

第三章

计划与决策

【学习目的】

- (1) 掌握计划的含义,以及决策、目标管理的概念和目标管理的过程。
- (2) 了解计划的类型和决策的程序。
- (3) 了解计划的编制过程、决策的类型和决策的方法。

【关键概念】

(1) 计划:计划也称谋划、筹划或规划,是指在工作或行动之前,通过科学地分析、预测与决策,对未来工作或行动做出全面筹划和部署的一系列活动。

(2) 计划工作:计划工作是指制订计划,也就是根据实际情况,通过科学地预测,权衡客观的需要和主观的可能,提出在未来一定时期内要达到的目标,以及实现目标的途径。

(3) 限定因素:限定因素是指妨碍组织目标得以实现的因素。也就是说,在其他因素不变的情况下,抓住这些限定因素,就可以影响组织目标的实现程度。

(4) 目标管理:目标管理是一种程序或过程,它是组织中的上级和下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上、下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

(5) 决策:决策是指为实现一定的目标,从两个或两个以上的可行方案中,选择一个满意方案的分析判断和选择过程。

(6) 风险型决策:风险型决策是指各种可行方案的条件大部分是已知的,但每个方案的执行都可能出现几种结果,各种结果的出现有一定的概率,决策的结果只有按概率来确定,存在着风险的决策。

(7) 德尔菲法:德尔菲法是指采用函询的方式或电话、网络的方式,反复地咨询专家们的建议,然后由策划人做出统计,如果结果不趋向一致,那么就再征询专家,直至得出比较统一的方案。

【引例】

某厂有甲、乙两个车间,由于生产进度的需要,领导决定让甲、乙两个车间的工人利用休息日到厂内加班。

甲车间工人不知道让他们加班到几点,也不知道要完成多少件产品才能下班,只告诉他们抓紧时间干就行了。结果,刚工作两三个小时,就有人叫苦了,近中午时,有些人甚至愤怒,他们抱怨为什么休息日要加班,得生产多少产品,到底什么时候下班。越往后人们

抱怨越多,有的人甚至不干了。

而乙车间的工人,加班前得到领导通知,不仅知道生产多少产品,而且知道什么时候下班,也知道取得多少报酬。并且,技术人员还教他们怎么样做才能提高生产效率。所以,他们信心满怀,干劲十足,越往后,人们情绪越高。因为他们知道胜利就在眼前了。

上述案例告诉人们,要想带领大家共同完成某项工作,首先就应该让大家知道要做什么,即要有明确的目标;其次要指明行动的路线,这条路线应该是清楚的、快捷的(如提高生产率的方法),也就是说,要提出实现目标的可行途径,即计划方案。这些是人们有效开展工作的前提。确定目标及计划行动方案是计划职能的核心任务。

第一节 计 划

一、计划的含义与分类

(一) 计划的含义

在日常的工作和生活中,我们对“计划”这个词并不陌生。大到国家的“星火”计划,小到人们身边的学习作业计划,计划几乎无处不在。人们经常会有这样的体会,如果行动前能对整个事情有一个周密的计划,对要做什么以及如何去做都能有所了解,那么人们会以更大的热情和把握投入到事情中去,而结果是成功率也会更高。计划工作是全部管理职能中最基本的一项职能,它与其他3个职能有着密切的联系。主管人员围绕着计划规定的目标,去从事组织、领导以及控制工作等活动,以达到预定的目标。要想使组织中的各种活动能够有节奏地进行,就必须有严密而统一的计划。从提高组织的经济效益的角度来说,计划工作是十分重要的。

计划,也称谋划、筹划或规划,是指在工作或行动之前,通过科学的分析、预测与决策,对未来工作或行动做出全面筹划和部署的一系列活动。计划有广义和狭义之分,广义的计划是指制订计划、执行计划和检查计划的执行情况这3个阶段的工作过程。狭义的计划实际上就是指制订计划。

对计划工作的定义:计划工作是指制订计划,也就是根据实际情况,通过科学地预测,权衡客观的需要和主观的可能,提出在未来一定时期内要达到的目标,以及实现目标的途径。

(二) 计划工作的任务

计划工作的任务,就是根据社会的需要以及组织的自身能力,确定出组织在一定时期内的奋斗目标;通过计划的编制、执行和检查,协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动,有效地利用组织的人力、物力和财力资源,取得最佳的经济效益和社会效益。计划工作的任务经常用5W1H来概括。

1. 目标——明确做什么(What to do it)

“做什么”:就是要明确组织的使命、战略和目标,以及计划工作的具体任务和要求,

明确每一个时期的中心任务和工作重点。例如,企业生产计划的任务主要是确定生产哪些产品,生产多少,怎样安排进度,如何安排产品投入和产出的数量,在保证按期、按质和按量完成订货合同的前提下,使得生产能力得到尽可能充分的利用。

2. 目的——回答为什么做(Why to do it)

“为什么做”:要论证组织的使命、目标和战略以及行动计划的可能性和可行性,也就是说要提供制订的依据。实践表明,计划工作人员对组织和企业的宗旨、目标和战略了解得越清楚,认识得越深刻,他们在计划工作中就越能够发挥主动性和创造性。这就是通常人们所说的为什么“要我做”和“我要做”的结果是不一样的,其道理就在于此。

3. 人员——由谁去做(Who to do it)

“谁去做”:计划不仅要明确规定目标、任务、地点和进度,还应规定具体由哪个部门、哪个人负责。例如,开发一种新产品,要经过市场调研、产品设计、样机试制、小批试制和正式投产几个阶段。在计划中要明确规定每个阶段由哪个部门负主要责任,由哪些部门协助,在各阶段交接时,由哪些部门和哪些人员参加鉴定和审核等。

4. 地点——在哪里做(Where to do it)

“哪里做”:规定计划的实施地点或场所,了解计划实施的环境条件和限制,以便合理安排计划实施的空间组织和布局。例如,工厂里的厂房的设计和布局,就是按照不同的工序来进行的。

5. 时间——何时做(When to do it)

“何时做”:规定计划中各项工作的开始和完成的进度,以便进行有效的控制和对能力及资源进行平衡。

6. 方式与手段——怎么做(How to do it)

“怎么做”:制订实现计划的措施,以及相应的政策和规则,对资源进行合理分配和集中使用,对人力、生产能力进行平衡,对各种派生计划进行综合平衡等。

(三) 计划的类型

计划的种类很多,依据不同的原则,可将计划分为不同的类型。各种类型的计划不是彼此分裂的,而是由分别适用于不同条件下的计划组成的一个计划体系。计划通常从以下几个方面进行分类。

1. 按计划的表现形式分类

计划的不同表现形式是计划多样性的重要方面,确定计划形式对于发挥计划职能有着重大意义。按照计划的不同表现形式,可以将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型。

(1) 宗旨

各种有组织的集体经营活动,都至少应当有一个目的或使命。这种目的或使命,是社会对该组织的基本要求,称为宗旨。宗旨即表明组织是干什么的,应该干什么。例如,一个工商企业的基本宗旨是向社会提供有经济价值的商品或劳务;法院的宗旨是解释和执行法律;大学的宗旨是培养高级人才等。

每个企业都必须明确它的宗旨。例如,著名的日本索尼(SONY)公司的宗旨是:“索

尼是开拓者、永远向着那未知的世界探索”。它表示索尼公司绝不步别人后尘的意志。

(2) 目标

组织在一定时期的目标或各项具体目标都是在宗旨指导下提出的,它具体规定了组织及其各个部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体成果。目标不仅仅是计划工作的终点,而且是组织工作、人员配备、指导与领导以及控制等活动所要达到的结果。

(3) 战略

战略是指确立组织的基本长期目标,组织应该合理分配必需的资源以实现长期目标。对于一个企业来说,制订战略的根本目的,是使公司尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。例如,福特汽车公司早期决定向市场投入廉价的标准化汽车,它的经营战略是尽量降低成本,采用大批量生产,产品标准化、规格化,占领市场。

(4) 政策

政策是组织在决策或处理问题时用来指导和沟通思想活动的方针与明文规定。政策有助于将一些问题事先确定下来,避免重复分析,并给其他的派生计划以一个全局性的概貌,从而使主管人员能够控制住全局。制订政策还有助于主管人员把职权授予下级。

组织要保持其政策的连续性和完整性,这样才能使政策深入员工的思想,形成一种持久作用的机制促使目标的实现。政策多变,前后不连贯,只会促成员工和下级主管人员追求眼前利益的短期行为。但保持政策的连续性,有时因种种原因而很难做到:第一,政策的表述往往不容易做到十分规范和精确,这难免使人们发生曲解。第二,正式组织所实施的逐级授权的政策,造成了权力的分散,从而导致人们广泛地参与政策的制定和对政策的解释,这就肯定会出现曲解和歪曲政策的现象。第三,情况在不断变化。而政策的制订大多只是针对当时、当地、当事的特殊情况,当情况发生变化时,就不得不修改政策以适应变化了的情况。这很容易造成政策的不稳定和不连贯的问题。可见,制订政策和保持政策的连续性是一种比较困难的计划工作。

(5) 规则

规则也是一种计划,只不过是一种最简单的计划。它是对具体场合和具体情况下,允许或不允许采取某种特定行动的规定。规则常常与政策和程序相混淆,所以要特别注意区分。规则与政策的区别在于规则在应用中不具有自由处置权,而政策在决策时具有一定的自由处置权,规则与程序的区别在于规则不规定时间顺序,可以把程序看成一系列规则的总和。规则与程序,就其实质而言,旨在抑制思考。所以,有些组织只是在不希望它的员工运用自由处置权的情况下才加以采用。

(6) 程序

程序也是一种计划,它规定了如何处理那些重复发生的问题的方法和步骤。程序是指导如何采取行动,而不是指导如何去思考问题。程序的实质是对所要进行的活动规定时间顺序,因此,程序是详细列出必须完成某类活动的准确方式。例如,公司政策规定员工享有假期,为了实行这项政策,公司所建立的程序编制度假时间表,制订了假期工资支付方法、支付标准,以及申请度假的详细规定。

(7) 规划

规划是为了实施既定方针所必需的目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用

的资源等而制订的综合性计划。规划有大有小,大的如国家的社会经济发展规划;小的像企业中质量管理小组的活动规划等。组织的规划一般是粗线条的、纲要性的、综合性的计划。

大的规划往往派生有许多小的规划,而每个小的派生规划都会给总规划带来影响,小规划不当或不周的后果会影响整个规划。一个表面上看来不重要的程序或规则,如果考虑不当,也会使一个重要的规划遭受失败。所以,使规划工作的各个部分彼此协调,需要有特别严格精湛的管理技能。

(8) 预算

预算作为一种计划,是以数字表示预期结果的一种报告书。它也可称为“数字化”的计划。例如,财务收支预算,也可称为“利润计划”或“财务收支计划”。预算可以帮助组织的各级管理部门的主管人员,从资金和现金收支的角度,全面、细致地了解企业经营管理活动的规模、重点和预期成果。预算也是一种控制方法,预算工作的主要优点是它促使人们去详细制订计划,去平衡各种计划。由于预算总要用数字来表现,所以它能使计划工作做得更细致、更精确。

2. 按计划的期限分类

按计划的期限或时间,可以将计划分为短期计划和长期计划,以及介于长、短期计划之间的中期计划。长期计划一般为期五年以上,是战略性计划,可以解决发展中的一些重大的问题。所以,它在整个计划体系中占有特别重要的地位。中期计划一般指为期一年以上、五年以下的计划,是根据长期计划提出的战略目标和要求,并结合计划期内的实际情况制订的。中期计划是长期计划的具体化,又是短期计划的依据。有了中期计划,才能保证计划的连续性。短期计划包括的计划期限较短。一般指一年以下,包括季、月、旬、日、轮班和小时计划。短期计划是贯穿中、长期计划的具体执行计划。以上3种计划,相互衔接,反映事物发展在时间上的连贯性。

3. 按组织职能分类

计划还可以按组织职能进行分类。职能是指企业的职能,而不是管理的5项职能。例如可以按职能将某个企业的经营计划分为销售计划、生产计划、供应计划、新产品开发计划、财务计划、人事计划、后勤保障计划等。这些职能计划通常就是企业相应的职能部门编制和执行的计划。

将计划按组织职能进行分类,有助于人们更加精确地确定主要作业领域之间的相互依赖和相互影响关系,有助于估计某个职能计划执行过程中可能出现的变化,以及对全部计划的影响,并有助于将有限的资源更合理地在各职能计划之间进行分配。

4. 按计划的内容分类

按计划的内容分类,计划可分为:专项计划和综合计划。专项计划又称专题计划,是指为完成某一特定任务而拟订的计划。例如,基本建设计划、新产品试制计划等。综合计划是指对组织活动所做出的整体安排。综合计划与专项计划的关系是整体与局部的关系,专项计划必须以综合计划作指导,避免同综合计划相脱节。

5. 按计划所涉及的组织层次分类

按计划所涉及的组织层次分类,计划可分为:上层管理计划、中层管理计划、基层管

理计划。上层管理计划着眼于组织整体的、长远的安排,注重组织在环境中的定位,确定与环境的能量互换关系,一般属于战略计划。中层管理计划一般着眼于组织内部的各个组成部分的定位及相互关系的确定,它既可能包含部门的分目标等战略性质的内容,又可能有各部门的工作方案等作业性的内容。基层管理计划着眼于每个岗位、每个员工、每个工作时间的安排和协调,基本是作业性的内容。通常上层管理计划与长期的战略性计划有关,中下层管理计划与短期的战术执行性计划有关。

二、计划工作的原理

(一) 限定因素原理

所谓限定因素,是指妨碍组织目标得以实现的因素。也就是说,在其他因素不变的情况下,抓住这些限定因素,就可以影响组织目标的实现程度。限定因素原理可以表述如下:在计划工作中,主管人员越是能够了解和找到对达到目标起主要限制作用的因素,就越能够有针对性地、有效地选择各种可行方案。

限定因素原理有时又被形象地称为“木桶原理”。其含义是木桶能盛多少水,取决于桶壁上最短的那块木板条。限定因素原理表明,主管人员在制订计划时,必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素或决定因素,有针对性地采取有效措施。

限定因素原理是计划与决策的精髓。计划与决策的关键,就是尽可能地找出和解决限定性的或策略性的因素。否则,对问题面面俱到地安排计划、组织决策、进行检查,不仅会浪费时间和费用,而且还有可能把主要注意力转移到工作中的非关键性问题上,从而影响预期目标的实现。

(二) 许诺原理

在计划工作中,选择合理的计划期限应当有某些规律性可循。如果计划期限过长,则经济上可能划不来,如果计划期限过短,也会有风险。那么,怎样确定合理的计划期限呢?确定合理的计划期限,就体现在“许诺原理”上。许诺原理可以表述为:任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺,许诺越大,所需的时间就越长,因而实现目标的可能性就越小;承担者的任务越多,计划工作的期限就越长,反之就会缩短。

按照许诺原理,计划必须有期限要求,事实上,对于大多数情况来说,完成期限往往是对计划的最严厉的要求。所以,必须合理地确定计划期限,并且不应随意缩短计划期限。再有,每项计划的许诺不能太多,因为许诺(任务)越多,则计划时间越长。如果主管人员实现许诺所需的时间长度比他可能正确预见的未来期限还要长,如果他不能获得足够的资源,使计划具有足够的灵活性,那么他就应当断然地减少许诺,或是将他所许诺的期限缩短。

(三) 灵活性原理

灵活性原理是指计划工作中体现的灵活性越大,则由于未来意外事件引起的损失的危险性就越小。计划必须具有灵活性,当出现意外情况时,有能力改变措施而不必花太大的代价。必须指出,灵活性原理就是制订计划时要留有余地,但在执行计划时,则一般不

应有灵活性。

对主管人员来说,灵活性原理是计划工作中最重要的原理,在承担的任务重而目标期限长的情况下,灵活性便显出它的作用。当然,灵活性是有一定限制条件的,它的限制条件如下。

(1) 不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性。因为未来是很难完全预料的,如果人们一味等待收集更多的信息,尽量地将未来可能发生的问题考虑周全,当断不断,就会坐失良机,导致失败。

(2) 使计划具有灵活性是要付出代价的,甚至由此而得到的好处可能补偿不了它的费用支出,这就不符合计划的效率性。

(3) 有些情况往往根本无法使计划具有灵活性。为了确保计划本身具有灵活性,在制订计划时,应量力而行,不留缺口,但要留有余地。

(四) 改变航道原理

改变航道原理是指计划制订出来后,计划工作者就要管理计划,定期地检查现状和预测前景,促使计划的实施,必要时可根据当时的实际情况作必要的检查和修订。

改变航道原理与灵活性原理不同,灵活性原理是使计划本身具有适应性,而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力。为此,计划工作者应经常地检查计划,重新制订计划,以此达到预期的目标。就像航海家一样,必须经常核对航线,一旦遇到情况就可绕道而行,所以把该原理称为“改变航道原理”。

计划制订出来后,计划工作者就要管理计划,促使计划的实施,而不能被计划所“管理”,不能被计划框住。必要时,可以根据当时的实际情况作必要的检查和修订。因为未来情况随时都可能发生变化,因此,制订出来的计划就不能一成不变。如果情况已经发生了变化,就要调整计划或重新制订计划。

三、制订计划的程序

虽然计划的类型和表现形式各种各样,但是,管理人员在编制计划时,其工作步骤都是相似的,依次包括以下内容:估量机会、确定目标、确定前提条件、拟订可供选择的方案、评价各种备选方案、选择方案、制订派生计划、编制预算。

(一) 估量机会

对机会的估量,要在实际的计划工作开始之前就着手进行,它虽然不是计划的一个组成部分,但却是计划工作的一个真正起点。其内容包括:对未来可能出现变化和预示的机会进行初步分析,形成判断;根据自己的长处和短处搞清自己所处的地位;了解自己利用机会的能力;列举主要的不肯定因素,分析其发生的可能性和影响程度;在反复斟酌的基础上,下定决心,扬长避短。

(二) 确定目标

在估量机会的基础上,为整个组织及其所属的下级部门确定计划工作的目标。在这

一步上,要说明基本的方针和要表达的目标,说明制订战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务,指出工作的重点。一个组织往往有许多目标,有的可能是关于经济方面的,有的可能涉及社会、环境、政治方面。作为一个组织,应在哪些主要方面制订出自己的目标呢?管理学家在这方面进行了许多研究,并提出了不少的建议。其中,彼得·德鲁克提出的建议最具代表性。德鲁克认为,凡是经营管理成功的企业都在市场、生产力、发明创造、物质和金融资源、人力资源、利润、管理人员的行为表现及培养发展、工人的表现及社会责任等方面有自己的目标。

(三) 确定前提条件

所谓计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件,换言之,即计划实施时的预期环境。负责计划工作的人员对计划前提了解得愈细愈透彻,并能始终如一地运用它,则计划工作也将做得越协调。一般来说,对以下几个方面环境因素的预测是必不可少的。

- (1) 宏观的社会经济环境;
- (2) 政府政策,包括政府的税收、价格、信贷、能源、进出口、技术、教育等;
- (3) 组织面临的市场环境;
- (4) 组织的竞争者,包括国内外的竞争者、潜在的竞争者等;
- (5) 组织的资源,如资金、原料、设备、人员、技术、管理等。

(四) 拟订可供选择的方案

要尽可能地寻求、拟定、提供可供选择的行动方案。所谓“条条道路通罗马”,即实现某一目标的方案途径是多条的。但是,方案也不是越多越好。即使用数学方法和计算机,还是要对可供选择方案的数量加以限制,以便把主要精力集中在对少数最有希望的方案的分析方面。不过,也要注意,有时,最显眼的方案不一定就是最好的方案,一个不引人注目的方案或通常人提不出的方案,效果却往往是最优的,这里体现了方案创新性的重要。

(五) 评价各个备选方案

评价各个备选方案就是按照前提和目标来权衡各种因素,比较各个方案的利弊,对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断,在很大程度上取决于评价者的各种主观因素和所采用的标准,作为计划部门应当力求保证评价的客观性。

评价可供选择的方案,要注意考虑以下几点:第一,认真考察每一个计划的制约因素和隐患;第二,要用总体的效益观点来衡量计划;第三,既要考虑到每一个计划的有形的、可以用数量表示出来的因素,又要考虑到无形的、不能用数量表示出来的因素;第四,要动态地考察计划的效果,不仅要考虑计划执行所带来的利益,还要考虑计划执行所带来的损失,特别注意那些潜在的、间接的损失。

(六) 选择方案

选择方案是在评价各种备选方案的基础上走出的关键一步,也是决策的实质性阶段——抉择阶段。可能遇到的情况是,同时有两个可取方案。在这种情况下,必须确定出

首先采用哪个方案,而将另一个方案也进行细化和完善,并作为后备方案。

(七) 制订派生计划

派生计划就是总计划下的分计划。总计划要靠派生计划来保证,派生计划是总计划的基础。

(八) 编制预算

计划工作的最后一步是把计划转化为预算,使之数字化。预算实质上是资源的分配计划。预算工作做好了,可以成为汇总和综合平衡各类计划的一种工具,也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。

四、计划工作的编制方法

计划工作的效率高低和质量好坏,在很大程度上取决于计划编制的方法。传统的计划方法是综合平衡法,现在看来已很难适应组织所面临的复杂多变的外部环境。现代计划方法大量采用数学、计算机科学的成果,不仅大大提高了计划工作的质量,而且大大加快了计划工作的进度。下面介绍几种主要的方法。

(一) 滚动计划法

滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法。该方法是在已编制出的计划的基础上,每经过一段固定的时期(例如一年或一季度等,这段固定的时期被称为滚动期)便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况,对原计划进行调整,并逐期向前推移。由于这种方法是在每次调整时,都要根据前期计划执行情况和客观条件的变化,将计划向前延伸一段时间,使计划不断滚动、延伸,所以称为滚动计划法。

采用滚动计划法,可以根据环境条件的变化和实际完成情况,定期地对计划进行修订,增加了计划的准确性,有利于计划的顺利实施;同时这种计划方法使长、中、短期计划能够相互衔接,既保证了长期计划的指导作用,使得各期计划能够基本保持一致,也保证了计划应具有的基本弹性。这种计划方法的缺点是计划的工作量比较大。

(二) 网络计划技术法

网络计划技术法,又叫关键路线法,在我国也称统筹法。它是利用网络理论,制订计划,并对计划进行评价、审定的技术方法。

这种现代化的计划技术起源于美国,后来在世界各国得到广泛的应用和发展。我国于20世纪60年代初开始使用网络计划技术。应用这种方法可以有效地利用人力、物力和财力,用最少的劳动消耗,达到预定目标。

网络计划技术的基本原理就是,首先应用网络图的形式来表达一项计划中各项工作(任务、活动、工序等)的先后顺序和相互关系;其次,通过计算找出计划中关键工序和关键路线,然后通过不断改善网络图选择最优方案,并在计划执行过程中进行有效的控制和监督,保证取得最佳的经济效益。

（三）线性规划法

线性规划法是运筹学中研究较早、发展较快、应用广泛、方法较成熟的一个重要分支，它是辅助人们进行科学管理的一种数学方法。线性规划方法就是通过建立线性规划模型，来求解最优方案。

第二节 目标管理

【引例】

建筑工人的故事

有个人经过一个建筑工地，问那里的建筑工人们在干什么。3个建筑工人有3个不同的回答。第一个建筑工人回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”第二个建筑工人回答：“我在做整个国家最出色的建筑工作。”第三个建筑工人回答：“我正在建造一座高楼大厦。”

从这个案例中可以看出：3个建筑工人的回答给出了3种不同的目标，第一个建筑工人说自己做建筑是为了养家糊口，这是短期目标导向的人，只考虑自己的生理需求，没有大的抱负；第二个建筑工人说自己做建筑是为了成为全国最出色的建筑工人，这是职能思维导向的人，做工作时只考虑本职工作，只考虑自己要成为什么样的人，很少考虑组织的要求；而第三个建筑工人的回答说出了目标的真谛，这是经营思维导向的人，这类人思考目标的时候会把自己的工作和组织的目标联系起来，从组织价值的角度看待自己的发展，这样的员工才会获得更大的发展。

一、目标的含义及特点

任何一个组织要有效地运用其有限的资源，就必须有明确的目标。只有具备明确的目标，整个组织的活动才是有序的，才能够评价管理的效率与效果。因此，目标对每个组织而言都起着非常重要的作用。

（一）目标的含义

所谓目标是指一个组织在未来一段时期内期望达到的目的。它反映了组织在特定的时期内，在综合考虑内、外部环境条件的基础上，希望某一时期内在履行其使命上能够达到的程度或取得的成效。组织的目标与组织的宗旨不同，宗旨表达的是组织的一种追求，不仅比较抽象，而且也许最终也无法完全实现。如医院的宗旨是救死扶伤，学校的宗旨是教书育人。它是组织的一种使命，说明了该组织存在的根本目的或价值。但仅有宗旨显然不够，需要通过目标的具体化才能转化为组织成员的具体的行动指南。所以目标是一种行动承诺，比宗旨更具体，且具有可操作性、可实现性、可检验性。

（二）目标的特点

1. 目标的差异性

目标的差异性主要体现在不同性质的组织目标有所不同。比如，服务性组织与有形