

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

通用技能类 105

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何制定工作计划

杨传华 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.2
5

通用技能类 105

职业经理人十万个怎么办

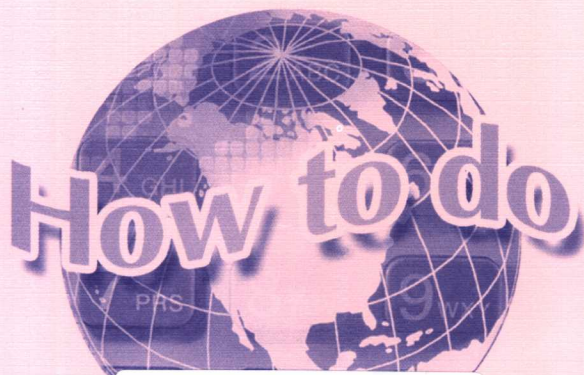
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何制定工作计划

杨传华 编著



北方工业大学图书馆



00574137



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

SAZ 02/09

图书在版编目 (CIP) 数据

如何制定工作计划/杨传华编著. —北京: 北京大学出版社, 2005. 1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-08392-0

I. 如… II. 杨… III. 企业管理: 计划管理 IV. F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 132764 号

书 名: 如何制定工作计划

著作责任者: 杨传华 编 著

责任编辑: 董淑娟 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-08392-0/F·1007

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.375 印张 196 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》书系编委会

主任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

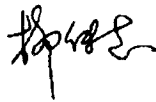
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**：“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**：“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。

* **小词典**：“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**：“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**：“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**：“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**：通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

* **高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

* **作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

* **作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

* **构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

宋代大文学家王安石在《游褒禅山记》中这样写道：世之奇伟瑰怪非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉。故非有志者不能至也。有志矣，不随以止也，然力不足者，亦不能至也。有志与力，而又不随以怠，至于幽暗昏惑，而无物以相之，亦不能至也。

我们可以把“奇伟瑰怪非常之观”喻作企业的目标，“力”可喻作企业实力，而“物”则可喻作企业可以利用的一切资源。要实现企业预定的目标，把企业做大做强，并能做到基业长青，就需要充分发挥企业自身的实力，统筹运用企业的各种资源。而做好这些工作的一个重要前提就是要制定一系列科学合理的工作计划。

编著本书的目的就是要使它成为一部直截了当的行动指南，有效地指导企业制定计划的工作。本书的目标读者是职业经理人，尤其是关心企业计划决策的高级职业经理人。此外，由于本书采用了平易近人的语言风格和深入浅出的叙述方式，本书也可作为一本企业培训的参考教材。

本书结构清晰，逻辑性强，全书共分五章：

第一章为制定工作计划的准备。本章主要介绍了制定工作计划的重要性、工作计划的类型与内容以及制定工作计划需要做好的几项基础性工作：计划指标的设计、计划表格的设计及制定计划的相应组织工作等。

第二章为制定工作计划的常用方法。本章结合大量的企业实例，向读者讲解了若干制定工作计划的常用方法与技术，具体包括：四个定性方法与五个定量方法。

第三章为制定工作计划的一般流程。虽然工作计划的类型和表现形式多种多样，但科学地制定工作计划应遵循的步骤却有一定的普遍性和规律性。依照工作上的先后顺序，本章详细阐述了管理界公认的计划制定流程。

第四章为各类主要工作计划的制定。企业的工作计划多种多样，但大体上可归纳为三种：企业级、部门级和个人级。不同级别的工作计划，有

着不同的制定方法和要求。本章站在不同的角度，对以上三种计划的制定展开了详细论述。

第五章为工作计划的评价与改进。工作计划的制定不是一劳永逸的，它是一个持续改进的过程。在当前复杂多变的经营环境下，必须充分把握环境的变化趋势，对工作计划进行及时评价并适时改进原计划的不足之处。本章还列举了企业计划失败的原因，并给出了一些使计划工作富有成效的对策。

在工作中，您会经常碰到下列问题，通过认真阅读本书，相信您对这些问题一定能找到相应的答案：

- ➔ 为什么要制定工作计划？
- ➔ 制定一个良好的工作计划需要掌握哪些方法和技术？
- ➔ 怎样才能循序渐进地制定出企业需要的工作计划？
- ➔ 应如何评价工作计划是否有效？
- ➔ 何时需要调整工作计划，在调整工作计划时具体有哪些原则和方法？
- ➔ 怎样才能使企业的工作计划落到实处而非一纸空文？

即使您对工作计划所知不多，阅读本书后，您完全可以非常专业地为您的企业、您的部门或您自己制定出一个科学、合理的工作计划。

本书不仅注重理论上的系统性和完整性，大量的图示和案例分析也使本书具有较强的实用价值。本书还结合企业实际，设计了很多生动的练习，一方面可以加深您对所内容的理解，另一方面还能增强您解决实际问题的能力。总之，编著本书的目的就是给志在长远持续发展的企业和个人提供一个具有可操作性的高效借鉴。

凡事有备而无患，再加上持续的努力，您和您的企业就一定能够实现预定的目标，即使不能尽如人意，也正如王安石所言：“然力足以至焉而不至，于人为可讥，而在己为有悔。尽吾志也，而不能至者，可以无悔矣。其孰能讥之乎”？

目 录

CONTENTS

第一章

制定工作计划的准备..... 1

- 技能点 1 如何认识工作计划的重要性..... 2
- 技能点 2 如何掌握工作计划的内容与类型..... 6
- 技能点 3 如何设计工作计划指标.....13
- 技能点 4 如何设计工作计划表格.....17
- 技能点 5 如何做好计划制定前的组织工作.....21

第二章

制定工作计划的常用方法..... 25

- 技能点 1 如何运用目标管理法制定工作计划.....26
- 技能点 2 如何运用专家会议法制定工作计划.....34
- 技能点 3 如何运用头脑风暴法制定工作计划.....40
- 技能点 4 如何运用德尔菲法制定工作计划.....47
- 技能点 5 如何运用滚动计划法制定工作计划.....52
- 技能点 6 如何运用甘特图制定工作计划.....55
- 技能点 7 如何运用网络计划法制定工作计划.....59
- 技能点 8 如何运用运筹学制定工作计划.....68
- 技能点 9 如何运用投入产出法制定工作计划.....73

第三章

制定工作计划的一般流程..... 77

- 技能点 1 如何掌握制定工作计划的一般流程.....78
- 技能点 2 如何进行机会估量.....83

- 技能点 3 如何设定目标89
- 技能点 4 如何确定计划前提条件94
- 技能点 5 如何拟订工作计划备选方案100
- 技能点 6 如何进行计划方案的评选104
- 技能点 7 如何拟订备用计划109
- 技能点 8 如何拟订派生计划114
- 技能点 9 如何编制预算118

第四章

各类主要工作计划的制定 123

- 技能点 1 如何制定战略计划124
- 技能点 2 如何制定年度经营计划130
- 技能点 3 如何制定营销计划137
- 技能点 4 如何制定生产计划144
- 技能点 5 如何制定采购计划150
- 技能点 6 如何制定质量计划156
- 技能点 7 如何制定财务计划162
- 技能点 8 如何制定人力资源计划167
- 技能点 9 如何制定研发计划173
- 技能点 10 如何制定项目计划178
- 技能点 11 如何制定商业计划183
- 技能点 12 如何制定个人工作计划191

第五章

工作计划的评价与改进 195

- 技能点 1 如何评价工作计划196
- 技能点 2 如何掌握工作计划调整原因及原则201
- 技能点 3 如何掌握工作计划调整方式及方法206
- 技能点 4 如何分析计划失败的原因212
- 技能点 5 如何使计划工作富有成效217
- 技能点 6 如何对计划人员进行培训223

第一章

制定工作计划的准备

“凡事预则立，不预则废”。这一至理名言用于表述计划的重要性十分贴切。小至个人，大至企业、国家，都有自身的目标，都试图通过行动达成目标，因而都离不开计划。工作计划制定的好与坏，对于计划目标的实现起着至关重要的作用。作为职业经理人，要制定一个好的工作计划，必须做好各项准备工作，为工作计划的制定打下一个坚实的基础。

技能点 1 如何认识工作计划的重要性

主题词 制定工作计划·准备·工作计划重要性

适用情景 当企业的计划工作没有得到足够重视，需要加强计划应有的权威性时，查看此技能。

技能描述

计划是管理的四大职能中的首要职能。计划工作就是在我们现在所处的地方和我们想要去的地方之间铺路搭桥。工作计划的制定与执行的好坏，往往可以决定一个工作项目的

成功与失败，乃至决定整个企业的兴衰存亡。企业工作计划的重要性可从以下几个方面理解：

◆ 指明方向，协调行动

由于企业环境的变化和各种不确定因素的存在，企业运营就像一条船在大海中航行，职业经理人则像舵手一样，他必须明确企业的前进方向、位置和处境，时刻把注意力集中在正确的航向上。企业的工作计划能够指明企业前进的方向，是企业上下协调行动的纲领。科学、合理的工作计划可以保证各部门的工作始终能有条不紊地进行。

◆ 预测变化，减少冲击

计划是面向未来的，而未来则充满了各种不确定因素。诸如宏观经济环境的变化导致物价上涨，客户取消了一项订单，或是一场突如其来的天灾，这些都会影响到企业目标的实现。企业计划工作则可以通过周密的预测，把这些“意料之外”的不可控因素转化成“意料之中”的可控因素，制定出各种相应对策，并在必要的时候对工作计划进行调整，



提醒您

管理的四大基本职能是指：计划、组织、领导、控制。

