

## 基于目标管理思想的企业计划管理模式研究

刘友平, 李 波, 奉小斌

(浙江理工大学经济管理学院, 杭州 310018)

**摘 要:** 回顾管理学关于计划职能的观点,分析中国企业计划管理实践及其问题,然后根据德鲁克目标管理思想,指出目标与计划之间的关系;进一步阐述传统自上而下计划管理模式存在的弊端以及该管理模式的哲学基础,提出基于MBO思想的计划制定理念与方法,并阐述不同层次计划制定的方法。在此基础上,提出基于MBO思想的计划执行控制步骤。最后给出了基于MBO思想,实施自下而上计划管理模式应重点把握的内容。

**关键词:** 计划; 管理模式; 目标管理; 管理职能; 控制

**中图分类号:** F272.15

**文献标志码:** A

国外关于计划与绩效的关系开展了大量的实证研究。研究结果表明:正式计划通常能带来较高的绩效,但计划质量以及具体措施比计划工作本身对绩效的影响更大。而且,环境对组织绩效的影响比计划大得多<sup>[1]</sup>。从企业实际经验看,无论是计划编制还是计划执行都存在较多的问题。主要表现在:战略目标与行动计划脱节、综合计划与专项计划分离;计划执行缺乏严谨的流程控制,实施偏差不能得到及时纠正;计划常常脱离实际,员工表现出漠视的态度<sup>[2]</sup>。导致这些现象的原因很多,其中最重要的一点是缺乏完善的计划管理理论,尤其是操作层面的计划管理模式。

### 一、文献回顾

泰勒第一个提出计划工作与业务操作相分离的观点,然而,把计划作为管理的一个基本职能却由法约尔首先主张。此后,管理过程学派进一步发展了法约尔的观点,无论是“五职能论”,还是“四职能论”抑或是“三职能论”(厄威克),都把计划作为管理的基本职能。不过,对于计划的内涵与作用在不同的文献存在不同的看法。管理过程学派的代表人物哈罗德·孔茨认为,计划应包含任务、目标、策略、政

策、规章、程序、规划以及预算等八大类<sup>[3]</sup>。这一观点已成为管理学教科书普遍采纳的内容<sup>[4-5]</sup>。经验主义学派的代表人物德鲁克认为,目标不是管理的一种职能,而是一个体系,一种协作手段。目标管理不等于计划管理,计划只是一种管理手段,目标管理则涵盖了管理学的所有职能和过程,而且应上升到哲学的高度<sup>[6]</sup>。

就计划管理理论而言,20世纪80年代比较流行全面计划管理理论,该理论的基本思想是通过全企业、全员和全过程的计划,建立目标管理系统和计划管理系统,在计划指标、计划内容和信息等方面实现全面统一,保证组织最终目标的实现。随后,与计划管理密切相关的理论主要是战略性绩效管理理论。该理论认为,企业应在战略的指导下制定绩效目标与绩效标准作为绩效计划。绩效计划是绩效管理的基础,也是难点,提出通过参与式管理和加强沟通等措施提高员工对组织的承诺。计划的控制方式上主张采用绩效考核,强调通过考核约束员工行为,并通过激励措施提高计划达成率。与计划相关的另一个理论是管理控制理论,该理论认为,计划是控制的一部分,是前馈控制。它主张通过系统控制对计划进行管理,包括绩效控制、文化控制、行为控制和

收稿日期: 2014-11-28

基金项目: 国家自然科学基金项目(71302125);教育部人文社会科学基金项目(13YJC630032);浙江省重点学科研究生教学与课程建设项目(qygljg201405)

作者简介: 刘友平(1977-),男,江西抚州人,副教授,硕士,主要从事管理学理论方面的研究。

交互式控制。遗憾的是,到目前为止,学术文献专门探讨计划管理的基础研究较少,更多的是倾向于讨论企业管理者如何完善企业计划体系及提高计划工作效果的应用研究<sup>[7-9]</sup>,而且大多数分析建立在自上而下管理模式基础之上,通常是结合企业 BSC 和 KPI 设立计划指标体系,主张通过考核 KPI 指标以实现组织对目标和计划的控制<sup>[10]</sup>。

全面计划管理从系统理论的角度研究了计划的制定问题,绩效管理理论从过程管理的角度提出了计划的控制问题,管理控制理论不仅研究绩效控制这种诊断式控制,还提出了社会控制(或文化控制)以及通过开放交流的交互式控制。应该说,上述三个理论对计划与控制理论进行了比较全面的阐述,在实践中也取得了显著的效果。但是,无论是从理论还是从操作上看,上述理论仍有待完善,主要表现在:全面计划管理的计划内容过于复杂,主次不清,管理成本高,一般企业难以操作;绩效管理理论重在研究绩效考核和薪酬激励问题,对绩效计划制定过程缺乏深入的理论分析和实证研究;管理控制理论强调控制方法的有效性,对计划的质量缺少关注,潜在的假设是计划是合理的。

综上所述,现有的计划管理有关理论主要研究计划制定的内容,探讨如何实现对计划进行有效控制,从管理模式上看仍是自上而下的,对不同层次计划的制定及控制仍缺乏深入的理论分析,本文试图基于 MBO 思想对此作一些探索。

## 二、目标、计划及其关系

一般认为,目标是行动的一部分,计划包含了目标<sup>[6]</sup>。在这一理论的指导下,把制定计划当成企业计划管理的重点环节,对行动细节的可行性常常需要详细讨论,并运用运筹学和 ERP 等方法加强计划制定的准确性和科学性。事实上,无论计划如何制定,总是要在环境变化中进行适度调整。德鲁克认为,管理的本质应该是组织目标的实现,管理者应把重点放在目标而非计划上,应强调目标的确定而非计划的编制。只要基于共同目标,各级管理者就会采取主动沟通和自我控制等方法努力完成目标。因此,目标先于计划,其作用高于计划,计划是达成目标的手段;计划是企业控制的基础,目标不应视作企业控制的基础,而是自我控制的动力源泉<sup>[11]</sup>。员工如果不能确定自己的工作目标,也就很难坚持不懈地执行计划。

德鲁克进一步认为,企业目标至少应包括八个

主要方面,其中五个是经营目标,三个是管理目标;前者采取定量指标,后者可以定性衡量<sup>[6]</sup>。企业计划主要包括两种类型,一种是协调计划,另一个是自我计划。协调计划用于协调企业资源及其参与者的行动,特定参与者不能按时按质完成计划将影响他人的行动安排;自我计划是管理者可以自我控制的行动方案,采取什么行动以及什么时候采取行动由自己决定。因此,企业层面需要编制的主要是协调计划而非自我计划。自我计划由员工在授权范围内自行决定,企业重点关注过程节点计划及最终目标的达成。协调计划通常表现为内部资源及其关系的协调,是沟通和协作的手段,明确任务责任和时间节点,通过外部控制(如责备、奖惩等)从而实现组织目标。自我计划是协调计划的基础,没有良好的自我计划,协调计划也难以完成。任何企业都同时存在这两类计划,自我计划质量决定了协调计划的实现程度。当前,企业管理实践较多地强调协调计划的管理,而对自我控制思想敬而远之。

毫无疑问,无论是协调计划,还是自我计划,其目的都应是协商后的共同追求而非上级强加的个人意志。目标的作用在于产生共同意志。员工可能对行动方案有不同的意见,但对共同目标却不易怀疑。美国有句谚语:“目标刻在石头上,计划写在沙滩上”,形象地说明了目标与计划的差异。计划能否完成的关键不仅在于计划制定的科学性,更在于参与者是否认同目标,是否达成良好共识。

总之,计划管理的本质是解决目标与资源的匹配问题,包括人、财、物的匹配以及权、责、利的匹配,还包括组织行动与外部环境的匹配。目标管理的本质是个人利益与组织利益协同,通过自我控制达成组织绩效的过程,解决的是共同利益和自我激励问题。目标管理与计划管理应同时成为企业管理的重要方面。

## 三、基于 MBO 思想的企业计划的制定

当前,绝大多数企业计划的制定采取自上而下的模式,指标层层分解,通过外部监督和控制的方式达成组织目标<sup>[12]</sup>。德鲁克在 20 世纪 50 年代就对此提出了质疑,提倡采取目标管理思想进行企业管理。

### (一)自上而下的传统计划管理模式分析

#### 1. 自上而下计划管理模式形成原因

在中国,所能观察到的大多数企业采取的是自上而下的计划管理模式<sup>[13]</sup>。自上而下的计划管理

模式在中国极度盛行与中国文化及经济环境密切相关。第一,家长文化容易导致采取严格的等级结构;第二,中国文化传统强调服从,提倡和谐;第三,企业家尚未形成分享型价值观,不能在企业内建立真正的责任文化;第四,中国员工大多数还处于生理需求、安全需求以及社交需求等较低层次,追求自我实现等高层次需求人数较少;第五,员工个人利益与组织利益难以协调一致,被雇用思想严重。由于上述原因,企业管理者倾向于采取自上而下的模式进行计划管理,并通过“自己人”落实组织计划。

## 2. 自上而下计划管理模式的哲学基础

自上而下管理模式潜在的假设是:管理是管理者的责任,计划含有决策的内容,而决策权应掌握在管理者手中,尤其是高层管理者手中;员工的职责是执行计划、产生绩效,按照绩效获取回报。同时,基层管理者的视野不够开阔,做计划容易只关注部门利益,从而使企业整体利益得不到保证;中层管理者的作用是上传下达,工作的核心是协调而非决策。

因此,计划工作应自上而下进行,然后企业与各部门签订目标责任书进行考核。这种做法的人性假设符合麦格雷戈关于人性假说的X理论,管理哲学具有自然主义—结构主义倾向<sup>①</sup>。其惯用的组织结构是典型的层级结构,管理者倾向于采取集权化的技术结构、标准的工作流程等实现控制。高层管理者的领导风格通常属于赫塞和布兰查德所说的推销型,强调高关系和高绩效,同时强调团队管理。领导的角色是提供决策并解释决策,追求绩效进而确保对组织的控制<sup>[14]</sup>。自然主义—结构主义哲学倾向的管理者通常根据组织设定的目标来考核员工,强调命令与服从。组织通常塑造这样的文化:员工按角色开展工作,一旦组织的流程通过制度确定下来,员工就应执行。如果员工内在动力不足,管理者将选择强硬的外部控制措施(包括招聘、选拔、技术方法、流程、绩效考核等)对员工施加强烈的影响,最终实现组织目标。

实践表明,这种自上而下的计划管理模式会带来极大的信任和控制风险。由于员工较少参与计划制定,从而导致工作兴趣下降。按照赫兹伯格的双因素理论,大多数员工激励因素受到挑战,如果组织保健因素较弱,组织中员工高绩效行为将难以为继。同时,由于员工对目标缺乏一致的认同,对领导及其制定的计划缺乏信任,一旦环境变化,目标将难以完成。但是当组织绩效较差时,领导者往往责备的是员工而不是计划,他们无法理解员工的行为,喜欢员

工对企业忠诚,并通过更加严格的控制,强化员工的责任。

上述问题的存在,导致自上而下的计划管理模式在当前环境下越来越难以奏效,或者说采取自上而下的计划管理模式需要更加严格的配套机制才能够取得较好的效果。直观的原因是中国的经济环境发生了深刻的变化,员工的价值观日趋多元化;深层次的原因是管理者的管理哲学与动态环境不匹配。持自然主义—结构主义哲学观的管理者通常认为:物质与制度对管理至关重要,忽视知识的相对性和文化性;人的行为主要受外部的结构化控制,忽视人可以通过伪装和改变行为从而成为自己行为的代言人<sup>[14]</sup>。事实上,组织成员心理与行为是复杂的,每种管理哲学均存在一定的适用情境,不应成为永恒的管理原则。

## (二)基于MBO思想的企业计划制定方法

### 1. MBO计划管理思想

自上而下计划管理模式的实质是压力管理或危机管理。德鲁克在《管理的实践》一书中指出,压力不是完成目标的方法。靠“压力管理”就像其他“严厉措施”一样,无疑是一种困惑的标志,它是对无能的一种承认,是管理者不懂得如何计划的标志<sup>[6]</sup>。遗憾的是,德鲁克当年批评过的美国企业的做法却在当代中国继续盛行,企业计划管理效果不尽人意。许多管理者逐渐意识到自上而下进行计划管理的弊端,采取了自上而下与自下而上相结合的计划管理模式<sup>[15]</sup>,这无疑是一大进步。问题的关键是,究竟是自下而上为主还是自上而下为主,以及哪些计划以自上而下为主,哪些计划应以自下而上为主。不同的计划管理模式,本质上讲,是管理者对人性的不同假设。正如德鲁克所说,成熟企业对管理者的假设应信奉Y理论,因为如果假设管理者也不愿承担责任,工作的目标只是为了金钱,不愿意承担责任,这种假设的后果是管理者必然不愿意承担责任,从而造成恶性循环<sup>[6]</sup>。

### 2. 基于MBO的各层次计划制定方法

战略目标应由企业高层根据各种信息和经验直觉做出。企业年度经营计划是全体员工行动的直接依据,也是企业计划的重中之重。如何搞好企业年

<sup>①</sup> 田毕飞(2004)认为,根据管理者对认识论和本体论的各两种不同的看法,可形成四种典型的管理哲学观,分别是自然主义—代理理论、自然主义—结构主义、解释论—结构主义以及解释论—代理理论。

度经营计划,学者们提出了许多建设性思想和改进方法,比如完善计划体系、健全考核和配套机制、加强跟踪与沟通、提高信息化水平、推行全面计划管理、加强员工队伍思想建设、强化权责关系等<sup>[16]</sup>。上述建议仍是对自上而下的计划管理模式的修正,虽然对企业计划的编制与执行能起到一定的作用,但未带来本质的变化。管理者普遍认为,部门计划应该是中层管理者根据年度经营计划制定的实施方案,是落实年度经营计划的专项计划<sup>[17]</sup>。这种思想认为,企业年度经营计划具有全局性,部门经理需要做的就是分解和落实目标,并严格执行。但究竟是先有年度经营计划还是先有专项计划?先有企业年度经营计划是传统管理思想的体现,而先有专项计划是目标管理的思想。基于MBO思想,专项计划是中层管理者及团队成员依据公司战略精心制定的行动计划,是企业发展的关键环节。如果从源头上看,必然是先有战略计划和专项计划,在战略计划和专项计划的基础上,通过讨论协商才能形成企业年度经营计划。

在以经营单元为主导的管理模式下,中层管理者将极大地承担责任,他们必然慎重对待绩效目标及行动计划,并产生内在激励,通过自我控制实现自己确定的目标。在中层管理者的带动下,由于业务的趋同性和相处时间的长期性,主管或领班等基层管理者更容易制定有效的行动计划。由于专项计划是团队成员共同参与制定的,且实现目标后能得到较大的激励(包括物质激励与精神激励),因此,中层管理者制定的专项计划目标仍会维持在一个较高水平。只有采取自下而上为主的计划制定模式,才可能真正形成全员参与管理的新局面,从而提高计划的可执行性。

事实上,基于MBO的计划制定模式在很多企业得以运用,最典型的是海尔集团。自2007年开始,海尔集团推行人单合一的自主经营体模式,所有业务分解成2000多个经营单元(自主经营体),将决策权下放到基层,组织结构呈倒三角形,运行两年就获得了良好的经济效益,并增强了企业的动态竞争能力。自主经营体分为三个层次:第一层次面向市场,为客户创造价值;第二层次是内部资源平台经营体,为一线提供服务,包括基础管理、质量管理、供应链管理;第三层次是企业高管及幕僚人员组成的经营体,为企业提供战略和管理政策,并为下级协调资源配置。从计划管理模式来看,海尔集团是彻底的自下而上的模式。面向一线自主经营体是海尔

集团最小的经营单元,其负责人及团队自行提出本经营单元的发展计划,他们不仅对产品和成本负责,还需对利润负责,使每个人或团队成为自己的CEO。在这种模式下,每个经营单元提出的计划由于来自一线,其可行性更强,而且目标的实现能带来超高的经济收入和成就感。因此,自主经营体有强烈的内在动力进行自我管理,同时经营体负责人完全按照成果绩效产生,没有良好的绩效就难以成为团队负责人,这种无形的约束决定了经营体负责人必须设定较高的绩效目标,审慎地提出本部门的发展计划。在此情形下的部门计划实际上演变成成为一种承诺,这种承诺不仅是对团队的,也是对整个集团公司的,从而使全员参与计划管理成为现实。

#### 四、基于MBO思想的企业计划的控制

实际上,大多数企业都十分重视计划的制定工作,并且在公司内部成立专门部门(比如规划发展部)对计划进行管理<sup>[19]</sup>。但往往重计划编制、轻计划执行<sup>[20]</sup>;而且,人们尤其重视计划的实施过程控制,忽视计划制定的过程控制。

##### (一)基于MBO思想的计划制定过程控制

在知识员工越来越多的今天,基于目标管理思想的企业计划制定方法已有坚实的运行条件。但是,目标制定需要组织与员工达成良好的心理契约<sup>[21-22]</sup>。没有心理契约的达成,目标和计划执行只能依靠外在压力进行控制,长期来看效果将逐渐下降。心理契约的建立是实现目标管理的重要基础,在此基础上,制定目标和计划将变得相对容易,其过程通常可采取以下步骤进行控制。

首先,对制定计划进行计划,包括负责的部门、计划编制流程、需提交的材料、会议的安排、对计划误差的处理、不按期完成计划编制的责任等。这种对计划的计划通常表现为公司的计划管理政策,用制度规范各部门的行为,提高计划的质量和及时性。在此基础上,管理者应重视计划的目标形成共识而不是计划本身。同时,目标应具有一定的挑战性,而且这种挑战是管理者内心希望完成的目标,管理者通过目标进行自我激励。可以说,没有自我管理和自我激励就不可能有好的计划,好的计划重要的不是方法问题,而是理念问题。

其次,在上下级管理者对目标基本达成一致的前提下,通过自下而上的方法由中层管理者提出专项计划,各专项计划之间再横向沟通。经过各专项计划的沟通和协调一致,高层管理者才能做出年度

综合经营计划,而不是相反。上级管理者有权决定是否同意下级管理者提出的目标和计划,但不能把组织目标直接分解。同理,基层管理者在授权范围内自行提出作业计划,上级管理者只保留同意权。也就是说,目标首先是中层管理者根据企业发展战略自行提出的而不是上级的命令,然后他们通过协商修改后慎重做出的承诺。这种对目标的承诺将在中层管理者心中变成一种责任,从而带领团队克服各种困难完成既定目标。

最后,需对计划编制的进度、质量和风险进行控制。计划编制的进度和质量控制,一方面应形成制度和惯例;另一方面必须制定有效的奖惩措施,形成以内在约束为主和以外在约束为辅的双重控制手段。尤其需要营造良好的组织文化,形成对工作认真负责的文化氛围。同时,对重要的行动方案必须风险评估,各级管理者群策群力,提出可行的应对预案。实施自下而上计划制定的前提是,各级管理者应有共同目标,同时他们愿意承担责任并且在道德方面是诚实正直的。没有形成共同目标和有责任的员工就不会有真正的目标管理,所谓的协商、沟通、讨论也就不可能获得最佳效果<sup>[23]</sup>。

基于 MBO 思想要求采取自下而上计划制定模式,这是提高计划质量的根本出路。虽然 MBO 思想仍保留了一些“自上而下”的管理思路,但针对的是战略目标而非年度经营计划<sup>[24]</sup>。

## (二)基于 MBO 思想的计划实施过程控制

基于 MBO 的计划过程控制与传统计划过程控制的根本区别在于上下级之间是否存在共同目标。两者有一致的目标,过程控制就相对容易,否则不但矛盾不断,而且提高绩效也难以长久。基于 MBO 思想的企业计划实施过程控制可采取以下步骤。

1. 在战略目标的指引下,上下级之间达成一致目标

战略的制定由企业家及经营团队根据环境和资源,在与员工互动中形成。在总体战略清晰并得到各级管理者认同的情况下,由企业中层管理者或经营单元提出各自的发展目标,各部门目标汇总后协商决定企业年度经营目标,并再根据年度经营目标修正本部门目标。

2. 管理者对目标及其行动计划进行自我控制与调整

确定各部门发展目标后,部门负责人通过分工、协商和激励等措施激励员工为完成本部门的目标制定详细的自我计划,并根据其他部门的要求制定协

调计划。企业支持部门或服务部门应及时提供衡量过程绩效所需要的信息,这些信息应有利于管理者清晰地计算本部门阶段性工作绩效。管理者根据过程绩效及时监控本部门计划的执行情况,并主动与下属沟通,改进工作方法,实现自我控制。其中,责任感是实现自我控制的基石,选拔合适的管理者是实施目标管理的关键。

3. 各级管理者自下而上进行沟通,并提出所需资源

当管理者通过调整行动计划仍无法达成目标时,应主动向上级沟通,提出达成本部门目标需要配置的资源。上级管理者根据下级的请求并在权力范围内协调资源,从而支持下级目标的完成。自下而上的模式本质上要求上下级之间保持一种平等而非控制的关系,上级对下级的支持是其工作内容之一。

4. 上级定期检查下级工作完成情况

自我控制并不完全意味着上级无需过程管理,上级管理者仍应定期核查下级目标完成情况,并给予指导或支持,并结合激励政策进行奖励,使员工积极的行为得到强化,提高自我控制的持久性。

5. 目标绩效的最终衡量与激励

在一定时间范围内,按年或按项目周期进行最终目标的衡量,绩效的衡量既包括定量的指标,也包括定性的评价。根据最终绩效完成情况决定员工薪酬及是否晋升。生产与销售部门,均以定量指标为目标,服务部门或支持部门有些只能以定性评价为主。定性指标只要可以衡量就能实施,可以考虑基于价值链的方法进行评价,具体方法笔者将通过案例研究另文阐述。需要指出的是,基于 MBO 思想的目标考核不是“秋后算账”,而是决定管理者薪酬的多寡以及晋升与否。

仍以海尔集团为例,海尔人单合一的自主经营体模式是典型的自下而上的计划管理模式。集团高管及其幕僚主要负责战略规划,并进行资源配置和协调,各级自主经营体在集团战略的指导下根据本部门实际情况自行提出发展计划。计划执行过程中,集团提供及时的信息支持,包括生产信息、市场信息和财务信息等,面向市场的自主经营体享有很大的决策权,所有行动计划不是被动地等待上级的指令,而是根据市场变化及时调整经营策略和行动方案。海尔集团计划实施过程中,各级自主经营体按照自己提出的发展目标进行自我控制,这种自我控制不是道德或宗教意义的控制,而是薪酬激励和成就感双重激励产生的内在驱动力。各级职能部门

(支持部门)对面向市场的自主经营体提供服务,各级管理者之间是一种平等关系而非管理或控制关系。上级对各级自主经营体的检查按季度进行,目的是发现下级实施各项计划中遇到的困难,并通过协调资源予以解决。在这种自下而上的计划控制模式下,面向市场的自主经营体的成果评价主要是定量指标,面向内部的支持部门既有定量指标也有定性指标。具体来说,对一线自主经营体而言,最终成果的考核主要是财务指标;二线自主经营体(支持部门)成果考核指标是对一线经营体的支持水平<sup>[25]</sup>。海尔集团最终成果考核的目的是核算各级经营体的利润和分成,并根据考核结果自动淘汰一批自主经营体。

## 五、结论与建议

本文在文献回顾的基础上分析了目标与计划的关系及其自上而下计划管理模式的弊端,并探讨了基于MBO思想的计划制定方法,阐述了计划制定过程控制和计划实施过程控制方法。其中,计划的质量是提升组织绩效的关键因素,没有高质量的计划,控制的作用也就难以体现。而提高计划质量的关键是自我计划和自我控制。本文的核心思想和结论可以总结为以下几点:

a) 制定计划不是目标分解,而是确定共同目标,上下级之间协商确定行动方案。制定计划的关键是确定目标及其衡量标准,确定共同目标是提高计划质量和执行效果的前提,目标必须是协商的、得到下级承诺从而形成责任。

b) 计划管理应理解不同层次计划制定过程的差异。战略计划由高层管理者参考员工意见并结合直觉做出;专项计划由中层管理者与下级管理者协商确定;在战略计划和专项计划的基础上确定年度经营计划;作业计划由基层管理者在上级管理者的指导下做出。

c) 基于MBO思想的计划管理模式,其核心是管理管理者,通过自我控制达成目标。通过自我激励和自我控制,目标不是外部的压力而是自我的动力。目标不能轻易改变,但计划可根据环境变化进行适当调整。

d) 必须为管理者衡量过程绩效提供及时可靠的信息。管理者及其团队要做到自我控制,必须对过程绩效进行自我衡量,衡量的基础是各类信息,没有及时有效的信息系统及其报告制度,管理者就失去了有效判断与及时纠偏的时机,目标与计划也就

难以实现。

e) 绩效评价的作用是衡量目标的实现程度,并据此做出人事安排。基于MBO思想的绩效评价目的不是让管理者承担压力;而是通过绩效的衡量确定管理团队取得的成果,并据此确定合理薪酬、决定晋升人选,彰显组织公平。

总之,自下而上的计划管理模式高度重视共同目标的确定,通过选拔有责任心的管理者、实行团队管理、做到平等沟通、进行权力下放、实现自我管理、并加强组织与员工之间良好心理契约的构建等措施,从而使计划的灵活性与目标的严肃性得到统一,最终实现组织目标。

## 参考文献:

- [1] Robbins P S, Coulter M. 管理学[M]. 李原, 孙健敏, 黄小勇, 译. 7版. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [2] 杨明利. 企业计划管理存在的问题与对策[J]. 企业技术开发, 2011(7): 75-76.
- [3] 吕宝. 对法约尔与孔茨管理职能划分的比较[J]. 新西部, 2010(16): 51-52.
- [4] 邢以群. 管理学[M]. 3版. 杭州: 浙江大学出版社, 2013.
- [5] 郭跃进. 管理学[M]. 3版. 北京: 经济管理出版社, 2005.
- [6] Drucker F P. 管理的实践[M]. 程韵文, 孙康琦, 译. 上海: 上海译文出版社, 1999.
- [7] 刘柏林. 浅析现代企业计划管理体系的构建[J]. 科技创业, 2010(4): 71-72.
- [8] 万顺江. 大型企业综合计划管理体系研究[J]. 铁路采购与物流, 2013(5): 63-64.
- [9] 韩丽荣. 发电企业综合计划管理模式的实施问题[J]. 山东工业技术, 2013(8): 67-68.
- [10] 王丹, 鲁刚. 基于关键指标的企业综合计划管理模式探析[J]. 企业战略, 2012(5): 8-9.
- [11] 赵曙明, 杜鹏程. 德鲁克管理思想解读[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [12] 舒杨. 目标管理中的目标分解[J]. 经营与管理, 2009(3): 59-60.
- [13] 李光. 析企业计划管理模式的变革[J]. 经济问题, 2002(12): 52-54.
- [14] 田毕飞. 管理理论和实践的哲学分析[J]. 外国经济与管理, 2004(11): 20-25.
- [15] 路秀云. 浅谈新形势下的计划管理[J]. 纺织器材, 2009(9): 417-418.
- [16] 王立场. 建立全面计划管理的探讨[J]. 商业文化: 下半月, 2012(3): 117.
- [17] 陈军. 新时期企业计划管理体系的探索与分析[J].

- 科技与企业, 2012(2): 167-168.
- [18] 杨 宇. 德鲁克目标管理理论评述[J]. 中国高新技术企业, 2010(3): 88-89.
- [19] 梁 和. 企业计划管理的职能及机构设置形式[J]. 经营与管理, 2000(11): 19-20.
- [20] 周振敏, 金 钟. 防止企业计划职能弱化[J]. 企业研究, 2004(4): 70-71.
- [21] 陆 伊, 田晓明. 目标管理的心理功能探析[J]. 江南社会学院学报, 2005(9): 44-48.
- [22] 邵 兵, 玄立平. 目标管理理论新视角: 心理契约理论[J]. 中小企业管理与科技, 2008(5): 34-35.
- [23] 高士伟, 刘 念. 企业管理的计划工作和目标管理: 以海尔为例浅析战略和SBU的实施[J]. 当代经理人, 2006(21): 892.
- [24] 马立志. 浅谈目标管理与计划管理在实践中的应用[J]. 中外企业家, 2013(2): 113-114.
- [25] 戴天婧, 汤谷良, 彭家钧. 企业动态能力提升、组织结构倒置与新型管理控制系统嵌入: 基于海尔集团自主经营体探索型案例研究[J]. 中国工业经济, 2012(2): 128-138.

## Research on Enterprise Planning Management Mode Based on Theory of Management by Objectives

LIU You-ping, LI Bo, FENG Xiao-bin

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** The paper reviewed perspectives on planning function of management, and analyzed management practice and its problems in Chinese enterprises. Then, according to Drucker's management by objectives, the paper analyzed the relationship between the objectives and plans. Further, after pointing out disadvantages of traditional top-down MBO mode and its philosophical foundation, the paper put forward the planning concept and method based on MBO, and elaborated plan formulation methods at different levels. On this basis, the control steps for plan implementation based on MBO were put forward. Finally, this paper offered the key contents for implementation of bottom-up planning management mode based on MBO.

**Key words:** planning; management mode; MBO; management function; control

(责任编辑: 陈和榜)