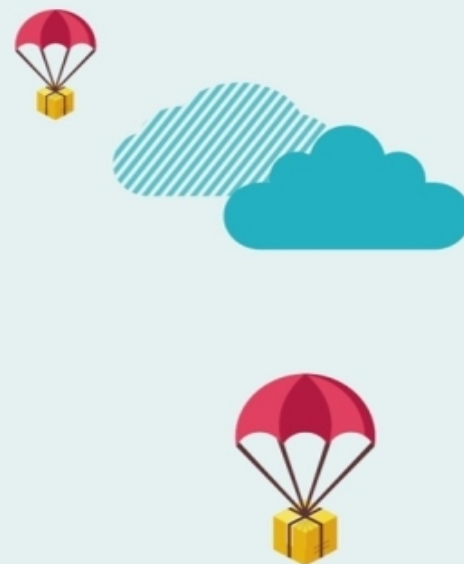


# 第五章

# 计划管理



《礼记·中庸》：“凡事豫则立，不豫则废。”

**译：**做任何事情，事先谋虑准备就会成功，否则就要失败。

明·刘伯温《百战奇略·计战》：“凡用兵之道，以计为首。”

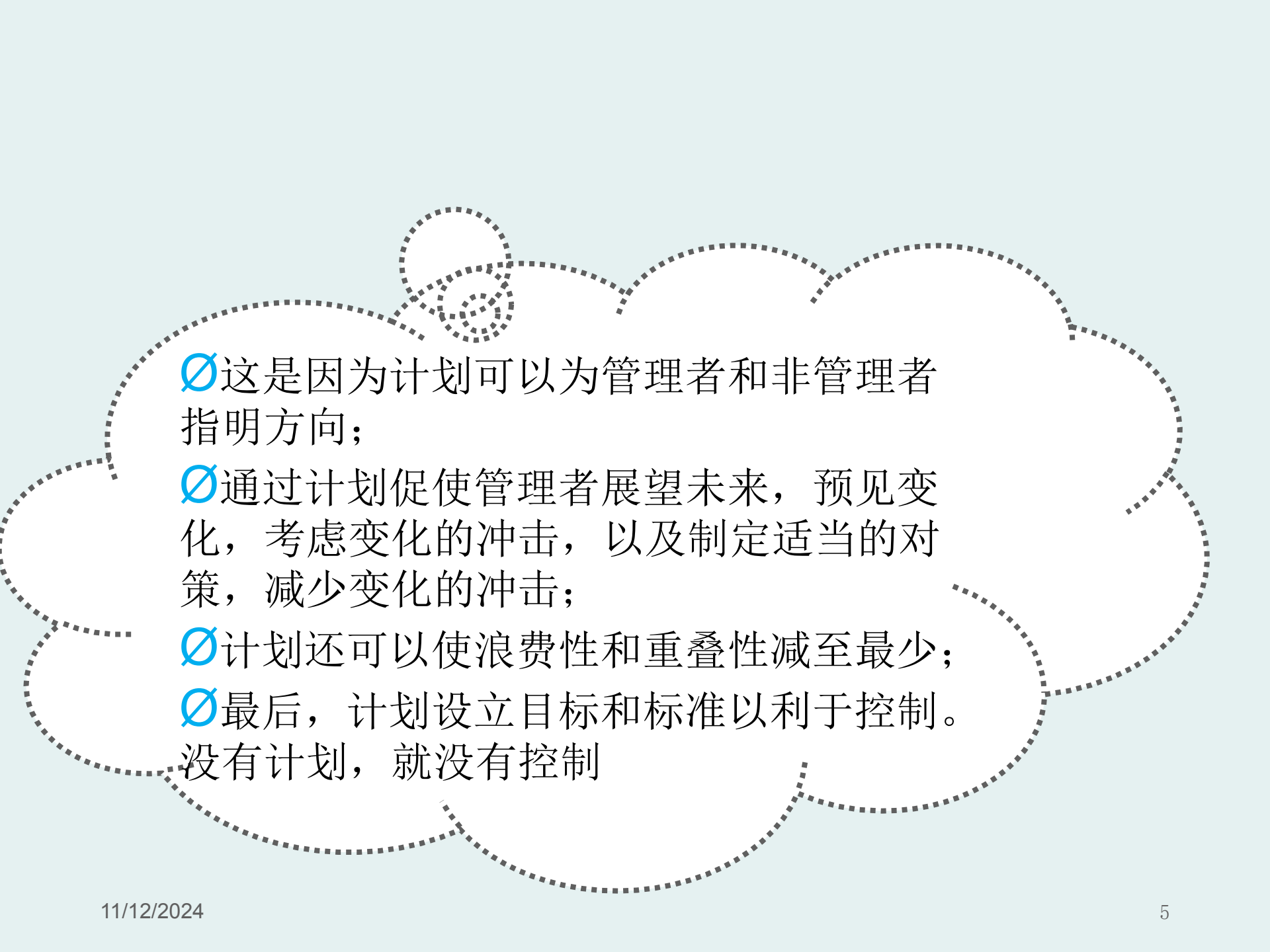
**译：**指挥军队作战的法则，应把研究各种情况，制定谋略作为首先加以考虑的事情。

# 计划是管理的首要职能

- ◇首先，计划从明确目标着手为实现组织目标提供了保障。
- ◇其次，计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现。
- ◇再次，计划通过规划、政策、程序等的制定保证着组织目标的实现。

# 为什么要做计划？





Ø这是因为计划可以为管理者和非管理者指明方向；

Ø通过计划促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，减少变化的冲击；

Ø计划还可以使浪费性和重叠性减至最少；

Ø最后，计划设立目标和标准以利于控制。  
没有计划，就没有控制

# 为什么不做计划？

变化太快，计划跟不上变化快；

•计划完成不了；

•有计划太约束，不自由；

•没有时间做计划；

•计划没有用；

正因为有变化才需要做计划；

有了计划才知道有问题；

计划保证我们首先做好重要的事；

不做计划不知如何利用时间；

•计划有用没有用、怎么做，做了才知道。

# 计划工作的重要性

- ◇ 指挥的依据
- ◇ 降低风险的手段
- ◇ 减少消耗，提高效益
- ◇ 控制的基础

# 案例：难道我没有计划吗？

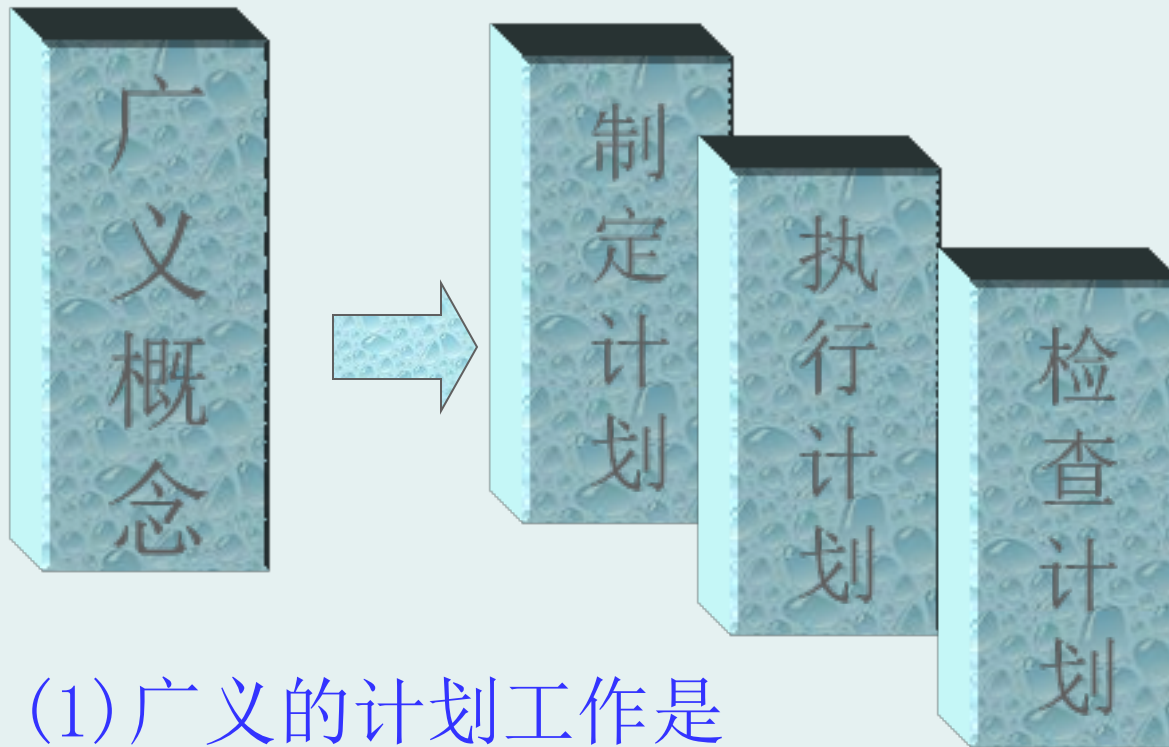


个体户小赵得知近来某高档啤酒销售的差价利润丰厚，就托关系以预付30%款项的方式从厂家批发5000箱。同时招一批临时工以每瓶2角回扣的报酬组织促销队伍，并安排饮食店和宾馆代销。但因促销不力，2000箱啤酒积压在库房。小赵的爱人骂他做事没有计划，小赵感到很委屈。你认为小赵有计划吗？从管理学上来说，如何界定“计划”呢？



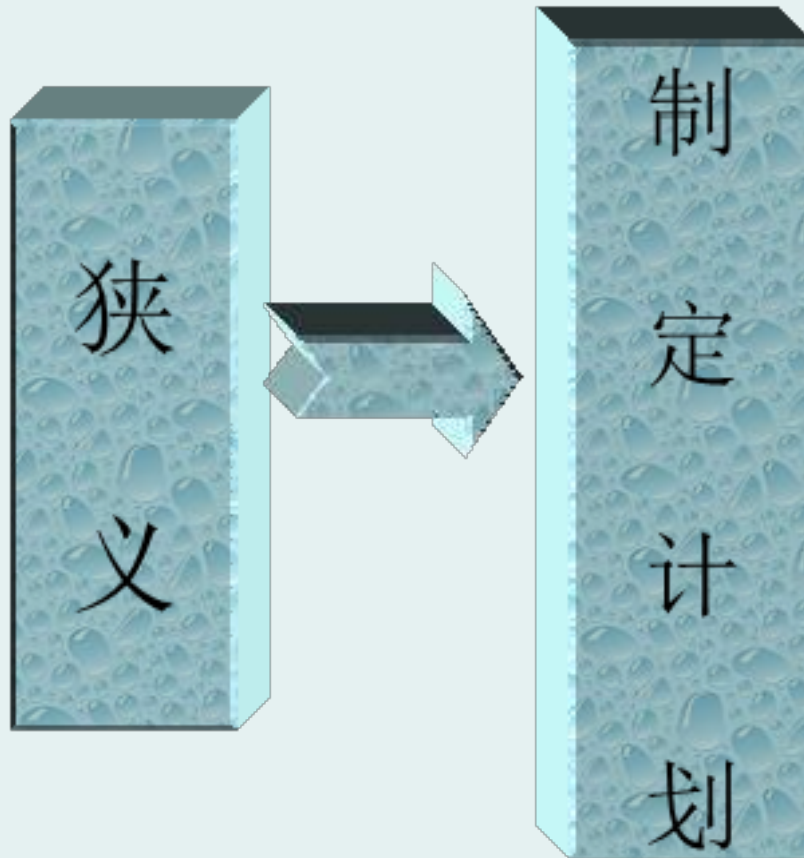
# 一、计划概述

## (一) 计划工作的概念 (1)



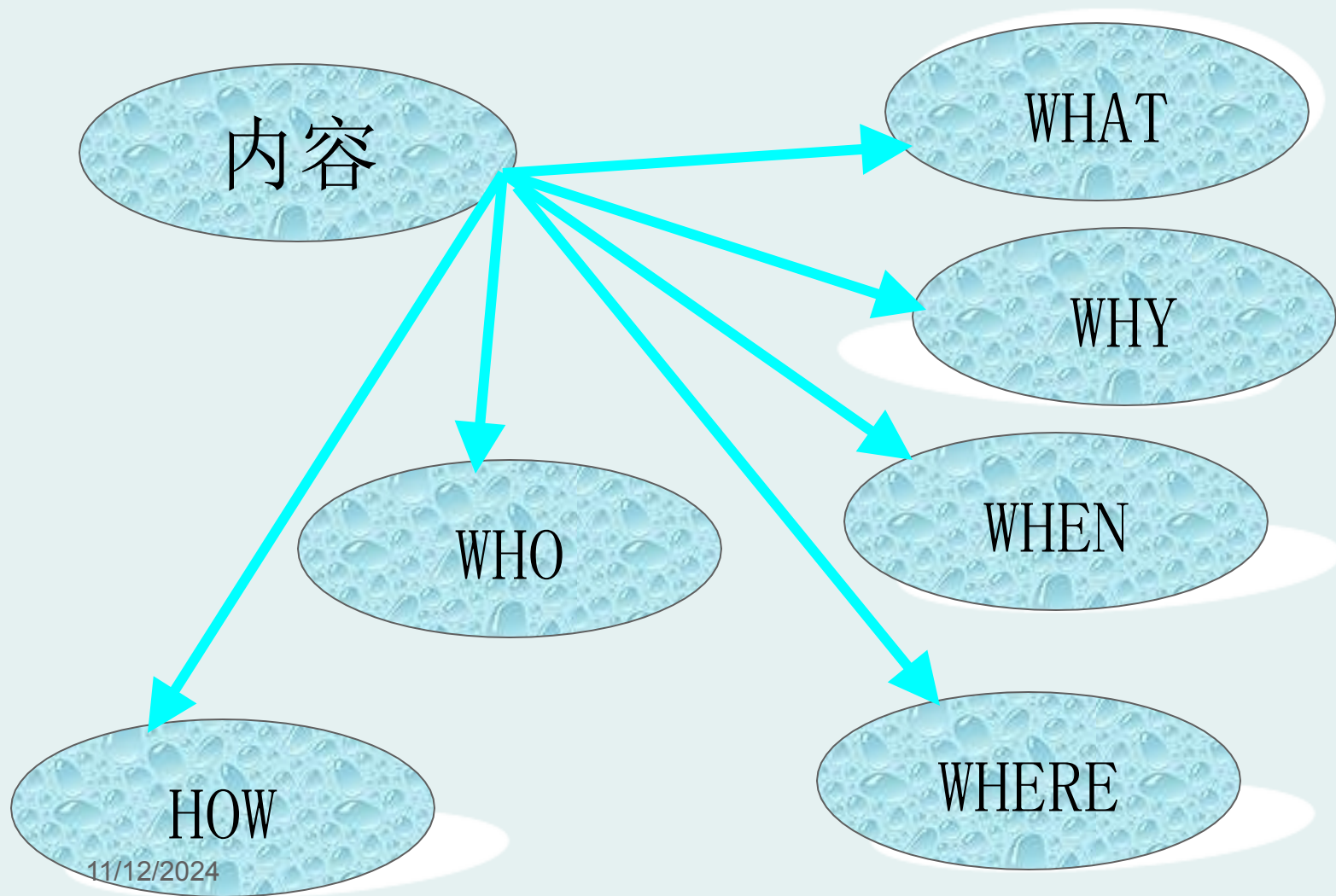
(1) 广义的计划工作是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的过程。

## (一) 计划工作的概念 (2)



(2) 狭义的计划工作是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。

## （二）计划工作的内容（P63）



## 二、计划工作的基本特征



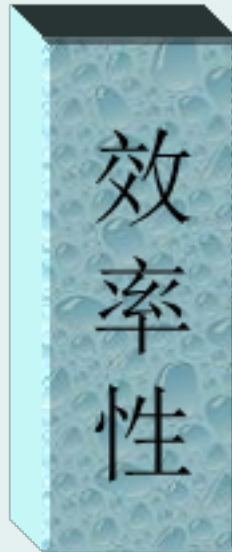
目的性



主导性



普遍性

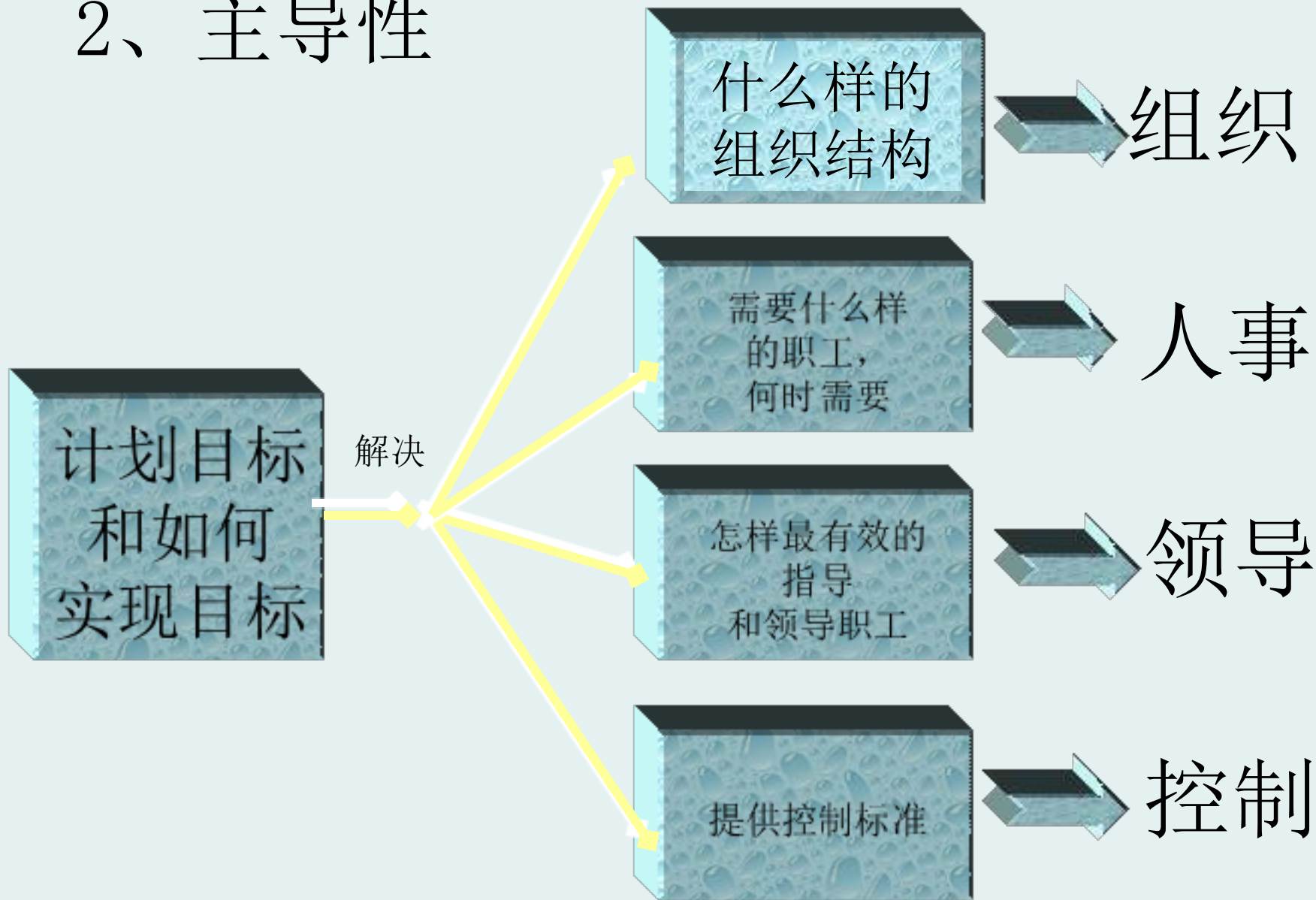


效率性

# 1、目的性

- U 计划的性质决定着计划必须设定一个目标，必须在管理工作中居于领先地位。
- U 目的性，是生物界和人类社会普遍具有的一种性质。例如生物的进化，就显出一种目的性，而在人类社会中，目的性则表现为人的的一种有意识的活动。多年以前，美国一家名叫麦凯——希尔兹协会的经济咨询公司在向美国休斯敦航空公司的政策委员会提供建议时就指出，企业计划的发展，与技术革命一样，也是一场革命运动。计划的性质决定着，计划必须设定一个目标，必须在管理工作中居于领先地位。

## 2、主导性



# 3、普遍性

- 制定计划是各级主管人员的一个共同职责。
- 各级管理人员所制定的计划的范围、内容不同而异。高层管理人员制定组织的总体计划，把握全局方向和目标；中层管理人员制定部门计划，诸如财务计划、市场计划、人事计划等，确定在整体目标实现过程中，各部门自身的具体目标；而基层管理人员则要制定具体的作业计划，以配合生产计划的最终实现。



## 4、效率性

- | 效率性是指从组织目标所作贡献中扣除制定和执行计划所需要费用及其他因素后的总额。指在资源一定的情况下，如何使方案产生最大的效益。
- | 对于营利性组织来说，效率是指计划的成本收益比率。计划的编制和实施是要支付成本或费用的，如果其收益大于成本，就可以称之为有效率的，反之，就是没有效率的或效率低的。对于非营利性组织，计划的结果取决于决策者的价值标准。



### 三、计划的种类

（一）按期限分：长期（一般五年以上）、中期（介于长、短期计划之间）和短期（一年或一年以下）。这种划分不能绝对化，要结合行业特点和环境变化的速度。

（二）按职能分：就是按管理活动的类型分有生产、设备、技术、销售、财务、人事等。一般是根据总体计划来制定的，并考虑各部门的相互关系。

### (三) 按层次分：战略计划和战术计划

**战略规划**是关于企业活动总体目标和战略方案的计划(应用于整体组织的，为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划)侧重于确定企业要做什么事(WHAT)以及为什么(WHY)要做这事。

**战术计划**主要用来规定企业经营目标如何实现的具体实施方案和细节。则是由何人(WHO)在何时(WHEN)何地(WHERE),通过何种方法(HOW),以及使用多少(HOW MUCH)资源来做这事。

## 四、 计划工作的程序

用预算形式使计划数字化：计划离不开资源的分配，资源的分配是用预算来体现的。预算一方面是对各部门所要使用的资金的统筹规划；另一方面又是衡量计划完成程度的标准。

1 标

标

4 前提

前提

各种方案

6 选择方案

7 制定派生计划

8 用预算形式使计划数字化

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/227021120161006110>