

马工程管理学

主讲人：郝老师



哎上课



第五章

决策的实施与调整

哎上课升本科

第五章：决策的实施与调整

决策实施的计划制定

计划的定义

计划的特征

计划的类型

计划的作用

计划编制的过程

计划编制的方法

- **滚动计划法**
- 项目计划技术
- 计划评审技术
- 甘特图

推进计划的流程与方法

目标管理

PDCA循环

预算管理

决策追踪与调整

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的程序

决策追踪与调整的方法

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

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。

广义的计划：PDC

动词的计划：……行为、行动或活动

狭义的计划：P

名词的计划：……计划行动的结果

补充内容

马工程内容



这个点一般是小题

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

简述计划工作的特征（马工版）

1.计划工作的首要性。

①一切管理活动都是为支持和保障计划目标的实现而展开的。

②计划工作是一切管理活动的前提，通常只有有了计划，人们才能开展其他的管理活动。

2.计划工作的普遍性。

①一切有组织的活动，不论涉及范围大小、层次高低，都必须有计划。

②计划工作是渗透到组织各种活动中的普遍性管理工作。

③计划是管理人员参与最普遍的工作之一。



这个点可大可小，小题居多，低频大题

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划工作的性质（周三多补充）

- 目的性，计划工作为实现**组织目标**服务。 →
 - 时间和空间两个维度上的进一步展开和细化。
 - 时间→不同时间
 - 空间→层次和部门
- 首要性，一切管理活动的前提。首位性，基础性
- 普遍性，计划工作具有**普遍性和秩序性**的特点。 → 最主要的秩序性表现为计划工作的**纵向层次性**和**横向协作性**。
- 效率性，计划不仅要实现目标还要提高效率。 → 可以用计划对**组织目标**的贡献来衡量一个计划的效率。



这个点可大可小，小题居多

真题演练

（2001年，单选2题；2002年，单选2题；2017年，单选24题）管理的首要职能是（ ）

- A.控制 B.指挥 C.计划 D.组织

（2005年，单选4题）“5W1H”所描述的是（ ）职能的内容。

- A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

（2006年，单选9题）古人云：“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”这里的“运筹于帷幄”反映了管理者职能中（ ）

- A.计划职能 B.组织职能
C.领导职能 D.控制职能

（2001年，填空38题）狭义的计划工作是指（ ）

（2019年，填空41题）“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，“兵马未动，粮草先行”，都反映了管理的（ ）
职能

（2018年，单选9题）计划的效率是以它对组织目标所做的制定和执行计划所需要的费用和其他预计不到的损失之后的总额来测定的，即投入产出之比，因此计划具有（ ）

- A.目的性 B.主导性 C.普遍性 D.经济性



上面是我们讲的**第一个问题**

计划的定义就是一个普普通通的小题，计划工作的特征（性质）一般也是小题，大题的情况比较低频

哎上课升本科

第一节

计划的定义 ☆

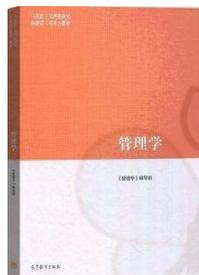
计划的特征（性质）

计划的类型 ☆☆☆

计划的作用 ☆☆☆

计划编制的过程 ☆☆

计划编制的方法 ☆☆



马工程☆☆☆（重点的看）

周三多（理解着看）

企业经营范围影响程度和影响**时间长短**的不同

计划内容的明确性标准

根据计划跨越的**时间间隔长短**

职能空间

按照所涉及活动的内容

程序化程度

按照xxx，可以分为xxx

{
· **分类标准**
· **划分类型**

这个是高频的小点

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

1. 企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同

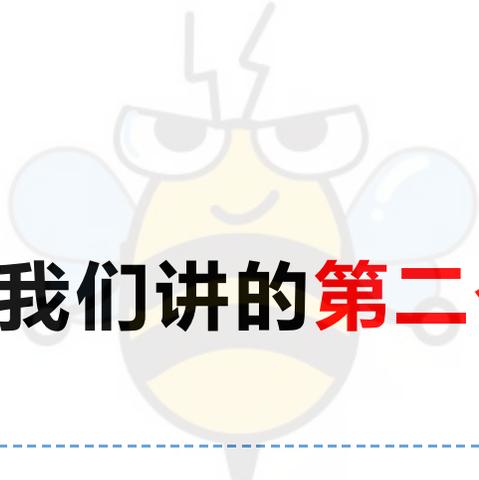
📖 **战略计划**是关于企业活动总体目标和战略方案的计划（一次性）

📖 **战术计划**是有关组织活动具体如何运作的计划（比较短，比较窄）

📖 **作业计划**则是给定部门或个人的具体行动计划（个体性，可重复性，较大的刚性）

- **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**
- 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**
- 战略性计划的两个显著特点：**长期性和整体性**
- 上面这几句是周三多教材中的，理解熟读即可





上面是我们讲的**第二个问题**

高频的小题，主要是考理解，出题形式很灵活，容易失分

哎上课升本科

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

2.按照计划的期限（时间长短）划分

- 长期计划：5年及以上
- 中期计划：3年左右（ $1 < \text{中期} < 5$ ）
- 短期计划：1年以内



- **长期计划**主要是**方向性**和**长远性**的计划，它主要回答组织的长远目标与发展方向以及大政方针方面的问题，**通常以工作纲领的形式出现**。
- **中期计划**根据长期计划制定，它比**长期计划**要**详细、具体**，是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。
- **短期计划**则比中期计划更加详细、具体，它是**指导组织具体活动的行动计划**，它一般是中期计划的分解与落实。

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

3.按照所涉及活动的内容

- ✓ **综合计划**一般会涉及组织内部的许多部门和许多方面的活动，是一种总体性的计划
- ✓ **专业计划**则是涉及组织内部某个方面或某些方面的活动计划
- ✓ **项目计划**通常是组织针对某个特定课题所制定的计划

综合平衡法就是从企业生产经营活动的整体出发，根据企业各部门、各单位、各个环节、各种要素、各种指标之间的相互制约关系，依照系统管理的思想，对企业内部的各种计划予以协调平衡，进而使计划成为一个相互关联、相互配合的有机整体。



上面是我们讲的**第三个问题**

常见的中等频度的小题，重在理解，并不难

哎上课升本科

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

周三多教材，理解即可

4.按照组织的职能空间划分

财务计划，人事计划，**业务计划**等

财务计划与人事计划是为**业务计划**服务的，也是围绕着**业务计划**而展开的。

“人财物，供产销”

来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。

第二节 计划的类型 105

二、业务计划、财务计划和人事计划

按职能空间分类，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。组织通过从事一定业务活动立身于社会，业务计划是组织的主要计划。我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆☆

计划编制的过程☆☆☆

计划编制的方法☆☆

5. 按照计划的明确性划分

- 指导性计划：一般的方针和行动原则，指明方向
- 具体性计划：明确的目标，具体可行
- **指导性计划**：下次考试**前**三名
- **具体性计划**：下次考试**第**三名

6. 按照问题发生的程序化程度

- 程序性计划
 - 非程序性计划
- 西蒙 {
- 例行活动 → 程序化决策
 - 非例行活动 → 非程序化决策

周三多教材，理解即可

补 充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆☆价

价值链模型☆☆☆

由上面讨论可知,一个计划包含组织将来行动的目标和方式。计划是面向未来的,而不是对过去的总结,也不是对现状的描述;计划是面向行动的,而不是空泛的议论,也不是学术的见解。面向未来和面向行动是计划的两大显著特征。认识这一点,我们就能够理解计划是多种多样的。哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克从抽象到具体把计划分为一种层次体系:① 目的或使命;② 目标;③ 战略;④ 政策;⑤ 程序;⑥ 规则;⑦ 方案;⑧ 预算。^② 如图 6-1 所示。

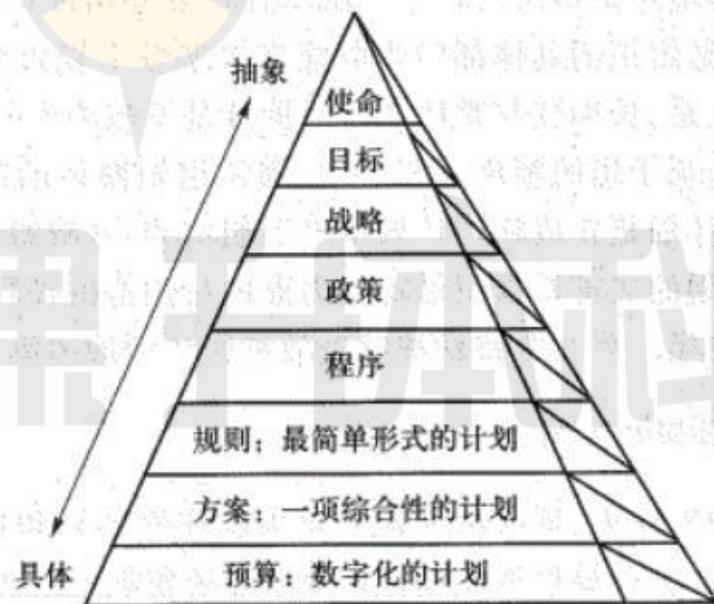


图 6-1 计划的层次体系

补 充

BCG矩阵☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

孔茨和韦里克的分类对于我们理解计划及计划工作颇有裨益。下面简要分析各种形式的计划。

(一) 目的或使命

它指明一定的组织机构在社会上应起的作用和所处的地位。它决定组织的性质,是决定此组织区别于彼组织的标志。各种有组织的活动,至少应该有自己的目的或使命。比如,大学的使命是教书育人和科学研究,研究院的使命是科学研究,医院的使命是治病救人,法院的使命是解释和执行法律,企业的使命是生产和分配商品及服务。

(二) 目标

组织的目的或使命往往太抽象,太原则化,它需要进一步具体化为组织一定时期的目标和各部门的目标。组织的使命支配着组织各个时期的目标和各部门的目标,并且组织各个时期的目标和各部门的目标是围绕组织存在的使命所制定的,并为完成组织使命而努力。虽然教书育人和科学研究是一所大学的使命,但一所大学在完成自己使命时会进一步具体化不同时期的目标和各院系的目标,比如最近3年培养多少人才,发表多少论文等。

补充

BCG矩阵☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

(三) 战略

战略是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划,其目的是通过一系列的主要目标和政策来决定和传达期望成为什么样的组织。战略并不需要确切地描述这个组织怎样去完成它的目标,这些属于无数主要的和次要的支持性计划的任务。

(四) 政策

政策是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书。但不是所有政策都是陈述书,政策也常常会从主管人员的行动中含蓄地反映出来。比如,主管人员处理某问题的习惯方式往往会被下属作为处理该类问题的模式,这就是一种含蓄的、潜在的政策。政策用来帮助事先决定问题的处理方法,这一方面减少对某些例行事件处理的成本,另一方面把其他计划统一起来了。政策支持分权,同时也支持上级主管对该项分权的控制。政策允许对某些事情有酌情处理的自由,一方面我们切不可把政策当作规则,另一方面我们又必须把这种自由限制在一定的范围内。自由处理的权限的大小一方面取决于政策自身,另一方面取决于主管人员的管理艺术。

补 充

BCG矩阵☆☆☆

计划的层次体系☆☆愿

景和使命陈述☆☆战

略选择☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

(五) 程序

程序是制定处理未来活动的一种必需方法的计划。它详细列出完成某类活动的切实方式,并按时间顺序对必要的活动进行排列。它与战略不同,它是行动的指南,而非思想的指南。它与政策不同,它没有给行动者自由处理的权力。出于理论研究的考虑,我们把政策与程序区分开来,但实践工作中,程序往往表现为组织的规章制度。比如,一家制造业企业处理订单的程序、财务部门批准给客户信用的程序、会计部门记载往来业务的程序等,这些都表现为企业的规章制度,也即政策。组织中每个部门都有程序,并且在基层,程序更加具体化,数量也更多了。

补 充

BCG矩阵☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

(六) 规则

规则没有酌情处理的余地。它详细地阐明了必需行动或非必需的行动,其本质是一种必须或无须采取某种行动的管理决策。规则通常是最简单形式的计划。

规则不同于程序。其一,规则用于指导行动但不说明时间顺序;其二,可以把程序看作

是一系列的规则,但是一条规则可能是也可能不是程序的组成部分。比如,“禁止吸烟”是一条规则,但和程序没有任何联系;一种规定顾客服务的程序可能表现为一种规则,如在接到顾客需要服务的信息 30 分钟内必须给予顾客答复。

规则也不同于政策。政策的目的是要指导行动,并给执行人员留有酌情处理的余地;而规则虽然也起指导行动的作用,但是在运用规则时,执行人员没有自行处理权。

必须注意的是,就性质而言,规则和程序均旨在约束行为;但只有在不要组织成员行使他们的自行处理权时,才应该使用规则和程序。

补 充

BCG矩阵☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

(七) 方案(或规划)

方案是一个综合性的计划,它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、采取的步骤、要使用的资源,以及为完成既定行动方针所需的其他因素。一项方案可能很大,也可能很小。通常情况下,一个主要方案(规划)可能需要很多支持计划。在该主要方案进行之前,必须把这些支持计划制定出来,并付诸实施。所有这些计划都必须加以协调和安排时间。

(八) 预算

预算是一份用数字表示预期结果的报表。预算通常是**为规划服务的**,但其本身可能就是一项规划。

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

- 使命
- 目标
- 战略
- 政策
- 程序
- 规则
- 方案
- 预算

抽象



具体

- 使
- 目
- 战
- 政
- 程
- 规
- 方
- 预

这里有一个**小点**要区分一下

- 计划的两大显著特征
- 战略计划的两个特点



哈罗德·孔茨

Harold Koontz

【管理理论的丛林】

这个点一般是小题

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆☆

- **使命**：它决定组织的性质，是决定此组织区别于彼组织的**标志**
- **目标**：使命太过抽象它需要进一步具体化为组织一定时期的目标和各部门的目标
- **战略**：是为了达到**组织总目标**而采取的行动和利用资源的**总计划**，其目的是通过一系列的主要目标和政策来决定和传达期望成为什么样的组织。（广东考的名词解释）
- **政策**：是沟通**决策思想的全面的陈述书或理解书**，但不是所有的政策都是陈述书，政策也常常会从主管人员的行动中含蓄地反映出来，政策支持分权，也支持上级主管对该项分权的控制，政策允许对某些事有**酌情处理的余地**

这个点一般是小题

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

- **程序**：是制定处理未来活动的一种必需方法的计划。它详细的列出完成某类活动的切实方式，并按**时间顺序**对必要的活动进行排序（广东考的名词解释）
- **规则**：**没有酌情处理的余地**，它详细地阐明了必需行动或非必需的行动，其本质是**一种必须或无须采取某种行动的管理决策。是最简单形式的计划。**
- **方案**：或称为**规划**，一项综合性的计划
- **预算**：用数字表示预期结果的报表，或者是**数字化的计划**

这个点一般是小题

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

酌情处理

有→政策
无→规则
无→程序

时间顺序

有→程序
无→规则
无→政策

指南

思想的指南
→战略
行动的指南
→程序

两大特征

面向未来
面向行动

计划的层次体系 (计划的表现形式)

真题演练

（2001年，单选3题）长期计划往往是（ ）

- A.年度计划 B.作业计划 C.战略性计划 D.战术性计划

（2009年，单选7题）根据计划的明确性，可以将计划分为（ ）

- A.长期计划、中期计划和短期计划 B.战略性计划和战术性计划
C.具体性计划和指导性计划 D.程序性计划和非程序性计划

（2012年，单选5题）根据涉及时间长短及范围广狭的综合性标准将计划分类为（ ）

- A.程序性计划与非程序性计划 B.具体性计划与指导性计划
C.战略性计划与战术性计划 D.长期计划与短期计划

（2012年，填空49题）按照计划的明确程度可将计划分为（ ）和具体计划

（2020年，单选15题）作业计划通常不具备下列哪种属性（ ）

- A.个体性 B.独立性 C.可重复性 D.较大的刚性

（2020年，填空46题）业务计划、财务计划及人事计划是按照（ ）划分的

真题演练

（2015年，单选9题）根据计划内容的明确性标准，可以将计划分类为指导性计划和（ ）

- A.程序性计划
- B.非程序性计划
- C.具体性计划
- D.战术性计划

（2017年，单选25题）按计划内容分类的计划是（ ）

- A.长期计划
- B.年度计划
- C.专项计划
- D.上层管理计划

（2013年，单选11题）孔茨和韦里克将计划分为8层。①使命、②规则、③政策、④方案，按照从抽象到具体的排列顺序是（ ）

- A.①②③④
- B.①③②④
- C.②③④①
- D.②①④③

（2021年，单选7题）管理职能包括计划、组织、指挥、领导、控制，关于决定“做什么、为什么、何人做、何地做、何时做以及如何做”等问题的管理职能是（ ）

- A.计划
- B.组织
- C.领导
- D.控制

（2022年，填空57题）（ ）决定组织的性质，是决定此组织区别与彼组织的标志



上面是我们讲的**第四个**问题

周三多教材中的补充，重在理解，中等频度的小题

哎上课 升本科

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划的作用

- 计划是管理者进行指挥的**抓手**
- 计划是管理者实施**控制**的**标准**
- 计划是降低**未来不确定性**的**手段**
- 计划是提高**效率与效益**的**工具**
- 计划是**鼓励人员士气**的**依据**



谐音梗：依据手段抓工标



小题，了解即可

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划工作的原理（补充理解）

- **限定因素原理：**决策的精髓，越是能够了解和找到对达到所要求目标起限制性和决定性作用的因素，就越能准确地，客观地选择方案。
- **许诺原理：**对未来完成某项工作的许诺。许诺**越大**，所需要的**时间越长**，实现目标的**可能性越小**。
- **灵活性原理：**灵活性原理是计划工作中最主要的原理。
- **改变航道原理：**灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力。

第一节

计划的定义 ☆

计划的特征（性质） ☆

计划的类型 ☆☆☆ 计

计划的作用 ☆☆☆ 计划

编制的过程 ☆☆ 计划编

制的方法 ☆☆

（四）计划工作的原理

1. 限定因素原理

限定因素原理是决策的精髓，是指在计划工作中，越是能够了解和找到对达到所要求目标起限制性和决定性作用的因素，就越是能准确地、客观地选择可行方案。

2. 许诺原理

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，因而实现目标的可能性就越小。

3. 灵活性原理

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的危险性就越小。对于管理者来说，灵活性原理是计划工作中最主要的原理。

4. 改变航道原理

改变航道原理是指计划工作为将来承诺得越多，管理者定期地检查现状和预期前景，以及为保证所要达到的目标而重新制定计划就越重要。改变航道原理与灵活性原理不同，灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力。

模拟演练

- 1.计划制定时强调适应性,做到“量力而行,留有余地”,这体现的计划原理是（ ）
A.灵活性原理
B.改变航道原理
C.许诺原理
D.限定因素原理
- 2.在管理实践中,经常会出现实施计划赶不上变化的现象,故需要调整计划或重新制定计划,这遵循的是（ ）
A.限定因素原理
B.许诺原理
C.灵活性原理
D.改变航道原理
- 3.在计划工作中,制定“弹性计划”是运用计划工作的（ ）
A.灵活性原理
B.许诺原理
C.限定因素原理
D.改变航道原理

(2021年, 填空63题) 计划的（ ）是指编制计划时强调适应性, 做到“留有余地”。

上面是我们讲的**第五个问题**

中等频度的大题，常见的小题，这个作用一定要会背标题，计划工作的原理，一般是小点，也不是周三多高教版的内容，是以前的一个真题小点，理解一下

计划编制的过程

第一节

计划的定义☆☆

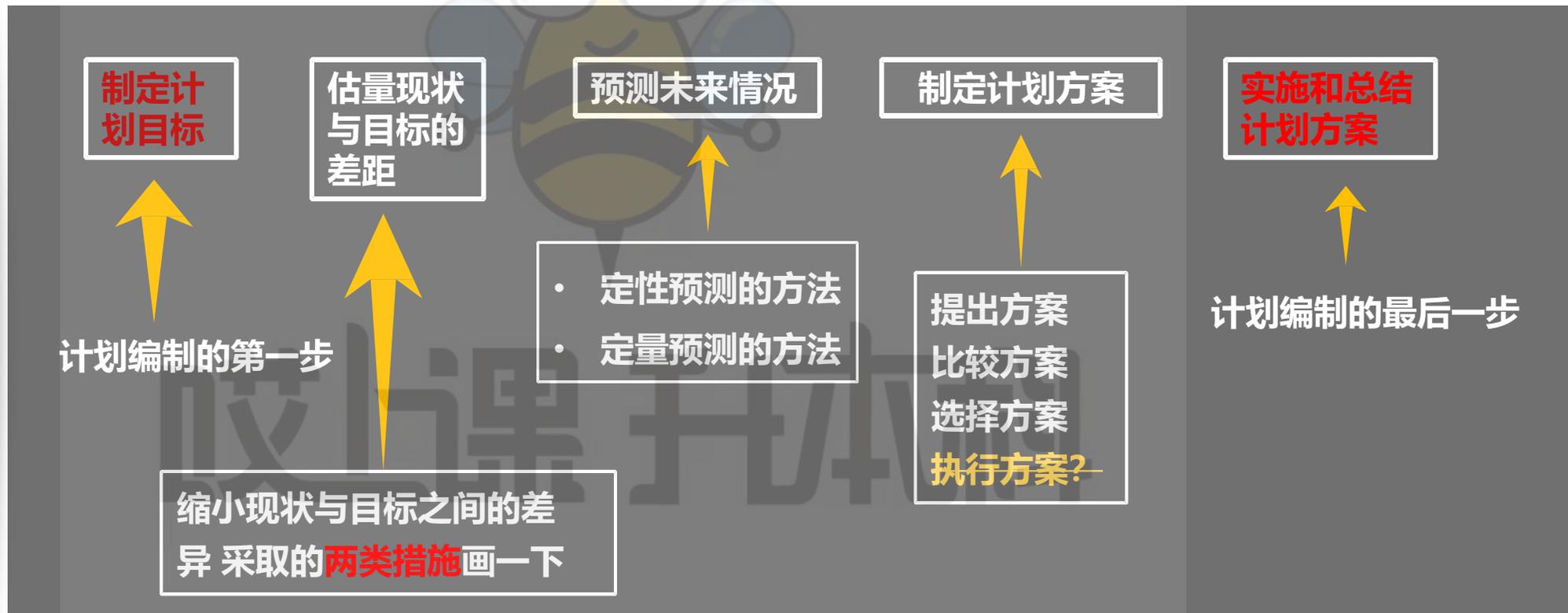
计划的特征（性质）

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆



这个点一般也是小题，注意首尾，注意顺序

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

决策的过程

识别问题，诊断原因，确定目标，制定备选方案，评价选择方案，**实施和监督**

计划编制的过程

制定计划目标，估量现状与目标之间的差异，预测未来情况，制定计划方案，**实施和总结计划方案**



这两个点很像，注意对比记忆，有逻辑先后

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

简述计划编制的过程

1. **制定计划目标**，标是组织期望达到的最终结果。（明确具体）
2. **估量现状与目标之间的差异**，客观地度量这种差距，并设法缩小这种差距，是计划工作的重要任务
3. **预测未来情况**，对影响组织工作活动的未来环境做出正确的估计和判断
4. **制定计划方案**，制定计划方案包括提出方案、比较方案、选择方案等工作
5. **实施和总结计划方案**，实施全面计划管理，应把实施计划包括在计划工作中



这两个点很像，注意对比记忆，有逻辑先后

模拟演练

- 1.计划工作的第一步是为组织及其所属的下级单位确定一定时期内所要达到的效果，即（ ）
A.估量机会
B.制定目标
C.考虑计划前提
D.制定备
- 2.制定计划方案不包括（ ）工作
A.提出方案
B.比较方案
C.修改方案
D.选择方案
- 3.为缩小现状与目标之间的差距，可以在现状的基础上力求改进，随着时间的推移不断地逼近目标，也可以通过（ ）缩小差距。
A.降低产品价格
B.变革现状
C.加大营销力度
D.加大广告开支
- 4.确立目标是（ ）工作的一个主要方面
A.计划
B.人员配备
C.指导与领导
D.控制



上面是我们讲的**第六个问题**

高频的小题，低频的大题，需要理解的小细节比较多，不要记混。

哎上课专升本

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划编制的方法

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图

计划编制

计划推进



这个点可大可小，很高频

计划编制的方法

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图

简述滚动计划法的基本思想：

1. 在编制长期计划时，就应采取“**近具体、远概略**”的方法，**对近期计划**制定得尽量具体，以便于计划的实施；**对远期计划**只规定出大概的要求，使组织成员明确奋斗的方向。
2. 然后根据计划在具体实施过程中**发现的差异**和问题，不断**分析原因**，并结合对内外环境情况的分析，**予以修改和调整**。
3. 在计划的实施过程中**将远期计划逐渐予以具体化**，进而把**长期计划与短期计划**，甚至与具体的执行计划有**机地结合起来**。
4. 既保证了**计划工作的经济性**，又能使**计划与实际情况相吻合**，提高计划工作的科学性。



这个点可大可小，中等重要



第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

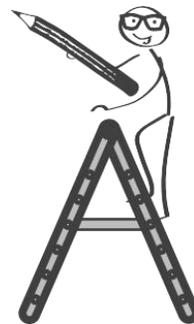
计划编制的方法

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图



第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划编制的方法

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图

滚动计划法的评价：

- **使计划更加切合实际**（**小题，最突出的优点**），并且使战略性计划的实施也更加切合实际。滚动计划法，相对缩短了计划时期，加强了计划的准确性和操作性
- 滚动计划法，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
- 滚动计划法大大加强了计划的弹性，提高了组织的应变能力



这个点是周三多教材中的内容，提高的同学可以当做大题，基础层面的同学，熟读理解，**知道最突出的优点就行**



第一节

计划的定义 ☆

计划的特征（性质） ☆

计划的类型 ☆☆☆

计划的作用 ☆☆☆

计划编制的过程 ☆☆

计划编制的方法 ☆☆

今天计划背30个单词

单词分类

时间分段

A会背的

- she
- hi
- he
- but
- is

B见过的

- economic
- financial
- accident
- failure
- success

C 什么鬼

- hospitality
- specialist
- enormous
- investigate
- philosophy

早上

- 分类
- 重点背B
- 熟悉C

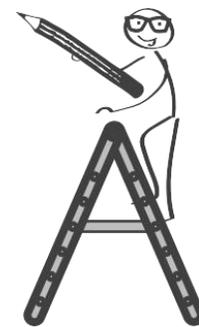
晚自习

- 把B大概变成A
- 把C大概变成B

睡前

- 整体复习
- 看看C到B变的怎么样了

目的: B→A, C→B





上面是我们讲的**第七个问题**

高频的小题，低频的大题，考试方式灵活多变，需要理解到位

哎上课升本科

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划编制的方法

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图

- 计划必须具有可操作性。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当属**项目计划**
- **项目**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。其工作过程如下：
 - ✓ 第一阶段是**项目的界定**，第二阶段是**行动分解**，第三阶段是**行动统筹**



这个点一般是小题



上面是我们讲的**第八个问题**

低频的小题，理解记忆

哎上课 升本科

计划编制的方法

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图

计划评审技术（PERT）是在网络理论基础之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。（提醒画下关键路线法）

计划评审技术的**主要内容**是：

1. 在某项业务开始之前制定周密的计划，并依据计划制定一套完整的执行方案。
2. 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。
3. 借助网络图，每个项目成员都能看到自己对于整个项目的成功所起的关键性作用，不切实际的时间安排能够在项目计划阶段被发现并及时加以调整，所有成员能够将注意力以及资源集中在真正关键的任务上。



这个点是很高频的小题

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆☆

计划的类型☆☆☆☆

计划的作用☆☆☆计

划编制的过程☆☆☆计

划编制的方法☆☆☆

分析图 7-6 可以发现,网络图由以下部分构成:

(1) “→”,**工序**。是一项工作的过程,有人力、物力参加,经过一段时间才能完成。图中箭线下的数字便是完成该项工作所需的时间。此外,还有一些工序既不占用时间,也不消耗资源,是虚设的,叫虚工序,在图中用“—→”表示。网络图中应用虚工序的目的是为避免工序之间关系含混不清,正确表明工序之间先后衔接的逻辑关系。

(2) “○”,**事项**。是两个工序间的连接点。事项既不消耗资源,也不占用时间,只表示前道工序结束、后道工序开始的瞬间。一个网络图中只有一个始点事项和一个终点事项。

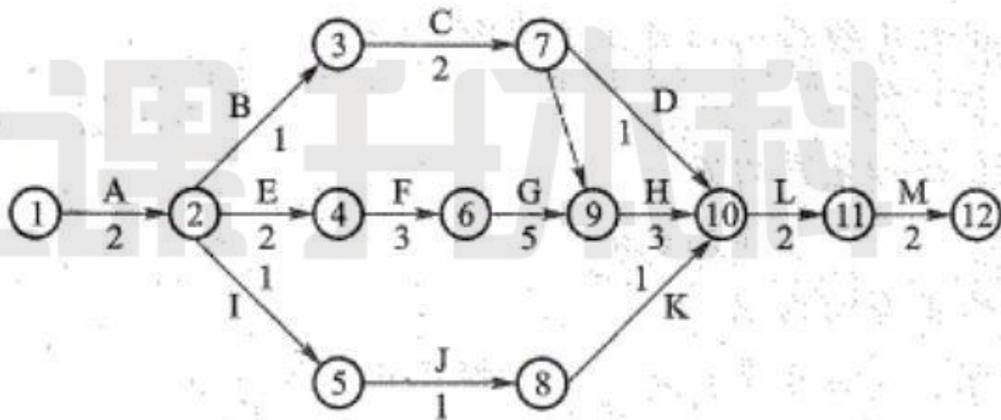


图 7-6 网络图

这个点是很高频的小题,看看周三多书上的内容

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆☆

计划的类型☆☆☆☆

计划的作用☆☆☆计

划编制的过程☆☆☆计

划编制的方法☆☆☆

(3) 路线。网络图中由始点事项出发,沿箭线方向前进,连续不断地到达终点事项的一

条通道。一个网络图中往往存在多条路线,例如图 7-6 中从始点①连续不断地走到终点 12 的路线有 4 条,即:

①:①→②→③→⑦→⑩→⑪→⑫

②:①→②→③→⑦→⑨→⑩→⑪→⑫

③:①→②→④→⑥→⑨→⑩→⑪→⑫

④:①→②→⑤→⑧→⑩→⑪→⑫

比较各路线的路长,可以找出一条或几条最长的路线,这种路线被称为关键路线。关键路线上的工序被称为关键工序。关键路线的路长决定了整个计划任务所需的时间。关键路线上各工序完工时间提前或推迟直接影响整个活动能否按时完工。确定关键路线,据此合理地安排各种资源,对各工序活动进行进度控制,是利用网络计划技术的主要目的。



这个点是很高频的小题,看看周三多书上的内容



上面是我们讲的**第九个问题**

中等频率的小题，低频的大题，重在理解记忆

哎上课 升本科

第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆

计划的作用☆☆

计划编制的过程☆☆

计划编制的方法☆☆

计划编制的方法

滚动计划法

项目计划技术

计划评审技术

甘特图

甘特图经常与计划评审技术同时使用。甘特图是由科学管理运动的先驱者之一亨利·甘特在第一次世界大战中提出来的。这种工具不仅能清楚地反映出各种行动间的逻辑关系，而且能在图上反映出每种行动的起止时间。更重要的是，借助甘特图，可以清楚地看到项目的实际进展情况。



图 5-1 甘特图示意



这个一般也是小点

项目管理 - 项目进度计划甘特图

一、项目基本情况

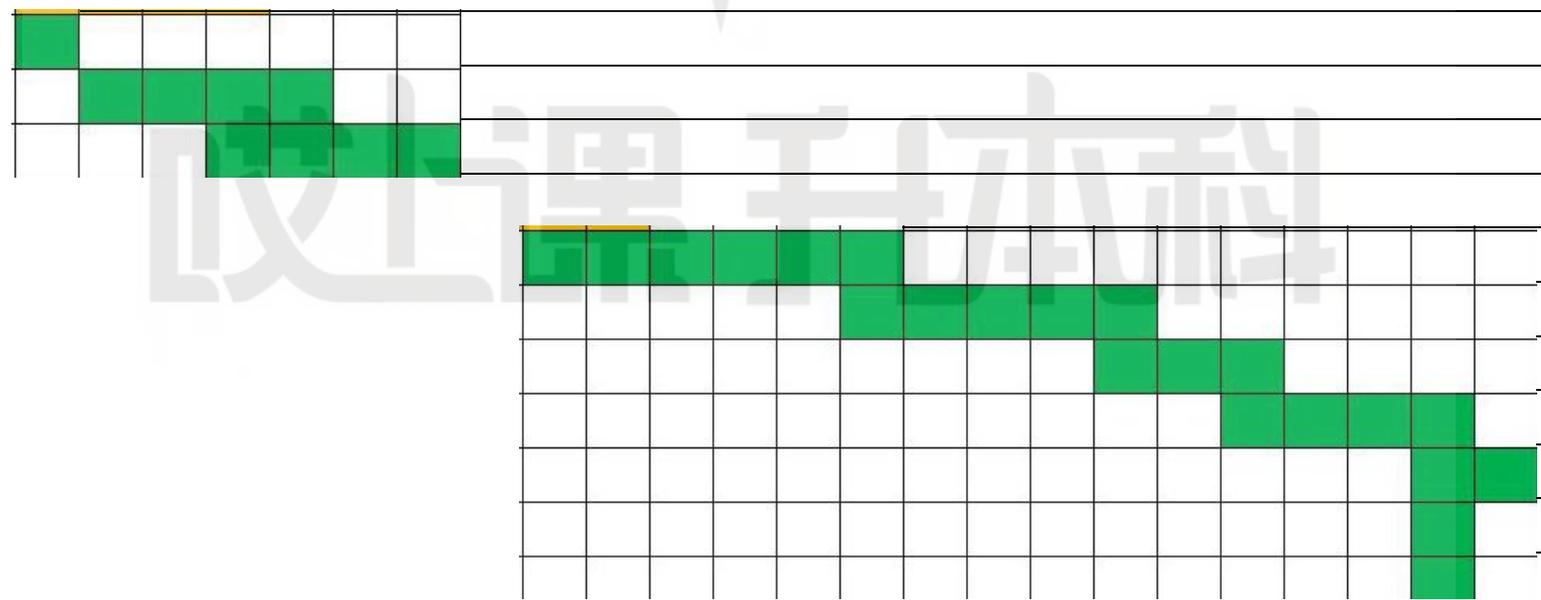
项目名称	xx项目	项目编号	2022xxx
制作人	张三	审核人	王五
I项目名圣飞里	李四	制作日期	2022xxx

二、项目进度表

事项 / 时间

开始 4/1 I4/2 I4/3 I4/4 I4/5 I4/6 I4/7 I4/8 I4/9 I4/10 I4/11 I4/12 I4/13 I4/14 I4/15 I4/16 I4/17 I4/18 I4/19 I4/20 I4/21 I4/22 I4/23 I4/24 I4/25 I4/26 I4/27 I4/28 I4/29 I4/30 责任人 备注

- 项目启动
- 第一阶段预热
- 第一阶段反馈
- 第二阶段预热
- 第二阶段反馈
- 第三阶段研讨
- 第三阶段启动
- 第四阶段反馈
- 第四阶段启动
- 第四阶段反馈
- 第五阶段启动
- 第五阶段反馈
- 第六阶段启动



第一节

计划的定义☆☆

计划的特征（性质）☆

计划的类型☆☆☆☆

计划的作用☆☆☆

计划编制的过程☆☆☆

计划编制的方法☆☆

计划编制的方法

滚动计划法



- 常考
- 可大可小
- 小多大少

项目计划技术



- 不常考
- 一般小题

计划评审技术



- 常考
- 一般小题

甘特图



- 常考
- 一般小题

计划编制

真题演练

（2018年，单选13题）在经营计划调整方法中，哪种方法适用于品种比较稳定的情况下生产计划和销售计划的调整（ ）

- A.滚动计划法 B.启用备用计划法 C.时间序列分析法 D.综合评价法

（2003年，单选3题）定期修订未来计划的方法是（ ）

- A.指导计划法 B.滚动计划法 C.作业计划法 D.战略计划法

（2012年，单选6题）确定关键路线，据此合理安排各种资源，对工序活动进行进度控制，这属于（ ）

- A.滚动计划法 B.目标管理法 C.网络计划技术 D.混合多元化

（2021年，单选9题）张三将任务进行分解，用图形显示各项工作的关系，绘制成了网络图，之后便依据网络图进行控制。请问这种编制计划的方法被称为（ ）

- A.目标管理法 B.滚动计划法
C.甘特图 D.计划评审技术



上面是我们讲的**第十个问题**

中等频率的小题，低频的大题，重在理解记忆

哎上课 升本科

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

**核心
意识形态**

**远大的
愿景**

核心价值观：是组织持久的和本质的原则

核心目标：是企业存在的理由和目的

10-30年宏伟、大胆、冒险的目标：是努力的聚集点和团队精神的催化剂

生动逼真的描述：才能发挥激励和鼓舞的作用

这个点一般是小题

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆



这个点一般是小题,低频小题

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

企业使命

企业使命它描述了一个组织在社会中为其顾客生产产品和服务的基本功能，一个组织的使命是其存在的原因，是企业经营管理的全部意义所在

企业愿景

企业愿景是对未来的一种憧憬和期望，是企业努力经营想要达到的长期目标，是企业发展的蓝图，体现企业永恒的追求。

愿景和使命陈述回答的是“**我们想成为什么？**”和“**我们的使命是什么？**”



补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆



Coca-Cola



1. 为中华崛起而读书
2. 让天下没有难做的生意
3. 通过互联网服务提升人类生活品质
4. 令全球人们更怡神畅爽
5. 培养一流人才、创造一流产品、成就一流企业.....

1. 我要成为一个科学家
2. 阿里成为全球幸福感最强的公司
3. 最受尊敬的互联网企业
4. 成为一个高效、精干和迅速发展的企业
5. 让康师傅成为中华美食的代言

这个点一般是小题

补充

- BCG矩阵☆☆☆
- 计划的层次体系☆☆
- 愿景和使命陈述☆
- 战略选择☆☆☆**
- 核心能力理论☆☆
- 价值链模型☆☆



这个点是选择题和案例分析的常客

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

基本战略

成本领先Overall cost leadership

企业强调以低单位成本价格为用户提供标准化产品，其目标是要成为其产业中的低成本生产厂商

特色优势Differentiation

又叫差异化战略，是指企业力求就顾客广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足顾客的要求。

目标集聚Focus

又叫集中战略，企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为它们服务而不是为其他细分市场服务。

WAL  MART®

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

核心能力企业内扩张——一体化战略

前向一体化 Forward integration Strategy

企业获得**分销商或零售商**的所有权或者加强对他们的控制

后向一体化 Backward Integration Strategy

企业获得**供应商**的所有权或加强对他们的控制

横向一体化 Horizontal integration strategy

企业获得与自身生产**同类产品的竞争对手**的所有权或加强对他们的控制



补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

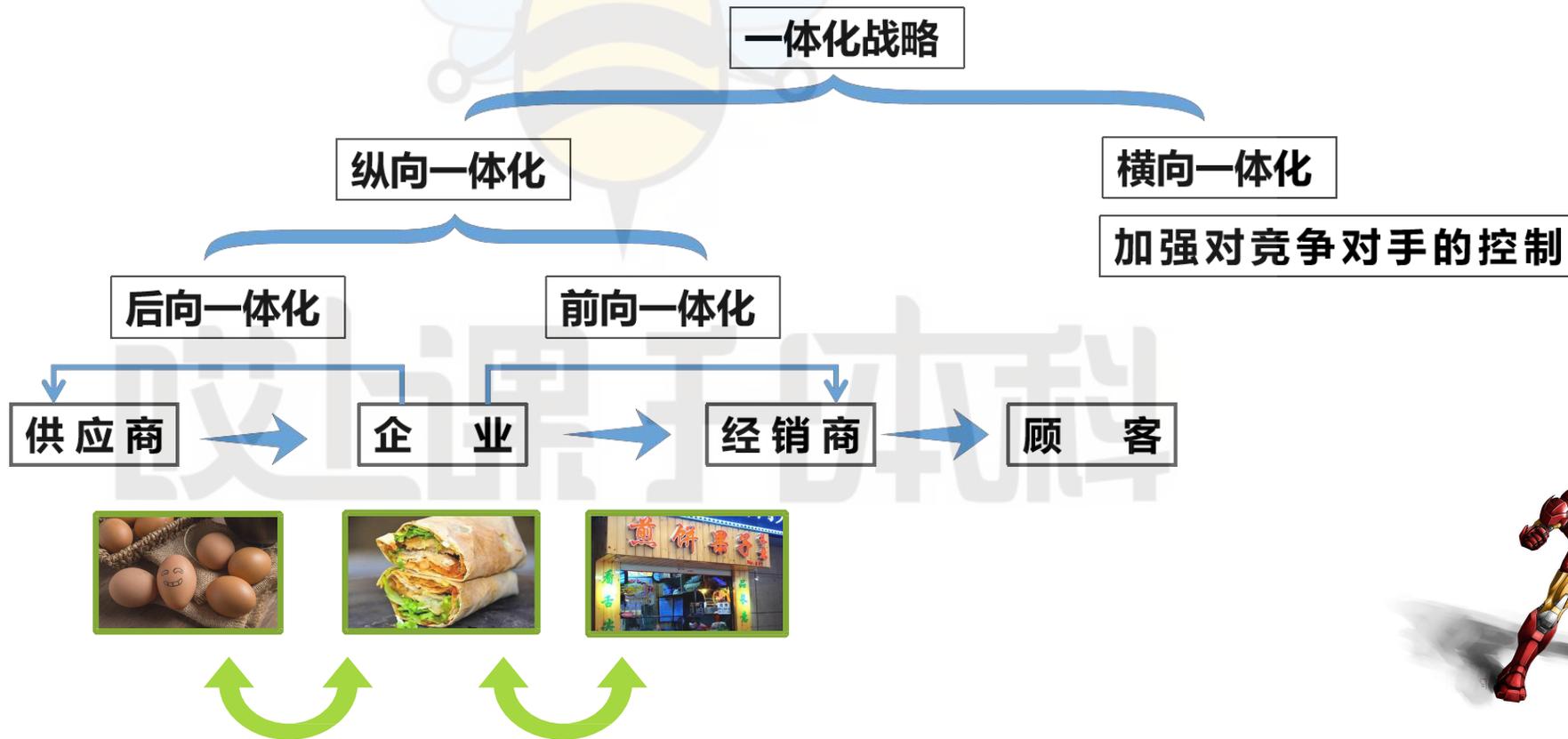
愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

核心能力企业内扩张——一体化战略



补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

核心能力企业内扩张——多元化战略

同心多元化 Concentric diversification

企业增加新的，但与原有业务**相关**的产品与服务。

混合多元化 Conglomerate

企业增加新的，但与原有业务**不相关**的产品与服务。

横向多元化 Horizontal diversification

企业向**现有顾客**提供新的，与原有业务**不相关**的产品与服务



补充

BCG矩阵☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆☆

价值链模型☆☆

核心能力企业内扩张——多元化战略

多元化

同心多元化

Concentric diversification



小米8



小米电视4A 43英寸 标准版



小米笔记本

混合多元化

Conglomerate



小米手环2



小米净水器 厨下式



小米圈铁耳机Pro



米家扫地机器人



小米路由器3

横向多元化

Horizontal diversification



补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

核心能力企业内扩张——**加强化战略**

市场渗透 market penetration strategy

企业通过加强市场销售，提高现有产品或服务在**现有市场**上的市场份额

市场开发 Market development strategy

企业将**现有产品**或服务打入新的区域市场

产品开发 Product development strategy

企业通过改进或**改变产品**服务而提高销售



补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

核心能力企业外扩张



战略联盟 Strategic alliance

企业与其他企业在研究开发、生产运作、市场营销等价值活动中进行合作，**相互利用对方资源**

虚拟运作 Virtual operation

企业通过合同、参少数股权、优先权、信贷帮助、技术支持等方式同其他企业建立较为稳定的关系，从而将企业价值活动集中于自己的优势方面，**将其非专长的方面外包出去 (OEM)**

出售核心产品 Core products saling

企业将价值活动集中于自己少数优势方面，产出产品或服务、并将产品或服务通过市场交易**出售给其他生产者做进一步的生产加工**

补充

BCG矩阵☆☆☆☆

计划的层次体系☆☆

愿景和使命陈述☆

战略选择☆☆☆

核心能力理论☆

价值链模型☆☆

防御战略

- **收缩战略** Retrenchment
 - 通过减少成本和资产对企业进行**重组**，加强企业所具有的基本的和独特的竞争能力
- **剥离战略** Divestiture
 - 企业**出售分部，分公司或任一部分**，以使企业摆脱那些不盈利，需要太多资金或与公司其他活动不相适宜的业务
- **清算战略** Liquidation
 - 企业为实现其有形资产的价值而将**公司资产全部或分块出售**



真题演练

（2005年，单选6题）企业将经营领域扩展到与原先完全无联系的产品和销售领域中，属于（ ）
A.横向一体化战略 B.混合多角化战略 C.一体化战略 D.同心多角化战略

（2007年，单选11题）企业获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制，这种战略类型属于（ ）
A.前向一体化 B.后向一体化 C.混合一体化 D.横向一体化法

（2010年，单选6题）企业通过加强市场营销，提高现有产品在现有市场上的市场份额属于（ ）
A.市场开发 B.市场渗透 C.产品开发 D.多角化经

（2011年，单选20题）一家企业与其他企业在研究开发、生产运作、市场营销等价值活动中进行合作相互利用对方资源，这种斩落类型被称为（ ）
A.战略联盟 B.混合多元化 C.横向一体化 D.多元化

真题演练

（2013年，单选13题）某培训学校将培训业务从大学生的英语培训扩张到出国人员以及中小学生的英语培训。该学校的做法属于（ ）战略。

- A.相关多元化 B.混合多元化 C.横向多元化 D.市场渗透

（2014年，单选8题）双汇集团既从事肉制品加工，又从事相关养殖。下列说法正确的是（ ）

- A.双汇采用的是前向一体化策略 B.双汇采用的是后向一体化策略
C.双汇采用的是集中化战略 D.双汇采用的是成本领先战略

（2015年，单选11题）企业顾客研究的主要内容包括总体市场分析、市场细分、目标市场确定和（ ）

- A.市场开发 B.市场调研 C.产品定位 D.产品组合

（2016年，单选14题）某电脑生产厂商针对女性顾客开发了一款色彩鲜艳、体积小的笔记本电脑。这种战略在理论上被称为（ ）

- A.差异化战略 B.市场细分战略 C.市场渗透战略 D.集中化战略

（2017年，单选31题）下列不属于防御型战略的是（ ）

- A.收缩战略 B.剥离战略 C.成本领先战略 D.清算战略

第五章：决策的实施与调整

决策实施的计划制定



推进计划的流程与方法



决策追踪与调整

计划的定义

计划编制的过程

计划的特征

计划编制的方法

计划的类型

计划的作用

- **滚动计划法**
- 项目计划技术
- 计划评审技术
- 甘特图

目标管理

PDCA循环

预算管理

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的程序

决策追踪与调整的方法

计划编制

计划推进

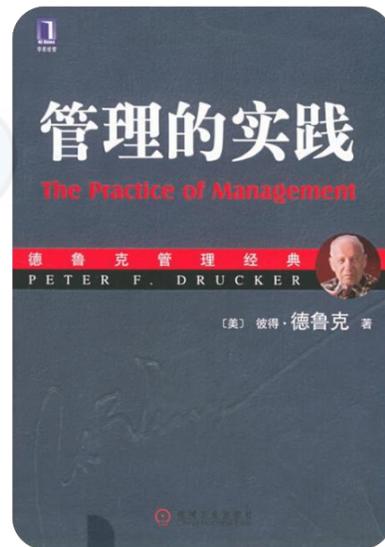
第二节

目标管理 ☆☆☆

PDCA循环 ☆☆☆

预算管理 ☆

目标管理MBO



彼得·德鲁克

Peter F. Drucker

目标管理是让组织的主管人员和员工共同参与目标制定，在工作中实现“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

大师中的大师

管理学中的管理学

2002年度“总统自由勋章”

第二节

目标管理 ☆☆☆

P D C A 循环 ☆☆

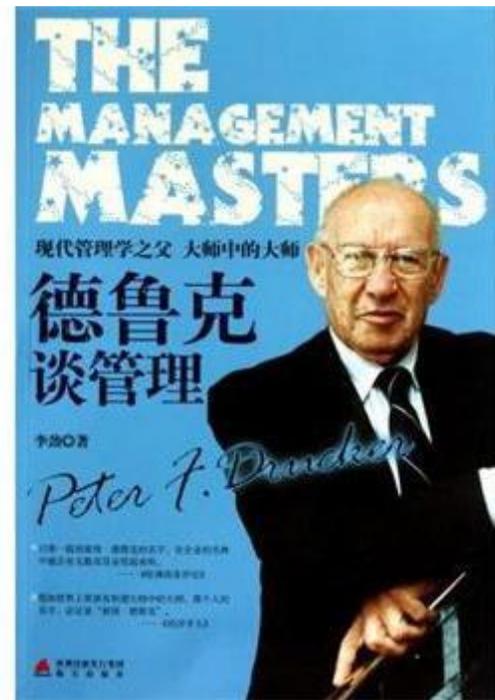
预算管理 ☆

1. 目标管理的含义

目标管理（management by objectives, MBO）是德鲁克1954年在《管理的实践》一书中提出的，目前已成为西方许多国家普遍采用的系统制定目标并进行管理的有效方法。

目标管理：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自我管理制。该理论假设所有下属能够积极参加目标的制定，在实施中能够进行自我控制。

目标管理的**重点**是让组织中的各层管理人员都与下属围绕工作目标和如何完成目标进行充分沟通。



第二节

目标管理 ☆☆☆

PDCA循环 ☆☆☆

预算管理 ☆

2.目标管理的特点（重点背）

1.实行参与管理。在目标制定与分解过程中，各级组织、部门动员其下属积极参加目标制定和分解，充分发表各自的见解，积极讨论组织目标及个人的目标。

2.重视工作成果而不是工作行为本身。它并不要求或强硬规定下属如何做，而是以目标为标准考核其工作成果，评价下属的工作成绩。

3.强调组织成员的自我控制。目标管理以下属的自我管理为中心。

4.建立系统的目标体系。目标管理通过发动群众自下而上、自上而下地制定各岗位、各部门的目标，将组织的最高层目标与基层目标、个人目标层层联系起来，形成整体目标与局部目标、组织目标与个人目标的系统整合。

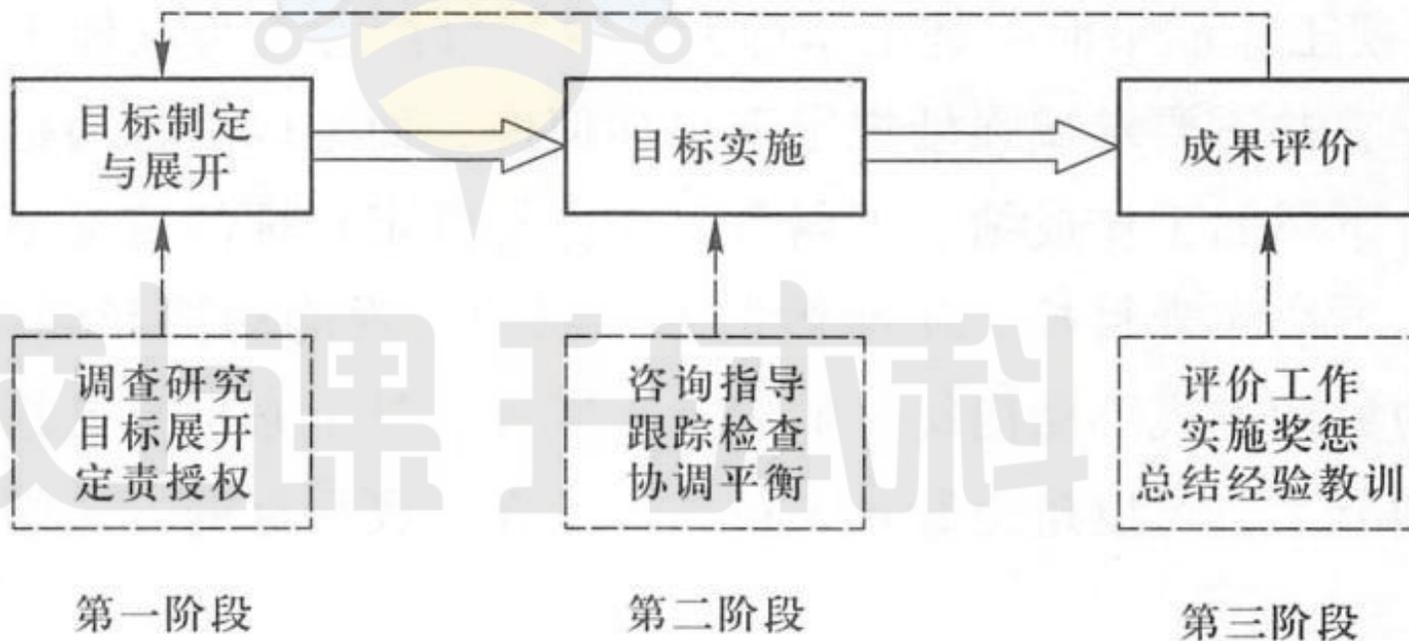
4.目标管理的过程

第二节

目标管理☆☆☆

PDCA循环☆☆☆

预算管理☆



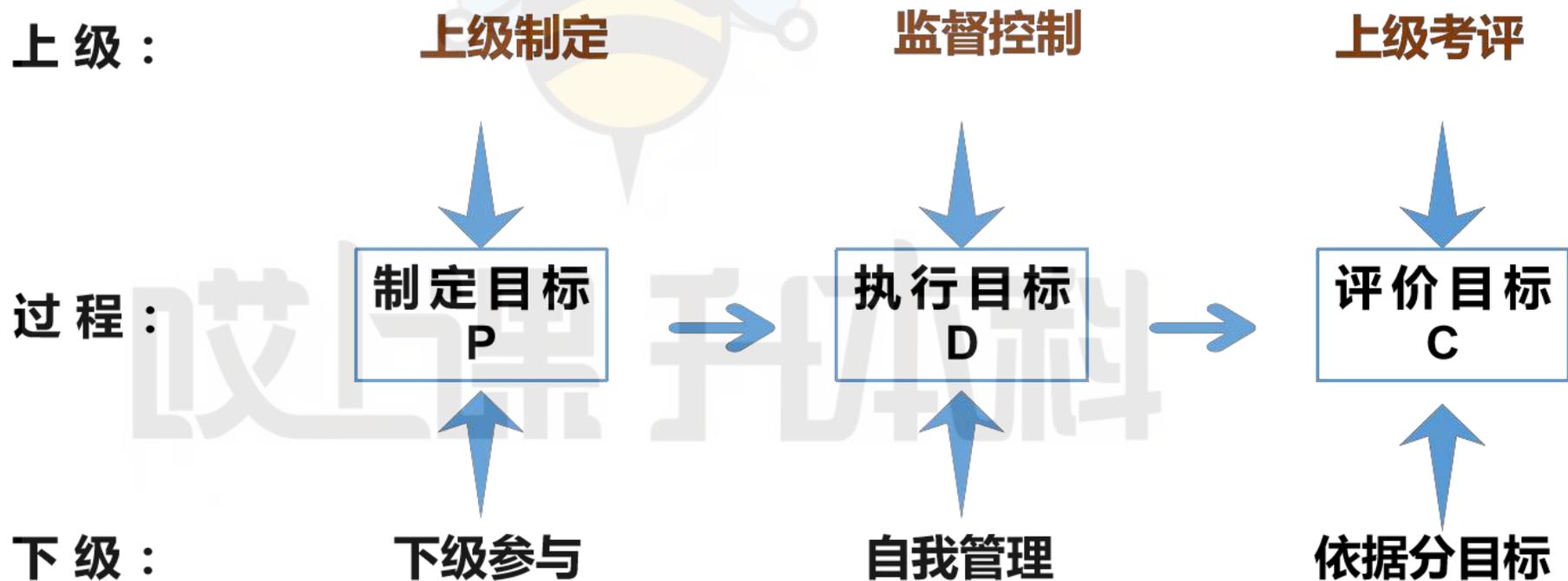
第二节

目标管理 ☆☆☆

PDCA循环 ☆☆☆

预算管理 ☆

4. 目标管理的过程



第二节

目标管理 ☆☆☆

P D C A 循环 ☆☆

预算管理 ☆

4. 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.目标制定与展开：**调查研究，目标展开，最后定责授权
- 2.目标实施包括：**第一咨询指导，第二跟踪检查，第三协调平衡
- 3.成果评价包括：**评价工作，实施奖惩和总结经验教训

注意：编写**目标管理卡**属于哪一个环节？



这个简答的形式比较简单，如果出论述还是要防一手

第二节

目标管理 ☆☆☆

P D C A 循环 ☆☆

预算管理 ☆

5. 目标管理的评价

目标管理的优点

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. 使员工更加清楚的明白组织的目标
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

目标管理的缺点

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



这个一般是小题

第二节

目标管理 ☆☆☆

P D C A 循环 ☆☆☆

预算管理 ☆☆

6. 目标管理的主要思想（周三多教材）→这个是要背诵的

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，并依此保证企业总目标的实现。
2. 目标管理是一种程序，使**一个组织中的上下各级管理人员统一制定共同的目标**，确定彼此的责任，并将此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。
3. 每个企业管理人员或工人的**分目标**就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献（每个员工的分目标是**总目标**对他们的**要求**，同时**分目标**也是对企业总目标的贡献）
4. 管理人员和工人依据设定的目标进行自我管理，他们以所要达到的目标为依据，进行**自我管理，自我控制**，而不是由他的上级来指挥和控制。
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**。

7. 目标管理的SMART原则

MBO

企业的任务
必须转化为目标

S M A R T

Achievable
可以实现的

Specific
具体明确的

Relevant
目标间要相互关联

Measurable
可以度量或测量

Time-limit
目标有时间限度

第二节

目标管理 ☆☆☆

PDCA循环 ☆☆☆

预算管理 ☆

8.目标的性质

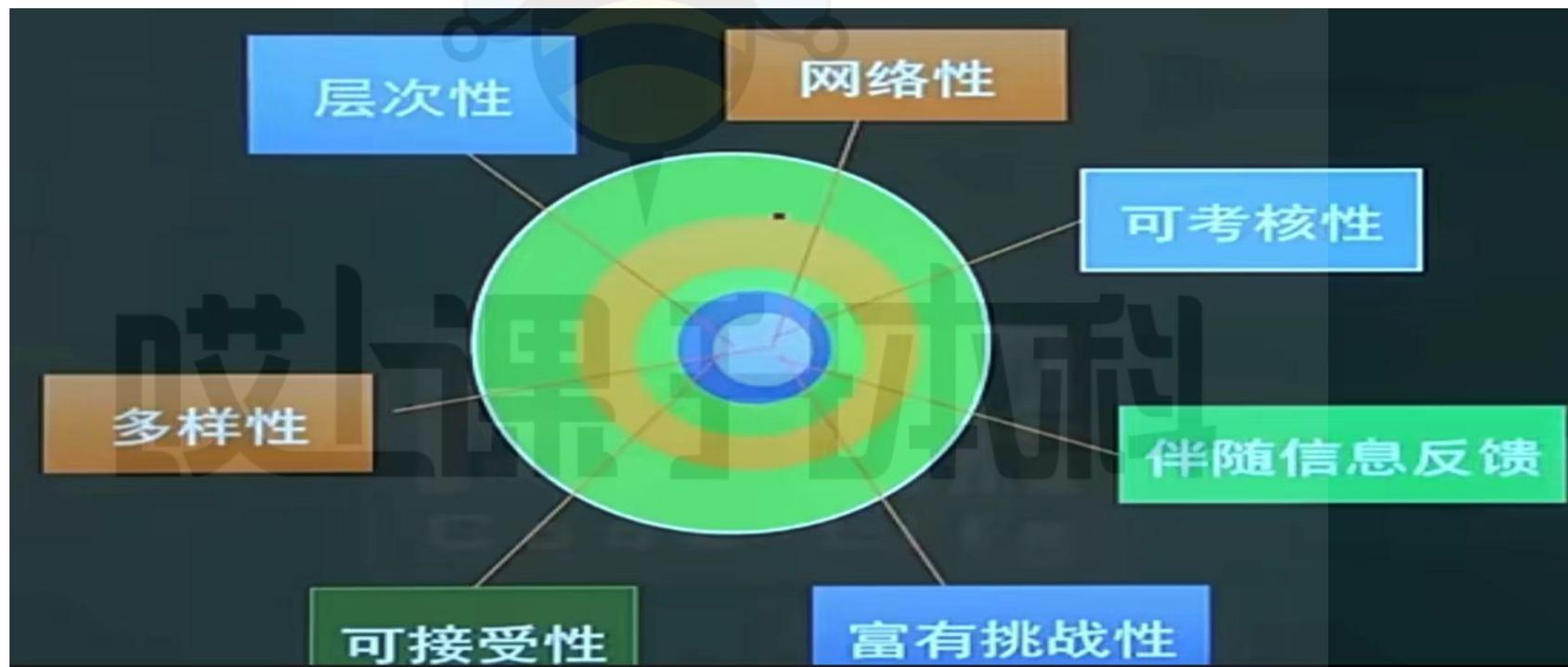
- ① 层次性；② 网络性；③ 多样性；④ 可考核性；⑤ 可接受性；⑥ 富有挑战性；⑦ 伴随信息反馈性

第二节

目标管理☆☆☆

PDCA循环☆☆☆

预算管理☆



9.制定目标时应该注意的问题

第二节

目标管理 ☆☆☆

P D C A 循环 ☆☆

预算管理 ☆

- ①目标必须从全局出发、是整体考虑的结果，各分目标必须协调一致。
- ②目标层次必须清晰，要突出重点，强调例外。
- ③目标必须建立在可靠的基础上，必须是可行的，不能是可望而不可及的。
- ④目标应该是具体的，要便于衡量，尽可能的用数字表示出来。
- ⑤目标要保持相对稳定，根据内外部环境的变化进行及时调整



这个一般是小题

真题演练

（2004年，单选5题）由美国管理学家彼得·德鲁克创立的，被称为“管理中的管理”的是（ ）

- A.质量管理 B.人力资源管理 C.目标管理 D.作业管理

（2001年，单选4题）1954年美国管理学家彼得·德鲁克首次提出“目标管理”的著作是（ ）

- A.《经理的职能》 B.《有效的管理者》 C.《伟大的组织者》 D.《管理的实践》

（2016年，单选24题）目标管理的一个主要优点是（ ）

- A.减少了书面工作 B.为产品组合制定了目标
C.把目标的制定和个人的激励联系了起来 D.为组织制定了目标

（2020年，单选14题）目标管理在实践中普遍受到重视，以下对目标管理的描述不正确的是（ ）

- A.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
B.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
C.管理者无须向下级详细解释、说明目标管理的理念、制定目标的程序和目标管理的好处
D.为员工提供了明确的行动目标、自主工作和创新的组织氛围以及明确的奖惩标

上面是我们讲的**第十一个问题**

德鲁克的重要性和泰勒、法约尔相当，主要有四个大题要背，思想，特点，过程，评价。

哎上课专升本

第五章：决策的追踪与调整

决策实施的计划制定



推进计划的流程与方法

计划的定义

计划的特征

计划的类型

计划的作用

计划编制的过程

计划编制的方法

- 滚动计划法
- 项目计划技术
- 计划评审技术
- 甘特图

目标管理

PDCA循环

预算管理

基本信息

MBO的主要思想（补充）

SMART标准

目标管理的特点

目标管理的类型

目标管理的过程

目标管理的评价

计划编制

计划推进

背



背

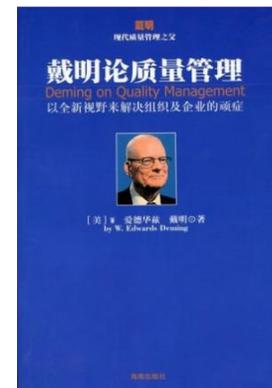


背





- 戴明环
- 戴明和朱兰→**质量管理之父**



PDCA循环的内涵（简述PDCA循环的特点）

目标管理 ☆☆☆☆

PDCA循环 ☆☆

预算管理 ☆

PDCA循环又叫**戴明环**，是美国质量管理专家戴明博士提出的，PDCA分别代表计划（plan）、实施（do）、检查（check）和改进（action）四个基本阶段。PDCA循环的特点表现在以下几个方面：

- 1.大环套小环：**PDCA循环构成了一个大环套小环、一环扣一环、互相制约、互为补充的有机整体。
- 2.上升式循环：**每个PDCA循环，都不是在原地周而复始地运转，而是每一循环都有新的目标和内容
- 3.综合性循环：**四个阶段是相对的，它们之间不是截然分开的。
- 4.推动PDCA的关键是A（改进）阶段。**



这个是22年的简答题

第二节

目标管理 ☆☆☆☆

PDCA循环 ☆☆

预算管理 ☆

PDCA循环的步骤

第一步，分析现状，找出存在的问题

第二步，分析产生问题的各种原因或影响因素

第三步，找出问题所在

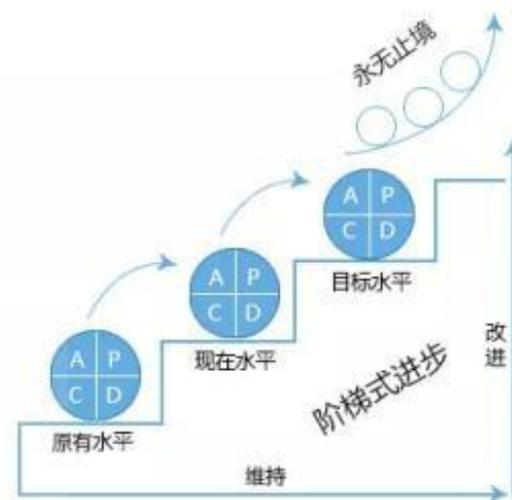
第四步，针对问题的主要因素制定措施，提出行动计划

第五步，实施行动计划

第六步，评估结果

第七步，标准化和进一步推广

第八步，提出这一循环尚未解决的问题，把它们转到下一个PDCA。



这个一般就是小题了，别忘了最基本的尊重

上面是我们讲的第十二个问题

PDCA循环比较重要，高频小题，中频大题，重点背内涵或特点

哎上课升本科

第二节

目标管理 ☆☆☆☆

P D C A 循环 ☆☆

预 算 管 理 ☆

1. 预算管理的内涵

- 首先，预算管理是一种计划思想的体现。
- 其次，预算管理是预测方法的运用
- 最后，预算管理是一种控制手段

2. 预算的类型

- 1 按预算的内容，预算可分为经营预算管理（基本活动）、投资预算管理（战略以及长期计划）和财务预算管理（现金财务等）
- 1 按预算控制的力度，预算可以分为刚性预算管理（执行中无活动余地）和弹性预算管理（可灵活的执行）

3. 零基预算

- **零基预算**法是广为运用的典型预算方法之一。
- 在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都看作从零开始的，预算也就以零为基础，由预算人员在从头开始的思想指导下，重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支



这个就是23年的选择题

模拟演练

- 1.推进PDCA的关键阶段是（ ）
A.P（计划） B.D（实施） C.A（改进） D.C（检查）
- 2.下列关于预算管理的内涵表述不正确的是（ ）
A.预算管理是一种计划思想的体现 B.预算管理是预测方法的运用
C.预算管理是一种参与式管理 D.预算管理是一种控制手段
- 3.零基预算的本质是（ ）
A.控制思想 B.计划思想 C.预测方法 D.管理手段
- 4.开展决策追踪与调整的基础是（ ）和（ ）



上面是我们讲的**第十三个问题**

预算管理一般是低频小题

哎上课升本科

第五章：决策的实施与调整

决策实施的计划制定

计划的定义

计划的特征

计划的类型

计划的作用

计划编制的过程

计划编制的方法

- **滚动计划法**
- 项目计划技术
- 计划评审技术
- 甘特图

推进计划的流程与方法

目标管理

PDCA循环

预算管理

决策追踪与调整

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的程序

决策追踪与调整的方法

第三节 ☆ ☆

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的过程

决策追踪与调整的方法

决策追踪与调整，是决策者在初始决策的基础上对已从事活动的方向、目标、方针及方案的追踪和重新调整的过程。

决策追踪与调整的特征有以下几个方面：

- **回溯分析**，决策追踪与调整意味着对原始决策产生的机制、决策内容、主客观环境等进行一步一步的分析，从起始点开始逐步考察导致决策失误的原因问题的性质、失误程度等。
- **非零起点**，决策追踪与调整面临的问题已不再是其初始状态，原始决策实施已带来很大的沉没成本，对周围环境造成实际性影响。
- **双重优化**，决策追踪与调整首先需要在原始决策基础上进行优化，然后要在替代方案的选择中进行优化。
- **心理障碍**，由于决策追踪与调整有可能改变原始决策，这就容易引发利益相关者的一些负面心理效应。



上面是我们讲的**第十四**个问题

中等频率的小题，低频的大题，很少考大题

哎上课升本科

第三节 ☆ ☆

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的过程

决策追踪与调整的方法

关键是要理解**指标体系**这个词

- (一) 科学性与全面性相结合的原则
- (二) 相对性与系统性相结合的原则
- (三) 指挥与授权相结合的原则
- (四) 可比性与可操作性相结合的原则
- (五) 任务与关系相结合的原则

表 1 商业银行财务风险综合评价指标体系

目标层	准则层	指标层
上市商业 银行财务 风险综合 评价指标 体系 A	流动风险 A ₁	流动比率 A ₁₁ 存贷比率 A ₁₂
	信用风险 A ₂	不良贷款率 A ₂₁ 拨备覆盖率 A ₂₂ 贷款拨备率 A ₂₃ 单一最大客户贷款比例 A ₂₄ 最大十家客户贷款比例 A ₂₅
	经营风险 A ₃	成本收入比 A ₃₁ 资产收益率 A ₃₂ 每股收益 A ₃₃ 净利差 A ₃₄ 净利息收益率 A ₃₅
	资本风险 A ₄	资本充足率 A ₄₁ 核心资本充足率 A ₄₂ 资产负债率 A ₄₃

第三节 ☆ ☆

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的过程

决策追踪与调整的方法

第一步，明确决策追踪与调整的内容。

第二步，选择决策追踪与调整的方向。

第三步，收集资料和数据。

第四步，分析差距。

第五步，设定努力目标。

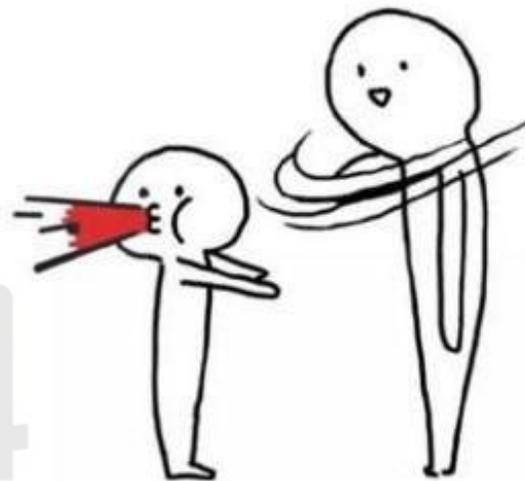
第六步，沟通交流。

第七步，改进。

第八步，制定具体的调整方案。

第九步，明确决策调整的职责。

第十步，循环进行。



记住记不住过程类的一头一尾？

模拟演练

1. 在开始调整组织决策的时候，原始策略往往已经对组织环境造成了影响，这体现了决策追踪与调整的（ ）特征。
A. 回溯分析 B. 非零起点 C. 双重优化 D. 心理障碍
2. 决策追踪与调整的原则，除了（ ）以外其他都是要考虑的。
A. 实践性与理论性相结合的原则 B. 任务与关系相结合的原则
C. 科学性与全面性相结合的原则 D. 可比性与可操作性相结合的原则
3. 开展决策追踪与调整的基础是（ ）和（ ）



上面是我们讲的**第十五**个问题

中低频率的小题，理解记忆

哎上课 升本科

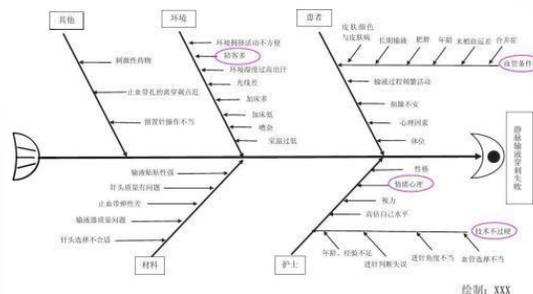
第三节 ☆ ☆

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的过程

决策追踪与调整的方法



鱼刺图

雷达图

趋势图

基于组织决策的追踪与调整的方法

第三节 ☆ ☆

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的过程

决策追踪与调整的方法



鼠标实验室



眼动技术



决策移窗技术

基于**个体决策**的追踪与调整的方法



哎上课专升本



上面是我们讲的**第十六个问题**

低频小题，理解记忆

哎上课升本科

第五章：决策的实施与调整

决策实施的计划制定

计划的定义

计划的特征

计划的类型

计划的作用

计划编制的过程

计划编制的方法

- **滚动计划法**
- 项目计划技术
- 计划评审技术
- 甘特图

推进计划的流程与方法

目标管理

PDCA循环

预算管理

决策追踪与调整

决策追踪与调整的内涵

决策追踪与调整的原则

决策追踪与调整的程序

决策追踪与调整的方法

计划编制

计划推进

不要**高**估自己的毅力

不要**低**估自己的能力



学管理的孩子，绝不认输