



# 任务一 确定企业目标

选自：模块四 科学计划编制

## 案例导入

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。

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？**

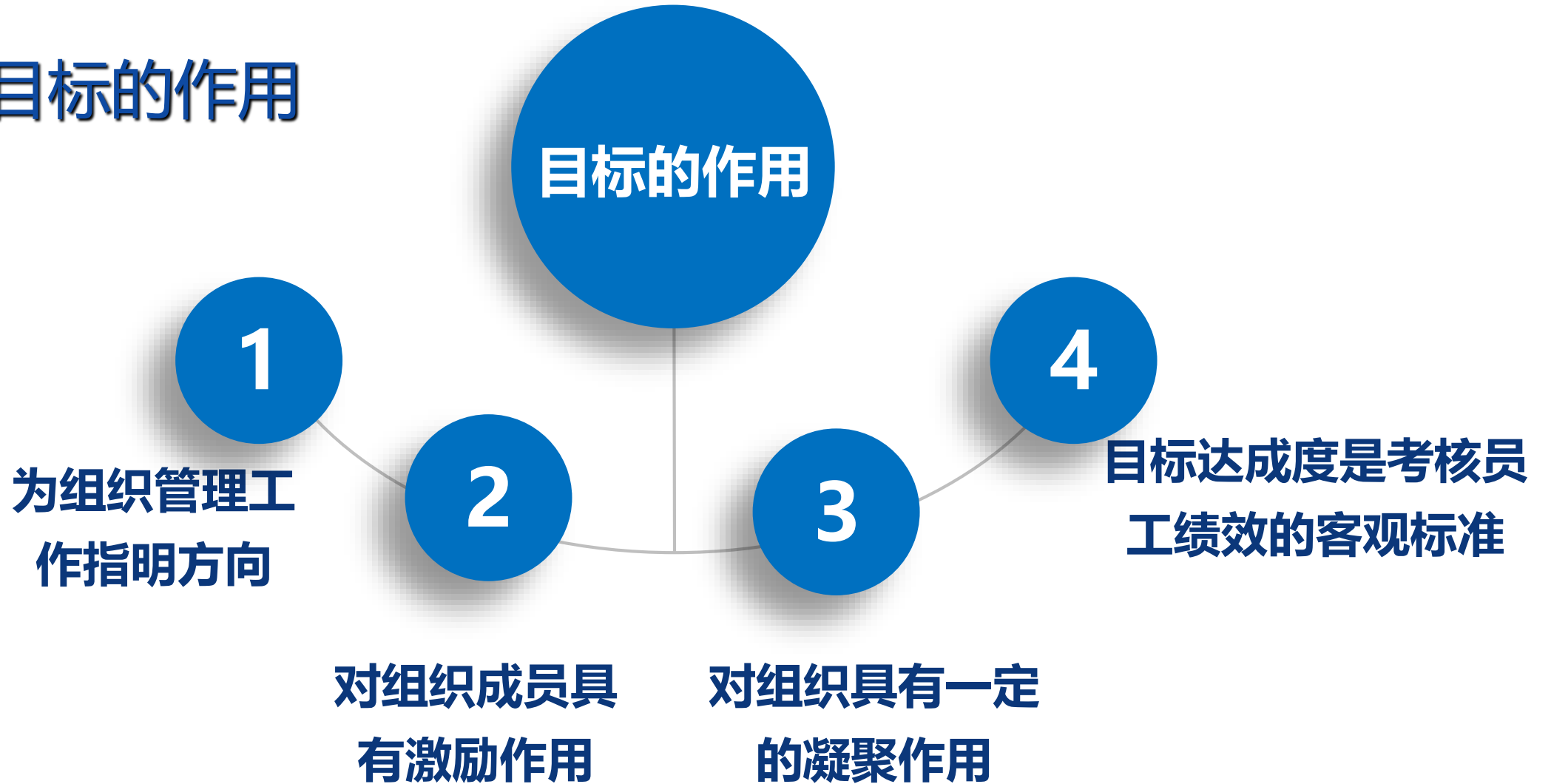


## 案例分析

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，最容易取得成功的。

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、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。

# 一、目标的作用



## 小案例：游泳的故事

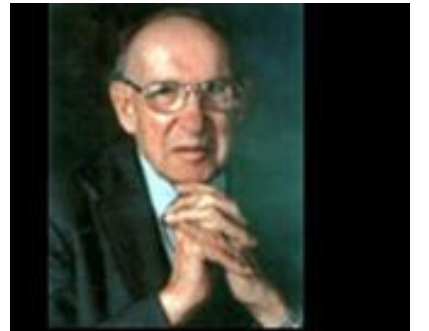
1952年7月4日清晨，加利福尼亚海岸下起了浓雾。在海岸以西21英里（约33.8千米）的卡塔林纳岛上，一个43岁的女人准备从太平洋游向加州海岸。她叫费罗伦丝·查德威克。那天早晨，雾很大，海水冻得她身体发麻，她几乎看不到护送自己的船。时间一小时一小时地过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近她都被人开枪吓跑了。15小时之后，她又累又冷。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也没看不到……15小时55分钟后，人们拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！后来她说，令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，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。

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完成的任务。

## 二、目标制定的原则

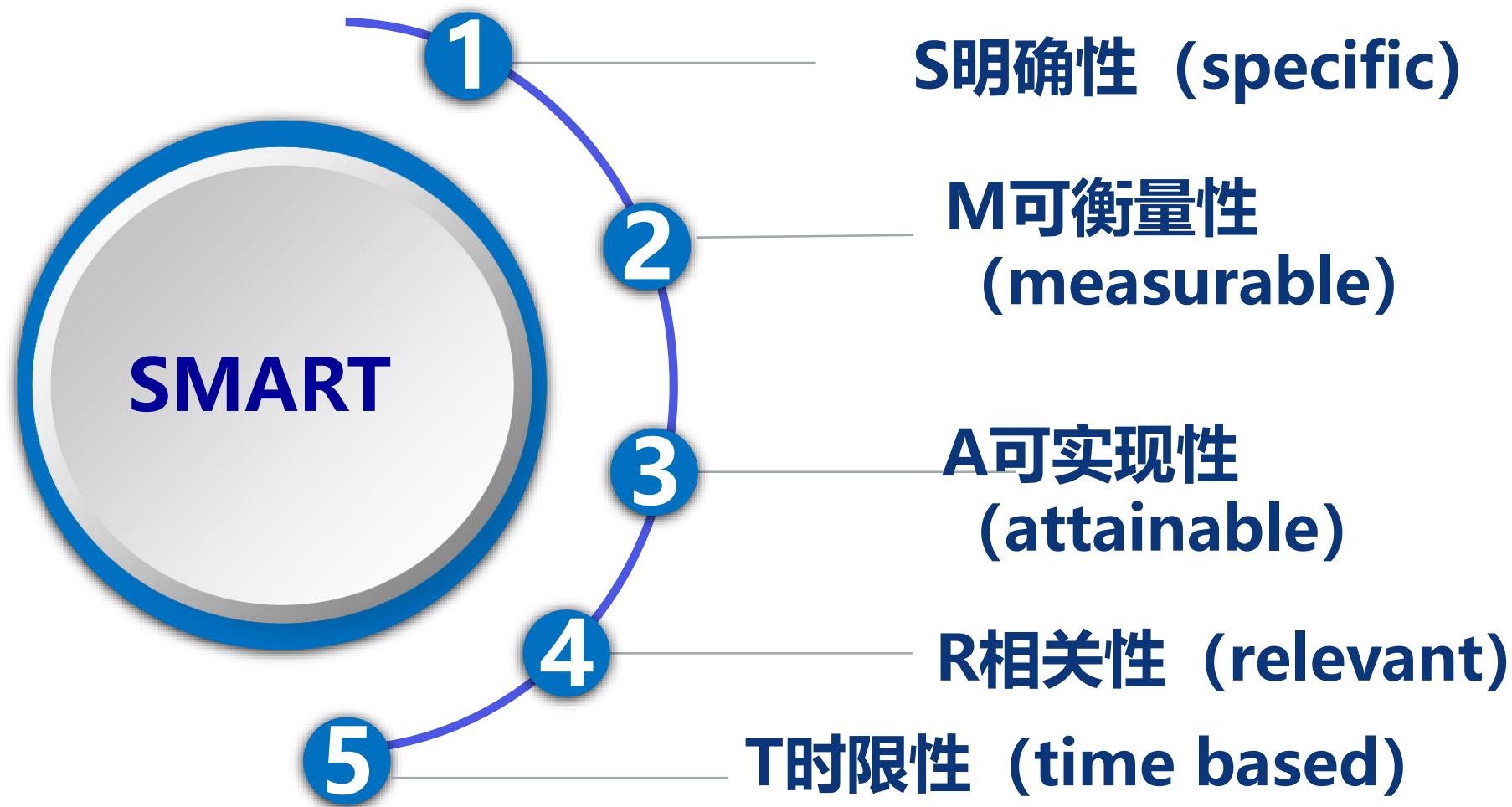
### Smart原则简介

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。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。



彼得·德鲁克  
(Dr. Peter F. Drucker)

## 二、目标制定的原则



## SMART 原则的内容

### 1. 明确性 (Specific)

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。

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”。

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. 可衡量性 (Measurable)

**指目标必须是数量化或者行为化**

比如：*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. 可实现性 (Attainable)

**一是目标应该在能力范围内；二是目标应该有一定的难度**

*如果你想通过四级考试，那么每天必须完成当天的任务。*

## 4. 相关性 (Relevant)

**是指实现此目标与其他目标的关联情况**

## 5. 时限性 (Time-Based)

**指目标必须确定完成的日期按时间分解**

## 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。

SMART 原则举例

目标

我要减肥



目标

我要在3个月内  
每天慢跑30分钟  
减肥10公斤

# SMART 原则举例

减肥



Specific  
具体的

S

减肥10公斤



Measureable  
可衡量的

M

3个月10公斤



Attainable  
可达成的

A

慢跑30分钟



Relevant  
相关的

R

3个月



Time-based  
一定时限的

T

目标设定SMART原则

**我要减肥**



### 三、制定目标的步骤



## 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，如下图所示。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。

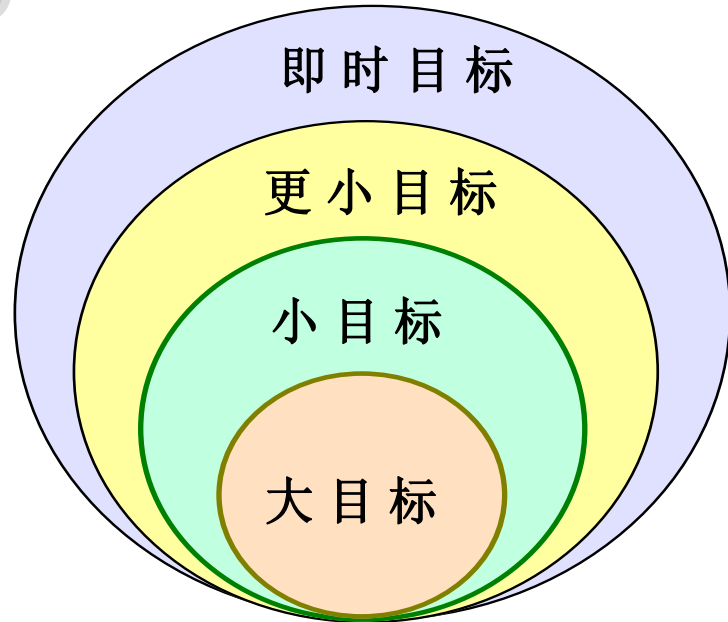
如图所示：

# 剥洋葱法

资

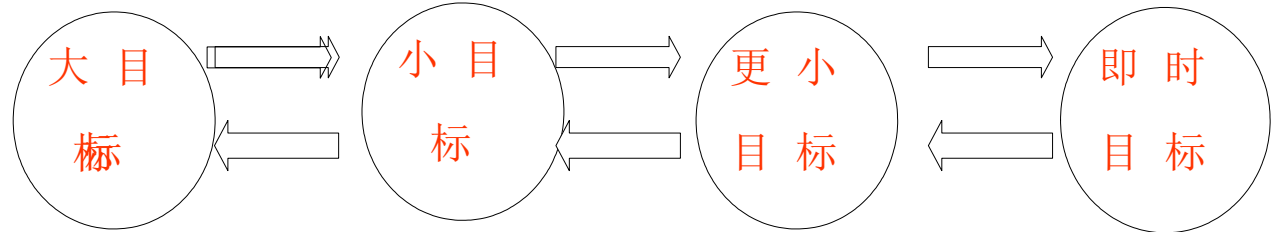
料

卡



剥洋葱图

设定目标



实现目标



组织设定目标和实现目标过程

## 任务训练

进行个人学业规划时，可不可以应用“剥洋葱法”？如果可以，我们将如何实现？





## 四、目标管理

### 1. 目标管理的定义

美国管理大师彼得·德鲁克1954年提出。是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管理方法。

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：首先由组织中的上级管理者与下级管理者、员工一起制定组织目标，并由此形成组织内每一个成员的分目标，明确规定每个成员的职责范围，最后又用这些目标来进行管理、评价和决定每一个部门和成员的奖罚。

## 四、目标管理

### 2. 目标管理的特点

01

以目标为中心

02

自我参与

03

自我控制

## 四、目标管理

### 3. 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

### 4. 目标管理的基本过程





A decorative graphic consisting of several circles of varying sizes and colors (blue and white) scattered across the left side of the page. The largest circle is white and contains the word 'THANKS' in blue. Other circles are smaller and some are blue, some are white. They all have a slight shadow effect.

**THANKS**

**感谢欣赏!**