

- 1. 组织的愿景、使命和战略目标
 - 1.2. 一、组织的愿景
 - 1.3. 二、企业的使命
 - 1.3.1. 使命的概念
 - 1.3.2. 使命的界定
 - 1.4. 三、组织的战略目标
 - 1.4.1. 概念、特征和应达到的标准
 - 1.4.2. 战略目标的制订 (2022年真题)

1. 组织的愿景、使命和战略目标

1.2. 一、组织的愿景

1. 企业 愿景 的概念：

指组织成员普遍接受和认同的组织的 长远目标 。是就其所能达到的理想的未来状况形成的概念，不同于一般的短期目标，往往更笼统，描绘的前景更远大。

愿景是根据企业使命，在汇集企业每个员工个人心愿基础上形成的全体员工共同心愿的美好愿景，它是企业战略的重要组成部分。

2. 企业愿景的 表述构成要素：

1.企业的用户； 2.企业的产品或服务； 3.企业的目标市场； 4.企业技术； 5.企业生存与发展； 6.企业的价值观念及基本信念； 7.企业的自我意识； 8.对企业员工的关心； 9.企业的公众形象及社会责任。

具体表述中只要选取其中两三项要素即可，企业愿景的陈述是对企业态度和展望的宣言，不陈述具体细节。

3. 企业愿景的 作用：

一种希望、产生一体感、强大的驱动力、协调企业内部的关系

- ①唤起人们的 一种希望；
- ②改变成员与组织间的关系，使人 产生一体感；
- ③具有 强大的驱动力；
- ④有效 协调企业内部的关系。

1.3. 二、企业的使命

1.3.1. 使命的概念

1. 使命的概念：

i. 提出者：

是以彼得·德鲁克的思想为基础提出的。定义 企业使命 就是阐明 企业的根本性质与存在理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制订提供依据。

ii. 使命陈述：

又称任务陈述、纲领陈述、目的陈述、宗旨陈述、信念陈述、经营原则陈述、远景陈述等，都是回答“企业的业务是什么”这一关键性问题，表明企业 存在的根本目的和理由。

iii. 概念：

指企业一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务，即回答干什么和为什么，描述企业的主导产品、市场和核心技术领域，反映企业的宗旨和价值观。

2. 企业使命与愿景的区别：

- ① 企业愿景 描述公司 未来的 经营领域和长远目标，表明“【公司将走向哪里?】”。
- ② 企业使命 描述公司 现在的 经营领域，表明“【我们是谁?我们在干什么?】”。

1.3.2. 使命的界定

使命的界定 ---> 经营领域、社会责任、企业文化

★★★1. 确定企业的【经营领域】 2. 注重企业所承担的【社会责任】 3. 建设优秀【企业文化】，促进社会文化的进步

1. 确定企业的【经营领域】：

i. 决定要素：

①企业历史；②领导人偏好；③企业内外环境要素；④企业的资源；⑤企业管理能力

ii. 注意问题：

a. 用市场导向观念：

公司确定经营领域时应从产品导向转向市场导向，定义企业经营领域应注意：①避免过于狭隘或过于空泛；②定义的经营领域应能激发起员工的工作激情。

b. 从顾客和市场需要出发：

a. 分析企业现有经营领域

目的是明确现在企业从事的事业类型。主要分析：①企业的顾客是否是最终使用者。②顾客在哪里？避免盲目行动，及时发觉企业原有顾客的转移。③顾客购买什么？明确经营领域和竞争对手。④环境变化对企业的影响，估计市场的潜力及发展趋势。

b. 分析企业未来经营领域

目的是了解新经营领域和企业可创造的机会、经营领域应有的变化。主要包括：①明确需求变化及科技的迅猛发展提供的新的经营领域；②明确社会、经济等方面的改革提供的新的经营领域；③明确企业应当淘汰的没有前途的经营领域。

c. 分析该领域是否符合国家产业政策

企业应选择有发展前途的“朝阳”产业作为自己的经营领域。

c. 找到最能发挥企业特点的经营领域：

a. 错误倾向

①从原有领域观察环境的习惯限制了眼界，难以创新。

②高估企业实力，盲目乐观，向完全陌生的行业投资，消耗了大量的人力、物力，造成经营效益下降。

b. 应对措施

①跳出原有领域的局限，根据企业内外部环境、社会需求、技术及市场状况，决定企业的经营领域。

②结合企业优势与特长选择经营领域，并根据企业实力调整经营领域的数且，不盲目扩大经营领域。

2. 注重企业所承担的【社会责任】：

① 企业运行要符合整个社会发展的需要。从长远来看，企业若不能明确所应承担的社会责任，将很难保证在市场竞争中立于不败之地。

② 企业有责任与义务帮助保持和改进社会的各种福利。企业与社会的作用，可以表现在政治、技术、经济、环境、社会、文化等方面。

③从长期来看，企业承担社会责任 有助于推进和完善社区建设， 为企业建立良好的企业形象，提高知名度，赢得政府好感，为企业的长期发展创造一个良好的外部环境。

3. 建设优秀【企业文化】，促进社会文化的进步：

企业文化将影响企业战略的制订和实施。企业文化不仅影响本企业，还会不断向周围传播和辐射。

(2004年真题) (3)你认为企业在定义组织使命时，应考虑的首要问题是什么？

定义组织使命时需要考虑的首要问题是要确定企业现有的顾客和潜在的顾客，需要明确回答以下问题：

①谁是顾客？②顾客购买什么？③顾客期望得到什么？④顾客的价值观是什么？⑤现有产品和服务还有哪些方面不能满足顾客的需求？⑥市场可能发生的变化是什么？⑦消费时尚可能的变化是什么？⑧竞争对手可能采取的战略是什么？⑨市场的潜力何在？⑩产品与制造工艺可能发生的技术变革是什么？随着产品革新顾客的消费习惯会发生什么变化？如何变革产品才会起到引导消费的作用？组织的经营方针是否正确？是否需要变革企业的经营方针？企业不断地提出以上问题，并作出明确的回答，就能准确地定义出企业使命，或者肯定、或者修改企业使命不断地完善企业使命。

1.4. 三、组织的战略目标

1.4.1. 概念、特征和应达到的标准

1. 战略目标的概念：

指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的【理想成果】。若在关键领域都建立目标体系，将【企业使命和愿景】转化为具体的【业绩目标】，采取适当的行动，公司有可能获得好结果。

2. 战略目标的特征：【挑战性、可度量性、系统性、相对稳定性及动态性】（2011年真题）

i. 挑战性：指企业战略目标经过努力能够达到。

ii. 可度量性：

指企业战略目标要尽量数量化。量化战略目标有三个好处：

①便于分解，以便在企业内部落实战略任务。

②便于检查、比较、查找原因。

③便于动员员工为之奋斗，激发员工的创造性、积极性、主动性。

iii. 系统性：总公司与各子公司的战略目标、子公司各职能部门的目标必须一致，保持同步化、协调化，即要有系统性与层次性。

iv. 相对稳定性及动态性：不能因企业内外环境有些变化就随时修改战略目标。但发生重大变化时，应相应作调整和修正。

3. 战略目标的标准：

战略目标是基于对今后3~5年及10年的市场分析、行业分析、公司发展方向等问题认真分析的基础上得出的。应当达到以下四个标准：①有崇高的意义；②目标明确又有挑战性；③简洁，对内外都容易沟通。

1.4.2. 战略目标的制订（2022年真题）

★★★1. 调查研究 ---> 2. 拟订【目标】 ---> 3. 评价论证 ---> 4. 选定【目标】。

1. 调查研究：

① 对比分析企业的机会与威胁、长处与短处、自身与对手、需要与资源、现在与将来，明确其间的关系，为确定战略目标奠定比较坚实的基础。

② 全面进行并突出重点，侧重于企业与外部环境的关系和对未来变化的研究和预测。

2. 拟订目标：

i. 环节

a. 拟订目标方向

在既定的战略经营领域内，依据对外部环境、需要和资源的综合考虑，确定出目标方向。

b. 拟订目标水平

通过对现有能力与手段的全面估量，对沿着战略方向展开的活动所要达到的水平做出初步的规定，形成可供决策选择的目标方案。

ii. 需注意的方面

①注意目标结构的合理性，列出各个目标的综合排列次序。

②在满足需要的前提下，尽量减少目标个数。

③注意充分发挥参谋人员的作用，尽可能多提出目标方案，以便对比优选。

3. 评价论证：

i. 内容

①围绕目标方向研究是否符合企业使命、整体利益与发展需要。

②论证战略目标的可行性。

③评价拟定目标的完善化程度，考察目标是否明确，内容是否协调一致，有无改善的余地，找出不足，使之完善或重新拟订目标。

ii. 方法

- ①按目标要求，分析企业实际能力，找出目标与现状的差距，分析消除差距的措施，尽可能用数据说明，若能消除差距，则目标可行。
- ②若有多个目标方案，要通过对比，权衡利弊，找出各自优劣。

4. 选定目标：

- i. 权衡标准。综合考虑目标方向的正确程度、可望实现的程度、期望效益的大小。
- ii. 注意事项。掌握好决断的时机，防止轻易决断或无休止的拖延和优柔寡断。