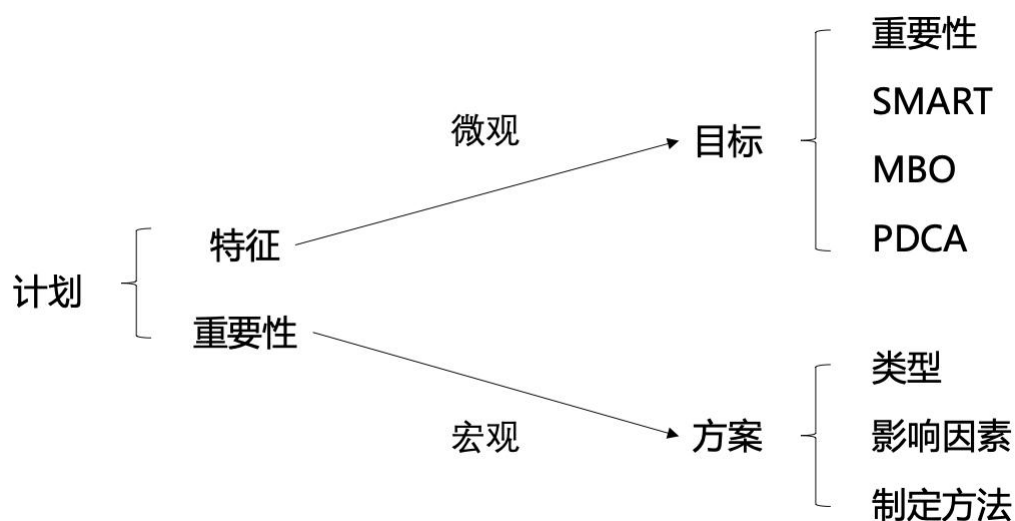


第九讲 计划和组织文化(上)

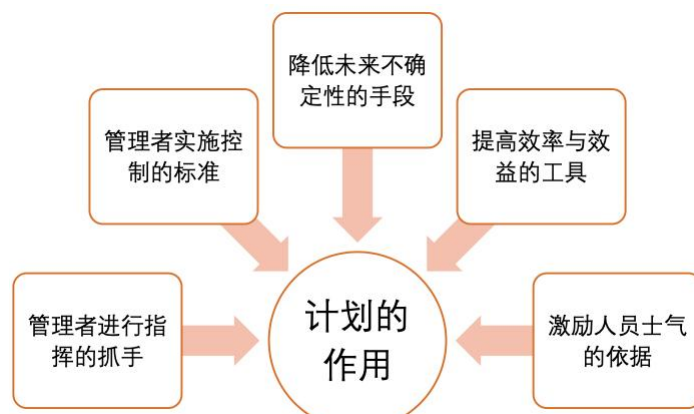


一、计划的概念

计划：是关于组织未来的蓝图，是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。一般地，人们从动词和名词两种意义上使用着“计划”一词。

计划的重要性

- 1) 指导：为管理者和非管理者提供了指导。
- 2) 风险：降低不确定性。
- 3) 资源：有助于最小化浪费和冗余。
- 4) 标准：确定了控制所采用的目标或标准。



计划的类型

- 1) 根据计划对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同，计划可以分为：战略计划、战术计划、作业计划
- 2) 根据计划跨越的时间间隔长短，计划可以划分为：长期计划、中期计划、短期计划
- 3) 按照所涉及活动的内容，计划可以分成：综合计划、专业计划、项目计划

管理者如何区分好与不好的计划

- 统一性：

一次只能执行一个计划，不同的计划可能导致双重领导，造成困惑和混乱；

- 持续性:
计划应当是可持续的, 应当有第二个计划无间隔地接替第一个计划;
- 灵活性:
根据环境和实际反馈进行调整;
- 精确性:
在企业可控范围内, 明确一切细节, 进行精准的指导;

二、目标的设定和制定

目标的类型

1. **陈述目标** (stated goals) —— 对组织的宣言、信念、价值观以及使命的正式阐述。如财务目标、战略目标。
2. **真实目标** (real goals) —— 那些组织真正追求的目标。

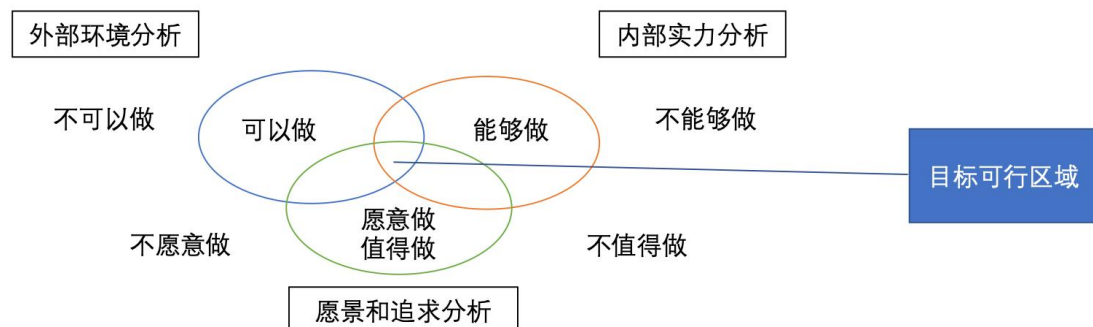
目标制定的过程

1) 组织环境和追求分析

- 愿景和追求分析: 成员的价值观和追求;
- 内部实力分析: 人、财、物;
- 外部环境分析: 政策、法律、消费倾向;

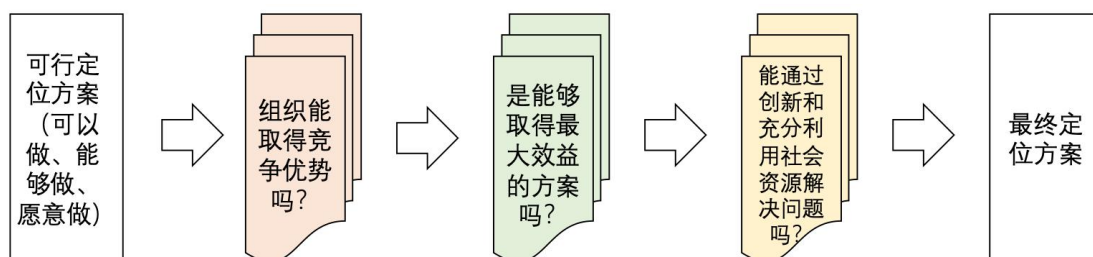
2) 拟定可行的组织定位方案

- 服务对象是谁?
- 服务内容是什么?
- 贡献率如何?



3) 评估各定位方案并确定组织定位

- 限制因素分析 • 综合效益分析 • 潜在问题分析



4) 目标的分解和细化

- 分解成战略目标和行动目标;
- 分解成部门目标和岗位目标;

5) 目标体系的优化

- 横向协调: 对处于同一层次的不同目标之间进行相互协调;
- 总相协调: 不同层次的目标之间上下协调, 岗位-部门-总体;
- 综合平衡: 明确目标的优先顺序和重要程度;

目标的评价: SMART

S (Specific): 具体

切中特定的工作目标, 不能笼统

M (Measurable): 可衡量

数量化或者行为化的, 验证这些目标的数据或者信息是可以获得的

A (Attainable): 可实现

在付出努力的情况下可以实现, 避免设立过高或过低的目标

R (Relevant): 相关性

与其他目标是相关联的

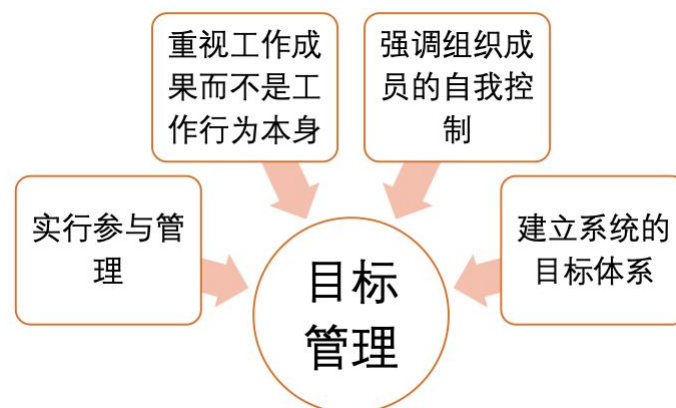
T (Time-bound): 有时限

注重完成目标的特定期限

三、目标管理

(1) 目标管理 (Management by objective, MBO)

- 一种设定管理者和员工双方认可的目标并使用这些目标来评估员工绩效的过程。
- 提出者: 德鲁克《管理实践》1954



目标管理的基本思想

以工作为中心和以人为中心的管理方法。管理者和员工共同制定目标, 并且用这目标进行评价和管理。

目标管理的特点

- 1) 组织目标是共同商定的;
- 2) 根据目标来确定每个部门和个人的任务;
- 3) 部门和个人的职责都围绕所定的目标;
- 4) 以目标来作为考核和奖励的;

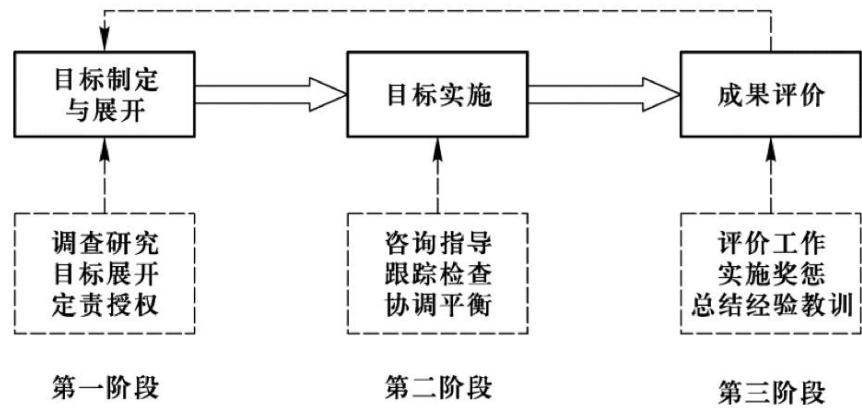
目标管理的含义

根据组织目标是否最终分解到个人, 目标管理可以分为全分解式目标管理和半分解式目标管理:

	全分解式目标管理	半分解式目标管理
定义	把目标分解到每一个成员。	把目标分解到科室、车间、工段等基层组织, 并不制定十分明确的个人目标。
优点	形成个人、局部和整体三个层次的目标体系。	有利于促进组织成员的团结、协作, 增强组织凝聚力。
局限	加强了个人之间的竞争, 可能导致个人间的协作减少, 也可能影响整体组织目标的完成。	个人工作压力较小, 易出现“平均主义”“大锅饭”现象。
适用情况	组织目标容易分解、组织成员有良好的协作意识时。	组织目标不易分解、组织成员之间互补性特点明显时。

目标管理的过程

目标管理是通过一个过程来实现的。这一过程可以分为三个阶段: 目标的制定与展开阶段、目标实施阶段和成果评价阶段。这三个阶段形成了一个循环过程。



1. 目标的制定与展开

这一阶段的中心任务是上下协调, 制定好各级组织的目标: 调查研究、目标展开、定责授权。

2. 目标实施

目标确定之后, 组织的各部门要各自围绕自己的目标因地制宜、因时制宜采取措施, 以保证目标顺利实现。在这一阶段应做好以下工作: 咨询指导、跟踪调查、调节平衡。

3. 成果评价

这是目标管理的最后阶段, 根据目标评价完成的成果, 并进行奖惩。主要有以下三項工作: 评价工作、实施严惩、总结经验。

目标管理的评价

优点:

1. 使员工知道他们所期望的结果
2. 通过使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展
3. 改善了上下级的沟通
4. 使员工更加清楚地明白组织的目标
5. 通过注意对具体业绩的评价, 使评价过程更为公正合理
6. 使员工了解到他们的工作完成状况, 直接关系到组织目标的实现。

缺点:

1. 在实施过程中, 具体环节的操作比较困难。
2. 容易导致管理者强调短期目标, 不利于长期目标的完成
3. 需要注意目标停滞的危险

目标管理的步骤总结

步骤 1: 制定组织的整体目标和战略。

步骤 2: 在各事业部和各部门之间部署重大目标。

步骤 3: 部门经理及其下属管理者共同参与具体目标的设定。

步骤 4: 所有部门成员共同参与具体目标的设定。

步骤 5: 定义如何实现这些目标的行动方案必须是具体的, 并由管理者和员工共同商定, 一致通过。

步骤 6: 实施这些行动方案。

步骤 7: 定期评估为实现目标所取得的进展并提供反馈。

步骤 8: 通过基于绩效的奖励强化目标的实现。

(2) PDCA 循环

PDCA 循环又叫戴明环。PDCA 分别代表计划 (plan)、实施 (do)、检查 (check) 和改进 (action) 四个基本阶段。

P (Plan): 计划

D (Do): 实施

C (Check): 检查

A (Action): 改进

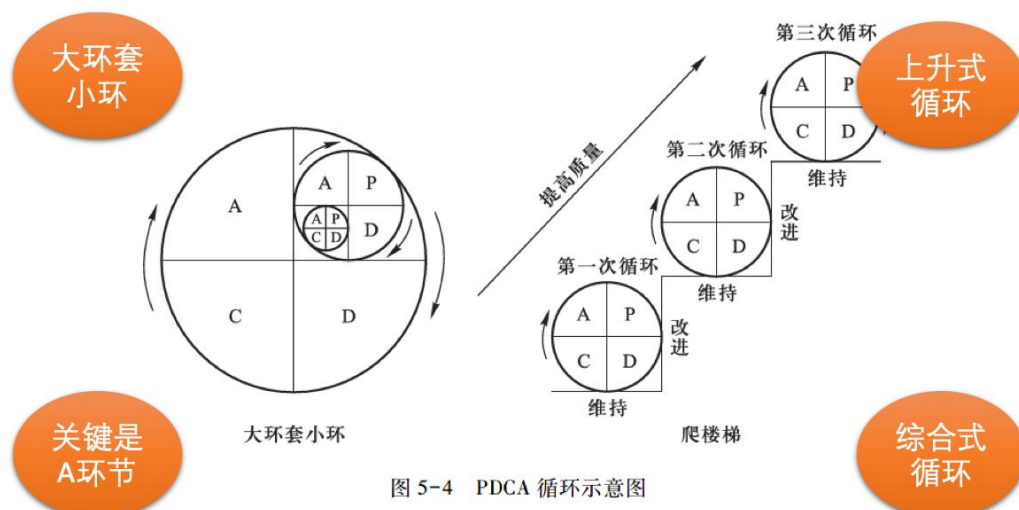
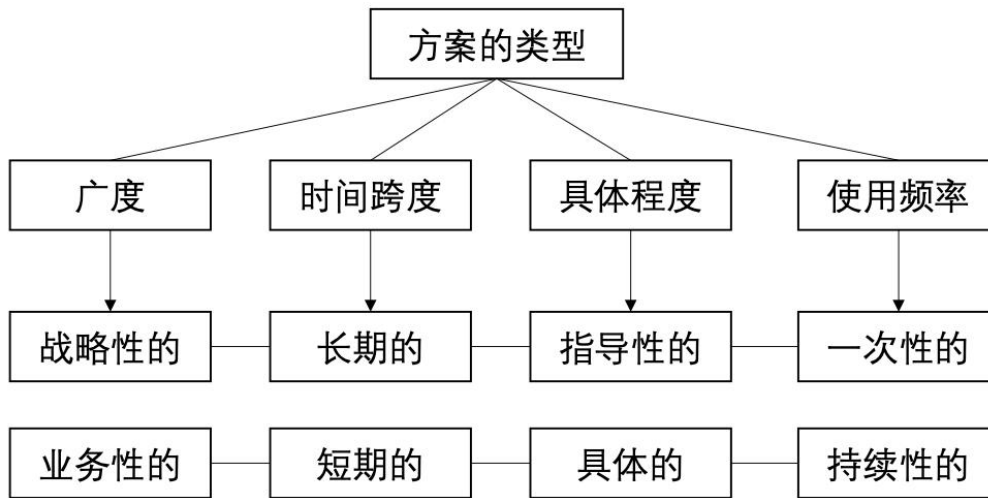


图 5-4 PDCA 循环示意图

四、方案的类型和制定

(1) 方案的类型



1. 广度

- 战略方案 (strategic plans): 应用于整个组织并确定该组织总体目标的方案。
- 业务方案 (operational plans): 涵盖组织中某个特定运营领域的方案。

2. 时间跨度

- 长期方案 (long-term plans): 时间跨度超过 3 年的方案
- 短期方案 (short-term plans): 为期 1 年及以内的方案

3. 具体程度

- 具体方案 (specific plans): 清晰定义的、没有歧义的方案
- 指导方案 (directional plans): 确定一般指导原则的弹性方案

4. 使用频率

- 一次性方案 (single-use plan): 为满足某个特定情况的需要而特别设计的方案
- 持续性方案 (standing plans): 为反复进行的活动提供指导的方案

(2) 方案的规划

1) 传统的规划

- 在传统的方法中,计划通常是完全由高层管理者在正式的计划部门协助下制定的。
- 这一部门是由一群专业的计划人员组成的,负责帮助撰写各种各样的组织方案的计划部门。

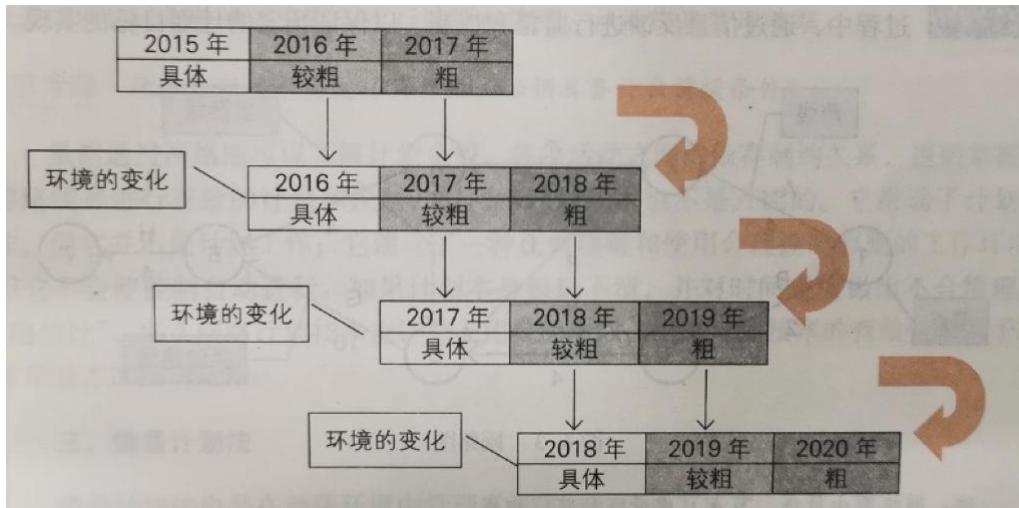
2) 广泛参与

- 不同的组织层级和不同的工作部门人员共同制定,以满足他们特定的需求。能够及时的调整和修改,有利于协调配合。

(3) 制定方案的方法

1. 滚动计划法

将短期计划、中期计划、长期计划有机结合在一起的方法。有利于不同计划相互衔接,提高准确度,应对环境变化。基本思想:“近具体、远概略”。



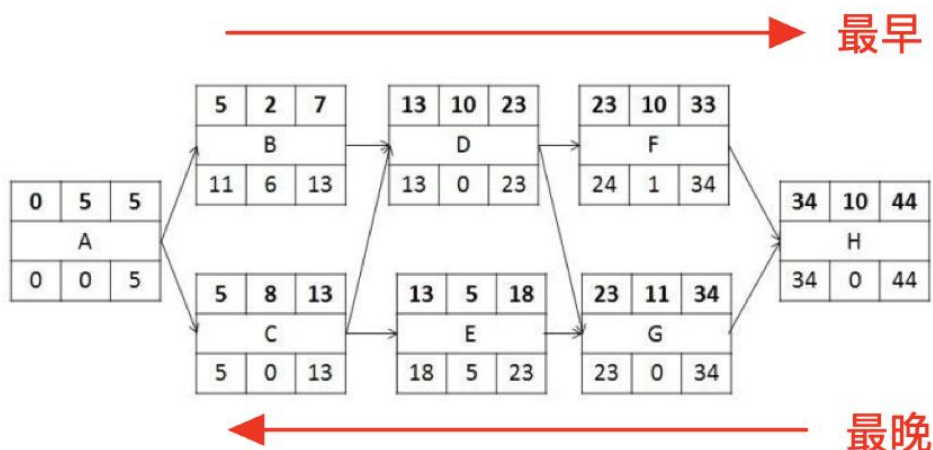
2. 项目计划法

项目计划法是在固定的预算以及固定的时间内, 为了达到某一特定目的而临时组合在一起的一组资源的利用活动。项目具有具体的起始和结束时间, 具有特殊性而且只发生一次, 一般由具体的个人或团体承担责任, 须广泛地使用各种资源和技能。



3. 计划评审技术 (PERT)

计划评审技术 (PERT) 产生于 20 世纪 50 年代末期。杜邦公司为了解决新产品从研究到投入生产所需的日益增长的时间和成本问题, 发明了**关键路线法 (critical path method, CPM)**。计划评审技术的核心工具是网络图, 即用图形的形式显示项目中各项工作之间的关系。



最早开始ES	持续时间	最早结束EF
活动名称		
最晚开始LS	浮动时间	最晚结束LF

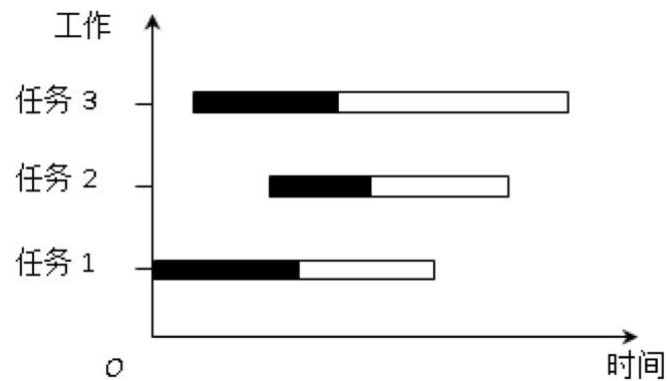
最早结束=最早开始+持续时间

浮动时间=最晚结束-最早结束

最晚开始=最早开始+浮动时间

4. 甘特图

一般而言，甘特图上与每项工作对应的横道表示该工作所需要的时间，横道上实体部分表示工作的实际完成情况，空白的部分表示没有进行的工作。这样，可以在任何时点上检查工作的实际进展情况。将项目工作层层分解，最终落实到甘特图上，项目的计划便具有很强的可操作性。



5. 情景计划法

管理者对未来的情况进行多重预测并分析如何有效应对各种可能的情况，从而得到一些列如何应对不同情形的行动方案。