**年底了，2021年计划怎么定？**

 陈春花

导读：计划管理是企业管理的基础，但却是最容易被企业家和管理者所忽视的。企业发展得好不好，计划管理是其中的一个关键。距离2020年的结束只剩下一个月的时间，每年这个时候，都是我们集中思考明年计划、设计行动方案的时间。那么，如何有效地为2021年制定计划？

每年到了这个时间点，我一定要跟大家讲的一个内容就是，我们怎么为下一年做计划。我常常发现管理者对于管理中最基本的东西准备得不够充分，造成在日常工作中有非常多的浪费，或者太辛苦。

 你为什么会辛苦？

因为你想做的事情下属没帮你去做；

因为你的时间总是不够用；

因为大家做的很多事情并不真正产生效益。

 这些错误不应该发生，但我们该如何解决？我们应该从好几个角度去做，今天我选的角度就叫做“计划管理”。

**01 为什么我如此偏爱计划管理**

 计划管理是我个人极其偏爱的管理职能，理由有三个：

第一，管理只有两种基本的模式，一个是绩效管理，一个是计划管理。

绩效管理适合于那些直接产生绩效的企业或者部门，而计划管理适合于那些不直接产生绩效的企业或者部门。绩效管理有利于创新，而计划管理有利于成本控制。

第二，计划管理是所有管理的基础。

在企业管理的活动中，最基础的活动是目标和资源，人和事，以及权力和责任之间的关系。但是人和事，以及权力和责任都是因为目标的存在而引发的，因此组织目标决定管理的所有活动的出现以及这些活动的价值。

所谓计划管理，其实就是解决目标与资源是否匹配的问题，计划管理也因此成为所有管理活动的基础。没有计划管理，组织管理、流程管理等都会成为空话。

第三，计划管理可以解决企业健康成长的问题。

这一点是我偏爱计划管理的主要原因。企业跟人一样是有机体，所以在它成长的过程中，也有着无法克服的三对矛盾：长期与短期、变化与稳定，效率与效益。这三对永远克服不了的矛盾，推动着企业的生命力，使得企业可以循环往复，以至无穷。

如何协调好这三对矛盾，就是管理者所要面对的挑战：如何兼顾长期和短期，如果既要变化又要稳定，如何解决效率和效益之间的平衡。只有计划管理这个职能才可以解决这个问题。

管理者不会计划管理，就无法展开管理的活动，因为管理是依靠计划管理来展开的。人生也是一样，我们人生过得怎么样，也要看你怎么规划人生，如何计划管理自己的人生时间是最重要的。

**02 只会花大笔墨总结过去，就没有未来**

我非常希望你是能做计划的人，而不是能总结的人。在这么多年陪同企业成长的过程，我发现我们的经理人会做总结，但是不太会做计划。

你们每个月开月度分析会，会发现经理人一定会花 70-80% 的时间讲上个月的事情，余下的时间讲下个月的安排。但实际上你应该花 10% 的时间讲上个月，90% 的时间讲下个月，因为上个月已经过去了，没有意义，只有下个月对你才是有意义的。

但是为什么你们愿意讲上个月呢？因为上个月的事情都出来了，你就想好好讲讲，也比较容易讲。但是，会写总结不会写计划的人只有过去、没有未来。

很快很多公司要开年会了，每到年底我要参加很多公司的年会，每次开会的时候我都很郁闷，你们总是花大量的笔墨来总结过去一年。不管总结经验还是总结教训，都没有意义，都过去了。

对过去只应该有感恩，感恩所有付出过的人。至于结果，承受就好了，所有过去皆为序曲。

你的重心应该放在下一年，如果下一年做得更好，就会迎来一个更美好的明天。所以在你的年度总结应该花更多时间讨论下一年，让所有人觉得下一年是有希望的，下一年是没有问题的，下一年是绝对可以成功的。

那么，我们该如何去做计划管理？

**03老板定的目标太高，该如何做计划？**

 首先，计划管理有一些根本的特性需要你了解，对于这些特性如果不了解，会导致管理上的混乱。我们首先要知道两个最重要的特性：  
 第一，目标是不合理的。

因为目标是一种预测，没有人敢说预测是合理的；而且目标其实是一种决心，你发誓要做什么，目标就会出来；目标也是你自己对未来的一个战略安排。

所以决定你目标的是三个要素：你对未来的预测、你下的决心和你的战略想法。这三个要素都决定了，目标是无法合理的。

我常常开玩笑说，“目标是拍脑袋拍出来的”，拍出来的这个目标肯定是不合理的。如果你的团队跟你说这个目标不合理，希望合理一点，你可以直接回答：目标本来就不合理。

一定要明白，我们设定目标的时候，并不是看企业自身具有什么资源，具有什么能力，这些企业是要考量，但更重要的是，要判断发展的趋势以及所面对的竞争。

如果不能够基于这些来设定目标，而是基于自身的能力和资源来设定，也许目标合理，能够实现，但是当目标实现的时候，也许你的企业已经被同行和市场淘汰。

所以，在今后的管理中，请不要去探讨目标的合理性，因为它一定是不合理的。对于目标而言，不是探讨合理性，而是探讨必要性，这是计划的第一个特性。

第二，实现目标的行动必须合理。

计划最真实的含义是什么？就是确保行动合理，能够找到资源，以实现不合理的目标。计划从本质上讲是寻找资源的计划，不断地寻找资源以实现目标。

我遇到一些经理人跟我说：陈老师，老板给我的这个目标我估计实现不了。我会跟他说：你这样老板就会换掉你，我教你一个办法，如果老板给你的目标你觉得不能实现，你就去跟老板说，老板这个目标太好了，但是你能不能多给我几个人、多给我一点预算、多给我一点支持，我会拼全力帮你把目标实现。

要记住，和老板之间不讨论目标，该讨论的是资源，因为你并不知道老板的压力，你并不知道他的决心，你也不知道他对未来的判断，所以你跟他去讨论目标的基础实际上是没有的，他请你来就是让你去实现目标的。你应该跟他讨论你特别希望得到的支持是什么。

对组织来说，培养经理人最重要的方法就是对目标的承诺；我们怎么能够让一个团队具有执行力，也是对目标的承诺。

**04制定计划，关键是找策略差距**

 在认识了计划之后，我们再来看看到底应该怎么制定计划。  
做计划的关键是找策略的差距。

我们可以把目标称之为理想状态，理想状态和现实之间一定有一个差距，这个差距就是我们可以确定行动合理的出发点，只要行动可以缩小和消除这个差距，行动就是合理的，这就是制定计划的关键。下面用例子来说明。

我曾经看到过这样一个案例，这个案例介绍日本儿童用品进入中国市场的计划。20世纪90年代，日本儿童用品打算全面进入中国市场，而在这之前并没有在中国市场取得好的竞争位置。他们决定用3年的时间，让日本儿童用品在中国市场获得前10名的地位。

为了这个目标他们制定计划。他们发现理想与现实差距非常大，在现实中日本儿童用品在中国没有影响和市场优势，而理想目标是进入前10位，差距是从“0”到“10”。他们决定寻找缩小这个差距的策略点。

在反复分析中国的市场情况之后，他们的选择是以拍摄动画片的方式进入中国市场，一部一部日本的动画片在中国市场播放，那些动画片上的故事和品牌深入小孩子的心，3年后，中国儿童用品市场前10位有8个是日本产品。

拍摄动画片就是这个计划的行动安排，虽然设定3年做到中国市场前10名是一个非常具有挑战的目标，但是因为寻找到缩小差距的策略点，行动的合理性保证了目标的实现。所以计划最关键的就是找到解决差距的策略点，围绕着这个策略点展开资源和行动，目标就会实现。

我特别提醒这一点，因为大部分人制定计划的时候，并没有关注到这个问题，大多数人只是分解目标，探讨目标实现的可能性，而没有了解理想和现实之间的差距，更加没有根据两者之间的差距来确定行动的方向和资源的获取。

今后在做工作计划的时候，一定不要只关注怎么样实现这个目标的安排，而是要关注目标和现实有多大距离，这个距离怎么消除。  
管理者要和员工反复讨论如何消除差距的问题，经过反复讨论就会得到可行的行动安排，计划就可以有效地制定出来。

**05保证计划有效性的三个因素**

 大部分的情况下，人们在制定计划的时候，往往采用先让下面的分公司或者部门确定分公司或者本部门的计划，再汇总到总公司来集成，之后确定计划的方式，因此计划的有效性就大打折扣，因为人们确定计划的目的不同。

如果考核是完成计划就给予奖励，分公司就会想尽办法让自己的计划目标小一些；而如果匹配资源是和计划目标值挂钩，分公司就会想尽办法提高自己的计划目标，不管最后是否实现，先获得资源再说，因此这样制定计划的方式是非常错误的，需要纠正过来。

如果要保证计划是有效的，就需要从总公司层面确定计划目标以及资源安排，因此计划一定是财务部门和计划部门一起统筹来制定。所以计划是先由财务部门确定预算，确定可以运用的资源有多少，之后再安排目标和资源的分解，计划最核心的部分是预算。

除了预算之外，保证计划有效性的第二个关键是激励政策的安排。也就是说，在制定计划的同时，激励政策也需要同时确定下来。因为计划能不能实施，取决于激励政策是否具有足够的吸引力，取决于激励政策是否可以确信并能够实施。

但是很多企业喜欢的方式是先签订目标责任书，之后再公布奖励的办法。我希望以后不要采用这样的方式，希望可以在签目标责任书的同时，激励的政策和目标责任人也同时签订，这样人们在接受计划目标的时候，才知道为什么一定要达成这个目标，因为达成目标可以获得明确的奖励。

我们要知道，激励政策就会决定人们对这个计划的承诺程度，所以最好在编制计划的同时，把激励政策制定出来，政策一定要非常清楚全面，又要稳定和兼顾变化，这样就可以确保计划得以实现。  
保证计划的有效性，有三个最重要的因素：

第一，管理人员对计划的态度非常重要。所以在下达计划、确认计划的时候，不要简单和太过随意，而是要隆重和正式，正式地签订目标责任书会从形式上给管理人员一种认识，对待计划也要态度认真，要遵从。

第二，不要用原来的方法解决问题。计划为什么失效？主要是外部环境变的时候，人们还是采用原来的方法来解决问题。如果沿用原来的方法来解决问题，就会发现计划失效，因为计划的确和环境有冲突，管理者还是采用原来的方法来解决，就一定会出问题。

第三，上司的支持要充分。计划得以实现的前提条件是上司支持下属去实现计划，计划的实现需要资源，只有上司可以解决资源的分配问题。因此，获得上司的支持是保证计划得以实现的条件，也就是计划有效性的一个来源。

**06最难的挑战是，计划没有变化快**

2020年的新冠肺炎疫情，让我们措手不及。必须承认，环境已经完全改变，以往熟悉的条件几乎已不存在，接踵而来的都是全新的挑战。在这样一个“计划没有变化快”的环境中，我们应该怎么办？  
如果遇到市场变化是真实的情形，你就要调整，不要一根筋做到底，中间有变化我们要认。

我提两点建议：第一，季度滚动检查，实事求是地去调整，不要怕调；第二，鼓励那些超额完成计划、不断地突破计划边线的员工。激励这样的员工，这样可以让整个计划能够应对变化。

那具体应该怎么解决“计划没有变化快”这个问题呢？

第一，计划要能够包含变化。你在做 2021 年计划的时候，一定要设一个应变计划，而且，有一部分一定是对未来或者对变化趋势去做预测的。

第二，战略一定要柔性。在计划中执行是刚性的，但是在整体的安排当中，一定要记住它的柔性部分。这个柔性部分是什么？就是要有一些变化的部分，要按照计划去做，要给资源、给人。当你放这个东西进去的时候，你在战略上会有一个柔性。

第三，要学会用政策、程序和规定这三个东西。政策是决定资源分配的安排，程序是获得资源的流程，规定是获得资源的条件。也就是说，如果要实施计划，首先要制定政策来分配资源，其次确定程序以保证资源得以监控，最后做出规定以保证获得资源的条件是存在的。

当你发现计划没有变化快的时候，可以先调整计划实施的规定，但是程序和政策不做改变。在此基础上依然没有解决问题的话，就调整程序，但是政策不能调整，让大家可以离开你的流程、离开你的程序去获取资源。

如果规定和程序你都调了，还是没有办法让计划比变化更快，那是不是要调政策？大家记住，政策不能调。因为如果政策调了之后，整个计划管理基础就得调了，全年度的管理系统都得调。这个时候我们可以调整上面说的滚动计划，就是调整目标。

最后，我们回到定义当中：计划是为实现目标、寻找资源的一系列的行动。某种意义上来讲，计划管理其实是一套行动方案。

我反复强调计划管理不是目标分解，它其实是行动方案。我希望你在做计划时，能够很好地找到你的行动方案，相信你会在2021年取得想要的成效！