

计 划

} 第一节 计划概述

} 第二节 计划的编制

} 第三节 目标管理

计划

第一节 计划概述

一、计划的含义

计划有广义和狭义之分。

广义的计划包括制订计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的工作过程，检查计划的执行情况实际上属于管理的控制职能，就是把管理活动纳入一个全面计划的过程中。

狭义的计划就是制订计划，即通过科学的预测，权衡客观的需要和主观的可能，提出未来一定时期内要达到的目标以及实现目标的途径、方法。

本章的内容以狭义的计划为主。

计划

一个完整的计划要清楚地回答“5W1H”六个问题，即：

Why——为什么要做？即明确计划工作的原因和目的。

What——做什么？即明确所要进行的活动的内容及要求。

Who——谁去做？即规定由哪些部门和人员负责实施计划。

When——何时做？即规定计划中各项工作的起始时间和完成时间。

Where——何地做？即规定计划的实施地点。

How——怎么做？即制定实现计划的手段和措施。

计划

二、计划的特征

- (一) 首位性
- (二) 目的性
- (三) 普遍性
- (四) 效率性
- (五) 创新性

计划

三、计划的作用

- (一) 计划是管理协调工作的依据
- (二) 计划是降低风险、掌握主动的手段
- (三) 计划是减少浪费、提高效益的方法
- (四) 计划是管理者进行控制的标准

计划

四、计划的类型

（一）按计划对企业经营影响范围和影响程度分类

战略计划由高层管理者制订，是关于组织活动长远发展方向、基本目的的计划，规定组织总的发展方向、基本策略和具有指导性的政策、方针。

战术计划一般由组织的中基层管理者制订，是规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能部门在未来各个较短时期内的行动方案。

作业计划是由基层管理者制订的。

计划

（二）按计划执行时间的长短分类

长期计划通常又称远景规划，是为实现组织长期目标服务的，是具有战略性、纲领性指导意义的综合发展规划。其时间跨度一般为5年以上。

中期计划是根据长期计划提出的战略目标和要求，并结合计划期内的实际情况所制订的较为详细和具体的计划，具有衔接长期计划和短期计划的作用，其时间跨度一般为1-5年。

短期计划是中长期计划的具体安排和落实，是为实现组织的短期目标服务的，其时间跨度为1年或1年以下。

计划

（三）按计划内容的详尽程度分类

指导性计划只规定某些一般性的目标、方向、方针和政策，并由高层决策部门制订，给予行动者较大的自由处置权。

具体性计划具有明确的目标和措施，具有很强的可操作性，一般由基层制订，适用于总计划下的专业计划或具体的项目计划，如技术改造计划、新产品开发计划等。

计划

（四）计划的表现形式

哈罗德·孔茨等西方管理学者把计划工作的内容按照不同的表现形式分为宗旨或使命、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型。从计划职能的实现过程看，这几种类型是一些相互关联的多层次关系，如图5-1所示。

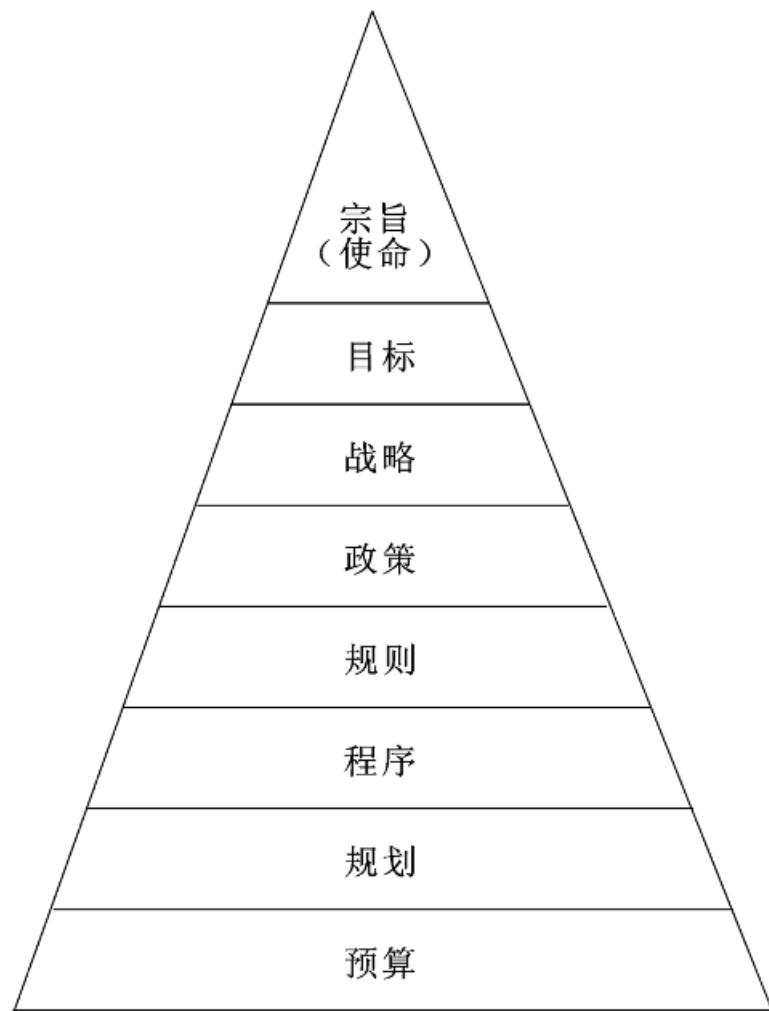


图 5-1 计划的表现形式

计划

第二节 计划的编制

一、计划的编制过程

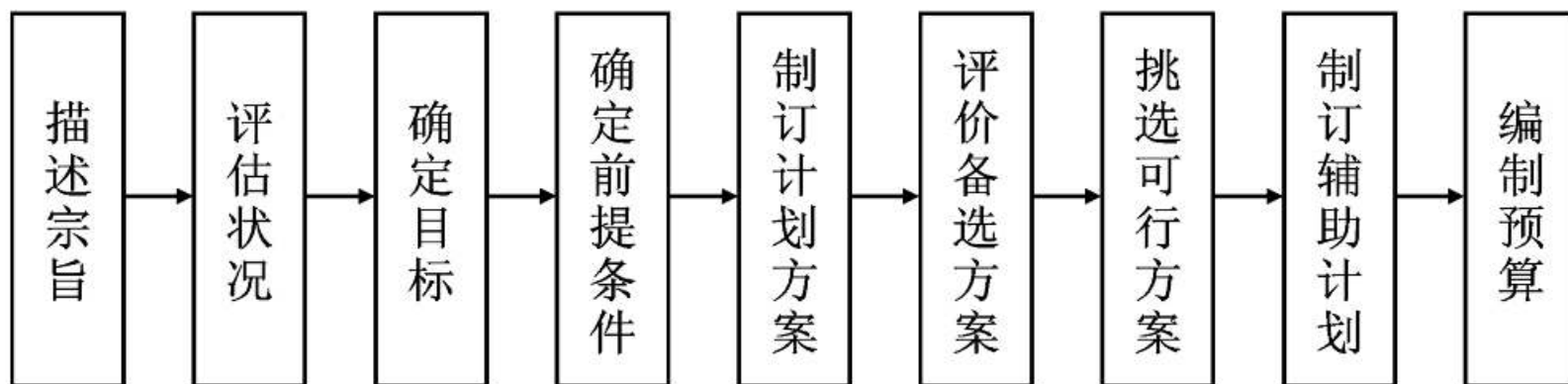


图 5-2 计划编制的程序

计划

计划编制的具体步骤:

- (一) 描述宗旨
- (二) 评估状况
- (三) 确定目标
- (四) 确定前提条件
- (五) 制订计划方案
- (六) 评价备选方案
- (七) 挑选可行方案
- (八) 制订辅助计划
- (九) 编制预算



计划

二、计划的方法

(一) 滚动计划法

1、滚动计划法的基本思想

这种方法根据计划的执行情况和环境变化定期修订未来的计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。

具体做法是用近细远粗的办法制定计划。

计划

图5-3五年期的滚动计划法。



图 5-3 五年期的滚动计划法

计划

2、滚动计划法的特点

滚动计划方法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大，但在计算机普遍应用的今天，其优点十分明显。

首先，最突出的优点是计划更加切合实际，并且使战略性计划的实施更加切合实际。滚动计划相对缩短了计划时期，加大了计划的准确性和可操作性，从而是战略性计划实施的有效方法。

其次，滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接。

最后，滚动计划方法大大加强了计划的弹性，这对环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

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/707005033046010005>