

LOGO

# 第讲计划及其制订- 资料





# 上章内容回顾

- 组织目标与个人目标
- 组织目标的制定
- 目标管理的方法
  - 是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管理方法
- 目标管理强调通过目标来进行管理
  - 目标为中心
  - 系统管理
  - 重视人的因素



# 第六章 计划及其制定

- 计划及其作用
- 计划的制定和审定
- 计划方法
- 时间管理方法



# 本章导入

- “未雨绸缪”的故事
  - 趁天未下雨，急剥桑皮，拌以泥灰，以缚门窗。汝居下者，敢欺我哉？
    - 《诗经·鸛鹑，chī xiāo 》
    - 做任何事情都应该事先计划好，以免临时手忙脚乱。



# 第一节、计划及其作用

- 计划的两种含义

- 动词：管理者确定必要的行动方针，以期在未来的发展中能够实现目标的过程。
- 名词：对未来活动所作的事前预测、安排和应变处理。



# 一、计划的内容或要素

- 计划的概念

- 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。

- 计划工作：

- 是指对现在及过去有关信息进行分析，对可能的未来发展进行评估，以确定使组织能达到其目标的行为方针的全过程。

- 计划既是决策所确定的组织在未来一定时期内的行动目标和方式在时间和空间的进一步展开，又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础。



# 一、计划的内容或要素

- 何为“5 W 1 H”？
  - What——做什么？目标与内容。
  - Why——为什么做？原因。
  - Who——谁去做？人员。
  - Where——何地做？地点。
  - When——何时做？时间。
  - How——怎样做？方式、手段。



# 一、计划的内容或要素

要素	所答问题	内容
前提	计划条件有效	预测假实施件
目标	做什么	最结果作要
目的	为什么	理由意重要
战略	如何做	途径基法主战术
责任	谁做	人选要推
时限	何时做	起止间度推
范围	涉及何地	组织与地理
预算	需投多源	费用优
应措施	实际推符怎么办	最推应对



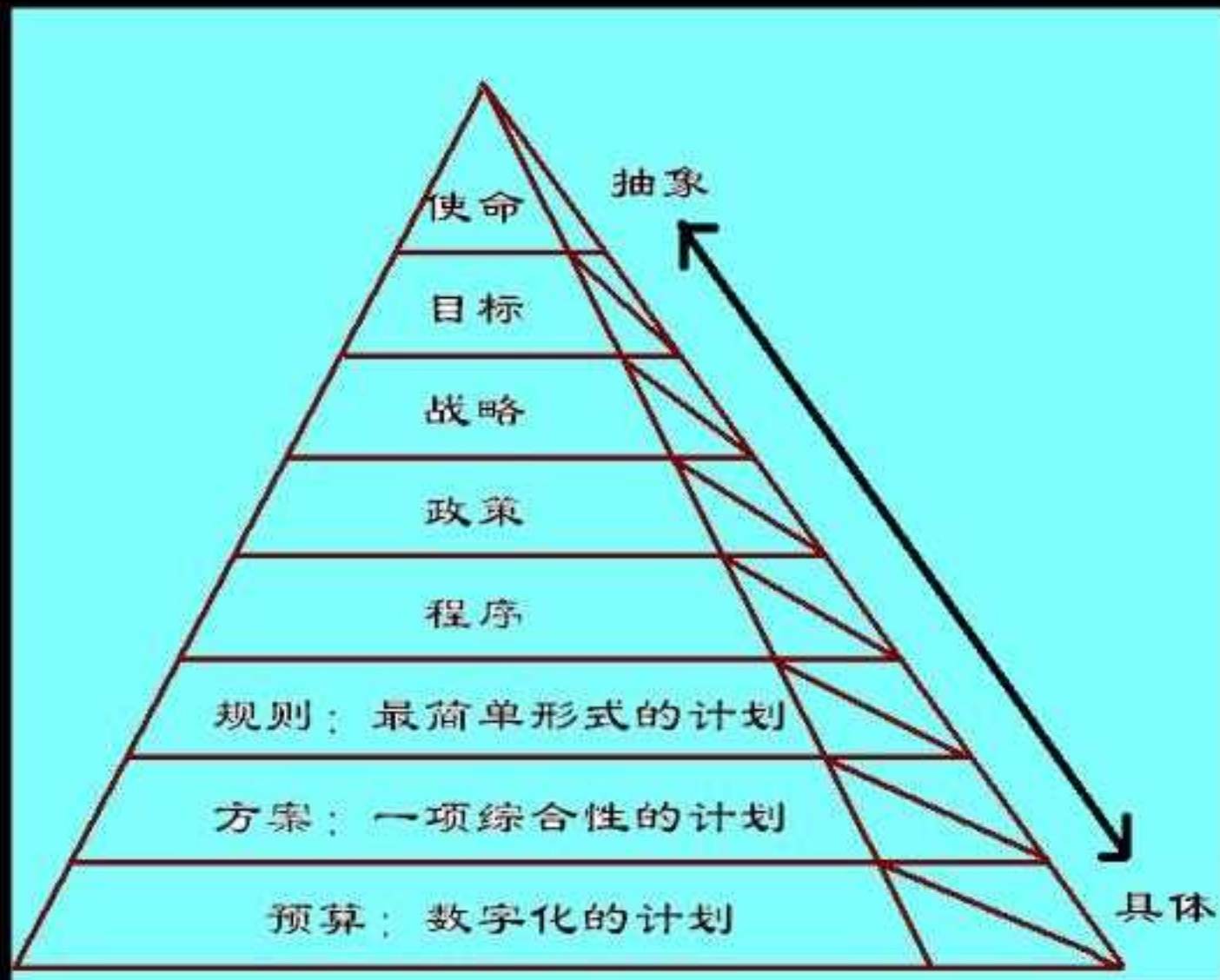


## 二、计划的表现形式

### 计划的主要表现形式

目标	战略	政策	规章制度	预算	规划
对组织使命和未来活动方向及相应任务作出的最一般表述，重点在于明确将来应该干什么，最终要达到什么目的。	说明为实现目标将来应该怎样干。着重叙述实现目标的途径，围绕目标形成框架式行动准则，用于指导各部门工作。	处理各种问题的一般规定。为落实战略，应制定相应政策，它是人们进行决策时思考和行动的指南，因而也是计划。	为切实落实政策，就必须制订一些强制性的行为准则，规章制度规定了过去、现在和将来必须遵守的各种规则和程序。	用数字来表示活动的投入与产出的数量、时间、方向等，是一种数字化的计划。预算是组织中主要的计划表现形式。	为达到目标所制订的包括目标、战略、政策、实行步骤、资源预算等在内的综合性蓝图。由规划可派生出具体的进度计划。

凡是针对未来活动在现在所做的  
的工作都属于计划的范畴



## 三、计划的类型

按广度：战略计划和行动计划

战略计划

行动计划

按对象：综合计划、部门计划和项目计划

综合计划

部门计划

项目计划

按效用：指令性计划和指导性计划

指令性计划

指导性计划

按时间：长期计划、中期计划和短期计划

长期计划

中期计划

短期计划



## 四、计划的作用

- 1、提供方向：计划工作是为实现组织目标服务的，为组织成员指明方向，协调组织活动，为组织活动的分工提供依据；
- 2、有效配置资源：为组织活动的资源筹措提供依据，减少重叠和浪费性的活动；
- 3、适应变化，防患于未然：为组织的未来预测变化，减少冲击；
- 4、提高效率，调动积极性：计划工作要追求效率；
- 5、为控制提供标准：为组织活动的检查与控制提供依据，有利于进行控制。



## 第二节 计划的制定和审定

- 生命中的大石头







## 一、计划制定过程

- 1、任务或目标的明确
- 2、清楚与计划有关的各种条件
- 3、战略或行动方案的制定
- 4、落实人选、明确责任
- 5、制定进度表
- 6、分配资源
- 7、制定应变措施
  - 制定计划时，最好事先备份2-3个代替方案



## 二、计划的审定

计划完整性审定



计划的可行性审查



审定的方法





### 三、计划工作中常见的错误

- 1、认识错误，不注重计划的制定
- 2、缺乏知识，制定的计划缺乏可行性
- 3、固守计划，不能适应环境的变化
- 4、运用不当，缺乏明确的交流与授权

– 张三上班





# 总结：计划管理者的职责

## 综观和掌握整个计划工作过程

计划管理人员要负责通过计划工作明确组织的战略目标并使其能一步步地得到实现而不偏离。为此应亲自确定计划工作原则、方针和目标，并为整个计划工作过程制定出计划。

## 评审已制定出来的计划草案

管理人员要负责对已制定出来的计划草案的评审，审查计划是否完整，有否重要的遗漏；审查计划是否可行，能否保证组织目标的实现。如果不行，就要作出适当修改

## 计划管理者的职责

计划工作中出现的某些问题，有时需要作专门

的讨论和研究，以确定这些问题对组织目标的实现可能带来的影响。因此要及时掌握各种信息，以及时地妥善解决所出现的问题。

计划管理人员必须定期检查计划执行情况，并预测

前景，确定修订计划的必要性。作为计划管理人员，应记住自己是管理计划的，应时时掌握计划工作的主动权。

## 解决计划工作中出现的问题

## 定期检查计划的执行情况



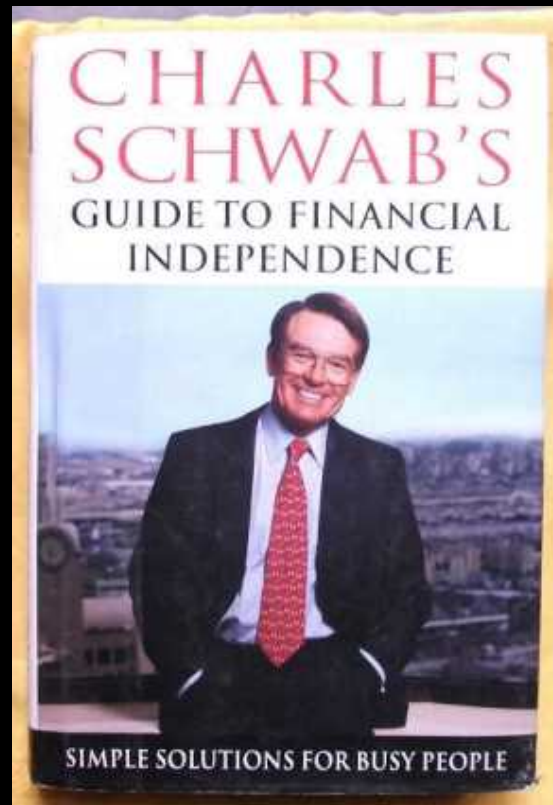
## 课堂讨论：理财计划

- 假设你毕业参加工作，月薪6000，你将如何理财？
  - 白骨精？月光族？存款机？投资者？



## 第三节、计划制定方法

- 案例：有序才能成功





## 第三节、计划制定方法

### • 一、滚动计划法

#### - 1) 适用性

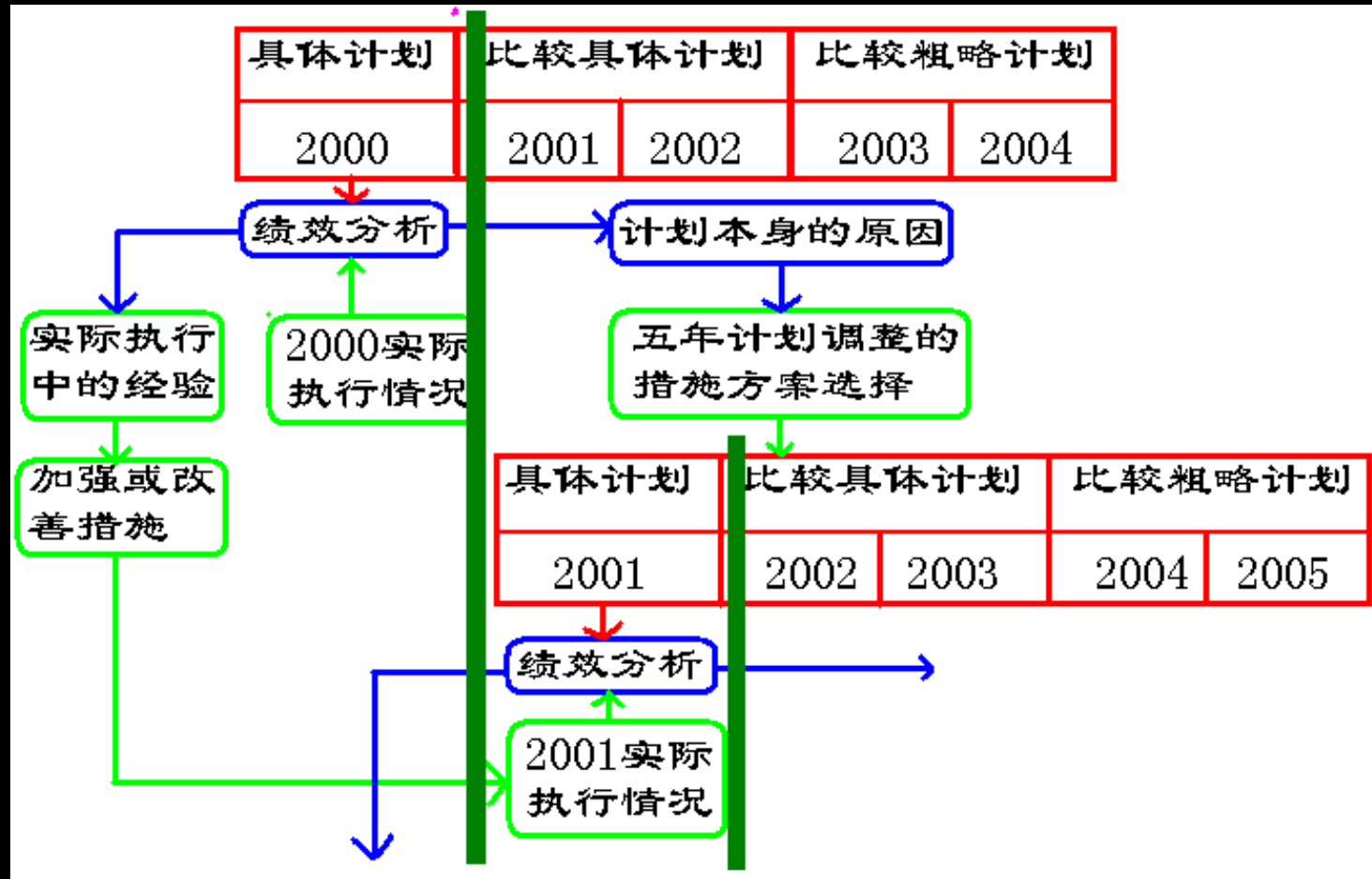
- 用于编制和调整长期计划的一种十分有效的方法。

#### - 2) 基本思路

- 采用“**近具体、远概略**”的方法，在每次编制和修订计划时，要根据前期计划执行情况和客观条件的变化，将计划期向未来延伸一段时间，使计划不断向前滚动。
- 具体步骤：对近期计划制定得尽量具体，对远期计划只规定大概要求。再根据近期计划在实施过程中的差异和问题，去修订远期计划，使远期计划在实施过程中逐渐予以具体化。这种随时根据近期执行情况及时调整组织计划的方法，既增大了计划弹性，又增强了计划的适应性和准确性。



# 一、滚动计划法



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/506220215135010103>