

目標管理

「目標管理(Management by Objective, MBO)」是管理專家杜拉克(Peter Drucker)於1954年在其名著《管理實務》中最先提出的。他認為要有目標才能確定每個人的工作，所以企業的使命和任務必須轉化為目標。目標管理的理論提出以後，便在美國迅速流傳，並很快為日本、西歐國家的企業所仿效，在全世界管理界大行其道。基本上，目標管理是利用激勵與參與原則，使企業中各級人員能夠親自參與企業目標設定的過程，將個人的期望與企業目標相互結合，並透過自我管理與控制方式，建立各級員工或主管的責任心與榮譽感，其最終目的在促進企業績效提昇的一套管理系統。

可是另一位管理大師戴明(Deming)對目標管理的做法卻相當不認同，他指出，在執行目標管理時，公司的目標會劃分為各分部門的目標，其基本假設是，如果各分部門都能達成目標，則整個公司的目標也就自然達成。然而這種假設一般並不能成立，因為部門之間通常是相互依賴相互關聯的，因此，部門之間的成果並不能單單的相加。例如，採購部門達成了減少10%的支出，但可能造成製造部門的成本增加，或者損及品質；享受了大量採購的折扣，卻造成庫存成本的增加……等等。

個人曾經有一個親身經歷的實例：

某公司資材(倉儲)部門負責提供製造部門的供料，用料單位必需開出領料單，然後派人到資材部門領料，上班時間內隨時均可受理。後來資材部門為了降低他們的人力成本，提高發料的效率，就將每日隨時受理發料的做法變更為：每週一、三、五受理開單但不發料，資材部門隨即預作整理和準備，然後二、四、六各單位再派人去取料，理論上來說，因為已經準備好了，就可以很快領到所需的用料。如有在不發料的日子要臨時領料，就稱為緊急用料，必需比原授權更高一階的主管簽署才受理發料。然後每個月底統計各部門的緊急領料數量，緊急用料太多的部門，就表示該主管管控不佳。

新辦法實施以後，原來領料工作是一個苦差事(因為要把大量又重又多的物料用推車推回來，有時還不止跑一趟)，這下子突變成很多人要爭取的熱門工作，為什麼？因為在領料的日子，各部門都希望早一點把料領回來，於是一大早物料倉庫就擠滿了要領料的人，雖然發料較快，可是要排隊要等候，被派去領料的人大部份的時間是在等候，等的人多了還可大家聊聊天，再由於是領兩天的用量，量比較大可能還要多派人，所以真的完成領料通常要花費半天的時間，同時也造成了生產現場的存料增加。還有，大家為了避免缺貨緊急領料，

現場就會再多備一些。這個就是一個部門降低成本的目標達成了，卻害得其他相關部門成本增加的好例子！

由於各部門怨聲載道，資材部門也不得不更換了主管，領料的方式又再改成：用料部門隨時可以開單，正常狀況是次日發料，且是由資材(倉管)部門派人發送到家，用料部門只需在地簽收，不需再派人取料。緊急用料由高一階主管簽准後當日用料單位派人自取。如此一來，資材(倉儲)部門必需多用人將料發送到家，成本勢必增加，可是各用料部門都可以省下了領料的人力，對全公司來說，一定是非常划算的！如果就整個系統來看，就是某個子系統的成本增加反而可以使整個系統的總成本降低。

以上的實例告訴我們，「目標管理」並不是沒有缺點的，運用不當，它就會破壞系統，割裂系統，反而是弊大於利！