



管理学第4讲

计划管理

郑才林

经贸管理学院·浙江工业大学



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



本讲内容

- 计划工作概要
 - 计划的本质
 - 计划的思想
- 计划的编制及关键点
 - 计划编制的过程
 - 计划编制中关键点的处理
 - 计划编制中的辅助分析工具
- 计划的落实与调整
 - 计划的落实：目标管理
 - 计划的调整：随机应变
- 本讲总结：构建执行框架



计划的本质

- 计划是设定目标，以及决定如何达成目标，指明路线的过程。
 - 计划工作领先于其他职能
 - 一个广泛的概念：不同类型与层次
 - 主要关注两点：目标（**做什么**）及手段（**怎么做**）
 - 计划的关键问题：
 - **目标**：清晰的目标；**手段**：明确的方法与步骤
 - **可行**：必要的资源；**清醒**：可能的问题与成功关键

凡事预则立，不预则废



浙江工业大学

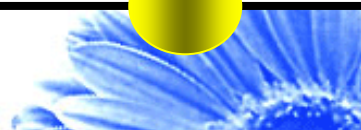
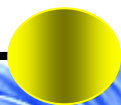
Zhengcaolin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



计划概述：要素（5W2H）

要素	所要回答的问题	内容
前提	该计划在什么情况下有效	<u>预测、假设、实施条件</u>
目标	（任务） 做什么（ WHAT ）	最终结果、工作要求
目的	为什么做（ WHY ）	理由、意义、重要性
战略	如何做（ HOW ）	途径、基本方法、主要战术
责任	谁做、做的好坏的结果（ WHO ）	人选、奖罚措施
时间表	何时做（ WHEN ）	起止时间、进度安排
范围	涉及哪些部门或何地（ WHERE ）	组织层次或地理范围
预算	需投入多少资源（ HOW MUCH ）	费用、代价
应变措施	实际与前提不相符怎么办	最坏情况计划



计划的基本思想

■ 计划的基本准则

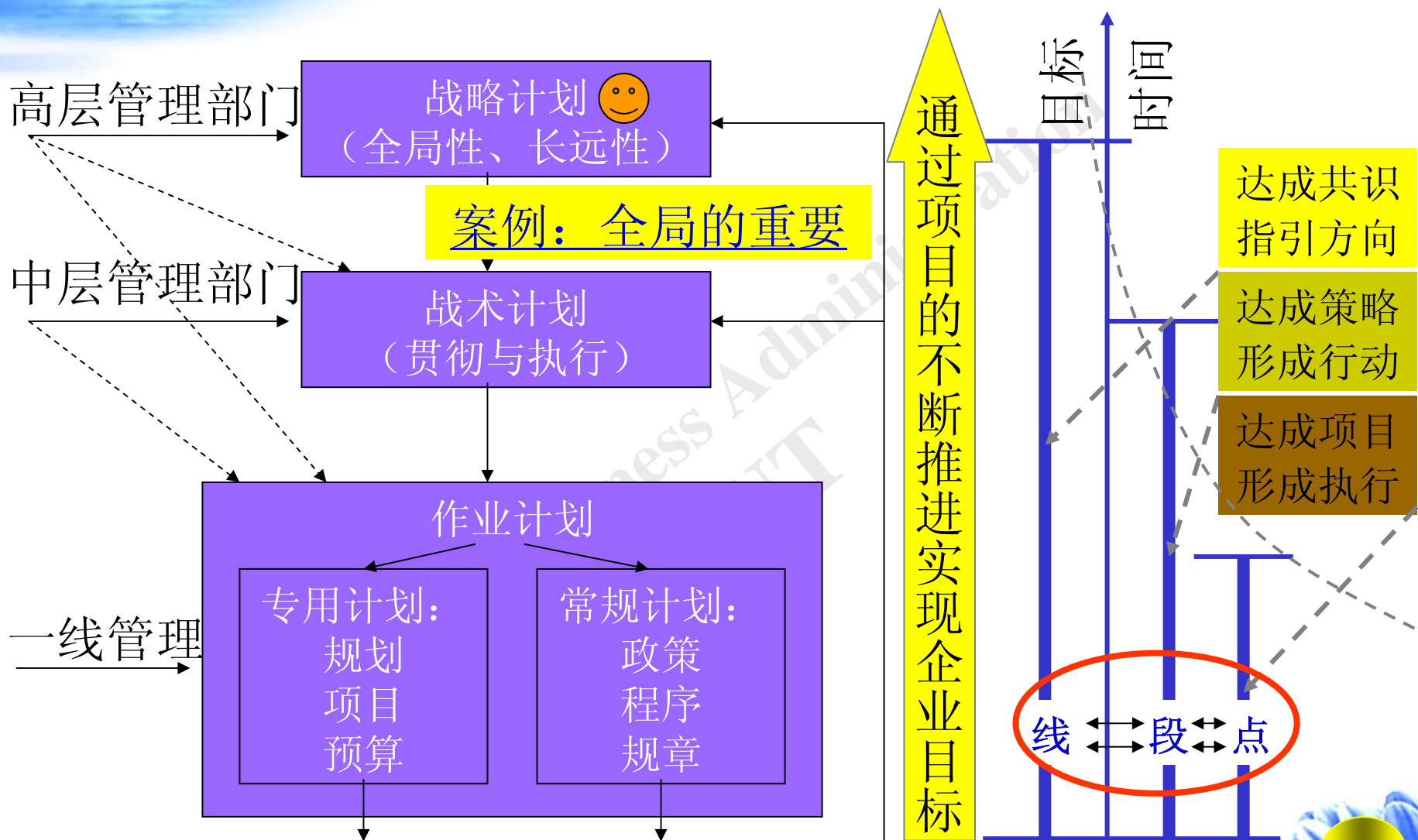
- 预见性：由近及远、由细及粗（提出前提条件）
- 可行性：有所为，有所不为（木桶原则与兴趣）
- 灵活性：因势利导，谋定而后动（余地和应变）
- 整体性：短期计划长期化，长期计划短期化

■ 整体化管理：计划体系

- 通过计划层次性体现不同的管理重点
- 通过不同的计划类型实现管理规范化和提高管理效率：计划的综合性和策略性
- 计划时期如何确定？计划体系决定中的承诺原则



整体化管理：计划体系

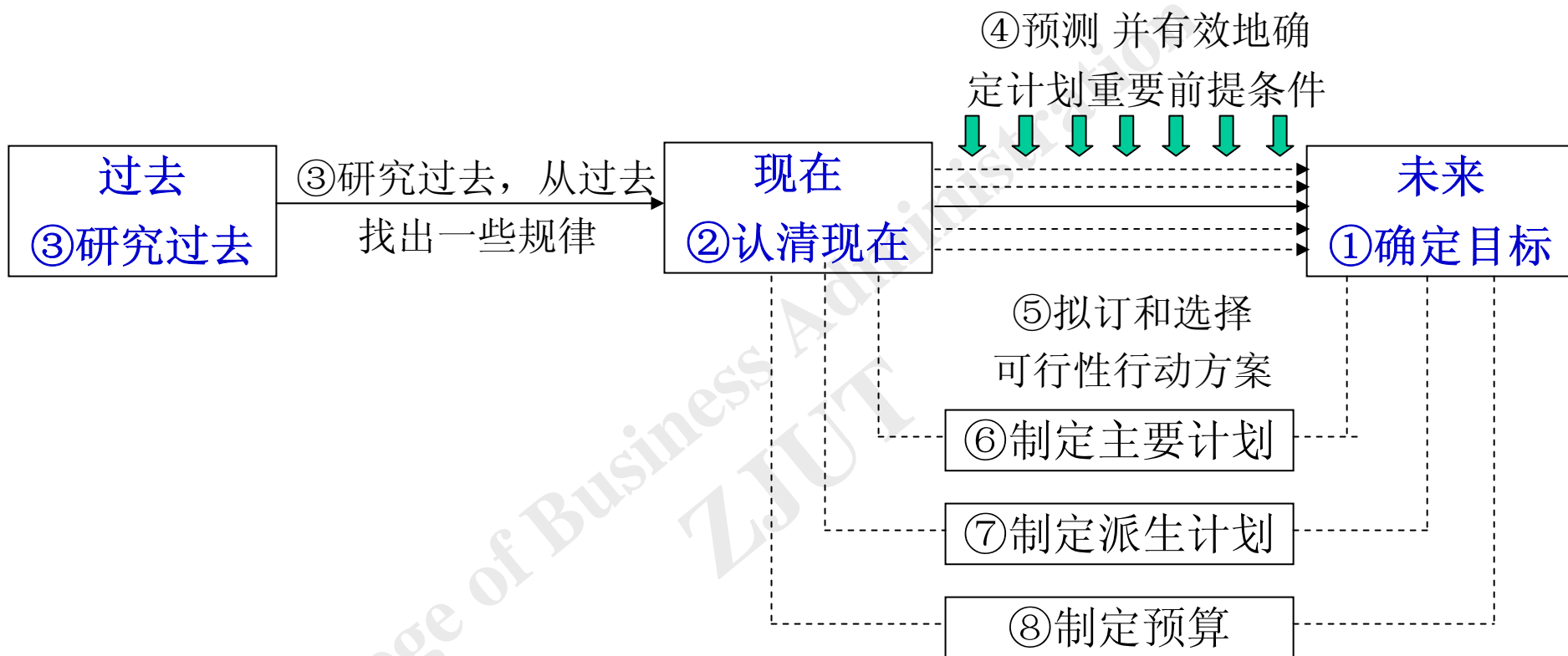


浙江工业大学

Zhengcailln, Zhejiang University of Technology

2008Edition

计划的编制过程



计划编制关键点处理

- 环境研究
- 目标建立
- 科学运筹
- 策略构筑

制定计划应遵循重点、统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则



浙江工业大学

Zhengcaolin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



环境研究

■ 实质就是收集资料，确定计划的基本前提条件

- 含义：计划是决策的制定和落实过程，因此必须了解决策者的选择、实施决策的外部环境和内部资源及能力。
- 分类：
 - （1）外部和内部的前提条件
 - （2）定量和定性的前提条件
 - （3）可控和不可控的前提条件
- 注意点：
 - （1）合理选择关键性的前提条件；
 - （2）提供多套备选的计划前提条件；
 - （3）保证计划前提条件的一致。

■ 环境研究的内容与方法

- PEST，SWOT，竞争结构，标杆管理、蓝海战略



目标系统建立：目标的性质

- 层次体系（递进结构）
 - 上位目标与支持目标
- 互补性（网络结构）
- 多样性（延伸、主辅、轻重、缓急）
- 冲突性（平衡思想）



目标系统建立的关键点

- 明确关键结果领域
 - 指对组织计划贡献最大的区域
 - 集中精力于三四个目标上是最有效的资源利用方式
- 优先
- 量化（SMART原则）
- 分解（实施方案拟定）
 - 空间分解
 - 时间分解



目标分解与行动体系建立的问题与解决

■ 组织目标设置的常见问题

- 缺乏总的组织定位
- 目标单一（仅有结果性目标而没有驱动性目标）
- 含糊不清

“因果链”规律

在组织的最终运行成就和组织的各有关基础工作之间存在着一个因果关系链，处在这个链上的结果性环节出问题可以从处于其下端的原因环节去查找原因。因此合理的目标应涵盖这种因果链上的有关环节。

■ 解决总体模式

- 平衡计分卡（BSC）管理
- 战略聚焦（SFO）管理



综合平衡

- 任务的时间平衡与空间平衡
- 组织活动与资源的平衡
- 不同环节在不同时间任务与能力的平衡

方法：系统优化理论



浙江工业大学

Zhengcaolin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



政策与策略：内涵与来源

■ 政策与策略

- 策略是指行动的总规划，以及为了实现总体目标而做的重点部署和资源安排。尤其是一个企业的主要策略，一般应包括目标，为达到这些目标所做的资源安排，以及利用这些资源所应遵循的主要政策。
- 政策是决策时进行思考的指南。如此，使决策处于一定的政策范围之内。政策本身并不要求有所行动，但主管人员做出的政策，则可用于指导决策工作，即暗示管理者对制定的决策承担责任。
- 政策的实质是自主权，策略关注为了增加实现既定目标的机会，人力与物力资源使用的侧重点。

■ 政策的来源

- 上级制订，下级请示，暗示的，来自外界



策略和政策为计划指明方向

- 策略和政策为各种计划提供了框架
- 需要有经营计划：战术
- 策略和政策影响管理工作的各个方面
- 公司的主要策略方面
 - 1. 新的或变革后的产品和服务
 - 2. 销售
 - 3. 增长
 - 4. 财务
 - 5. 组织
 - 6. 人事
 - 7. 公共关系



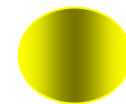
拟定有效策略的几点要求

- 公司的自我评价
- 估价未来的环境
- 确保计划工作的组织结构
- 确保策略的一致性
- 需要有应变策略



有效实施策略

- 把策略传达给所有制定决策的工作人员
- 必须拟定计划的前提条件并传达下去
- 确保行动计划反映重大目标和策略并对其做出贡献
- 要定期检查策略
- 要考虑拟定应变策略和计划
- 使组织结构符合计划的要求
- 不断的指导计划和策略的实施
- 创造一种推动计划工作的公司气氛



计划编制中的辅助分析工具

- 活动方向：BCG分析
- 目标界定：盈亏平衡分析
- 资源配置：
 - 线性规划、网络计划及其他优化模型
 - 投入产出分析
 - 经济计量模型



计划的落实：目标管理

- 计划落实基本要求
 - **全面完成计划**：组织整体、组织内的各个部门要按一切主要指标完成计划，而不能有所偏废。
 - **均衡完成计划**：要根据时段的具体要求，做好各项工作，按年、季、月等时间段完成计划。
- 计划落实的方法：目标管理
 - 一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，有意识地瞄准组织目标和个人目标并有效地和高效率地实现他们。
 - 通过强调目标的重要性，藉由配合组织系统，将公司整体目标逐渐转变为各阶层、各单位甚至每个人之目标；是建立一种目标体系，最后导致具体化行动的管理方式。
 - **一种基于行为科学理论的方法：承诺与共渡**
- 案例讨论：诸葛亮的烦恼？、联合确定基数



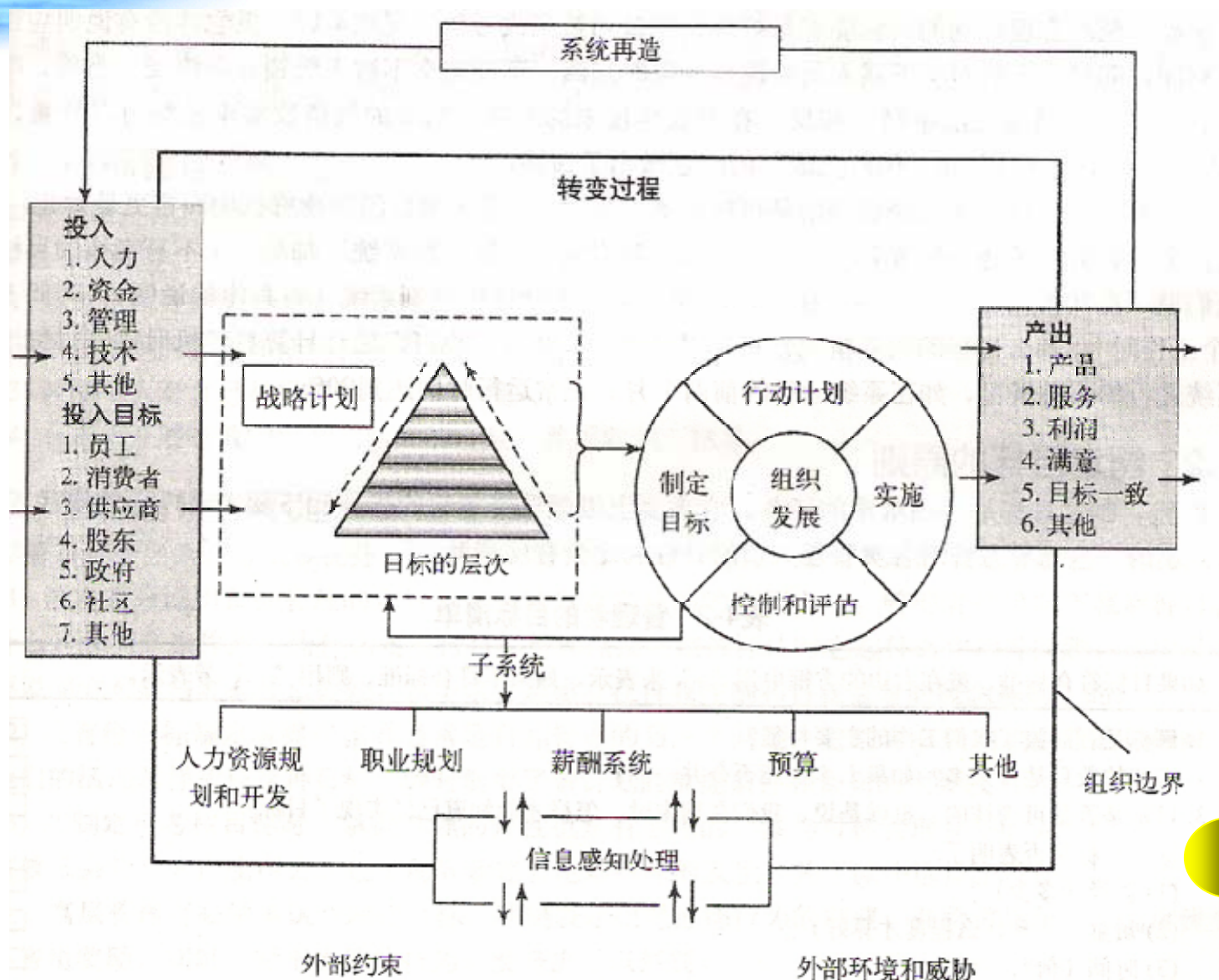
目标管理要点

- 小案例：布朗小姐的目标管理
- 目标管理四要素
 - 目标明确、参与决策、明确时限、绩效反馈

1. 制定组织的整体目标和战略
2. 在经营单位和部门之间分配主要的目标
3. 各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标
4. 部门的所有成员参与设定自己的具体目标
5. 管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划
6. 实施行动计划
7. 定期检查实现目标的进展情况，向有关单位和个人反馈
8. 基于绩效的奖励将促进目标的成功实现



目标管理的系统化思想



计划的调整

- 1、实施滚动计划模式：保证计划在执行过程中能够根据情况变化适时修正和调整的一种现代计划方法。
 - **基本做法**：制定好组织在一定时期的行动计划后，在执行过程中根据组织内外条件的变化定期加以修改，使计划期不断延伸，流动向前。
 - **适用对象**：长期计划的制定和调整。
 - **主要特点**：
 - 计划分期、反馈修正、动态推进
- 2、应用权变计划方法：一种情景性计划模式



滚动计划的编制

本期计划（2007~2011）				
2007	2008	2009	2010	2011
很细	较细	一般	较粗	很粗



2007年实际完成情况



计划与实际之间的偏差



计划修正因素

偏差分析	环境变化	组织战略变化
------	------	--------



修正计划



五年计划

2008	2009	2010	2011	2012
很细	较细	一般	较粗	很粗



本讲总结

■ 计划工作的总原则

■ 我们的主要观点

- 计划是管理的一项最重要的工作。领导的基本职责之一就是决定公司在未来的定位和如何实现这一定位。
- 计划就是寻找连续性的、一致的以及彼此相关的计划方案。
- 制定计划应遵循重点、统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则：**BSC、SFO**
- 始终要关注对不可预见的风险的关注，是成功计划的前提。



本讲思考题

- 1、挑选你熟悉的一个组织，分析其优势和劣势。分析其外部环境中的特殊机会和威胁是什么？根据这一分析，该组织预期的行动是什么？
- 2、挑选你熟悉的一个组织，为了预测今后两年的销售收入，需要哪些主要前提？请提出一个你的分析预测框架。
- 3、选择一个你小组行业内组织面临的重大决策问题，列出针对该问题的主要计划前提，其中哪些属于知识问题，哪些属于预测问题；多少属于定性问题，又有多少属于定量问题。多少因素是可以控制的？
- 4、目前你有50万元，请提出你的一个建立一个超市或咖啡店的创业规划。

