

培养引领中国未来发展的健康力量  
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



# 管理学

浙江大学管理学院

吴晓波 教授 / 吴东 副教授

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY

# 第七讲

## 组织目标



# 目标：期望的成果

## ■定义企业使命与目标：

### ■主要回答三个问题

■企业目前是怎样组织？

■希望成为怎样组织？

■如何体现不同于其他组织的特征？



# 使命定义作用与要求

- 明确**发展方向**与**业务主题**：规范经营与开阔思路
- 协调内外部各种矛盾冲突：强调目标一致与手段及措施多样化，提建议、不要只谈困难及重要性。权利要求者分析 (Stakeholder, Stockholder, Shareholder)
- 建立用户导向思想
  - Strategic thinking: inside-out 较危险，而 outside-in比较好
  - Peter Drucker 用户想买什么?认为什么有价值?希望得到什么?
  - 领带备忘录，购物中心销售态度，过分推销让人生厌
  - “人所欲，己所施”：转变观念与态度



# 使命表述与评价：从直觉上升为理性思考

## ■使命表述构成要素

## ■使命表述实例分析

我们关心尊重每个人

——沃尔玛   
Walmart  
沃 尔 玛

通过互联网服务提升人类生活品质

——腾讯   
Tencent 腾讯

让人们更快乐

——迪斯尼   
WALT DISNEY

让尽可能多的消费者买得起设计精良的家具

——宜家   
IKEA



# 目标表述基本要求

## ■目标表述作用:

方向、协调、激励

## ■目标构成要素

## ■战略与财务目标比较

- 战略目标：较高的市场占有率、产业排名、产品质量、成本效率、顾客满意度、增长机会
- 财务目标：较高的销售增长率、投资分红、边际利润、投资回报、股价上升率、收入增长



# 建立目标体系

目标体系是跟踪公司业绩和进度的标尺

- 战略目标体系
- 财务目标体系

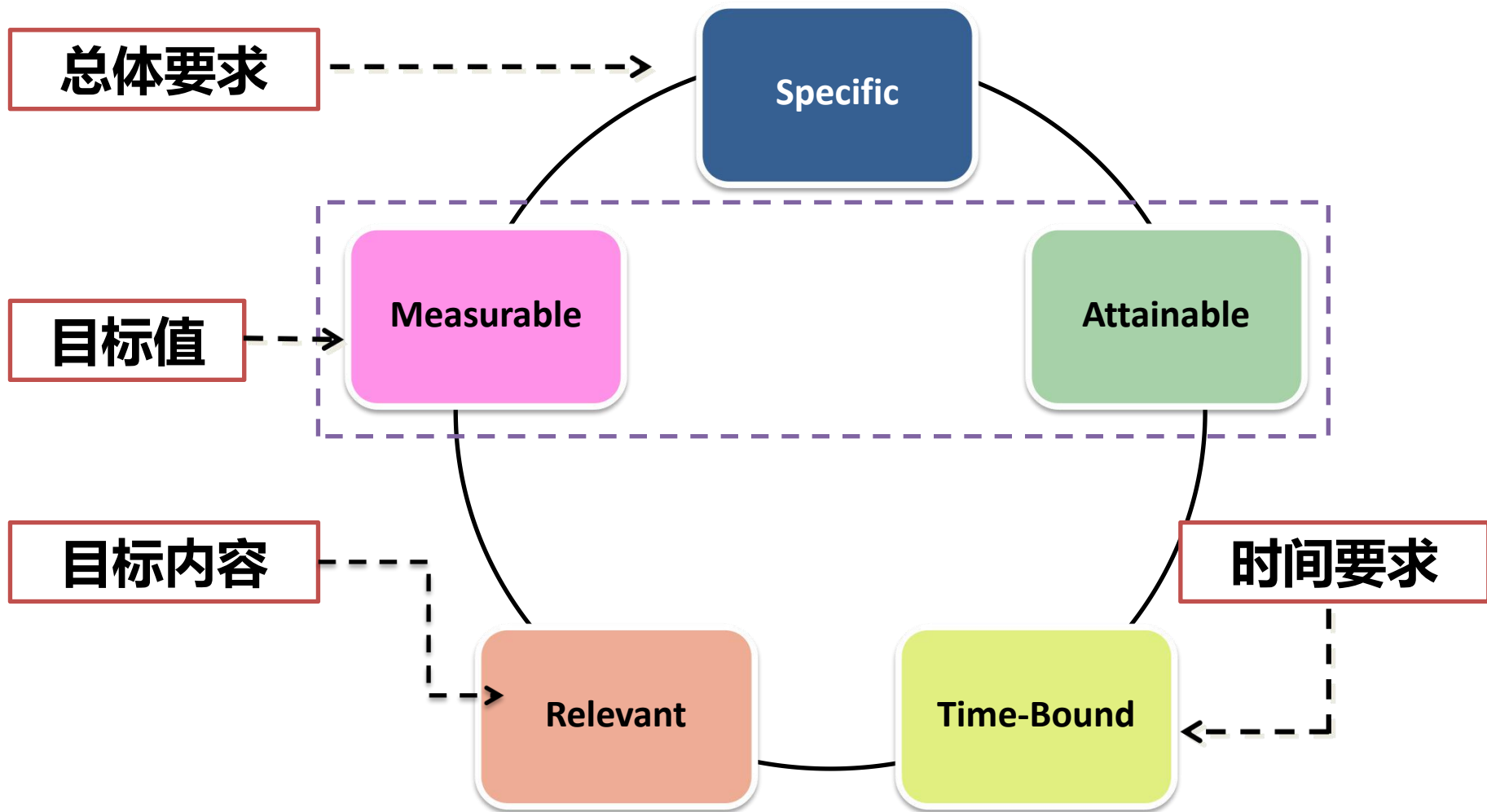
- 长期目标体系
- 短期目标体系

## 建立目标体系的关键点

- 战略目标体系与财务目标体系、长期目标体系与短期目标体系相结合
- 目标体系应具有一定的组织延伸力
- 组织的各个层次都有与公司的战略/财务目标相匹配的目标
- 目标体系的建立应倾向于自上而下



# 目标的表述原则SMART







# 目标的表述原则SMART

## 具体的 Specific

- 明确不含糊，明确期望做什么，什么时候做及做到何种程度
- 每一层面的目标数量要有一定的限制
- 表述要简明扼要、易懂易记

## 可衡量 Measurable

- 目标值应尽可能用数字或程度、状态、时间等准确客观表述
- 衡量方法不应是主观判断而应是客观评价

## 能实现 Attainable

- 目标值应尽可能高而合理，过高或过低都会影响目标作用的发挥

## 相关联 Relevant

- 目标内容的确定必须与组织宗旨和愿景相关联
- 在分解目标时则应与员工的职责相关联，使组织目标成为员工日常工作的一部分

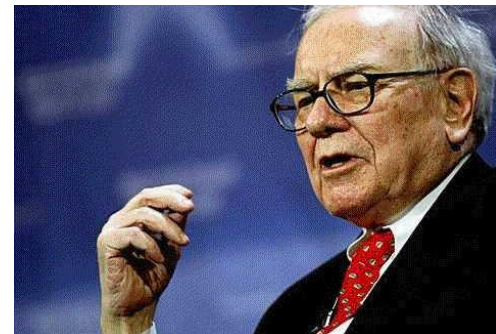
## 有时限 Time-bound

- 目标必须有起点、终点和固定的时间段



# 巴菲特设定的企业目标

■我们的长期经济目标：**每股实现内在商业价值**  
**平均年增长的最大化。**



■我们并不以伯克希尔的规模来评价其经济意义或业绩表现。

■我们的衡量标准是每股的增长值。

■为了达到目标，首选是**直接控股**各种的能带来稳定现金流,并持续提供高于市场平均水平的公司。

■我们的首选是直接控股各种的能带来稳定现金流,并持续提供高于市场平均水平的公司.其次是通过我们的保险公司购买这些类型公司的部分股权.



# 组织目标的特点

◆它为所有的管理决策指明了方向，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。因此，目标成为计划的基础。

— 目标的多重性：实际目标不会是唯一的。

真实目标与宣称目标：组织对外宣称的目标往往取决于听众想听什么。

— 差异性：因组织不同而异

— 层次性：总目标、战略目标、事业层目标、部门目标、个人目标

— 时间性：长期、中期、短期、动态变化





# 以目标为中心

➤管理的目的是为了有效地实现目标。

没有目标，无需管理；

目标不清，管理混乱；

目标错误，一错百错。



- 制订**清晰**的目标——简单、明确、易懂易记
- 确立**正确**的目标——与内外部环境相适应
- 坚守**目标**不动摇——围绕目标开展各项工作





# 组织目标设定的过程

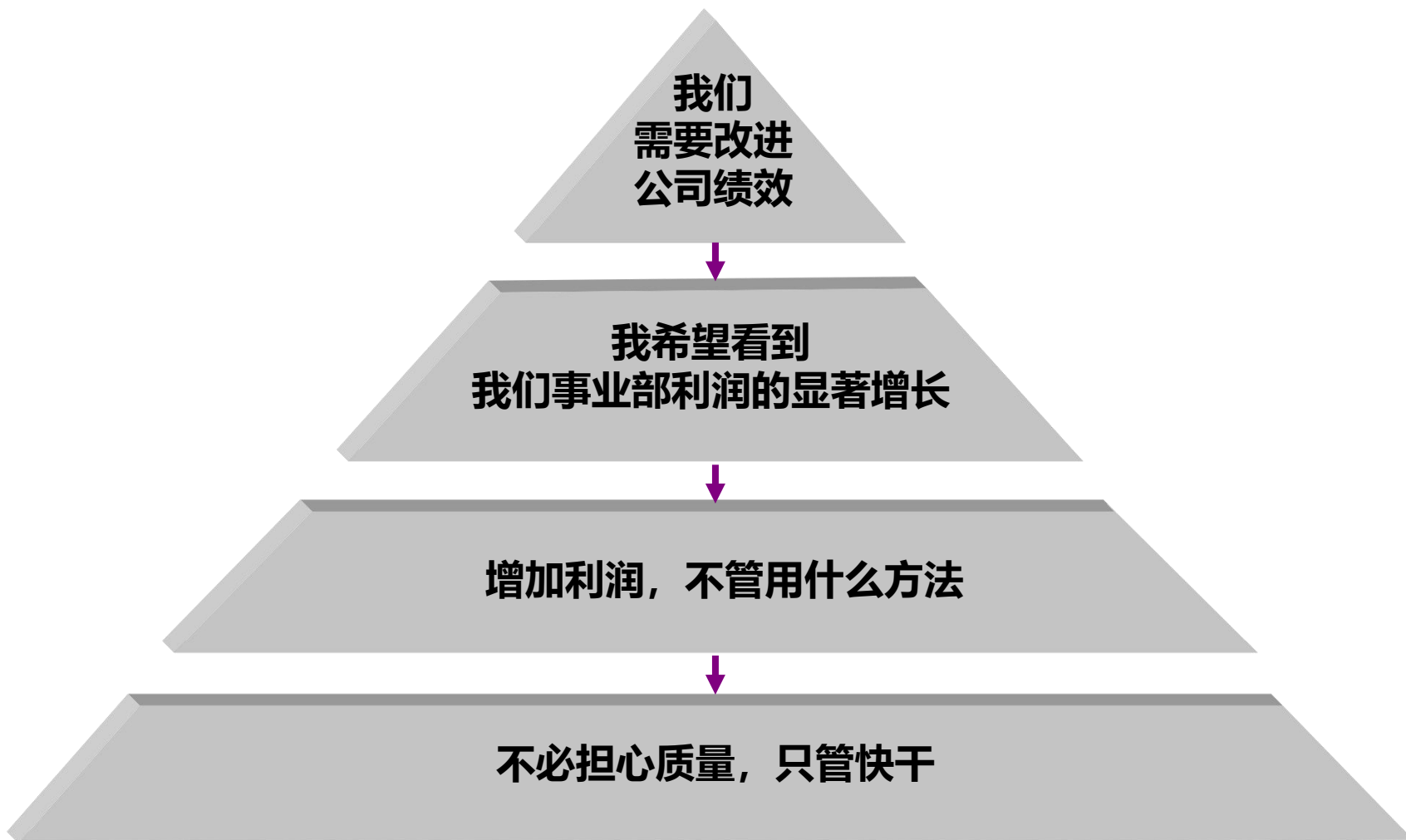
◆传统的目标设定方法：上级给下级制定目标，前提是只有最高管理者能够把握全局——往往在分解的过程中丧失清晰性和一致性

◆强调上下协同和员工参与的过程



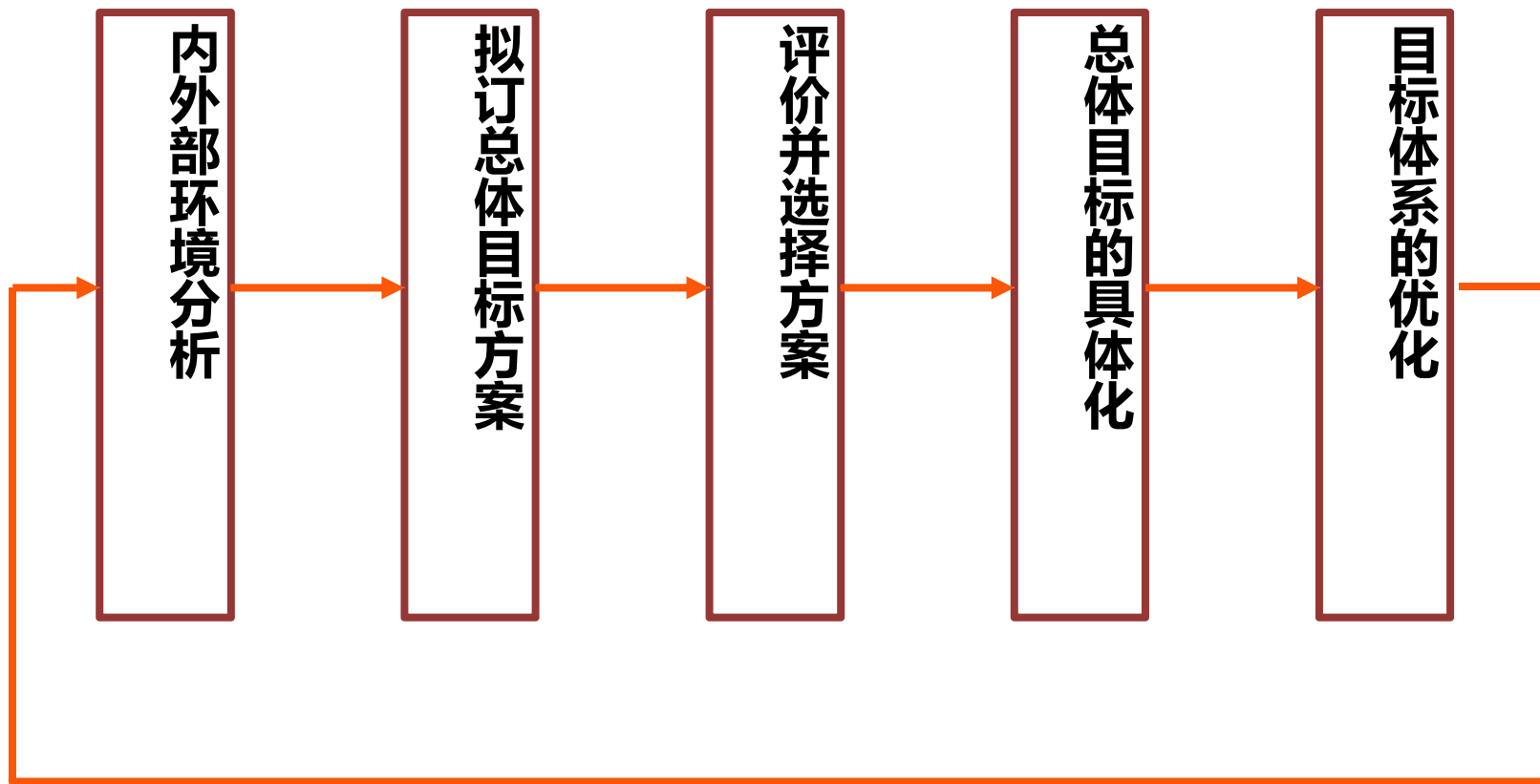


# 传统的设定目标的过程





# 目标的制定过程





# 第一步：环境分析

全面收集、调查、分析、掌握组织外部环境和内部条件的有关资料



对组织内外环境的现状、发展趋势、影响程度作出分析和判断



作为确立组织目标的依据





# 第一步：环境分析

## ■环境分析的方法：

■PEST

■波特五力模型

■产品生命周期

■SWOT, STP, 4P, etc.

## ■内部实力分析

■资源

■能做什么

■通过创新还能做什么

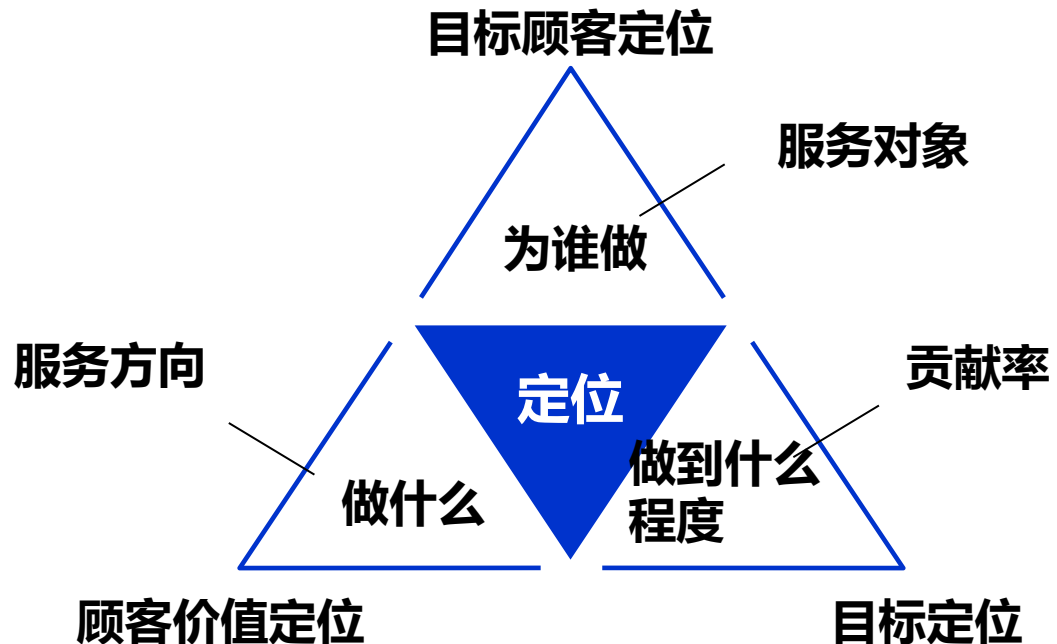
## ■愿景和追求分析





## 第二步：拟订总体目标方案

- 在对内外环境进行系统分析的基础上，制定若干组织总体目标方案。
- 总体目标方案：外部环境允许（可以做）且内部条件具备（能够做）
- 总体目标方案内容：

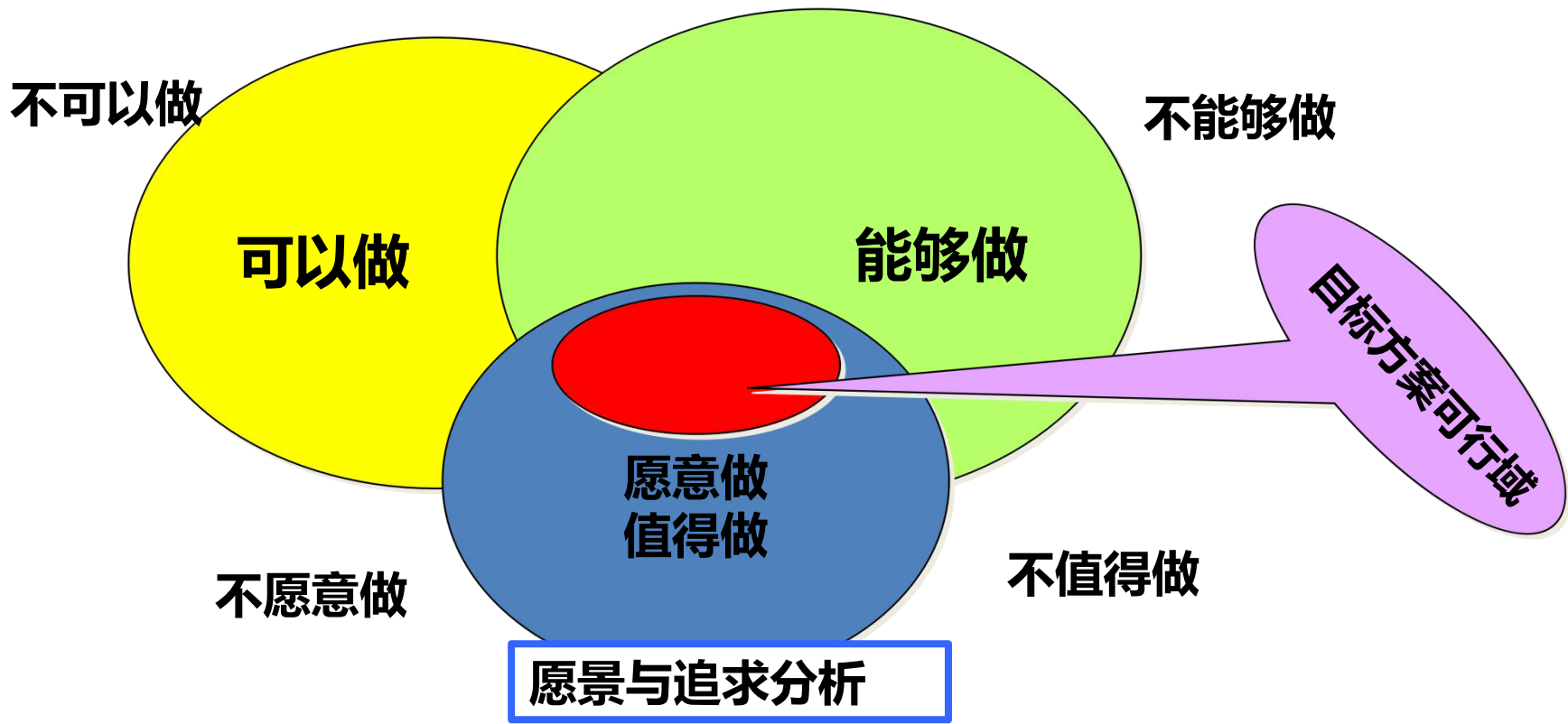




# 组织目标方案的确定

外部愿景分析

内部实力分析





## 第三步：评估总体目标方案并选择决策方案

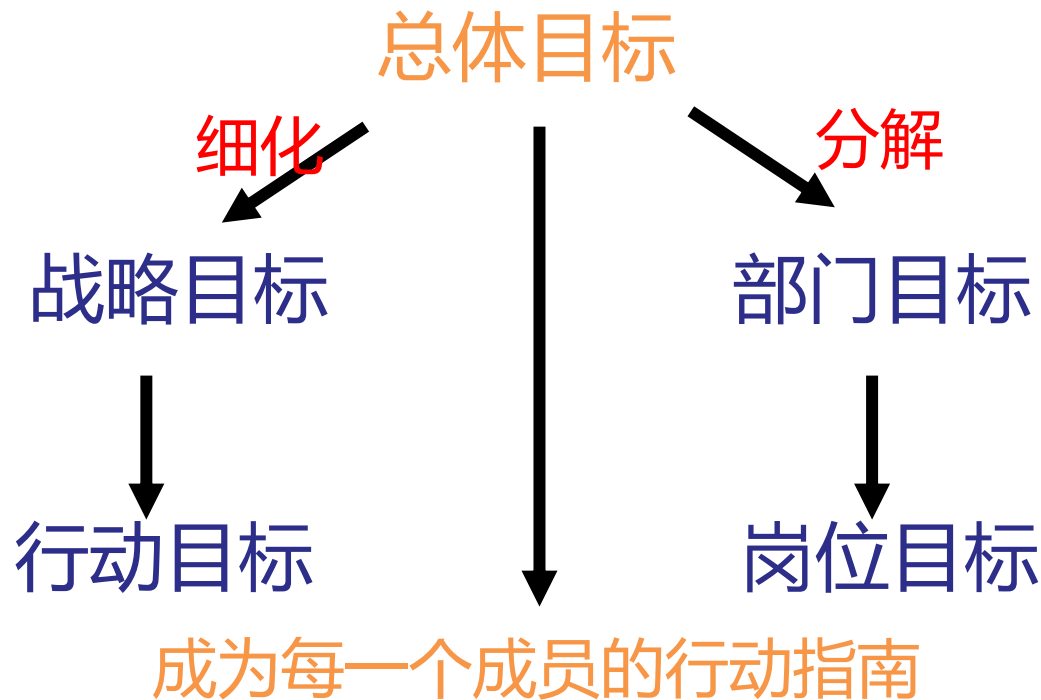
- 即对拟订的目标方案进行分析论证，从中选出一个满意的目标方案。
- 根据决策过程进行评估，根据决策准则进行决策。
- **决策准则：扬长避短**





## 第四步：总体目标的具体化

- 由于组织目标是分等分层的，需要将组织目标进行细化和分解，以形成一个完整的目标体系。



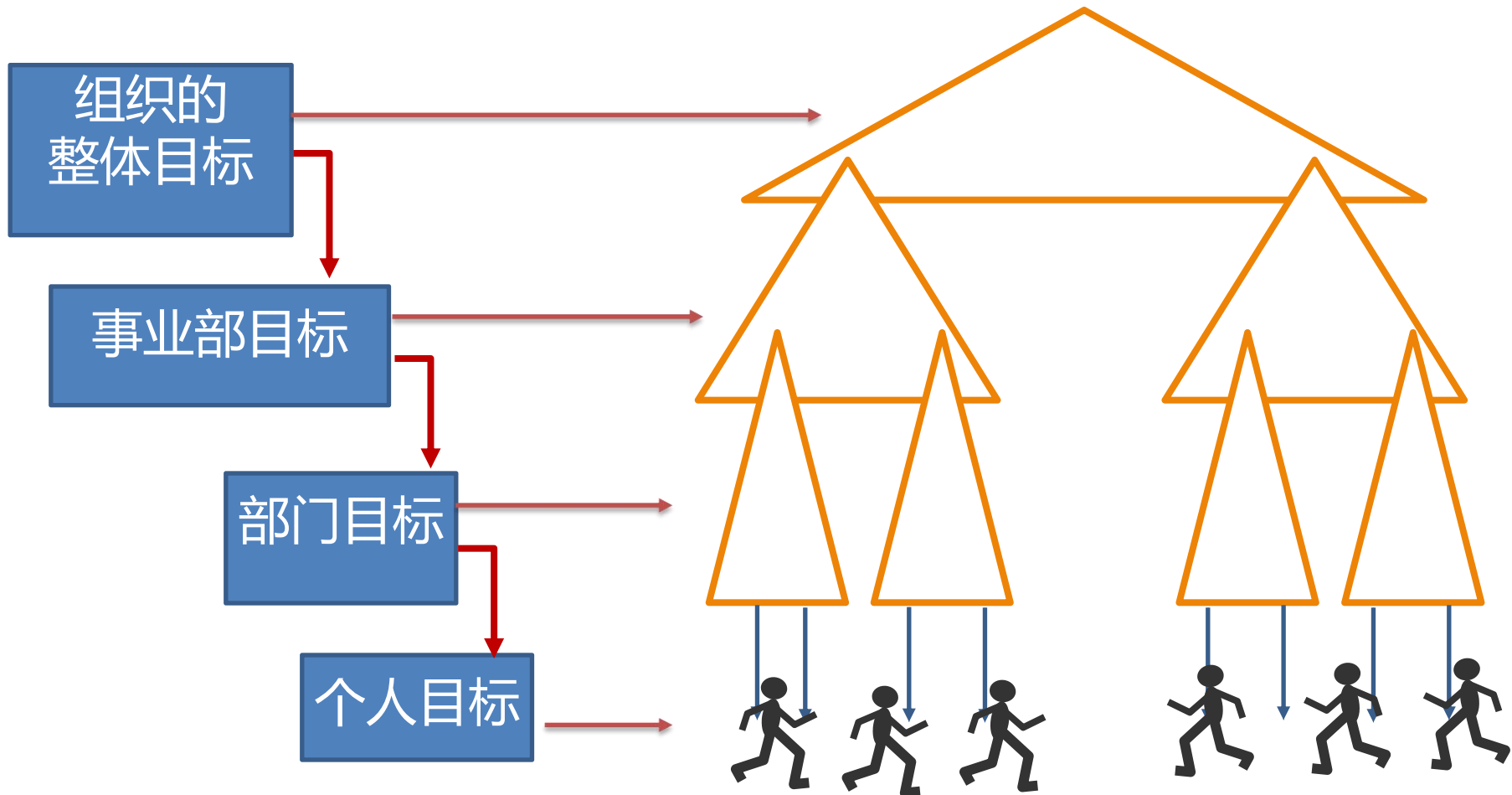


## 第五步：组织目标体系的优化

- 如果目标体系中的各目标互不支援、互不协调，就会在目标的制定及实施中出现对本部门有利而对其它部门不利或有害的做法。
- 组织目标体系的协调：
  - 横向协调：即组织中处于同一层次的不同目标之间相互配合
  - 纵向协调：即组织中不同层次的目标之间要相互支持
  - 综合平衡：明确目标的优先顺序和重要程度，避免因小失大



# 目标的层次结构





# 目标管理

■ 下级与上司共同决定具体的绩效目标——定期地检查完成的进展情况，并根据目标的完成情况来确定奖励。它不是用目标来控制，而是用它们来激励下属。

■ 以工作为中心 + 以人中心

■ 四大要素：

- 明确目标
- 参与决策
- 规定期限
- 反馈绩效







# 目标管理的步骤

## ■八大步骤

- 制定组织的整体目标和战略
- 在经营单位和职能部门之间分配主要的目标
- 单位管理者与其上司共同制定具体目标
- 在部门成员合作下将具体目标落实到个人
- 管理者与其下级共同制定行动计划并达成协议
- 实施行动计划
- 定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果
- 通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现

培养引领中国未来发展的健康力量  
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

# 谢 谢



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY