

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务 1 确定企业目标

1 组织目标的制定

1.1 环境和追求分析

1. 外部环境分析（可以做）：如有关国家政治、经济政策和法规、社会消费倾向的变化等；明确组织未来生存发展可能面对的机会和威胁、可以利用的社会资源。

2. 内部实力分析（能够做）：如组织所拥有的物质资源、资金条件、人员素质、管理水平等方面的分析，明确组织能够做什么、不能做什么、通过创新还能做什么，即确定自身的实力。

3. 愿景和追求分析（愿意做且认为值得做）：通过对组织成员、特别是领导层价值观和志向的分析，明确组织成员愿意做什么、不愿意做什么，以及希望做到何种程度，即明确组织成员的群体价值观和追求。

1.2 拟订总体目标方案

为了保证组织目标的切实可行性，所提出的各目标方案必须是在外部环境允许、内部条件具备，而且符合组织成员价值观的范围之内。在制定每一个可行的总体目标方案时，都要明确服务方向（做什么）和服务对象（为谁做），以及贡献率（做到何种程度）。

1.2.2 评估各总体目标可行方案并选择决策方案

1. 限制因素分析：分析哪些因素会影响目标的实现程度，有多大影响。

2. 综合效益分析：综合分析每一个方案所带来的种种效益，包括社会的和本组织的效益，看是否是组织能够取得最大效益的方案。

3. 潜在问题分析：对实施每一目标方案时可能发生的问题、困难和障碍，进行预测分析，看组织是否有能力解决这些可能遇到的问题。

1.2.2 总体目标的具体化

曾有人做过一个实验：组织三组人，让他们分别向二十公里外的一个村庄步行。

第一组的人对村庄的名称和路途的长短一无所知，只告诉他们跟着向导走就是。刚走了四、五公里就有人叫苦，走了一半时有人几乎愤怒了，他们抱怨为什么要走这么远，何时才能走到。又走了几公里，离终点只剩三、四公里时，有人甚至坐在路边不愿走了。坚持走到终点的只有一半人左右。

第二组的人知道村庄的名字和路段，但路边没有里程碑，他们只能凭经验估计行程时间和距离。走到一半的时候大多数就想知道他们已经走了多远，比较有经验的人说：“大概走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走，当走到全程的四分之三时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，而路程似乎还很长，当有人说：“快到了！”大家又振作起来加快了步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程，而且公路上每一公里就有一块里程碑，每缩短一公里大家便有一小阵的快乐。行程中他们用歌声和笑声来消除疲劳，情绪一直很高涨，所以很快就到达了目的地。

1.2.3 目标体系的优化

组织目标的协调主要通过以下三方面的工作：一是横向协调，即对组织中处于同一层次的不同目标之间进行相互协调；二是纵向协调，即组织中不同层次的目标之间要上下保证，如岗位目标与部门目标之间，部门目标与总体目标之间要保持一致；三是综合平衡，明确各目标的优先顺序和重要程度，以突出重点，以免因小失大。