

教学教案五：确定企业目标—目标与目标管理

主题名称	确定企业目标—目标与目标管理		
学情分析	上节课我们重点学习了什么是计划，如何开展计划。我们知道：计划工作包括三部分：预测、目标管理和决策。那什么是目标？什么是目标管理？如何开展目标管理？这节课我们一起来了解目标管理的内涵和过程。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	1.了解确定目标的作用 2.确定有效目标的基本原则； 3.掌握目标管理的步骤	1 学会编制并运用计划的程序与方法； 能运用目标管理分析和解释企业的管理行为； 运用时间管理合理制订个人计划。	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	帮助轩宇公司制定企业目标		根据目标制定的原则，按照目标管理的步骤制定企业目标。
教学重点	5 项原则：SMART 原则； 1 个定义：目标管理 1 个过程：目标管理的过程		
教学难点	按照目标管理的步骤制定企业目标		
思政之光	国家五年规划案例，突出体现国家五年规划的设计、实施及效果，体现国家制定计划的科学运筹，也是展示自建国后中国发生的翻天覆地的新变化，展示党的制定计划的先进性		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习，小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 游泳的故事 2. 篮球架高度设计 3. 目标导致结果的差异 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材： 2. 参考教材 王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社周三多，《管理学》，高等教育出版社 周三多，《管理学原理与方法》，第六版，清华大学出版社 3. 课程资源库： 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com	

	中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理理论网 http://www.manage9.com
教学内容与过程	
环节	教学内容
复习 (2')	<p>【师生互动活动】</p> <p>1 计划的含义？ 2. 计划工作的内容？</p>
任务 导入 (5')	<p>【管理名言分享】</p> <p style="text-align: center;">没有目标而生活，恰如没有罗盘而航行-----德国康德</p> <p>【问题导入】</p> <p>课程知识点定位：</p> <div style="text-align: center;"> <p>管理学基础课程结构思维导图</p> </div> <p>【案例导入】</p> <p>大多数同学可能都有过打篮球的经历，也都知道与踢足球相比，投进一个篮球比踢进一个足球要容易很多，那么你们想过其中的原因没有？同时，你们留意过篮球架吗？篮球架为什么要做成现在这么高，而不是像两层楼那样高，或者跟普通人的平均身高差不多？不难想象，对着两层楼高的篮球架，谁也别想把球投进篮圈，与其白费力气不如就地休息；可跟普通人的平均身高差不多的篮球架，随便谁投都会百发百中，缺乏挑战也就缺乏趣味。正是现在这个需要跳一跳才能够得着的高度，才使得篮球成为一个世界性的体育项目，让许许多多的篮球爱好者乐此不疲。</p> <p>请同学们思考：为什么篮球架的这种高度对其而言恰到好处，能激发无数体育爱好者参与其中？</p> <p>【案例分析】</p> <p>每个人做任何一件事情都需要有目标：学生们的刻苦学习，是为了得到好的成绩，将来能够出人头地；员工们认真工作，是为了完成任务，赚取应得的收入；农民们辛勤劳作，是为了获取好的收成，为一年的辛苦换取丰硕的果实……目标是激发人们行动的动力，使人们看到奋斗的希望，目标可以是富有挑战性的，但却并不是定得越高越好。人们需要在行动之前根据自己的实力、特点、优势等来制定目标及其实施步骤，不切实际的目标不仅不会实现，还会浪费宝贵的人力、物力和财力。对每个人来说，在实施目标时，只有当每个步</p>

	<p>骤既是未来指向的，又是富有挑战性的时候，它才是最有效的，最容易取得成功。</p> <p>篮球架的高度启示我们，一个“跳一跳，够得着”的目标是最具有吸引力的，对于这样的目标，才会激发人们的热情去追求，因此要想调动人的积极性，就应该想方设法设置出具有这种“高度”的目标。那么这种目标是如何制定、如何实施、如何管理的？任务一就带领我们走进如何确定目标的知识讲堂。</p>
<p>任务知识讲授 (13')</p>	<h2>一、目标的作用</h2> <p>1、目标的作用</p> <p>目标——是组织成员所希望的未来的状况、是一种追求——具有激励作用。</p> <p>目标——是组织成员努力的方向——具有方向指引作用。</p> <p>目标——是衡量实际工作绩效的标准——具有考核作用。</p> <p>目标——是组织成员共同利益的集中体现——具有凝聚作用。</p> <p>《西游记》中白龙马有目标地走了十年成了菩萨——终成正果；而他的兄弟毛驴无目的地围着磨床走了十年，终究还是个毛驴。——目标重要性。</p> <p>【案例】游泳的故事</p> <p>1952年7月4日清晨，加利福尼亚海岸下起了浓雾。在海岸以西21英里（约33.8千米）的卡塔林纳岛上，一个43岁的女人准备从太平洋游向加州海岸。她叫费罗伦丝·查德威克。那天早晨，雾很大，海水冻得她身体发麻，她几乎看不到护送自己的船。时间一小时一小时地过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近她都被人开枪吓跑了。15小时之后，她又累又冷。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也没看不到……15小时55分钟后，人们拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！后来她说，令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，而是因为她在浓雾中看不到目标。查德威克小姐一生中就只有这一次没有坚持到底。</p> <p>两个月之后，她成功地游过同一个海峡。她不但是第一位游过卡塔林纳海峡的女性，而且比男子的记录还快了大约两小时。查德威克虽然是个游泳好手，但也需要看见目标，才能鼓足干劲完成她有能力的任务。</p> <h2>二、有效目标的“SMART原则”</h2> <p>(1) Smart原则简介</p> <p>根据德鲁克的说法，管理人员一定要避免“活动陷阱”（Activity Trap），不能只顾低头拉车，而不抬头看路，最终忘了自己的主要目标。</p> <p>制定目标看似一件简单的事情，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，经理必须学习并掌握SMART原则。</p> <p>(2) Smart原则内容</p>



1. Specific——具体的、明确的：具体才能便于理解，明确到每一个人才能对成员有吸引力。

目标必须让全体员工都清楚地知道，而且要落实到每一个员工的行动中。如果企业有企业的目标，每个人只管每个人的目标，那这些人组合到一起是很难为实现企业的目标而共同努力的。

【案例】三个建筑工人在回答“你在做什么”的时候？一个说“我在卖力为我儿子赚学费”，一个说“我在为成为最棒的建筑师积累经验”，还有一位说“我在盖这个城市最好的大厦”。

可以发现，只有第三位的目标是和企业的目标是一致的，因此也只有他才能真正服务、服从于这个企业。而其他两位，很容易就会出现背离企业的行为。不排除个人有自己的目标，但必须服从、服务于组织整体目标，反过来，组织的目标应明确到每一个人。

2. Measurable——可以量化考核的——数量化才能标准化，才便于执行。

明确、具体、量化就是要做到：数量化、标准化。

比如：

考察军民关系——缸满院净；

步调一致——116步/分钟，75公分/步；

微笑服务——三米之内露出上八颗牙。

3. Achievable——能够实现的——是经过一定的努力之后才能实现的。（过高失去信心；过低没有斗志）

4. Result-oriented——注重结果的——一切行动都是为了取得目标规定的结果。

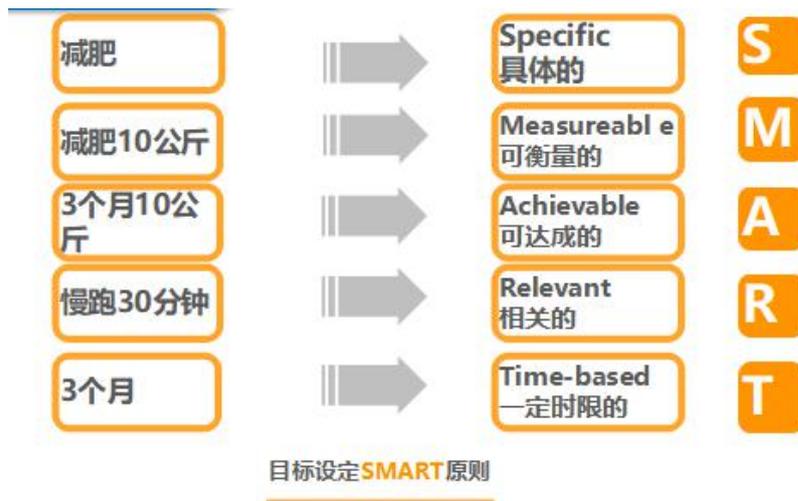
5. Time-limited——有时间期限的——没有时间限制的目标属于梦想。

【案例】目标导致结果的差异

有人曾经做过一个试验。他把一群人分成两组，让他们去跳高。两组人的个子差不多，先是一起跳过了1米。他对第一组说：你们能够跳过1.2米。对第二组则说：你们能够跳得更高。然后让他们分别去练习，由于第一组有具体的目标，结果第一组每个人都跳过1.2米，而第二组的人因为没有具体目标，所以他们中大多数人跳过了1米，只有少数人跳过了1.2米。这就是有和没有具体目标的差别所在。

(3) SMART 原则举例

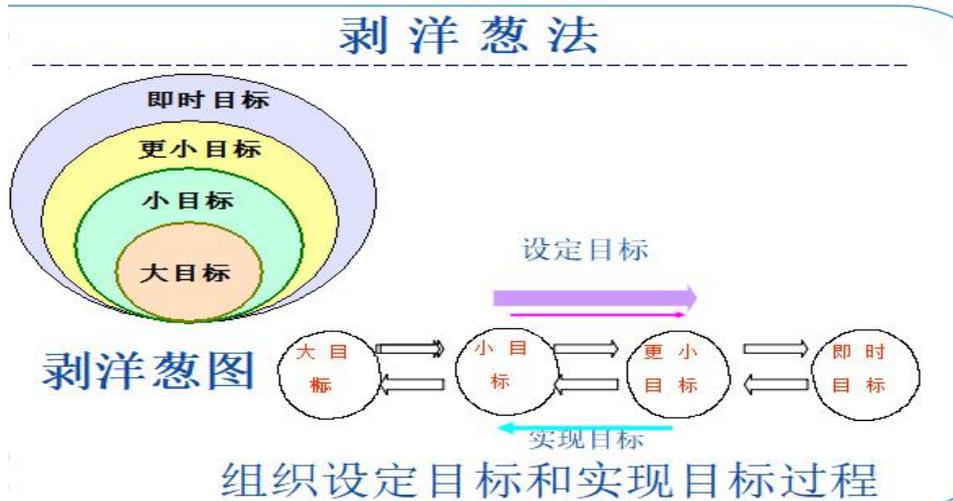
我要在 3 个月内每天慢跑 30 分钟减肥 10 公斤



【资料卡—剥洋葱法】

在把总体目标具体化的过程中，可以像剥洋葱一样，将大目标分解成若干个小目标，再将每个小目标分解成若干个更小的目标，一直分解下去，直到知道现在该去干些什么，即得出即时目标，如图 4 1 所示。实现目标的过程是由现在到将来，由低级到高级，由小目标到大目标，一步步前进的。但是设定目标最有效的方法却与实现目标的过程正好相反，运用“剥洋葱法”，由将来到现在，由大目标到小目标，由高级到低级层层分解。

如图所示：



三、目标管理

(一) 目标管理的定义

美国管理大师彼得·德鲁克 1954 年提出。

目标管理 (Management by Objectives, MBO) 是以目标作为管理手段的一种管理方式。其基本思想是：让组织内各层次、各部门、各单位的管理人员，以及每个工作人员都根据总目标的需要，自己制定或者主动承担各自的工作任务，并在实现目标的过程中进行“自我控制”。

目标管理的实质就是：以目标作为各项管理活动的指南；以目标来形成组织的

向心力和综合力；以目标来激励和调动广大组织成员的积极性；以目标的实现程度来评价每个单位和个人的工作好坏和贡献大小。

(二) 目标管理的特点

以目标为中心；自我参与；自我控制

(三) 目标管理与传统管理方式的区别

比较项目	目标管理	传统管理
如何看待利润	利润是实现一定目标后的间接结果	目标就是利润最大化
如何看待驱动	目标驱动，认为目标带来结果	过程驱动，认为过程带来结果
如何看待过程	第一是目标，其次才是过程	强调规则、程序和制度，目标被放在一边
如何看待控制	员工自我约束并注重自身发展	依靠施加惩罚性的方法来鞭策员工
管理类型	参与式管理	命令式管理
管理重点	关注什么是对的，鼓励团队合作	关注谁是对的，容易产生冲突
适应情况	柔性企业，知识型员工	刚性企业，程序性员工

【课堂提问】

目标管理是否一定比传统管理有效？为什么？

(四) 目标管理的基本过程

(一) 制定或明确目标

从上至下，由下往上，民主参与制定总目标、分目标、个人目标。

首先是制订组织的整体目标和战略，然后把总目标分解成一系列分目标并分别落实到下属的各单位和部门，最后是各部门的成员结合自己特长和爱好，根据组织总体、部门目标制定出个人的具体目标。

(二) 执行目标

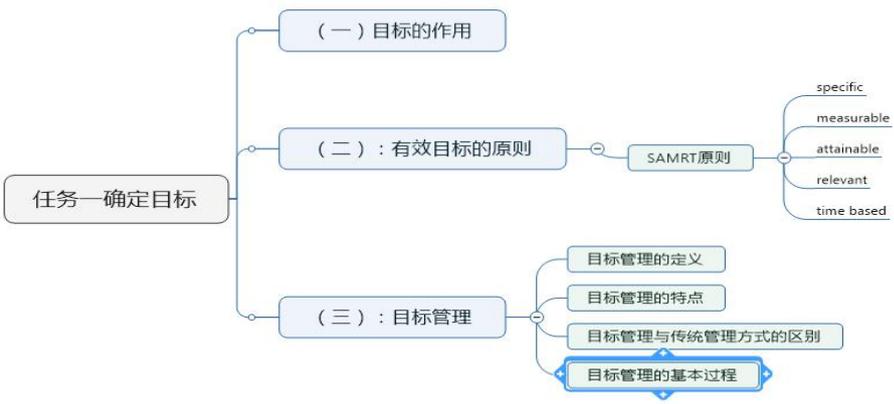
首先是管理者与下级共同商定实现目标的行动计划，然后是实施行动计划，也就是在各自的职责范围内为实现各自的目标去努力。

(三) 检查目标

定期或不定期检查实现目标的进展情况，以便及时发现问题，调整计划进度和管理策略，从而更有效的完成目标。

(四) 基于绩效的奖励

按时完成目标——奖励；没能按时完成目标——先分析原因：人为原因就惩罚；客观原因就调整目标。通过总结，为实现更长远的目标打基础。

<p>总结 (3')</p>	 <p>这节课我们重点学习了 5 项原则：SMART 原则；1 个定义：目标管理，1 个过程：目标管理的过程，掌握了如何利用 SMART 原则设置目标的方法，希望大家可以利用目标管理首先管理好自己的学业，其次在管理岗位上做到目标明确，做好管理计划，完成管理的各项职责。</p>
<p>预习任务与课后作业 (2')</p>	<p>【实训任务】（课后作业）张经理的目标制定</p> <p>轩宇公司张总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容，他对于这种理论的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻，因此他决定在公司内部实施这种管理方法。张总认为，由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高的目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理们在收到任务书的第二天就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施，张总感到很困惑。</p> <p>问：为什么会出现这种情况？张总的做法存在哪些问题？</p> <p>【预习任务】</p> <p>请预习：制定好了企业目标，下一步就是制定企业计划了。怎样制定企业计划呢？</p>
<p>教学评价</p>	<p>这节课我们重点学习了 5 项原则：SMART 原则；1 个定义：目标管理，1 个过程：目标管理的过程，掌握了如何利用 SMART 原则设置目标的方法，希望大家可以利用目标管理首先管理好自己的学业，其次在管理岗位上做到目标明确，做好管理计划，完成管理的各项职责。</p>