



现代人生存方略丛书(中英对照)

Powerful Planning Skills

— Envisioning the Future and

Making it Happen

有条不紊

——计划周密 确保实施

(美) 彼特·凯裴佐 著

王晓芬 屈马珑 译注

Powerful Planning Skills

— Envisioning the Future and

Making it Happen



Powerful Planning Skills

— Envisioning the Future and

Making it Happen

西安交通大学出版社

灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

有条不紊

——计划周密 确保实施

(美) 彼特·凯裴佐 著

王晓芬 屈马珑 译注



Powerful Planning Skills

Envisioning the Future and

Making it Happen

西安交通大学出版社

· 西 安 ·

内 容 提 要

本书包含了许多制定计划的经验和方法。人们总是离不开制定计划的技巧——为了工作的安排、项目的筹划以及突出工作的重点——所以当你工作发生变动或者工作任务发生变化的时候,你就应该让它伴你左右。如果没有周密的计划并去贯彻执行它,你是在将可能的事情变为不可能的事情!不管你的工作是否涉及到人员的管理,制定计划的高超技巧将会使你收到事半功倍之效。如果你的工作确实涉及到人员的管理工作,你可以将你有关计划的技巧传授给那些为你而工作的人,这样你就可以从中受益。

本书英文部分的特点与使用方法:

1. 将难词、短语标出并进行注释,省去查字典的麻烦;
2. 将有些句子用黑体或加底纹标出、重点句子用下划波浪线标出,以引起读者对其含义的深层理解;
3. 将好句子、段落用下划双波浪线标出,让读者背诵与记忆。

本书中文简体字版由美国 Career Press 出版公司授权西安交通大学出版社发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

有条不紊:计划周密确保实施 / (美)凯裴佐(Capezio, P.) 著;王晓芬,屈马珑译. —西安:西安交通大学出版社,2002.7 (现代人生存方略丛书)

书名原文:Powerful Planning Skills: Envisioning the Future and Making It Happen

ISBN 7-5605-1508-8

I. 有… II. ①. 凯… ②. 王… ③. 屈… III. 计划工作基本知识 IV. C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 032006 号

*

西安交通大学出版社出版发行

(西安市兴庆南路 25 号 邮政编码:710049 电话:(029)2668315)

陕西宝石兰印务有限责任公司印装

各地新华书店经销

开本:787 mm×1092 mm 1/42 印张:5.875 字数:154 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数:0 001~6 000 定价:8.80 元

陕版出图字:25-2001-052 号

发行科电话:(029)2668357,2667874

译者序言

随着全球化进程的日益加快,我们国家与世界的联系日益广泛和紧密。特别是加入世界贸易组织,使得我们前所未有地与世界如此的接近,这必将给我们带来巨大的影响。以往我们更多地关注着“入世”对某些行业的影响,而且这种关注更多地体现在经济以及与经济紧密关联的方面。其实,对我们国家而言,以“入世”为代表的全球化给我们的影响既是宏观的又是微观的。一方面,我们将要在许多方面引进新的体制和管理模式,我们的社会将进一步在许多方面与国际惯例接轨;另一方面,这种亲密的接触将给我们每一个人的工作和生活带来巨大的冲击。由于未来接触的广泛性,这种冲击将不再局限于如跨国公司等特定的领域内。如何应对这种巨大的变化是我们每一个人都必须思考的、实际的课题。

我们引进并译注出版这套丛书(共8本)的目的有两个:一是帮助读者从思想观念和行为方式等方面更具现代化。现代化归根结底是人的观念的现代化,然后才是行为方式的现代化。两厢结合才是完整的现代化。这套丛书的内容涵盖了以上两个方面。同时,很好地体现了西方的知识传统,既具理论

与思辩性,又具操作性。具体涉及到心理的健康与卫生、个人在社会中的定位、人才招聘的理论与实践、分歧的消解与弥和、沟通的重要性与方法、如何保证决策的正确性、团队精神的培养和利用、以及双赢策略的实施等诸多方面。每本书既互有关联,又各有侧重。读者可以未雨绸缪,不重一时之用,但求对优化自己的观念和行为方式有潜移默化之效,以备来日之用;亦可活学活用,学用结合。二是本丛书成书于二十世纪九十年代末期,不但内容新颖,而且原作语言很有特色。浅显易懂,实用经济。过去的英语读物偏重于文学性和经典性,实用性明显欠缺,本丛书也是对这一现象的一个矫正,兼顾语言的学习和知识的获得。

因此,本书集“器”与“技”于一体,可以用于管理类专业的教学、员工的培训和大众的日常阅读,又可作为英语学习的阅读教材。

本丛书的翻译本着“忠实于原作,不囿于原作”的准则,力求准确地传达原作的信息。本丛书的大部分译文由苏仲乐统稿、审校。译者或力有不逮,错讹之处敬希大方之家指正。

丛书译者

2001年10月于长安

导 言

阅读本书的方法

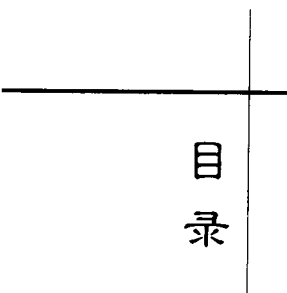
祝贺你——买了这本小书，你事实上已经迈出了提高自己运筹之道的第一步！下面就是最大限度地利用本书的两点方法：

1. 先把本书大概浏览一遍。熟悉书中所涉及的内容。
2. 把本书当作一个参考性的手册。在需要的时候看你所需要的内容。

这本小书包含了许多制定计划的经验和方法。人们总是离不开制定计划的技巧——为了工作的安排、项目的筹划以及突出工作的重点——所以当你工作发生变动或者工作任务发生变化的时候，你就应该让它伴你左右。不管你的工作是否涉及到人员的管理，制定计划的高超技巧将会使你收到事半功倍之效。如果你的工作的确涉及到人员的管理工作，你可以将你有关计划的技巧传授给那些为你而工作的人，这样你就可以从中受益。

导弹发射之后，在它的记忆系统会有关于最终目标的信息。然而，仅仅这个信息本身还不足以保证它能够击中目标。风力、气压还有其他的力量都

会多多少少影响到导弹的方向和速度。为了保持正确的飞行轨迹、瞄准目标,导弹须时时和发射中心保持联系,(用计算机语言)问对方“我在瞄准目标吗?”。发射中心会告诉(当然也是用计算机语言了)导弹“这样一点,然后那样一点”,以修正它的飞行轨迹。在整个飞行过程当中,导弹要数百次地修正它的飞行轨迹。正因为如此,导弹才能几乎百发百中。假使导弹不太问“我在瞄准目标吗?”,它就不大可能圆满地完成任务。你的工作也同样体现了这一道理——如果没有周密的计划并去贯彻执行它,你是在将可能的事情变为不可能的事情!



目 录

译者序言

导言

第一章	计划对于成功的作用	1
第二章	你制定计划的个人风格	8
第三章	计划的类型	17
第四章	制定计划的基本因素	27
第五章	好计划的特点	51
第六章	未雨绸缪	56
第七章	公布计划	63
第八章	制定计划的工具	73

参考书目

第一章

计划对于成功的作用

“要想成就大事,有两个必备的条件:计划和较为紧迫的时间。”

——佚名

计划的本质特征

对于某一项工作而言,所谓计划就是确定目标、政策和程序,或者贯彻所确定的目标、政策或者程序的行为或过程。

让人遗憾的是,人们对于计划的谈论以及思考并不多,至于计划的技巧往往只是到了缺乏计划或者毫无章法的时候,人们才会提及。“人无远虑,必有近忧”,缺乏计划往往能够导致一件事情走向失败。你现在或许也会回想起来,曾几何时你也吃尽了没有计划的苦头。“不切实际的时间期限会给你带来压力,而且你一旦超过了这一时间的底线,就会使得客户快快不乐。”还有,不完善的计划可能剥夺你成功实现既定目标的机会。“当原来的计划落空以后,应变或者备用方案的缺乏就会使你手忙脚乱。”

在办公室冷漠的氛围中,娴熟的计划技巧不大可能成为热门的话题,但是它或许应该成为热门的话题。对于那些忙

碌着的人而言,计划技巧之道就是生存之道,因为要保证一项工作取得成功,它们是必不可少的。计划的技巧可以使你明确工作的进程,把握发展的方向,并且如激光束一般专注于自己的构想和目标。好的计划能帮你分清工作中的轻重缓急,降低损耗,利用降临到你面前的机遇。

制定计划的技巧要求你对于某一个项目或者目标进行逻辑分析。而逻辑告诉你,要从先宏观,后微观的角度审视问题。当筹划一个项目的时候,你首先必须着眼于总体目标、该计划可能带来的种种影响,以及你所需要的资源。然后,当你对总体目标进行进一步的明确的时候,一个更加详尽的分析就会自然而然地产生。善于筹划的人既不会忘记“总体目标”,也不会忘记细节。以下几章都将论及从宏观到微观制定计划的一些经验和技巧。

你的计划为你以什么样的方式完成工作提供了一个基础。这个基础可能牢固,可能脆弱。牢固的基础是成功的基石,但是一个脆弱的基础可能会妨碍你的成功。

计划使你事半功倍

在何年何月有人可曾告诉你,你做这件事情没有任何的时间限制?是否有人告诉你的工作可以在没有任何资源限制的情况下进行?在你忙得不可开交的时候,你会临时雇佣人手吗?你会宁愿牺牲质量也不能使人员超过编制吗?

如果你对于这些问题的回答是“从未有过”,“这辈子都没有”,“当然不会”,以及“根本不可能”,说明你不是另类,很多人的答案和你是一样的。有些时候,我们必须压缩费用、加快生产速度、以及/或者提高客户的满意度。当今业界的气候就是你必须做到事半功倍。

然而,将来的情况会要求你不再是事半功倍,而是功要

数倍于事。将来那些能够取得成功的员工就是那些已经接受了这种挑战性的环境,而且对此已经有所准备的人。请看一下下面的事例:

- “预算的数字已经揭晓了,我们必须减少人员开支……”
- “为了不影响产品的售价,我们最大的代理商要求我们将生产周期压缩至两天……”
- “两名装卸工打电话说病了,现在要招人顶替他们已经来不及了……”
- “这个项目现在已经到了最为关键的时刻,稍有闪失,我们就会出局……”

这些事例听着很耳熟吧? 现在就来看看可以用来应付这些问题的运筹之道:

- “预算的数字已经揭晓了,我们必须减少人员开支……”

计划的技巧:做好预测、突出重点,并进行巴莱多分析(巴莱多,1848~1923,意大利经济学家及社会学家)。

- “为了不影响产品的售价,我们最大的代理商要求我们将生产周期压缩至两天……”

计划的技巧:进行系统和过程分析,确立目标,制定战略性计划。

- “两名装卸工打电话说病了,现在要招人顶替他们已经来不及了……”

计划的技巧:要有备用方案,对工作任务进行再定义,检查工作的进展情况。

- “这个项目现在已经到了最为关键的时刻,稍有闪失,我们就会出局……”

计划的技巧:审视工作构想以及目标,对重要途径进行分析,模拟研究。

这些以及其他的有关计划的技巧可以使你更加自如地应对所面临的艰巨任务。通过学习如何达到事半功倍之效，你可以更加裕如地应付即将来到的变化(详见第六章)。

你的运筹之道可以影响到他人的工作效率

斟酌一下下面这段话：你有责任使你周围的人以及你本人能够更加成功、效率更高。如果你相信这句话，你就应该了解你的计划技巧对于你工作环境所带来的影响。计划越周详，你以及你周围的人取得更大成功的可能性就越大，这样说就不足为奇了。

你的工作计划做得越是周详，你的员工就越是能够理解他们应该做什么。缺乏明确的责任和目标会产生不利的影响，使他们处于不利的地位。在你着手一个新的项目或者任务之前，你必须认真地权衡它将会给他人带来什么样的影响。原因在于，工作中的每发生一次变化，都会使得你对工作进行重新的估计。员工们应该了解所发生的变化将会对于他们目前的工作带来什么样的影响。

周详的计划除了有助于你对工作角色和责任进行定义之外，还可以使你突出工作的重点。不对你的工作进行客观的分析，你的所谓的突出重点或许只是以“表面上最为突出的问题”为基点。但是一旦你对自己工作进行了全面细致的分析，你就会考虑你的每一个行为对于整个工作安排的影响，以及对于这一计划的每一个因素，你拥有多大的灵活性。周详的计划能够使你更好地突出重点。通过预见潜在的不足以及/或者问题，同时提前采取措施进行补救，你就可以使你的集体的工作效率得到进一步的提高。这种忙而不乱的意识可以使员工更加自如的应对猝然的变化。

通过阅读，你已经知道了，周详的计划会对你目前正在

从事的工作产生积极的影响。然而,它同样会帮助你以及你的员工就将来的项目、任务以及克服困难的方法制定一套成型的办法。换言之,你今日所做之事会成为明日所做之事的**范例**。如果在目前的工作中,你就工作质量和工作表现树立了一个较高的标准,那么你就更有可能在其他的工作中保持较高的质量和上乘的表现。要求别人做到的事情,首先你自己得做到。换句话说,就是要树立典范。你制定计划的技巧会对你的同事以及下属产生积极的影响!

回想一下你所敬仰的主管或者经理。是什么样的技巧使得他们取得了成功?机会就来自于他们善于对工作进行分析。机会来自于他们是善于筹划的人。如果你善于筹划,你同样也将会得到他人的敬仰。下面这些赞赏之语都是与人的筹划能力有关。

- “他善于协调。”
- “他似乎考虑到了问题的方方面面。”
- “他处变不乱。”
- “他的集体看起来目标很专一。”
- “他们总是胸怀大局。”
- “他对于项目的管理非常睿智。”
- “他能够从容地应对变化。”

周详的计划使得你似乎总是能够把握事情的发展。因而,你就属于那些能够承担最具挑战性的工作、能够做出最为合理的部署、不断得到擢升的人才之列。

时刻记着运筹之道

让人高兴的是,任何事情都离不开运筹之道。随着你事业的发展,你将继续倚重于你目前已经使用过的技巧,还要发展新的技巧。如何定位自己的成功,如何从失败中汲取教

训,将规范着你个人的发展。

当你开始了一项新的工作,或者要重新分析自己目前的处境,你就应该有一张一览表,上面能够反映出你所需要的计划的技巧,以及那些你业已掌握的技巧。下面这张列表就帮助你明白需要培养哪些技巧,而且本书其余各章将会教你如何培养这些技巧。

	1-10 10=非常 重要	1-10 10=非常 熟练
制定计划的技巧	重要性	熟练水平
理解原有的工作设想	_____	_____
形成自己的工作设想	_____	_____
明确工作目的	_____	_____
设立工作目标	_____	_____
寻找灵感	_____	_____
动员大家一起分析	_____	_____
预见	_____	_____
备用方案	_____	_____
对于工作进展的评价	_____	_____
下一步的措施	_____	_____
工作过程的改进	_____	_____

每日的工作安排	_____	_____
战略性的计划	_____	_____
制定独特的计划	_____	_____
解决工作环境上的困难	_____	_____
改变管理模式	_____	_____
时间的管理	_____	_____
提交计划	_____	_____
分析的工具	_____	_____
错误反馈系统	_____	_____

本章小结

计划技巧之道就是生存之道。而你的计划就构成了你工作之道的基礎。计划也有助于你收到事半功倍之效。当你制定计划的时候,你应该从先宏观、后微观的角度来审视问题。

你的制定计划的技巧明确了分工和职责,使每个人都能够把握工作中的重点,从而提高大家的工作效率。通过现在纯熟地运用制定计划的技巧,你将帮助你自己以及你地员工对将来的工作做好准备,与此同时也使人人都养成制定计划的习惯。

人们向来关注高超的计划技巧,所以如果你善于运用它,人们也会以成功人士待你。由于计划技巧在不同层次的公司都有用武之地,所以你应该随着自己事业的发展,不断地对自己制定计划的技巧进行评价定位。

第二章

你制定计划的个人风格

“习惯成性格。”

——亚里士多德

任何两个人其制定计划的方式决不可能是一模一样的。每个人对自己的工作以及工作环境进行组织和分析的方法都具有自己的独特性。你自己的方式就决定了哪些技巧已经成为你的习惯,而哪些技巧仍然让你感到困惑。

在你事业发展的不同阶段,你对自己的风格了解得越是透彻,你越是能够更好地提高自己的计划技巧。我认识可以帮助你清楚地认识到自己在制定计划的时候,哪些方面存在着更多的问题,从而使你取得更大的成功。

论及制定计划,可以将人划分为以下四种主要的类型:完美型、随意型、创意型以及仔细型。要确定自己属于哪一种类型,请完成下面的题目。在题目之后,你会看到关于每一种类型的解释。

题目要求:在那些准确地描述了你本人以及/或者你的行为方式的词句上画圈。每一个项目只能选择一个词句。

A 类

第一栏

第二栏

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. 循序渐进 | 突然突击 |
| 2. 压力之下仍然能够保持镇静 | 压力之下往往被感情所控制 |
| 3. 慢中有稳 | 快而强烈 |
| 4. 紧迫感并不强烈 | 有强烈的紧迫感 |
| 5. 耐心 | 不耐烦 |
| 6. 喜欢专注于一件事 | 喜欢同时兼顾几件事情 |
| 7. 面对突然的变化, 不能保持镇静 | 面对突然的变化, 仍能保持镇静 |
| 8. 往往被事实说服 | 往往被感性的东西所说服 |
| 9. 周密 | 理性而为 |
| 10. 每日都有详细的计划 | 采用“临时通知”以及/或者不太详细的计划 |

所选内容全部为第一栏: _____

所选内容全部为第二栏: _____