

目标管理法及其应用

目标管理 (Management by objectives 缩写为 MBO), 是上世纪中由德鲁克创建的管理方法, 它通过让组织的成员亲自参加工作目标的制定, 实现“自我控制”, 并激励员工努力完成工作目标。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管理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”。

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”的构想。他认为, 企业的目的和任务, 必须细化为目标, 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。这主要是把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标, 让他们靠自己的积极性去完成。曾有一位专家指出, 目标管理这一概念具有哥白尼“日心说”般的突破性效应: “德鲁克注重管理行为的结果而不是对行为的监控, 这是一个重大的贡献。因为它把管理的整个重点从工作努力即输入, 转移到生产率即输出上来。”德鲁克对这一概念做了精辟的解释: “所谓目标管理, 就是管理目标, 也是依据目标进行的管理。”

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。它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。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。目标管理促进了意见交流和相互了解, 改善了人际关系。所以, 一经提出, 目标管理便很快在美国流传, 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。

目标管理的特点

德鲁克认为, 任何企业必须形成一个真正的整体。企业每个成员所作的贡献各不相同, 但是, 他们都必须为一个共同的目标作贡献。他们的努力必须全都朝着同一方向, 他们的贡献都必须融成一体, 产生出一种整体的业绩——没有隔阂, 没有冲突, 没有不必要的重复劳动。因此, 企业的运作要求各项工作都必须以整个企业的目标为导向; 尤其是每个管理人员必须注重企业整体的成果, 他个人的成果是由他对企业成就所作出的贡献来衡量的。经理人必须知道企业要求和期望于他的是些什么。否则, 经理人可能会搞错方向, 浪费精力。

目标管理的特点表现为: (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。(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。这对于调动员工的积极性,增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

目标管理的步骤

目标管理的具体实施分三个阶段:第一阶段为目标的设置;第二阶段为实现目标过程的管理;第三阶段为测定与评价所取得的成果。

1.目标的设置。目标管理的第一步骤是确定目标。目标是在一定时期内(一般为一年)组织活动的期望成果,是组织使命在一定时期内的具体化。由于组织活动个体活动的有机叠加,因此只有每个员工、各部门的工作对组织活动作出期望的贡献,组织目标才可能实现。所以,如何使全体员工、各个部门积极主动、想方设法为组织的总目标努力工作及管理活动有效性的关键。这一阶段可以组分为四个步骤:

一是高层管理预定目标。这是一个暂时的可以改变的目标预案。即可以上级提出,再同下级讨论;也可以由下级提出,上级批准。无论哪种方式,必须共同商量决定;其次,领导必须根据企业的使命和长远战略,估计客观环境带来的机会和挑战,对本企业的优劣有清醒的认识。对组织应该和能够完成的目标心中有数。

二是重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体。因此预定目标之后,需要重新审查现有组织结构,根据新

的目标分解要求进行调整,明确目标责任者和协调关系。

三是确立下级的目标。首先下级明确组织的规划和目标,然后制定下级的分目标。在讨论中上级要尊重下级,平等待人,耐心倾听下级意见,帮助下级发展一致性和支持性目标。分目标要具体量化,便于考核;分清轻重缓急,以免顾此失彼;既要有挑战性,又要有实现可能。每个员工和部门的目标要和其他的分目标协调一致,支持本单位和组织目标的实现。

四是上级和下级就实现各项目标所需的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议。分目标制定后,要授予下级相应的资源配置的权力,实现权责利的统一。由下级写成书面协议,编制目标记录卡片,整个组织汇总所有资料后,绘制出目标图。

2. 对实现目标的过程进行管理。

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,领导对目标实施过程中的管理是不可缺少的。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,也可以通过一宣扬手续,修改原定的目标。

3.对整个过程进行总结和评估。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。

克服管理障碍

任何一种管理方法都有其局限性,要想找到一种包治百病的灵丹妙药显然是不现实的。重要的是要通过兴利除弊,彰显其管理魅力。

在实际操作中,目标管理容易出

现的偏差表现在:一是目标难以制定。组织内的许多目标难以定量化、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订数量化目标是很困难的。二是目标确定可能增加管理成本。目标商定、上下沟通、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倾向。三是在实际工作中,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。

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,还要特别注意把握几个关键点,具体来讲包括:

1.科学地将目标进行层层分解。要使目标管理具有可操作性,这种管理过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织的具体目标,即从整体组织目标到经营单位目标,再到部门目标,最后到个人目标。因为较低层单位的管理者参与设定它们自己的目标,因此,目标转化过程既是“自上而下”的,又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层级结构,在此结构中,某一层的目标与下一级目标连接在一起,而且对每一位雇员,目标都提供了具体的个人绩效目标。

2.构建与目标管理相适应的企业文化。目标管理和自我控制使得企业利益成为每一个员工的目标。它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它激励经理人行动,并不是由于别人要他做什么事或告诉他去做,而是由于客观的任务要求他行动。他采取行动,并不是由于别人要他行动,而是由于他自己决定他必须采取行动。因此,构建与之相应的企业文化,用价值观来协调统一全体员工的行动就变得非常必要。

责任编辑/张守纪