此领导层的工作是目标实施过程中的管理所不可缺少的。

首先，进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行；其次，要向下级通报进度，便于互相协调；再次，要帮助下级解决工作中出现的困难问题，当出现意外、不可测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的程序，修改原定的目标。

在组织实施目标管理时，我们常常要进行如下工作：①让员工个人对其在组织中的职位进行书面说明或修正，明确责任和职责范围；②员工和他的上级共同审查这份说明，以便该书面文件正确反映员工对结果应负的责任；③员工独立制定在今后一定时间内的工作目标，这些目标以其责任和职责范围为基础；④直接上级和员工面对面地审查这些目标，并在目标可实现性、对员工现有绩效的改进和提高程度、下级目标与上级的目标相关性和目标可衡量性方面达成共识；⑤做好责任范围、目标、优先次序、完成时间和标准等方面的书面记载，以便有关方面对此有明确的了解，明确各自的承诺。

（三）检查和评估

目标管理的第三步就是检查和评估。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。达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段的目标，开始新循环。如果目标没有完成，就分析原因总结教训，切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。

在目标管理的检查和评估阶段，我们常常要进行如下工作：①目标是否体现工作的主要特征？②目标是否太多？如果目标太多，能否合并一些目标？③目标是否是可以检验？也就是在完成目标的周期结束后，能否判断自己的目标是否已经实现？④目标是否明确，是否有具体的数量指标（完成工作的数量如何）、质量指标（工作结果应达到什么样的质量标准）、时间指标（完成目标的期限）和成本指标（完成目标的成本应控制在什么样的范围内）？⑤目标是否既合理又具有挑战性？⑥目标中是否包括目标的改进和个人发展目标？⑦个人的目标是否与组织的目标相一致，并且与其他个人的目标不发生矛盾冲突？⑧是否就目标与需要了解该目标的人员进行了讨论和沟通？⑨在实行目标管理的过程中能否及时地提供反馈并采取纠正措施？⑩实现目标是否具备足够的资源和权限？那些希望实现目标的人是否有机会提出他们的目标建议？下级人员对分配给他们的职责是否有控制力？

通过对目标管理的检查和评估，我们就可以积累经验，吸取与借鉴一些教训，为目标管理工作打下基础。

目标管理的目标的设置、组织实施和检查评估三个阶段是前后衔接，相辅相成的。当所有的阶段完成后，目标管理将进入下一轮循环过程。

四、对目标管理的评价

任何事物都是利弊兼备的，目标管理法也不例外。目标管理在全世界产生很大影响，但实施中也出现许多问题。因此必须客观分析其优点和缺点，了解其利弊，这样就可以兴利除弊，把目标管理的优势尽可能充分地发挥，而将其弱点抑制到最低限度。

（一）目标管理的优点

1.促成了管理的改进，使组织的目标性增强，有助于绩效的改进

目标管理法迫使企业管理人员去考虑计划的执行效果，而不仅仅是计划本身。而且，有了一套明确的目标，就有了控制的标准，同时也是评价各部门和各个个人绩效的标准。

2.有助于改进组织结构和职责分工

目标管理法要求尽可能把完成一项组织目标的成果和责任划归一个职位或部门。这条原则的实施，常常使我们发现组织的缺陷——授权不足与职责不清。此外，目标管理法的授权和权力下放，促进分权管理，可以使组织具有弹性。

3.有助于调动员工的主动性、积极性、创造性，具有激励作用

目标管理强调自我控制，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。由于目标是商定的，员工明确了自己的工作在整个工作中的地位和作用，并且参与了讨论和做出承诺，同时取得了授权和支持。通过目标和奖励，将个人利益和企业利益紧密联系在一起，这时他不再是只听从命令、等待指示的盲从的工作者，而是一个可以自我控制的在一个领域内施展才华的积极工作者。因此，目标管理有助于调动员工的主动性、积极性、创造性，具有激励作用。

此外，目标管理促进了员工意见交流，改善了人际关系；目标管理强调自我控制、自我调节，有一套明确的可考核的目标，是进行监控的指导，有利于展开有效的控制工作。

（二）目标管理的缺点

在实际操作中，目标管理也存在许多明显的缺点，主要表现在：

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；组织环境的可变因素越来越多，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定数量化目标是很困难的。

一方面可考核的目标是难以确定的；另一方面，使同一级主管人员的目标都具有正常的“紧张”和“费力”程度更是困难的，而这两个问题恰是使目标管理取得成效的关键。

另外，目标时间期限也难以确定。几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标一般都是短期的，很少超过一年，常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的，因此，为防止短期目标所导致的短期行为，上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

2.目标管理的人性理论假设不一定都存在

人性假设是管理人的基础。目标管理就是以“社会人”的假设和 Y 理论为基础，对于人类的动机作了过分乐观的假设。实际上，学者们对人性假设的意见并不统一。学者们提出了“经济人”与 X 理论、“社会人”和 Y 理论、复杂人性假设、超 Y 理论、管理人（或决策人）假设和文化人假设等其他人性假设理论。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.目标商定和宣讲可能增加管理成本

目标商定通过私下沟通、统一思想是很费时间的。每个单位、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的倾向。

目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作：说明目标管理是什么；它怎样发挥作用；为什么要这样做；它在评价管理工作成效时起些什么作用；以及参与目标管理的人能得到什么好处等。对目标管理的原理和方法宣讲会增加管理成本。

4.存在着不灵活的危险

目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

5.奖惩不一定都能和目标成果相配合，很难保证公正性，削弱了目标管理的效果

目标管理要经过检查和评估阶段。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。通过对目标管理的检查和评估，我们就可以积累经验，吸取与借鉴一些教训，为目标管理工作打下基础。然而，奖惩不一定都能和目标成果相配合，很难保证公正性，这就很容易削弱目标管理的效果。

了解目标管理的优点与缺点，对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势，各类组织的主管人员还需不断探索，使之不断完善。在实际推行目标管理时，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，培养合作精神，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。

复习思考题

1. 何谓计划工作？计划工作的性质是什么？
2. 计划的作用主要体现在哪些方面？
3. 简述计划的不同的类型。
4. 影响计划有效性的权变因素主要有哪些？
5. 计划工作的程序，即编制计划工作步骤依次包括哪些内容？
6. 计划工作的方法常用的主要有哪些？
7. 何谓目标？制定目标时，必须把握好目标哪些方面的属性？

8. 简述目标的作用。
9. 何谓目标管理？目标管理的理论基础是什么？
10. 简述目标管理过程。怎样正确看待目标管理的优点和缺点？

【案例分析】

某机床厂的目标管理

为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，某机床厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段：目标制定阶段

1. 总目标的制定

该厂通过对国内外市场机床需求的调查，结合长远规划的要求，并根据企业的具体生产能力，提出了19××年“三提高”、“三突破”的总方针。所谓“三提高”，就是提高经济效益、提高管理水平和提高竞争能力；“三突破”是指在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，该厂把总方针具体比、数量化，初步制定出总目标方案，并发动全厂员工反复讨论、不断补充，送职工代表大会研究通过，正式制定出全厂19××年的总目标。

2. 部门目标的制定

企业总目标由厂长向全厂宣布后，全厂就对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制定各项指标标准。其制定依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标值。同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目。其中必考目标一般控制在2~4项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论，最后由厂部批准。

3. 目标的进一步分解和落实

部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。

(1)部门内部小组(个人)目标管理，其形式和要求与部门目标制定相类似，拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。要求各个小组(个人)努力完成各自目标值，保证部门目标的如期完成。

(2)该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的。具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，逐

级再分解落实到工段，工段再下达给个人。通过层层分解，全厂的总目标就落实到了每一个人身上。

第二阶段：目标实施阶段

该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作：

1. 自我检查、自我控制和自我管理

目标卡片经主管副厂长批准后，一份存企业管理委员会，一份由制定单位自存。由于每一个部门、每一个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中，人们会自觉地、努力地实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”，能充分调动各部门及每一个人的主观能动性和工作热情，充分挖掘自己的潜力，因此，完全改变了过去那种上级只管下达任务、下级只管汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2. 加强经济考核

虽然该厂目标管理的循环周期为一年。但为了进一步落实经济责任制，即时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差，该厂打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚，坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法、进一步调动了广大职工的积极性，有力地促进了经济责任制的落实。

3. 重视信息反馈工作

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施及时协调，使目标能顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作，并采用了两种信息反馈方法：

(1)建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决，这样就大大提高了工作效率，减少了部门之间的不协调现象。

(2)通过“修正目标方案”来调整目标。内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“以修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

该厂在实施过程中由于狠抓了以上三项工作，因此，不仅大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心和主动性，从而使全厂各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极寻找和解决问题的主动局面。

第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了“自我评价”和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的10日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会(在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做出恰如其分的评价)；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分：如必考目标为30分，一般目标为15分。每一项目标超过指标3%加1分，以后每增加3%再加1分。一般目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的3分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到5分。加1分相当于增加该部门基本奖金的1%，

减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10% 的奖金。

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久，才能具有生命力，从而达到最终的成功。

问题：

1. 在目标管理过程中，应注意一些什么问题？
2. 目标管理有什么优缺点？
3. 增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳方法吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？

注：根据 www.51e-wisdom.com 资料改编