



管理学

李晓园博士 主讲

第五章 计划

第一节 计划的基本概念

一、计划的定义

两种
含义

计划工作——确定未来目标及实现目标的途径的工作过程

计划方案——对未来活动所作的事前安排、预测和应变处理。

计划工作的内容与任务 (5W1H)

What **做什么** —明确具体任务、要求、中心工作、重点

Why **为什么做** —明确此计划制定的理由、意义、重要性

When **何时做** —开始时间、进度、完成时间

Where **何地做** —实施的场所、地点、环境条件、空间组织和布局

Who **谁去做** —人员安排、部门安排

How **怎么做** —制定措施、政策和规则，实施计划的手段、途径、主要战术

二、计划的性质

第一、目标性

第二、普遍性

第三、效益性

三、计划的目的是

- ▶ 为组织成员指明方向，协调组织活动
- ▶ 为组织的未来预测变化，减少冲击
- ▶ 使重叠、浪费性活动减至最少
- ▶ 为控制工作提供控制的标准，有利于控制

四、计划与决策的关系

计划与决策是相互区别的。

决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择，是管理的首要工作。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排，计划详细规定了不同部门和不同成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

计划与决策又是相互联系的

首先，决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。其次，决策与计划相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起的。

第二节 计划的类型与层次体系

一、计划类型

计划期限分类：长期、中期、短期

计划层次分类：战略、战术、作业

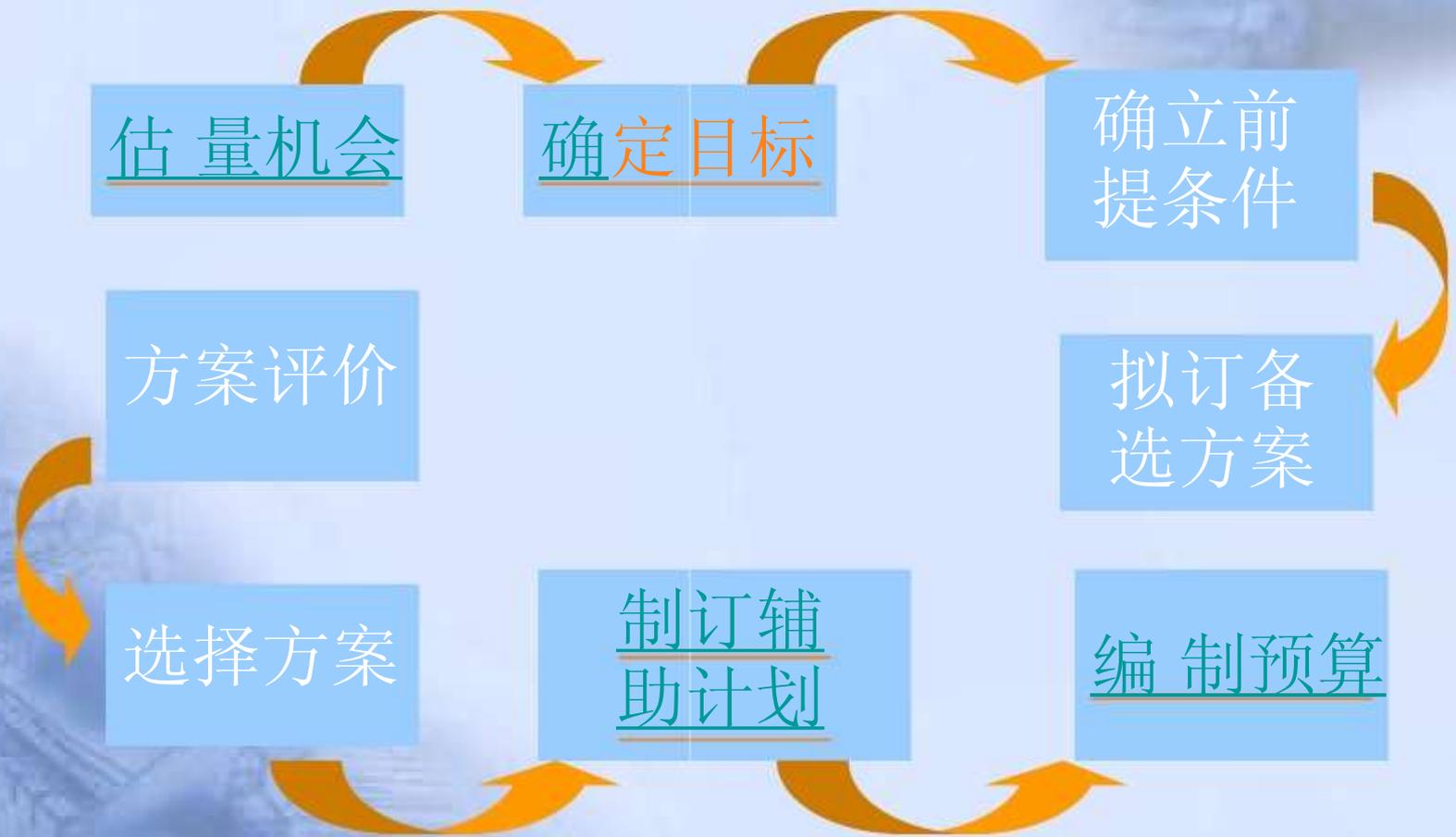
计划对象分类：综合、部门、项目

（高层）（中层）（基层）

计划的表现形式分类：宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算

第三节 计划的编制与执行

一、计划的编制程序



计划的重点

- ▶ 计划编制时偏重于长期性计划还是短期性计划、战略性计划还是操作性计划、指导性计划还是具体计划，应具体考虑下列因素的影响：
 - 组织层次
 - 组织生命周期
 - 组织文化
 - 环境的不确定性程度
 - 组织承诺的期限

二、计划编制的方法

- ▶ 计划方法有很多，滚动计划、运筹学方法、网络分析法（PERT）是其中常见的有效方法。

滚动计划

1996年编

五年计划				
细			粗	
1997	1998	1999 99	2000	2001

实际完成分析

计划修正因素

宏观政策

内外部环境

1997年编

新的五年计划				
细			粗	
1998	1999	2000	2001	2002

上一页

下一页

网络计划技术

技术（PERT）于20世纪50年代后期在美国产生和发展，目前在组织活动的进度管理特别是企业管理中得到广泛应用，如建筑工程的施工计划就要列出一个时间表。这种方法是以前网络图的形式来制定计划，通过网络图的绘制和相应的网络时间的计算，了解整个工作任务的全貌，对工作过程进行科学的编筹安排，并据以组织和控制工作的进行，以达到预期的目标。

利用网络技术制定计划的步骤

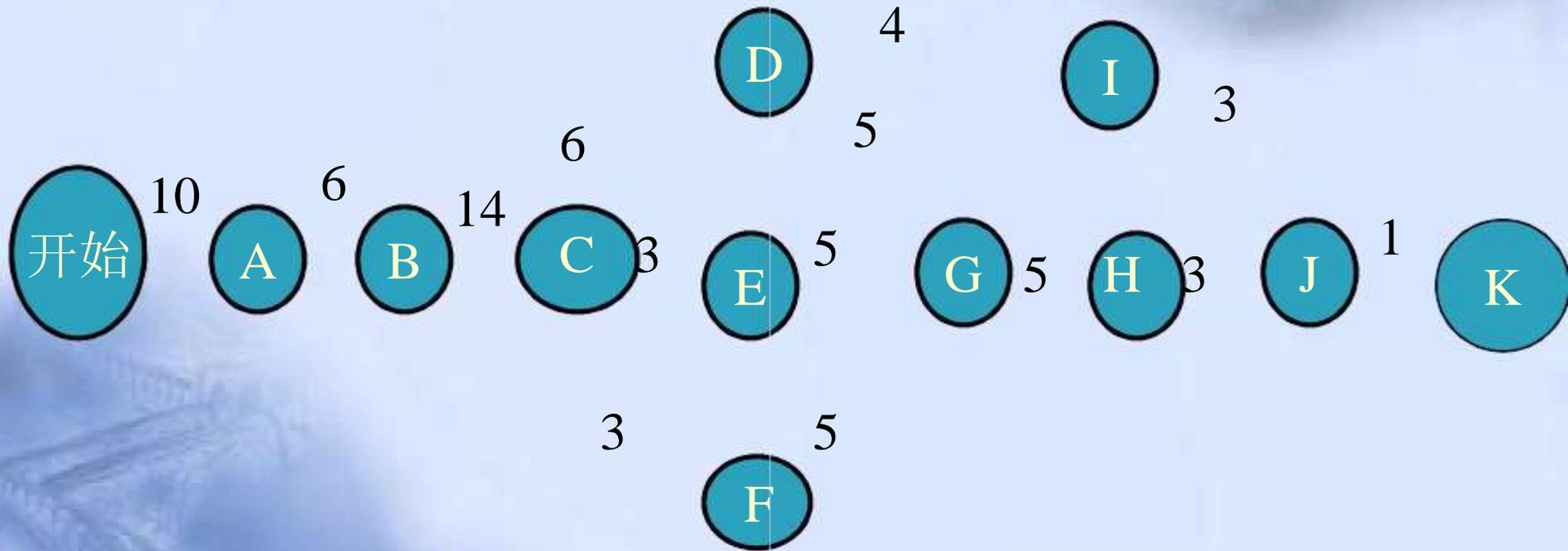
- (1)分解任务。把整个计划活动分成若干个数目的具体工作，并确定各工序的时间，然后在此基础上分析并明确各工序时间的相互关系。
- (2)绘制网络图。根据各工序之间的相互关系，根据一定规则，如两个事项之间只能由一条箭线相连，绘制出包括所有工序的网络图。
- (3)根据各工序所需作业时间，计算网络图中各路线的路长，找出关键线路。
- (4)网络计划的优化。即：不断改善网络计划的最初方案，使之获得最佳工期、最低成本和对资源的最合理的利用。

建筑房屋事件描述

事件描述	期望时间(周)	紧前事件
A 审查设计和批准动工	10	
B 挖地基	6	A
C 立屋架和砌墙	14	B
D 建造楼板	6	C
E 安装窗户	3	C
F 搭屋顶	3	C
G 室内布线	5	D、E、F
H 安装电梯	5	G
I 铺地板	4	I、H
J 安装门和内部装饰	3	J
K 验收、交接	1	

网络图构成:

1.“→”工序。2.“○”事项, 3.路线



A—B—C—D—G—H—J—K所需时间

$$10+6+14+6+5+5+3+1=50 \text{ 周}$$

投入产出分析法

投入产出分析法是20世纪40年代美国经济学家列昂节夫首先提出的。

投入产出分析法亦称“部门联系平衡法”，
是

利用数学方法和电子计算机技术来研究和分析各种经济活动的投入与产出之间的数量关系的一种方法。

投入:就是在生产活动中的消耗，如生产活动过程中消耗的原材料、辅助材料、能源、机器设备、人的劳动力等。

产出:指生产活动的结果,指产品的种类和数量。

三、计划的执行与调整

一、概念与特点

目标管理是美国管理学家德鲁克1954年提出的。他认为为了充分发挥不同组织成员在计划执行中的作用，协调这些组织成员的努力，必须把组织任务转化为总目标，并根据目标活动及组织结构的特点分解为各个部门和层次的分目标，组织的各级管理人员根据目标的要求对下层的工作进行指导和控制。

目标管理基本思想

- ① 以目标为中心
- ② 强调系统管理
- ③ 重视人的因素

目标管理的特点

明确目标

参与决策

规定时限

自我控制

评价绩效

二、目标管理的实施步骤

①制定目标体系——充分发动成员参与，建立目标体系。

执行者通过自我控制和自我管理完成任务

②目标的实施——

管理者主要进行指导与控制、提供条件。

③目标成果的检查与评价——自检、互检、专门部门检查，促进自我激励，自我控制及自我完善

三、目标管理的局限性

1. 偏重操作而忽视原理
2. 制定目标缺乏统一指导
3. 制定目标的困难。
4. 过多强调短期目标。
5. 缺乏灵活性。

讨论：



- ▶ 不准确的计划是否是在浪费管理当局的时间？
- ▶ 计划能不能消除环境变化？
- ▶ 目标管理在什么情况下可能不是一种最佳的选择？
- ▶ 计划会不会降低组织的灵活性？
- ▶ 为什么计划必须最终落实于预算？

估量机会

市场需求变化的趋势

竞争对手动向

我们的长处

我们的短处

确定目标

我们要向那里发展？

实现什么目标？

什么时候实现？

拟定辅助计划

- ▶ 投资计划
- ▶ 生产计划
- ▶ 采购计划
- ▶ 培训计划

.....

编制预算

项 目 预 算
销 售 预 算
采 购 预 算
工 资 预 算