

第6章 计划与计划工作

安徽财经大学工商管理学院



有关计划的名言

- 会做计划是人与动物的主要差别之一
- 做计划是管理者与一般人的主要差别之一
- 计划是判断一个企业管理水平的主要标准之一



测试：你是一个称职的计划人员吗？

- 提示：对下列的每一个问题只需回答是与否。
- 1、我的个人目标能以文字的形式清楚地说明
- 2、多数情况下我整天都是乱哄哄的和杂乱无章的
- 3、我一直都是用台历或约会簿作为辅助
- 4、我很少仓促地做出决策，总是仔细研究了问题之后再行动
- 5、我利用“速办”或“缓办”卷宗对要办的事情进行分类
- 6、我习惯于对所有的计划设定开始日期和结束日期
- 7、我经常征求别人的意见和建议
- 8、我想所有的问题都应当立刻得到解决



本章教学提纲

- 第一节 计划的概念及其性质
- 第二节 计划的类型
- 第三节 计划编制过程



一、计划的概念

■ 名词

计划是指用文字和指标等形式所表述的，组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内，关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。

■ 动词

计划是确定未来目标，及其实现目标预先进行的行动安排。在时间和空间两个维度上进一步分解任务和目标，选择任务和目标的实现方式，进度规定，行动结果的检查与控制等。



5W1H:

What — when — why — where — who — how

- 什么(WHAT): 按顺序列出达到目标所需完成的工作;
- 何时(WHEN): 完成工作所需要的时间;
- 为什么(WHY): 完成任务的目的;
- 在哪(WHERE): 完成任务的地点;
- 做到的程度(HOW-WELL): 要完成的工作以何**标准**来度量;
- 谁(WHO): 由谁负责完成任务;
- 资源(RESOURCES): 完成工作需要的人员\资金\物料等;



一、计划的概念

- 如目标：从6月1日到8月31日，我将产品合格率从现在的91%提高到93%，并以质检部的检验报告来度量。

| 做什么 | 做到程度 | 谁来做 | 所需资源 | 开始-完成时间 | 追踪 |
|-----|------|-----|------|---------|----|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



有计划一定比没计划好吗？

- 正式计划通常与更高的利润及其它积极的财务成果相联系
- 高质量的计划过程和适当的实施过程比泛泛的计划更能赢得高绩效
- “计划赶不上变化”：正式计划不能赢得高绩效的主要原因是环境的变化，尤其是环境的不确定性（当环境的不确定性很高时，指导性计划比具体计划更可取）



关于计划的误解

- 不准确的计划是在浪费管理者当局的时间
- 计划可以消除变化
- 计划降低灵活性
- 计划越多越好，越完备越好





讨论：

- 质量管理权威戴明主张，管理应该取消数量化的目标，他认为像这样的程序不符合TQM的持续改进宗旨。按照戴明的观点，MBO类型的目标是一种制约，而不是目标，它对生产率起限制作用。你认为具体的、数量化的目标会削弱对持续改进的追求吗？试讨论之。



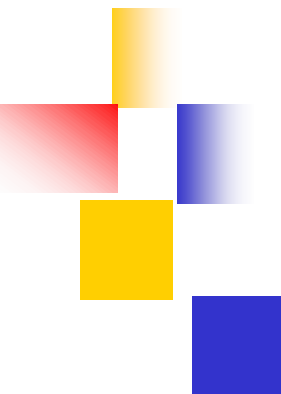
二、计划与决策

- 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。
- 在实际工作中，决策与计划是相互渗透的，有时甚至是不可分割地交织在一起。



三、计划的性质

- 1、目的性
- 2、首要性
- 3、普遍性和秩序性
- 4、效率性





计划的目的性

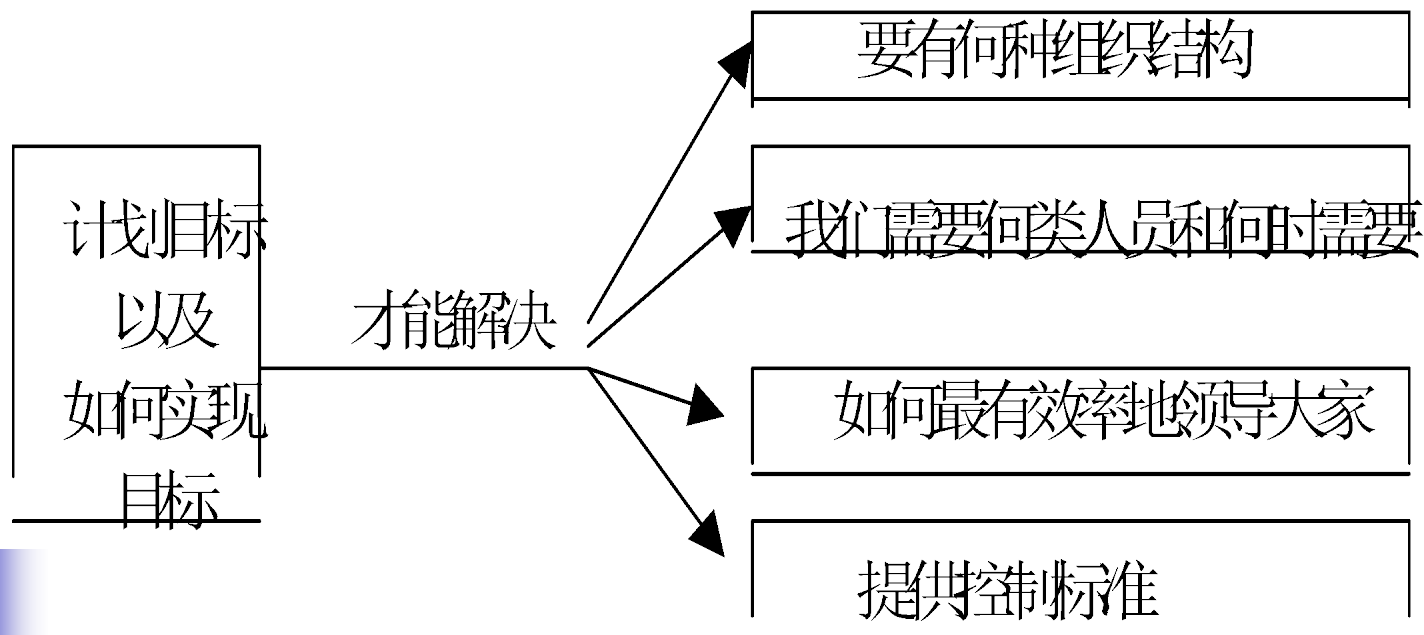
任何组织或个人制定计划都是为了有效地达到某种目的或目标。

计划工作是对决策工作在时间和空间两个维度上进一步的展开和细化（时间：不同时间段的目标及行动安排，空间：组织内不同层次、不同部门、不同成员的目标及其行动安排）。

计划工作的目的就是使所有的行动保持统一方向，促使组织目标实现。



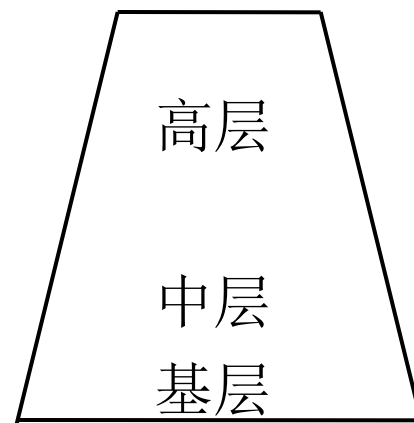
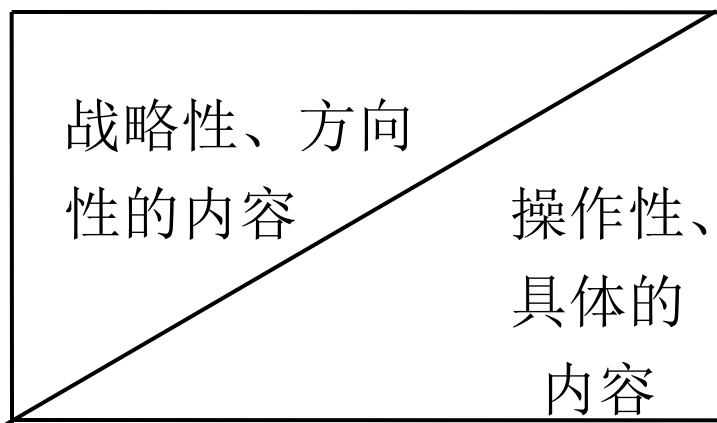
计划的首要性





计划的普遍性和秩序性

任何管理者或多或少都有某些制定计划的权力和责任，但不同组织层次的管理者，计划的重点内容是不一样的。



秩序表现为计划工作的纵向层次性和横向协作性



计划的效率性

既要正确的事，又要正确地做事。

一个好的计划，可以通过协调一致、有条不紊的工作流程来避免组织内联系脱节有现象，从而减少重复和浪费性活动。

衡量一个计划的效率，要看计划对目的和目标的贡献。贡献指扣除制定和实施计划所需要的费用和其他因素后，所能得到的总额。

代价，包括时间、金钱或者生产，个人或集体的满意程度。



第二节 计划的类型

| 分类标准 | 类型 |
|------------------------|----------------------|
| 时间长短 | 长期计划 短期计划 |
| 职能空间 | 业务计划 财务计划 人事计划 |
| 综合性程度 (涉及时间长短及范围广狭) | 战略性计划 战术性计划 |
| 明确性 | 具体性计划 指导性计划 |
| 程序化程度 | 程序性计划 非程序性计划 |



计划的类型（续）

□ 长期计划和短期计划

- **长期计划**：描述了组织在较长时期（通常为五年以上）的发展方向和方针
- **短期计划**：具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的阶段应该从事何种活动和应达到的要求

□ 业务计划、财务计划和人事计划

- **业务计划**：组织的主要计划，包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等
- **财务计划**：研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行
- **人事计划**：分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证



计划的类型（续）

□ 战备性计划与战术性计划

- **战略性计划**：指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为5年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划
- **战术性计划**：指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案

□ 具体性计划与指导性计划

- **具体性计划**：具有明确的目标
- **指导性计划**：只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权

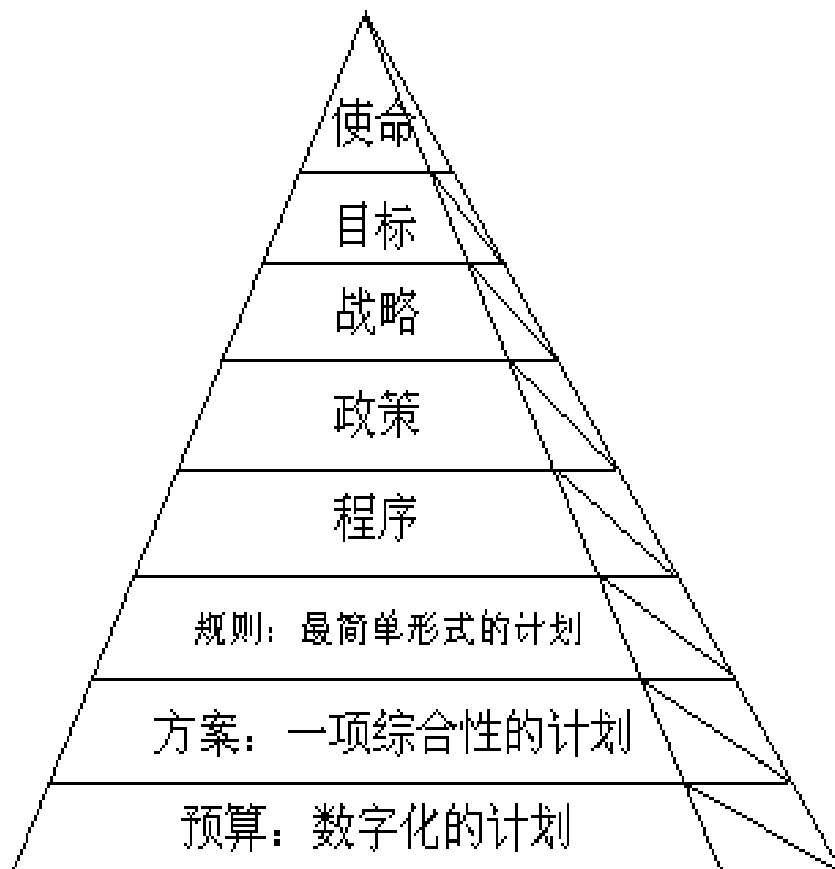


计划的类型（续）

- 程序性计划与非程序性计划
 - 西蒙：组织活动分为两类——例行活动与非例行活动
 - ✓ 程序计划
 - ✓ 非程序计划
 - 纽曼：常规计划与专用计划
 - ✓ 常规计划—用来处理常发性问题的
 - ✓ 专用计划—处理一次性的而非重复性的问题



二、计划的层次体系





组织使命

- 组织使命是指组织存在的目的和理由。反映了组织管理者的竞争观和组织力图树立的形象，揭示了与同行业其它组织的目标差异性，界定了组织的主要产品或服务范围，以及组织试图满足顾客的基本需求。
- 使命要回答以下问题：
 - 1、我们的事业是什么？
 - 2、我们的顾客群是谁？
 - 3、顾客的需要是什么？
 - 4、我们用什么特殊的能力来满足顾客的需求？
 - 5、如何看待股东、客户、员工、社会的利益？



组织使命

- 组织使命的两个层次：组织哲学和组织宗旨。

- **组织哲学**

是指组织为其经营活动所确立的价值观、信念及行为准则。

- **组织宗旨**

是指组织准备为什么样的顾客服务，以及将来成为什么样组织类型的一种期望。

重点关注的是：组织业务发展方向；组织的规模和地位。



组织使命举例

- 迪斯尼公司——使人们过得快活。
- 荷兰银行——透过长期的往来关系，为选定的客层提供投资理财方面的金融服务，进而使荷兰银行成为股东最乐意投资的标的及员工最佳的生涯发展场所。
- 微软公司——致力于提供使工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件。
- 索尼公司——体验发展技术造福大众的快乐。
- 惠普公司——为人类的幸福和发展做出技术贡献。
- 耐克公司——体验竞争、获胜和击败对手的感觉。
- 沃尔玛公司——给普通百姓提供机会，使他们能与富人一样买到同样的东西。
- 华为公司——聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。
- 万科（宗旨）——建筑无限生活。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/516224123053010220>