

## 第五章 决策的实施与调整

学号:

姓名:

请标好页码, 妥善保管

要求: 字迹工整 排版美观

计划的本质与特征

### 计划的本质与特征

#### 计划 ①②③④⑤

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

名词计划: 管理文件

动词计划: 行动安排

狭义的计划: 制订计划 (P) 广义的计划: 制订、执行及检查计划的执行情况(PDC)

#### 计划的内容: 5w1h ①②③④⑤

what: 做什么 (目标和内容)

why: 为什么做 (原因和目的)

who: 谁去做 (执行人员)

Where: 何地做 (地点)

when: 何时做 (时间)

how: 怎么做 (方法)

#### 计划的特征: ①②③④⑤

1. 首要性: (基础性, 首位性, 主导性)

2. 普遍性: (纵向的层次性和横向的协作性)

3. 目的性: (计划是为实现组织目标服务的)

计划工作是对决策工作在时间和空间两个维度上进一步展开和细化

4. 效率性(经济性): 可以用计划对组织目标的贡献来衡量

5. 创造性: (解决新问题)

计划工作的原理

#### 计划工作的原理 ①②③④⑤

1. 限定因素原理: 找主要限制条件, 是决策的精髓, 又称木桶原理、短板效应 (限定因素指妨碍目标实现的因素)

2. 许若原理: 许若越大, 所需要时间越长, 实现的可能性越小 (恰到好处, 工业常用的投资回收率)

3. 灵活性原理: 制定计划时要留有余地, 是计划工作主要的原理 (计划本身具有弹性)

4. 改变航道原理: 执行计划时, 要随机应变

计划的类型与作用

#### 计划的类型 ①②③④⑤

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可分为

① 战略计划: 关于企业活动总体目标和战略方案的计划, 具有长期性和整体性。

② 战术计划: 有关组织活动具体如何运作的计划。

③ 作业计划: 给定部门或个人具体行动计划, 具有个体性, 可重复性和较大的刚性。一般情况是必须执行的命令性计划

#### 战略性计划与战术性计划的关系:

① 战略性计划是战术性计划的依据, 战术性计划是在战略性计划指导下制定的, 是战略性计划的落实

② 战略性计划的实施是组织活动能力形成与创造的过程, 战术性计划的实施则是对已形成能力的应用

2. 根据计划跨越的时间间隔长短, 分成: 长期、中期和短期

① 长期计划 > 5 年 ② 中期计划 1-5 年 ③ 短期计划 1 <= 1 年

### 3.根据所涉及活动的内容，分成

- ①**综合计划**:总体性计划
- ②**专业计划**:职能性计划，如生产计划，销售计划
- ③**项目计划**:事务性计划，如:新产品的开发计划  
(最能反映操作性特点，而且有助于提升分析和规划技能的计划)

### 4.根据计划内容的明确性分成

- ①**指导性计划**:指明方向  
(为组织指明了行动方向，但不提供实际的操作指南，具有内在的灵活性)
- ②**具体性计划**:明确规定

### 5.根据问题发生的程序化程度分成

- ①**程序性计划**:例行(订货、材料的出入库、现金短缺)
- ②**非程序性计划**:例外(新产品的开发、生产规模的扩大、组织结构调整)

### 6.根据组织的职能空间，分成

- ①**业务计划**:“物、供、产、销”
- ②**财务计划**:“财”
- ③**人事计划**:“人”
  - (1) 财务计划和人事计划是为业务计划服务的
  - (2) 财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行
  - (3) 人事计划分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证

### 7.根据计划的表现形式不同，分成:(使目战政程规方预)

目的或使命、目标、战略、政策、程序、规则、方案、预算

#### 计划的层次体系(按计划的表现形式分类)

①②③④⑤

孔茨和韦里克:从**抽象到具体**把计划分为一种层次体系

- 1.**使命(目的/宗旨)**:决定组织的性质，是决定此组织区别于彼组织的标志
- 2.**目标**:将使命具体化为一定时期的目标和各部门的目标
- 3.**战略**:为了达到总目标而采取的行动和利用资源的总计划是思想的指南
- 4.**政策**:是思想的陈述书或理解书、有酌情处理的余地
- 5.**程序**:详细列出完成某类活动切实方式，并按时间顺序对必要的活动进行排列，是行动的指南
- 6.**规则**:没有酌情处理的余地，是最简单形式的计划
- 7.**方案**:或称规划，一项综合性的计划
- 8.**预算**:是数字化的计划

#### 计划的作用

①②③④⑤

- 1.计划是管理者进行指挥的抓手
- 2.计划是管理者实施控制的标准
- 3.计划是降低未来不确定性的手段
- 4.计划是提高效率与效率的工具
- 5.计划是激励人员士气的依据

**计划编制的过程【马】**

①②③④⑤

**1.制定计划目标：**目标是组织期望达到最终结果。目标包括以下内容①明确主题②期望达到的数量或水平③可用于测量计划实施情况的指标④明确的时间期限

**2.估量现状与目标之间的差距：**客观的度量差距，并设法缩小这种差距是计划的重要任务  
缩小差距的措施①在现状的基础上力求改进②改变现状

**3.预测未来情况：**如果能及时预测内外部环境的可能变化，对制定和实施计划来说将十分有利

**4.制定计划方案：**包括①提出方案②比较方案③选择方案等工作

**5.实施和总结计划方案：**计划部门应参与计划的实施过程，与实施部门共同分析问题，采取对策，确保计划顺利实施

**计划的编辑过程【周】：**

①②③④⑤

①确定目标 ②认清现在 ③研究过去 ④预测有效的确定计划的重要前提条件 ⑤拟定和选择可行性行动计划 ⑥制定主要计划 ⑦制定派生计划 ⑧制定预算，用预算使计划数字化

**计划编制的方法：**

**滚动计划法：**努力保证长期、中期、短期计划相互衔接的一种方法，其目的是增加计划的弹性和适应性，保证计划符合实际情况进行得以顺利实施

①②③④⑤

**基本思想：**近具体，远概略

**滚动计划法的优点：**

- 1.使计划更切合实际，并且使战略性计划的实施也更切合实际
- 2.相对缩短了计划时期，提升了准确性和可操作性
- 3.使长、中、短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段间相互衔接
- 4.加强了计划的弹性,提高了组织的应变能力
- 5.计划工作的经济性又能使计划与实际情况相吻合，提高计划工作科学性

**项目计划技术**

①②③④⑤

**项目：**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

**项目计划：**是对项目的目标及活动予以统筹，以便在固定的时间内，以最低的成本获取预期成果

**项目计划三阶段：**①项目的界定 ②行动分解 ③行动统筹

**计划评审技术：**在网络理论基础上发展起来的计划控制方法，其核心工具是网络图，即用图形的形式显示项目中各项工作之间的关系

①②③④⑤

**计划评审技术的主要内容：**

在某项业务开始之前制定周密的计划及完整的执行方案，然后用方向线，节点，数字等符号把执行方案绘制成网络图，之后便依据网络图进行控制

**网络计划技术三大类：**①计划评审技术 ②关键路线法 ③组合网络法

**网络计划技术：**把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列通，通过网络图对整个工程或项目进行统筹规划和控制，以使用最少的资源，以最快的速度完成任务

(网络计划技术的基础：网络图)

**甘特图：**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，实体部分表示工作的实际完成情况，空白部分表示没有进行工作，便于检查工作的实际进展情况

①②③④⑤

## 目标管理

**目标管理 (MBO)：** 是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实行自我控制，自觉完成工作任务的管理方法或管理制度（基本主张）

①②③④⑤

### 目标管理的主要思想：

①②③④⑤

美国管理学家彼得德鲁克在 1954 年《管理实践》中提出的，其主要思想包括：

- 1.企业的任务必须转化为目标，管理人员通过目标对下级进行管理，并以此保证总目标的实现
- 2.目标管理是一种程序，使各级管理人员一起制定共同目标确定彼此的责任，并将此责任作为指导业务和衡量贡献的标准
- 3.每个管理人员和工人的分目标是总目标对他的要求同时也是管理人员和工人对企业总目标的贡献
- 4.管理人员和工人依据目标进行自我管理，而不是由上级来指挥和控制
- 5.企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标

### 目标管理的 SMART 原则：

①②③④⑤

**Specific:** 具体明确的/明确的、**Measureable:** 可以度量或测量/可衡量的、**Achievable:** 可以实现的/可达到的、**Relevant:** 目标间要求相互关联/实际的、**Time-bound:** 目标有时间限度/有时间规定的

### 目标的性质：

①②③④⑤

#### ①层次性

（顶层是组织的愿景和使命陈述，第二层是组织的任务，基层是分公司的目标，部门和单位的目标，个人目标等）

②网络性 ③多样性（2-5 个为宜）④可考核性（将目标量化）⑤可接受性 ⑥挑战性（对立统一的关系）

#### ⑦信息反馈性

### 制定目标时应注意的问题：

①②③④⑤

- |                     |           |
|---------------------|-----------|
| ①目标必须从全局出发，是整体考虑的结果 | ②目标层次必须清晰 |
| ③目标应建立在可靠的基础上       | ④目标应是具体的  |
| ⑤目标要保持相对稳定          |           |

### 目标管理的特点：

①②③④⑤

目标管理以**科学管理**和**行为科学**为基础，它把以工作为中心和以人为中心，两种管理思想统一起来，特别是适用于对主管人员的管理被称为**管理中的管理**

- 1.实行参与管理
- 2.重视工作成果而不是工作行为本身
- 3.强调组织成员的自我控制
- 4.建立系统的目标体系

### 目标管理的类型

①②③④⑤

根据管理目标是否分解到个人，目标管理可以分为**全分解式**和**半分解式**

#### 1.全分解式目标管理

指把目标分解到每一个成员，当组织目标容易分解，组织成员有良好的协作意识时，可以采取这种目标管理

#### 2.半分解式目标管理

指把目标分解到科室、车间、工段等基层组织，并不制定十分明确的个人目标，组织成员及所在基层组织为单位，有着共同的目标，当组织目标不易分解，组织成员之间互补性特点明显时，可以采取这种目标管理

**目标管理的过程**

①②③④⑤

1. **目标制定与展开:** 这一阶段的中心任务是上下协调,制定好各级组织目标, 具体工作包括三项: 调查研究, 目标展开, 定权授责
2. **目标实施:** 目标确定之后, 各部门要各自围绕目标因地制宜, 因时制宜采取指施, 以保证目标顺利实现, 应做好以下工作: 咨询指导, 跟踪检查, 协调平衡
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, 主要有以下三项工作: 评价工作、实施奖惩、总结经验教训

**目标管理的评价:**

①②③④⑤

优点:

1. 使员工知道他们所期望的结果
2. 通过使管理人员制目标及其完成时间帮助计划的开展
3. 改善了上下级之间的沟通
4. 使员工更清楚组织的目标
5. 注意对具体业绩的评价, 使评价过程更为合理
6. 使员工了解到到他们工作完成状况, 直接关系到组织目标的实现

缺点:

1. 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风险

**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, 常用于质量管理

①②③④⑤

**PDCA 循环的特点:**

①②③④⑤

1. 大环套小环
2. 上升式循环
3. 综合性循环四个阶段是相对的, 不是截然分开的
4. 推动 PDCA 循环的关键是 A (改进) 阶段

PDCA 八大步骤:

①②③④⑤

1. 分析现状, 找出存在的问题, 具体包确认问题所在, 收集和组数据, 设定目标和测量方法
2. 分析产出问题的各种原因或影响因素
3. 找出问题所在, 找出主要的、直接的影响因素
4. 针对问题的主要因素制定措施、提出行动方案
5. 实施行动计划, 实施的同时注意收集数据
6. 评估结果。评估结果同目标是否相符
7. 标准化和进一步推广
8. 提出这一循环尚未解决的问题, 把们转到下一个 PDCA 循环

**预算管理**

①②③④⑤

**预算：**对未来一个时期内的收支情况的预计

①②③④⑤

**预算管理的内含：**

- 1.预算管理是一种计划思想的体现
- 2.预算管理是预测方法的运用
- 3.预算管理是一种控制手段

**预算的类型：**

①②③④⑤

按预算的内容，可分为：

- ①**经营预算：**日常发生的各项基本活动的预算，包括销售预算，生产预算等
- ②**投资预算：**对企业的固定资产的购置，更新等
- ③**购务预算：**企业对计划期内反映有关预计现金收支，经营成果和财务状况的预算，包括“现金预算：“预计收益表”和“预计资产负债表”

按预算控制的力度，可分为：

- ①**刚性预算管理：**没有变动余地的预算，如严格要求的财政支出预算与财政收入预算等
- ②**弹性预算管理：**预算指标有一定调整的余地，执行人可灵活地执行的预算，弹性预算常见

全面预算和分预算：任何运算都需要用数字来表示

分预算：按部门和项目编制，不一定使用货币单位

全面预算：包括所有部门或项目的预算，必须使用货币单位

**预算的方法——零基预算**

①②③④⑤

增量预算：又称为基线预算法，依据历史数据

**零基预算：**是广为运用的典型运算方法，不受历史数据的影响，依据实际情况，优点是比较科学，缺点是编制的工作量大，费用高

零基预算的程序：建立预算目标体系，逐项审查预算，排定个项目与各部门的优先顺序，编制运算

**决策追踪和调整的内涵**

①②③④⑤

决策追踪和调整：是决策者在初始决策的基础上对已从事活动的方向、目标、方针及方案的追踪调整的过程

两种研究范式：结构化建模和过程追踪

决策追踪与调整的特征：

- ①**回溯分析：**从起始点逐步考察导致失策失误的原因，失误程度等
- ②**非零起点：**原始决策已带来沉没成本，造成实际性影响
- ③**双重优化：**首先在原始决策基础上进行优化，然后在替代方案的选择中进行优化
- ④**心理障碍：**由于有可能改变原始决策，这容易引发利益相关者的一些负面心理效

决策的补充和修正是不断修正，完善决策。不需要对决策做较大改变，决策追踪与调整实质上是重新进行了一次决策——“扬弃”

决策追踪与调整的原则

①②③④⑤

1.科学性与全面性相结合的原则

科学性原则体现在这几个方面:把握决策方向的正确性,标准指标的完备性,处理方法的逻辑严密性,分析的准确性 (科学性原则是一切科学研究工作的共同原则)

2.相对性与系统性相结合的原则

在设置决策评价指标体系时,要考虑各类指标的合理构成,达到既能突出重点,又能保持相对的均衡统一,实现系统的最优化目标

3.指挥与授权相结合的原则

决策者要注意以下几点:

- ①明确授权的目的和权限范围
- ②职、权、责、利相当
- ③正确选择授权者
- ④加强监督控制,建立反馈机制

4.可比性与可操作性相结合的原则

可比性:评价结果能够实现纵向比较和不同评价对象间的横向比较

可操作性:评价指标体系概念清晰、表达方式简单易懂、数据易于收集

5.任务与关系相结合的原则

注意决策追踪与调整制度的规范性,运用科学的沟通方式消除心理效应的消极影响

决策追踪与调整的程序

①②③④⑤

- 1.明确决策追踪与调整的内容
- 2.选择决策追踪与调整的方向
- 3.收集资料和数据
- 4.分析差距
- 5.设定努力目标
- 6.沟通交流
- 7.改进
- 8.制定具体的调整方案
- 9.明确决策调整的职责
- 10.循环进行

决策的追踪与调整的方法

1.基于组织决策的追踪与调整方法

①②③④⑤

鱼刺图:又名因果图,是一种发现问题根本原因的分析方法,还可以划分为问题型,原因型及对策型鱼刺图等几类

特点:简洁实用,深入直观

雷达图:又称蛛网图,雷达图主要直用于企业经营状况如收益性、生产性、流动性安全性和成长性的评价

趋势图:也称统计图成统计图表,是以柱形图、横柱形图、曲线图、饼图、点图、面积图等统计图形来呈现事物或某信息、数据的发展趋势

## 2.基于个体决策的追踪与调整方法

①②③④⑤

鼠标实验室:

基于鼠标所处位置代表了大脑当前处理内容的假设,这是一种追踪被试信息获取的研究系统

眼动技术:

这个技术用来检验决策过程中被自然激发的信息获取过程,理论基础是眼睛假设,即眼睛正在标取的信息和大脑正在加工的信息是一致的。眼动数据可以为决策追踪与调整提供稳定可靠的信息获取方面的数据

决策移窗技术:

是在以上两种技术的基础上发展起来的,在信息呈现方式上,沿用了鼠标实现的方法在信息获取方式等方面吸收了眼动技术的优势

脑成像技术:

也可用于决策追踪与调整,通过最新技术使得研究者可以“看到活体的内部”,偏向于考察行为决策背后的认知行为机制

### 计划的编制方法

1.滚动计划法

2.项目计划技术

3.计划评审技术

4.甘特图

### 计划的推进方法

1.目标管理

2.PDCA 循环

3.预算管理

### 活动方案生成方法

1.5w2H 法

2.头脑风暴法

3.德尔菲法

4.强迫联系法

### 活动方案评价方法

1.定量评价方法与定性评价方法

2.财务评价方法与非财务评价方法

3.动态评价方法与静态评价方法