

员工在职培训之——

如何制定计划

21





为何要制定计划



计划知识概述



制定计划步骤



第一章

为何要制定计划

请思考：不制定计划会怎样？

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

孙子兵法

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也；多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

哈罗德·孔茨

计划工作是一座桥梁，它把我们所处的此岸和我们要去的彼岸连接起来，以克服这一天堑。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

古人讲：“**凡事预则立，不预则废。**”在日常学习或工作中，计划是常用并意义重大的。一切有组织的活动，不管大小，重要与不重要，全局性的或是局部性的，都必须有计划。



计划工作又是一切管理活动的前提，只有有了计划以后，人们才能开展其他的管理活动。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

因此

一日之计在于昨夜，
而不是在于晨。

今天晚上就应该写好明天早上要做的事情。

一月之计在于上个月底而不是这个月初。

月底你就应该写好下个月你要做的一切事情。

一年之计在于去年底，而不是今年年初。

今年年底你就应该写好一切明年要做的事情。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

01

为什么常常不制定计划

- 没有习惯；——习惯决定性格，性格决定命运。
- 做了也完成不了；——说明计划不科学，或缺乏控制。
- 没有时间；——如果你如果没有时间去筹划，就只有时间去后悔了。
- 计划不如变化快；——做计划正是为了应对变化，提高预见性。
- 知难行易；——正是检视自己执行力的时候。
- 不知如何做；——本课程教你。
- 保持对付上司的弹性。——这太阴险了吧。

为何要制定计划

计划知识概述

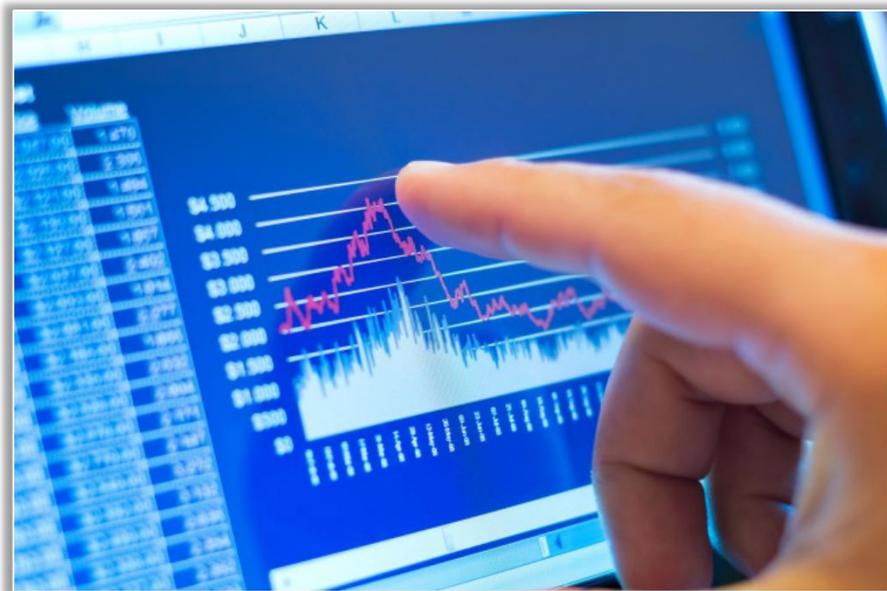
制定计划步骤

正文·第一章

02

制定计划有什么好处

1) 预测未来，指明方向



有了计划，工作就有了明确的目标和具体的步骤，就可以协调大家的行动，增强工作的主动性，减少盲目性，使工作有条不紊地进行。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

02

制定计划有什么好处

2) 提高成功的可能性



计划为目标的具体实现提供切实可行的方案，因此按照计划实施，则成功完成预期目标的可能性大大地提高。

为什么要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

02

制定计划有什么好处

3) 提高工作效率



通过计划，实现对工作的轻重缓急进行安排，使得工作更加有效率。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

02

制定计划有什么好处

4) 减少变化的冲击



未来是不断变化的,计划是预测这种变化并且设法消除变化对组织造成不良影响的一种有效手段。计划可以减少不确定性,使我们预见行动的结果。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

02

制定计划有什么好处

5) 整合资源，减少浪费



制定计划时，通过各种方案的分析，选择最有效的方案用于实施，使有限的资源得到合理的配置，从而减少资源浪费，提高效益。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第一章

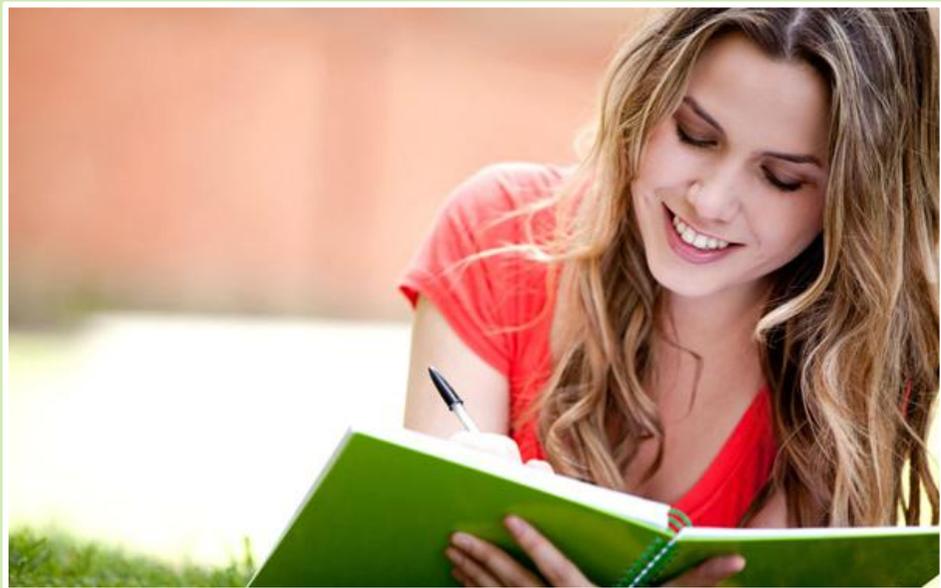
02

制定计划有什么好处

6) 有利于进行控制



计划所设立的目标、责任人、时限等便于对作进度和质量的考核，对计划的执行者有较强的约束和督促作用。



第二章

计划知识概述

- 什么是计划
- 计划的特点
- 计划的分类
- 制定计划的原则

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

01

什么是计划

围绕目标，要分析一下怎么能达成？通过什么路径、什么方法、什么资源、什么时间来达成？预达成目标，我该分阶段做些什么？这实际上就是计划！



即，计划**是为完成一定的目标而事前对措施和步骤作出的部署**，即计划是实现目标的方案途径。计划是一个统称，涵盖常见的规划、方案、安排、设想、打算、要点等。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

01

什么是计划

- 📍 规划：是具有全局性的、较长时期的长远设想。
- 📍 方案：是从目的、要求、工作方式到工作步骤等方面对专项工作做出全面部署与安排的计划。
- 📍 安排：是对短期工作进行具体布置的计划。
- 📍 设想：是初步的草案性计划。
- 📍 打算：是短期内工作要点式计划。
- 📍 要点：是列出工作主要目标的计划。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

02

计划的特点

1、普遍性

由于人的能力是有限的，现代组织中的工作是如此复杂，即使是最聪明最能干的领导人，也不可能包揽全部计划工作。因此，**实际的计划工作涉及到组织或企业中的每一位管理者及员工**，上至高层管理者，下至基层管理者及员工。

一个组织的总目标确定后，各级管理人员为了实现组织目标，使本层次的组织工作得以顺利进行，都需要制定相应的分目标和分计划。这些具有不同广度和深度的计划有机地结合在一起，便形成了一个多层次计划系统。因此，计划具有普遍性。



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

02

计划的特点

2) 预见性

这是计划最明显的特点之一。计划不是对已经形成的事实和状况的描述，而是在**行动之前对行动的任务、目标、方法、措施所做出的预见性确认。**

但这种预想不是盲目的、空想的，而是以为未来工作目标或实践活动为导向，以现有的条件为基础，以过去的成绩为依据，对今后的发展趋势作出科学预测之后制定的。



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

02

计划的特点

3) 可行性

可行性是和预见性是紧密联系在一起，预见准确的计划，在现实中才真正可行。

因此，对未来的预测，**应建立在客观实际的基础上**，以现有的条件为基础，以过去的成绩为依据来做出预测，并切忌盲目地、无根据地制订计划。这样才能使计划有可行性。



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

02

计划的特点

4) 指导性

制定任何一项计划，必须明确在一定的时间内完成什么任务，获得什么效益。**这也就成了工作的方向和依据。**



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

02

计划的特点

5) 约束性

计划一经通过、批准或认定，在其所指向的范围内就具有了约束作用，在这一范围内无论是集体还是个人都必须按计划的内容开展工作和活动，**不得违背和拖延。**



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

02

计划的特点

6) 可变性

如果在计划执行过程中，客观情况发生了变化，就要适时地予以修订。所以计划既有指导性，也有可变性。同时，考虑到未来的变化，计划的制定还应有弹性，可以预测未来可能的变化，辅以备选的多套计划。

所以，“计划没有变化快”这句话很有它的道理，但是它的意义**不是叫你不要做计划，而是叫你做多套计划。**以备选择。正所谓：计划并不能保证你成功，但能让你为将来作好准备。



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章

03

计划的分类

按时间跨度，可以分为：长期计划、中期计划和短期计划。比如，一年计划、三年计划、五年计划等等。

按范围分，有国家计划、地区计划、行业计划、部门计划、单位计划、班组计划、个人计划等。如，《人力资源部年度培训计划》……

计划的分类

按内容分，有招聘计划、销售计划、生产计划、新产品开发计划、融资计划、品牌推广计划等。

按写法分，有文字式计划、图表式计划、文字图表结合式计划。

04

制定计划的原则

应表述清楚具体实施过程的每一个要素（5W2H）。

应对未来的不确定性，甚至要辅以其他备用计划。

举大而不遗细，谋远而不弃近。切莫忽略细节。

关注核心要素

辅以备
用计划

做好细
节工作

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第二章



第三章

制定计划步骤

- 目标分解
- 事项/任务排序
- 确定行动方案
- 撰写计划书

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

从目标到计划，如何切入？



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

01

目标分解

计划的制定是为了完成具体的目标，而根据目标的时间跨度和范围不同，要将目标进行分解。即，若是长期目标，需要分成若干个短期目标；将大的团队目标分解成小的个人目标。这样，分解后的目标就为具体计划的制定提供坐标。



02

事项/任务排序

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

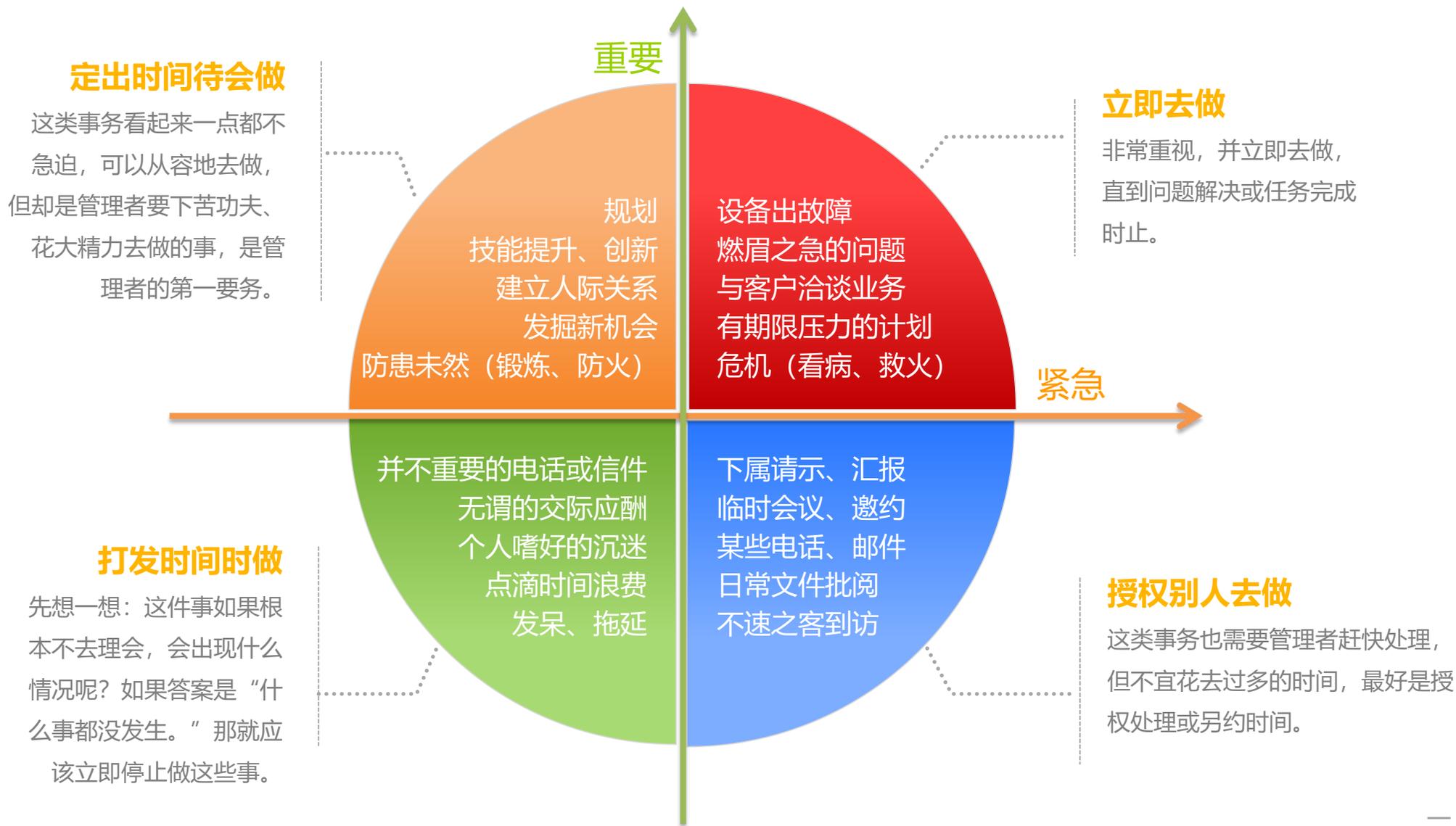


为完成一项目标，均对应着具体的工作事项或任务。如，销售业务员一天需跑完两个客户，他需要完成电话预约、查询路线、准备出差资料、拜访客户、填写差旅或交通发票、撰写日程日志等事项。

另外，他当天还有其他事情要处理，比如与其他客户对账、敦促公司发货以及个人手机话费充值等等。而这些事项，**需要进行适当的排序，以促使当天的任务能够妥善完成。**

02

事项/任务排序



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

02

事项/任务排序→ 2) 追求效率，统筹安排

同样是一天，同样是一样的工作目标，有的人完成的就比别人的好，比别人的快，这是为什么呢？除了工作技能的娴熟之外，很重要的一个方面，就是**高效率的人懂得统筹安排**。

我们都知道一个“先装石头还是先装沙子才能发挥罐子最大容量”的模型。类比到时间的统筹安排上，则就是利用大块的时间处理“大块”的事情，利用琐碎的时间处理琐碎的事情，利用等待的事件兼做别的事情（比如在旅途中可以打电话或者构思计划）。



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

03

确定行动方案

对事项/任务排序以后，要对每个事项拟定具体、清晰的行动方案。行动方案的七大要素为“5W2H”，一般可以采用《××行动方案表》的方式简要描述。

- What ——做什么？事项清单？
- Why ——为什么做？目的是？
- Who ——谁去做？联系谁？
- Where ——何地做？
- When ——何时做？何时完成？
- How ——怎样做？实施战术？
- How much ——所需资源？需多大代价？



03

确定行动方案

《××行动方案表》

序号 No.	事项名称 What	目的 Why	相关人 Who	地点 Where	完场时限 When	怎样做 How	所需资源 How Much	备注

注：此表中，也有的要素可以适当省略，如“Why”。但也可以根据计划追踪的要求，再增加一栏“执行反馈”。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

04

撰写计划书

根据计划的重视程度不同，需要撰写不同类型的计划书。比如，简单的计划书，只需要上述的一个excel表即可，而正规一点计划书，通常都包括三部分：**标题、正文、落款。**



为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

04

撰写计划书→ 1) 标题

01 全称标题

全称标题包括以下四项：制定计划的单位名称、计划的适用时间、计划的内容范围和计划的种类。如《公司××部门××年营销工作计划》。

02 简称标题

全称标题的简略。有的省略时限，如《××公司营销方案》；有的省略单位，如《2012年度工作要点》；有的省略单位和时限，如《毕业生就业工作计划》。

03 文章式标题

文章式标题按照计划的内容或要达到的目标制定。如《为实现本公司2012年创利5000万元而奋斗》若计划尚未经批准，则在标题后或正下方注明其成熟度，如“草案”、“讨论稿”字样，并加上圆括号。

04

撰写计划书→ 2) 正文

正文一般由前言、主体和结语构成。

前言（指导思想）

前言是计划的总纲，回答项目“为什么做”和“能不能做”的问题，语言应准确鲜明，简练扼要。

主体（计划事项）

主体是计划的核心内容。要求任务具体，目的清楚，落实到人，措施得力，时限明确等。

结语（执行希望）

结语一般写希望和意见两项，也有的不写结语！如有结语，要有鼓动性，有号召力。

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

为何要制定计划

计划知识概述

制定计划步骤

正文·第三章

04

撰写计划书→ 3) 落款

落款一般包括制定计划的单位和日期两项。日期写在正文的右下方，一定要详写，包括年、月、日，如有必要，最后应加盖公章。



谢谢观看

