

被误读的目标管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E8\\_A2\\_AB\\_E8\\_AF\\_AF\\_E8\\_AF\\_BB\\_E7\\_c123\\_289062.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_A2_AB_E8_AF_AF_E8_AF_BB_E7_c123_289062.htm)

被扭曲的“目标”

“目标管理”被公认是现代管理学大师彼得杜拉克（Peter F. Drucker）对现代管理学的重大贡献之一。杜拉克1954年在其名著《管理实践》中提出这个概念后，又提出“目标管理和自我控制”的主张。杜拉克认为：并不是有了工作才有目标，恰恰相反，应该是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。目标管理提出以后，便在美国迅速流传。当时正是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。因此，这个方法也就被美国企业所广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，随即在世界管理界大行其道。其后，各种各样关于目标和目标管理的书籍也便俯拾皆是，随处可见。时至今日，目标管理仍然是企业管理中最常用的方法之一。可惜的是，学术界和企业界对什么是目标，什么是目标管理，如何确定目标，如何激励员工实现目标等方面却有着各自不同的理解。有的企业在实践中虽然也用了“目标管理”这个概念，但是和杜拉克的主张相去甚远，因此效果不很明显。要想真正理解杜拉克的目标管理，并且实行“目标管理”，我们必须至少在三个方面认真研讨第一，企业是否弄清楚了什么是目标？目标从哪里来？第二，企业需要在哪些领域设定目标？第三，也是最根本的问题，企业为什么要

实行目标管理？以及如何实行目标管理？“正说”目标这个问题似乎不应该成为问题。但恰恰在这个问题上，很多企业没有真正搞清楚。因此，要想真正实行杜拉克主张的目标管理，首先要从理解什么是目标开始。杜拉克关于什么是目标的论述，大体上可以归结为下面几点：1. 目标不是命运，目标是方向；2. 目标不是命令，目标是承诺；3. 目标并不决定未来，目标是动员企业的资源和能力以实现未来的手段；4. 目标是用来衡量企业绩效的标准；5. 目标是分配任务的基础；6. 目标决定了企业的组织架构，决定了企业所进行的活动，也决定了资源和人员的配置。

1. 目标是方向 一个企业在经营活动中，特别是在确定了自己的使命和战略后，必须要把这个使命和战略转化为具体的目标。否则，这个使命和战略只是一种良好的愿望，而无法实现。这就是战略和目标的关系。也因为如此，目标有着长期和短期之分。但是，不管是长期的目标也好，短期的目标也罢，目标引导着企业朝着一个方向前进完成特定的企业使命和战略。没有目标，就无所谓战略，也就无所谓使命。企业就会失去方向。道理是浅显易见的。但是，“目标是方向”这个问题恰恰是企业经常容易忽略的地方。我们的企业，特别是发展到一定阶段的企业，就想着要扩张，要像韦尔奇那样，把企业做成“数一数二”。这是个很好的意愿，原本无可厚非。但是在这个时候，企业往往容易忘记自己的长远目标，在寻找机会时，开始实行多元化。如果是相关多元化，还有可能和企业的总体战略和目标一致；如果是非相关多元化，就很容易偏离企业的方向，给企业带来不必要的时间上和财务上的损失。出现这样的问题，实质上是企业对“目标是方向”这个问题把握不准

所形成的。2.目标是承诺 即使一个企业的目标符合企业的战略，也还有一个如何使目标成为企业上下一致的努力方向，如何实现的问题。这就是杜拉克所说的“目标是承诺”的基本含义。近来，关于“执行力”的话题十分时髦。其基本认识是，既然企业的战略已经制定，而且战略是对的，那么，剩下的就是如何执行了。因此，提升执行力就显得格外重要。杜拉克在谈到他著名的“事业理论”的时候，明确指出了要使一个理论有效，必须满足的基本条件。要使企业的各级管理者和全体员工都知道企业的事业理论，使企业里面的所有人员都明确企业要做什么，自己要做什么。杜拉克在决策的要素中，也不断提醒我们决策不仅要决策者知晓，而且要让所有有关的人员都了解并支持。我们并不否认执行力的重要性。但是如果我们在制定战略、确立目标的时候，把目标变成企业上上下下的共同承诺，变成企业全体管理者和员工的一种共识，那么目标在执行和实现的过程中就不会遇到太大的阻力，而且即使遇到问题，企业的上下也都会想办法克服。一旦企业的上上下下就目标达成了共识，执行力的问题也就迎刃而解了。有不少企业，问题恰恰出在这一点：目标并没有成为企业的承诺。这个问题，从我们企业制定目标的程序上可以看得很清楚。这些企业在制定目标的时候，往往是管理层说了算。比如，总经理会对销售总监说：“今年销售部门要完成5000万的销售额。这个销售额是与整个企业的总目标联系在一起的，是非常重要的。”这时候，销售总监可能会认为4500万更实际一些。经过一番讨论，销售总监可能真正理解了总经理为什么要求销售部完成5000万的任务，也可能是勉强同意了。但是销售总监下面的各个地区的销售

经理、经理下面的销售员，他们很可能并不知道为什么今年的指标定得那么高。在这个过程中，这个5000万的销售目标并没有成为销售部门上下的共同承诺。这时候，如果实在完不成任务，销售部门很可能会满腹牢骚，企业销售目标能否完成也会大打折扣。

3.目标是手段 既然目标是企业的一种承诺，企业就应该用合理的资源配置来保证目标的实现。这里当然包括了人力资源。杜拉克是一贯强调“专注”的。一旦我们决定了企业的目标，就要对实现目标配备足够的资源，而不能三心二意。企业常犯的错误之一就是“把精力放在解决问题上而让机会溜走”。企业的管理者往往把最好的人派去解决问题，把资源放到“昨天”而不是“明天”上。目标本身是为了使企业的管理者能够实现企业的“未来”而在“现在”采取的手段。在这一点上，管理者必须要有清醒的认识。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)