

管理就是 定计划 抓结果

企业计划制定与落地执行全案

崔洋◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理就是 定计划 抓结果

企业计划制定与落地执行全案

崔洋◎著



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理就是定计划抓结果 / 崔洋著. — 北京 : 人民
邮电出版社, 2017.9
ISBN 978-7-115-46216-9

I. ①管… II. ①崔… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第175589号

内 容 提 要

管理只需做好两件事: 定计划, 抓结果, 其余80%的问题让团队帮你解决。可以说, 一套完善的管理计划能让战略落地, 让经营可控, 让执行到位, 让结果说话。本书提供了企业计划制定的原则、方法与技巧, 同时对结果管理的重点和难点也给出了应对解决方案, 并提供了行政、人事、财务、研发、采购、生产、仓储、销售、客服等多个部门的计划制定模板及相应的执行、监督、考核等内容, 读者可借鉴、修改使用。工作有计划, 结果有保障, 本书适合企业各级管理人士阅读。

◆ 著 崔 洋
责任编辑 恭竟平
执行编辑 刘瑞莲
责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 20.5 2017 年 9 月第 1 版
字数: 283 千字 2017 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315
广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

目 录

| 第一章 | 企业的良性运作需要完善的计划

- 一、没有计划就没有结果 / 002
- 二、计划让管理更有目标 / 005
- 三、工作计划的制定让人员搭配更合理 / 009
- 四、不能忽视计划制定的“5W1H”原则 / 012
- 五、理顺计划制定的流程，效果才会更好 / 019

| 第二章 | 计划的执行离不开有效管控

- 一、计划执行需要遵守的原则 / 034
- 二、计划管控需要掌握四大要点 / 040
- 三、工作状态的四种监控方法 / 043
- 四、工作计划评价要公正客观 / 050
- 五、工作计划的调整方法 / 055

| 第三章 | 行政部门的工作计划

- 一、日常接待管理计划 / 060
- 二、会议管理计划 / 065

三、办公用品管理计划 / 068

四、行政人事管理计划 / 071

五、车辆管理计划 / 075

六、后勤管理计划 / 080

七、公共事务管理计划 / 082

八、法务管理计划 / 085

| 第四章 | 人力资源部门的工作计划

一、员工招聘与录用计划 / 090

二、员工培训计划 / 093

三、员工考勤管理计划 / 097

四、员工绩效管理计划 / 103

五、员工薪酬福利管理计划 / 108

六、员工档案管理计划 / 111

七、员工劳动合同管理计划 / 113

八、员工社会保险管理计划 / 116

| 第五章 | 财务部门的工作计划

一、人员管理计划 / 120

二、财务预算管理计划 / 122

三、资金管理计划 / 126

- 四、投融资管理计划 / 129
- 五、账务核对计划 / 133
- 六、费用报销管理计划 / 135
- 七、内部财务审计工作计划 / 139
- 八、日常税务管理计划 / 143

| 第六章 | 研发部门的工作计划

- 一、市场调研计划 / 148
- 二、市场预测计划 / 153
- 三、产品研发立项与策划计划 / 156
- 四、单个产品研发计划 / 158
- 五、产品研发评估计划 / 161
- 六、产品后期管理计划 / 164
- 七、产品上市计划 / 167
- 八、产品推广计划 / 171
- 九、市场营销计划 / 174

| 第七章 | 采购部门的工作计划

- 一、采购询价管理计划 / 182
- 二、采购谈判管理计划 / 185
- 三、采购合同管理计划 / 187

四、采购进度管理计划 / 190

五、采购质量管理计划 / 192

六、采购结算管理计划 / 195

七、采购成本控制计划 / 198

八、供应商管理计划 / 202

| 第八章 | 生产部门的工作计划

一、生产订单管理计划 / 208

二、生产物料领用计划 / 211

三、生产设备使用计划 / 214

四、作业进度控制计划 / 217

五、产品检验计划 / 223

六、车间管理计划 / 227

七、安全生产计划 / 233

| 第九章 | 仓储部门的工作计划

一、物资验收管理计划 / 238

二、物资入库管理计划 / 242

三、物资储存管理计划 / 246

四、仓库盘点管理计划 / 248

五、库存控制管理计划 / 252

六、货物（成品）出库管理计划 / 255

七、物资运输配送管理计划 / 259

八、仓库安全管理计划 / 262

| 第十章 | 销售部门的工作计划

一、客户信息管理计划 / 266

二、销售目标管理计划 / 270

三、发货管理计划 / 275

四、销售回款管理计划 / 278

五、售后服务管理计划 / 282

六、销售绩效管理计划 / 286

| 第十一章 | 客服部门的工作计划

一、客户关系管理计划 / 292

二、大客户管理计划 / 298

三、客户跟踪计划 / 301

四、服务质量管理计划 / 305

五、客户投诉管理计划 / 309

六、呼叫中心管理计划 / 313



第一章

企业的良性运作需要完善的计划

一、没有计划就没有结果

企业的成功一定有计划

计划合理，对于企业工作的开展和企业的进步，都有着特别好的促进和推动作用。只是，有些企业却没有养成工作做计划的习惯，工作的时候，需要管理者推着去干，进度走到哪儿算哪儿，做到什么样子就是什么样子。因此，很多企业都不能做好。

其实，只要是有关企业生产经营的，都要做一个明确的计划。只要有了计划，就会拥有目标，就会知道在什么时候应当去做什么事；拥有了方向，就会因为压力而产生动力，自然就会取得好的工作效果，企业就会取得更快的进步。所以，如果想将企业做好，必然要有工作计划，而且是有效的工作计划。

工作计划是由对工作的初步计划和安排组成的，比如明确自己的任务是什么、公司的指标是什么，然后确定自己任务完成的时间和完成任务的步骤方法。

市场的竞争十分激烈，为了满足社会的生产力，就必须提高工作效率。但是，怎么才能使得工作的效率提高又不会影响正常的秩序？必须做出工作计划！

企业必须使用系统的、有计划的方式来面对市场变化。没有计划的营销工作，势必会让销售行动发生混乱，不但不会盈利，还会提高经费支出，更容易让公司遭到具备战略眼光的竞争者的攻击，最后的结果，自然就是被市场淘汰。

计划，企业成功的基石

史蒂夫·沃兹尼亚克和史蒂夫·乔布斯一个是技术专家，一个是销售天才，两个人在 1977 年共同创建了苹果电脑公司，很快公司就获得了非常大的成功。然而，这种成功并没有持续很久。原因有很多，但最大的原因是 IBM 个人电脑问世，成了苹果公司的巨大对手。

1980 年年初，有些观察者觉得，需要更严格地控制苹果电脑公司的管理方法。因此，苹果公司请来了百事可乐公司的约翰·斯科利来做指导。为了取得对公司的控制权，斯科利采用降低成本的方法，提高盈利能力，提高研究和开发成本，确保公司可以保持技术的领先地位。然而，到了后来，斯科利却受到指控，说他对研发经费的投入不够、广告投入太多。

为了减少不必要的重复环节，降低损耗，避免部门之间的矛盾，苹果重组了公司。为了提高公司的收益利润，苹果公司还推出了一个新的报告程序。另外，还做了很多控制库存上的工作。这些方法的使用，让苹果公司 1986 年的财政年度收入提高了 150% 以上。

通过上面的例子可以看到，苹果公司之所以能够取得成功，大部分是因为计划管理产生了效果，如公司的重组，引入新的报告过程等，这些都是苹果规划管理的内容。由此可见，只有重视企业管理，确保企业的科学目标，认真严谨地制定计划，才能确保公司的稳定发展。

然而国内有些集团大公司的平均寿命只有 7~8 年，中小企业的寿命平均只有 2.9 年，每天有 1.2 万家企业失败倒闭。换种说法就是，每分钟就会有差不多十家公司关闭。而 95% 的企业失败的原因就在于，目标不明确、没有战略计划、没有良好的计划管理。面对越来越激烈的竞争，企业要想成功，就一定要有工作计划。

概括起来，计划对工作有这样几个重要意义，如图 1-1 所示：

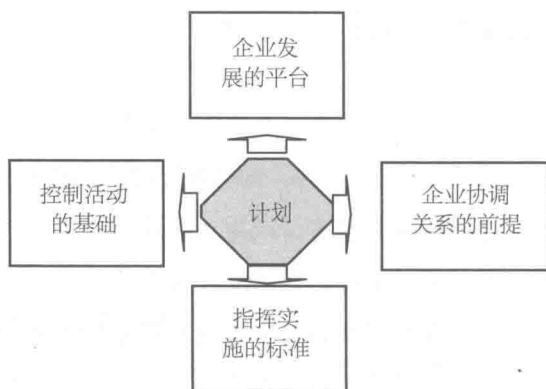


图 1-1 计划对工作的重要意义

1. 计划是企业生存发展可以依赖的平台

在当今的经济环境下，只要企业领导者抓住机遇并且利用这个机会，就可以最大程度地降低风险，简单来说，就是给未来铺上了一座便捷又稳固的桥梁。如此，企业就可以在未来的机遇与风险的纵横选择中得到生存与发展，立于不败之地。如果计划不完全，或者没有计划，必将承担十分严重的后果。

2. 计划是企业协调好各方面关系的一大前提

如今，在各个行业的企业和它们的组成部分之间，分工愈发明细，流程也愈发复杂，协调关系同样变得复杂起来。只有把这些复杂烦琐的有机体用正确的方法结合起来，才能让每个部门的每个环节都可以在规定的时间、空间、数量上互相接洽，保证整体目标的有效执行；同时，还可以各行其是，相互协调。

可是，想要实现这样的效果，就需要制定周密的规划，管理好企业中各关系的协调性。忽视了计划的严密性，就像汽车总装厂事先没有确定好组装流程一般，结果不可想象。

3. 计划是一个指挥实施的标准

从本质上来说，计划就是确定目标的方法和实现目标的手段。因此，

在我们一步步朝着既定的目标推进、实现企业目标的过程中，计划就是管理活动中大家所有行为的教科书。

如今几乎每个企业，小到每个个体，其行为都不可以脱离计划的蓝图。计划，引导着不同空间、不同时间、不同职位的人，在一个总目标下有秩序地完成自己的子目标。如果企业的行为离开了计划指南针，员工必然是盲目的，工作没有目的，领导朝令夕改，随心所欲……必然让企业秩序出现混乱，事倍功半。

4. 计划是控制活动的基础

计划不仅是企业指挥、协调的前提，还与管理控制有着紧密的关联。各种复杂的管理活动，只要确定了数据、计划维度和标准，控制就有了明确的方向，还可以给控制活动提供方向。

由此可见，没有计划的行为是没有办法控制的，也根本不需要管理。因为离开了计划，管理本身就是偏离计划的，管理也不会有任何的作用。

二、计划让管理更有目标

工作计划，给企业管理明确了方向

计划可以给企业管理指明正确的方向，有效避免金融变化的影响，使资源浪费最小化，让企业的走向更加有利于控制。

工作计划对于管理的重要性，主要表现在这样几个地方（图 1-2）：

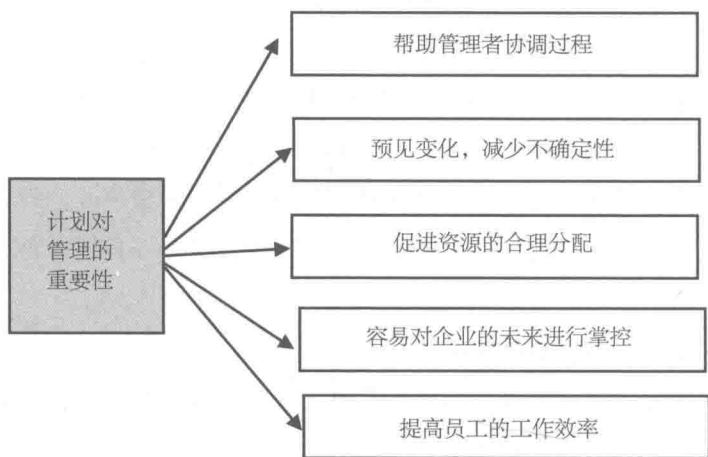


图 1-2 计划对于管理工作的重要性

1. 帮助管理者协调工作过程

企业计划，可以为领导者和非领导者带路。当员工知道了企业目标和为达到目标他们需要做出怎样的努力时，就可以协调自己的工作内容，组成一个特别有战斗力的团队。

2. 预见变化，减少不确定性

为了提高计划的合理性，领导层必须无时无刻地关注经济环境波动，掌控将来经济环境的变化走向，进而采取措施防范这种波动给企业带来的影响。

计划赶不上变化！在经济环境中，再完美的计划也不可能防止变化的发生，因此，计划并不能让公司在未来市场变化中占尽先机，但可以让企业管理者在变化中做出迅速、有效的反应。

3. 促进资源的合理分配

企业有了计划，就可以促进资源的合理分配，提高管理效率，保证企业目标的成功实现。从这个意义上来说，计划就是对企业的有限资源进行无限的优化配置和利用，可以对管理的每个层面做出合理的安排，减少重

复和浪费。

4. 容易对企业的未来进行掌控

计划确立了目标和行为标准，管理者更容易对企业的未来进行掌控。在计划中，确定企业的目标，管理层可以将目标和实际效果进行比较，一旦发现了重大偏差，就可以采取决绝的手段来进行矫正。

5. 提高员工的工作效率

企业实行计划管理的最根本原因就是让员工的工作效率得到提高，能更加有效地调控企业资源，让员工每天的工作都在计划之内，如此，就可以提高领导层管理的科学性和员工工作的含金量了。

工作计划，让企业的管理更具体

企业管理，并不是一个概念，而是一个过程，如果想让管理行为行之有效，就一定要做个完备的工作计划。这是因为，拥有了完美计划，企业也就拥有了正确的管理方法。

工作计划，能够让企业的管理更具目标、更具效果，具体可以从以下几个方面表现出来（图 1-3）：

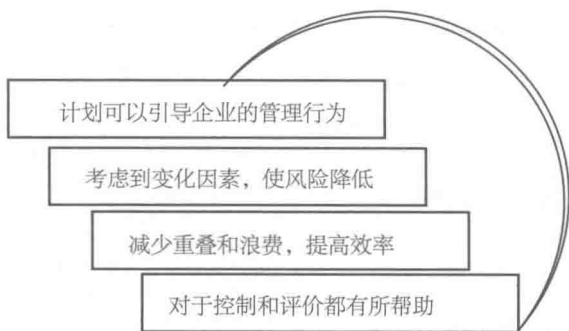


图 1-3 工作计划能使管理更有效

1. 计划可以引导企业的管理行为

制定完善的企业工作计划，无论企业发展到哪一步，都会明白该朝着哪个方向去；在这个基础上，也会清楚怎样去做。

就像一艘船，驶进大海，在茫茫大海中，知道自己朝着哪个方向航行，知道该如何控制航向，如此，就能够避免在大海中漫无目的地漂泊。所以说，计划，一方面能够让人集中精力，另一方面则会让员工更加有干劲儿，因为他们清楚地知道自己要通过努力得到什么，永远不会被眼前的挫折所影响。

在某一次马拉松比赛中，各位种子选手都没能拿到冠军，反而是一个名不见经传的选手夺冠，舆论界议论纷纷。比赛之后，记者去采访他，问他为什么能够得到成功，他说：“因为我是本地人。”

大家都不明白，为什么是本地人就能成功。他解释道：本地人能够提前熟悉路，在比赛之前他已经将整个路段分解成几个小目标。比赛时其他选手都在考虑怎样才能从起点跑到终点，只有他一路上都在按自己设定的小目标，一段一段地跑下来，每段都努力完成，如此就成了冠军。

从这个故事，我们可以看出，计划目标，完全可以通过实现阶段性目标来实现整体目标，如此便可以激励士气、提高效率。从这个意义上来说，完善计划确实可以有效促进企业的工作效率。

2. 考虑到变化因素，使风险降低

未来充满了不确定性，没有人知道明天会发生什么。在这样的情况下，企业如果想降低风险，就要对一些因素做提前分析，对未来的格局做大体上的描述，之后再根据这些具体情况的分析描述安排行动。这就是我们所说的以不变应万变！

比如：你要去买一块新手表，结果在商场发现，柜台里摆着 10 多种款式，这时就难以选择。假如有一千多种款式，选择起来就更加困难了。第一种情况，如果你用 5 分钟买一块手表，那么第二种情况你就会多付出几十倍的时间去买这块手表。

那么，为什么在手表款式匮乏的情况下，行动效率反而更高呢？因为

选择少，搜寻的过程短。第二种情况，手表款式多，选择太多，我们就无从下手了，所以行动效率降低，用时较长。如果想在第二种情况下提高行动的效率和质量，应对要解决的问题设定一个具体计划，比如在买手表之前简单地规划一下自己需要什么款式、什么价位、什么牌子的手表。

世界变化多端，我们有很多选择，因此，面对选择，我们总会感到茫然。本来，拥有更多的选择余地，应该得到一个更好的结果，可是，选择太多，却让我们感到无所适从。外部的不确定因素变多后，就要增加内部的确定性，仔细做份计划，就可以明白自己如何才能得到好结果。

3. 减少重叠和浪费，提高效率

拥有计划，就会有一个确定的目标，那些对目标没有作用的行为，就能够消除掉；而且，还能通过对行动方案的安排合理地分配资源、确定职责，有效地避免重复性工作。

4. 对于控制和评价都有所帮助

计划会让工作标准行之有效，企业就会有更多的考核依据、更加完善的控制标准。

目标管理是企业管理的一个重要手段，其价值就在于拥有综合性，融合了计划、过程控制和绩效管理，可以充分地调动下属的积极性，让组织的效率得以提高。

三、工作计划的制定让人员搭配更合理

管理无计划，员工配置不合理

在企业运作的过程中，很多管理者都发现，业务其实不难找，可是管