

北京大学EMBA管理文集（四）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109441.htm 第四章:职业经理如何制订计划 人要有规划，让将来指导今天的行动。目标要有一个时限。无限期的目标不可能安排出计划以逐步实现。倒计时是一个调整计划的比较有效的方法。从deadline回看今天。看看实现了多少，剩下的时间是不是足够实现未实现的部分。调整下一阶段的节奏。计划要有整体感，在一个既定的轮廓里展开。来源：考试大 不论是学习、工作还是生活，系统的意识都要存在，脉络的意识都要存在。如果我们搬运石头，是为了造一座大厦，必须按照一定的规则、一定的方向放置石块，并加强石与石之间的关系，比如添加混凝土、磨平接触面等。否则到哪里都仍然是一堆乱石，只是徒费气力而已。任何不良资产的造就也都是这一原因。人是不能够一叶蔽目的。在琐事中挣扎，只会迷失方向，忘记做事的初衷。日积月累，最终水滴石穿，这是强调有规划的积累，或者水的力量集中于一点。成功所需要的坚持是为总体目标而奋斗的坚持。来源：考试大 因此，我们做计划不是给别人看的。而是要放在自己最容易看到的地方，要能够时时提醒自己是不是偏离了方向。计划的提出是明晰了思路，把一项看起来很困难的、无从下手的事分解成为一件件简易的、触手可及的小事情，只要按照这个节奏做，就可以达到目标。项目分解的目的首先是理清头绪，找到突破口。项目分解是为了在时间上、步骤上把目标分解。项目分解还为了抓主要矛盾，规划项目的轻重缓急。最紧急的事情不一定是最重要的

事情。我们要学会适当地放弃。来源：考试大 项目分解能够调动资源，让不同资源在不同时点、不同侧面、不同领域发挥作用。以分权问题为例。那些不是你能干好的事情，或者在一个团队中别人具有相对优势的事情，就应该放出去。这样你才能集中精力做好你应该做的事情。抓住蛇的七寸就行了，何必从头到尾都按得严严实实呢？事必躬亲只会突出你的弱点。但是，分权以后怎么控制局面，不让事情出轨呢？这就需要项目分解时设定好按时、按质、按量完成任务的考核指标，以及相应的约束机制。给他权力的同时，其实是给他一条锁链，让他更紧密地在你周围。不习惯分权的经理，其能量是很小的。哪怕他是一个天才，都比不过一个集体的力量。不善于分权规划的经理，只会造成混乱的局面。在管理过程的四种职能中，计划职能一般被认为是要完成的第一职能，因为在逻辑上它是首先发生的职能。计划职能还被认为是渗透在其它二种职能之中的，并且起着重要的作用。但是个企业的成败或者某项计划的成败，取决于计划职能的质量，同样也取决于其它三种职能的方式。计划职能是首要职能，是指对组织的活动过程按照实现组织目标的要求，进行事先筹划和统一安排的管理活动。计划职能包括预测未来的情况变化，并在此基础上科学决策，编制各种计划，实施计划，对计划执行情况进行检查、分析、评价、修正。计划职能通过计划作用于经营管理的各个方面及其它过程，因而它是管理过程本身所具有的一种内在的特殊职能。计划职能要求用全面统一、预先的观念与方法看待企业经营管理，把有关问题全部纳入计划管理的轨道。对计划职能的研究，不同阶段有一定的差别。现代管理学对管理职能的认识与泰罗和

法约尔等人对计划职能的认识又有一定的发展、他们认为管理者在计划落实的不问阶段，还必须检咨计划的执行情况，随时解决控制问题，定期修改补充计划。来源：考试大参考资料：成功一定要有计划 很多人都没有计划。如果说计划，那只是玩的计划，例如，今天去跳舞，明天去搓麻将，后天去旅游等。但是他们从没有事业上的计划，更谈不上有事业上的目标。他们不求有功，但求无过。他们过一天算一天，工作一天是一天，反正领点工资也就足够了。因此，他们最终与成功无缘。有人就说，没有计划，就是计划失败。你是否也在计划失败呢？没有人愿意计划失败，但是，你实质上就犯了一个错误 - - 没有计划。成功的人就善于规划他们的人生，他们知道自己要达成哪些目标，拟定好优先顺序，并且拟定一个详细的计划，按计划行事。诚然，有的时候你没有办法百分之百按照计划进行。但是，有了计划，就为你提供做事架构的优先顺序；让你可以在固定的时间内，完成需要做的事情，这会事半功倍。做事而没有计划，你就抓不住主次，忙碌了一天结果什么也没完成，这很容易导致人丧失信心，挫伤人的锐气。来源：考试大 在人的一生当中，你没办法做好每一件事情，但是你永远有办法去做你认为最重要的事情，计划就是一个排列优先顺序的办法。记住，凡事要有计划，有了计划再行动，成功的机率会大幅度提升。只有行动，没有计划，是所有失败的开始。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com