

掌握计划工作的程序



案例导入

哈尔担任总经理将近一年了。他在审阅企业有关年终情况的统计资料时，发现结果是出乎意料的糟糕。记得他刚刚担任总经理时的第一件事，就是迅速制定了企业的一系列工作计划和目标。具体地说，他要解决企业的浪费、员工费用过高、废料运输费过多的问题。他提出了具体的要求：在一年内要把购买原材料的费用率降低15%~20%；把用于支付员工加班的费用从原来的13万美元减少到6万美元；要把废料运输费用降低4%等。他把这些计划指标告诉了有关方面的负责人。然而，年终统计资料表明：原材料的浪费比去年严重，消耗费率竟占公司费用总额的22%；职工加班费用也只降到11万美元；运输费用也没有降低等。

为此，他立即召开有关人员参加会议，打算对这些情况进行通报，研究一些问题和对策。会上，他严肃地批评了分管生产的副总经理。而生产副总经理则争辩说：“我曾对员工强调过要注意减少浪费的问题，原以为员工会执行我的要求”；财务部门的负责人也附和着说“我已为削减超时的费用做了最大的努力。只支付那些必须支付的款项”；负责运输方面的负责人则说：“我对未能把运输费减下来并不感到意外，因为我们已经想尽了一切办法。我预计明年的运输费可能要上升4%~5%”。会议成了抱怨会，无法正常进行，只好在与会人员的抱怨声中散会了。

会后，哈尔总经理分别与有关方面的负责人进行交谈与沟通，消除抱怨、听取建议，他详细查阅本企业有关的资料，具体研究本行业同类指标的水平，并组织有关部门的负责人分析企业内外情况，论证下年度工作计划和目标。在此基础上，哈尔总经理又把他们召集起来下达了新的计划指标，他说：“生产部门一定要把原材料消耗的费用降低10%，人事部门一定要把职工超时费降到7万美元；即使是运输费用在提高，但也决不能超过今年的标准。这是我们明年的目标。到明年底我再看你们的结果。”与此同时，生产副总经理也提出了一些具体措施、改进的方法、奖惩意见，明确了责任部门、责任人、时间进度、重点环节、协调要求等。



案例解析

“案例导入”中哈尔总经理的计划工作在方式与内容上发生了改变：

计划方式的变化。哈尔刚刚担任总经理时，“迅速制定了企业的一系列工作计划和目标”，并“把这些计划指标告诉了有关方面的负责人”。也就是说，这一次的计划是哈尔一个人做出的。一年后哈尔再做计划的时候，则是“分别与有关方面的负责人进行交谈与沟通，消除抱怨、听取建议，他详细查阅本企业有关的资料，具体研究本行业同类指标的水平，并组织有关部门的负责人分析企业内外情况，论证下年度工作计划和目标。“与此同时，生产副总经理也提出了一些具体措施、改进的方法、奖惩意见，明确了责任部门、责任人、时间进度、重点环节、协调要求等”。这说明，第二次的计划是经过充分论证和调研的，相应的负责人围绕计划的落实也有具体的实施要求。

计划的具体内容（指标）的变化。第一次计划的各项指标是：“在1年内要把购买原材料的费用率降低15%~20%；把用于支付员工加班的费用从原来的13万美元减少到6万美元；要把废料运输费用降低4%等”。第二次则是“生产部门一定要把原材料消耗的费用降低10%，人事部门一定要把职工超时费降到7万美元；即使是运输费用在提高，但也决不能超过今年的标准。”

不难发现，下调指标的原因是第一次制定指标并没有进行充分的调研和论证，同时也没有提出实现目标（指标）的具体要求。

计划工作应包括三个方面的工作：一是科学的预测，分析内外部环境；二是提出未来一定时期内要达到的目标；三是提出实现目标的途径、方法，然而哈尔总经理第一次做计划的时候只是提出了一个目标，也就是指标，既没有进行预测（调研论证），也没有提出实现目标的具体措施和要求，这使得他的计划注定失败。第二次他在论证的基础上提出各项指标，生产副总经理也提出了实现目标的具体措施，这样，才能保证指标的实现。