

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务2 制定企业计划

1 计划的内涵

1.1 定义计划

计 动词：管理者确定行动方针、目标的过程。

划 名词：对未来活动所作的安排、预测，计划制订的成果。

无论在名词意义上，还是在动词意义上，计划内容都包括了“5W1H”：

What——做什么？ 说明计划目标、任务与工作要求

Why——为什么做？ 说明计划的重要性、意义

Who——谁去做？ 计划各项工作中的人选与责任

When——何时做？ 计划的时间、进度安排

Where——何地做？ 计划所涉及的范围、组织层次

How——如何做？ 采用何种基本方法、途径、战略完成计划

1.2 计划的形式

1. 目标：在未来一段时间内要达到的目的，有些计划只强调要干什么，最终达到什么目的。

2. 战略：源自军事用语。为了实现目标在将来应该怎样干。有的计划着重叙述实现目标的途径，指出工作重点，资源分配优先顺序等。

3. 政策：处理各种问题的一般规定。如一国两制、计划生育。

4. 规章制度：为了落实政策，必须制定一些强制性的行为准则。它规定了过去、现在

和将来必须遵守的各种规则和程序。

5. 预算：是一种数字化的计划，表示活动的投入与产出的数量、时间、方向等。

1.3 计划的类型

1. 按时间划分：

(1) 长期计划：5年以上的计划，指组织的长远目标，如企业的产品发展方向、科研方向等；

(2) 中期计划：5年之内的计划，它协调长期计划和短期计划之间的关系。

(3) 短期计划：一年以内的计划，具体、详尽的，如企业的年度利润计划、生产计划等。

2. 按广度划分：

(1) 战略计划：由高层管理者制定，具有长远性、全局性和指导性的特点。

(2) 行动计划：战略计划的具体化或实施计划，具有局部性、指令性、一次性的特点。

3. 按对象划分：

(1) 综合计划：指具有多个目标和多方面内容的计划，如年度经营计划。

(2) 部门计划：综合计划的子计划，是为了达到组织的分目标而制订的，如生产部门的生产计划、销售部门的销售计划等。

(3) 项目计划：针对组织的特定活动而做的计划，如某项产品的开发计划，职工俱乐部建设计划等。

4. 按效用划分：

(1) 指令性计划：由上级下达的具有行政约束力的计划。

(2) 指导性计划：由上级给出的一般性的指导原则。

2 计划的编制

计划编制本身也是一个过程。为了保证编制的计划合理，确保能实现决策的组织落实，计划编制过程中必须采用科学的方法。

1. 确定目标

制定计划的第一步必须明确我们将要走向何方。计划工作主要任务是将决策所确立的目标进行分解，以便落实到各个部门、各个活动环节，并将长期目标分解为各个阶段的目标。企业的目标指明主要计划的方向，而主要计划又根据反应企业目标的方式，规定各个重要部分的目标。而主要部门的目标又依次控制下属各部门的目标。沿着这样的一条线依次类推，从而形成了组织的目标结构，包括目标的时间结构和空间结构。

2. 认清现在

计划是连接我们所处的这岸和我们要去的对岸的一座桥。目标指明了组织要去的对岸。因此，制定计划的第二步是认清组织所处的这岸，即认清现在。认识现在的目的在于寻求合理的有效的通向对岸的路径，也即实现目标的途径。认清现在不仅需要开放的精神，即将组织、部门置于更大的系统中，而且要有动态的精神，即考察环境、对手与组织自身随时间的变化与相互间的动态反应。对外部环境、竞争对手和组织自身的实力进行比较研究，不仅要研究环境给组织带来的机会与威胁，与竞争对手相比组织自身的实力与不足，还要研究环境、对手及其自身随时间变化的变化。

3. 研究过去

虽然“现在”不必然“过去”的线性延长上，但“现在”毕竟是从“过去”走来。研究过去不华裔是从过去发生过的事件中得到启示和借鉴，更重要的是探讨过去通向现在的一些规律。从过去发生的事件中探求事物发展的一般规律，其基本方法有两种：一为演绎法，二为归纳法。演绎法是将某一大前提应用于个别情况，并从中引出结论。归纳法是从个别情况发布结论，并推论出具有普遍意义的大前提。现代理性主义的思考和分析方式基本上可分为以上两种，即要么从已知的大前提出发加以立论，要么有步骤地把个别情况集中起来，再从中发现规律。根据所掌握的材料情况，研究过去可以采用个案分析、时间序列分析等形式。

4.预测并有效地确定计划的重要前提条件

前提条件是关于我们所处的此岸到达我们将去的彼岸过程中所有可能的情况。预测并有效地确定计划的前提条件的重要性不仅在于对前提条件认为越清楚、越深刻，计划工作越有效，而且在于组织成员越彻底地理解和同意作用一致的计划前提条件，企业计划工作就越容易协调。

由于将来是极其复杂的，要对一个计划的将来环境的每个细节都做出假设，不仅不切合实际甚至无利可图，因而是不必要的。因此前提条件限于那些对计划来说是关键性的，或具有重要意义假设条件，也就是说，限于那些对计划贯彻实施有重要影响的假设条件。预测在确定前提方面很重要。最常见的对重要前提条件预测的方法是德尔菲法。

5.拟定和选择可行性行动计划

“条条大路通罗马”，“殊途同归”，这些都体现了实现某一目标的途径是多条的。拟定和选择行动计划包括三个内容：拟定可行性行动计划、评估计划和选定计划。

拟定可行性行动计划要求拟定尽可能多的计划。可供选择的行动计划越多，被选取计划的相对满意程度就越高，行动就越有效。因此，在可行的行动计划拟定阶段，要广泛发动群众，充分利用组织内外的专家，通过他们献计献策，产生尽可能多的行动计划。在寻求可供选择的行动计划阶段需要“巧主意”，需要创新性。尽管没有两个人的脑力活动完全一样，但科学研究表明创新过程一般包括浸润（对一个问题由表及里的全面了解）、审思（仔细考虑这一问题）、潜化（放松和停止有意识的研究，让下意识起作用）、突现（突现绝妙的，也许有点古怪的答案）、调节（澄清、组织和再修正这一答案）。具体有头脑风暴法（brainstorming）、提喻法等方式。

评价行动计划，要注意考虑以下几点：其一，认真考察每一个计划的制约因素和隐患；其二，要用总体效益的观点来评估计划；其三，既要考虑到每一计划的许多有形的可以用数量表示出来的因素，又要考虑到许多无形的不能数量表示出来的因素；其四，要动态地考察计划的效果，不仅要考虑计划执行所带来的利益，还要考虑计划执行所带来的损失，特别注意那些潜在的、间接的损失。评价方法分为定性和定量两类。

这一阶段的最后一步是按一定的原则选择出一个或几个较优计划。

6.制定主要计划

完成了拟定和选择可行性行动计划后，拟定主要计划就是将所选择的计划用文字形式正式地表达出来，作为一项管理文件。拟写计划要清楚地确定和描述“5W1H”的内容，即What（做什么）、Why（为什么做）、Who（谁去做）、Where（何地做）、When（何时做）、How（怎样做）。

7.制定派生计划

基于计划肯定需要派生计划的支持。比如，一家公司年初制定了“当年销售额比上年增长15%”的销售计划，这一计划发出了许多制定派生计划的信号，如生产计划、促销计划等。再如当一家公司决定开拓一项新的业务时，这个决策也发出了要制定很多派生计划的信号，比如雇佣和培训各种人员的计划、筹集资金计划、广告计划等。

8.制定预算，用预算使计划数字化

在做出决策和确定计划后，赋予计划含义的最后一步就是把计划转变成预算，使计划数字化。编制预算，一方面是为了使计划的指标体系更加明确，另一方面是企业更易于对计划的执行进行控制。定性的计划往往在可比性、可控制性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划，则具有较硬的约束。

3 计划的实施

实践中计划组织实施行之有效的方法主要有目标管理、滚动方式计划和网络计划技术等方法。

目标管理是美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)1954年提出的。我国企业于20世纪80年代初开始引进目标管理法，并取得较好成效。

3.1 目标管理基本思想

1.企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此

来保证企业总目标的实现。

2.目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人员共同来制定共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。

3.每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。

4.管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。

5.企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

3.2 目标的性质

目标表示最后结果，而总目标需要各层次的目标来支持。这样，组织及其各层次的目标就形

成了一个目标网络。作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标具有如下特征：见图

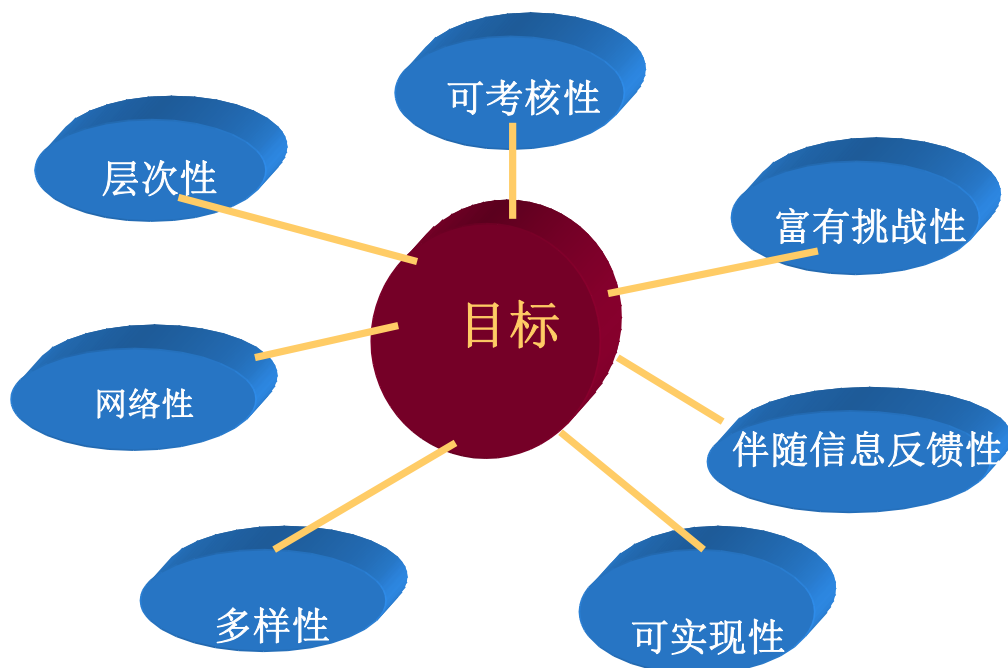


图 目标特征图

1. 层次性

组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。这个体系的顶层是组织的愿景和使命陈述。第二层次是组织的任务。在任何情况下，组织的使命和任务必须要转化为组织总目标和战略，总目标和战略更多的指向组织较远的未来，并且为组织的未来提供行动框架。这些行动框架必须要进一步地细化为更多的具体的行动目标和行动方案，这样，在目标体系的基层，有分公司的目标、部门和单位的目标、个人目标等。

2. 网络性

(1) 目标和计划很少是线性的，目标和规划形成一个相互联系着的网络；

(2) 主管人员必须确保目标网络中的每个组成部分相互协调，不仅执行各种规划要协调，而且完成这些规划在时间上也要协调；

(3) 组织中的各个部门在制定自己部门的目标时，必须与其他部门相协调；

(4) 组织制定各种目标时，必须要与许多约束因素相协调。

3. 多样性

任务和企业的目标通常是多种多样的。同样，在目标层次体系中的每个层次的具体目标，也可能是多种多样的。如果目标的数量过多，其中无论哪一个都没有受到足够的注意，则计划工作是无效的。因此，在考虑追求多个目标时，必须对各目标的相对重要程度进行区分。

4. 可考核性

要想目标可以考核，一个途径是将目标量化。目标量化往往会损失组织运行的一些效率，但是对组织活动的控制、成员的奖惩会带来很多方便。又是要用可考核的措辞来说明结果会有更多的困难，对高层管理人员以及政府部门尤其如此。但原则是：只要有可能，就规定明确的、可考核的目标。

5. 可实现性

也称作可接受性。如果一个目标对其接受者要产生激发作用的话，这个目标必须是其可接受的，可以完成的。对一个目标完成者来说，如果目标超过其能力所及的范围，则该目标对其没有激励作用。

6. 富有挑战性

如果一项工作完成所达到的目的对接受者没有多大意义的话，接受者也没有动力去完成该项工作；如果一项工作很容易完成，对接受者来说，是件轻而易举的事件，那么接受者也没有动力去完成该项工作，教育学中有一原则叫“跳一跳，摘桃子”，说的就是这个道理。

7. 伴随信息反馈性。

信息反馈是把目标管理过程中，目标的设置、目标实施情况不断地反馈给目标设置和实施的参与者，让人员时时知道组织对自己的要求、自己的贡献情况。如果建立了目标再加上反馈，就能更进一步改善员工的工作表现。