

# 目录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>成功规划</b>                    |    |
| Planning .....                 | 3  |
| <b>一 为什么要做规划</b>               |    |
| The Need to Plan .....         | 4  |
| <b>二 估量形势</b>                  |    |
| Taking Stock .....             | 13 |
| <b>三 界定目标</b>                  |    |
| Defining the Aims .....        | 28 |
| <b>四 精细规划</b>                  |    |
| Planning the Detail .....      | 42 |
| <b>五 付诸行动</b>                  |    |
| Carrying out the Action .....  | 59 |
| <b>六 衡量得失</b>                  |    |
| Measuring Success .....        | 72 |
| <b>成功规划精要速览</b>                |    |
| Check List for Planning .....  | 83 |
| <b>做规划的好处</b>                  |    |
| The Benefits of Planning ..... | 87 |
| <b>词汇</b>                      |    |
| Glossary .....                 | 89 |

谨以此书献给  
有意改善管理，  
而又忙得不知如何着手  
的人。

# 成功规划

成功通常都不是偶然的。一般认为，按照总体的规划行事，对成败起着重大的作用。

所谓规划也就是把你从目前所在地带到目的地的活动。这包括分析自己现在的处境、选定目标，以及策划行动。

不幸的是，很少人愿意抽空为自己的未来设想、进行规划。总是说，为了应付每天发生的事已忙不过来，没有时间做规划。

但是，如果想要达成愿望，就有必要为自己最终的目标做一些思考。本书告诉你怎样掌握好做规划这门工夫，并且提供有效的方法，让你能够着手进行。

# 一 . 为什么要做规划

做规划就是用有条不紊的方式处理自己手头的事。对很多人来说，这实在是很困难的事。常听见的口头禅是，“事情总是不断地在变，不值得做规划”

的确，变动是永远存在的因素。而事实上想要有进步，就必须有变化。但如果你相信做规划只是白费功夫，根本懒得尝试，事情会比现在更不受控制。

## 瞎忙一通

### Busy Being Busy

当你很忙的时候，也就很容易说服自己，首要的是应付工作的需要；做规划只是可做可不做的额外工作，有一天也许会着手进行。

这个不做规划的借口，也许会掩盖了你打算严肃地对待做规划的其他根本原因。例如，你可能：

- 缺乏动手做规划的信心或者相关的知识。
- 做规划时需要作出的承诺，把你给吓倒了。
- 觉得做规划会花去宝贵的时间，不如用来完成有期限的任务。

你也许还未充分体会蠢动和行动的分别，以及二者与做规划有何关连。蠢动是事到临头才作

反应，而且往往出乎意料之外，应付得很吃力。而且，这些事情总是以危机的形式出现，必须立即解决。行动则是有目的及经过深思熟虑的，并且能够预计到所需要完成的工作。

最重要的是，工作和成果二者不能混为一谈。大多数人是八分耕耘，换来两分收获。我们的目标是把这两个比例倒过来。而从头到尾做一次规划的过程中，对提高效率方面起着重要的作用。

事实上，如果不依规划按部就班，往往只会是瞎忙一通。即是说，要么任由事情自生自灭，要么丧失机会。但不论是自生自灭还是丧失机会，事情都不在你的掌握中，而只会随波逐流，甚至越来越糟。

## 管理的功能

### Managing Functions

要管好任何事情，最好是按照先后次序，执行下列的四大功能：

- 确定你所想达成的目标——制订规划。
- 把规划付诸实践——组织调度。
- 吩咐其他人做些什么——命令指挥。
- 确保要做的事都已完成，并且合乎标准——  
监控品管。

如果不是按照次序逐一执行上述工作，也就可能会绕过制订规划，因为你觉得自己已经知道想达成什么目标。你不如直接进行组织调度、命令指挥和监控品管这三项较为具体可见的工作。的确，这三种功能都很重要。但如果忽视了规

划，也就难以确定自己总的目标，因而不大可能有效地执行这三大功能。

制订规划是其他三大功能的基石。如果不能抓紧自己想达成的目标，所有其他的工作可能都是白费工夫。

## 良好的动机

### Good Intentions

一想到要做规划和由此而来的工夫，很容易使人却步不前。这往往是因为未能确定自己需要做些什么，或者害怕有关的过程太复杂。例如：

- 出版一本自己的作品一向是你的心愿，怎样才能达成这个愿望呢？

- 又或者，你经营的旅行社业务不错，但是你知道可以做得更好，那应该怎样做呢？

归根结蒂，人们往往把做规划看得太困难，以致从来不着手尝试。有动机去做一件事当然很好，但实际动手去做往往就比较困难。个人的动机和实际行动之间的关系不一定是那样明确的。纵使有最好的动机，也会因为多种外来因素而被迫搁置行动。

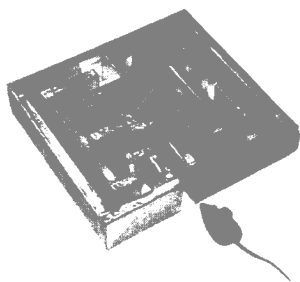
一般来说，如果能对做规划抱着积极、决断的态度，下定决心去做好，你的动机也就比较可能化作行动。因此，最重要的是下定决心做规划。

## 提要：起步

抛掉所有做规划的成见。清除脑子里的杂念。然后问自己以下四个问题：

- 我现在在哪里？ **Where am I now?**
- 我想去哪里？ **Where do I want to be?**
- 我怎样才能到达那里？ **How will I get there?**
- 我怎样知道自己已经达到目的？ **How will I know when I have got there?**

做规划不过是这么一回事。



## 自我检查

想一想你对做规划的态度，回答以下的问题：

我是否说过，“我没有时间做规划？”

我是否把时间都花在应付危机上，而不是用来完成工作？

我有没有因为缺乏规划，而失去发展的契机？

我是否一听说做规划，就觉得厌恶？

我是否有很多良好的愿望，但总是难以付诸行动？

我有没有想过，做规划可以提高我的工作效率？

如果其中某些问题甚至所有的问题，你回答“是”的话，那也就是该花点精神做规划的时候了。

## 改善之道

你认识到自己拖拉已经太久了。

你了解到，花在做规划上的工夫至少不应该比花在组织、指挥和品管上的工夫少。

你决心使你的愿望化为事实。

做规划的想法再也吓不倒你。

你准备抽空做规划。

## 二. 估量形势

估量自己目前的形势（我现在在哪里？）是做规划的第一步，也是最重要的一步。知道了自己的起步点后，再确定自己想要达到什么目标也就容易得多。

如果不知道自己正在朝哪里去，也就往往会偏离目标。如果不分析自己的现状，就更容易偏离。为此，最好的方法是为自己的现状拍摄一张即拍即有的“快相”

## 拍快相

### The Snapshot

“拍快相”是为了准确地描绘各种事物的表现。透过分析现状，能使你在展望未来时，有扎实的基础。你需要就下列四个方面作出评估：

- 长处——有助于你发展事业的才能。
- 弱点——你需要改进，而且有能改进的地方；或者你无法改进，宜避之则吉的地方。
- 契机——可以或者可能带来发展机会的领域，包括你现在所从事的工作和其他领域。
- 威胁——可能会阻止你达成心愿的障碍。

透过评估，你可以看到你和你的事业中好的、坏的和丑恶的一面。

## 长处

### Strong Points

了解自己的长处，也就能建立自信。万一其他事情不如意时，自信是极其重要的。“至少，我善于……”

顾名思义，所谓长处是你表现出色的领域，例如你的人际技巧和能力，同事的才干，以及你的业务优势。

要确定自己的长处有时候并不容易。人们大都羞于“自我吹嘘”。可是，如果不能据实地确定自己的长处，所做的规划也许就不能准确地反映你或者你的业务潜能。毕竟，如果你不“自我吹嘘”，谁会为你代劳呢？

个中秘诀是以白纸黑字记下自己和所属机构

中，有哪些特点可以成为发展事业本钱的。

列一份有两个标题的清单：

1. 我 / 我们的长处——即是说，你本人（和其他人的）的长处。

2. 我的机构的长处——你所属机构或者专业的长处。

清单上应该包括：

- 你（或其他人）专长的技能。
- 你的产品或者服务的质素，例如设计精美、服务优良。
- 你和其他人对本身业务和发展前景的了解。
- 地点适中或者工作环境好。
- 对完成工作抱着积极的态度。
- 你对自己的工作和业务的投入程度。
- 工作气氛，例如感到满足、有成果。

填写清单后，你会发现自己或者身处行业的长处，甚至两者都是，总的来说比自己想像的要好。你可从中看到自己的优势，甚至可能认识到，你有很多值得自豪的地方。

## 弱点

### Weak Spots

所谓弱点就是那些你宁可不知道的特点。幸而，弱点都很容易辨认，就是你可以改进，也应该改进的领域。

正如上述，准备两份清单，列出你和其他人尚未达到要求的地方，以及业务上不足之处。

老是想着自己的弱点的确令人沮丧。但是，