

企业行政管理

工商企业管理教研室
高士强

Tel:18766336323
QQ:3225876270

2020年2月2日



项目二 制定工作计划



学习目标



重点难点



职场经验



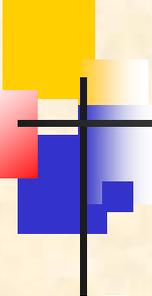
职场忠告



主要内容



实践课堂



【学习目标】

一、知识

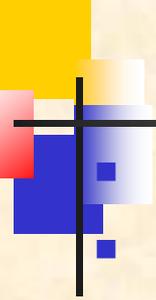
- (一) 了解制定工作计划的准备工作
- (二) 掌握如何制定工作计划
- (三) 了解执行工作计划
- (四) 学会工作计划的监督和调整

■ 二、技能

- (一) 能够制作一份完整的工作计划
- (二) 能够正确执行工作计划
- (三) 能够在实践中调整工作计划

【职场经验】

- 方便面公司的销售经理刘先生的销售工作计划是如何制定的呢？
 - 一、市场分析
 - 二、营销思路
 - 三、销售目标
 - 四、营销策略
 - 五、团队管理
 - 六、费用预算



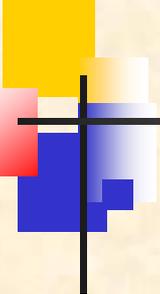
销售工作计划的制定，刘经理达到了如下目的：

- 一、明确了企业年度营销计划及其发展方向，通过营销计划的制定，刘经理不仅理清了销售思路，而且还为其具体操作市场指明了方向，实现了年度销售计划从主观型到理性化的转变。
- 二、实现了数字化、制度化、流程化等等基础性营销管理。不仅量化了全年的销售目标，而且还通过销售目标的合理分解，并细化到人员和月度，为每月营销企划方案的制定做了技术性的支撑。
- 三、整合了企业的营销组合策略，通过年度销售计划，确定了新的一年营销执行的模式和手段，为市场的有效拓展提供了策略支持。
- 四、吹响了“铁鹰”团队打造的号角，通过年度销售计划的拟订，确定了“铁鹰”打造计划，为优秀营销团队的快速发展以及创建学习型、顾问型的营销团队打下了一个坚实的基础。

【职场忠告】

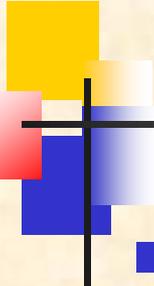
销售工作计划制定的是否合理，影响着销售工作进展程度，好的销售工作计划是成功的法宝之一。





主要内容

- 第一节 制定工作计划的准备
- 第二节 制定工作计划的步骤
- 第三节 执行工作计划
- 第四节 计划的监控和调整



重点难点

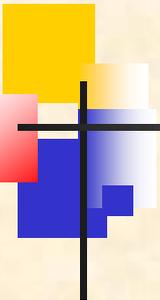
- (一) 能够制作一份完整的工作计划
- (二) 能够正确执行工作计划
- (三) 能够在实践中调整工作计划



第一节 制定计划工作的准备

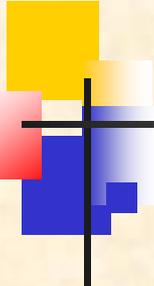
计划是指为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。

- 行动安排工作包括：在时间和空间两个维度上进一步**分解任务和目标**，选择目标的实现方式，进度规定，行动结果的检查与控制等。
- 成熟的准备工作为制定较为完善的计划奠定必要的基础。



第一节 制定计划工作的准备

- 一、确立工作目标
- 二、明确工作内容
- 三、选择实施方法
- 四、安排工作次序



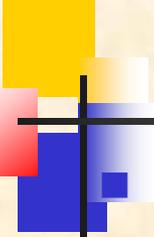
一、确立工作目标

(一) 确立工作目标的意义

- 确立工作目标是制定工作计划，指导、检查、评价计划执行情况的重要依据，是统一组织指挥、行政管理、技术支持和计划执行人员思想和行动的准则，是调动各方面积极性和实施奖惩的基础。

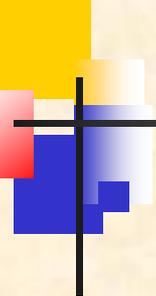
（二）确立工作目标的依据

- 1.政策法规
- 2.标准
- 3.单位发展总目标
- 4.资源。
- 5.坚持先进性和可行性相结合的原则。



（三）确立工作目标的方法

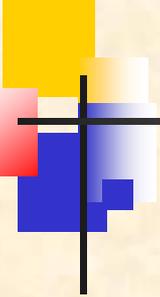
- 1.定量法
- 2.定性法
- 3.形象描述法



二、明确工作内容

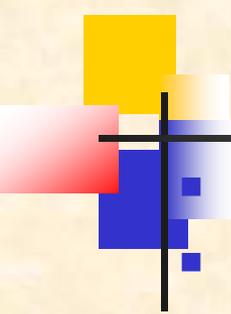
明确工作内容，就是明确工作项目。

- (一) 工作名称
- (二) 所需资源
- (三) 要求达到的目的标准



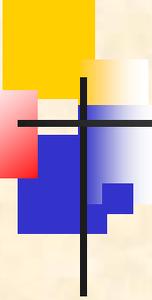
三、选择实施方法

- (一) 实施过程
- (二) 顺序
- (三) 衔接方式
- (四) 各种资源的解决和分配办法
- (五) 时间限制
- (六) 奖惩办法
- (七) 责任部门
- (八) 保障措施



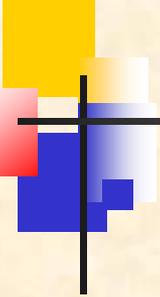
四、安排工作次序

- (一) 安排工作次序的意义
- (二) 安排工作次序的依据
- (三) 平行排序和交叉排序
- (四) 按重要程度排序
- (五) 按紧急程度排序
- (六) 按重要程度和紧急程度综合排序



【本节任务训练】

要求对某项计划做详细的筹备工作，写一份详案。

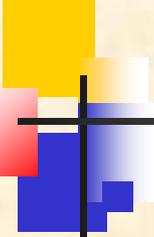


第二节 制定工作计划的步骤

- 一、起草制定工作计划初稿
- 二、征求修改意见
- 三、修改工作计划

一、起草制定工作计划初稿

- 1.符合制订工作计划的要素要求：
 - 标准、数量、完成日期、资源
- 2.符合工作计划写作要求：
 - 做到指导思想明确、方法步骤科学合理、保障措施可靠有利
- 3.符合公共应用文写作要求：
 - A4纸打印、符合文种格式和内容、主题突出、结构清晰、文字简练
- 4.工作计划的初稿不是定稿。
 - 是工作计划制定人提交相关人员讨论、提出修改意见的讨论稿



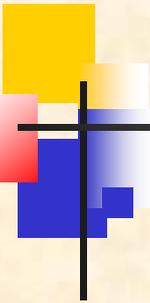
二、征求修改意见

工作计划初稿形成后，至少要向三人以上征求修改意见。

- 征求意见的对象，包括上级、交办人、团队内部同事、团队外部同事、外单位人员。
- 征求意见的形式

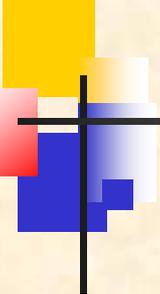
三、修改工作计划

1. 工作计划和实施过程符合单位的政策、规章、程序及本人的权限；
- 2. 工作目标，符合先进和可能相结合的要求，并达到应执行的相应标准；
- 3. 工作程序符合重而急、重而不急、急而不重、不急不重的顺序安排；
- 4. 所需的资源，包括人、财、物，符合“优化组合”的要求。



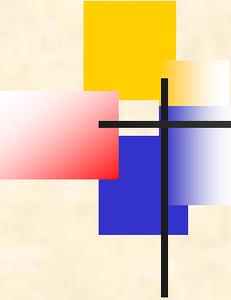
【本节任务训练】

要求根据学校本学期的教学计划，完成一份自己的学习工作计划，具体内容可根据个人的实际情况加以确定。



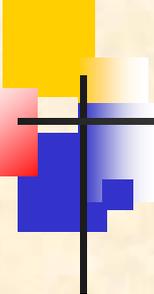
第三节 执行工作计划

- 一、明确职责
- 二、执行计划
- 三、计划的总结、分析和评价



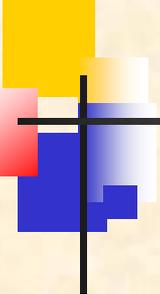
一、明确职责

- 明确人员和责任
- 建立工作目标责任制
- 建立奖惩制度



二、执行计划

- 实施
- 手段
- 仪式
- 指挥
- 检查
- 建立统计汇报制度



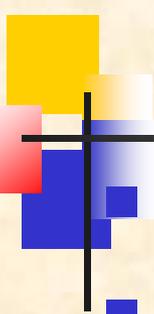
三、计划的总结、分析和评价

找差距

- 依据
- 分阶段进行总结、分析和评价

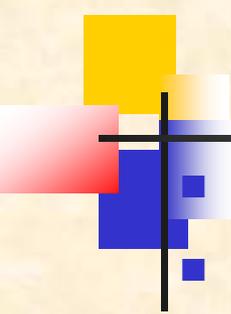
【本节任务训练】

- 完成工作单位办公大楼安全防火工作计划的具体实施步骤。
- 班级以小组为单位进行，5-8人一组，每组指定一座楼
- 此训练报告要求标注组名，组员姓名，班级，学号



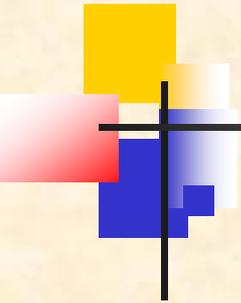
第四节 计划的监控和调整

- 一、查找与计划目标偏差的原因
- 二、改变工作计划或实施方案的优先顺序



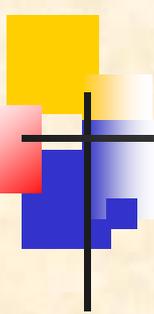
一、查找与计划目标偏差的原因

- (一) 查找计划执行中出现的偏差原因
- (二) 分析计划偏差的职权范围
- (三) 及时、准确地报告



二、改变工作计划或实施方案的优先顺序

- (一) 查找计划出现变化的原因
- (二) 分析计划出现变化导致的后果
- (三) 调整计划
- (四) 及时将调整后的计划与相关人员进行沟通
- (五) 通知、督促、指导执行者按调整后的计划执行



【本节任务训练】

根据自己的实际情况制作一份计划，并执行该计划。在计划执行过程中，对计划的执行情况进行监督，如遇到不合适之处要做出相应的调整，请把监督过程做一份完整的记录，并把调整之处的内容写出来。

【实践课堂】

一、任务模块（此部分可根据学生所学专业具体落实）

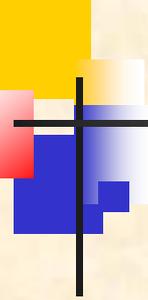
- 米尼公司为了维护和改进健康安全的工作环境，提高突发火灾的情况下员工紧急救灾的水平，计划开展对员工的灭火器使用方法的培训。
- 要求企业行政管理人员制定培训计划，并组织实施和监督执行这一培训计划。

二、目的和要求

目的：培训和检验制定工作计划的职业能力。

要求：掌握与以下职业能力相关的知识和操作要领：

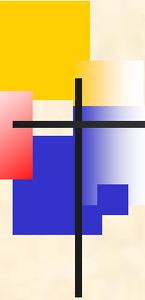
- 1.清楚所要开展的每项工作的目标、工作内容和实施方法。
- 2.按照工作的轻重缓急和紧急程度安排工作的优先顺序（重而急、重而不急、急而不重、不急不重）。
- 3.起草并与相关人员共同制定工作计划，标明标准、内容、资源、完成日期等。
- 4.为完成计划，按优化组合准备和分配所需的资源，包括人、财、物。
- 5.确保工作计划和实施过程符合企业的政策、规章、程序及本人的权限。
- 6.将工作计划清楚地通知相关人员，明确各自的行动和职责。
- 7.利用有效手段维护和控制各项工作按照制定的计划有条不紊的实施。
- 8.根据既定目标，按阶段总结、分析和评估工作成果和计划执行情况。
- 9.找出与计划目标偏差的原因，并在自己职权范围内采取正确的行动，如有必要，向有关人员汇报。
- 10.根据情况变化，改变工作计划或实施方案的优先顺序，并与相关人员进行沟通。



三、模拟现场设计

(一) 分成**5-7**人一组，分别轮流扮演行政助理、上级（总经理或副总经理）、交办者（办公室主任或行政管理科科长）、团队内同事、团队外同事、外单位人员。

- (二) 把教室模拟成开放式办公室。
- (三) 模拟实施步骤



四、完成任务后每个人需要提交的工作成果

（一）为完灭火器使用方法培训任务，自己制定的工作计划的草稿、与同事的讨论记录及修订后的计划。

- （二）灭火器使用方法培训工作经历
- 参考：制度链接