

第4讲 计划工作概述

□ 一、计划工作含义

□ 识记：计划工作的概念

□ 即制定计划，就是根据组织内外部实际情况，权衡客观需要的主观可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标及实现目标的方法。

□ 2、5W1H

- 做什么、为什么做、何时做、何地做、何人做、如何做。
- what,why,when,where,who,how

☐ 3、计划工作的基本特征

☐ (1) 目的性

☐ (2) 主导性

☐ (3) 普遍性

☐ (4) 经济性

□ 4、计划工作的意义

- （1）弥补不肯定性和变化带来的问题
- （2）有利于管理人员把注意力集中于目标
- （3）有利于更经济的进行管理
- （4）有利于控制

二、计划的种类与程序

□ 领会：

□ 1、按表现形式分类的各种计划

□ （1）目的或使命；（2）目标；（3）战略；（4）政策；（5）程序；（6）规则；（7）规划；（8）预算。

□ 2、计划工作的程序

- (1) 估量机会
- (2) 确定目标
- (3) 确定前提条件
- (4) 确定可供选择的方案
- (5) 评价各种方案
- (6) 选择方案
- (7) 制订派生计划
- (8) 用预算形式使计划数字化

三、计划工作的原理

□ 识记：

- 1、**限定因素原理**：是指在计划工作中，越能了解和找到对达到目标起限制性和决定性作用的因素，就越能准确、客观的选择可行性方案。
- 2、**许诺原理**：是指任何一项计划都是对完成某项工作所做出的许诺，许诺越大，所需的时间越长，实现目标的可能性就越小。

-
- 3、**灵活性原理**：是指计划工作中体现的灵活性越大，则由于未来意外事件引起的损失就越小。
 - 4、**改变航道原理**：是指计划工作为将来承诺的越多，管理者定期检查现状和预期前景，以及为实现目标而重新制订计划就越重要。

□ 应用：举例说明计划工作原理的应用。

考题案例分析题：

□ 十五年前，远大公司的总经理张诚志靠贩运水泥起家，凭苦干、借机遇，发展到今天已是一个拥有几千万资产的民营大企业。总公司现拥有一家贸易分公司、建筑装饰分公司和房地产公司，员工300多人。自公司成立以来，公司的管理全靠张总个人的经验，从来没有通盘的目标与计划。近年来，公司的日子愈发不好了。由于成本上升，市场竞争加剧，建筑分公司的创利逐年减少，处于略有盈余的维持状态。贸易分公司也只是靠以前的家底维持公司的日常活动，大笔生意几乎没有了。房地产分公司更是手更是一年不如一年，房地产市场疲软，公司手里积压的几十套房产成为公司巨大的负担。

-
- 但公司也有一些发展的机会，如做小型柴油机的代理商；开拓市中心商业街工程，虽投入较大，但利润可观。
 - 总之，摆在张总面前的困难很多，但机会也不少。新的一年到底该干什么？以后的5年、10年又该怎样发展？该怎样制订公司的目标与计划？张诚志总经理现在正苦苦思考着这些问题。
 - 请阅读上面的短文后回答下列问题：
 - （1）远大公司是否应制订公司中长期的发展计划？为什么？（6分）
 - （2）如果你是张总，你该如何制订公司的发展计划？（9分）

参考答案

- （1）远大公司应该制定公司的中长期发展计划。因为制定计划的工作对一个公司的发展具有重要意义，体现为：。。。
- 综上所述，计划工作是一个指导性、科学性、预见性很强的管理活动，但同时又是一项复杂而又困难的工作。
- （2）制定发展计划要按照如下程序：。。