

计划与控制系统

- 计划与控制
- 计划的类型
- 计划系统的设计
- 控制的类型
- 控制系统的设计
- 计划与控制的协调
- 计划与控制的工具

引子

为了满足市场需要，李维斯公司十分重视对消费心理的分析，并制定计划来实现是消费者满意的目标。公司还根据市场调查获得的各种有关用户的信息资料，制定出五年计划和第二年度计划。虽然市场竞争相当激烈，但由于李维斯公司积累了相当丰富的市场调查经验，所制定的生产和销售计划同市场的实际销售量只差1%~3%，基本做到了产销的统一，从而实现在很好的产销平衡。

李维斯公司的销售网络遍及世界70多个国家，他们对所属的生产和销售部门实行统一领导，从而实现了有效的控制。他们认为产销是一个共同体，二者必须由一个上级来决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，使工厂的生产和市场的需求保持统一。为此公司设立了进行市场调查的专门机构，在国内、外进行调查，为公司计划和控制提供依据。

通过对信息的充分把握和运用有效的控制和计划工具，李维斯公司在一次有一次的市场竞争中实施了正确的计划和控制。这些为李维斯公司带来了蓬勃的发展。

1979年，李维斯公司在美国国内总销售额达13.39亿美元，国外销售盈利超过20亿美元，雄居世界10大企业之列。

第1节 计划与控制

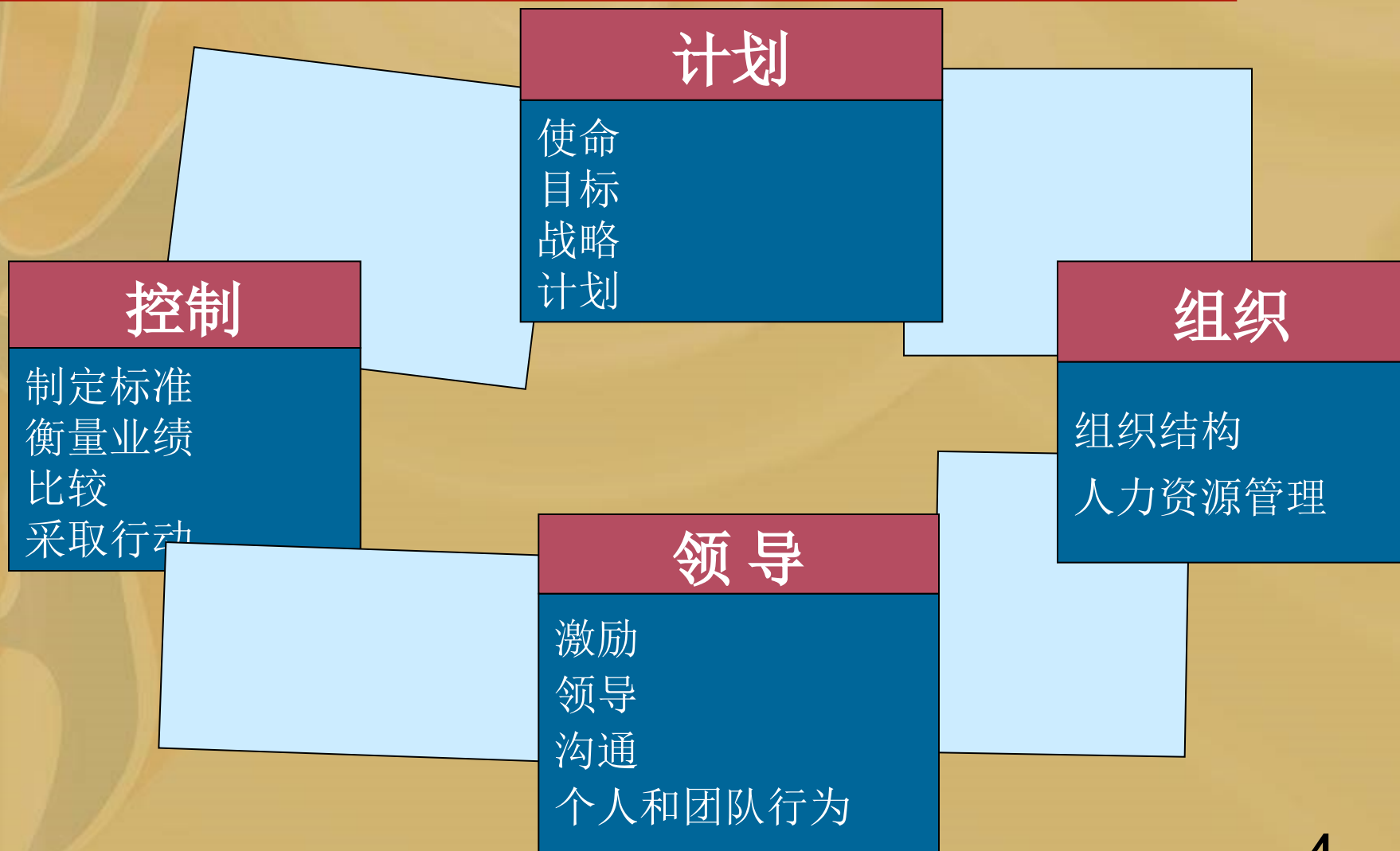
■计划和控制系统

- 计划和控制系统是适应环境变化，有步骤、有安排地开展工作的基本手段。
- 计划和控制在贯穿于管理的整个过程当中。

■计划和控制基础

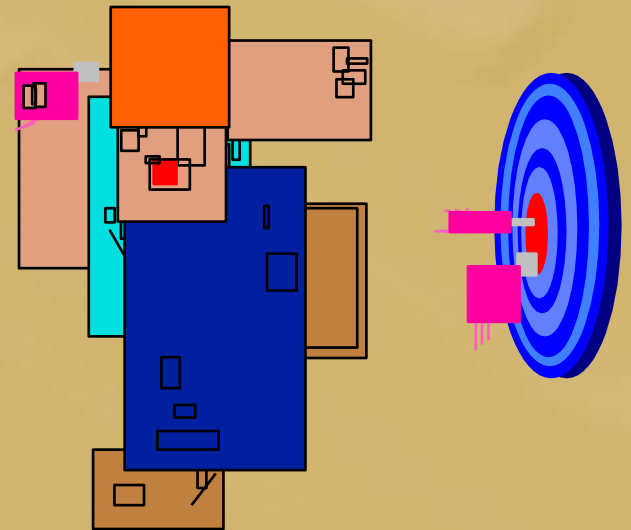
- 计划和控制的基础是信息。
- 计划与控制系统和企业组织中信息沟通体系之间，存在着双向影响关系。

计划和控制循环



第2节 计划系统

- 目标与计划概要
- 计划的类型
- 计划制定过程的意义
- 计划系统的设计



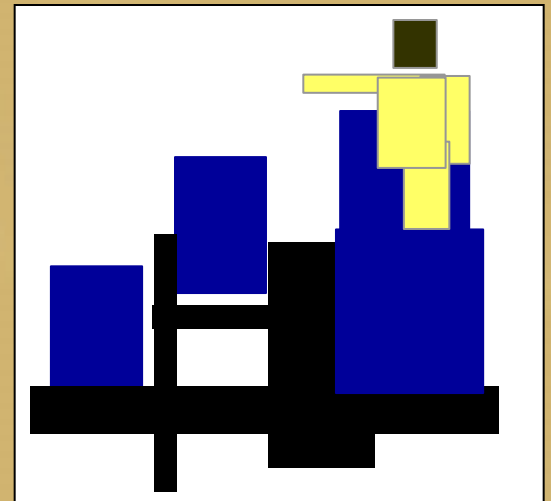
1、目标与计划概要

■计划的概念：

计划是对组织未来一段时间内的目标实现和实现目标途径的安排与筹划，它具体阐明了必要的资源分配、时间进程、任务划分及其他相关活动。

■计划的性质：

- 服务于组织目标
- 管理的桥梁
- 普遍性和秩序性
- 追求效率



1、目标与计划概要

目标的实现

组
织

影
响

控
制

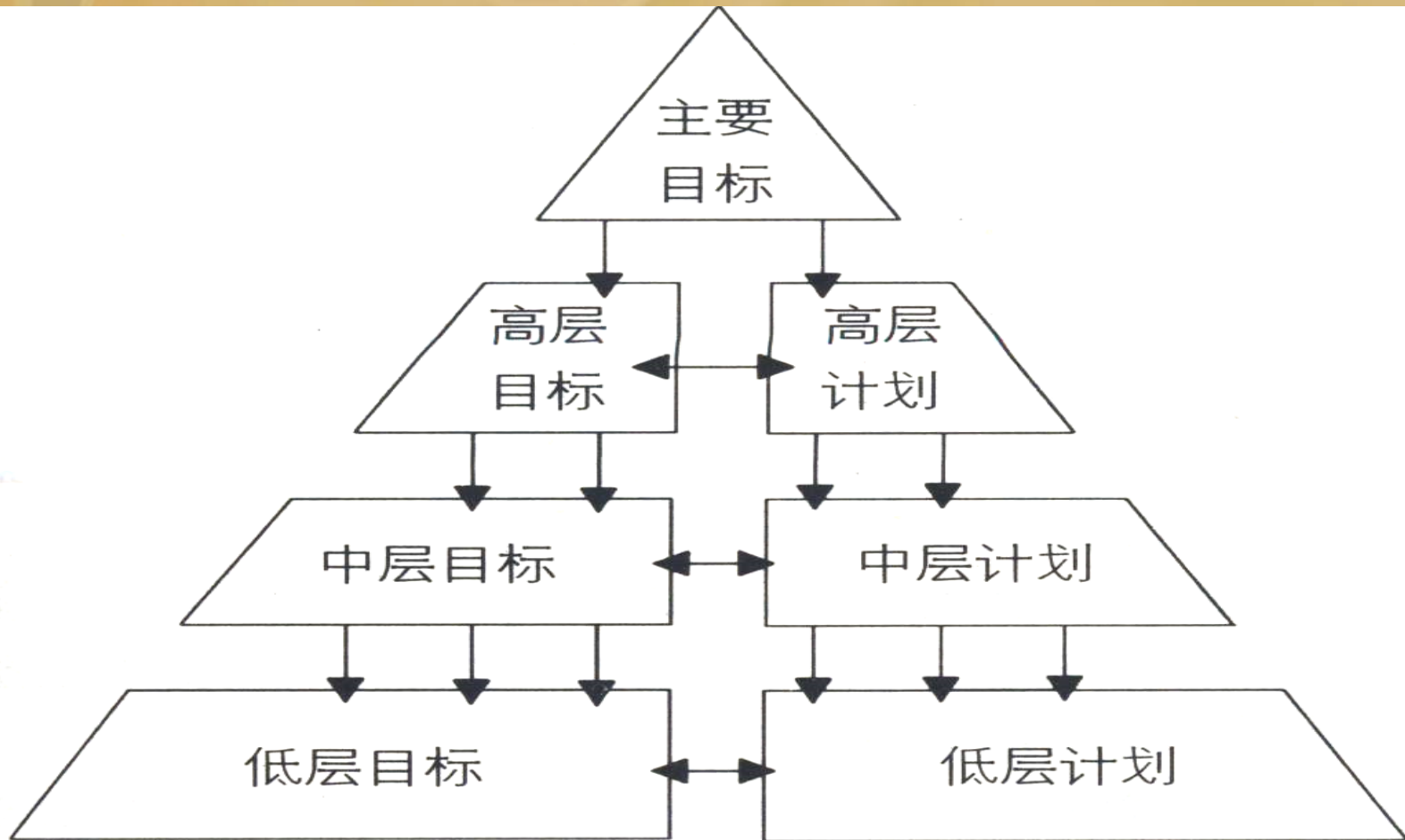
计 划

1、目标与计划概要

- 目标是组织活动的目的地，是活动的动力和测定器；计划则是到达目的地的过程。
- 目标着眼于未来的目的，而计划着眼于眼前的方法。
- 计划具体阐明了必要的资源分配、时间进程、任务划分及其他相关活动。

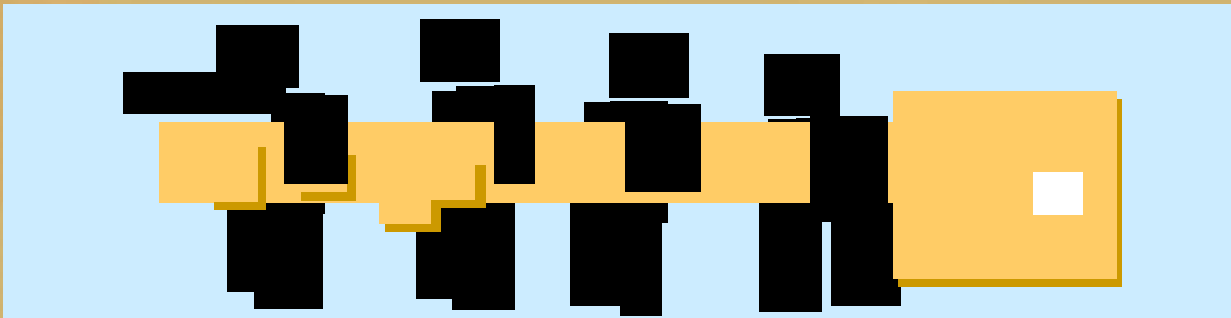


1、目标与计划概要



1、目标与计划概要

- 计划活动始于组织的正式使命，它是战略层面的目标和计划的基础，并通过战略层面影响到战略层面的目标和计划，进而到作业层面的目标和计划。
- 每一层面的计划都会影响到其它层面的计划，因此也要支持其他层面的计划。
- 上下层面并不完全是指令与被指令的关系，而是带有相互影响相互协调的关系，它们都要对共同对目标负责，并共同服务于组织的使命。



2、计划的类型

分类标准	类型
时间长短	长期计划、中期计划、短期计划
广度（涉及时间长短和涉及的范围广狭）	战略性计划、战术性计划、作业计划
明确性	具体计划、指导性计划
职能	业务计划、财务计划、人事计划、营销计划
使用频率	一次性计划、重复性计划
...	...

2、计划的类型（一）

- 长期计划是组织在较长的时间对其发展方向和定位所作的规划和设计，它是组织未来较长的一段时间内为之奋斗的蓝图。
- 短期计划则是在针对较短的时间内对组织运作中的具体环节方面所做的安排，它是组织内部在最近的一段时间内所要完成的任务。
- 中期计划介于两者之间的计划，它是衔接长期计划和中期计划的桥梁。

2、计划的类型（二）

- **战略计划：**从组织整体出发，为组织设立整体目标并寻求组织在环境中的定位。
- **战术计划：**战术计划是为了帮助实施战略计划而制定的中等层次的计划。
- **作业计划：**阐明实现作业目标的行动方案，并支持其上一层次计划的计划。

三种计划的区别

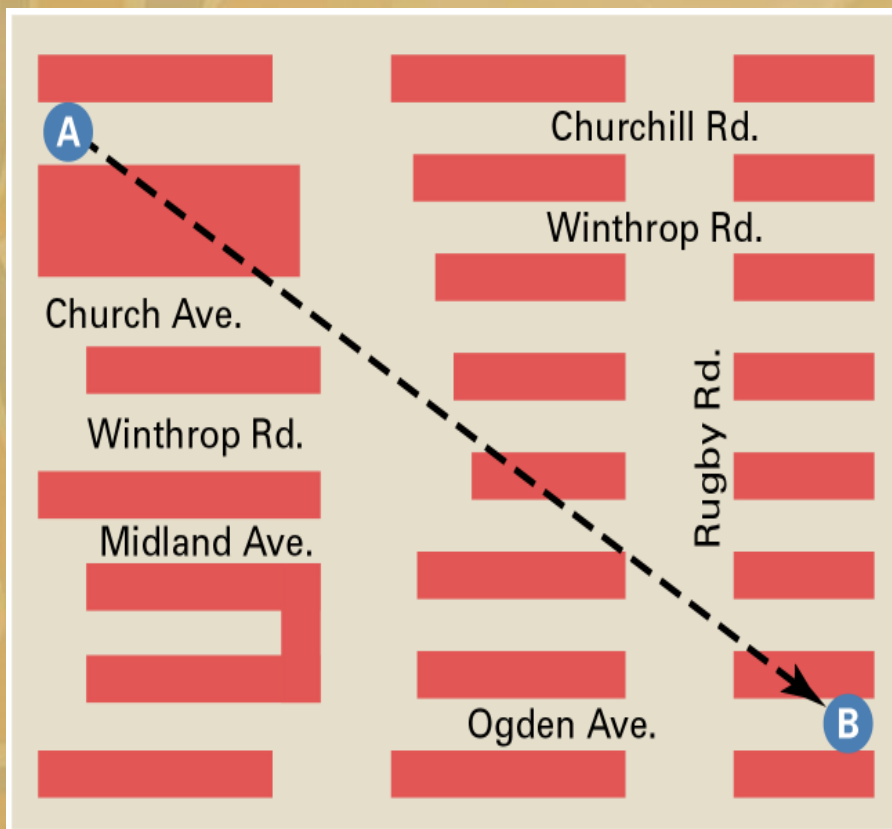
比较维度	战略计划	战术计划	作业计划
目标	战略目标	战术目标	作业目标
覆盖面	整个组织	事业部	部门
制定者	高层管理者	中层管理者	基层管理者
责任中心	投资中心	利润中心	成本中心
时间	长期 (5年左右)	中长期 (1年左右)	短期 (一年以内)

2、计划的类型（三）

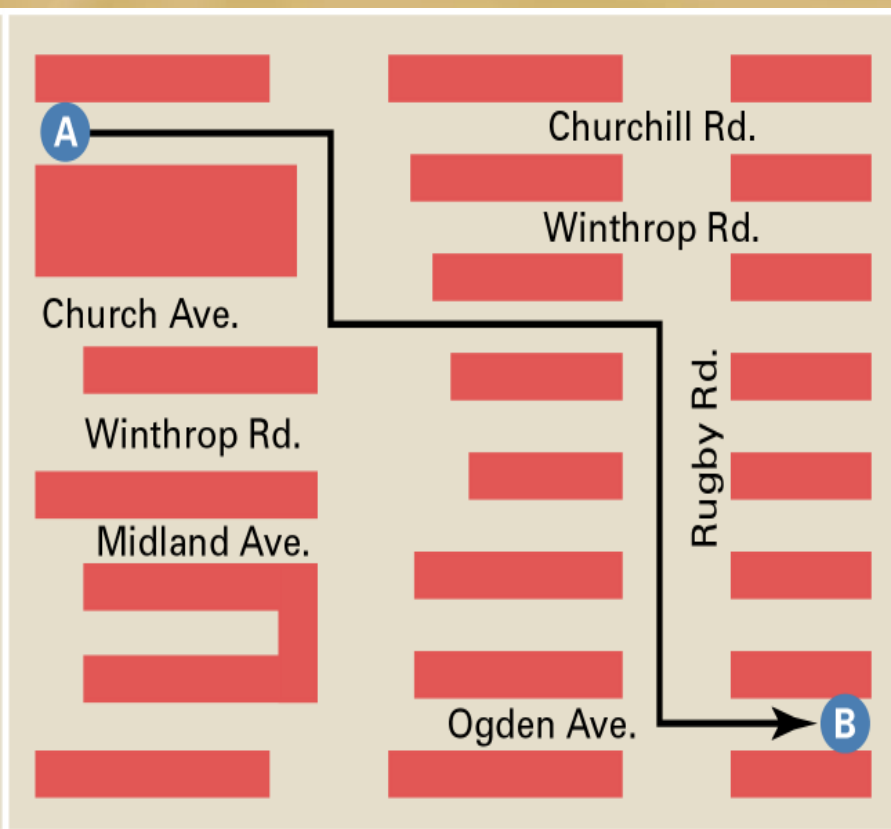
- 指导性计划，又称方向性计划，是为组织发展提供方向性和原则性的规划，它具有灵活性和方向性。
- 具体性计划，是清晰具体的陈述组织目标的计划，不存在半点模糊和歧义，具有很强的操作性。



指导性计划 Vs 具体性计划



指导性计划



具体性计划

2、计划的类型（四）

- 一次性计划是指为了满足特定需要而设计的一次性解决方案的计划
- 重复性计划又称持续性计划，则是对重复进行的活动进行持续的指导

3、计划制定过程的意义

■对计划者个人而言：

- 了解和把握环境
- 明确工作目标
- 确定当时必须采取的行动

■对企业组织而言：

- 沟通和协调
- 形成总体计划
- 施加管理影响



为什么需要制定计划



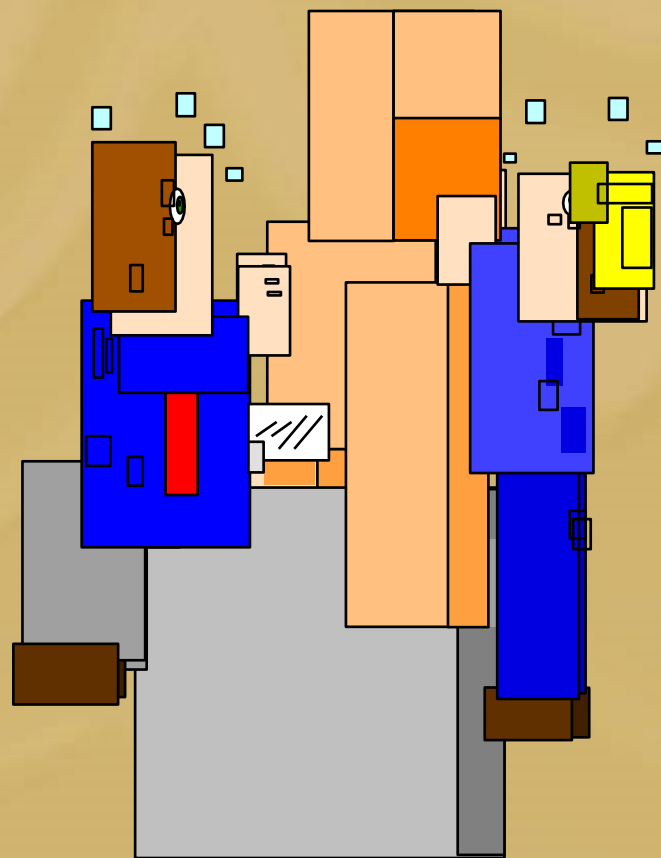
4、计划系统的设计

计划制定过程需确定的基本问题：

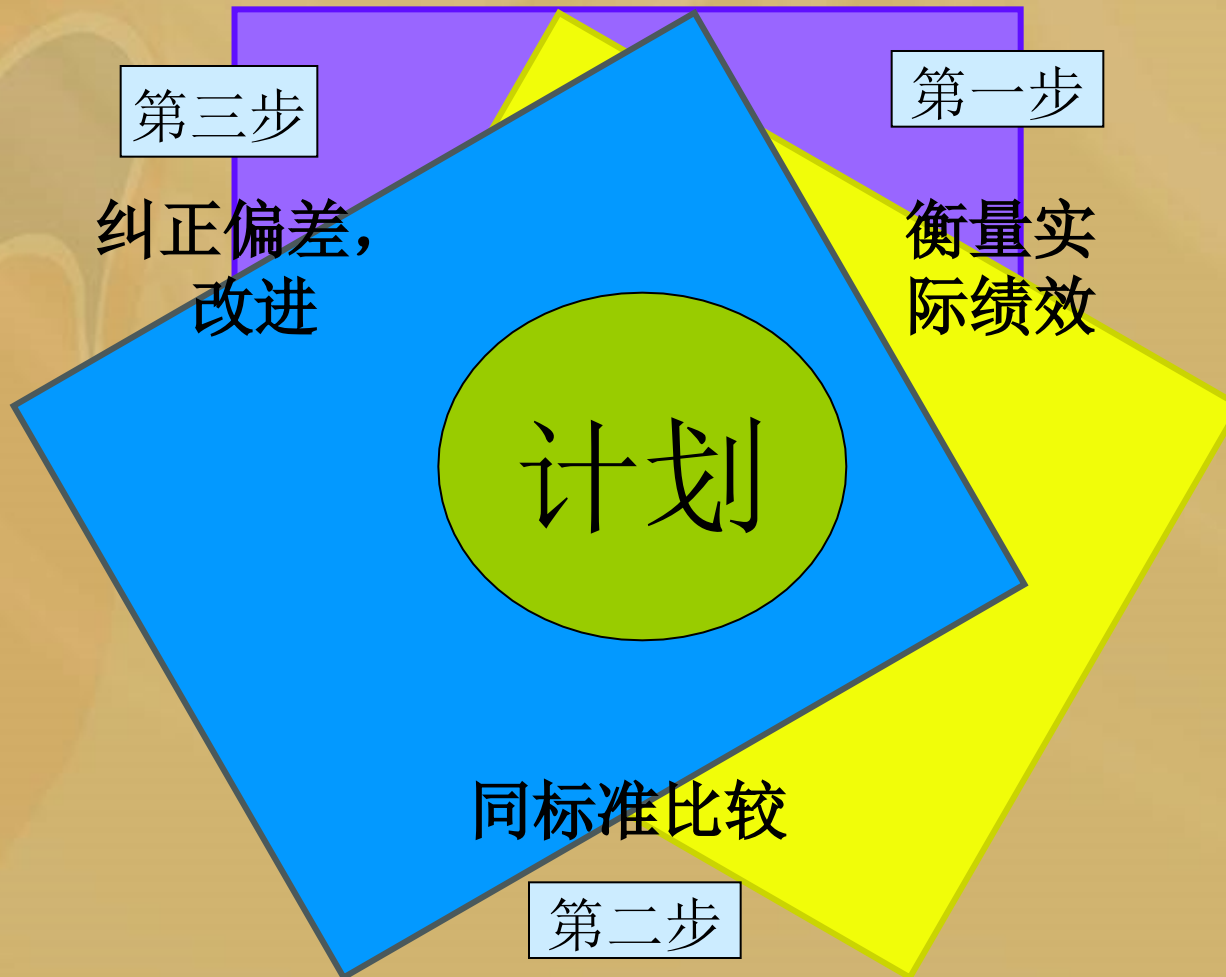
- 计划制定者
- 计划范围
- 与资源配置的协调
- 与业绩评价的协调
- 计划形式

第3节 控制系统

- 控制过程
- 控制的类型
- 控制系统设计
- 计划与控制的协调



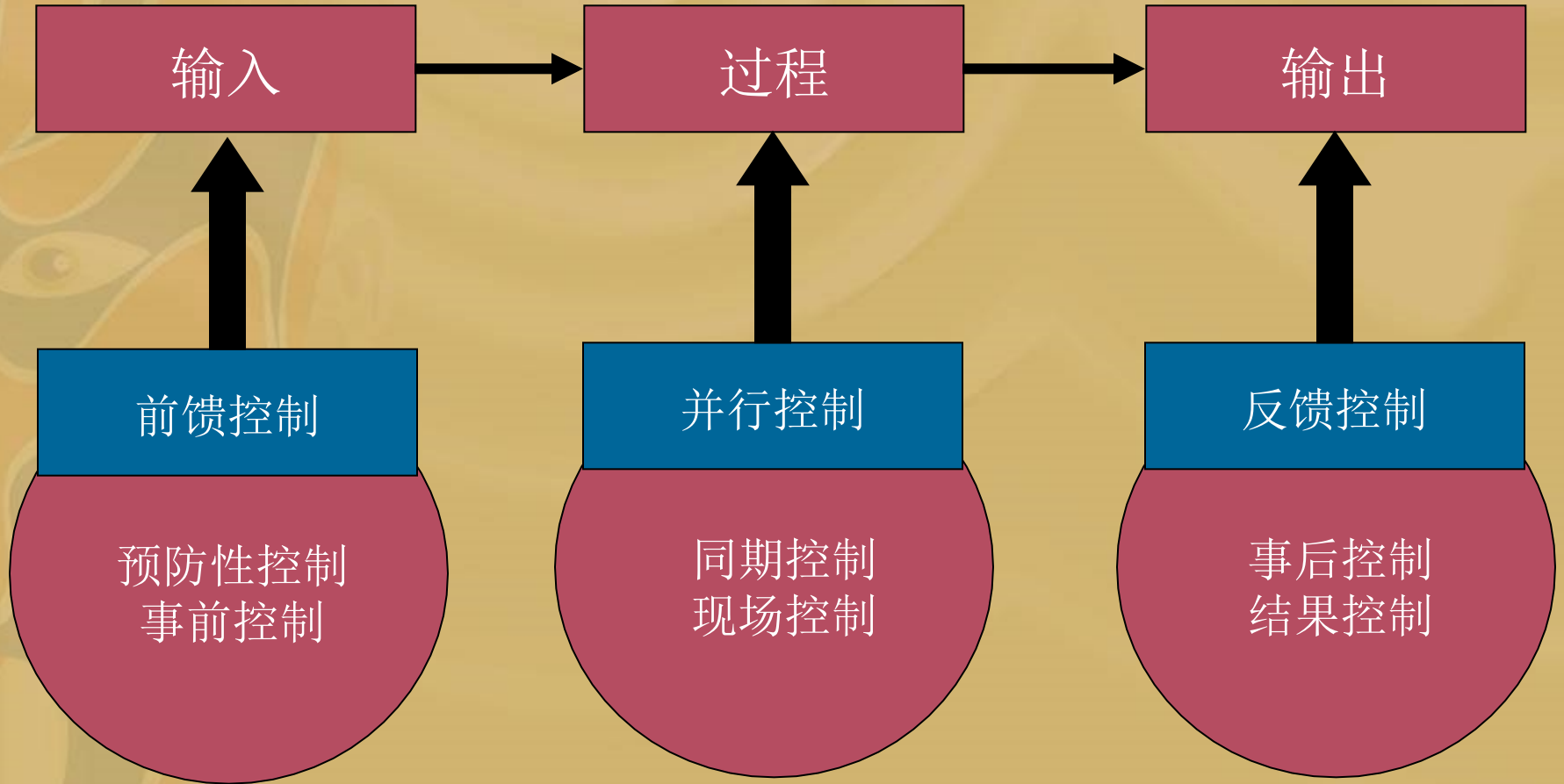
1、控制过程



2、控制的类型

- 前馈控制、并行控制、反馈控制
- 正馈控制和负馈控制
- 直接控制和间接控制

3、控制的类型（一）



2、控制的类型（一）

控制类型	近义词或同义词
前馈控制	预防性控制、事前控制
并行控制	同期控制、现场控制、过程控制
反馈控制	事后控制、结果控制

2、控制的类型（二）

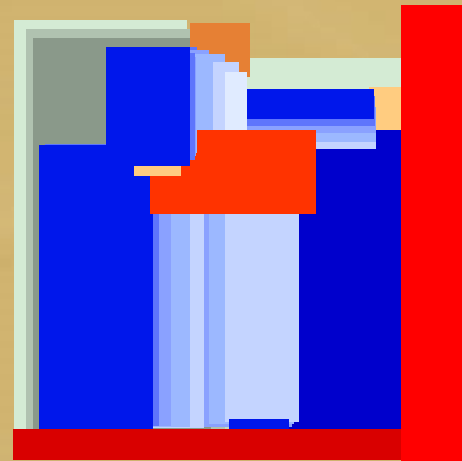
- **正反馈控制：**使执行结果符合控制标准的要求，为此需要将管理循环中的实施环节作为控制对象。
- **负反馈控制：**使控制标准发生变化，从而更好地符合内外现实环境的需要，主要体现在管理循环中的计划环节。

2、控制的类型（三）

- **间接控制：** 又称外在控制、影响控制，它由他人和单位承担控制工作从而保证目标和标准得以顺利实现，作业人员只负责检测、发现问题和报告偏差。
- **直接控制：** 又称内在控制，它是一种自我控制，作业人员不仅检测和发现问题，还要订立标准并纠正偏差。

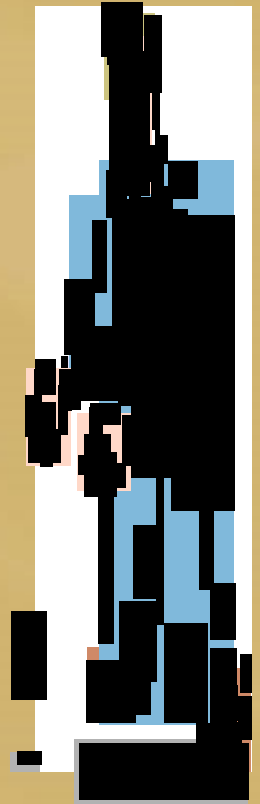
直接控制过程

- 采取某种控制行动
- 对控制行动的结果进行观察、测定
- 将观察、测定的结果与应有的标准比较、评价。



间接控制过程

- 确定应达到的目标标准
- 作业人员对工作进行控制
- 一定时期后，管理者对作业人员的成果进行观察、测定
- 管理者将观察、测定到的成果与标准比较、评价
- 在比较、评价的基础上，管理者决定奖惩措施。



控制类型的选择

		评价成果的能力	
		强	弱
预测 具体 活动 方面 的 知识	丰富	并行控制 反馈控制	并行控制
	贫乏	反馈控制	直接控制 前馈控制

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/038110112012007005>