

第六章 規劃的基礎

請尊重智慧財產權

學習目標

- 閱讀和學完本章後，你應該能夠：
 - 定義計畫工作
 - 解釋為什麼管理者要作計畫
 - 描述目標在計畫工作中所起的作用
 - 區分不同的計畫類型
 - 說明怎么建立目標
 - 描述設計良好的目標的特徵
 - 辨認計畫工作的三個權變原素
 - 解釋開發計畫的方法
 - 討論對於計畫工作的批評
 - 描述如何在動態環境中制定有效的計畫

什麼是規劃

- 規劃

- 包含定義組織的目標，制定全局策略以實現目標，以及開發一組廣泛的相關計畫已整合和協調組織的工作
- 非正式的計畫 - 不把事情寫下來
- 很少或者幾乎不與組織的其他成員討論目標
- 通常缺乏連續性
 - 正式的計畫 以書面形式表達的
- 明確定義了目標
- 明確規定透過什麼途徑以達到目的

爲什麼管理者要制定計畫

- 計畫的目的

- 計畫是管理的首要功能，他爲所有管理行爲奠定了基礎
- 計畫建立了協調
- 計畫降低不確定性
- 計畫減少活動的重疊和浪費
- 計畫設定目標和標準用於控制

請尊重智慧財產權

爲什麼管理者要制定計畫

- 計畫和績效

- 一般而言，正式的計畫關係到：
 - 較高的利潤
 - 較高的資產回報率
 - 計畫工作的質量以及實現計畫的適當措施，通常要比計畫工作本身對績效的貢獻更大
 - 外部環境可能削弱正式計畫的影響
 - 計畫與績效的關係受到計畫時間架構的影響

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 目標和計畫在計畫工作中的作用
 - 目標 - 期望的產出
 - 提供所有管理決策的方向
 - 構成了衡量標準，參照這種標準就可以度量實際工作的完成情況
 - 計畫 - 規定了如何實現目標

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 目標和計畫在計畫工作中的作用
 - 目標的類型
 - 各種組織都有多重目標
 - 沒有單一的方法可以評價一個組織是否成功
 - 財務目標 - 與財務績效相聯繫
 - 策略目標 - 與其他領域的績效相聯繫
 - 陳述的目標 - 組織目標的正式陳述
 - 真實目標 - 一個組織真正追求的目標

請尊重智慧財產權

美國大型公司正式陳述的目標

• 財務目標

- 較快的收入增長
- 較快的收益增長
- 較高的紅利
- 較大的毛利空間
- 較高的投資回報率
- 較優良的債券和信用評級
- 大量的現金流
- 不斷增長的股票價格
- 被列為“藍籌”公司
- 更多元化的收入基礎
- 在經濟蕭條時期保持穩定的收益

• 策略目標

- 較大的市場份額
- 較高的、更鞏固的產業排名
- 較高的產品性量
- 相對於關鍵競爭者的更低的成本
- 較寬的和更有吸引力的產品線
- 更強的顧客聲譽
- 優質的顧客服務
- 公認的技術或產品創新領導者
- 不斷增長的國際市場競爭能力
- 不斷擴展的增長機會

請尊重智慧財產

管理者如何制定計畫（續）

- 計畫的類型

- 策略計畫 - 應用於整體組織

- 建立組織的全局目標
- 尋求組織在環境中的定位
- 運營計畫 - 具體規定如何實現全局目標的細節
- 趨向於覆蓋較短的期間

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫（續）

- 計畫的類型

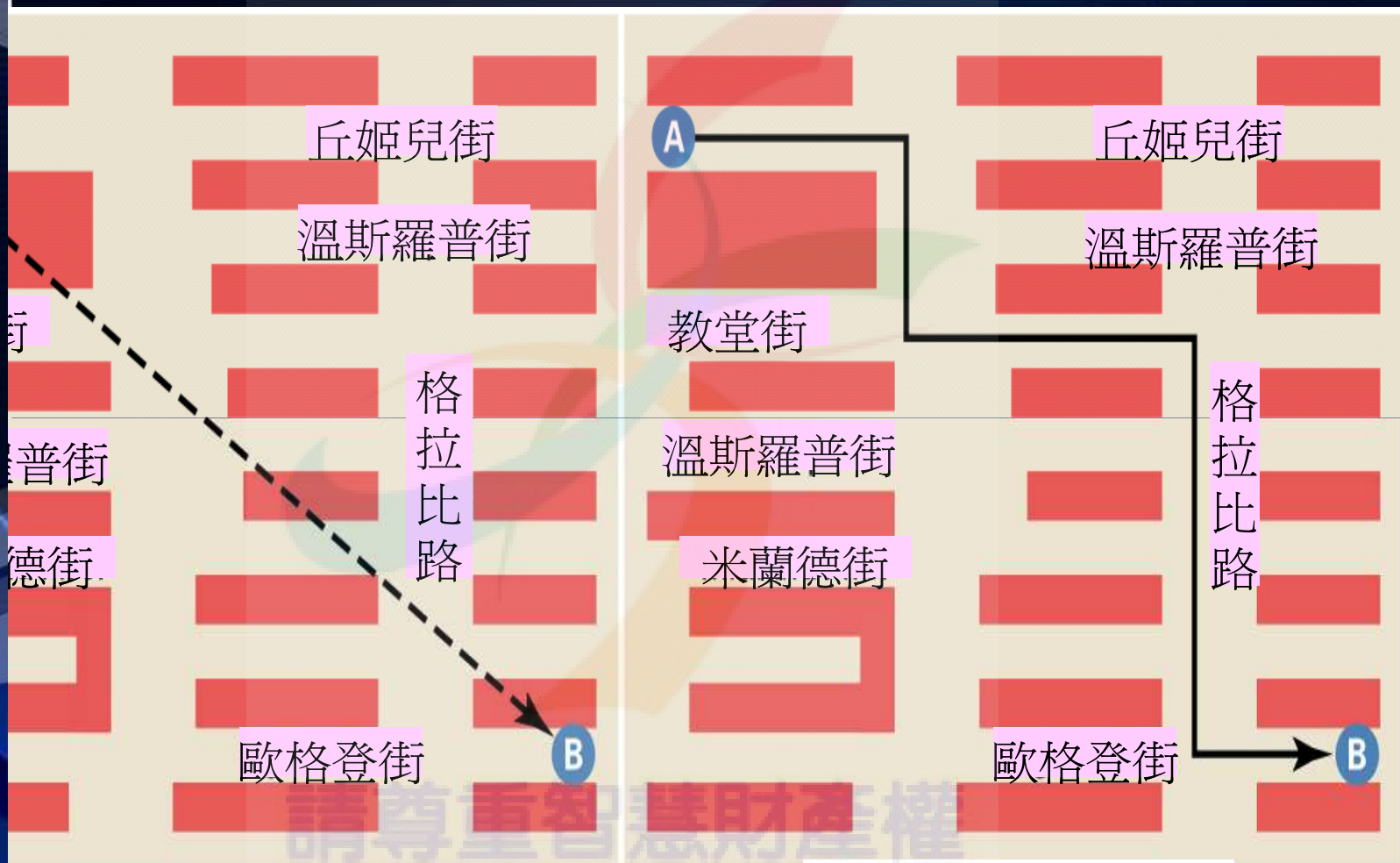
- 長期計畫 - 超過3年期的計畫
 - 長期計畫的定義隨不確定的組織環境的增加而改變
- 短期計畫 - 年或短於1年期的計畫
- 具體計畫 - 清晰定義的和沒有任何解釋餘地的計畫
 - 所要求的清晰性和可預見性通常並不具備
- 方向性計畫 - 靈活性的計畫，設立了一般的指導原則
 - 提供了焦點，但並不限定具體的行動

計畫的類型

<u>寬度</u>	<u>時間架構</u>	<u>具體性</u>	<u>使用頻率</u>
<u>策略的</u>	<u>長期</u>	<u>方向性</u>	<u>一次性</u>
<u>運營的</u>	<u>短期</u>	<u>具體性</u>	<u>持續性</u>

請尊重智慧財產權

具體計畫與方向性計畫



方向性計畫

具體計畫

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫（續）

- 計畫的類型

- 一次性計畫 - 為滿足特定情況需要而設計的一次性的計畫
- 持續性計畫 - 提供了對重複進行的活動的持續指導
 - 包括政策、規則和程式

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫（續）

目標

目標的方法

設立過程 - 設立組織最高層的全面目標

全面目標分解為每一個組織層次的子目標

低的層次上必須作出更詳細的高層次目標

網構成手段-目的鏈

目標限制下層的行爲

高層管理者知道什麼對組織最好

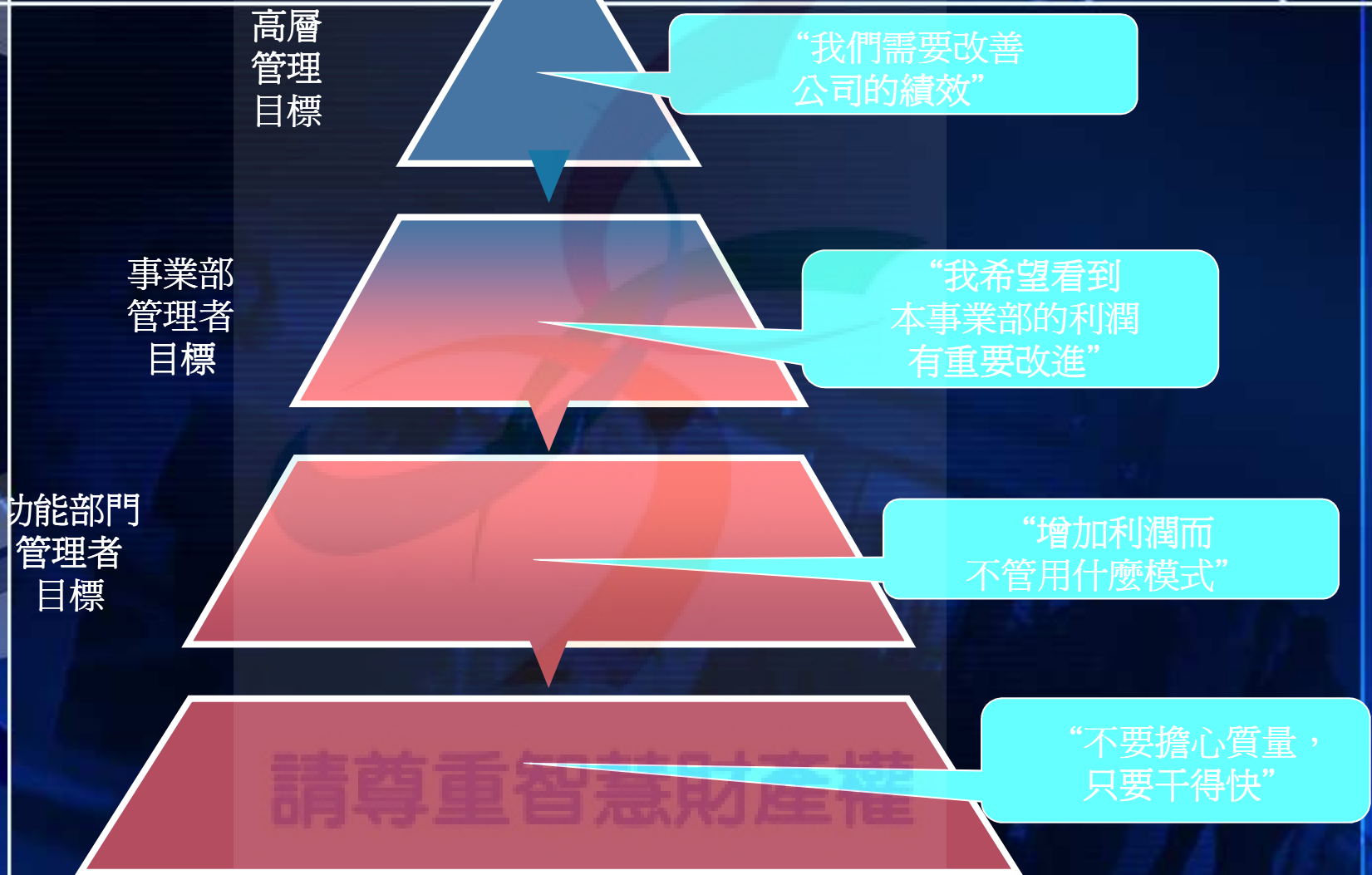
請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 設立目標

- 設立目標的方法
- 目標設立過程 - 設立組織最高層的全面目標
- 將全面目標分解為每一個組織層次的子目標
- 在較低的層次上必須作出更詳細的高層次目標
- 目標網構成手段-目的鏈
- 低層目標限制下層的行爲
- 假設高層管理者知道什麼對組織最好

傳統的目標設立過程



管理者如何制定計畫

- 設立目標的方法

- 目標管理 (MBO) - 雇員與他的管理者共同確定具體的績效目標

- 定期評審實現目標方面的進展情況
- 獎勵是基於在實現目標方面的進展
- 目標管理包括四個要素
- 確定目標
- 參與決策
- 明確期限
- 績效回饋

請尊重智慧財產權

典型的目標管理程序步驟

- 目標管理程序

- 制定組織的全局目標和策略
- 在事業部與功能部門之間分解目標
- 部門管理者與其下屬單位的管理者共同
- 訂定具體目標
- 單位管理者與該單位全體成員共同設定
- 每個人的具體目標
- 在管理者與雇員之間就如何實現目標的
- 具體行動計畫達成協議
- 實施行動計畫
- 定期檢查實現目標的進展情況，並提供回饋
- 目標的成功實現得到基於績效的獎勵的強化

管理者如何制定計畫

- 目標管理

- 提升雇員的績效和組織的生產率
- 取決於上層管理者對目標管理的支援
- 目標管理存在的問題
- 在動態變化的環境條件下可能失去作用
- 過分關注自己的目標而不考慮組織目標
- 可能被簡單的看做是一項年度的例行工作，只是填寫一些表格

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 設立目標

- 設計良好的目標的特徵
- 是以結果而不是以行為來表述的
- 是可度量和量化的
- 具有清楚的時間框架
- 具有挑戰性但卻是可達到的
- 書面的
- 與組織的有關成員溝通過的

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 設立目標的步驟

- 1 - 審視組織的使命
- 2 - 評估可獲得的資源
- 3 - 在制定目標時同時考慮相關的原素
 - 應該與組織的使命和其他領域的目標相協調
- 4 - 寫下目標並且與相關的人員充分溝通
- 5 - 評估結果以判斷目標是否達到

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 開發計畫
- 計畫工作的權變原素
- 組織的層次
- 較低層次的管理者主要制定運營性計畫
- 較高層次的計畫更多以策略計畫為特徵

請尊重智慧財產權

計畫工作與組織層次

策略計畫

高層經理

中層管理者

基層管理者

運營計畫

請尊重智慧財產權

管理者如何制定計畫

- 開發計畫 (續)
- 計畫工作的權變原素 (續)
- 環境的不確定性
- 當不確定性高時，計畫應當是具體的，但又是靈活的
- 未來承諾的長度
- 承諾概念 - 計畫應該擴展到未來足夠長的期限以滿足承諾
- 當前的計畫越是影響到未來的承諾，管理者設立的計畫時間架構就應當越長

管理者如何制定計畫

- 開發計畫 (續)
- 計畫工作的方法
- 傳統的，在高層輔助下制定計畫的方法
- 計畫由頂層管理者制定
- 正式計畫部門 - 一組專職的計畫專家負責制定組織計畫
- 計畫由上到下逐級制定
- 組織各級的計畫通常按照特定的需要進行裁減
- 如果計畫是可操作性的，它為組織成員支出實際的努力方向和對實施提供指導，這才是最有效的

管理者如何制定計畫（續）

- 開發計畫 (續)
- 計畫工作的方法(續)
- 吸收成員參與計畫的方法
- 每個層次的雇員開發適合他們需要的計畫
- 雇員參與計畫開發的過程中需要更多對計畫重要性的認識
- 計畫多用於指導和協調方面的工作

請尊重智慧財產權

計畫工作當前面臨的問題

- 對計畫工作的批評

- 1. 計畫可能會造成剛性

- 環境變化時遵循原來的行動路線可能導致災難

- 2. 動態的環境是難以計畫的

- 動態環境中需要靈活性
- 不能被約束在正式的計畫上

- 3. 正式計畫不能代替直覺和創造性

- 機械式分析減少了對一些程式調度程式的遠見

請尊重智慧財產權

計畫工作當前面臨的問題

- 對計畫工作的批評（續）

- 4. 計畫工作有可能將管理者的注意力集中在今天的競爭而不是明天的生存上
 - 計畫集中在已有的企業當前機會上
 - 不會使管理者考慮創新和重新塑造所在的行業
- 5. 正式的計畫會強化成功，但也會因此導致失敗
 - 成功在不確定的環境下可能是失敗之母

請尊重智慧財產權

計畫工作當前面臨的問題

- 動態環境下有效的計畫工作
- 開發既具體又靈活的計畫
- 認識到計畫工作是一個持續的過程
- 如果環境發生變化改變前進的方向
- 對環境變化保持警惕

請尊重智慧財產權