

# 目標管理

薛尼路<sup>\*</sup>

## 一、引言

管理學作為社會科學的一個學科在二十世紀得到明顯發展，從而出現了百家爭鳴的局面。人們提出各種各樣的理論，並根據其勾畫出來的核心理論框架和基本思想形成了各種管理學的思想派別和潮流。

作為對上述管理學理論的回應並為了解答由於企業及其他組織機構的具體需要而引發的各種問題，於是就誕生了新古典主義學派，同時也叫作管理程序理論或者叫做行動學派，而目標管理學就是該學派的主要產物。

現在就讓我們對新古典主義學派的主要特點作一下十分概括的介紹。新古典主義學派主要有以下五個方面的特點：

### 1. 實用性

該理論祇注重產生的實踐效果。管理祇不過是一套方法、工具或者程序，而最重要的是結果。優先考慮的是確定目標和實現目標。管理行為應產生具體的效果並且有效果才是最重要的。評價一棵樹好不好要看它結不結果實。

### 2. 古典性

新古典主義者伴隨人際關係學派<sup>1</sup>及其行為理論而誕生，它不強調結果，但極其關注這種結果。新古典主義者並沒有吸取人際關係學派所接受並捍衛的人道主義價值中被認為是有積極意義的部分，但這對新古典主義者來說並不十分重要。

---

\* 澳門理工學院客座副教授。

1. 人際關係學派(1911-1966)以社會人的概念為其關注的中心，曾在人際交往、促動因素、領導機制、團隊力量等方面提出革新。該學派強調生產率中非正式組織及社會學因素的重要作用。該學派的主要著名代表人物有：埃爾頓·馬約(Elton Mayo)、維弗萊多·巴萊多(Vilfredo Pareto)、弗里茲·羅埃茨里斯博格(Fritz Roethlisberger)、庫爾特·列文(Kurt Lewin)及羅納德·里皮特(Ronald Lippitt)等人。

他們拾起並重提經典派<sup>2</sup>的學說，將其原則彈性化處理並將其結構和功能概念現代化，使其變成一種現代學說，即新古典派學說。這實際上就是“舊瓶裝新酒”。也就是說，在既有理論認識的基礎上，在另一目標點的指引下作出新的推進和發展。

權威性、責任性、監督機制、功能性級別流程、效率、任務、分工、正式和非正式組織、目標等概念全都要重新制定，並結合對以往學派特別是經典學派的分析與總結，關注其根源和發展，以及從二十世紀後半葉經濟、社會和技術飛速發展的過程中吸取經驗並得到啟示。

### 3. 原則

新古典主義者力求發現並確定管理的一般性原則，但不是運用經典派的所謂“原則是科學規律”的理解，即如同實驗科學規律的嚴格規定，比如生物學、物理學或者化學，而是運用社會規律的新思維。這種社會性規律在運用過程中應當根據時間和地點的不同情況，根據組織機構所處的文化和社會環境而帶有伸縮性和靈活性。同時，還要考慮組織機構的具體需要，並時常提醒人們應當執行這些原則。

管理的一般原則就是指導性的規則，但儘管我們能夠找到可以被認為是該學派共同接受的核心，但不論在提出形式上還是在數量上仍然是仁者見仁智者見智，存在著不同意見。正如以上所肯定的論點，古典學派已把為原則規定的僵化教條和絕對價值摒棄，並在神聖化的規範中樹起名副其實的標準，非如此不能使組織機構進入良好的運作狀態。現在，對於新古典主義者來說，一個規則或一項原則可在某些情況下決定其它規則或原則的非適用性，使所有原則都變得相對並依附於具體的條件主義，並在其運用過程中考慮通情達理的標準和具體的情況。

有些學者甚至將這幾十條基本原則加以總匯，如同艾文·布朗(Alvin Brown)歸納為96條的原則那樣。<sup>3</sup>

一些學者共同接受並且被他們經常提到的基本原則主要為如下：

- a) 組織機構以及其下屬單位的職能應明確，用文字表述簡明扼要，架構靈活，功能規則簡單；
- b) 組織機構的每一個崗位應當僅符合某一項功能；
- c) 每一組相同的功能應當組合及納入同一個部門；

---

2. 經典派(1895-1949)理論的提出者包括不少管理學方面的重要專家學者，如弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)、哈林頓·埃米森(Harrington Emerson)、福蘭克·吉爾伯茨(Frank Gilbreth)、亨利·法約爾(Henri Fayol)和亨利·福特(Henry Ford)等。該學派強調在任務層面上結構的正式組成、分工和工作合理性的重要性，重視工作的客觀條件，行為的標準化和功能監督。勞動者被列為經濟人或者機械人的概念之中，這就是說，把人當作生產機器的部份並且以此賺取最大利潤。該學派亦追求確定應遵循的價值和科學規定相同的管理規則和原則，或者說，祇要認為是正確的設想，就一定會取得正確的結果。該學派忘記了人是不能與機器零件相提並論的，同時也忘記了必須考慮人力條件和外部環境對組織機構的影響所帶來的未知變數。

3. 見《工業組織》，Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1947年。

d) 權威和責任的縱向聯繫應當明確，確定的權威聯繫是自上而下，而確定的責任聯繫是自下而上；

e) 責任和領導權威應以書面明確規定，以便就該等問題有一個共同的認識和廣泛的瞭解；

f) 沒有無權威的責任，亦沒有無責任的權威，兩者互為補充，不可分割；

g) 主動性應盡可能接近工作開展的地點。決定應在適當地點及適當時間內採用。

h) 在等級架構的台階上盡可能少設職位。權力職級應當存在，但不能表現出由於決策層面和執行層面之間的縱向運作而阻礙迅速作出決定；

i) 為了行之有效，每名監督者應對少量人實施監督。監督者和被監督者之間的關係應保持合理及平衡；

j) 每一名工作人員僅應向一位監督者負責。責任的分散易產生不負責任的情況；

k) 對於其所有下屬來說，最高權威的職能責任是絕對的。決定一旦作出便不容再討論，同時在結果出現之前不必作出修改。

#### 4. 目標和結果

組織機構的存在是為了達到某些目標並產生一定結果。通過結果來評估組織機構。目的或者目標是在經確定的未來可能實現的互不聯繫的各種情況。而結果則是已經實現的目標。

目標管理理論是新古典學派對管理學的發展作出的最重要的貢獻，並且在組織機構的所有領域都引起反響，特別是財政（如預算、取得資源及執行財政等）、人事（如人員聘用、職業培訓、參與及促動機制）、制訂計劃、組織生產以及結果控制等等。

#### 5. 折衷主義

新古典主義者們力求研究各種思潮，以便在幾乎所有管理學派的理論中吸取有益啟示，主要有：

a) 古典主義：設置劃分部門，區分普通職員和智囊團；

b) 人際關係理論：非正式組織，小組活力和機構的民主化；

c) 官僚主義理論<sup>4</sup>：原則和正式規範，層級組織和某些與權威及責任有關的問題；

---

4. 官僚主義理論源於十九世紀末擔任德國弗里布克大學和海德堡大學教授的馬克斯·韋伯(Max Weber)的學說。該學說繼承了官僚社會學大量著作中的觀點。然而，這一學說的廣泛流傳和對其著作的研究，以及其基本思想的發展祇是後來由陶科特·帕森斯(Talcott Parsons)及其他學者將其最重要的著作翻譯成英文出版後才得以實現。根據馬克斯·韋伯的觀點，官僚機構具有以下特點：規範主義、形式主義、非人格性、推理性、等級制度、標準制度、精英管治、自主化和專業化、職業化和功能預見性。

d) 結構主義理論<sup>5</sup>：組織機構與外部環境的關係，組織機構目標的結構和相容性與個人的比較研究；

e) 行為理論<sup>6</sup>：人力促動，決策理論，組織機構的衝突，組織機構的平衡；

f) 數學理論<sup>7</sup>：量化方法和手段及結果的量化，編製程序和行動研究；

g) 系統理論<sup>8</sup>：系統概念和系統分支，系統的參與和組織機構外部環境的影響。

總而言之，新古典主義學派幾乎在所有學派中搜尋各種概念並採用所有的理論，但這種折衷主義的作法卻產生出一種新的表述和新的體系，力求以一種實用主義的手法對各種想法和思潮進行調整和融匯。

- 
5. 結構主義理論產生於二十世紀後半葉，即1950-1960年。該學說的主要支持者有世界聞名的阿米太·埃特茲內(Amitai Etzion)、陶科特·帕森斯(Talcott Parsons)、彼得·布勞(Peter Blau)和理查德·斯科特(Richard Scott)。結構主義理論注重的不僅是正式的組織機構，而且有非正式的組織機構。其分析和研究的對象不僅有每個組織機構的內部領域，而且還有若干組織機構之間的關係及相互影響。這是第一批以持久而穩定的形式著手解決組織機構問題的理論，把機構當作向環境開放的現實，在該環境中相互結合並通過其相互影響。
  6. 行為理論產生於人際關係理論的發展和深化。該理論出現的標誌是 一九四七年海伯特·西蒙(Herbert Simon)在美國出版了題為《管理行為》一書。該學派的其他代表人物有阿布拉汗·馬斯羅(Abraham Maslow)、弗雷德里克·黑茨伯格(Frederico Herzberg)、道格拉斯·麥克格萊克(Douglas McGregor)和林西斯·李克特(Rensis Likert)。其中馬斯羅(Maslow)提出了一項強烈受到“人類需要滿足感”這一觀點影響的激勵理論。他將其分為初級和次級，進行等級化，並且以理論作為依據主張行為程度取決於所需要滿足的程度。黑茨伯格(Herzberg)提出二元因素理論：滿足感和沮喪感，正是這兩個因素對人在機構內的行為起著決定性的作用。麥克格萊克(McGregor)則認為，組織機構應是一個開放的、充滿活力的和參與性的體系。強調自我評估而非自上而下的層級評估。李克特(Likert)則將組織機構分為四種體系 第一是有聚合力 and 專斷性的權威體系；第二是尊親式的權威體系；第三是諮詢體系；第四是民主或者參與性體系。
  7. 行政管理的數學理論是比較新的學說。它出現已經有四個世紀。該理論首先運用於軍事管理，特別是與決策程序有關的管理。該理論有嚴格的運用領域，比如可進入常規運作的數控決策及與決策有關的數學模式，其作出的預想方案多為客觀及量化因數，其結果亦具有同樣性質。該理論的一個重要方面是通過可行性技術、統計數字、線性程序和動力程序進行操作性研究。第二次世界大戰(1939-1945)期間由於信息技術和通訊技術的發展及政治軍事形勢的演變，為該理論的發展創造了空間，並且結合遊戲理論(用於解決利益衝突和確定戰略)、隊列理論(用於跨越壓制和程序障礙)及使用制定計劃和編制程序的特別技術，如項目評審法(Program, Evaluation, Review, Technique)和要徑法(Critical Path Method)。
  8. 系統理論出現在魯德維克·馮·伯塔蘭菲(Ludwig von Bertalanffy)的幾部著作出版之後。其第一批著作有《從物理學到生物學的開放系統的一般理論》(1950)和《系統的一般理論：科學統一的新嘗試》(1951)。德國生物學家伯塔蘭菲(Bertalanffy)不僅力圖將他的開放系統理論運用於精密科學各個學科，而且將其運用於社會科學。許多其他學者亦對該理論進行發展，如丹尼爾·卡茨(Daniel Katz)和羅伯特·卡赫(Robert Kaher)。所有這些學者都發展了一種思想，即組織機構是複雜的開放體系，追求持久的平衡，有確定的邊界，其目標應是明確的，並且最大可能地利用內部的協調機制。這種體系的特點主要包括意圖或目標、權威主義、變化狀態和連鎖反應，將輸入量、轉變和生產程序、產品輸出或成果、逆動以及限制組織機構的環境等作為機構分析的核心問題。

## 二、發現管理學的人

一般來說，彼得·費爾迪南·德魯克（Peter Ferdinand Drucker）被認為是目標管理學理論的奠基人。他於一九〇九年生於奧地利的維也納。取得法學學士學位後即從事銀行工作和新聞活動。

一九三七年移民美國，先後擔任企業顧問和新聞記者，並撰寫與管理學有關的著作。

一九三九年出版《經濟人的末日》一書使他在管理學領域一鳴驚人。從那時起，其關於管理學的思想便由於在許多公共及私人機構中實踐應用而得到廣泛傳播和研究，從而有助於人們對目標管理學進行認識並提出建議。

美國南加里福尼亞大學管理學教授詹姆森·奧圖勒（James O'Toole）曾將德魯克的管理學著作與長期以來對幾乎所有國家經濟發展產生過特別影響的邁納德·肯內斯（Maynard Keynes）的理論作過比較。詹姆森·奧圖勒在研究後毫不猶豫地作出結論說：“在組織機構方面，目前最著名的管理人員、商業領域的專家、顧問以及新聞記者的主要思想幾乎全都是從彼得·德魯克的酒罐裡釀造出來的。”<sup>9</sup>

彼得·德魯克在從事研究的時候將組織的管理現實和美國、歐洲及日本的理論進行比較。他的評論、建議及提出的管理標準和模式為管理人員開闢了新的途徑並展現了新的前景。正是他提出來的新管理學理論使得有些人稱他為“目標管理之父”，甚至有人讚揚他是現代管理科學的發明人。然而彼得·德魯克本人極力反對這種評價。他曾專門撰文寫道：“有一本關於我的書，標題就是《德魯克：發明管理學的人》。這簡直是一派胡言。六千年前修建蓋奧普斯金字塔的組織者肯定比我們現在的任何董事長都懂得管理。這也同樣適用於任何策劃、設計及管理過印度阿江達洞的人（該建築六百年來和設計師的圖紙分毫不差），或者在此之前任何參與設計並管理西班牙和法國多爾多內山谷史前岩洞壁畫的人。也許稱我為‘發現管理學的人’會更合適一些，儘管我充其量祇不過是發現者之一，而且資歷低淺。”<sup>10</sup>

目標管理為工商行業和公共服務領域確立管理實踐和管理理論帶來了全新的、可靠的、有效的方法和觀念。

在彼得·德魯克的各種著作中，除了本文結尾引述的著作外，最為重要的著作有《經濟人的末日》、《工業人的未來》、《大企業（集團）的構思》以及其自傳體作品《旁觀者的風險》。

彼得·德魯克曾經擔任大型企業如美國通用汽車公司的顧問，但他硬朗、直接、不因循守舊以及未來主義的作風使其在很多情況下從事顧問活動時陷入困境並且不被人理解。他自己亦清楚地知道他是一個“好批評的麻煩人”：“我的客戶沒有把我當作是管理顧問，而是斥罵經理的人。”

9. David Clutterbuck和Stuart Crainer,《大管理者》, Jorge Zahar 出版, 里約熱內盧, 1993, 第77頁。

10. 同註釋9, 第79頁。

他於1954年出版的著作《管理實踐》是一個重要的里程碑。德魯克在這部著作中除了強調管理須向目標方向發展的必要性外，還斷言任何組織機構的下屬部門在遇到危機時必須有作出決定的能力和權力，這是至關重要的。

納入目標管理體制的管理人員應根據戰略目標和所有參與者的激勵程度，在長期性危機上升的情況下採取行動和作出決擇。在這一過程中，迅速作出決定和獲取信息被認為是最重要的。

對於德魯克來說，管理是“當前社會的核心機制，在處理一樁生意，管理一個教區，一所醫院，一所大學，一個研究實驗室，一個工會組織或者一個政府機關之間祇會存在很小，而且在多數情況中祇是十分微小的差異。”<sup>11</sup>

德魯克還是一個對未來的預見者。早在一九八八年談到建立於資訊基礎之上的組織機構時，他就認為這是一個與當時普遍主宰社會的主流管理思潮完全不同的模式。

關於他自己，德魯克寫道：“我是第一個意識到以決策程序為中心的人，第一個看到架構必須服從戰略的人，第一個看到，或者說最低限度是第一個提到管理必須是目標管理和自控管理的人。”<sup>12</sup>

### 三、目標管理的起源

正如上面所述，目標管理毫無疑問是新古典學派的主要成就。它是一種管理體制，或者更確切地說是一套在實質上相同而在某些細節上存在差異的若干模式的組合。由於他帶有實用性和民主性的特點，所以十分流行並且在當前具有實踐意義。有些學者甚至僅稱其為管理風格。最初，目標管理的參與者並不多而且主要運用於財務評估和財務監控。後來經過發展演變，範圍逐漸擴大，參與者越來越多，並且在人力資源特別是執行管理人員（主要是部門主管）的作用和發展方面與促動機制問題的聯繫越來越密切。

管理科學以前的各種流派特別注重方式和方法，也就是說特別注重活動，而新古典主義者首先將注意力集中在結果上。工作不再被認為是目的，而是被當成達到特定目標及實現預定目標的必要途徑。程序已不再被重視，儘管程序顯而易見也是重要的。正如在足球場上，最重要的是進球和得分，技術準確的球藝和腳法祇具有觀賞性，當然這也毫無疑問是重要的，但不是最重要的。

目標管理誕生的標誌是德魯克於1954年在紐約出版了他的重要著作《管理實踐》。正因為如此，他被人們譽為該管理系統的創始人。該系統根據新古典主義思想流派最重要的學者的研究將不同內容予以結合融匯，而在實質內容上保留了目標管理的結構輪廓。

然而德魯克的研究亦受到前輩的影響並與當時的社會和經濟環境有著密切的聯繫。

---

11. 同註釋9，第82頁。

12. 同註釋9，第86頁。

哈林頓·埃米森 (Harrington Emerson, 1853 – 1931) 作為科學管理學創始人弗雷德里克·泰勒 (Frederick Taylor) 的主要弟子之一，就曾是目標管理理論的先驅者。實際上，在他於1912年在紐約出版的《十二條效率原則》一書中就曾強調，考慮到組織機構的思維，必須制定一項切實可行的活動計劃。

哈林頓·埃米森強調指出，計劃對於達到組織機構的目的來說是不可缺少的，而這些目的是十分重要的。他在某種意義上還同時是強調組織內部關係人本化理論的創始人，以該理論在勞動關係上捍衛社會公正。

對於五十年代經濟社會的重大問題，應提到第二次世界大戰後的企業和社會形勢在企業中引發了一種壓制管理。這種管理方式首先出現在美國，後來擴展到歐洲工業化最發達的國家。工業生產急遽下降而控制越來越嚴。工人運動越來越表現出其訴求能力。無產階級日益政治化並以革命作為他們的旗幟。然而，由於對勞動者及行動主管控制機制的加強，這些人便以消極冷漠甚至再次降低生產率的辦法予以回應。面對這種負面問題不斷出現的形勢，控制和施壓形式愈加嚴厲，然而這並未取得正面效果，反而進入一種惡性循環的怪圈。於是，人們意識到需要確定目標，提高參與，分散決策，自我控制和自我評估，加強中層主管和行動主管的權威並且減少異體控制。技術諮詢機構逐漸取消，顧問工作被設在行動服務部門，因為該等部門需要他們開展工作活動以達到該部門的目標。這樣一來，無論在計劃參與層面上，還是在其執行能力方面，行動主管們的權力都得到了加強。

該領域最為著名的學者之一瓊·漢普萊 (John Humble)<sup>13</sup> 曾這樣說過：目標管理“是企業管理的一種要求和補償”，同時也是“一個企業的高層管理人員和其下屬人員根據其所期待的結果共同確認其共同目標及規定每個人主要責任範圍的程序”以便將行動和必要的技術諮詢統一起來。

#### 四、目標管理的主要特點

目標管理作為多元化和具有活力的管理模式存在於一系列的管理技術之中。主要體現在以下幾個方面：

a) 確定及選擇可以量化的明確目標。如對於組織機構總體層面可採取多年制（一般為五年或十年），對於系統或部門可採用兩年或三年制，並通過關鍵領域或每個功能環節根據所追求的價值，特別是根據生產率（如數量、質量、提供產品的時間等）和收益情況（如生產成本和利潤）的要求將上述目標分層理順。

b) 目標制定需要所有負責人參與，不但包括組織機構的最高層全體負責人，而且包括中層主管及領導行動部門的負責人。

c) 在不同目標之間建立必要的聯繫和銜接，這種聯繫既可以是橫向的（用於進行不同行動的目標）亦可以是縱向的（行動取決於不同領導層決定的目標或者在領導鏈條中取決於相互連繫的不同行動的目標）。

---

13. Humble, John W.《如何改善企業成果》，FDEB 出版社，巴西，薩爾瓦多，1973年。

d) 建立戰略計劃、策略計劃和具體行動計劃，須詳細指出途徑和制定的目標，突出量化和對採用方法和取得成果的監督，特別是對後者執行情況的監督。

e) 行動部門主管應隨時對目標和計劃予以跟進，並定期予以檢查和修訂，這樣就會出現一個行之有效的機制和體系，始終充滿活力並不斷得到改善。

f) 採用靈活方法在組織機構的核心目標中進行集中，對於次要問題可不予重視。

g) 組織機構中的所有成員都應在其負責行動的範圍內積極認真參與，發揮其功能和作用並通過其活動同欲達到的基本目標聯繫起來。如此才能形成組織機構的最大凝聚力並使力量集中達到最佳狀態。

h) 所有行動主管無論在制定計劃時還是在執行過程中都要積極參與，而顧問人員須從開展行動的專業角度加入運作，不為顧問設置專門機構。

i) 對經營成果展開評估和檢討，要考慮對參與實現組織機構目標行動的每一個執行和協調角色進行評估。

j) 有系統地對人員進行職業培訓和安排進修，特別是行動部門主管。職業培訓行動應有組織有計劃地進行，以使人力資源根據實現目標的時間表在有效的時間內得到及時訓練。

## 五、戰略和策略概念

戰略一詞源於軍事術語，指大規模地集中所有兵力打擊敵人。從修辭學的角度看，戰略 (estratégia) 源於希臘語 “strategos”，而該詞又由表示軍隊的 “stratos” 構成，而 “ag” 的意思是指揮和領導的意思。

中國的軍事家孫子早在公元前四世紀寫著名的《兵法》一書時就提到這一古老的概念。他在這部著作裡提到的一些基本原則至今仍被幾乎所有的軍事機構或者民間機構，公共機構或者私人機構採用。<sup>14</sup>

“根據孫子的理論，在制定一項戰略時應遵循以下四項基本原則：

a) 選擇戰場的原則：即選擇企業去競爭的市場；

b) 集中兵力的原則：即組織企業的資源；

c) 進攻的原則：即在企業內部建立競爭行動；

d) 直接力量和間接力量運用的原則：即團隊的管理。”<sup>15</sup>

---

14 “在古代中國，軍事科學不僅包含軍事戰術和戰略理論，而且如同儒家和道家理論一樣，還是中國的文化、意識形態和知識的源泉之一。” 摘自Teng Yun為楊書案著英文《老子》一書撰寫的《序言》，在中央態貓叢書，中國文學出版社，北京，中國，1999年，第2頁。

15. 載《Exame》雜誌，第41頁，《企業戰略的軍事淵源》，作者 Adriano Freire。

將這一觀念轉移到任何其他組織機構，無論是公共機構還是企業，我們都可以說戰略就意味著調動組織機構內所有的資源，以便達到組織機構的重要目標，一般來講都是長遠目標。

“為制定一項戰略，必須進行以下工作：確定意圖、建立模式、選擇一種模式、展開實驗。”<sup>16</sup>

概括來說，戰略具有以下特點：

- a) 將整個組織機構作為一個單位；
- b) 有一條實現組織機構總體目標的途徑；
- c) 由組織機構最高層領導選擇長期形式；
- d) 戰略須包括許多同時執行或者順序執行並且在大多數情況相互聯繫的策略。

在一項戰略範疇內，策略由與資源使用有關的專門計劃組成，有部分目標和中短期計劃。

總而言之，我們可以說策略具有以下特點：

- a) 組織機構的每一個下屬單位都作為一個獨立的組織部分或者僅為一個特別規定級別的功能部門；
- b) 有一個使機構內下屬單位或者功能部門達到目標的方法和手段；
- c) 有一個可預見的中短期計劃；
- d) 在機構每一個下屬單位執行負責人的權限之內。

## 六、戰略計劃、策略計劃和行動計劃

目標管理建立於計劃基礎之上。計劃這一概念歷史悠久，其廣泛的含義絕非局限於乍一看到該詞所理解的字義上。每個人在其日常生活中都會有某種想法，儘管有時是空泛的。實際上，制訂計劃就是預先知道想要得到甚麼，想要做甚麼，以及在實現這些想法之前有沒有能力去做。

邱曼（W. Churchman-1968）曾說過：“計劃就是引導人們達到某一目標並且為其作出決定的過程。” 斯蒂爾斯（Steers）、萬森（Ungson）和穆戴（Mowday）曾說過：“計劃是管理者確定意圖及為其實現而採取必要措施的過程。” 海列格爾（Hellriegel）和斯羅貢（Slocum）說過：“作出決定的正式過程是為了：1）選擇組織機構的短期和長期目標；2）選擇各部門及個人的目標；3）選擇可以達到目標的戰略。” 這些定義強調了構成計劃基礎的某些要素：1）指導未來的方針；2）採取考慮的方法；3）程序的延續性；4）改變目前現實的計劃建議。<sup>17</sup>

16. 載Yves Bertrand和Patrick Guillemet著作《組織機構：系統的聯繫》，第264頁。

17. 同前註，第256頁。

戰略計劃是制訂和發展策略計劃和行動計劃的基礎。因此，正如前面所述，戰略計劃具有整體性和長期性，主要包括以下四個方面：

1. 規定戰略目標，包括規範其內容及層面化；
2. 對機構進行分析，以評估現有的資源和能力，結構和功能體系以及專門技能和作用效能；
3. 研究組織機構所處的外部環境和條件，包括經濟條件、社會條件、文化條件等等；
4. 提出在目標、方法及客戶等範圍戰略的應變方法，以便在可能情況下將資源投入新的投資領域以求發展和創新，同時保持或拓展公共目標，也就是說固定現有客戶或者爭取新的市場或者有潛力的使用者。

戰略計劃用於確定組織機構的未來，在多數情況下應該回答我們到哪裡去，我們想要些甚麼以及我們要做些甚麼等問題。<sup>18</sup>

策略計劃源於戰略計劃，因而它的發展自然屬於中期性質，一般情況下為兩年或三年，在例外情況下亦可定為短期。策略計劃包含新措施、在數量和質量方面促進生產、公共目標或者客戶及資源等內容。

一般來講，策略計劃涉及以下行動領域：

1. 無論是當前還是可預見到的未來其組織架構及必要的應變措施；
2. 產品及服務的發展，涉及可能的方案及方向選擇；
3. 關於客戶 / 用戶；
4. 人力、物力、財政及技術等資源；
5. 生產、銷售及形象推廣活動。這些主要與生產設備、原料、產品倉儲、編制程序和促銷有關。

行動計劃<sup>19</sup>是策略計劃的拓展。它具體描述每項行動，包括所需要的手段、所採取的步驟以及有關時間表。它對所有活動領域中進行的行動都有細緻的描述，特別是人力和財力資源，程序革新、聯絡、資訊以及資料的流動等。

行動計劃是短期計劃，一般情況下為每年制訂，內容詳細，涉及每項行動的專業領域。

對一項計劃的執行情況要進行評估，發現它的成績和困難所在。一旦發現計劃受挫或者失敗，要重新檢討目標並且制訂一項新的行動計劃，以便作為組織機構新一輪工作開始的基礎。

應經常跟進行動計劃的執行情況並應定期評估。

---

18. 有些學者認為在確定戰略計劃之前須先為其制定政策計劃。

19 有些學者將行動計劃和策略計劃相互混淆或者相互統一，在我們看來兩者之間有著實質上的差異。

## 七、目標

目標的確定和層面化是兩個重要的問題。因為它對計劃起著決定性作用，特別是直接影響到與活動計劃或者行動計劃有關的問題，決定著組織機構的成功與失敗。

在許多情況下，戰略目標由企業的股東、業主來確定，或者在公共機構中，比如在共行政方面，由更高一級的監督機構和實體來確定。

一項目標建立於對一項成果的描述之上，而該成果是經過特定的時間才能實現，則該描述應表現在質量方面（儘管已經客觀化並且在可能情況下已經標準化）和數量方面（以便使其量化及方便評估）。在制定目標的過程中其他一些應該考慮到的方面是重要程度、困難程度和適應程度。重要程度指提出的目標和成果對於組織機構的存在和發展應當是至關重要的；困難程度取決於幾個因素，比如所擁有的手段（如適當的人力資源、財政狀況、有無可能的信貸資源等），對財貨或提供服務的需求，相類似機構的競爭程度等；適應程度是對組織機構的性質而言的，同時亦涉及策略目標同戰略目標的相容性以及為所有目標而設定的各種活動。

組織機構的目標在一般情況下與有關領導的利益相一致，儘管在例外情況下會產生衝突。同時，亦應與參與組織機構的所有個人有關。然而實踐向我們表明，有時參與組織機構的個人利益會與機構的利益發生衝突。

一般情況下，設定的目標會滿足以下一個或多個（甚至全部）組別的需要：

- a) 組織機構的老闆（對於私人企業來講指股東、合夥人、入股人、會員等；對於公共實體來講指高層政客或者公共管理人）；
- b) 負責及主管人員（指管理人員、行政人員和監督人員）；
- c) 一般工作人員（包括體力勞動者和腦力勞動者）；
- d) 客戶（包括現有的及潛在的）；
- e) 組織機構所在的社會（包括本地的、國家的、國際的，或者甚至在目前全球化的時代裡是全人類的）。

除了上述目標外，還有一些情況就是，在這些目標的背後還藏有另外一些需要直接或間接達到的目標——即隱藏的目標。在很多情況下，這種隱藏的目標比表面的或者揭示的目標更為重要，從而迫使其處於次要位置。

在企業或任何以贏利為目的的組織機構中，目標應必須考慮利潤計劃。對於所有的組織機構，不管其是否以贏利為目的，其制定目標均應必須在總體上預先考慮承受的負擔，特別是投資的攤還、維修保養成本、經營成本、甚至包括風險領域的開支。

在政治機構和行政組織機構內，最重要的目標是與其社會效果和政治效果聯繫在一起的，儘管有時並不是直接的。現在讓我們在總體上看一看確定目標有哪些好處和不適宜之處。

制定目標有以下好處：

1. 使組織機構有了方向；
2. 推動了組織化的單位和團隊工作；
3. 使未來更加清晰可見並且為改善資源管理創造了條件；
4. 使程序可以得到修正並且使本身目標得到評估和調整；
5. 發展了組織機構的協調機制；
6. 由於正確制定的目標，成果總是最好的。

然而，制定目標亦有不足之處。在這些不足之處中主要有：

1. 加重了官僚主義；
2. 對執行主管和工作人員要求太多；
3. 輕視中間環節的工作而僅注重目的；
4. 在實踐中注重急功近利，可能會在短期或中期時間內集中力量；
5. 由於執行主管和有關下屬單位部門之間存在競爭，可能會對組織機構的團結與統一帶來問題。

## 最後說明

以上僅就目標管理作一簡單扼要介紹。其理論固然為管理科學領域帶來許多好處，但在實踐中亦引發某些負面影響。然而，人們注意到負面影響的產生是由於片面地或者不完整地運用這種理論而造成的。

同時，亦有許許多多由於正確運用目標管理理論而取得成功的範例。

同樣需要說明的是，這裡僅以概括的形式談及該領域若干學者構成共同命名的帶有普遍性的某些內容。實際上，每位學者提出的模式是不同的。每位學者都提到了其他學者遺漏或忽視的方面。但儘管如此，還是在與目標的提出和層面化有關的方面提到目標管理的階段及對結果的控制形式。

如果有可能，我將會對這一題目做更多的說明和介紹。

## 參考書目

- BERTRAND, Ives 和 GUILLEMET, Patrick, 《組織機構：系統的聯繫》, Piaget 研究院, 里斯本, 1988年。
- CHIAVENATO, Idalberto,《新時期的管理》, 第2版, Campus, 里約熱內盧, 1999年。
- CHIAVENATO, Idalberto,《管理一般理論導論》, 第5版, Campus, 里約熱內盧, 1999年。
- CLUTTERBUCK, David 和 CRAINER, Stuart,《大管理》, Jorge Zahar 出版, 里約熱內盧, 1993年。
- DRUCKER, Peter F.,《一個斷層的年代：一個改變中的社會的方向》, Jorge Zahar 出版, 里約熱內盧, 1970年。
- DRUCKER, Peter F.,《管理：實踐的任務和責任》, Pioneira 出版社, 聖保羅, 1975年。
- LODI, João Bosco,《目標管理》, Pioneiro 出版社, 聖保羅, 1972年。

