

职能科学突破第一书

The First Book on the Breakthrough of the Function Science

· 超越管理 ·

经营科学第一书

科学经营原理

The First Book on Supermanagement Science

The Principles of

Scientific Supermanagement

管理

Management

[中] 肖刚 ◎ 著

By Xiao Gang | China |



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 超越管理 ·

经营科学第一书

科学经营原理

The First Book on Supermanagement Science

*The Principles of
Scientific Supermanagement*

管理

Management



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

第四篇 管 理

管理职能是管理者基本且唯一的职能,管理职能就是执行决策方案的职能。经济组织(企业)的管理者是经理委员会为首的管理组织,它的职能就是将经济组织的经营者董事会的经济决策贯彻落实;政治组织(政府)的管理者是政务院、执法法院、军队,它的职能就是将政治组织的经营者总执政委员会的政治决策和政府法律贯彻落实。

管理过程是一个连续、系统的过程,它包括计划过程、组织过程、领导过程(指挥和协调过程)、控制过程,因此,管理职能又可分为计划职能、组织职能、领导职能(指挥和协调职能)、控制职能。

第十一章 计划职能

计划职能是管理职能中的一项首要和基本的职能,经营组织中的其他管理职能〔组织职能、领导职能(指挥和协调职能)、控制职能〕,几乎都离不开计划职能,计划工作的质量也集中体现了经营组织管理水平的高低。

第一节 计划的含义及其地位和作用

一、计划的含义

计划是管理者对经营组织决策方案确定执行方案的过程或职能,是对经营组织决策方案的执行作出实施方案的过程或职能。计划是经营组织的管理者根据环境的需要和自身的特点,确定经营组织决策方案的执行方案的全部过程或职能。

二、计划的地位和作用

计划在决策和管理中起着承前启后的地位和作用。

计划职能是管理职能的首要职能,计划工作是管理工作的首先工作,没有计划,就没有管理,也就没有管理的其他职能〔组织职能、领导职能(指挥和协调职能)、控制职能〕。没有计划,决策和管理就不可能连接起来。计划在管理中有以下地位和重要作用。

(1) 计划在管理中具有首位性

由于计划处于为其他各项管理工作确定执行方案、指明方向、提供依据,对组织的管理起着直接的指导作用的特殊地位,决定了计划职能是管理的首要职能。计划为经营组织的全部经营活动确立必要的执行方案。我们在管理中确定组织框架和人员配备,选择领导方式(指挥和协调方式),实施有效控制,都离不开计划的指导。因此,为使其他管理职能有效,就必须先做好计划。

(2) 计划在管理中具有必要性

无论是什么组织,也无论是组织中哪个层次的管理者,要想实施有效管理,就必须要做好计划工作。组织中的管理者,由于他们的职权和管理范围不同,他们制订的计划内容可能会大相径庭,但有一点是共同的,即他们都必须进行计划工作。

(3) 计划为管理指明方向,协调组织工作

在实现决策目标和决策方案的过程中,各种活动会出现前后协调不一、联系脱节等现象,同样在多项活动并行的过程当中也往往出现不协调的现象。良好的计划可以通过明确组织目标和开发组织各个层次的计划体系,将组织内的力量凝聚成一股朝着同一目标方向的合力,按照计划好的协调一致、有条不紊的工作流程克服不协调的现象,从而减少重复和浪费,减少内耗,降低成本,提高效率。

(4) 计划为管理中的控制提供依据

管理离不开控制,而计划则是控制的基础。如果没有既定的实施或执行的目标即计划目标作为衡量的尺度,管理人员无法检查组织目标的实现情况,就不可能进行衡量、发现并纠正偏差,无法保证活动的既定方向,控制工作也就无法进行。因为,控制中几乎所有的标准都来自于计划。没有计划,控制就没有依据和基础。

第二节 计划的种类

计划是将决策实施所需完成的活动及任务进行时间和空间上的分解,以便将其具体地落实到组织中的不同部门和个人。计划的种类很多,但依照不同的标准,可以将计划分为不同的类型。各种类型的计划不是彼此割裂的,而是由分别适用于不同条件下的计划组成的一个计划体系。

一、按计划的时间跨度的大小,可分为长期计划、中期计划和短期计划

长期计划一般与战略计划相对应,是一种“目标”计划。一般组织在发展过程中制定的五年或十年以上的计划称为长期计划。长期计划对组织来说具有战略性、纲领性的指导意义。长期计划的目的在于组

织活动能力的再生和扩大。因而其执行结果主要影响组织的发展能力。短期计划一般与战术计划或作业计划相对应,是一种“运营计划”。一般的时间跨度在一年以内的组织计划,都称之为短期计划。短期计划的目的在于对已经形成的组织活动能力的充分利用,因而其执行结果主要影响组织活动的效率以及由此决定的生存能力。短期计划是中期计划的具体化,也是组织日常各项活动进行的依据和基础。与长期和中期计划相比,短期计划一般内容更为明确、具体和稳定。短期计划除包括年度计划外,还包括月度计划、每周计划、每日计划等作业计划。

中期计划是介于长期计划与短期计划之间的计划,是一种“发展”计划。一般的时间跨度在一年以上五年以下(含五年)。介于长期计划和短期计划之间,它是长期计划的具体化。

二、按计划的影响面不同即按计划范围的广度划分,可分为战略计划和战术计划(含作业计划)

战略计划主要是确定组织的战略决策方案的执行方案,其着眼点在于组织目标与外部环境的动态平衡、协调和适应性上,是一种中、长期的发展计划,它影响全局。战术计划(含作业计划)则主要涉及到目标完成的具体任务、方法、手段和人员,其着眼点在于特定组织结构条件下完成特定战略目标的手段和方法,是一种比较具体和详细的实施性计划。它一般都对资源(含人力资源)、时间和方法作出具体的规定和限制。战略计划是战术计划的目标和基础,战术计划是战略计划的实施手段和方法,二者共同构成了组织计划的有关整体。

三、按计划的明确性程度划分,可分为指导性计划和具体计划

指导性计划只规定一些重大方针,而不局限于明确的特定的目标或特定的活动方案上。这种计划可为组织指明方向,统一认识,但并不提供实际的操作指南;具体计划则恰恰相反,要求必须具有明确的可衡量目标以及一套可操作的行动方案。组织通常根据面临的环境的不确定性和预见性程度的不同,选择制定这两种不同类型的计划。

四、按计划的组织层次划分,可分为高层管理计划、中层管理计划和基层管理计划

高层管理计划一般以整个组织为单位,着眼于组织整体的长远安

排,一般属于战略计划;中层管理计划一般着眼于组织内部的各个组成部分的定位及相互关系的确定,它既可能包含部门的分目标等战略性质的内容,也可能有各部门的工作方案等作业性的内容;基层管理计划着眼于每个岗位、每个员工、每个工作时间单位的工作安排和协调,基本是作业性的内容。

五、按计划内容来分,可分为政治计划和经济计划

政治计划是政治决策(含国家法律)实施的方案。如果没有政治计划,那么政治决策的实施就会无从着手、杂乱无章。政治计划的基本要素是:①通过什么形式使政治决策(如法律)为管理者及公民所知道和了解;②为实施政治决策(如法律),根据具体情况应采取哪些具体行动,这些行动有什么操作要求;③在什么时间、什么范围内完成某项具体行动;④为完成某一具体行动,应提供什么条件保证;⑤由谁负责某一行动,应给予他什么权力,他又应负什么责任;⑥负责某一行动的人员谁指挥,又指挥哪些人;⑦负责不同行动的人如何配合和协调;⑧估计会出现什么问题,若出现这些问题有什么对策等等。

政治计划的内容包括经济裁判计划、社会裁判计划、社会保障计划、外交计划、国防军事计划、公共计划、土地自然资源分配及交换计划、财政计划、公务员计划等。

经济计划是经济决策实施的方案。如果没有经济计划,那么企业的经济决策的实施就无从着手、杂乱无章。经济计划一般包括:①企业总的经营执行方针及目标;②企业产品发展方向和生产规模;③主要技术经济指标的发展水平,如利润成本、劳动生产率等;④企业生产技术的发展规划(方案),如新工艺、新设备、新材料等的开发和运用;⑤基本建设和技术改造计划;⑥职工培训和发展规划(方案);⑦职工生活福利提高规划(方案);⑧成本、质量计划(方案)等等。

从经济活动所包含的内容来看,经济计划包括供应计划、生产计划、销售计划、财务计划、人力资源计划等等。

第三节 计划的内容

一般而言,一个计划是一个预先订立的详细的执行决策的行动方

案,其主要内容包括了:做什么——即组织执行的总目标及其分支目标,这个执行的总目标是来源于组织的决策目标;何时做——即计划的执行程序;如何做——即执行决策的手段与策略以及由谁去做。一个决策的执行还必须牵扯到费用,所以计划的内容还必须包括预算。因此,计划的内容可以概括为原则、策略、程序、规则和预算五个方面。

一、原则——实现目标的思想 and 行为准则

组织的未来发展方向和目标确定以后,就必须为目标的实现制定执行方案。而再详细的执行方案也不可能将未来发生的所有行为的细节全部包含在内,因而需要制定一些有指导或制约未来具体行动的原则,以保证未来的行动能有效地服务于目标的实现。原则是指导或限定实现目标过程中的思想和行动的若干规则。

(一)原则的基本含义

原则表现为在管理中处理各种具体问题的一般规定,是用来指导和沟通思想与行动、用文字来说明的协商一致的意见。原则是以为实现目标服务为宗旨的,它使计划及行动处于有助于目标实现的理想范围之内。好的原则能有效地保证目标的实现。原则的本质是一种思维和行为的指导方针,其作用的方式是进行指导或制约束定。它可以把下级组织所要拟定的计划和目标限制在一定的范围之内,以保证各子系统的目标与总目标相一致,从而使管理者有可能控制全局的同时,把职权委任给下级。比如,某一管理者可以通过制定原则来指导下级的计划工作,而不必要告诉下级如何制定计划。下级可以根据原则的限定来制定计划,而不必要事事请示上级。

一般来说,原则表现为计划中的文字说明,即对未来行动规范所作的文字说明。但有时,原则又是通过主管人员的行动来暗示的,即不成文的原则。没有正式制定,但却为主管人员的行为暗示出来的原则,往往比那些虽已明文规定、但主管人员不身体力行的原则起着更重大的作用。这些不成文的原则往往带有一些弊端,如把主管人员无意要下级当成先例的一些次要决定也解释为原则,特别是这些不成文的原则有时可能偏离组织目标,从而造成阻碍组织目标实现的严重后果。例如,有的组织明文规定的人事原则是“任人唯贤”,凡于组织有突出贡献

者可以得到晋升,而主管人员在提拔干部时的实际做法是提拔重用那些工作成绩不突出而同主管个人关系密切的人。在这个组织中真正实行的原则是“任人唯亲”。这种原则显然是影响组织目标实现的障碍。所以在理解和制定原则中,一定要全面把握原则的形式及其产生的影响。

(二)原则的重要作用

原则对实施计划方案、进行有效管理起着重要作用,发挥着多方面功能。主要表现在:

(1)有效地保证目标的实现。这是原则最基本的功能。通过对人们计划行为的指导与限定,使计划以及由计划产生的未来行动服从于目标的实现。只有制定并有效地实行正确的原则,才能保证目标的实现。

(2)统一计划结构,协调未来行动。只有坚持用统一的原则指导计划,才能保证策略及整个计划体系的一致性;也只有贯彻统一的原则,才能使在未来的活动过程中发生的大量计划及有关行动有统一的标准、一致的步调,才会协调运行。在管理的所有环节中,都有大量的计划行动发生,如果没有统一周密的原则,只凭管理者“一事一议”的方式进行处理,必然造成朝令夕改、自相矛盾的局面。

(3)避免重复分析,使管理规范,提高工作效率。政治组织(政府)和经济组织(企业)有大量的管理工作,特别是日常业务工作是重复发生的例行性工作,这类工作中的计划属一般的作业性计划,带有相当大的共同性与重复性。只要制定了明确的、具体的原则,基层管理或业务人员就可以不经请示,照章办事,自动地加以处理,从而减少上级(上层管理者)的工作压力,促进管理规范,提高工作效率。

(4)有利于实行授权和调动下级的积极性。上级制定了明确的、便于把握的原则,将原则交给下级,下级就可以运用原则独立地计划和执行。这就为上级向下级授权创造了条件。如果没有可靠的原则作指导,下级运用权力进行计划就可能出现失误,这就反过来影响权力下授。把原则交给下级是授权的重要条件。同时,创造并完善原则体系,又有利于调动下级的积极性。由于下级掌握了原则,进行独立计划,就

会大大调动他们参与管理和进行各种业务工作的积极性,发挥他们的创造力,从而收到多方面的管理成效。

(三)原则的制定

要制定具有上述有效性特点的原则,除了进行科学的调查研究外,抓好原则的拟定与表述工作是相当必要的。

(1)科学地拟定原则。这是关键一步。拟定原则必须进行科学的分析,使其充分体现上述特点,并注意走群众路线,尽可能让下级与员工参与原则制定工作。在拟定原则中,特别要注意原则的自由处理权问题。原则不是规则,不是指示,不应该也不可能将未来行动的细节全都详尽地加以规定。拟定原则的具体内容要求时,要给下级留有一定的自由处理权,就是使原则含有若干余地或自决内容,在总的指导与控制下,交给下级去自主处理。因此,制定原则只应对那些未来主要行动规定基本准则。

(2)准确地表述原则。原则的内容须通过一定的语言形式来加以表述。根据原则的性质和特点,既要使言语简要、清楚、准确,又要有目的地使用广义的、一般性的词语来作概括性说明,并使这两者很好地协调起来。用语的前一点要求可保证政策的明确性和严肃性;而后一点要求,可以保证原则施用范围的普遍性和广泛性,并能保证基层的自由处理权。

二、策略——实现目标的具体谋略

如果说原则是实现目标思想和行为准则,是在管理中处理各种具体问题的一般规定,那么,策略则是实现目标的具体谋略。因此,目标要得以完满地实现,除了研究原则之外,还必须认真地研究策略。

(一)策略的基本涵义

策略是源于军事的一个术语,是指在对抗形式下所制定的对策与谋略。一般有三种用法:①为了达到总目标而采取的行动总计划;②一个组织的目标,这些目标的变化,为达到这些目标所使用的原则方案;③组织基本的长期目标,以及为达到这些目标所需要采取的行动方针的总体计划方案。也就是说,策略常常被表示为组织经营的一种总的计划方案、工作的布置重点并以此来全面地实现目标。所以,我们这里

所探讨的“策略”，是指管理者对未来行动的总体构想与实现目标的一整套具体谋略方案。策略属目标的实现系统，它包括重大目标及实现这些目标所必须采取的行为过程和行动总方案。

例如，某企业要实现使本企业成为某商品市场最大的销售者这一重大目标，要筹划采取哪些重大行动（如发展高技术、在产品的品种和质量上战胜竞争者和通过强大的营销攻势扩大市场占有率等等），并为保证这些行动的实施，相应地对人、财、物等资源进行合理分配，这些方面的运筹与部署就构成了一定的经济策略。又如某国家为了实现计划经济向市场经济的转化这一重大目标，要筹划采取哪些重大行动（如进行所有制的改革，实行政、企分开等），并为保证这些行动的实施，相应地对人、财、物等资源进行合理分配，这些方面的运筹和部署就构成了一定的政治策略。

（二）有效策略的制定

组织要制定切合实际的有用的策略，首先必须进行彻底的自我评价。这包括分析组织自身的长处和短处，考虑组织的外部环境等因素。在此基础上，扬长避短，制定出适合组织发展的有效策略。其次，要使策略卓有成效，还必须把握如下几条原则：

（1）策略要为组织目标的实现与计划的完成服务。如果策略不能推动计划或不能使企业更好地达到目标，就没有起到它应起的作用。

（2）策略的制定应具有连贯性。例如，在经济组织中，如果先用大量的广告来推销某种质量不稳定的产品，然后又大甩卖，那么这种销售方案的效果肯定是不好的。

（3）策略应有弹性。尽管有些策略实际上是永久性的，但切不要认为它们都是永恒不变的。要是目标、前提或主要原则发生了变化，那么就应当重新考虑策略以适应新的情况。

（4）策略应当是成文的。某些管理者害怕成文的策略会导致刻板，缺乏独创精神和进取心，并会破坏自由协作的气氛。但用文字来比较准确地沟通意图和要求方面的困难，是消除含糊不清和不一致性的一种途径。

三、程序——行动的顺序与方式

程序是计划的一个重要组成部分,它规定了处理未来活动的例行方法。确切地说,程序不是指导如何考虑问题,而是指导如何行动。它详细地说明必须完成的某种活动的准确方式,其实质是对所要进行的行动规定时间顺序。在自觉的管理工作中,办事总是要有程序的。在管理中建立了明确的办事程序,按符合客观规律的顺序行事就可以保证按正确的方式方法完成工作任务,并且可以减少下级向上级的请示,增强下级独立完成任务的能力,提高工作效率,保证正常的工作秩序。在不注意制定程序的组织中,管理必然是混乱的、低效率的。

构成程序的基本要素包括四个方面:行为主体,即行为者;客体,即被处理或作用的对象;行为方式,即办事的手段、方式、方法;时间顺序,即活动进行的先后顺序及时限。有效的管理者应按照这四个要素,根据目标的要求和工作的性质与特点制定明确的办事程序。例如有的商业企业制定科学的进货程序,明确规定有关的责任者及进货传票与商品实体的流转渠道、顺序经过的环节、各自应办理的手续,并明确规定在各环节上的停留时限,以便保证进货业务有程序、高效率地进行。又如在政治组织的某部门中,一般都制定了明确的文件处理程序及执法程序。在一个管理有序的组织中,各种例行的工作都制定明确的程序,而且越到基层,程序也就规定得越细,数量也就越多。这是由于越到基层,例行的工作越多,计划的成分少,而执行的成分多。只有通过数量较多、规定较细的程序,才能保证工作人员按照科学的方法高效率地完成工作任务。因此,在一家典型的公司里,我们可能找到一本手册,叫“公司办事细则”,列出全公司办事所需的程序;另一本叫做“分公司标准办事细则”,以及几套部门的符合分支机构的科室或单位的专门程序。在某政治管理(行政)部门中,往往有办事细则,规定了本行政部门的办事程序。

四、规则——行动的是非标准

规则是根据具体情况对采取或禁止某个特殊的或特定的行动所作的规定。它的本质就在于它反映了采取还是不采取某种行动的管理决定。它没有酌情处理的余地。规则通常是最简单形式的计划。

人们经常容易把规则和程序混淆。规则不像程序,因为规则是指

导行动,而不说明时间顺序,如“禁止吸烟”就是一个规则,显然其本身没有时间顺序问题。但有时规则可以成为程序中的一个组成环节。实际上,可以把程序看作是一系列的规则。如在制定销售款管理程序中,把必须在当天下班前将销售款送交银行(即不得将其留在办公室过夜)这一规则包括在内。程序和规则二者是既有联系又有区别的。

与此同时,人们还容易将规则和原则混淆。就其本质而言,规则是强调按既定方式有效地完成工作任务,旨在抑制执行人员的主观因素,强调照章办事,促进标准化和结构化。这一点同前面谈到的原则有着明显的区别。原则的目的是指导在计划过程中如何去考虑问题,并留有自由处理的余地。虽然规则也起指导作用,但它们在应用中不准有自由处理权,所以规则和程序只有在我们不希望组织中的人们运用自由处理权的情况下才被采用。

五、预算——实现目标的资源配置与部署的量化反映

预算,是用数字表示预期结果的一种报告书,是一种数字化的计划。它是对保证目标实现的资源分配与部署作精确的、定量化的反映。预算通过计划数字转化为财务报表,并把这些计划分解成许多部分使之与组织结构、预算小组和有关的计划相一致,这样既可把职权授予出去,又不致于失去控制。换句话说,把各种计划分解成一定的数字会促使形成一种条理,它可使主管人员清楚地看到,哪些资金将由谁来使用,他们自己的计划将涉及哪些部门、多少费用、多少收入(效果),以实物表现的投入量和产出量是多少等。一个好的预算,有可能把各方面的主要策略都反映出来。有精确、可靠的预算,才能保证有效地实现目标;没有预算的计划,是一种无法控制的盲目计划。例如,企业争取发展高技术战略,它就必须详细地编制有关集中使用人、财、物力的预算,以便从资源上保证这项策略的实施。

制订预算必须反映计划的要求,否则,不能用来作为控制的切实标准。

第四节 计划编制的基本要求

编制计划是一项科学性很强的工作。要想编制一个切实可行的、有效的计划,主要应符合以下四个方面的要求:

一、重视协调性

要使组织的计划真正能够对组织的经营活动起到指导作用,就需要管理者在计划编制过程中高度重视计划的协调性。这是因为:一方面,组织的活动涉及到人员、物资、资金、信息、技术、质量等各方面,这不仅与组织内部的各个要素有关,而且与组织外的各种条件都有密切的关系。这样,组织的计划既必须注意其内部各要素、各部门之间的相互协调,又必须注意组织与外部环境条件之间的充分协调,才能使组织的计划真正发挥指导作用。另一方面,由于组织各项计划的基础是决策,而决策通常只确定组织各项经营活动的概括性方案,对各项经营活动的数量和进度没有什么明确的规定,即使有这种数量进度的规定也是粗线条的。当组织的各个部门在制定各自的计划时,由于各个部门都有自己特定的目标(来自组织决策)、特定的工作条件(组织内部的条件和外部的条件),以及与各部门的特定目标和特定工作条件相联系的特定的利益,就很容易形成各项计划之间的冲突,这种冲突的存在,也要求制订计划时重视协调性,否则,会严重影响组织各项活动的展开。可见,协调计划是计划工作的必需环节,是组织计划得以贯彻实施的保证。组织计划协调工作搞得不好,可能造成组织内部各部门之间的摩擦,使组织各部门离心离德,成为一盘散沙;可能会形成彼此推卸责任的拉锯战,从而贻误了经营活动的有利时机,给整个组织的经营效果带来不可估量的损失。

那么,怎样来协调计划呢?在寻求协调计划的方案时,管理者应注意如下原则:

(1)目的性原则。组织编制的各项计划,都是组织经营决策方案的具体化,都是实现组织目标的手段。因此,协调计划的根本目的是使组织的目标得以实现,这是协调计划的根本着眼点。无论组织各项计划发生何种冲突,无论协调计划时对哪项计划做出修正,最终都应符合组织的宗旨,都应使组织所制订的经营决策方案能够更好地实现。

(2)可接受原则。在制订计划时,每种计划的指标都存在一个可以接受的范围。换言之,每一种计划的制订都具有一定的灵活性。管理者在协调计划时,应该根据必要性和可能性,根据各个计划的可变区

间或灵活范围来协调计划,使组织的各项活动都能令人满意。

(3)节约和效果原则。政治组织协调计划,应能节约费用,用最少的费用保持社会公正,维护经济和生活秩序。经济组织协调计划,应能提高经济效益,而不是相反。作为相对独立的经济实体,企业的经济效益不能提高就是最大的失败,因此,经济组织协调计划的最终结果应能使企业获得最大限度的利润。

二、加强灵活性

计划是预先确定的行动方案,实行中情况发生变化是常见的事情,即使最权威的预测,也可能出现错误,因而理想的计划是具有弹性的。管理者在制定计划时应加强计划的灵活性,这包含两方面的要求:

首先,制订计划时要留有余地。在计划制订过程中,对各项要求和指标一要积极,二要可靠。所谓“积极”,就是凡经过努力可以办到的事,要尽量安排,努力争取办到。所谓“可靠”,就是计划必须落实到实处,确定计划的要求或指标,必须要以资源条件做保证,不能留有缺口,这也就是我们常说的,“把尽力而为和量力而行结合起来”,使计划既具有先进性,又具有科学性。同时,计划还要留有一定的余地,也就是计划中的要求或指标不能订得过高,要给执行者留有超额完成计划的可能,这样做能够激发执行者的热情和积极性,有利于更好地实现所确定的目标和计划方案。如果要求或指标都定得过高,到头来完不成,就会对执行者的积极性有所挫伤。计划要留有余地的另一层意思是资源(如政治计划中的政治费用,经济计划中的资金、原材料等)的安排和使用上,要留有一定的后备力量。资源分配不能“吃光分净”,在今后管理过程中,难免出现预计不到的情况,如市场的变化、自然灾害等。只有留有一定的余地,才能应付这些不测事件,掌握实现计划的主动权。

其次,加强计划的灵活性,还要求计划富于较大的弹性,应随着变化了的情况而不断修订。在制订计划时,要使其具有较大的弹性,除了前面提到的计划指标的制订要留有若干可变动的余地外,还要求计划中应包括几套替换方案,以及对某些可能出现的紧急情况的处理方案。例如,美国的米德公司有三套(A、B、C)短期计划。A计划是“激进的”,B计划是“基本的”,C计划是“保守的”。美国的塞罗克公司以往只有一

套长远发展计划,现在该公司制订了五套这样的计划,以便在未来的环境中采取相应的计划方案。由于计划往往面对未来十分复杂的情况,所以,在执行过程中有时需要进行修正或调整。尤其对中、长期计划,更要时常检查和修订。比如,美国、日本和西欧的一些企业对中、长期计划每季度或半年就修订一次,有的企业甚至每个月都要检查一次,像美国亚利桑那州电力公司就是这样,它们公司建立了为期两年的预算制度,其中的细节每个月都要检查一次。现在许多国家和企业都喜欢采用“滚动式五年计划”的方式,也就是每年都要根据变化了的情况,对原定五年计划中今后五年的计划进行修订,加上四年后的一年,制定出今后五年的新计划。这种计划方式更能增加国家或企业等的应变能力,从而也能增强计划本身的灵活性。

三、消除“计划隔阂”

“计划隔阂”是一种存在于组织内部各单位和个人之间的有关期望、前提、目标和基本观念的分歧。在组织内,计划是直线管理者的主要职能之一。但是随着调查、分析和评价的需要日益增加,计划已经变成一种专门的职能,由专门的计划参谋机构来进行。如果计划专家强调一般化的方法或技术,就有可能认识不到组织的特殊性的(甚至可能是独特的)情况。管理者应直接参与,以便保证把他们关于环境和组织在环境中的特殊位置的前提包括在计划之中。事实上,计划专家会认为他的任务是编制计划,而不是协助管理部门的计划工作。他们会依照自己的判断、自己的想法和前提,制定目标、编制计划。而与此同时,管理者又会根据自己所设想的情况来制定他们自己的计划前提。除非计划专家与各管理人员之间有相当多的对话和相互了解,否则,可能产生一种能引起组织职能失调的“计划隔阂”。由于没有任何两个组织或两个管理者能够用完全同样的方法来处理计划过程,因素被重视的程度不一致,对环境条件的看法不同。其结果的重要性在主要管理者头脑中的反映也是各不相同的,从他们的观点来看,计划需要强调情况分析,这时,计划专家的活动就必须依照管理部门所分析的情况来进行,以便尽可能地消除可能产生的计划隔阂。当然,消除计划隔阂的办法还可以高明的方法和精密的信息投入使组织中管理者对组织及其在环