

全国高等医药卫生管理案例与实训精品规划教材

顾问◎张亮 主任委员◎郭清 王小合 总主编◎王小合

全国高等学校教材配套教程

供卫生管理及相关专业用

公共事业管理专业 五大能力实训教程

Practical Training Course of Five
Abilities of Public Service Management

主 编 | 郭 清 王小合



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

全国高等医药卫生管理案例与实训精品规划教材
全国高等学校教材配套教程

供卫生管理及相关专业用

公共事业管理专业五大能力 实训教程

Practical Training Course of Five Abilities of Public Service
Management

主 编 郭 清 王小合
编 委 熊 军 马海燕 孟凡莉 任建萍
汪 胜 黄仙红 张 萌 吴茵茵
刘婷婕 沈 歆 及崇岩 钱 宇
安 辉



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公共事业管理专业五大能力实训教程 / 郭清, 王小合
主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-308-16208-1

I. ①公… II. ①郭… ②王… III. ①公共管理—教材
IV. ①D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 214739 号

公共事业管理专业五大能力实训教程

郭 清 王小合 主编

策划编辑 张 鸽
责任编辑 王 波
责任校对 董凌芳
封面设计 续设计
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州星云光电图文制作有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 17.5
字 数 399 千
版 次 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-16208-1
定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

全国高等学校卫生管理专业
第二轮规划教材配套教程编审委员会名单

顾 问

张 亮

主任委员

郭 清 王小合

委 员

(以姓氏笔画为序)

及崇岩 马海燕 王大辉 任建萍 李宇阳

何华明 汪 胜 张 萌 张良吉 陈仕学

周 银 孟凡莉 黄仙红 熊 军

序 言

自 1985 年招收第一届卫生管理专业本科生开始,我国的卫生管理本科教育已发展三十余年。围绕卫生管理本科层次的人才培养,我国几代卫生管理学者在教材建设方面做出了不懈的努力,形成了比较完整的卫生管理专业教材体系,为卫生管理人才的培养做出了重要贡献。随着我国全面深化医药卫生体制改革、建立覆盖全民基本医疗卫生制度、推进国家卫生治理体系和治理能力现代化建设、促进实现“健康中国”战略目标等各项事业的不断发展,国家对卫生管理人才的专业素养和能力的要求日益提高。为及时提升卫生管理专业本科人才培养与国家转型发展需求的耦合程度,在教育部、国家卫生和计划生育委员会的领导和支持下,由全国高等医药教材建设研究会规划,“全国高等学校卫生管理专业第二届教材评审委员会”审定,全国各医学院校知名专家教授编写,人民卫生出版社于 2013—2015 年陆续修订或新增出版的卫生管理专业单独使用的第二轮规划教材,已普遍用于全国高校。然而,纵观我国卫生管理教育的发展历程,仍普遍存在以教师为中心的课堂单向讲授的传统教学模式,这种模式重理论知识、轻实践操作,重知识记忆、轻独立思考,特别是缺乏运用所学理论主动发现、分析和探究解决实际问题的应用和创新能力,导致教与学、知与行、理论教学与管理实践脱节,难以达到新时期卫生管理本科专门人才培养的目标和要求。为此,近年来,全国各高等医学院校卫生管理专业在教育部《关于全面提高高等教育质量的若干意见》精神的指引下,均不同程度地开展了相关课程案例及实训教学的改革与探索。

杭州师范大学医学院卫生事业管理系作为中国医药卫生管理学院(系)院长(主任)首届论坛最早发起的 6 所院校及核心成员单位之一,针对上述问题并结合近年来自身卫生管理专业课程建设和教学改革的实践,在浙江省重点及优势专业“公共事业管理(卫生事业管理)”建设项目(浙教高教〔2009〕203 号、〔2012〕70 号)的支持和资助下,针对强化培养本专业学生敏于理论联系实际、勤于观察和学习、善于思辨和分析、勇于发现并解决卫生管理问题的综合能力和素质等方面进行了积极探索。自 2014 年起,该系规划、牵头并组织国内二十余所高等医学院校及相关机构活跃在本专业教研一线的中青年骨干教师,在全国第二轮卫生管理专业 31 门规划教材目录中首批遴选了“卫生管理与法规类”7 门主干核心课程及新增目录外 1 门实训主干核

心课程,以“案例分析与实训项目”为内容设计,编写了这套与全国卫生管理专业“十二五”规划教材的章节和知识体系相配套的8本教程:《管理学基础案例与实训教程》《社会医学案例与实训教程》《卫生事业管理学案例与实训教程》《卫生法学案例与实训教程》《卫生监督学案例与实训教程》《医院管理学案例与实训教程》《健康管理学案例与实训教程》《公共事业管理专业五大能力实训教程》(含组织协调、沟通表达、公文写作与处理、信息收集与统计分析、办公自动化五大核心技能)。

在本系列教程的编写过程中,教程编审委员会研究并确定的【学习目标】→【导入案例】→【主要知识点】→【导入案例评析】→【能力和知识拓展】→【实训与指导】的编写结构及体例,既符合学生自主学习的思维逻辑,体现学生知识和能力循序渐进、不断提升的教学及人才培养规律,又兼顾全国规划教材的章节和知识体系并加以巩固发展,同时也注重学科专业与管理技能前沿动态的扩展。其中,【学习目标】中“巩固”“培养”的要求与本章主要知识点密切相关,侧重于应具备的基本能力或素质;“扩展”的要求则侧重于学科专业知识及技能、职业素养与发展、综合思辨与应用、视野与思维等方面能力的培养和提升。【主要知识点】为全国规划教材对应章的学习目标中要求“掌握”和“熟悉”的内容。【导入案例】及【导入案例评析】立足于有关课程的重点知识及其实际应用进行问题设计,联系本章主要知识点进行逐一评析、讨论并思辨解答。有些案例还预留了让学生根据具体案例材料提出若干思考问题,并进行自我评析和讨论的空间。【能力和知识拓展】侧重于拓展学生在本章知识体系框架范围内的学科专业知识与管理技能及前沿视野,提高学生的自学能力。【实训与指导】包括实训目标、实训内容与形式、实训要领、实训要求与考核等方面的指导性内容。根据本章主要知识点和能力训练与拓展内容的适宜性,该部分设计提供了案例分析材料、管理情境模拟、管理者角色扮演、开展相关调查研究或策划组织某项具体管理活动等灵活多样的实训或实战练习项目。

这套系列教程的构思及组织编写,是杭州师范大学医学院卫生管理专业近年来在课程建设、教学改革及人才培养等方面积极探索的重要结晶。该校卫生管理专业自创办以来,一直传承该校“师范教育”的教学优势和“文理渗透、艺体兼备,人文素养与科学精神和谐结合”的人才培养特色。该校在国内高校中率先启动“本科教学创一流‘攀登工程’项目(2011—2015年)”,稳步实施《浙江省高校课堂教学创新行动计划(2014—2016年)》,积极推进《杭州师范大学应用型人才培养提升计划(2015—2020年)》等教学改革。在这一系列教育教学改革的推动下,该校公共事业管理(卫生事业管理)专业依托浙江省A类一流学科“公共管理”建设平台,探究建立起以“教师为主导、学生为主体”,课内与课外、长学期与短学期、课堂理论与实践(训)教学相结合,“宽口径、厚基础、多方向、强技能”的课程体系及新型教学模式;率先在国内高校中设置了本专业“组织协调、沟通表达、公文写作与处理、信息收集与

统计分析、办公自动化”五大核心技能的实训课程群；改造升级建有“办公自动化模拟与管理实务”“卫生信息技术与管理”实验(训)室；构建了“暑期一社会实践、暑期二临床见习、暑期三专业见习、暑期四专业实习”，以及在校期间创业实践教学和管理体系；以培养学生成长和综合素质发展为中心，探索形成“课内任务驱动、课外科创项目带动”，“专业师资与学生班团、社团、学工办、教管办及校外实践教育基地交叉、融合、支撑、协同参与育人”的人才培养工作新机制。这些实践及探究为这套系列教程的编写及应用提供了基础和发展条件。

这套全国规划教材配套系列案例和实训教程按计划编写并出版，不仅是杭州师范大学卫生管理专业建设近年来部分成果的体现，更是抛砖引玉，供全国高等医学院校卫生管理及相关专业建设相互借鉴与分享。参与编写的这批年富力强的卫生管理教育学者不畏困难、勇于开拓、承前启后、继往开来，为广大卫生管理教育工作者和学生自主学习提供了难得的卫生管理实践教学案例和实训体系。其出版发行与应用，必将有助于推动全国各高校卫生管理及相关专业或方向，努力探索和实践以“学生为主体、学生自主学习、提升学生实践和探究能力”为核心的课程及教学方式的深入改革，促进形成“以教导学、以学促教、教学互动、教学相长”的教学理念及共同行动，为我国复合型、应用型及创新型卫生管理专门人才的培养发挥积极的作用和做出应有的贡献。

全国高等学校卫生管理专业第二届教材评审委员会主任委员



2016年1月

目 录

第一章 组织协调能力实训	(1)
第一节 计划与决策能力	(1)
一、知识准备	(1)
二、实训目标	(9)
三、实训环境	(10)
四、实训内容	(10)
五、实训步骤及要求	(13)
六、能力和知识拓展	(13)
第二节 组织设计及人力资源管理能力	(16)
一、知识准备	(16)
二、实训目标	(26)
三、实训环境	(26)
四、实训内容	(26)
五、实训步骤及要求	(33)
六、能力和知识拓展	(33)
第三节 冲突与协调能力	(35)
一、知识准备	(35)
二、实训目标	(44)
三、实训环境	(44)
四、实训内容	(44)
五、实训步骤及要求	(50)
六、能力和知识拓展	(50)
第四节 领导与激励能力	(52)
一、知识准备	(52)
二、实训目标	(60)
三、实训环境	(60)
四、实训内容	(60)
五、实训步骤及要求	(66)
六、能力和知识拓展	(66)

第二章 公文写作与处理实训	(69)
第一节 决定	(69)
一、知识准备	(69)
二、实训目标	(71)
三、实训内容	(71)
四、实训步骤及要求	(72)
五、能力和知识拓展	(72)
第二节 意见	(75)
一、知识准备	(75)
二、实训目标	(80)
三、实训内容	(80)
四、实训步骤及要求	(81)
五、能力和知识拓展	(81)
第三节 通知	(83)
一、知识准备	(83)
二、实训目标	(87)
三、实训内容	(87)
四、实训步骤及要求	(88)
五、能力和知识拓展	(88)
第四节 报告	(90)
一、知识准备	(90)
二、实训目标	(92)
三、实训内容	(92)
四、实训步骤及要求	(93)
五、能力和知识拓展	(93)
第五节 请示	(95)
一、知识准备	(95)
二、实训目标	(97)
三、实训内容	(97)
四、实训步骤及要求	(97)
五、能力和知识拓展	(97)
第六节 函	(98)
一、知识准备	(98)
二、实训目标	(100)
三、实训内容	(100)
四、实训步骤及要求	(101)
五、能力和知识拓展	(101)



第七节 纪要	(102)
一、知识准备	(102)
二、实训目标	(104)
三、实训内容	(104)
四、实训步骤及要求	(105)
五、能力和知识拓展	(105)
第三章 信息收集与统计分析能力实训	(108)
第一节 医学科研选题与方案设计	(108)
一、知识准备	(108)
二、实训目标	(115)
三、案例分析与指导	(115)
四、实训情境	(116)
五、实训项目一：文献检索与阅读	(116)
六、实训项目二：科研方案设计	(117)
七、能力和知识拓展	(118)
第二节 问卷设计与现场调查	(118)
一、知识准备	(118)
二、实训目标	(123)
三、案例分析与指导	(123)
四、实训情境	(125)
五、实训项目一：问卷设计	(125)
六、实训项目二：现场调查	(125)
七、能力和知识拓展	(126)
第三节 数据统计分析	(127)
一、知识准备	(127)
二、实训目标	(139)
三、案例分析与指导	(140)
四、实训情境	(143)
五、实训项目	(143)
六、实训步骤及要求	(144)
七、能力和知识拓展	(144)
第四节 专题调查报告的撰写	(145)
一、知识准备	(145)
二、实训目标	(148)
三、案例分析与指导	(149)
四、实训情境	(149)
五、实训项目	(150)
六、实训步骤及要求	(151)

七、能力和知识拓展	(152)
第四章 沟通表达能力实训	(153)
第一节 语言能力实训	(153)
一、知识准备	(153)
二、实训目标	(156)
三、实训环境	(156)
四、实训内容	(156)
五、实训步骤及要求	(157)
六、能力和知识拓展	(157)
第二节 行为礼仪实训	(157)
一、知识准备	(157)
二、实训目标	(158)
三、实训环境	(158)
四、实训内容	(158)
五、实训步骤及要求	(159)
六、能力和知识拓展	(159)
第三节 仪容礼仪实训	(159)
一、知识准备	(159)
二、实训目标	(161)
三、实训环境	(161)
四、实训内容	(161)
五、实训步骤及要求	(162)
六、能力和知识拓展	(162)
第四节 服饰礼仪实训	(162)
一、知识准备	(162)
二、实训目标	(163)
三、实训环境	(163)
四、实训内容	(163)
五、实训步骤及要求	(164)
六、能力和知识拓展	(164)
第五节 社交礼仪实训	(164)
第一项 介绍礼仪	(164)
一、知识准备	(164)
二、实训目标	(165)
三、实训环境	(165)
四、实训内容	(165)
五、实训步骤及要求	(167)

第二项 电话礼仪	(167)
一、知识准备	(167)
二、实训目标	(168)
三、实训环境	(168)
四、实训内容	(168)
五、实训步骤及要求	(168)
第三项 握手礼仪	(169)
一、知识准备	(169)
二、实训目标	(169)
三、实训环境	(169)
四、实训内容	(169)
五、实训步骤及要求	(170)
第四项 名片礼仪	(170)
一、知识准备	(170)
二、实训目标	(170)
三、实训环境	(171)
四、实训内容	(171)
五、实训步骤及要求	(172)
六、能力和知识拓展	(172)
第六节 商务礼仪实训	(172)
第一项 会议礼仪	(172)
一、知识准备	(172)
二、实训目标	(172)
三、实训环境	(172)
四、实训内容	(172)
五、实训步骤及要求	(174)
第二项 接待礼仪	(174)
一、知识准备	(174)
二、实训目标	(174)
三、实训环境	(174)
四、实训内容	(175)
五、实训步骤及要求	(179)
第三项 宴会礼仪	(179)
一、知识准备	(179)
二、实训目标	(180)
三、实训环境	(180)
四、实训内容	(180)
五、实训步骤及要求	(181)

六、能力和知识拓展	(181)
第五章 办公自动化能力实训	(183)
第一节 文字处理软件	(183)
一、知识准备	(183)
二、实训目标	(184)
三、实训环境	(184)
四、实训内容	(184)
五、实训步骤及要求	(190)
六、能力和知识拓展	(195)
七、课外练习与操作提示	(204)
第二节 电子表格软件	(214)
一、知识准备	(214)
二、实训目标	(217)
三、实训环境	(217)
四、实训内容	(217)
五、实训步骤及要求	(224)
六、能力和知识拓展	(229)
七、课外练习与操作提示	(237)
第三节 演示文稿制作软件	(241)
一、知识准备	(241)
二、实训目标	(243)
三、实训环境	(243)
四、实训内容	(243)
五、实训步骤及要求	(248)
六、能力和知识拓展	(252)
七、课外练习与操作提示	(263)

组织协调能力实训

第一节 计划与决策能力

一、知识准备

(一) 计划概述

1. 计划的概念和内容

(1) 计划的概念

管理的计划职能是指组织通过对未来的工作及资源进行设计和谋划,最终达到组织的目标。

(2) 计划的内容

计划工作是在一定目标引导下的协调管理过程,主要包括以下六个方面的内容(5W1H)。

为什么做(why to do it):说明开展工作的理由、意义、重要性,激发员工从事相应工作的积极性。

做什么(what to do it):确定组织的使命和目标,界定业务领域和主要目标,提出组织不同层次部门未来的具体工作内容、要求和所要解决的问题。

何时做(when to do it):确定未来工作的起始时间和进度,将工作分解成一系列的行动过程,提出工作的进度安排。

何地做(where to do it):根据实施计划所需要的环境条件,确定未来工作的实施地点和场所,合理安排计划工作的空间布局。

何人做(who to do it):确定未来工作的实施主体,明确工作的负责部门和人员,提出部门和人员的安排。

如何做(how to do it):根据组织的目标以及内外部环境和资源,合理配置和使用人力、财力和物力资源,提出完成工作的手段、方法,规定完成任务的技术路线和策略。

2. 计划的性质和作用

(1) 计划的性质

①计划的目性:组织所制订的计划是以实现组织目标为宗旨来设计组织未来的工作内容和要求,合理配置各种资源,所以计划工作是为实现组织目标而服务的。

②计划的首要性:计划是实现其他管理职能的基础和前提条件。

③计划的普遍性:计划工作是各级管理人员的基本职能,所有管理人员,从高层到基

层都要制订计划。此外,计划的普遍性还表现为计划的纵向层次性和横向协作性。

④计划的效率性:计划必须考虑成本和效率,考虑投入和产出的比例,计划工作必须能够提高组织整体的管理效率。实现组织目标有多种计划,我们应选择成本低、效率高的计划。

⑤计划的创造性:管理者在组织发展过程中需要用创新性的思维制订组织的计划,以解决组织不断面临的新问题、新挑战。因此,计划工作应该是一种具有创造性的工作。

(2) 计划的作用

- ①预测变化,降低不确定程度。
- ②指明方向,协调组织活动。
- ③减少浪费,改善运行效率。
- ④提供考核和控制依据。

(二) 计划的类型

1. 按计划的时间长短分类

(1)长期计划:习惯上指5年以上的计划,要解决的问题是组织的长远目标、发展方向以及如何达到。

(2)中期计划:指1~5年(含5年)的计划,是长期计划在时间上的具体化,是长期计划和短期计划在时间上的衔接。

(3)短期计划:指1年或1年以下的计划,要解决的主要是如何操作和实施,是对行动的具体规定。

2. 按职能空间分类

(1)业务计划:主要涉及业务工作的调整、组织规模的发展和业务工作的具体安排。

(2)财务计划:主要规定从资本的提供和利用上促进业务工作的有效进行。

(3)人事计划:通过提供人力资源保证业务规模的维持和扩大,如提高员工的素质和技能,合理配置人力资源,提高员工的工作积极性。

3. 按计划的综合性程度分类

(1)战略性计划:指应用于组织整体,制订组织未来较长时间(一般指5年以上)总体发展目标和寻求组织在外部环境中的地位的计划。

(2)战术性计划:指为实现总体目标而制订的具体细节计划,它制订了组织各部门在未来较短时间内的具体行动方案 and 策略,由组织的基层管理人员制订的工作方案。

4. 按计划的明确程度分类

(1)指导性计划:限于原则性的计划要求,只规定最终实现的目标、一般方针和实施路线,对组织成员的行动给予充分的自由,主要作用是引导组织实现目标,发挥组织各部门及员工的能动性,创造性地解决问题。

(2)具体性计划:具有明确的目标,目标定位准确,要求具体,规定了实现目标的细节内容,计划方案具有严密的逻辑性和操作性,是一种限制性很强的计划,员工必须严格地按规定的方案和策略执行。

5. 按计划的程序化程度分类

(1)程序化计划:指针对重复出现的例行活动而制订的工作计划,例行活动的决策

和计划经常重复,具有一定的稳定结构,利用程序化计划能够解决这些问题,不需要重复制订新的计划。

(2)非程序化计划:指针对不经常重复出现的非例行活动而制订的工作计划,非例行活动因其结构和性质复杂难以掌握,或因其具有十分重要的作用需要特殊的方法和策略解决,没有固定的方法和程序。

6. 按计划的表现形式分类

(1)使命:指明组织在社会上应发挥的作用,它决定组织的性质,指明组织从事的工作、应该干什么及应达到什么目的,是社会赋予组织的基本职能。

(2)目标:根据组织的使命而制定,是整个活动所要达到的最终成果。

(3)战略:是为了达到组织总目标而制定的全局性的行动安排和利用资源的总计划,它指明组织的发展方向 and 路线。

(4)政策:是组织在决策和处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定。

(5)程序:规定了处理问题的例行方法、步骤,即办事手续。

(6)规则:是根据具体情况采取或不采取某个特殊的或特定的行动的规定。

(7)方案:是综合性的计划,包括目标、政策、程序、规则、任务分配、措施步骤、配置资源及完成既定行动需要的其他因素,方案在对未来科学预测的基础上制定而成,是对组织发展所做的总体部署和决策安排。

(8)预算:是“数字化”的计划,是最具体的计划形式,是用数字表示出预期的结果,是组织各层次计划协调统一的重要手段,也是控制组织工作不可缺少的内容。

(三) 计划工作的原则

1. 目标导向原则

计划工作必须始终坚持以正确的目标为导向,使计划所安排的活动紧紧围绕组织目标而开展,以保证组织目标的实现。如果计划没有正确的目标为导向,计划工作的效率越高,对组织所造成的损害越大。

2. 整体性原则

计划工作的整体性原则包括两层含义:一是每个具体的组织计划都应有大局意识,以全局性的发展目标为组织的发展方向;二是本组织计划的中心任务、发展理念一旦确立,就应成为各项专题计划和分部门计划的主导战略和基本方针,形成本组织内的一盘棋统筹规划,从而实现对组织目标的综合部署、整体推进。

3. 关键因素原则

关键因素,也称限制因素,是指妨碍组织目标实现的因素。也就是说,在其他因素不变的情况下,仅仅改变这些因素,就可以影响组织目标的实现程度。关键因素原则有时被形象地称为“木桶原则”,其含义是木桶能盛多少水,取决于桶壁上最短的那块木板。

4. 协调性原则

组织目标的实现有赖于系统整体的最优化,而系统的最优化关键在于系统内部结构的有序和合理,在于系统内部关系和外部关系的协调程度。因此,在制订计划时要全面考虑计划对象系统中各个构成部分及其相互关系,还要考虑计划对象系统和相关系统的联系,通过计划的协调,使其并行不悖。

5. 灵活性原则

在计划的实施过程中,会出现难以预测的突发事件,因此计划工作应遵循灵活性原则。灵活性原则是指在计划工作中尽可能多地预见计划在实施中可能出现的问题,能够及时解决,保证计划顺利实施。

6. 前瞻性原则

计划本身应该具有前瞻性,制订计划时必须具有超前的意识,在计划中充分反映未来的愿景,要求组织管理人员面向未来,从组织的长远发展角度,预测组织未来的发展方向,提高组织所有员工的工作能力,合理评价组织目标和发展水平,激发员工的工作积极性,使计划达到预期效果。

(四) 计划的编制过程

(1) 评估现状:是实际计划工作开始之前开展的工作,它不是计划工作过程的一个组成部分,但却是计划工作的真正起点。

(2) 确定目标:制订计划首先要明确组织的发展方向,即确定组织的发展目标。目标是组织期望达到的最终结果,它指明了组织整体及各部门的发展方向,描绘了组织未来的状况,并作为衡量组织管理绩效的标准。此外,确立目标时还要注意其内容和顺序、时间界限以及科学指标。

(3) 明确计划的前提条件:组织的未来充满不可预测的不确定因素,计划前提条件的确定应选择实施计划工作的关键条件或具有战略意义的假设条件。计划的前提条件分为外部前提条件和内部前提条件,按可控程度分为不可控的前提条件、部分可控的前提条件和可控的前提条件。

(4) 提出可行方案:达成目标需要挖掘多种可行方案,才可能选出最优方案。因此要发扬民主、集思广益,大胆创新,求同存异。在可选方案数量较多时,要采取多种方法减少方案数量,以便提出最有希望的方案。

(5) 评估方案:根据计划工作的前提条件和目标,评估可供选择的可行方案和轻重优劣,评估工作主要取决于评估标准及标准的权重。

(6) 选择最佳方案:在拟定和评估可行方案后,将所选择的计划用文字形式正式地表达出来。

(7) 制订派生计划:为保证计划的落实,应将计划分解到各单位、部门甚至个人,形成派生计划系列,并制定相应政策。

(8) 预算:用预算形式使计划数字化。预算成为汇总各种计划的一种手段,并且也制定了可以衡量各种计划过程的重要标准。

(五) 计划的编制方法

1. 滚动计划法

滚动计划法是保证计划在执行过程中,有时需要根据情况变化适时修正和调整的一种现代计划方法。其基本做法是,制订好组织在一定时期的行动计划后,在执行过程中根据组织内外条件的变化定期加以修改,使计划不断延伸、滚动向前。滚动计划法主要用于长期计划的制订和调整,也可用于短期计划工作,如年度或季度计划的编制和修订。