

## 第三章 计划



### 学习目标

- 知识点：

1. 了解计划的类型，理解计划职能的程序；
2. 掌握环境分析与界定问题的基本模型；
3. 掌握创造性思维与创新方法；
4. 掌握决策的分类、程序与方法；
5. 理解目标体系的构成，掌握政策的制定与管理的基本要求。

- 技能点：

1. 分析和界定管理问题的能力；
2. 培养创新能力；
3. 培养决策能力；
4. 编制计划书的能力。

### 第一节 环境分析与问题界定



### 走进管理

#### 乔森家具公司五年目标

乔森家具公司是乔森先生在 20 世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当的成功。随着规模的扩大，自 70 年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975 年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年，公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

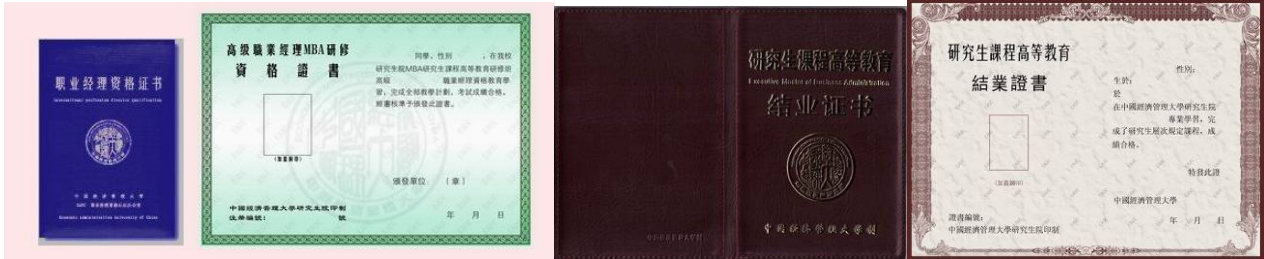
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)    **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    88342620    **邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效

在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

1. 卧室和会客室家具销售量增加 20 纛；
2. 餐桌和儿童家具销售量增长 100 纛；
3. 总生产费用降低 10 纛；
4. 减少补缺职工人数 3 纛；
5. 建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣，但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

思考与提示：

1. 乔森家具公司的市场经营情况怎么样？请做出评价。
2. 乔森家具公司内部存在哪些问题？
3. 你如何看待约翰先生提出的目标及与托马斯的分歧？
4. 你能为解决这一问题提出建议吗？

在上述分析中要特别注意透过现象看本质。

## 计划职能及其程序

计划职能的涵义与地位

● 计划职能的涵义。广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程；狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。本章主要是就狭义计划而言的。

● 计划职能的地位。计划职能在管理各项职能中的地位集中体现在首位性上。这种首位性一方面是指计划职能在时间顺序上是处于计划——组织——领导——控制四大管理职能的始发或第一职能位置上的；另一方面是指计划职能对整个管理活动过程及其结果所施加的影响具有首要意义。

● 计划职能的重要性。主要表现在：

(1) 计划是实施管理活动的依据。为实现组织目标而实施管理活动，首先必须进行科学的筹划和周密的安排。计划成为管理者进行指挥、实施科学管理的依据。(2) 计划可有效规避风险，减少损失。通过计划，管理者对未来因素深入分析，进行预测，做到有备无患，以规避风险。(3) 计划有利于在明确的目标下统一员工思想行动。通过计划职能制定出的全体员

工的共同行动目标与方案，将从思想和行动上使全体员工协调一致，增强凝聚力，发挥集体优势。(4) 计划有利于合理配置资源，取得最佳经济效益。选择最优化的决策与实施方案，有利于合理分配资源，最大限度地发挥各种资源的效用，以获取最佳效益。

#### 计划职能的程序

- 分析环境，预测未来。在做计划时，管理者首先要考虑企业的各种环境因素，这是制定决策与计划的依据。分析环境时，既要分析企业的内部环境，又要分析企业的外部环境；既要考虑企业的现实环境，也要考虑企业的未来环境。通过对内外部环境、特别是未来环境的分析和预测，把握各种环境因素与走向，以便确定可行性目标与进行正确的决策。

- 制定目标。企业要在分析环境、预测未来的基础上制定目标。目标通常是指组织预期在一定期间内达到的数量和质量指标。目标是计划的核心内容，也是企业行动的方向。企业目标一般包括：盈利性指标、增长性指标、竞争性指标、产品类指标、人事类指标、财务类指标等。

- 设计与抉择方案。为实现目标，要选择正确的实施途径与方法，合理配置人、财、物等诸种资源，制定系统的计划方案。具体程序包括：(1) 制定可供选择的多个方案。(2) 在分析企业内部条件和外部因素的基础上，评价各种方案。(3) 找出可行方案并进一步评估完善；(4) 确定最优方案。

- 编制计划。要依据计划目标与所确定的最优方案，按照计划要素与工作要求编制计划。

- 反馈计划执行情况。计划付诸实施，管理的计划职能并未结束。为了保证计划的有效执行，要对计划进行跟踪反馈，及时检查计划执行情况，分析计划执行中存在的问题并做出必要的调整。

## 环境分析

管理者的一项重要工作就是弄清楚管理环境能够给组织提供机会或造成威胁的因素，并分析组织内部环境所带来的优势与隐忧，从而为科学决策提供依据。下面，以企业为例研究环境分析问题。

#### 企业经营环境分析模型的基本架构

- SWOT 分析。SWOT 分析是企业经营环境分析的基本架构。分析内部环境主要要找出企业经营的优势 (strengths) 和隐忧 (weaknesses)；分析外部环境主要要找出经营的机会 (opportunities) 和威胁 (threats)。将这四种因素综合起来进行分析，就简称 SWOT 分析。这是企业经营环境分析的最基本思路与架构。

SWOT 分析的基本思路是：第一步就是通过对内部环境的分析，明确公司所具有的优势与劣势；第二步就是通过对公司所处外部环境的分析，发现当前或将来可能出现的机会或威胁，见表 3.1。在 SWOT 分析完成，公司所具有或面临的优势和劣势、机会和威胁都已确定后，管理人员就可以开始计划的工作过程，确定公司的目标，制定公司的战略与计划。



表 3.1 SWOT 分析表

	潜在优势	潜在劣势
优势与劣势	设计良好的战略？ 强大的产品线？ 宽的市场覆盖面？ 良好的营销技巧？ 品牌知名度？ 研发能力与领导水平？ 信息处理能力？ ……	不良战略？ 过时、过窄的产品线？ 不良营销计划？ 丧失信誉？ 研发创新下降？ 部门之间争斗？ 公司控制力量薄弱？ ……
	潜在机会	潜在威胁
机会与威胁	核心业务拓展？ 开发新的细分市场？ 扩大产品系列？ 将研发导入新领域？ 打破进入堡垒？ 寻找快速增长的市场？ ……	公司核心业务受到攻击？ 国内外市场竞争加剧？ 为进入设置堡垒？ 被兼并的可能？ 新产品或替代品的出现？ 经济形势的下滑？ ……

● 康佳的 SWOT 分析：

1. 优势（S）

（1）品牌优势。持续的名牌战略，使得康佳品牌具有极高的知名度和美誉度。据有关机构评估，康佳品牌价值 78.87 亿元，居国内品牌第六位，并被国家工商局认定为“中国驰名商标”。品牌这一巨额的无形资产成为康佳对外扩张的有力武器。

（2）融资渠道。康佳 A、B 股同时上市，资信优良，是各大商业银行的黄金客户和银企合作对象。1997 年、1998 年和 1999 年中国银行分别向康佳提供了 38 亿元、42 亿元和 50 亿元人民币的融资额度；1999 年，康佳新增发行 8 000 万 A 股，筹资 12 亿元人民币；加上母公司和各级政府鼎力扶持，公司实力雄厚，融资渠道广阔。

（3）营销网络。康佳在全国各大中心城市设立了 60 多家销售分公司，与全国 95 纔以上的地市级大商场开展工商合作，终端销售商达到乡镇一级，建立了 300 多个特约维修站和 1 000 多个外联维修点，形成了覆盖全国的市场销售网络和售后服务体系。

（4）成熟管理。康佳作为中国首家中外合资电子企业和第一批公众股份制公司，很早就按现代企业制度和市场竞争机制运作，形成了规范、高效的管理体系和运行机制。特别是在质量管理和生产组织方面，康佳是我国彩电行业首家通过 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系国际国内双重认证的企业。

2. 劣势（W）

彩电属于劳动密集型行业，康佳地处深圳特区，相对于长虹等内地竞争对手而言，生产成本、管理成本、运输费用要高。另一方面，如果仅立足深圳，康佳的市场辐射半径难以覆盖全国，特别是一些地方彩电品牌所在的区域市场，康佳难以打进。

3. 机会（O）

内地一些国有彩电生产企业，拥有优良的厂房、设备，素质较高的干部、工人，低廉的生产成本，一定区位的市场，但是由于机制、市场等方面的原因，在愈来愈激烈的竞争中无可避免地败下阵来，债务积压，工人下岗，设备闲置，人心思变，急于寻找出路。当地政府欢迎康佳这样的优势企业来收购、兼并，搞活困难企业，国家也鼓励东部沿海企业到中西部投资、交流，并出台了相关优惠政策。

4. 威胁 (T)

竞争对手长虹等依靠其规模和成本优势，不断挑起价格战；高路华、彩星等“新面孔”以超低价挤进业已竞争激烈的彩电市场；东芝、索尼、三星、飞利浦等跨国公司一改单纯出口的方式，纷纷以合资的形式进入中国彩电市场，实现本土生产，本土销售；中国已加入 WTO。

● 企业经营环境分析的系统模型。进行企业经营环境分析，应包括外部环境分析与内部环境分析两大部分。外部环境分析包括对一般环境的分析和任务环境的分析。通过外部环境的分析，主要是要找出企业经营的机会，以便抓住机会，促进发展；同时，要发现威胁，以主动地规避风险。企业内部环境的分析，主要包括对营运因素、企业的组织结构、组织文化进行分析。通过内部环境的分析，要发现隐忧，以努力加以铲除；同时要找出优势，下大气力加以培育，把已有的优势做强做大，真正建立企业在经营上的竞争优势，如图 3.1 所示。

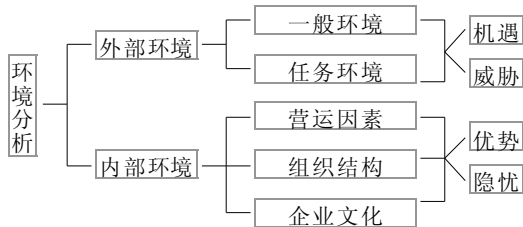


图 3.1 企业经营环境分析的系统模型

企业外部经营环境分析

● 一般环境分析。企业外部经营环境中的一般环境，是我国企业经营所共同面对的环境，对每一个企业的经营活动都产生虽然间接然而却是极为重要的影响作用。对企业经营影响较大的一般环境主要有：（1）社会经济环境。（2）宏观技术环境。（3）社会政治与法律环境。（4）宏观社会与心理环境等。

● 任务环境分析。任务环境是某一个或某一类企业开展经营活动所直接面临的环境，主要指产业环境。与一般环境相比，任务环境对企业的经营的影响更具有针对性，对企业的经营发挥着更为直接的作用。任务环境中最直接、最明显影响企业经营的是市场。任务环节主要包括：（1）产品市场。（2）顾客。（3）竞争者。（4）供应商。（5）金融机构与融资渠道。（6）相关法律与法规。（7）政府主管部门等。

在分析企业经营的任务环境的过程中，应侧重分析两个方面的内容：（1）产业环境。产业环境即企业所在行业的需求、供给与产业竞争结构等情况。这是任务环境分析的主体内容。（2）本企业所处的地位。它是指本企业在整个行业的竞争中所处的地位。只有准确地把握这两个重点，才能进行正确的经营决策。

● 产业环境的分析模型——五力分析法。美国学者迈克尔·波特提出了产业竞争结构的



分析模型，通过对五种竞争力的研究分析任务环境。他认为，一个产业的竞争状态取决于五种基本的竞争力量。

这五种竞争力量就是：（1）新加入者的威胁，这是指潜在的竞争对手进入本行业的可能性。（2）替代品的接近程度，替代品是指具有相同或相近功能的产品或服务，它们在使用上是可以相互替代的。（3）购买者的议价能力，这是指顾客和用户在交易中讨价还价的能力。（4）供应者的议价能力，这是指企业的供应者在向企业提供产品或原材料时的讨价还价能力。（5）现有企业的竞争，即企业所处的行业同行业之间的正面的竞争。系统地考察这五种竞争力，就可以正确地估计所在产业的竞争结构。见图 3.2 所示。

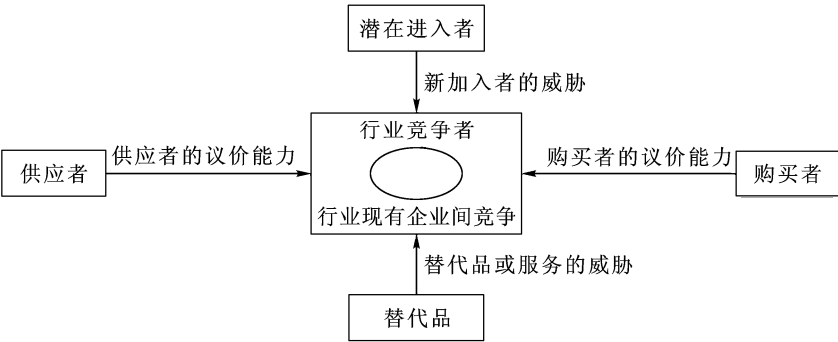


图 3.2 五种竞争力分析模型

这五种竞争力反映了一般产业的竞争构成因素，具有普遍性。在当代我国企业的经营中，还应该注意高新科学技术的因素、信息与互联网的影响，特别是各级政府的政策取向等。

● 找出机会与威胁。外部环境分析的关键是要找出企业发展的机会与面临的威胁。（1）发现并抓住机会。这里的机会是指能为企业经营带来运作空间与发展潜力的商业机遇。机会不但能为企业带来好的经营运作，而且又是企业有能力把握的。因此，企业必须在环境分析的基础上，抓住机会，努力开发，以获得经营上的更大成功。（2）发现并规避威胁。这里讲的威胁是指企业所面临的经营环境可能给企业带来不利或危害的因素。企业应及早发现，千方百计地加以规避。

企业内部经营环境分析

企业内部经营环境是企业开展经营活动的基础，对企业的战略决策及经营绩效具有重要意义。

● 分析企业的内部经营环境的基本方法。（1）分析经营的各种营运范畴。企业的经营活动是由一系列具有特定功能的营运活动或领域构成的。透过这些营运功能的分析，就可以挖掘出本企业的竞争优势并发现隐忧。企业的营运范畴主要包括市场营销、研发管理、生产与作业管理、财务与会计管理、人力资源管理等。（2）分析企业制度与组织结构。企业制度、组织结构、领导方式等因素是影响企业经营成果的重要因素。科学有效的结构与体制本身，就是企业的竞争优势；结构与体制的僵化与落后，就是企业的最大隐忧。（3）分析企业的文化因素。企业的文化是一个企业区别于其他企业的重要特质之一，对于经营活动具有很大的影响作用，构成了企业经营的重要内部环境。企业的文化因素主要包括企业精神、士气、人际关系、凝聚力与向心力等。（4）在分析的基础上，找出企业的竞争优势与隐忧。

● 分析模型与方法——价值链分析。价值链分析是分析企业内部经营环境的重要方法。价值链分析是建立在企业的经营宗旨是为顾客创造价值的理念基础上的。企业的一切生产经营活动都是为顾客创造价值,同时为企业创造利润。要提高经营效率与效益,就要在每个经营环节上千方百计地增加价值。

价值链,也称增值链,是指企业创造价值的一系列经营活动所组成的链条。价值链是由一系列生产经营活动构成的,主要包括两类:(1)基本活动,主要有采购、生产、储运、营销、服务等功能或活动。(2)支援活动,主要有技术开发、人力资源管理、财务等功能或活动。

价值链分析,就是对上述企业各种经营活动(含基本活动与支援活动)领域与环节,进行深入的分析。一方面可以对每一项价值活动进行分析,另一方面,可以对各项价值活动之间的联系进行分析。通过分析,找出优势与隐忧,以提高价值的创造能力。

● 建立竞争优势的基础。企业建立竞争优势的基础主要有如下四个方面:(1)质量。生产经营适应顾客需要的高质量产品,是形成企业竞争优势的最重要的基础。(2)效率。效率主要是指经济地使用资源,降低产品的成本,从而形成竞争优势。(3)创新。创新可以为企业带来生机与活力,只有坚持不断创新的企业,才能在激烈的竞争中永葆优势。(4)顾客回应。顾客作为价值的认知者和评价者,是企业的衣食父母,是企业经营效益的源泉。只有向顾客提供满意的产品,与顾客保持密切而稳定的联系,真正获得顾客的认可与惠顾,才能建立更加稳定和强有力的竞争优势。

● 建立竞争优势的策略。在进行系统的价值链分析的基础上,就要发掘企业的竞争优势,采取正确的策略,不断增强企业的竞争优势。构建企业竞争优势的策略主要有三个:

(1)成本领先策略。成本领先策略即通过先进的技术与管理,显著地提高生产效率,大幅度地降低成本,使本企业的成本明显地低于竞争对手,从而获得竞争优势。(2)产品差异化策略。产品差异化策略即通过需求调研与产品开发,向市场提供紧密适应顾客需求、具有特殊功能或鲜明特色的优质产品,使得本企业的产品与竞争对手的产品区别开来,从而形成竞争优势。(3)专一化策略。专一化策略即主攻某个特殊的顾客群或某个细分市场,以求在狭窄的市场面构建经营优势。

● 隐忧分析。导致企业失败的隐忧与劣势主要有:(1)企业经营环境情况不明,缺乏清晰的战略。(2)技术落后,没有优势的产品结构与品牌。(3)营销乏力,不能有效地占领市场。(4)组织结构与管理机制僵化,管理观念与管理方式落后。(5)企业惯性严重,缺乏创新与活力。

● 企业隐忧的消除。(1)深刻认识企业隐忧的严重危害,树立危机意识。(2)深入分析企业内部环境,找出并正视企业存在的隐忧。(3)通过改革、重组、调整、加强等多种手段,堵塞漏洞,消除隐忧。(4)建立完善的结构与机制,从根本上消除隐忧的再发生。

## 管理问题的分析与确定

### 管理问题分析与确定模型

要解决管理问题,前提必须是对管理问题有正确和深刻的了解。这就需要在搜集大量信息的基础上,用科学的方法和技术分析问题,并进而确定问题,以便有效地解决问题。

分析与确定管理问题的基本模型如图 3.3 所示。

● 基本工作过程。首先，搜集信息，对与管理问题相关的信息进行搜集与整理；其次，分析问题，这是最为关键的环节；再次，在科学分析的基础上，准确地确定问题，界定问题的范围、性质；最后，提出解决问题的方向或思路。

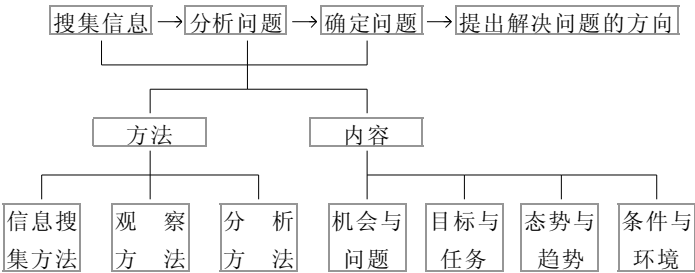


图 3.3 管理问题分析与确定模型

● 方法。在搜集信息、分析问题和解决问题的过程中，要选择科学的方法，包括：(1) 搜集信息的方法。(2) 观察问题的方法。(3) 分析问题的方法等。

● 内容。要分析和确定管理问题，就是要具体地分析和确定管理问题的状态、性质和趋势等内容。具体包括：(1) 机会与问题。(2) 目标与任务。(3) 态势与趋势。(4) 条件与环境。

管理问题分析与确定的方法与技术

● 信息搜集方法。搜集信息的方法种类很多，这里介绍几类基本的方法。

(1) 数据资料搜集法。这是指对历史或现实数据、资料进行搜集从而获得信息的方法。这种方法对于掌握管理问题的过去和现在以及预测未来是非常便捷的，具体可以通过有关资料库、档案、新闻媒体、图书情报资料、网上检索等方式获得。(2) 访谈（座谈）法。这种方法即同知情人进行面对面的交谈，搜集信息。这种方法可以及时、准确地了解到事情的真相，得到深入、详实的信息。(3) 现场调查法。这种方法即直接到现场进行调查了解的方法，可以搜集到真实、细致的信息。(4) 工作报告法。工作报告法即按照组织层次与制度规定，由下级向上级报告工作，或由上级听取下级的汇报，以获取信息的方法。这是一种通过正式渠道获取信息的方式，有利于实现经常化与制度化，并有利于同管理行为实现更紧密的结合。

● 观察方法。观察方法按不同的分类标志，可以有多种多样的方法类别。观察方法主要包括：(1) 全面观察法与局部观察法。(2) 直接观察法与间接观察法。(3) 感观观察法与抽象观察法。

无论运用何种观察方法，都要掌握观察的要领，以取得良好的观察效果。运用观察方法时特别要注意以下几点：(1) 全面观察。观察管理问题时，首先要注意全面地看问题。要观察与研究相关的各个要素、各个环节、各个阶段、各个领域；要看历史，看现实；要看主观，看客观。(2) 深入观察。管理问题，大都复杂多变，问题的本质往往被纷纭复杂的现象所掩盖。这就需要在观察时，能透过现象看本质，深入观察。(3) 动态观察。管理是个处在不断变化之中的动态系统，因此，必须用发展变化的观点观察管理问题，不但要看到管理问题的过去和现在，还要看它的未来。要特别注意管理中的动态因素，进行动态观察，并能预见未来趋势。

● 分析方法。对管理问题进行科学分析常用的方法主要有：

(1) 分解法。这是将分析对象的整体分解为各个部分,再对各部分逐个分析,从而认识、分析管理问题的方法。这是分析管理问题最基本的方法。一个管理问题,可以分解成各领域、各要素、各环节、各阶段、各因素等,层层分解,逐步深入,最后将问题分析透彻,认识到问题的全貌与实质。(2) 因果分析。这是根据管理问题内在因素之间的关系来进行分析的方法。在分析中,可以依据一定的原因分析可能出现的结果,也可以根据现实中出现的结果,来寻找造成这种结果的原因。(3) 比较分析法。比较分析法可以分为横向比较与纵向比较两大类。横向比较是与相关或同类事物的比较,而纵向比较则是指同一事物与其历史水平比较。(4) 归纳法。这是一种由特殊到一般的推理方法。管理者需要透过具体的现象、个别的事例,归纳出规律性的东西来。(5) 演绎法。这是一种由一般到特殊的推理方法。管理者面对各类管理问题,运用管理规律、管理原则进行分析,就能尽快地认识问题的属性和特征。(6) 类推法。这是一种由特殊到特殊的推理方法。在分析管理问题过程中,根据分析对象与过去的管理经验或相关事物的某些方面的相同或相似,来推知它们之间在其他方面的某些相同或相似。

确定管理问题,提出解决问题的方向

根据前面提出的分析与确定管理问题的模式,应重点界定以下问题:

- 识别与认识机会与挑战。要制定计划或进行决策,首先要认识当前面临的形势,分清是机遇还是挑战。管理者所面临并要解决的问题,可能为组织的成功与发展带来机会,也可能是阻碍成功、制约发展,甚至是导致失败的问题或威胁。要利用各种信息,作深入、细致的分析,确认对组织生存与发展的利与弊,在质和量上科学界定。应该看到,实际管理过程中,经常是现象掩盖本质,本质与现象背离;机遇与挑战并存,机会与风险伴生,而且,有的时候机会与威胁相互转化。认识、把握或利用机会与问题是衡量现代管理者领导水平高低的重要标志,是能否取得成功的关键因素。

- 正确地认识与把握管理的目标与任务。目标与任务在管理中是最为核心的要素。要明确管理的目标与任务,首先,应准确地认定目标与任务到底是什么;其次,要深入了解目标与任务的具体要求与达到标准、完成时限、责任者等;再次,要分析所处现状、所需条件等;最后,要分析实现的困难程度及成功概率。

- 态势与趋势。这是指要了解管理问题目前的状态与未来发展趋势。既要了解问题的历史,但更应准确把握问题的现状,即目前所处的状态、水平、利与弊、优势与劣势,并注意依据现有信息推测未来走向、发展趋势。

- 条件与环境。条件与环境是管理问题赖以存在的基础,在相当程度上影响、制约乃至决定着管理问题的发展。不弄清管理问题的环境与条件,管理问题就不会真正得到确定。这些条件、环境因素主要包括:从管理者主观条件上看,有解决这类问题的热情、信心、优势、经验、技术、信息等;从客观环境上看,有国家宏观经济、文化环境,有行业、市场和社区的形势、氛围、习惯、行为等。

- 明确解决问题的方向与思路。对管理问题进行科学界定与确认之后,就为解决问题提供了依据。管理者在分析确定管理问题之后,应进一步明确解决这一问题的方向与思路。例如,是主动进攻还是防御退却;是在原阵地攻坚渗透,还是转移阵地,另辟蹊径;是采用传统成熟战术取胜,还是标新立异,出奇制胜;是耐心做好说服教育工作,还是重奖重罚,加大管理力度等等。这个环节已经与创新、运筹相互衔接与渗透,并为其提供筹划基础。

## 第二节 创新与运筹

计划职能的灵魂是创新，实质过程是运筹。必须通过创新，拿出有创意的“点子”，并通过科学运筹，形成系统的、可操作性的工作方案。

### 创造性思维与创意

计划职能，作为对未来行动进行谋划的行为，关键在于有新的创意和构想。没有创意，就没有高质量的决策与战略，就不会有高水平的计划，未来的管理行动就很难取得成功。

创造力的来源  
管理中创新，靠的是创造力，而创造力的大小受很多因素影响和制约。创造力来源模式如图 3.4 所示。

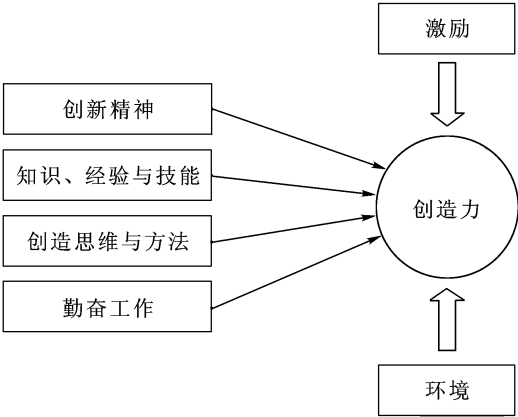


图 3.4 创造力来源模式

- 创新精神。创新精神是创新的灵魂。没有创新精神，就没有创新实践。创新精神主要体现在以下三个方面：（1）强烈的创新欲望。创新欲望即管理者出于事业心、责任感或兴趣、好奇心等，产生出巨大的创新需要。（2）敢于创新的勇气。创新，在追求成功的同时，必然伴随着风险。只有“敢”字当头，勇于创新，创新行为才可能发生。（3）创新意识、创新观念。只有具备现代的、科学的创新观念、创新思想，才会有正确、有效的创新活动。
- 知识、经验与技能。管理者所拥有的知识、经验与技能是创新的知识基础。创新就是对传统的突破，但不是在零起点飞跃的，而总是在过去知识、经验、技能基础上的飞跃。管理者的管理理论基础越扎实，实际管理经验越丰富，管理的技能越高超，他就越有条件进行管理上的创新。
- 创造性思维与创造方法。创造性思维与创造方法是创造力最直接、最重要的来源。管理者只有具有创造性思维，并能有效运用创造方法，才能卓有成效地开展管理创新活动。
- 勤奋工作。卓有成效的创新也依赖于勤奋工作。创新不是从天上掉下来的，不是人们随意想像出来的，而是通过脚踏实地、辛勤工作，在艰苦的实践中实现的。

以上四方面来自管理者自身，是创造力的直接来源；以下两方面则来自外部的影响因素，具有促进创造力形成的作用。

- 激励。激励给创造者注入动力，会作用于管理者创新精神，促其勤奋工作，并间接地促进知识、经验、技能与创造方法的掌握。管理中的激励主要包括对创造者以精神鼓励，特别是激发他们的成就感和追求成功的欲望，同时包括各种形式的奖励等。

- 环境。环境是激发或抑制创新的重要条件，营造宽松而富有激励的环境会有效地促进创新。具体而言，宽松而富有激励的环境包括放宽约束，鼓励自主决策，实行自我控制，制定宽松政策，允许犯错误，鼓励冒险精神，营造有利于创新的团体氛围等。

上述六方面因素的综合作用，就会产生巨大的创造力。

### 创造性思维的形式

- 发散型思维。发散型思维是指为解决某一问题而最大限度地放开思路，从多视点、多方向、多途径寻求解决方法的一种开放性思维方式。具体包括：（1）立体思维，即突破平面思维定势，从多维视角对事物进行观察和思考。（2）想像思维，即在掌握大量信息基础上，凭借丰富的想像力，产生有创意思路的一种思维方式。（3）联想思维，即指借助事物之间的某种共性而将它们联系起来，产生新的思维的形式。（4）联结思维与反联结思维，联结思维指将相关的或表面看起来不相关的事物以某种方式组合起来加以认识；反联结思维则是指将整体分解或利用其中一部分的方式进行思维，两者的目的都在于寻求新事物。（5）替代思维，即通过局部替代或整体替代的方式，产生新的认识或方案。（6）求异思维，即打破常规，寻求变更和差异，建立新事物的一种思维形式。（7）逆向思维，即改变原有的思维方向，倒过来向相反方向进行思维的一种形式。（8）侧向思维，即从所研究领域以外的事物寻求启示，求得新的认识或创造的一种形式。

- 收束型思维。收束型思维是指利用已有的知识和经验，将众多信息、经验，进行分析、整理和综合，以便最终实现最优化和系统化的思维形式。它本身不产生创造性成果，但要靠它运用逻辑思维，将发散思维产生的各种思维成果逻辑化、系统化。

- 灵感思维。灵感思维是创造性思维的重要形式。它是一种非自觉越轨思维。（1）灵感思维来自于外部的偶然机遇和内部的显意识与潜意识交互作用两个方面，是内、外双重作用的结果，并且靠显意识与潜意识交互作用才能形成。（2）紧张后面的小憩是灵感产生的有利时机。由于长时间的紧张循规思考，造成连续的优势兴奋中心区。当这种紧张刚过，该中心区被抑制，自发地引起位于中心区外围皮层细胞的兴奋，循规思维思路外围的潜在概念、知识就有可能被激发出来，从而形成逆向越轨思维。（3）促进灵感思维激发的途径：要积累广博的知识和信息；要积极深入地进行思索；要创造适时的松弛。

### 管理中的创造技法

面对棘手的管理问题，要熟练地运用一些创造性技法筹划管理方案。根据管理实践经验，有以下技法可供参考：

- 寻异。这是指打破常规，突破思维定势，改变现状，求新寻异，以创造出全新的构想与事物。创新在本质上必须是一种变异，打破常规是创新的起点。在管理实践中要敢于对约定俗成和司空见惯的事物发问，寻求改进与创新，谋求出奇制胜。

玫琳·凯化妆品公司在人员推销策略上进行创新。玫琳·凯认为传统的挨家挨户推销的方式

已经过时，她创造了一种小组展示的直销方式。把自己的销售员称为“美容顾问”，采用小组展示的方式推销产品。他们把这个展示小组称为“玫琳·凯美容会”，每次邀请五六位顾客，由美容顾问现场指导女士如何保养皮肤，从而突破了传统的挨家挨户推销的方式，大获成功。

- 综合。综合是指将各种要素或不同方案综合起来，而形成新的构想或事物。

管理者面对下级提出的诸多备选方案，如无特别理想的方案，则可以将几种方案综合为一，取各自优点，去各自弊端。能实现几种方案的综合，本身就具有创造成分。例如，面对两个下属各持一个互相对立的方案时，高明的管理者不是简单地肯定一个方案，而否定另一个方案；明智的做法是从更高的视点观察处理这一管理难题，将两方案优势互补，综合为一，从而提出一个吸收两方案优点、剔除两方案弊端的第三方案，并使两个下属都成为选中方案的提供者。

在产品创新上，把多种功能综合起来，从而制造出新的产品。如收录机就是把收音机、录音机和电唱机的功能集中到一起而研制出来的。

- 分解。面对有关方案，如认为整体方案弊端太大，则可将其科学分解，剔除不适当部分，只选择和应用其中部分内容。分解也是一种变动或创新。

- 折中。当几种意见对立，而又各有道理或各有弊端时，管理者一般不应简单地赞成其中一种意见，而应在深入分析的基础上，对几种意见进行折中处理，从而使各方都能接受。这种折中也是一种高难度的创新。

当初西班牙要求引渡被英国拘留的智利前独裁者皮诺切特时，遭到智利政府的坚决反对，使英国政府处于两难境地。结果，英国内政大臣斯特劳以由专家小组鉴定皮诺切特身体已不宜宣判为由，从人道主义角度决定不让西班牙引渡，从而缓解了冲突，解决了这一危机。

- 换元。换元或称替代，是指用等效目标进行替代，以寻求新的构想或方案。换元，可以是一种方案行不通时，用另一种方案进行替代；也可以对原方案中某些要素或环节进行替代。有时还要进行多轮替代，直至满足目标要求时为止。换元是创新的重要手段。

- 重组。按照新的思路，将原有的要素进行重新组合，就可能获得有价值的新事物。詹姆斯·韦伯·扬创意法就体现了这一思想。韦伯·扬最重要的观点是“新构想是不折不扣的老要素之新组合”。韦伯·扬生前曾任美国智威汤逊广告公司创意主任，并于1940年提出其产生构想的概念。韦伯·扬创意法提出创意产生有五个特定步骤：（1）收集原始资料。（2）用心检查这些资料。（3）孵化阶段。（4）构想的产生。（5）最后形成与发展构想。

凯斯勒的创意法也反映了这一原理。亚瑟·凯斯勒提出了“二旧换一新”的构想。所谓“二旧换一新”是指一个新构想通常可以出自两个相互抵触的想法的再生组合。即两个相当普通的，可以是相反或对立的观念或想法、情况、事件组合在一起，使“二旧”换成“一新”，产生一个全新的构想。

劳温堡作为一种德国啤酒，第一次在美国市场上时就运用“二旧换一新”的思路设计广告。劳温堡的价格昂贵、品质优良。其提出的广告构想是：

“当他们用光劳温堡时，就相当于享用了香槟酒。”

在美国消费者心目中香槟酒是高品质的，而啤酒是大众消费品。这句广告词，将本属于大众消费品的啤酒同高品质的香槟酒这两个看来明显不同档次的酒的概念组合到一起，获得一个全新的概念与认识。他虽没有说劳温堡是一种最高品质的啤酒，但却表达出“劳温堡是一种



最高品质的啤酒”的概念。这一构想采用了与正常思考反其道而行之的方法。即不说啤酒是可以代替香槟的选择,却明显地提示饮用劳温堡啤酒有饮用香槟的感受。这一构想将两个不相关的甚至互相抵触(香槟酒是高档的、啤酒是低档的)的概念经过结合,产生了另一个更使人注目的概念。这就是“二旧化一新”的作用。

- 移植。当将某一领域中的机制与办法引进新的领域用来解决所要解决的管理问题时,就会产生一种全新的思路或办法,使原有领域传统的东西一下子变成了另一领域全新的东西。

现代信息论的创始人维纳,将物理学中的概念“熵”引进信息论,用“负熵”解决了信息量化问题,成为划时代的创新成果。

- 逆寻。逆寻即运用逆向思维,在原有解决问题思路的相反方向上寻求解决方案。人们在思考或处理问题的过程中,经常存在一种思维惯性,沿着原有解决问题的思路走下去,直至碰壁。而逆向思维则是打破原有的思维惯性,从原有思路的相反方向突破,以寻求全新的解决问题的思路与方案。

英国一家乡间旅馆,地处荒凉地带,没有公路,不通汽车;没有电,不通电话。这家旅馆应该说不具备办旅馆的有利条件。但旅馆的经营者却运用逆向思维,从相反的方向上提出经营战略,在《泰晤士报》上登出如下广告:“这家旅馆没有公路,不通汽车;没有电,不通电话……这里什么都没有,你不必担心汽车的噪音和污染;不必担心有人打电话找你,你尽可以不受任何干扰地在这里休息。”这对那些饱受现代污染和电话干扰,一心想寻觅幽静之处彻底放松、休息的老板们,真是个理想之所。结果这家旅店门庭若市,生意兴隆。

#### 创意及其形成过程

- 创意的含义。创意是创造性思维的成果,是创新在计划职能中的体现,是决定计划价值的核心要素。创意是指在创造性思维活动过程中所创造的独特设想与构思。它是以创造性思维活动为前提与基础的,对所谋划的事项提出全新、独特的设想、构思,或称“点子”、“高招”。创意可能是关于所要解决事物的一个思路、一种对策、一条途径、一个主题、一种形式、一个方案等。

加拿大一家超市别出心裁,设置了一个大水池,养了许多鱼。凡想购买鱼的顾客,均可持钓鱼竿去钓鱼。钓到之后再称量购买。这种做法将购物与休闲娱乐有机结合,招徕大批顾客,不但卖鱼的生意红火,而且带动了整个商场的繁荣。

美国一家食品公司为了推销其有特色的面包,在底特律市竖立了一个80米高、100米长的巨型面包广告牌。这一面包模型不但特别高大,而且更加特别之处在于行人走近时会闻到浓郁的面包香味从而引起当地居民的极大兴趣与关注,使这家食品公司的面包销售额增加了两倍多。

- 创意的形成过程。创意作为创造性思维的结果,其形成过程就是针对具体管理目标的创造性思维的活动过程。创意的形成过程主要包括以下几个步骤<sup>①</sup>: (1) 创意的准备。这是指管理者从管理目标与需要出发,大量搜集与处理信息资料,界定所要解决的问题与任务要求,明确客观环境与主观条件,理清创意的大致方向等。(2) 创意的酝酿。在前一阶段的基础上,管理者遵循管理目标与创意的大致方向,依据自身或群体的知识、经验、想像力、创造力,运用多种创造性思维形式,通过极度活跃的思维活动,多角度、全方位地分析判断,综合分解,

<sup>①</sup> 张克非等. 公关策划与谋略. 青岛: 青岛出版社, 1994

替代重组,大胆设想,上下求索,以期产生大量、各异的新奇想法、念头。(3)创意的闪现。在创意酝酿到一定程度时,会升华出某种具有灵感性质的新奇构想,这就是创意的雏形或内核。这一步是最具有决定意义的,将直接决定创意的产生及其价值的大小。(4)创意的确定。上一阶段所闪现出的新奇构想是否就是有价值的创意,还需要运用理智和逻辑思维对其进行深入的思考、分析和论证。创意的确定有两条最重要标准:一是必须有效地服务于管理目标;二是必须可行。(5)创意的完善。创意的基本构想确定后,还必须通过各种有效形式,充分研讨,集思广益,加以补充、修改与完善,并最终要形成具有可操作性的活动项目、实现方式或工作方案。

## 管理方案的科学运筹

有了创意之后,就需要进行科学运筹,拟订周密的方案。管理方案的科学运筹主要包括以下内容:

### 科学安排计划要素

- 目标。要根据本组织的基本功能及具体任务要求,结合主客观条件,科学合理地制定目标。要尽可能使目标明确化、可度量化,含糊不清或无法衡量的目标等于没有目标。目标标准的水平要适当,要以先进可行为度。

- 对策与措施。这是管理方案的主体部分。要对如何实现目标提出科学、可行的方案、途径、程序、措施等。对策与措施应特别注意以下几点:(1)有效性。对策与措施一定要直接为实现目标服务,对实现目标是最有效的。(2)可行性。管理方案必须切实可行,有很强的可操作性。(3)经济性。能有效实现目标而又最节省的方案是最好的方案,要注意使管理行为成本最低。

- 完成时限与责任者。要确定目标实现的时间界限,要明确执行主体,制定严格的责任制。

### 合理配置资源

合理有效地配置资源,是科学运筹、周密设计方案的重要内容,也是预先控制的重要手段。

- 按目标、任务分配资源。资源是为实现目标和任务服务的,必须坚持按目标任务的需要来分配资源,用资源保证目标的实现。

- 正确处理重点与一般的关系。主要目标,必须以足够的、高质量的资源重点保证,绝不可平均分配,使资源分散使用。但同时对于一般任务目标也要有相应的资源分配,使一般任务目标得以完成。

- 资源使用的有效性与经济性。要以产出定投入,并比较投入与产出效果,以最小的资源投入,获得尽可能大的管理产出,注重资源使用效率,最大限度地提高资源经济效益与社会效益。

### 巧妙运筹时空与活动

- 活动运筹。这既包括一项活动自身的运筹,又包括诸多活动的统一协调。

(1) 一项活动的运筹。一项活动的运筹包括活动题目、内容、形式、过程以及相关工作,

对这些都要进行周密计划，科学安排，以保证取得预期效果。(2) 当同时有多项活动时，要合理安排，有机协调。多项活动在时间上一般存在三种关系：并行关系、交叉关系和先后关系。要区分这三种性质的关系，对各种活动科学运筹、合理安排，以提高效率、节省时间。存在相关或制约关系的几项活动，要注意先后次序、衔接问题；如果是相互争时间、争精力、争资源的活动，则要通过科学运筹，错开高峰，利用互补，协调发展；如果是本组织与上级同时安排一些紧迫任务时，应运用结合原则，尽可能将上级布置的任务与本单位正在开展或即将开展的工作结合起来，融为一体，统一运作，这样可以达到事半功倍的效果，尽可能不另起炉灶，顾此失彼。

● 程序运筹。科学的程序是运筹的核心内容之一，没有科学的工作程序，工作就很难有效率。工作实施的先后顺序对于工作的效率与效果具有重要意义。

(1) 要根据工作环节或阶段之间的关联或依存关系安排先后顺序，打基础的工作在先，后继性的工作在后，搞好衔接。(2) 要注意各环节与阶段的连贯性，使各环节、阶段之间紧密衔接，形成工作链条。(3) 注意关键线路法思想的运用。在大的工作项目中，找出作用重要，工作周期最长的关键工作环节或项目，优先安排，贯彻始终，而其他项目则按结合原则，交叉安排，从而可以保证整个工作项目在最短时间内完成。

● 空间运筹。在筹划空间地点时，要注意地点对活动的适应程度；要充分利用地点、场所对活动效果的增强或放大作用；要注意空间上活动的并存与协调；要尽可能节约在地点场所上的开支。

宋代一场大火烧毁了皇宫。皇帝命大臣丁谓负责皇宫修复工程。该工程量相当大，用料多，且运输距离遥远，正常工期将长达 25 年。而丁谓经过巧妙运筹，制定了一个综合方案：将宫前的几条主要街道挖成渠道，从中取土就地烧成修建用砖瓦；同时引汴水入渠，由水路使用竹排木筏将远道而来的建筑材料直接运到施工现场；待皇宫竣工后，再将工程废料填入水渠中，修复道路。这样一举三得，不但节省了巨额资金，而且大大缩短了工期，大获成功。

#### 弹性与应变

在对管理方案进行运筹时，一定要注意方案在实施中可能遇到的意外：如目标、任务变化，或主客观环境变化。这样，在运筹的过程中就应充分做好应变准备。

● 弹性。为有效应付各种变化，要在运筹过程中预先保留相应的运作空间，使活动方案具有较大的弹性，以增强计划的灵活性、适应程度。

● 预案。对管理方案实施中遭遇意外或突发事故，要事先做好充分准备，并拟订突发事故或意外出现时的基本对策或防范、处理措施。有时要准备几套备用方案。

## 第三节 决 策

### 决策及分类

#### 决策的涵义与重要性

● 决策的涵义。决策是指管理者为实现组织目标，在调研分析的基础上，运用科学理论

和方法设计与选择优化方案，用以实施的管理行为。管理决策，从广义上讲，包括调查研究、预测、分析研究问题，设计与选择方案，直至付诸实施等一系列活动。在狭义上，决策仅指对未来行动方案的抉择行为。

- 决策的重要性。决策的重要性主要体现以下两方面：（1）决策是计划职能的核心。履行计划职能，最核心的环节是进行决策。（2）决策事关工作目标能否实现乃至组织的生存与发展，因为决策失误，必然导致管理与经营行为的失败。

#### 决策的类型

- 按决策的作用范围可分为：（1）战略决策，指有关组织长期发展等重大问题的决策。

例如，1985年，英特尔公司在公司亏损十分严重的情况下，高层领导毅然决定放弃主要产品——随机存取存储器，着手生产微处理机。结果这项重大的战略决策使英特尔公司迅速成为世界领先的半导体生产商，超过了日本电气公司和东芝公司。

（2）战术决策，指有关实现战略目标的方式、途径措施的决策。（3）业务决策，指组织为了提高日常业务活动效率而作出的决策。

- 按决策的时间可分为：（1）中长期决策，一般为3~5年，甚至时间更长。（2）短期决策，一般在1年以内。

- 按照制定决策的层次可分为：（1）高层决策，指组织中最高层管理人员作出的决策。（2）中层决策，指组织内处于高层和基层之间的管理人员所作的决策。（3）基层决策，指基层管理人员所作的决策。

- 按决策的重复程度，可分为：（1）程序化决策，指按原来规定的程序、处理方法和标准进行的决策，如原材料采购决策等。（2）非程序化决策，指对不经常发生的业务工作和管理工作，即没有决策规范所遵循的决策，如新产品开发决策等。

- 按决策的时态，可分为：（1）静态决策，指一次性决策，即对所处理的问题一次性敲定处理办法，如公司决定购买一批商品等。（2）动态决策，指对所要处理的问题进行多期决策，如公司分三期进行投资项目的决策等。

- 按决策问题具备的条件和决策结果的不确定性程度，可分为：（1）确定型决策，指每种备选方案只有一种确定结果的决策，即决策事件未来的自然状态明确，只要比较各方案的结果即能选出最优方案，如物资调运方案决策等。（2）风险型决策，指决策事件未来的各种自然状态虽不能预先肯定，但可以测出各种状态出现的概率的决策。这种决策属于有一定风险的决策。例如，企业经销一种曾经销售过的商品，其销售规模的决策，无论选择哪种方案都是具有一定的风险。（3）不确定型决策，指决策事件未来的各种自然状态完全未知，各种状态出现的概率也无法估计，只能凭决策者主观经验作出的决策。如在市场变化情况不明时，生产一种全新产品的决策等。

## 决策的程序

由于决策所要解决的问题复杂多样，决策的程序也不尽相同，但一般都遵循一些基本程序，如图3.5所示。

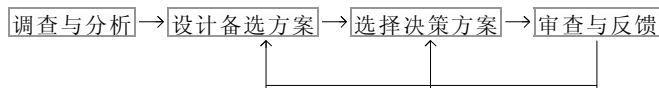


图 3.5 决策程序

### 调查与分析

- 界定决策问题。通过对现有系统的分析，找出问题点及解决思路，界定决策问题。
- 确定决策目标。针对决策问题，提出决策目标，并确定目标的衡量标准。
- 调查与信息搜集。围绕决策目标，对决策问题及环境系统作周密分析调查，并搜集相关信息。

● 分析与预测。在占有大量信息资料后，要对信息进行了整理，运用数学技术及计算机手段等进行科学分析，对事物的未来发展趋势进行预测。

### 设计备选方案

● 大胆设想。要根据决策目标及相关的分析预测，充分运用各种创造性思维，广开思路，大胆设想。特别要集思广益，多方探索，提出创意，最大限度地寻求解决问题的多种途径与办法。

● 精心设计。以有效实现目标为中心，注意多种因素及内外环境的思考与综合，使各种途径与方法具体化，构造出多种可行方案。

### 选择决策方案

● 制定评价与选择的标准。要根据有利于目标实现和适应主客观环境的要求制定标准。一般采用的不是最优标准，而是足够满意标准，这是一种充分利用主客观条件的最佳选择。

● 对备选方案进行全面评价。首先，根据“制约因素原理”从众多备选方案中选出少数有效且又可行的备选方案；其次，在较少的备选方案中，再用科学方法，对照标准，逐个分析评价。

● 抉择最佳方案。在评价的基础上，要从多个备选方案中选出一个或对多个方案进行再综合，从而确定一个最佳方案。这里所谓的最佳方案，是指根据足够满意标准，两利取其大，两弊取其小，作优化选择的方案。选择的方法主要有：（1）经验判断法，即依靠决策者的实践经验和判断能力来选择方案的一种方法。这种方法适用于处于较为稳定的环境且较简易的方案的选择。（2）数学分析法。这是一种借助数学模型与量化分析进行方案选择的方法，它适于一些无法靠人的经验来选择方案的复杂决策问题。（3）试验法。这是选择几个典型环境，对不同方案进行试验，以取得经验和数据，并以此为作为依据选择方案的方法。它适于既缺乏经验又无法采用数学模型作量化分析的情况下，选择重大方案时采用。

### 审查与反馈

方案选出后，必须进一步做好决策的审查、实施、反馈等工作。

● 审查。要对方案形成的基础——信息资料的可靠性进行复检，并分析在设计方案时被忽略不计的因素与假定条件，全面作敏感性分析，检查方案在不同条件下的适应能力，并判定实施的保证措施。

- 将决策付诸实施。
- 对决策的实施进行跟踪控制，及时搜集反馈信息，必要时对决策进行修订调整，使决策在实践中进一步完善。

## 定性决策方法

决策的“硬”方法与“软”方法

● 决策“硬”方法。这是指运用数学模型及计算机手段，在对决策问题进行定量化分析基础上进行决策的方法，也称定量决策方法。

● 决策“软”方法。决策“软”方法也就是定性决策方法。它是指在决策过程中充分发挥专家集体的智慧、能力和经验，在系统调查研究分析的基础上，根据掌握的情况与资料，进行决策的方法。

定性决策方法

● 头脑风暴法，又称畅谈会法。它是一种邀请专家、内行，针对组织内某一个问题或某一个议题，让大家开动脑筋，畅所欲言地发表个人意见，充分发挥个人和集体的创造性，经过互相启发，产生连锁反应，集思广益，而后进行决策的方法。会议一般邀请 5~12 人，时间在一个小时左右。主持者介绍背景，提出总议题；然后，与会者畅所欲言，形成思想和热情的风暴；最后，形成创意、决策意向或方案。其主要规则为：（1）放开思路，自由鸣放。（2）不相互批评，不要争论。（3）倡导多角度分析，鼓励提多种不同方案。（4）激励相互启发、联想、综合与完善。

● 认知冲突法。这种方法与头脑风暴法的规则正相反。它要求与会者要针对他人提出的见解、方案，直接提出相反的意见或进行否定，并鼓励争论，以求在不同意见与方案的冲突、争论中辨明是非，发现各种方案的缺陷，逐步趋于一致。这种方法主要用于对已有方案的深入分析、评价与选择。

● 征询法。征询法是指要求被征询意见的人，事先不接触、事后接触的一种决策方法。将被征询意见的人编成组。开始时，在不接触、不产生相互影响的条件下，让他们分别用书面方式提问题，提建议，或回答所提问题；然后，由组织者将每个人的书面材料整理成汇编材料发给每个参与者，公布时只有汇编结果，并无具体人名；每个参与者可以针对汇编的各种意见毫无顾虑地发表意见，并修订自己的意见；可以将大家的意见再进行汇编与反馈，进行多轮；最后，把大家趋于一致的成熟意见集中起来，作出决策。

● 提喻法，又称哥顿法。提喻法主要针对研究决定一些较为敏感的问题，或为了不限制大家的思路，在会上不讨论决策问题本身，而用类比的方法提出类似的问题，或者把决策问题分解为几个局部小问题，主持会议者不讲明讨论的主题，而是围绕主题提出一些相关问题，以启示专家发表见解。最后，把好的见解集中起来形成决策。

● 方案前提分析法。有些决策的问题，如何进行决策主要取决于其方案的前提假设条件。方案是否正确，关键看它的前提假设是否成立。采用这种方法时，组织者让与会者只分析讨论方案的前提能否成立，据此判定决策方案。

## 定量决策方法

定量决策方法，即决策的硬方法，可以分为静态决策法和动态决策法。这里主要介绍静态

决策法。

### 确定型决策方法

确定型决策问题，即只存在一种确定的自然状态，决策者可依科学的方法作出决策。确定型决策的方法有以下几类：（1）线性规划、库存论、排队论、网络技术等数学模型法；（2）微分极值法，即利用微分求导的方法确定极大（小）值；（3）盈亏平衡分析法，即借助盈亏平衡点进行分析的方法。这里主要介绍盈亏平衡分析法。

● 盈亏平衡分析的基本模型。它是研究生产、经营一种产品达到不盈不亏时的产量或收入的一种分析模型。这个不盈也不亏的平衡点即为盈亏平衡点。显然，生产量低于这个产量时，则发生亏损，超过这个产量时，则获得盈利。如图 3.6 所示，随着产量的增加，总成本与销售额随之增加，当到达平衡点 A 时，总成本等于销售额（即总收入），此时不盈利也不亏损，正对应此点的产量  $Q$  即为平衡点产量，销售额  $R$  即为平衡点销售额。同时，以 A 点为分界，形成亏损与盈利两个区域。此模型中的总成本是由固定成本和变动成本构成的。按照是以平衡产量  $Q$  还是以平衡点销售额  $R$  作为分析依据，可将盈亏平衡分析法划分为盈亏平衡点产量（销量）法和盈亏平衡点销售额法。

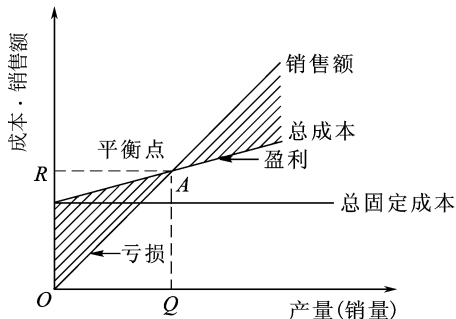


图 3.6 盈亏平衡分析基本模型

● 盈亏平衡点产量（销量）法。这是以盈亏平衡点产量或销量作为依据进行分析的方法。其基本公式为：

$$Q = \frac{C}{P - V}$$

式中： $Q$  为盈亏平衡点产量（销量）；

$C$  为总固定成本；

$P$  为产品价格；

$V$  为单位变动成本。

当要获得一定的目标利润时，其公式为：

$$Q = \frac{C + B}{P - V}$$

式中： $B$  为预期的目标利润额；

$Q$  为实现目标利润  $B$  时的产量或销量。

例：某厂生产一种产品。其总固定成本为 200 000 元；单位产品变动成本为 10 元；产品销价为 15 元。

求：（1）该厂的盈亏平衡点产量应为多少？

（2）如果要实现利润 20 000 元时，其产量应为多少？

解：（1） $Q = \frac{C}{P - V}$   
 $= \frac{200\,000}{15 - 10} = 40\,000$ （件）



即当生产量为 40 000 件时，处于盈亏平衡点上。

(2)  $Q = \frac{C + B}{P - V}$

$$= \frac{200\,000 + 20\,000}{15 - 10} = 44\,000 \text{ (件)}$$

即当生产量为 44 000 件时，企业可获利 20 000 元。

● 盈亏平衡点销售额法。这是以盈亏平衡点销售额作为依据进行分析的方法。其基本公式为：

$$R = \frac{C}{1 - \frac{V}{P}}$$

式中： $R$  为盈亏平衡点销售额；  
其余变量同前式。

当要获得一定目标利润时，公式为：

$$R = \frac{C + B}{1 - \frac{V}{P}}$$

式中： $B$  为预期的目标利润额；  
 $R$  为获得目标利润  $B$  时的销售额；  
其余变量同前式。

风险决策方法

在风险型决策中，决策者对未来可能出现何种自然状态不能确定，但其出现的概率可以大致估计出来。风险型决策常用的方法是决策树分析法。

● 决策树法的涵义。这是指借助树形分析图，根据各种自然状态出现的概率及方案预期损益，计算与比较各方案的期望值，从而抉择最优方案的方法。下面结合实例介绍这一方法的运用。

例：某公司计划未来 3 年生产某种产品，需要确定产品批量。根据预测估计，这种产品的市场状况的概率是：畅销为 0.2；一般为 0.5；滞销为 0.3。现提出大、中、小三种批量的生产方案，求取得最大经济效益的方案。有关数据如表 3.2 所示。

表 3.2 各方案损益值表 单位：万元

损 益 值 方 案 \ 自然状态 及其 概率	畅销 (0.2)	一般 (0.5)	滞销 (0.3)
大批量	40	30	-10
中批量	30	20	8
小批量	20	18	14

● 决策树分析法的基本步骤。

(1) 从左向右画出决策树图形。首先从左端决策点（用“□”表示）出发，按备选方案

引出相应的方案枝（用“——”表示），每条方案枝上注明所代表的方案；然后，每条方案枝到达一个方案结点（用“○”表示），再由各方案结点引出各个状态枝（也称作概率枝，用“——”表示），并在每个状态枝上注明状态内容及其概率；最后，在状态枝末端（用“△”表示）注明不同状态下的损益值。决策树完成后，再在下面注明时间长度，如图 3.7 所示。

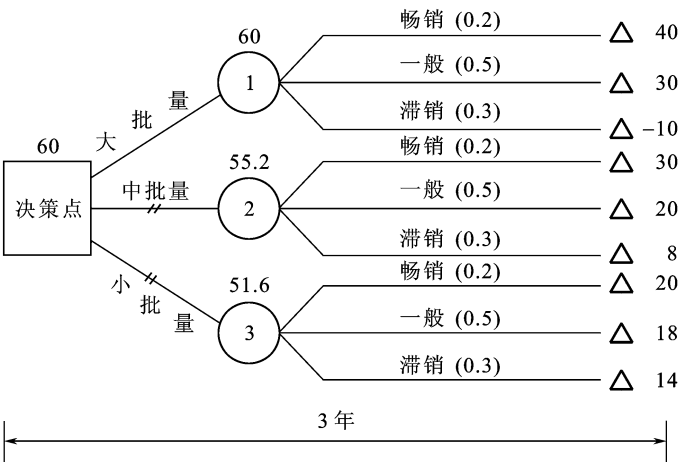


图 3.7 决策树图

(2) 计算各种方案的期望值。根据表 3.2 数据资料计算如下：

大批量生产期望值 =  $[40 \times 0.2 + 30 \times 0.5 + (-10) \times 0.3] \times 3 = 60$  (万元)

中批量生产期望值 =  $[30 \times 0.2 + 20 \times 0.5 + 8 \times 0.3] \times 3 = 55.2$  (万元)

小批量生产期望值 =  $[20 \times 0.2 + 18 \times 0.5 + 14 \times 0.3] \times 3 = 51.6$  (万元)

(3) 选择最佳方案。将各方案的期望值标在各个方案结点上；然后，比较各方案的期望值，从中选出期望值最大的作为最佳方案，并把最佳方案的期望值写到决策结点方框的上面。同时剪去（用“//”表示）其他方案枝。此例中，大批量生产期望值最大（60 万元），故选该方案。

不确定型决策方法

不确定型决策是在对未来自然状态完全不能确定的情况下进行的。由于决策主要靠决策者的经验、智慧和风格，便产生不同的评选标准，因而形成了多种具体的决策方法。

例：某公司计划生产一种新产品。该产品在市场上的需求量有四种可能：需求量较高、需求量一般、需求量较低、需求量很低。对每种情况出现的概率均无法预测。现有三种方案：A 方案是自己动手，改造原有设备；B 方案是全部更新，购进新设备；C 方案是购进关键设备，其余自己制造。该产品计划生产 5 年。据测算，各个方案在各种自然状态下 5 年内的预期损益见表 3.3。

● 乐观法（大中取大法）。这种方法决策是建立在决策者对未来形势估计非常乐观的基础之上的，即认为极有可能出现最好的自然状态，于是争取好中取好。具体方法是：先从每个方案中选择一个最大的收益值，即 A 方案 70 万元，B 方案 100 万元，C 方案 85 万元；然后，从这些方案的最大收益中选择一个最大值，即 B 方案的 100 万元作为决策方案，如表 3.4 所示。

表 3.3 各方案损益值表 单位：万元

损 益 值 方 案 \ 自然状态	需求量 较 高	需求量 一 般	需求量 较 低	需求量 很 低
A 方案	70	50	30	20
B 方案	100	80	20	- 20
C 方案	85	60	25	5

● 悲观法（小中取大法）。这种方法决策是建立在决策者对未来形势估计非常悲观的基础上的，故从最坏的结果中选最好的。其具体方法是：先从每个方案中选择一个最小的收益值，即 A 方案 20 元，B 方案 - 20 元，C 方案 5 万元；然后，从这些最小收益值中选取数值最大的方案（A 方案 20 万元）作为决策方案，见表 3. 4。

表 3.4 最大收益值与最小收益值比较表 单位：万元

损 益 值 方 案 \ 自然状态	需求量 较 高	需求量 一 般	需求量 较 低	需求量 很 低	最 大 收益值	最 小 收益值
A 方案	70	50	30	20	70	<span style="border: 1px solid black;">20</span>
B 方案	100	80	20	- 20	<span style="border: 1px solid black;">100</span>	- 20
C 方案	85	60	25	5	85	5

● 平均法（等概率法）。这种方法决策是将未来不明的自然状态出现的可能完全等同地加以看待，因此，设各种自然状态出现的概率都相同，从而将其转化为风险型决策。

● 后悔值法（大中取小法）。这种方法的基本思想是如何使选定决策方案后可能出现的后悔达到最小，即蒙受的损失最小。各种自然状态下的最大收益值与实际采用方案的收益值之间的差额，叫做后悔值。这种决策方法的步骤是：先从各种自然状态下找出最大收益值；再用各个方案的收益值去减最大收益值，求得各方案后悔值；然后，从各个方案后悔值中找出每个方案最大后悔值；最后，从中选择最大后悔值最小的方案为决策方案，如表 3. 5 所示。三个方案最大后悔值分别为 30、40、20。因为 C 方案的最大后悔值最小（20），故选中该方案。

表 3.5 最大后悔值比较表 单位：万元

后 悔 值 方 案 \ 自然状态	需求量 较 高	需求量 一 般	需求量 较 低	需求量 很 低	最 大 后悔值
A 方案	30 (100 - 70)	30 (80 - 50)	0 (30 - 30)	0 (20 - 20)	30
B 方案	0 (100 - 100)	0 (80 - 80)	10 (30 - 20)	40 (20 + 20)	40
C 方案	15 (100 - 85)	20 (80 - 60)	5 (30 - 25)	15 (20 - 5)	<span style="border: 1px solid black;">20</span>

上述四种方法在实际中往往同时运用，并将用四种方法决策被选中次数最多的方案作为决策方案。

## 第四节 计划职能实务

### 目标制定

#### 目标与目标体系

● 目标含义。目标是体现某种目的要求的具有数量或质量特征的具体化形式。目标是组织及其成员所有行为的出发点与归宿，在组织管理中处于十分重要的地位。完整的目标概念应包括以下含义：

(1) 目标既要有目标项目，又要有达到标准。如降低成本是目标项目，降低 5% 则是需达到的标准。只有项目而无标准的目标在管理上是毫无价值的。

目标 = 目标项目 + 达到标准

(2) 目标是质与量的统一。完整的目标，既有质的规定性，又有量的界限。

(3) 目标是有时间维的。目标的实现一定要有明确的完成时限。

● 目标体系。任何管理组织内都不会只有单一目标存在，总是同时存在若干目标。由此，这些目标就构成组织的目标体系。

(1) 组织体系纵向上的目标结构。在组织体系的纵向上，存在着组织不同管理层次之间的目标衔接问题，包括组织的总目标、中层目标和基层目标。下级目标成为完成上级目标的手段。由上至下是层层分解关系；由下至上是层层保证或综合关系，并构成了一个目标——手段链，见图 3.8。

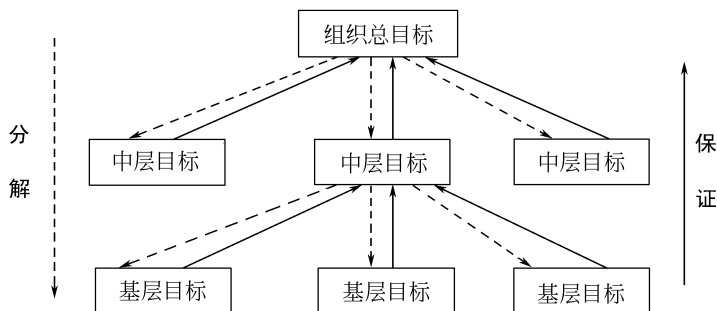


图 3.8 目标——手段链

(2) 组织体系横向上的目标结构。从组织体系的横向上看，在同一管理层次各个部门之间，也有目标协调与组合问题。各职能部门的工作角度与利益不同，它们之间的目标可能产生冲突，必须进行很好的协调与衔接以形成合力。

(3) 目标多元化与目标次序。无论是组织纵向还是组织横向，也包括一个部门本身，都

是一种目标多元化状态。这就产生了目标优先次序问题。即在多个目标，特别是平行目标之间，如何根据目标的重要程度排列出优先次序。必须根据组织的总目标，结合各目标之间的内在联系，区分轻重缓急，科学合理地加以排列。

### 目标制定

组织目标是一个多元递阶的复合系统。目标的制定是一项极为重要的工作，应遵循正确的原则，有可靠的依据，按照科学的程序进行。

- 制定目标的原则：（1）明确性原则。目标的内容必须清楚明确，不能含糊不清。（2）先进合理原则。目标标准的水平必须先进，同时又必须经过努力可以达到。（3）可行性原则。设立的目标，不但标准是可以达到的，而且目标的数目也不宜过多，并充分考虑主客观条件限制，具有很强的可操作性。（4）定量化原则。该原则表示目标的各种指标或标准要尽可能定量化，便于测量。对于一些不好直接量化的，尽可能采用一些方法技术转化为量化指标。

- 制定目标的依据。（1）从本组织的宗旨出发，结合组织内外部环境，这是制定组织目标的最基本依据。（2）可根据前一阶段未实现的目标或标准的问题点以及出现的新问题确定目标。（3）根据市场竞争的需要制定目标。（4）根据上级部门提出的要求、部署或社会的形势要求制定目标。（5）根据与国内外先进水平比较的差距制定目标。

- 制定目标的程序。制定目标的基本程序可以分为“由上而下”、“由下而上”及“上下结合”等几种。一般业务较为简单的小企业采用“由上而下”的程序，即先由企业上层提出总目标，再层层下达；而业务复杂的大企业则必须先由各部门制定目标，然后再综合为企业的总目标；但大多数情况下都是采取上下结合、几上几下的程序进行。

## 战略与政策

### 战略及构成要素

- 战略涵义与特征。战略是为了实现预定目标，对组织的全局的、长远的和重大的问题所作出的运筹规划。战略是实现企业长期发展目标的总方针、重点的部署和资源安排。战略具有如下特征：

- （1）全局性。战略是以组织的全局为对象，根据组织总体发展需要而制定的，它的着眼点是组织全局的发展和组织的总体行动。（2）长期性。战略着眼于组织的未来，谋求的是组织的长远发展，关注的是组织的长远利益，因此，是对组织未来较长时期（5年以上）如何生存和发展统筹规划的结果。（3）适应性。战略要根据组织内部条件和外部环境的变化，适时调整，以适应各种变化因素，化劣势为优势，不断寻求新的发展机遇。（4）竞争性。战略谋求的是在未来竞争中与对手的比较优势，因而要保证能充分发挥自己的优势，扬长避短，不断扩大自身实力，保证组织的生存发展。（5）指导性。尽管战略的内容大都是原则性的、概括性的规定，但具有行动纲领的意义，对组织的一切行动都具有指导性作用。

- 战略构成要素。就一般组织的战略而言，其作为一个系统，主要应由以下五个要素构成：

- （1）战略思想。战略思想即制定实施战略所依据的指导思想，这是战略的灵魂。战略思想主要来自于战略理论、战略环境的客观分析以及领导层的战略观念。企业的战略思想主要包

括：竞争观念、市场营销观念、创新观念、效益观念等。

(2) 战略目标。战略目标是组织通过战略在未来所要达到的目的。它是战略决策的核心，也是战略管理其他环节进行活动的依据。

(3) 战略重点。战略重点是指对战略目标的实现有重大甚至决定意义的关键部位、环节和部门。

(4) 战略阶段。战略阶段是指为了达到预定战略目标在战略的制定和实施过程中按一定标志或依据划分的阶段。阶段的划分切忌主观随意性，要注意：①每一阶段都要有指定的战略任务，尽量使任务均衡，逐步推进。②每一阶段各有侧重点，注意抓关键问题。③各阶段要衔接紧密，防止脱钩、扯皮。

(5) 战略对策。战略对策即为实现战略指导思想和战略目标而采取的措施和手段。战略对策要做到“四性”，即：①预见性，指要充分考虑未来可能出现的各种不确定因素，增强对未来事件的适应能力。②针对性，指对已存在和即将出现的各种问题要找准突破口，寻求最有效的解决办法。③综合性，或叫组合性，即对在战略制定实施过程中出现的各种各样的问题，可以采取组合策略，综合各种有效方法，灵活应变。④灵活性，即根据具体情况、具体问题，随时采取有效的解决办法，避免墨守成规，要具有创新精神和冒险精神。

● 战略的重要性。战略决定着企业的生存与发展。由于战略是关于企业生产经营与发展的指导方针与总体策略，决定着企业行为的长远发展方向与思路，因此其所发挥的是一种长远性、全局性、根本性的作用与影响，是非常重要的。

#### 政策的含义与功能

● 政策的含义。政策是指组织为实现目标，对决策及实施中的思想和行动进行指导或限定的规范或准则。政策是以保证目标实现为宗旨的，它使决策及由决策引起的行动处于有助于目标实现的理想范围内；政策实质上是一种思维与行为的指导方针；政策作用的对象是组织成员决策及实施中的思想与行动；政策的作用方式是正面的指导和反面的制约束定。

● 政策的功能。政策主要有以下四个功能：

(1) 政策能有效保证目标的实施。这是政策最基本的功能。通过政策的执行，指导人们采取有利于目标实现的预期行动，而限制或纠正不利于目标实现的行动，从而使组织成员的决策思想和行动始终处于促进目标有效实现的理想范围之内，以保证目标的实现。(2) 有利于统一计划结构，协调未来行动。依据统一、规范的政策，确定实现未来工作目标的计划与对策，对诸种要素、诸项活动进行统一配置与衔接，从而保证实现目标的未来行动高度协调、有效。(3) 可以避免重复分析，使管理规范，提高工作效率。管理实践中，更多的是经常性的、重复发生的例行工作。如果没有统一的处理准则规范，就可能一事一议，大大增加管理者的负担。如果订立了政策，使处理例行工作有了规范或准则，就可以避免重复分析，并且使先后发生的同类工作都按统一的政策规范处理，减少工作的随意性，提高管理工作的规范性，从而使管理工作的效率明显提高。(4) 有利于授权和调动下级积极性。在一个组织政策体系不健全的情况下，下级从事任何工作都得一事一请示，而且只能按上级的具体指示行事，完全无自主可言。而建立了较为完善的政策体系后，管理者就没有必要再作更多的具体指示，完全可以授权，放手让下级按照明确的政策规范去处理工作。这样就可以大大调动下级工作的积极性和主动性，保证组织目标的有效实现。

### 政策形成的来源

● 政策最主要的来源是最高管理部门。组织最高管理层的一项重要工作职能，也是他们推动下级实现组织目标的有效手段，就是制定有效的政策。特别是规模较大的组织，靠政策领导比靠发布具体指示领导更有效。最高管理层要根据组织目标的需要，结合组织的实际，适时制定科学、有效的政策，依此推动整个组织所有成员的行动，协调各种关系，以控制目标的实现过程。

● 经下级请示，上级在解释、阐述和修改、补充过程中，完善或新定的一些政策。政策制定的出发点和基础，来源于基层的工作实践。在实践中，碰到新问题、新矛盾，下级随时向上级请示。这种请示正是反映和研究新问题的极好机会，管理者在下级请示的过程中，搜集信息，摸清现状，分析问题，提出对策，从而调整、完善或新定一些政策，进而使政策更切实际、更科学、更完善。

● 通过管理者的行动暗示，形成的不成文政策。管理者在面对或处理一些实际问题的过程中，总是要有一定的态度或采取某种行动。这些行动暗示起着一种正强化或负强化作用，从而使组织成员普遍领悟到一种处理这些问题的不成文政策。在工作实践中，有时这种行动暗示政策比虽有条文、但没认真落实的政策作用更大。在尚未来得及形成规范、成文的政策之前，由明智的、正确的行动暗示产生出一些指导性或约束性规范是必要的。当然，这种行动暗示产生的政策带有很多弊端。例如，管理者无意识行为造成的影响、背离组织目标的错误暗示、管理者的主观随意性的负面作用等都可能导致不良后果。

● 由习惯或惯例而形成的政策。政策的一个重要形成渠道，是组织及其成员的习惯做法、历史惯例。政策成为对过去成功经验的总结或浓缩，用以指导未来。这样的政策有时也反映了落后的东西。对这类政策，应坚持用科学的理论进行分析，通过实践加以检验，使其趋于完善。

● 来自组织外部的政策。有时，组织的政策不是完全由组织内部制定的，而是接受来自外部的政策。例如，政府部门、社区方面的一些政策为组织所接受和执行。这些政策反映了宏观利益和实现社会总目标的要求，组织均应遵守。

### 有效政策的标准

政策是否有效，主要取决于是否具备以下特点：

● 直接有助于目标实现。制定政策的目的是为了保证组织目标的实现，好的政策必须从目标出发，从政策的内容到所选择的方式、手段都能保证经济而有效地实现组织的目标。所谓有效的政策，核心就是对“实现目标有效”，这是衡量政策有效性最根本的标准。

● 内容全面，表述明确。政策的全面性是指政策所指导或制约的未来行动的范围是广泛的，计划所涉及的未来主要行动都应该通过政策来确定规则，使整个决策与行动系统都处于政策控制之下。政策的表述必须清楚、明晰，并强调要形成规范的文件或资料。

● 具有一贯性、协调性。政策是指导人们实现目标的方针，只有当它产生方向一致的合力作用时，才能有助于目标的实现，这就要求政策必须具有一贯性和协调性。政策的一贯性，是就纵向而言，即制定政策必须考虑同以前制定政策的衔接。只要组织的基本目标没变，就必须保持政策的一致性、连续性；否则，政策多变，前后不一，必然造成行动上的混乱。政策的协调性，是就横向而言，即制定某项政策时，必须兼顾多项目标的要求，并使其与相关的诸方



面的政策相协调。否则,就会造成政策之间相互矛盾,也必然引起行动上的混乱。

- 稳定性与灵活性相结合。政策是在较长时间起作用的指导行动的规范,它不同于一次性的指示。因此,好的政策必须具有稳定性,绝不能朝令夕改,变动频繁,令下级无所适从。但由于组织目标及主客观条件又是在不断变化之中的,政策又不可能长期一成不变。因此,它应具有灵活性,即能够及时、灵活地适应变化了的情况;否则,政策僵化,将使政策成为阻碍目标实现的绊脚石。政策的灵活性,既包括情况变化、政策不变仍能适应新情况,又包括情况变化,做必要调整、修改而使政策适应新情况。

#### 政策的制定

- 政策制定的程序。政策制定应该遵循由下而上,或由上而下的程序进行。前者是指由下级针对工作中遇到的问题而提出,或从工作实践中起动,再由上级制定;后者指上级提出原则指示,由下级讨论和拟定。在实际工作中,这两类程序经常是交叉或反复进行的。对重大或敏感的政策,可能需要进行多次反复。无论何种程序,制定政策时都必须特别注意从实际出发和让下级参与。脱离实际的政策,没有下级参与的政策,很难成为科学、有效和受下级拥护的政策。

- 政策的科学构思与拟定。政策必须进行充分的调查研究,发现事物本质,把握相关的管理机制,在此基础上,对政策核心内容进行科学的构思。要遵循目标导向的原则,使政策要素能更好地保证目标实现。在拟定政策中,要特别注意政策的自由处理度问题。政策不是规则,不是指示,不应该也不可能将未来行动的细节全都详尽地加以规定。拟定政策的具体内容要求时,要给下级留有一定的自由处理度,使政策含有必要的余地和自决内容,在总的指导与控制下,交给下级去自由处置。因此,制定政策只应对那些主要的未来行动规定基本准则或原则。

- 政策的表述。政策内容必须通过一定的语言文字形式来加以表述。根据政策的内容要求,既要使所用语言简要、准确、明了,又要有目的地使用广义的、宽泛的词语来概括,并使这两者很好地协调起来。前者可以保证政策的明确性和严肃性,防止出现歧义、误解或被人有意歪曲;后者适应政策施用范围的普遍性和广泛性,并能保证基层政策执行中的自由处置权。

#### 政策的运用

- 政策的传达。要使下级执行政策,首先必须使其了解和掌握政策。这就要搞好政策的传达。首先,要以权威形式颁布政策,如以正式文件下达等;其次,要运用多种方式进行传达、贯彻,力求使执行者准确了解政策的内容要求,把握政策的实质;再次,要进行各种教育和说服工作,使执行者理解政策执行的必要性,而不仅仅从思想感情上接受和拥护政策;最后,要抓好政策的落实,要将政策落实到人,落实到具体工作之中。

- 政策的执行。政策执行是所有政策工作中最重要的环节。没有得到很好执行的政策,内容再好也是没有用的。政策执行中最关键的问题是正确处理好执行政策的原则性和灵活性的关系,使政策的原则性与灵活性有机结合。首先,执行政策必须坚持原则,即准确、完整地把握政策的精神实质,一丝不苟地贯彻执行;但执行政策绝不能按图索骥,而必须结合实际情况灵活运用。即在把握政策核心要求的基础上,结合本单位、本部门当前的实际,行使自由处置权,最适宜地发挥政策威力,以确保目标实现。检验政策的执行是否正确的最终标准是看是否有助于组织基本目标的实现。

● 政策执行的控制。为使政策有效地促进目标的实现，必须在政策的执行中进行跟踪控制，监督政策的执行过程及其效果，评价政策的有效性与适用性，以及时地进行纠正行动或提出政策的调整、修改和完善意见，从而使政策更加完善，确保政策执行的实际效果。

计划编制

计划的种类

● 计划的分类。按照不同的标志，计划的种类可作各种划分：（1）按计划表现形式，可将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等类型；（2）按企业职能分类，计划可分为销售计划、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；（3）按制定计划的管理层次分类，计划可分为企业计划、中层部门计划、基层单位计划；（4）按计划的内容分类，计划可分为专项（专题）计划和综合计划；（5）按计划的期限分类，计划可分为长期计划、中期计划、短期计划。

● 三种基本计划类型。就企业而言，通常划分战略计划、生产经营计划和作业计划三种基本类型。

（1）战略计划。战略计划也叫战略规划，决定的是企业在未来一个时期的工作目标和发展方向，是企业最重要的一种计划。战略计划一般是由企业的高层管理人员制定的。它有三个显著特点：一是长期性，一般涉及企业未来3~5年、10~15年甚至更长的时间；二是普遍性，即它的涉及面广，相关因素多，既包括企业内的各部门和环节，也包括企业的外部环境；三是权威性，战略计划是一种宏观指导性计划，对企业的所有其他计划具有指导、约束作用。

（2）生产经营计划。企业生产经营计划是企业 在战略计划的指导下，根据企业的经营目标、方针、政策等制定的计划。生产经营计划的特点是整体性和系统性，它一般包括利润计划、销售计划、生产计划、成本计划、物资供应计划等。另外，生产经营计划一般多以年度计划为主。（3）作业计划。它是企业生产经营计划的实施计划，是企业的短期计划。作业计划一般是由基层管理人员或企业负责计划工作的职能人员制定，指标具体，任务明确。

企业计划书的基本结构

● 企业计划书的框架模式。企业中不同类型的计划，计划书的格式会有所不同，但是，一些基本的内容与项目是共同的。企业计划按照用途与思路的不同，大致可以划分为两种框架类型：基本框架模式与问题框架模式。

● 企业计划书的基本框架模式。一般的企业计划均采用这种模式。其主要内容结构为：（1）

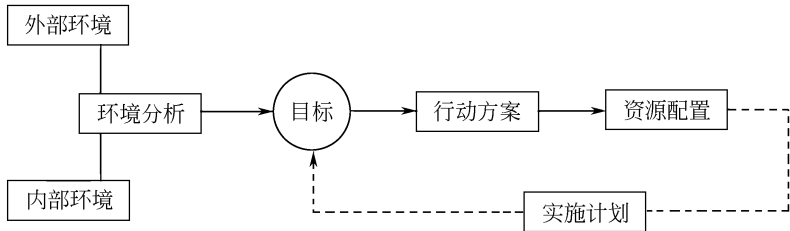


图 3.9 企业计划书基本框架模式

进行内外环境分析；(2) 确定企业目标；(3) 制定行动方案，包括活动内容、要求、途径、措施等；(4) 确定资源配置方案，包括执行人、资金保证、物资配备、完成时限等，见图 3.9。

● 企业计划书的问题框架模式。这是指为解决特定问题而拟定计划所采用的模式。其主要内容结构为：(1) 对所要解决的问题进行分析与界定；(2) 分析主客观条件，确定未来行动的目标；(3) 制定对策与措施，见图 3.10。

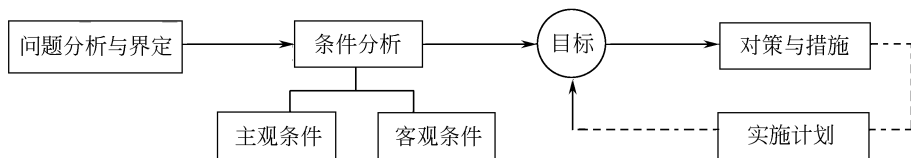
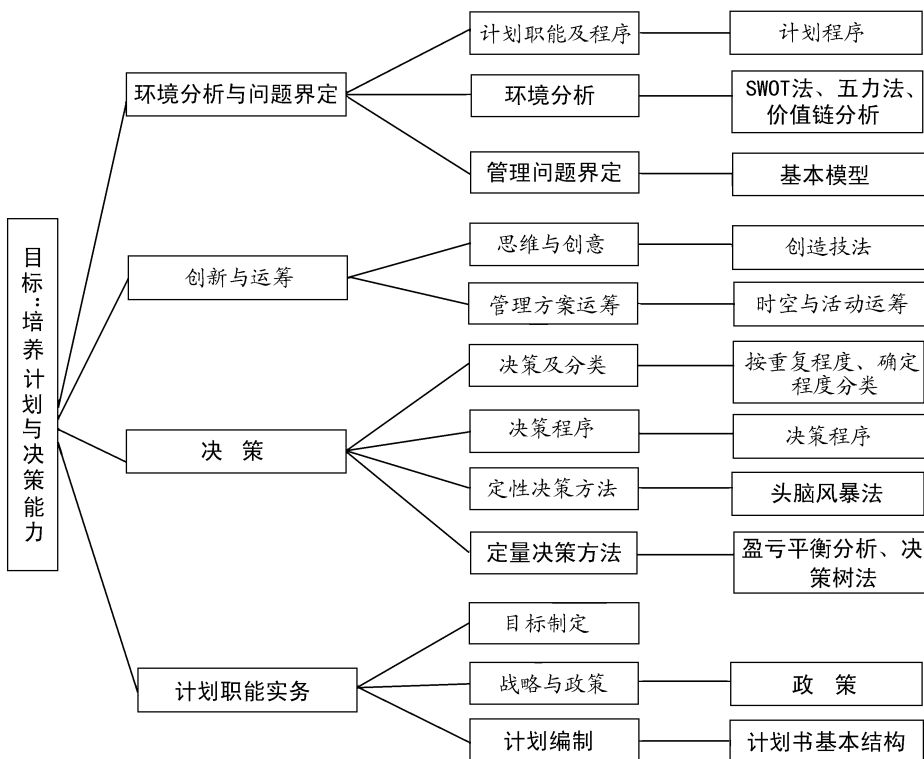


图 3.10 企业计划书的问题框架模式

● 企业计划书的基本项目。其最基本的项目有：封面（标题），序言，正文，主要包括环境或问题分析、行动目标、工作方案、资源配置等内容；附件，主要有计划指标体系、计划进度表及其他相关资料。



### 重点内容网络图



注：黑体字为更为重要的内容。

本图中未包括的内容可略讲或由学生阅读。



### 复习思考题

1. 什么是计划职能?
2. 计划职能的基本程序有哪些?
3. 怎样进行环境分析?
4. 怎样对管理问题进行分析 and 界定?
5. 创造力的来源有哪些?
6. 在管理中可采用哪些创新技法?
7. 创意是怎样形成的?
8. 怎样对管理方案进行科学运筹?
9. 怎样理解决策的涵义及分类?
10. 决策的基本程序是什么?
11. 定性决策方法有哪些?
12. 怎样理解与应用盈亏平衡模型?
13. 怎样理解和应用决策树方法?
14. 计划书框架模式有哪些类型? 怎样编制计划?
15. 战略的构成要素有哪些?
16. 怎样理解政策的涵义与功能?
17. 政策有哪些来源?
18. 怎样有效地制定与运用政策?



### 案例分析

#### 案例 3.1

#### 失败的营销决策<sup>①</sup>

A 厂是我国北方一家生产电工产品的大型企业,也是“一五”期间我国 156 个重点工程项目之一,一直列在全国 500 家最大工业企业和 500 家利税大户之中。20 世纪 90 年代初,企业主要经济指标一直居同行业之首,生产的产品是名牌产品,产品主要用在电力、铁路、矿山系统和大型基础建设项目中。但就是这样一个企业,目前经营却陷入困境,明亏潜亏达 7 亿元,到了资不抵债的边缘。

##### 一、病急乱投医——遍地设点

20 世纪 90 年代以前, A 厂产品由国家计划订货量每年就有 3 亿~4 亿元。国家物资部门根据订货以计划价格向其供料,在当时,中小企业和乡镇企业是无法与之抗衡的。90 年代以后,随着我国的经济体制逐步由计划经济向市场经济转变,市场全面放开, A 厂面临着严峻的形势。

为了适应新的形势,厂领导采取了很多措施。其中之一就是专门成立了销售总公司,统一销售 A 厂的产品。但由于观念陈旧和根深蒂固的老大思想,销售公司的工作远不能适应市场

<sup>①</sup> 黄雁芳,宋克勤. 管理学教程案例集. 上海:上海财经大学出版社,2001. 90~92

竞争的需要。这时，厂领导受相邻一个厂家实行“全员销售”经验的启发，也搞起了全员销售，除销售总公司的直属门点外，又陆续办了大批销售门点。这些销售门点有四种类型：

一是厂里投资在各中心城市办的销售处或公司；

二是各分厂、车间办的集体性质的销售门点，解决部分富余人员就业问题，厂里给予优惠条件；

三是本厂职工合伙或个人办的销售门点，人员停薪留职或是业余时间销售；

四是各地其他单位或个人挂 A 厂的牌子办的门点，每年向 A 厂交管理费。

这些销售公司和门点销售形式各异，或是厂里下达任务，或是承包，或是代销，还有的做中间人牵线。一般是先交一部分定金，由厂里按出厂价供货，货售完后，货款返回厂里，高出出厂价部分（费用加利润）归个人或单位。

## 二、彻底失去控制

经过几年的运营，A 厂的销售门点几乎失去控制，总厂、分厂、各部门、三产、个人和其他单位在各地办的大大小小的门点近 1 000 个，具体到底多少谁也说不清，这些销售环节出现了严重问题：

1. 各销售门点普遍拖欠货款，每年有上亿元收不回来，到 1998 年底，账面反映有 162 户门点欠 A 厂货款共达 1.5 亿元。

2. 厂里投资的销售公司有的大量占用货款挪作他用。其中本厂所属的南方一家销售公司，1992 年至 1998 年，销售 A 厂产品亿元，其中 1.6 亿元货款没有直接返回厂里，而是无偿地占用这笔货款与他人共同投资兴办了一个股份公司，还打时间差，不间断地用货款做流动资金，发展起了一个 3 亿多元净资产的企业。

3. 由于推销组织没有统一规划，分散、重复设置，出现各销售门点争夺市场，破坏了统一的价格体系，使客户有机可乘，压低产品价格。

4. 本厂职工或三产办的门点公开赖账，有钱不还。

5. 外单位和个人以 A 厂名义办的门点，拿到货款后，人走点空，无处追寻。有的根本不卖 A 厂的货，而卖其他厂家的货。

厂领导针对这种情况，曾绞尽脑汁想了一些对策。比如，简单地要求客户先交款后提货，但这样做又赶走了一些大的客户；再有，让中间商直接带客户到厂里签合同，返给一定的利，结果有些有推销手段和固定客户的门点感到利少而不愿做。两种方法都影响了产品的销售。更致命的是，有些门点已控制了 A 厂的部分销售渠道，使 A 厂处于想清理这些门点又不能清理的境地。

## 三、难咽的苦果

由于 A 厂销售环节管理出现的问题，使 A 厂的整个营销活动受到了严重的影响。

1. 滞留在销售中间环节的货款不能及时回收，使 A 厂流动资金原本不足的困难状况更加严重，不得不增加贷款。20 世纪 90 年代中期是银行利率较高时期，贷款的增加使 A 厂财务费用激增，加剧了营销活动的困难。

2. 由于财务费用和原材料价格上升以及其他原因，A 厂的产品成本在同行业中处于较高水平，失去了市场竞争优势，又使困境中的 A 厂雪上加霜。

3. 由于许多销售门点以 A 厂名义注册或挂靠 A 厂，当这些门点发生民事纠纷后，由 A 厂

承担连带责任，又造成了一部分损失。

问题：

1. 请描述一下 A 厂的销售环节的流程。
2. A 厂营销决策是属于什么类型的决策？又是怎样制定出来的？
3. 按照有关的决策理论分析 A 厂营销失败的主要原因是什么？

### 案例 3.2

### 生产率下降的原因是什么？

赵先生是一家大电子厂的制造经理。该公司的管理部门最近安装了一些新机器，实行了一种简化的工作系统，使每一个人包括他自己在内感到惊讶的是，提高生产率的期望并未实现。实际上，生产开始下降，质量降低，离职的雇员数目增加。

他认为机器没有任何故障。有使用这种机器的其他公司的报告，这些报告坚定了他的想法。他也曾要求制造这种机器的公司的一些代表对机器进行过仔细检查，他们报告说，机器运转正处于最高效率。赵先生怀疑，问题可能出在新的工作系统上。但是，他的直接下属并非都持有这种看法，他们是四个基层主管人，每人负责一个科组，还有一个是他的物资供应经理。他们对生产率下降的原因看法不同，分别认为是操作工训练差、缺乏适当的经济刺激体制和士气低落。显然，对这一问题各人有各人的想法，下属中存在着潜在的分歧。

这天早晨，赵先生接到分部经理的一个电话，他刚刚得到近 6 个月的生产数字，打电话表示他的关切。他指示说，应以赵先生认为的最好方式解决这一问题，他很想在一周内知道计划采取什么步骤。赵先生和部门经理同样关心生产率的下降。问题在于采取什么步骤扭转这种情况。

问题：

1. 分析这位制造经理所面临的问题，并猜测他将采取怎样的步骤或程序（有几种可能方案）？
2. 请对造成生产率下降的原因进行分析。
3. 请提出你的对策建议。



### 实践与训练

#### 项目一：企业环境分析

##### 【实训目标】

1. 培养分析外部环境的能力；
2. 培养分析内部环境的能力。

##### 【实训内容与要求】

1. 实地调查一家企业或搜集一家企业的系统资料。
2. 运用“五力”分析法，分析该企业的外部环境。
3. 运用价值链理论与方法，分析该企业的内部环境。

##### 【成果与检测】

1. 每个人都要提供一份企业外部环境分析简要报告；
2. 每个人都要提供一份企业内部环境分析简要报告；
3. 由教师对学生的两个报告评定分数。

#### 项目二：系列实训之三——活动策划

##### 【实训目标】

1. 培养创新能力与策划能力；
2. 掌握实际编制计划的方法。

##### 【实训内容与要求】

1. 在调研的基础上，运用创造性思维，策划一项活动，制定计划书。要求：
  - (1) 所策划的活动的内容与主题，既可以由教师统一指定，又可以由学生自选。选题尽可能与所学专业业务相关。
  - (2) 应通过调研，占有较为充分的材料。
  - (3) 要运用创造性思维，所策划的活动一定要有创意。
  - (4) 要科学地规划有关要素，计划书的结构要合理、完整。
2. 在每个人进行个别策划的基础上，以模拟公司为单位，运用“头脑风暴法”等方法，组织深入研讨，形成公司的创意。
3. 进行系统的活动策划，编制公司的活动策划书或计划书。

##### 【成果与检测】

1. 每个人都要起草一份策划书；
2. 编制公司的策划书或计划书；
3. 由教师与学生共同对各公司的策划创意与计划编制进行评估，确定成绩。