

“互联网+教育”新形态立体化精品教材·经济管理类

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主编 陈飞霞 宋伟 钟静磊



“互联网+”教材 ----- 教学一体化设计



学习资源 ----- 链接更多多媒体素材



编排方式 ----- 图文并茂 案例丰富



中国商业出版社

C 管理案例

曾经有人做过这样一项实验：15个人被邀请参加一项套圈的游戏。在房间的一头钉上一根木棒，给每人几个绳圈，并把它们套到木棒上，离木棒的距离可以自己选择。站得太近的人很容易就把绳圈套在木棒上，而且很快就对这个游戏失去了兴趣；站得太远的人总是套不进去，于是很快就泄气了；但有少数人站的距离恰到好处，不但使游戏具有挑战性，而且他们更有成就感。研究者解释：这些人有高度的成就动机，他们不断地设定具有挑战性但又经过努力能够实现的目标。所以，目标的制定要符合“跳一跳，够得着”的思想，即设置那些挑战性与可实现性共有的目标。

(四) R—相关性 (relevant)

目标的相关性是指实现此目标与其他目标的关联情况。如果这个目标的实现与其他目标完全没有关系，或相关度很低，那么即使这个目标实现了，意义也不是很大。因为工作目标的设定是与岗位职责相关联的，不能偏离方向。例如，你让一名前台人员学些英语以便接电话的时候用得上，这时候提升英语水平和前台接打电话的服务质量有关联，即学英语与目标直接相关，那么她学习英语就有意义。

(五) T—时限性 (time based)

目标特性的时限性就是指目标是有时间限制的，必须规定在什么时间内完成什么样的任务或者实现什么样的目标。例如，规定某人在2020年8月31日之前完成某项工作。那么2020年8月31日就是一个确定的时间限制。没有时间限制的目标没有办法考核，也会带来考核的不公平。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度不同，很有可能上级着急，下属却不知道。最后，上级可能暴跳如雷，而下属则觉得委屈，从而伤害了工作关系，伤害了下属的工作热情。因此，目标设置要有具体时间限制，需要根据任务的权重、事情的轻重缓急拟订出完成目标的时间要求，定期检查项目的完成进度，及时掌握项目进展的变化情况，以方便对下属进行及时的工作指导，以及根据工作计划的异常变化及时地调整工作计划。

总之，无论是制定组织目标，还是个人制定目标，都必须符合上述五个原则，并且缺一不可，只有这样，目标才能真正起到指引方向、凝聚鼓励等作用。

三、目标管理

(一) 目标管理概述

目标管理（简称MBO），它是由美国管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其名著《管理实践》中最先提出的概念，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。40多年来经许多学者的发展和完善，而为许多组织广泛运用，被称为“管理中的管理”。

目标管理理论认为管理以目标为导向，以人为中心，组织最高层管理者确定了组织目标后，通过上下结合分解为各部门目标和个人目标，形成目标层次和目标体系，在工作中实行“自我控制”，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。目标管

理的重点是让组织中的各层管理人员与各自的下属围绕着下属的工作目标以及如何完成这些目标进行充分的沟通。目标管理的基本假设是组织中的全体人员——管理者和操作者，都必须而且能够亲自参加制定目标和实施计划，在工作中实施“自我控制”，并努力完成各自的工作目标。

（二）目标管理的特征

1. 强调以目标为中心的管理

制定目标是组织管理工作的开始，实现既定目标是组织一切活动的价值和方向。目标管理通过专门的设计，将组织的整体目标逐级分解，转换为各部门、各员工的分目标。在目标分解的过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对应。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，工作效果以完成计划目标的程度为准进行考核。

2. 强调以人为中心的主动式管理

目标管理是一种强调参与和民主的管理方法。在形成目标体系的过程中，目标的执行者参与目标的制定，这样制定的目标更符合个人实际、需求等，可操作性更强；管理者与被管理者共同参与制定目标，各级各类人员共同主动追求目标，有利于调动各级人员在实现目标过程中的积极性和创造性。

3. 目标管理重视自我控制

目标管理要求各司其职，各负其责，各级管理人员都要充分履行职权，按时完成自己的目标，以自我要求代替被动约束，激励员工把潜力发挥出来，通过自我控制实现组织和个人的目标。

（三）目标管理的工作程序

目标管理是由高层管理者引导，全体成员共同参与的结果。目标管理的工作程序具体如下：

1. 设置目标体系

实现目标管理，必须建立一套完整的目标体系（图3-9）。这一阶段可以细分为四个步骤：

(1) 组织高层管理制定总目标。由组织的高层管理者根据组织的实力、外部条件等，制定出一定时期内组织要达到的总目标；领导必须根据企业使命和长远战略，估计客观环境带来的机会和挑战，对本企业的优劣有清醒认识。对组织应该和能够完成的目标胸中有数。

(2) 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。

(3) 确立下级的目标。确定了组织的总体目标之后，要采取上下左右协商的方式，共同商量决定各部门乃至各人员的分目标，确保组织内成员都明确各自的具体目标；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。每个员工和部门的分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。

(4) 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利，实现权责利的统一。

2. 组织实施目标

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，在组织实施时，一方面要依靠执行者自我管理，自我控制，另一方面领导在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，也可以通过一定的手续，修改原定的目标。

3. 评估和反馈

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，应分析原因总结教训，切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。

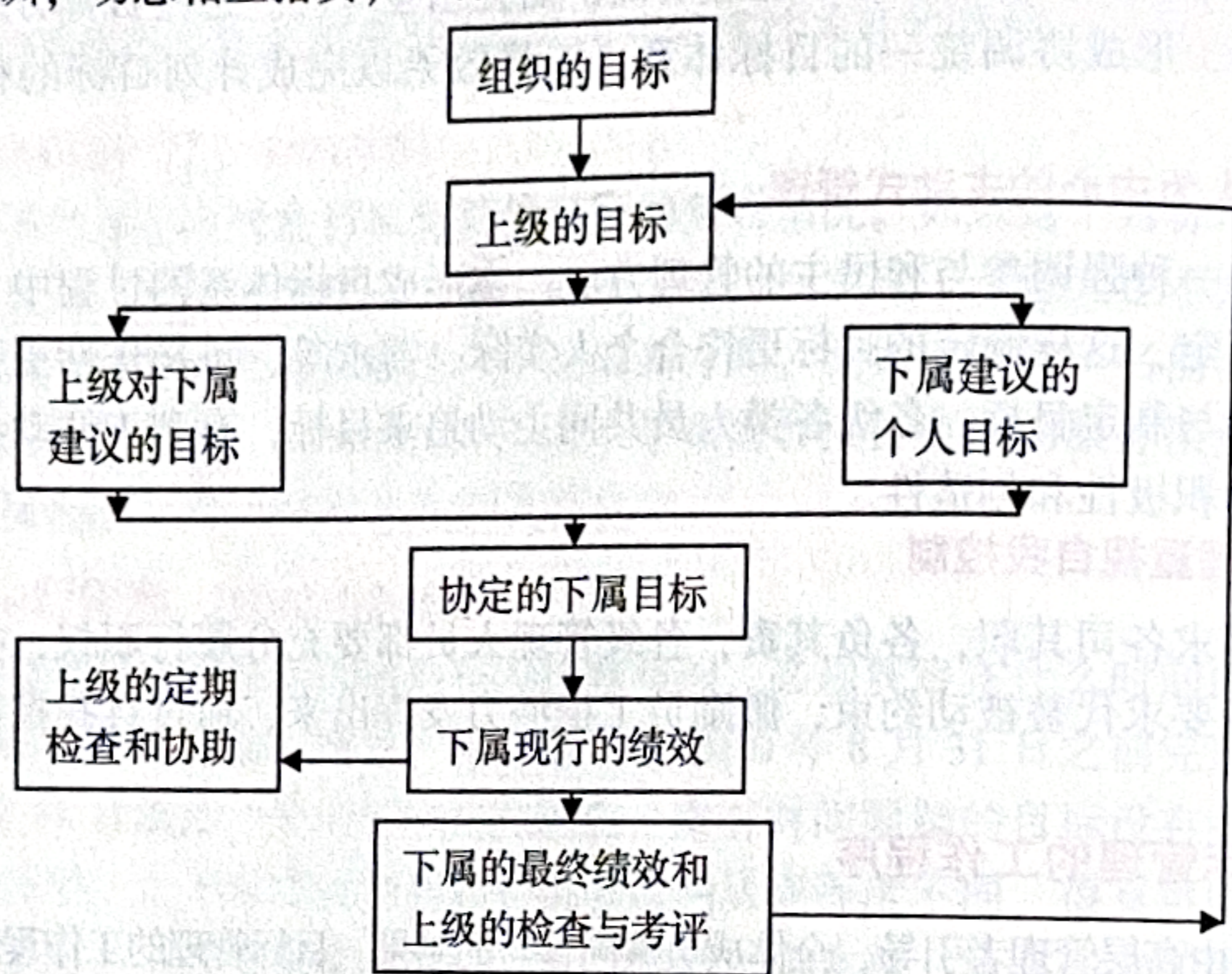


图 3-9 目标管理的过程示意图

(四) 目标管理必备条件

目标管理可能看起来简单，但要把它付诸实施，管理者必须对它有很好的领会和理解。

第一，管理者必须知道什么是目标管理，为什么要实行目标管理。如果管理者本身不能很好理解 and 掌握目标管理的原理，那么，由其来组织实施目标管理也是一件不可能的事。

第二，管理者必须知道组织的总目标是什么，以及他们自己的活动怎样适应这些目标。如果组织的一些目标含混不清、不现实、不协调、不一致，那么主管人员想同这些目标协调一致，实际上也是不可能的。

第三，目标管理所设置的目标必须是正确的、合理的。所谓正确，是指目标的设定应符合组织的长远利益，和组织的目的相一致，而不能是短期的。合理的，是指设置目标的数量和标准应当是科学的，因为过于强调工作成果会给人的行为带来压力，导致不择手段的行为产生。为了减少选择不道德手段去达到这些效果的可能性，管理者必须确定合理的目标，明确表示行为的期望，使得员工始终具有正常的“紧张”和“费力”程度。

第四，所设目标无论在数量或质量方面都具备可考核性，也许是目标管理成功的关键。任何目标都应该在数量上或质量上具有可考核性。有些目标，如“时刻注意顾客的需求并很好地为他们服务”，或“使信用损失达到最小”，或“改进提高人事部门的效率”

等，都没多大意义，因为在将来某一特定时间没有人能准确地回答他们实现了这些目标没有。如果目标管理不可考核，就无益于对管理工作或工作效果进行评价。

项目小结

