

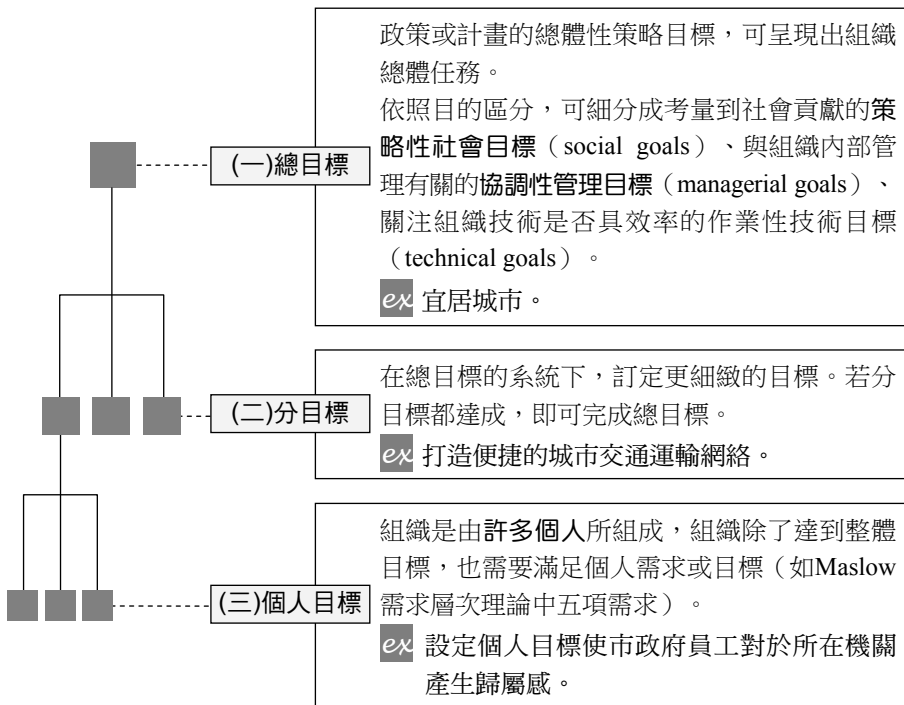
## Part 1 高手筆記讓你看

### 壹、目標的內涵：

#### 一、目標的意義與特性（林淑馨，2012：300-301）：

目標是組織或個人在特定時間內想達成的事務或狀態，具有目的、方向性，可做為組織或個人的行為方針。

#### 二、目標的類型（林淑馨，2012：301-302）：



### 三、目標設定的基本原則：

- (一) 目標設定後，要讓成員都瞭解訂定目標的原因和所需承擔的責任。
- (二) 組織內各級單位的個體目標要能支持共同的整體目標。
- (三) 目標的範圍須適切，不宜太大或太小。
- (四) 所有目標需明確、具體。
- (五) 目標要具可行性，並符合成員期待。
- (六) 需考量影響目標的相關因素。
- (七) 為有效分配資源，目標間須按其重要性排序。

### 貳、目標管理（Management by Objective, MBO）基本概念：

#### 一、目標管理的意涵（林淑馨，2012：302-303）：

目標管理的概念是由彼得·杜拉克（Peter Drucker）在其著作《管理實務》中首先提出，他認為目標管理是以「激勵」和「參與」為基礎，讓組織各級人員得參與計畫與決策目標的訂定，以結合組織目標與成員願望，進而達到組織使命的管理機制。

【最常引用的定義】Odiome將目標管理定義為一種程序，藉由組織上、中、下層級的管理人員共同確立組織目標，並以成員期望結果界定每位成員的主責範圍，再以此指導各部門活動和評估個人的貢獻。

#### 二、目標管理的基本型態／要素與實施方法實行步驟（林淑馨，2012：307-308、孫本初，2013：470-471）：

目標管理的基本型態／要素	目標管理的實施方法（PDCA）★★★★
(一) 目標設定（Goal Setting）：每位行政人員會與主管協議其工作產	(一) 計畫階段（Plan, P）： 主要工作包含： 1. 目標設定（目標管理最重要一環）：組織上、下層級人員共同設

目標管理的基本型態／要素	目標管理的實施方法（PDCA）★★★★
<p>出，並以書面列出組織目標、單位目標、個人目標，進而釐清目標間相互關係與順序。</p>	<p>定組織整體目標、單位目標及個人目標。</p>
<p>(二)預算（Budgeting）：預算是否充足會影響目標設定的順序與執行程度，因此目標管理應建立完善的預算審查制度。</p>	<p>2. 落實行動方案：設定目標後，擬定一套行動方案作為執行依據。</p>
<p>(三)自主性（Autonomy）：執行目標的過程中，管理者應賦予部屬適當的權責，讓他能在自行訂定的工作模式下，主動執行、解決問題並負擔相應的責任。</p>	<p>(二)執行階段（Do, D）：主要工作為執行行動方案。又此時主管人員採「例外管理（Management）」，意即員工在自我控制下執行方案，只有在有例外情況是主管人員才介入。 資源多寡、人員素質及目標難易將決定執行階段是否成功。</p>
<p>(四)回饋（Feedback）：透過回饋資訊，使目標能如期完成或適時修改，因此佔有重要地位，又回饋是雙向的：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每位成員在自我控制的情況下執行業務，並將執行情形上報主管。</li> <li>2. 主管應提供回饋資訊給部屬，作為肯定或要求修正。</li> </ol>	<p>(三)檢查階段（Check, C）：確認執行成效。主管人員雖進行例外管理，惟仍須負責，所以若中途遭遇阻礙，必要時得修改目標，具體工作包含：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 將已確定的目標轉換為評估指標。</li> <li>2. 運用指標進行全面檢討（通常是1年為期）、檢核進度（通常是每季或月執行）及（日常工作的）持續追蹤。</li> </ol>
<p>(五)獎償（Payoffs）：任何管理制度若一味要求高績效，未給予成員肯定可能會失敗，因此建立獎償制度在目標管理推動過程是重要的。</p>	<p>(四)檢討與改進階段（Action, A）：主要工作是檢討、改進和選定下次目標，使目標管理制度更加完善。</p>

### 三、目標管理的性色與功能（孫本初，2013：468-469）：

目標管理的性色	目標管理的功能
<p><b>口訣：人人進意體</b></p> <p>(一) 目標管理結合<b>人</b>與<b>事</b>（目標）。</p> <p>(二) 目標管理結合<b>個體</b>與<b>團體</b>的。</p> <p><b>註</b> 個人目標達成，能使單位目標達成，單位目標達成，意味著組織目標將達成。</p> <p>(三) 目標管理結合<b>意見</b>與<b>責任</b>的結合。</p> <p><b>註</b> 每個人可表達個人目標的同時，也肩負將目標實現的責任，卻使得合作的觀念被忽略。</p> <p>(四) 目標管理結合<b>進度</b>與<b>監督</b>。</p> <p><b>註</b> 達到目標的過程會有進度，且需不斷控制進度。</p> <p>(五) 目標管理結合<b>人性</b>與<b>創意</b>。</p> <p><b>註</b> 由於每個部門的任務不盡相同，目標也不同，因此目標訂定須兼顧創意與人性。</p>	<p>(一) 動機需求層面：實施目標管理可以滿足Maslow需求層次理論的成長性需求（社會、尊榮感、自我實現）及McClelland三需求理論的成就與權力需求。</p> <p>(二) 管理層面：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有利於擬定統一計畫。</li> <li>2. 提供控制標準。</li> <li>3. 組織成員接受設定的目標後，產生誘導作用。</li> <li>4. 有利於作為授權（員工）的基礎。</li> <li>5. 促進協調。</li> </ol>

### 四、目標管理與傳統管理的比較（林淑馨，2012：313）：

	傳統管理	目標管理
目標的定位	視目標為管理手段。	著重達成目標過程的管理。
著重焦點	結果導向（事後追究成效）。	過程導向（事前設定目標、規劃與執行）。
管理基礎	以任務為管理中心。	以人為管理中心。
策略規劃方式	單向策略規劃。	雙向集思廣益。

	傳統管理	目標管理
目標設定	目標是由上而下指派。	目標是全體成員的共同願景。
整體目標的有無	機械性工作，無明確整合性目標。	整合個別目標為整體目標。
管理方式	集權與命令、上級控制並指導下級、透過監督減少偷懶。	授權與溝通、自我控制與管理、員工自我指導與學習、使用激勵方式激發潛能。
績效概念的有無	無明確績效概念。	設立明確的績效考評制度。
對學習的看法	專業分工，員工無須過多學習。	員工需不斷學習達成任務的技能。

### 參、公部門運用目標管理之限制及建議作法：

#### 一、公部門推行目標管理之限制★★★★（孫本初，2013：472-475）：

1973年尼克森（Nickson）總統時期曾實施目標管理，期望能夠將政府機關的目標與預算的分配相結合，然而目標管理在公部門實施有其限制：

#### 《《 口訣：適時信政績 》》

適用體系	(一)政府機關需要面對快速變動的政治環境，然而目標管理目標的設定及其循環過程（PDCA）較適合實施在封閉體系（Closed System），以免目標因動態環境需不斷的修正。 (二)目標管理較適合在政府內部單位實施，尤其是重要且具有時效性的工作，得排定工作進度表（甘特圖）者。
時間成本	(一)若將目標管理作為管理系統，需要投入大量時間成本，尤其是目標的設定，且需要填寫很多文書作業（Paperwork），可能引起員工反感。 (二)Odiorne認為目標管理在公部門失敗原因在於將其視為文書作業