

教学设计六：制定企业计划—制定企业计划

| | | | |
|-------|---|---|----------------------------|
| 主题名称 | 制定企业计划—制定企业计划 | | |
| 学情分析 | 上节课我们重点学习了什么是计划，如何开展计划。我们知道：计划工作包括三部分：预测、目标管理和决策。那什么是目标？什么是目标管理？如何开展目标管理？这节课我们一起来了解目标管理的内涵和过程。 | | |
| 教学目标 | 知识目标 | 能力目标 | 素质目标 |
| | 1.了解确定目标的作用 2.确定有效目标的基本原则； 3.掌握目标管理的步骤 | 1 学会编制并运用计划的程序与方法； 能运用目标管理分析和解释企业的管理行为； 运用时间管理合理制订个人计划。 | 培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识 |
| 本单元任务 | 情境描述 | | 任务 |
| | 帮助轩宇公司制定企业目标 | | 根据目标制定的原则，按照目标管理的步骤制定企业目标。 |
| 教学重点 | 5 项原则：SMART 原则； 1 个定义：目标管理 1 个过程：目标管理的过程 | | |
| 教学难点 | 按照目标管理的步骤制定企业目标 | | |
| 思政之光 | 大学生职业规划；大学生创业规划，大学生的创业意识和科学规划都要从学生时代进行培养，用计划来指导实践才会有更强的目的性。 | | |
| 教法与学法 | 教学方法 | 案例教学法、讲授法 | |
| | 学习方法 | 探究学习，小组讨论 | |
| 教学资源 | 教材讲义 | 自编教材及讲义 | |
| | 课件 | 见《管理学基础》课程资源库课件文件包 | |
| | 案例 | 1. 游泳的故事 2. 篮球架高度设计 3. 目标导致结果的差异 详见《管理学基础》课程资源库案例集 | |
| 参考资料 | 1. 自编教材： 2. 参考教材王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社 周三多，《管理学》，高等教育出版社 周三多，《管理学原理与方法》，第六版，清华大学出版社 3. 课程资源库： 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com | | |

| 教学内容与过程 | |
|--------------|--|
| 环节 | 教学内容 |
| 复习 (2') | <p>【师生互动活动】</p> <p>1. 计划的含义？ 2. 计划工作的内容？</p> |
| 任务导入 (5') | <p>【管理名言分享】</p> <p>用百折不回的毅力，有计划的克服所有困难-----毛泽东</p> <p>【问题导入】</p> <p>课程知识点定位：</p> <p>【案例导入】</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>请同学们思考：问题：哈尔计划失败的原因是什么？</p> |
| 任务知 | 计划就像一座桥梁，把我们所处的“这岸”和我们要去的“对岸”联系了 |

识讲授 (13')

起来。古人所说的“运筹帷幄”“人无远虑必有近忧”都是对计划职能的形象概括。计划就是预先决定要去做什么，如何做，何时何地做和由谁做。

因此，一项完整的计划应该包括以下内容：前提，即该计划在何种情况下有效；目标（任务），即做什么；目的，即为什么做；战略，即如何做，主要包括途径、基本方法、主要战术；责任，即由谁做，对计划的结果都负哪些责任；时间表，即何时做，包括起止时间、进度安排；范围，即涉及哪些部门和人员；预算，即需要投入的资源，包括费用、代价；应变措施，即当实际情况与前提不相符时怎么办。上述某班级的联欢晚会的计划，尽管有任务、时间、范围、战略，但缺少对责任、预算、应变措施等内容的安排，所以还需要对该计划进一步完善。

一、计划及其作用

（一）计划的概念

计划(planning)——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。

任何一项计划都要包含六个要点，即组织的计划必须明确地提出未来行动的目的、原因、内容、责任人及实施的时间、地点、方法。

（二）计划与其他管理职能的关系

1. 这使我们知道什么样的组织结构
2. 员工的特点关系到，采用何种领导方式，需要怎样的职工？哪些部门需要？
3. 为了确保计划取得成功，怎样指导和领导员工

资料卡：常见的对计划的误解

误解之一：不准确的计划浪费管理者的时间。其实，计划迫使管理者认真考虑要干什么和怎样去干，搞清这两个问题本身就很有价值。计划的最终结果仅仅是计划的目的之一，即使最终并未达到预期的目标，但通过认真进行计划的安排，管理者把握了明确的方向，从而在实施过程中使偏离正确方向的损失减少，这也是计划本身的价值所在。所以，在某些情况下，未达到目标不能算是重大失误，为掩盖事实真相而制造假象才是更为严重的错误。

误解之二：计划可以消除变化。环境的变化并不是某个组织的管理者所能控制的，无论组织的计划多么周全，环境的变化总会发生。管理者所能达到的只是预见变化并制定应变措施，实际上，这也是管理者制订计划的目的。

【课堂提问】

人们不做计划的理由有哪些？这些冠冕堂皇的理由能否成立？

（三）计划的特点

- 1、目的性：计划可以给出方向，减少未来变化的冲击并设立标准以便于控制。没有计划就没有目标、就没有方向。
- 2、首位性：首位性表现在两个方面：一方面是指计划职能处在计划、组织、领导、控制四大管理职能的始发位置——任何事情都是从计划开始；二是计划职能对整个管理活动过程及其结果具有首要意义——计划不合算，后继工作就无所谓进行。
- 3、普遍性：计划是所有管理者的一个共同职能。
- 4、效率性：没有计划的活动总是容易引发许多无用功，带来不必要的损失。制定一份好的计划就意味着工作完成了一半。

5、创造性：计划总是针对需要解决的问题而言的，所以它是一个创造性的管理过程。

（四）计划的作用

1、计划是管理者指挥的依据——指挥棒必须始终指向计划所制定的目标、所给出的方向。

2、计划是降低风险、掌握主动的手段——计划是预期变化并设法消除变化对组织造成不良影响或抓住变化带来的机遇的有效手段之一。

3、计划是减少浪费、提高效益的方法——有了计划，就能避免个人武断和轻率所带来的浪费。

4、计划是管理者进行控制的标准——判断工作得失的标准只有一个，那就是看是否实现了计划提出的目标和要求。

【思考讨论】：

既然计划赶不上变化，那为什么还需要进行周密的计划？

制定计划的目的之一就在于预测变化并制定有效的应变措施，尽可能降低或消除变化可能带来的不利影响或是抓住机遇争取主动。如果不预测、不防范，灾难来临就会带来巨大的损失；机会来到我们却坐失良机。

【思考讨论】

计划具有灵活性吗？

白纸黑字写出来正式计划比存在于头脑中的模糊的假设更容易修改。

计划有没有灵活性不在于计划本身，而在于制定和执行计划的人。

二、计划的类型

（一）按组织层次分：

高层管理计划——着眼于组织整体的、长远的安排与定位；

中层管理计划——着眼于组织内部各个组成部分的定位和相互关系的确定；

基层管理计划——着眼于每一个岗位、每一个人员、每一段时间的具体工作的安排和协调。

（二）按时间跨度分：

短期计划（short-term）——一般为一年之内，为该组织成员在近期的行动提供了依据。

长期计划（long-term）——一般在五年以上，描述组织在较长时间的发展方向 and 方针，绘制组织长期发展的蓝图。

中期计划——介于两者之间。

（三）按明确程度分：

具体性计划（specific plan）——具有明确目标的计划，不存在模棱两可，相对而言易于执行、考核和控制。（比去年增加 5%）

指导性计划（directional plan）——只规定一些一般的方针和行动原则，给予行动者较大的自由处置权和范围，具有内在的灵活性。（比去年增加 5~10%）

（四）按程序化程度分：

程序性计划（programmed plan）是对经常重复出现的例行公事所作的计划——建立一定的程序，每当出现这类工作或问题时，就利用一定的程序来解决，不需要重新研究。

非程序性计划（nonprogrammed plan）是对不经常出现的非例行活动所作的计划——难以用一套固定的方法去解决，因而需要用个别的方法加以处理。

(五) 按综合性程度分

战略计划——决定企业在未来较长时间内的工作目标 and 发展的计划。特点是长期性、普遍性和权威性。

生产经营计划——在战略计划的指导下，根据企业的经营目标、方针、政策等制定的一系列计划。特点是整体性和系统性。(各部门或业务计划)

作业计划——企业生产经营计划的实施计划，是企业的短期计划。特点是具体明确。

生产经营计划和作业计划通常被称为战术性计划，也就是在战略性计划指导下制定的，是落实战略性计划的计划。

不同的管理层都做哪些计划？

高层管理者——战略计划、指导性计划、长期计划、高层管理计划、非程序性计划；

基层管理者——作业计划、具体计划、短期计划、基层管理计划、程序性计划。

三、计划的制订要求与过程

(一) 制订有效计划的基本要求

管理人员的领导术

管理者积极性和勇气

管理人员的稳定性

(二) 制订计划的过程 (结合案例)



【案例续】

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：

| | |
|----------------------------------|---|
| | <p>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。</p> <p>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。”</p> <p>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。</p> <p>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。到技术的层面，经理必须学习并掌握 SMART 原则。</p> |
| <p>总结 (3')</p> | <p>这节课我们重点学习了1个定义：计划的含义；5个种类：计划的种类，1个过程：计划的制订要求与过程。大家掌握了计划编制的要求与过程，无论大家要在制定个人计划还是公司计划都要以此为指导，制定出有效的计划，并且坚决执行。</p> |
| <p>预习任务与课后作业 (2')</p> | <p>【实训任务】（课后作业）</p> <p>我校某班级决定组织一次联欢晚会。于是，班长拟定了一份活动计划：12月31日晚上7点开始联欢，全班同学出席，邀请班主任及任课老师参加；内容有唱歌（卡拉OK）、猜谜、跳迪斯科，由文艺委员主持；买一箱可乐，若干水果和小吃，招待出席者和老师；买一些文具作为奖品奖励演出者和猜谜成功者；晚上11点左右结束此次联欢。</p> <p>同学们用计划的要素整理以上活动，并指出该计划存在哪些不足。</p> <p>【预习任务】</p> <p>请预习：我们学习了计划的定义、分类、制定的要求与过程，那么我们应该怎样制定计划呢？</p> <p>请预习常见的制定计划的四种方法</p> |
| <p>教学评价</p> | <p>这节课我们重点学习了1个定义：计划的含义；5个种类：计划的种类，1个过程：计划的制订要求与过程。大家掌握了计划编制的要求与过程，无论大家要在制定个人计划还是公司计划都要以此为指导，制定出有效的计划，并且</p> |

| | |
|--|-------|
| | 坚决执行。 |
|--|-------|