

大眾企管系列

計劃與執行

葉德芬編譯・明天出版社出版





計劃與執行

葉德芬編譯

明天出版社出版

本書與台灣書泉出版社協作出版

書名：計劃與執行
編譯者：葉德芬
出版者：明天出版社（香港北角英皇道四九九號十八字樓）
發行者：萬里書店有限公司（香港北角英皇道四九九號十八字樓）
承印者：海聲印刷廠（柴灣康民街二號康民工業中心（九室）
出版日期：一九八九年一月

本書全部文字、圖片，均有版權

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——如何有計畫地思考或處理事情

一般而言，善於計畫思考及處理事情的人極少，而自稱「外行」的人卻很多。

為什麼會有不善於計畫思考及行動的現象出現呢？主要在於平日缺乏思考方面的研究、經驗和訓練的緣故。而大部分的人不僅缺乏，可說根本未曾研究過。因此，在工作上時常受到上司的指摘：「你的計畫太馬虎了，要更確實可行！」或：「你如果能按計畫進行，就不會一敗塗地了。」然而，有心學習如何有計畫地思考或處理事情的人，應該也不在少數。

正如書名「計畫與執行」所示，本書列舉出多項實例，並以簡明易懂的方式為有心學習的人詳作解說。雖然本書是以那些進公司才三、五年的職員為對象，給他們一些計畫上的建議，但實際上，在公司待了十年，而在工作計畫上卻毫無進展的也大有人在，由此可知，計畫工作的能力和年齡、經歷並沒有關係。因此，如果您想成為一個具有計畫能力的人，不妨以此作為參考。

在坊間，這種教人擬訂計畫的書籍雖然不少，但真正簡明易懂，並能確實付諸實行的卻

不多。原因是大部分的書都過於專門性、學術性或理論性，令人看了就累，以致失去進一步付諸實行的興趣和勇氣。

顯而易見的，這些書對於企業人的實際工作，根本派不上用場。為了有利於此，本書乃以基層職員的日常工作為目標，並將焦點置於「有計畫的思考方法」上，說明如何在面對工作時，有計畫地去思考、觀察，並進一步擬訂計畫，實際推展。

基於這個理由，本書的內容乃分為以下數項：(一)工作和計畫的關係；(二)如何決定計畫的主題；(三)如何去計畫；(四)什麼是有效的計畫；(五)如何由計畫中產生創意；(六)計畫實例；(七)如何在公司中推展計畫；(八)帶動人的方法；(九)如何巧妙地向上司說明自己的計畫；(十)對於上司施加壓力而作計畫的看法；(十一)有計畫的思考方法。由於這些都是根據時下一般的情況編輯而成，內容具體，相信任何人看了都會覺得有股親切感，好似某一部分正是自己目前所面臨的困境的自述一般。

由於篇幅有限，很多項目無法悉數囊括，描述也不盡透徹，希望你在覽讀之餘，能以長遠的眼光去觸類旁通，捕捉言猶未盡之處，並與實際面臨的課題相互比對，加以靈活地運用。

最後，凡是在計畫工作的思考上或進行上，有任何煩惱、憂慮或疑難的人，希望都能經由本書，和我們一起朝著培養計畫性能力的方向挑戰。

計劃與執行

目錄

推介書本

第1章 計劃能力可提昇工作效率

1 對工作過敏將會使你喪失身為企業人的資格.....	2
●從領薪人員躍升為企業人.....	2
●企業人是工作的主宰者.....	3
●成為工作主宰者的必備條件.....	4
●工作的基本原則是相同的.....	5
2 善於工作就是善於計劃和實行.....	8
●計劃就是決定順序、分配時間.....	9
●計劃就是決定今後要做的事.....	11
●計劃力和預測力互為表裏.....	12

1	計劃的整理和計劃書的編製.....	32
2	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
3	我們到底爲那些事作計劃.....	13
4	計劃期間和計劃水準.....	19
5	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
6	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
7	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
8	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
9	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
10	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
11	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
12	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
13	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
14	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
15	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
16	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
17	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
18	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
19	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
20	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
21	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
22	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
23	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
24	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
25	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
26	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
27	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
28	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
29	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
30	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
31	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24
32	計劃就是將各種條件巧妙地組合起來.....	24

	● 計劃要設計得令人一目了然	34
	● 不要忘記數字的重要性	35
	● 個人的計劃摘要也要簡明易懂	37
2	使自己善於計劃的秘訣.....	38
	● 何謂程序性的計劃、時間性的計劃	39
	● 何謂 plan、program、schedule	40
	● 如何善用中程目標	41
	● 將個性和主張編入計劃中	41
	● 適當地修正計劃	43
3	如何掌握計劃的步驟.....	44
	● 要看清楚與計劃有關的各種條件	44
	● 如何在腦海描繪的影像上加上構想	46
	● 不要太貪婪，要忍痛割愛	47
	● 越不易預測的課題越須作計劃	48
	● 備妥代替案或兩個以上計畫案的用意	49
4	如何產生供編入計劃內的創意.....	50

第3章 如何將計劃運用在工作中的實例

1	如何活用身旁的計劃工具.....	62
● 如何活用卡片和名片盒	63	
● 自我管理的行動計劃	64	
5	如何蒐集有益的資訊.....	55
● 由先例或他人的例子中獲得啟示	50	
● 多與同事或前輩研商	51	
● 多從報章雜誌或講習會上學習	52	
● 大膽的假設，仔細的幻想	53	
● 為改變觀點而自我設限	54	
● 如何剪輯資料，摘錄筆記	56	
● 重視持有特殊情報的人	57	
● 如何磨練判斷情報的能力	58	
● 與其空想，不如親身體驗	59	

● 獨自作圖表以達到計劃目標	65
● 利用魚骨圖型作計劃	66
2 有關各部門計劃內容的實例	67
● 開發新客戶的計劃	68
● 將零缺點運動引進工廠的計劃	70
● 技術性中堅幹部的教育計劃	71
3 受命擬設T市分店計劃的A君	72
● 與上司討論，引發基本構想	74
● 計劃前的調查工作	75
● 如何進行成果預估和試銷	76
● 計劃內容應有什麼特色	77
4 成爲創業二十周年紀念會執行委員長的B先生	78
● 常會在出奇不意的地方出現問題	81
● 事先在圖上預演過程	82
5 作計劃時必知的預測和構思技巧	83
● 利用直覺也能準確預測未來	85

第4章 使計劃付諸實行的技巧

6	●構想法是將資訊加工、組合的方法	87
	作計劃時必知的各種技巧	88
	●信手寫出的隨機法	89
	●成為KJ法基礎的紙片法	90
	●最具一般性的日程安排順序法	91
	●能夠迅速寫出PERT法	92
	●作計劃時所必要的OR想法	92
1	計劃是爲了付諸實行而作的	98
	●何謂胎死腹中的計劃	99
	●實行計劃的主力是「人」	102
2	計劃之前的準備工作	102
	●如何與相關人員接洽	104
	●讓相關者參與目標的訂定	105
	●如何產生意見、提案、創意	106

● 必須考慮責任和權限的要素	106
3 學習為計劃鋪路的工作及使之成熟的技術	107
● 應在何時，向何人，以何種方式鋪路	109
● 將反對者拉攏到己方的方法	110
● 使計劃更臻成熟的自問自答法	111
4 由身邊培養出實行計劃的習慣	112
● 提出計劃而到國外出差的 A 先生	113
● 利用身邊的瑣事作為計劃的主題	115
● 以日、週、月作為計劃化的基礎	117
5 參與一個組織所作的工作	118
● 何謂縱型的工作和橫型的工作	120
● 領導者及成員間的立場	120
● 整體計劃和部分計劃間的關係	122
6 按照計劃的用人法	123
● 如何應付傻瓜專家	125
● 以幕後支持的心態去作計劃	126

7	當計劃的進展不如意時，該怎樣辦？	128
---	------------------	-----

● 何謂計劃的變更、修正	129
● 有時忍痛放棄也是很重要的	132

第5章 成功的工作進行法

1	當你的計劃遭到上司拒絕時	136
---	--------------	-----

● 堅守信念固執到底	138
------------	-----

● 為實現計劃所作的計劃	140
--------------	-----

2	被迫去作自己不喜歡的計劃	136
---	--------------	-----

● 果斷地提出代替計劃	143
-------------	-----

● 事先研究上司的習性	144
-------------	-----

● 一面實行計劃、一面思考改善方案	145
-------------------	-----

● 計劃者和實行者間的差距	145
---------------	-----

3	實行計劃階段可能遭遇的阻礙	146
---	---------------	-----

● 領導者的能力是成功的關鍵	147
----------------	-----

● 使實行者徹底了解計劃的主旨	148
-----------------	-----

●以團體行動突破難關 149

●工作意願越高成果也會越大 150

●實行者能力不足，也會影響工作的進展 150

4 照本宣科還不如和當事者洽商…………… 151

●阻礙計劃進行的感情糾葛 154

●將富有人情味的創意編入計劃中 155

●當事者的意見不能照單全收 156

5 將反省所得作為下次計劃的參考…………… 158

●失敗可以鍛煉計劃的能力 159

●何謂挽救計劃 161

●何謂小失敗和大成功 161

第6章 決定自己人生的計劃力和實行力

1 計劃和實行應該從何處着手…………… 166

●為購置房子而作計劃的新進職員 167

●努力著書的廣告公司職員 168

2	● 如何擬定晉升計劃	170
	計劃性非思考能力的重要性	171
	● 思考能力可藉訓練的方式提高	174
	● 如何去計劃作一個計劃	175
	● 有意識、有計劃、持續性的努力	176
3	學會自己擅長的作法	177
	● 計劃必須要有獨創性	178
	● 在專長的領域內不能輸給同事	180
4	在今後的一年中為自己訂些計劃	181
	● 讀書計劃的實例	183
	● 增進健康計劃的實例	184
	● 增進高爾夫球技的計劃	185
	● 從公司中尋找自我挑戰的課題	186
5	在人生的旅程上也應設定目標和計劃	188
	● 如何設定人生計劃的目標	189
	● 有計劃且精力充沛地工作	192