

第四章 目标与目标管理

- 一、目标的含义和性质
- 二、目标的类型
- 三、目标管理
- 四、案例分析

一、目标的含义与性质

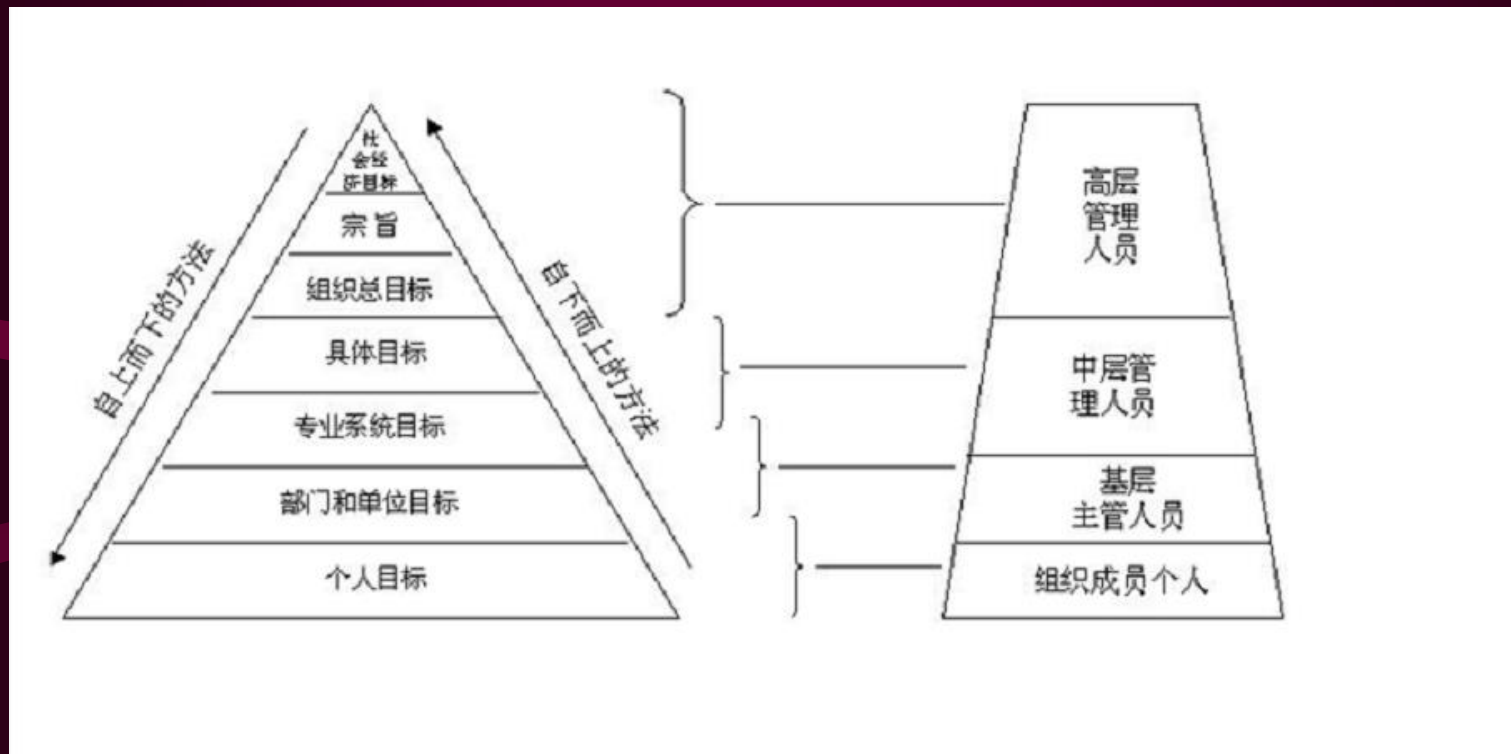
1. 目标的含义

- 预期的成果
- 行动的预期终结目的地
- 组织使命在一定时期内的具体化

2. 目标的性质

- (1) 层次性
- (2) 多样性
- (3) 网络性

(1) 层次性



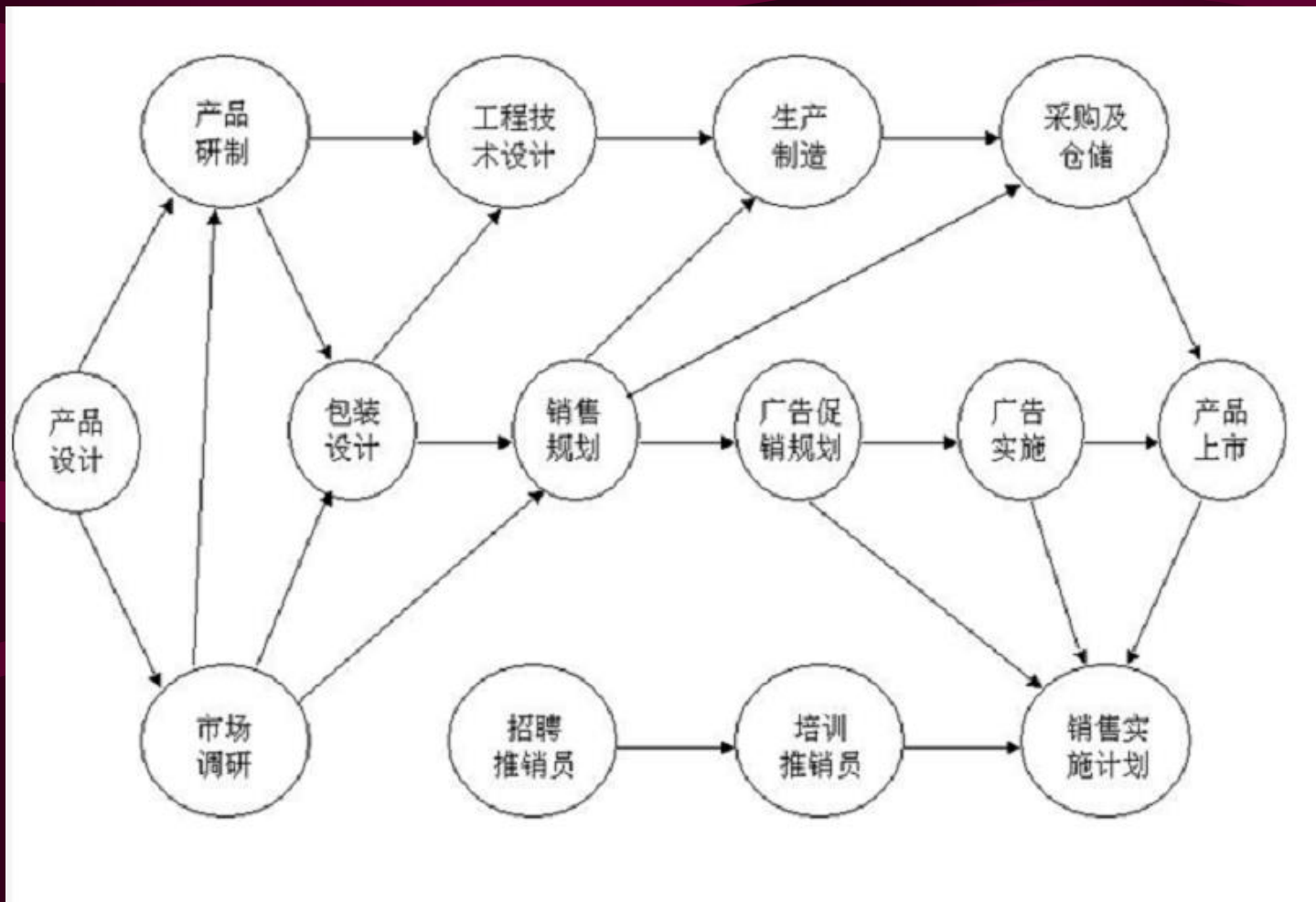
组织目标与组织层次的关系

(2) 多样性

- 目标的层次性决定了组织目标的多个而非单一。
- 试分析：
 - 企业的总目标
 - 大学的总目标

(3) 网络性

- 各个目标互相连接、彼此协调、互相支援，形成一个有效的目标网络。
- 从目标网络的总体去把握和考虑各个组成部分的目标。
- 试分析：
 - 开发新产品的目标网络



开发新产品目标网络

二、目标的类型

1. 主要目标与次要目标
2. 控制性目标与突破性目标
3. 长期目标与短期目标
4. 明确目标与模糊目标
5. 定量目标与定性目标

1. 主要目标与次要目标

- **主要目标**：生存、盈利和发展（最终目标与具体目标）。
- **次要目标**：有助于实现主要目标的目标（营销、人事、生产目标）。
- 尽可能减少次要目标的数量，尽量突出主要目标。

2. 控制性目标与突破性目标

- 控制性目标：使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。
- 突破性目标：使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平。

3. 长期目标与短期目标

- **长期目标**：明确组织的活动方向，具有**战略性**（5-10年）。
- **中期目标**：实现长期战略目标的手段，具有**战役性**（5年左右）。
- **短期目标**：目标描述明确、具体，具有**战术性**（1年或更短的时间）。

4. 明确目标与模糊目标

- 明确目标：既有利于计划，又有利于控制。
- 模糊目标：一种满意标准，一种价值判断。
- 判断目标的性质？

“首先，我们想做一个长久性的公司，要做百年老字号，这是第一条最重要的目标；第二，我们要做一个有规模的公司，要有国际性的市场地位；第三，要做个高技术的公司，不想什么赚钱做什么。”

5. 定量目标与定性目标

- **定量目标**：具有可考核性，即可定量的、可计量的目标。
- **定性目标**：用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。
- **判断目标的性质？** 董事长杨元庆在2008年表示：新联想的目标是五年之内超过惠普或者戴尔，到2010年实现全球营业额翻倍（约270亿美金）、跻身全球300强的目标，并为联想实现世界第一PC制造商的远期目标做好铺垫。

三、目标管理

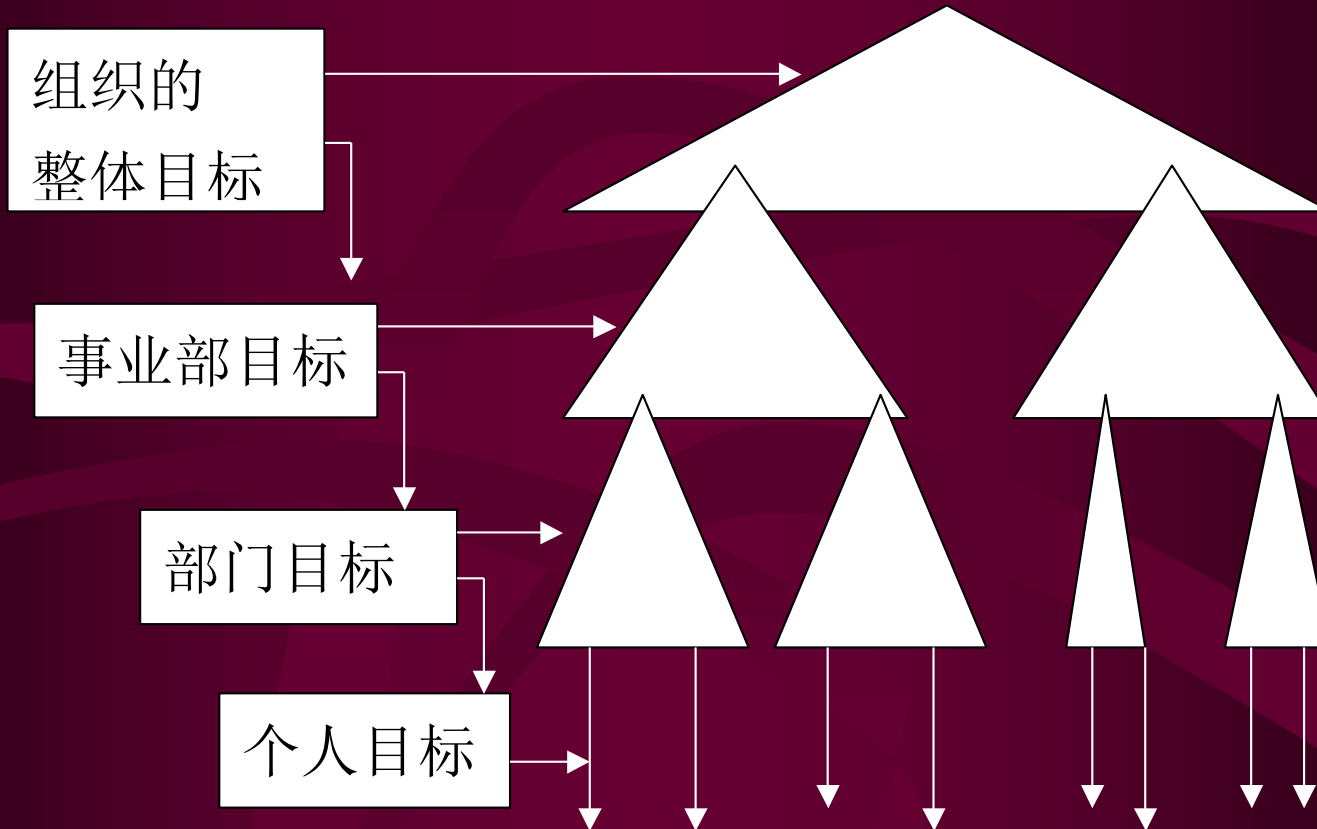
1.传统的设定目标方法

2.现代的设定目标方法——MBO

1. 传统的设定目标方法

- 由最高管理者设定，然后分解子目标落实到组织的各个层次上。
 - ✓ 一种单向过程（从上到下）。
 - ✓ 在很大程度上是非操作性的。

目标的层次结构（R161）



传统的目标设定过程（R159）

需要改进公司的绩效
（最高管理层）

希望看到事业部利润的显著增长
（事业部经理）

增加利润，不管用什么方法
（部门管理者）

不必担心质量，只管快干（个人）

2. 现代的设定目标方法—MBO

(1) MBO——Management By Objectives

(2) 由来

(3) 概念

(4) 特点

(5) 过程

(6) 步骤

(7) 优缺点

(2) 由来

- 始于20世纪50年代。
- 1954, Druker在《管理的实践中》提出“目标管理和自我控制的理论”。
- “管理中的管理”。
- 50年代末, 在美、日和西欧各国广泛流传。
- 目前是世界上流行的一种企业管理体制。

(3) 概念

组织中的各类人员亲自参与目标的制定，并在工作中实行“自我控制”来完成工作目标的一种管理制度或方法。

(4) 特点

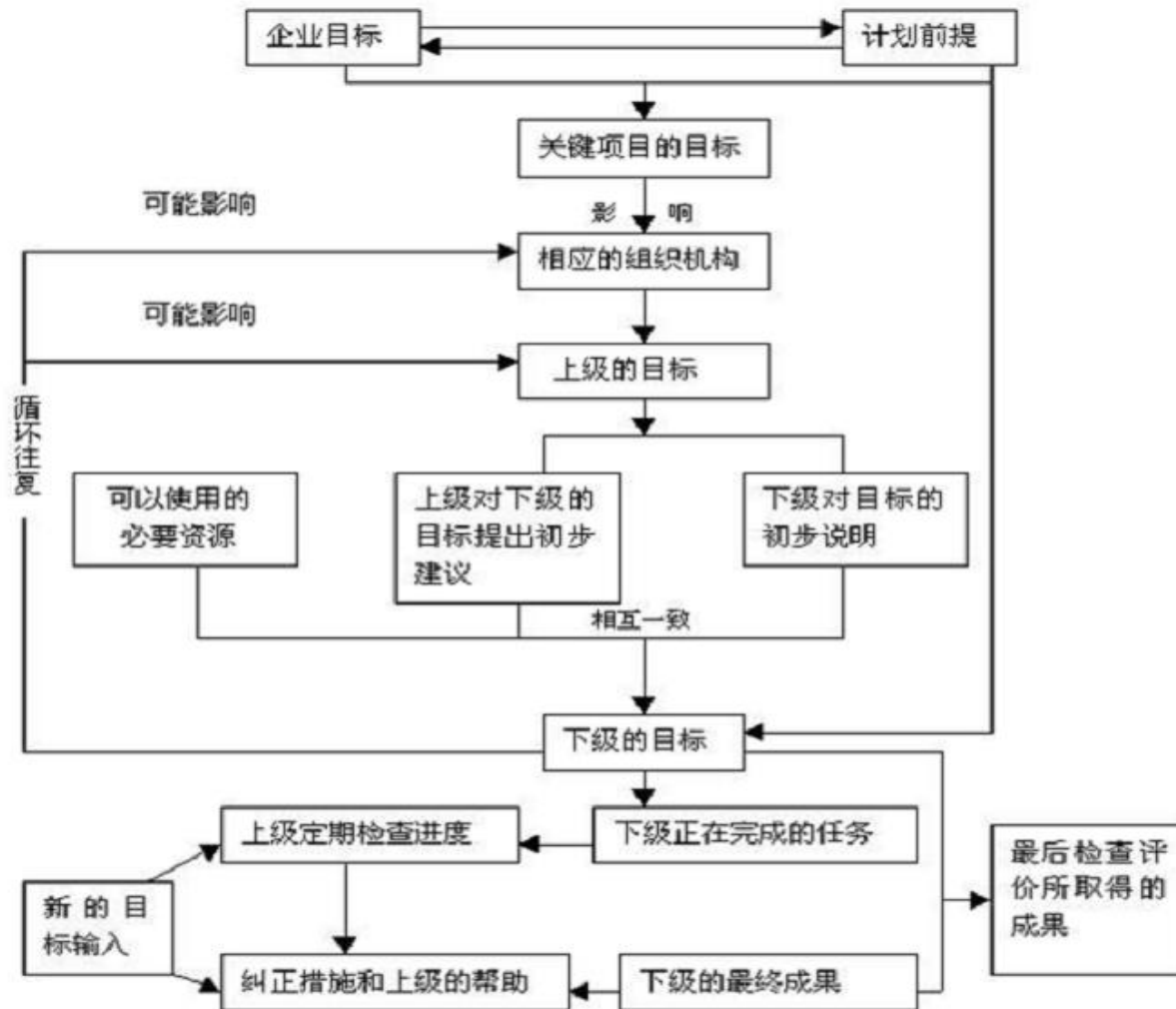
- **明确性：** 导致更高的业绩
- **参与性：** 目标转化过程的“双向”
- **时限性：** 明确的时间期限
- **绩效性：** 自我评价和自我发展的激励方法
- **系统性：** 整体目标的逐级分解、转换，形成协调统一的目标体系
- **操作性：** 目标管理的过程和步骤具体化

(5) 过程

- I. 建立目标体系：逐级确定，上下级商议和修改。
- II. 明确责任：使部门或个人明确每个目标和子目标的责任——授权。
- III. 组织实施：高层的指导、协助。
- IV. 考评和反馈：定期检查、考核。

(6) 步骤

- I. 制定组织的整体目标和战略
- II. 对下属单位和部门分配主要目标
- III. 下级部门管理人员与上级一起议定本部门的具体目标
- IV. 部门的所有成员设定自己的具体目标
- V. 上级与下级共商实现目标的行动方案
- VI. 组织实施行动方案
- VII. 定期检查实现目标的进展情况，并向有关部门和个人反馈
- VIII. 基于绩效的奖励，促进目标的成功实现



目标管理的过程与步骤

(7) 优缺点——优点

- 易于度量和分解的目标给组织带来良好的绩效
- 有助于改进组织结构的职责分工
- 有利于调动员工的主动性、积极性和创造性
- 改善了组织的人际关系。

(7) 优缺点——缺点

- 偏重操作而忽视原理
- 制定目标缺乏统一指导
- 制定目标的困难
- 过多强调短期目标
- 哲学假设不一定都存在（Y理论）
- 目标商定可能增加管理成本
- 缺乏灵活性
- 奖惩很难保证公正性