

# 管理學

## 規劃概念



# 4



1

規劃基礎

2

規劃程序

3

規劃類型

4

目標管理



- 一開始有目標當然很棒，但到頭來過程才重要。-海明威  
(美國小說家)



### 影片連結

- 生涯規劃-規劃自己的人生

[https://www.youtube.com/watch?v=wj\\_\\_8dC9o2o](https://www.youtube.com/watch?v=wj__8dC9o2o)

- 規劃生活-單身教我的7件事

<https://www.youtube.com/watch?v=DcgadhZiFzs>



### 學習目標

1. 了解規劃與計畫概念。



### 學習目標

2.了解目標和計畫的五大目的。



### 學習目標

3. 了解規劃程序的六個基本步驟。



### 學習目標

4. 了解規劃四種類型。





### 學習目標

5. 了解MBO四個步驟。



### 4.1 規劃基礎

何謂規劃 ( Planning ) ? 規劃的定義是甚麼? 規劃係擬定組織未來發展目標與達成目標方法的決策過程( Hitt, Black, and Porter, 2005)。

以台灣的救國團為例，救國團每年寒暑假都舉辦眾多營隊活動，讓小朋友有個精彩的寒暑假，但是營隊活動需要經過長期的規劃與籌備，一個階段接著一個階段的構思與討論，才有辦法呈現出一個完整五天或七天的活動。

1

2

3

4



### 4.1.1 目標與計畫目的

#### 4.1 規劃基礎

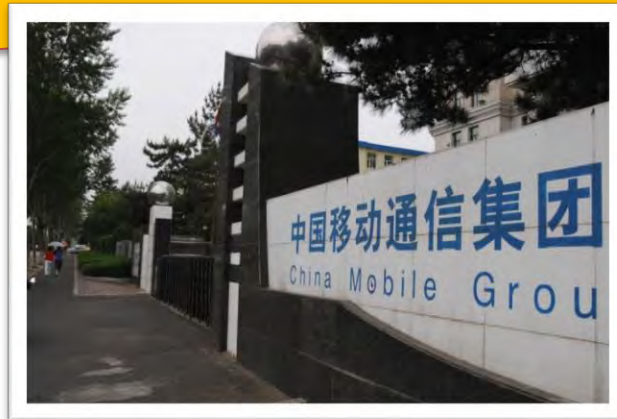
1

2

3

4

目標 ( goal ) 係組織未來期望實際達成之狀態；而計畫 ( plan ) 則係明確說明為達成目標所需之資源分配、行動時程與其他相關行動藍圖 (Daft and Marcic, 2004)。



### 圖4-1 目標和計畫目的

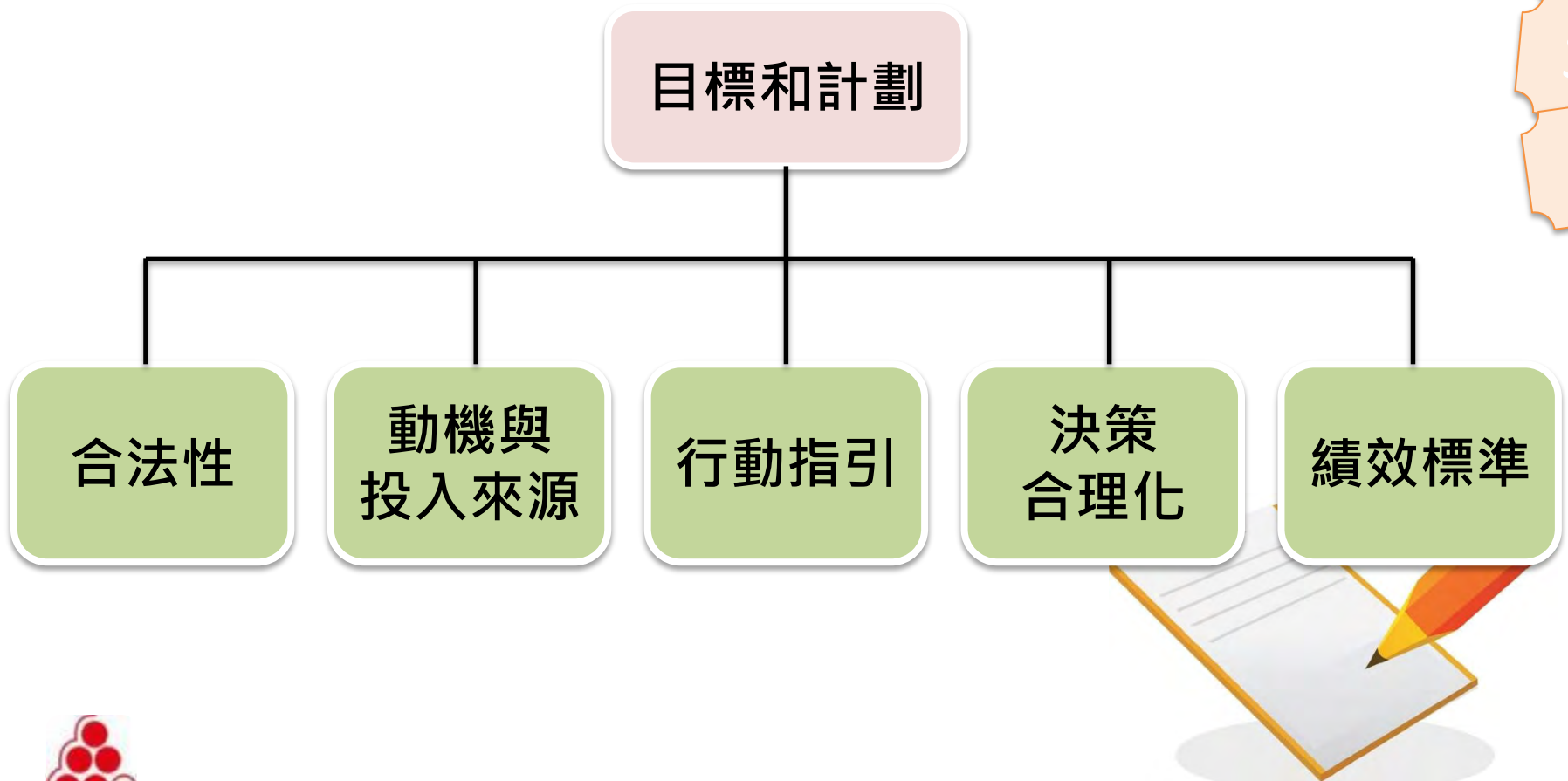
#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4



### 合法性

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

#### 1. 合法性

學術合法性（legitimacy）係目標和計畫可為企業之所有行動合理化，取得合法性，方能順利推展相關活動。

例如：台塑集團的經營理念就是要「合理化、追根究底」，因此，這種目標揭示，就會使得管理階層和人員在行事時，思索有無「合理化」，若有「不合理」處，即有可能被長官糾正或同事提醒。



### 動機與投入來源

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

#### 2. 動機與投入來源

動機與投入來源 ( source of motivation and commitment ) 係目標與計畫可明確員工努力工作方向，降低員工對努力方向之不明確度，在缺乏明確目標與計畫之下，員工將缺乏高度之工作動機與投入意願。



### 行動指引

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

### 3. 行動指引

行動指引 ( guides to action ) 係目標和計畫對於方向之指引作用。如：台灣企業流行說：「公司服務守則第一條就是顧客永遠是對的」，萬一顧客錯了，「請看第一條服務守則」。



### 決策合理化

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

#### 4. 決策合理化

「管理」( management ) 之決策合理化 ( rationale for decisions ) 係目標和計畫會使管理者決策一以貫之，符合原始規劃之經營精神。管理者在政策、組織結構、角色、績效方面，都可以目標和計畫為準，依序訂定和進行。





### 績效標準

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

### 5. 績效標準

績效標準 ( standard of performance ) 係目標和計畫可用以衡量員工之績效項目和達成水準。例如：台灣很多企業的銷售人員都有業績目標，分為月份和年度的目標，在每一特定期間，主管就可和下屬和對進度，若達不到預定目標，即表示人員銷售績效欠佳。



### 4.1.2 計畫型態

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

- 計畫型態依據其考量層面、延續時間、複雜性等，可分為三種型態，如圖4-2所示(Hitt et al., 2005)。

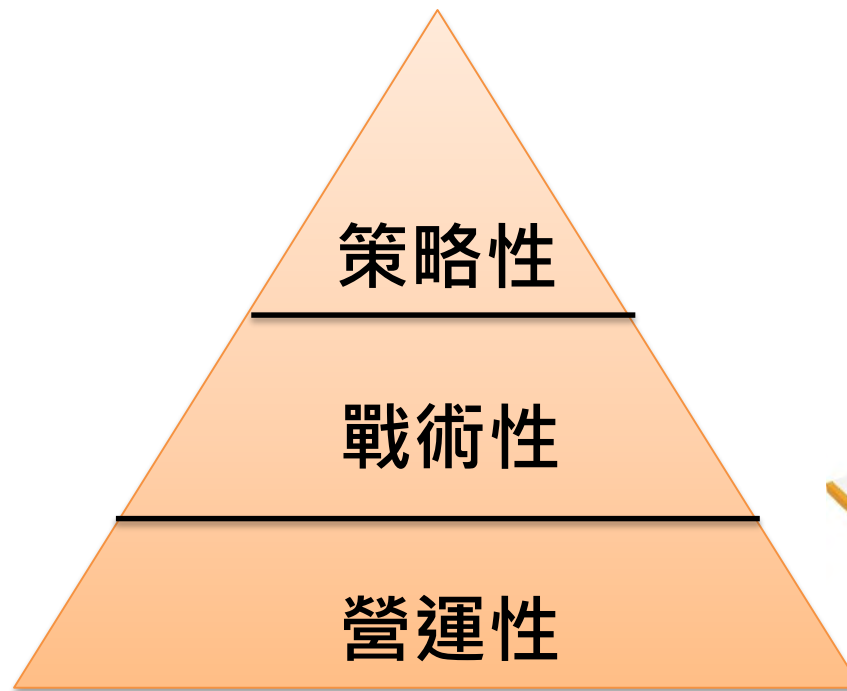


圖4-2 計畫型態



### 策略性計畫

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

#### 1. 策略性計畫

策略性計畫（strategic plans）係針對組織整體之未來發展，考量外在環境和內在資源所訂定之計畫。策略性計畫考量計畫執行時間約在3~5年之長期規劃，而牽涉層面甚廣，組織內部之財務、人力資源、生產、行銷、技術發展等層面，亦都在相關思考範疇之內。



### 戰術性計畫

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

### 2. 戰術性計畫

戰術性計畫 ( tactical plans ) 係將策略性計畫轉化成特定部門之個別目標。戰術性計畫之執行時間較策略性計畫為短，約在1~2年間，所牽涉之工作部門範疇也較為縮小，通常是組織內之「事業部」層次。



### 營運性計畫

#### 4.1 規劃基礎

1

2

3

4

### 3. 營運性計畫

營運性計畫 ( operational plans ) 係將戰術性計畫再轉化成組織更細部部門之短期個別目標和計畫。營運性計畫通常界定一年之內，複雜度在三種計畫中最低，也極少直接影響組織其他部門之運作。



### 表4-1 計畫型態比較

#### 4.1 規劃基礎

資料來源：參考修訂自M. Hitt, J. Black, and L. Porter, Management, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, p.270

比較項目	持續時間	影響範圍	複雜度	計劃衝擊
策略性計劃	3~5年	全公司	最高	組織存續
戰略性計劃	1~2年	公司下之各事業部	居中	影響該事業部
營運性計劃	1年之內	事業部內之各功能部門	最低	僅限特定部門

### 4.2 規劃程序

上節說明了規劃的基礎概念，然而管理者應該如何進行規劃呢？規劃的步驟包含以下六個步驟：1.詳述組織目標；2.列出達到目標之可行方法；3.發展可行方案之前提；4.選擇最佳執行方案；5.達成方案之可行細部計畫；6.執行計畫。如圖4-3所示。

1

2

3

4



### 圖4-3 規劃程序

#### 4.2 規劃程序

1. 詳述組織目標
2. 列出達到目標之可行方法
3. 發展可行方案之前提
4. 選擇最佳執行方案
5. 違規方案之可行細部計畫
6. 執行計畫

1

2

3

4





### 詳述組織目標

#### 4.2 規劃程序

1

2

3

4

規劃程序的第一個步驟就是詳述組織目標 (state organizational objectives)，組織必須先了解外在環境與內在環境後，根據這些狀況先加以詳述，詳述之後才能確定目標，目標是指個人或組織想要達成的狀況。



### 列出達到目標之可行方法

#### 4.2 規劃程序

1

2

3

4

列出達到目標之可行方法(list alternative ways of reaching objectives)係影響規劃目標之相關評估。企業與個人不可能只有一個規劃目標，有了目標就要列出可行方法，接著就要決定優先順序。確定了規劃之優先順序與輕重緩急，才不會延誤了組織的資源分配與應用。



### 發展可行方案之前提

#### 4.2 規劃程序

1

2

3

4

發展可行方案之前提 (develop premises on which to base each alternative) 係為了擴大規劃目標範圍，通常規劃目標不只一組，企業組織需盡量蒐集資料，規劃許多可行方案之前提，再進行評估



### 選擇最佳執行方案

#### 4.2 規劃程序

1

2

3

4

選擇最佳執行方案(choose the best alternative for reaching objectives)係就發展出來之可行方案，針對優缺點進行評估後，選擇一較優的方式來選擇。企業管理者會評估所提出方案中哪個比較接近規劃目標，然後選擇此執行方案。



### 達成方案之可行細部計畫

#### 4.2 規劃程序

1

2

3

4

達成方案之可行細部計畫(develop plans to pursue the chosen alternative)是要根據所選擇之方案擬定更細部之執行計畫。當可行方案已經被決定，管理者就必須去發展其長期與短期策略，當規劃程序完成後，企業組織必須衡量與評估此規劃程序的過程是否完善，或是需要改善。



### 執行計畫

#### 4.2 規劃程序

1

2

3

4

執行計畫(put the plan into action)是要將細部計畫付諸實施。當企業組織完成短程與長程計畫後，執行計畫為規劃程序的最後一個步驟。規劃再多再詳細，如果沒有執行就都是空談，沒有完美的計畫，只有執行了才讓計畫越來越完整。



### 4.3 規劃類型

管理的功能包括：規劃、組織、領導、控制四種，而規劃為管理的最基礎功能。所有的管理活動都涉及規劃，而規劃的類型也不盡相同。

依照不同的分類概念可分為以下四種類型：依照規劃的寬度，可分為策略性及營運性；依照時間幅度，可分為長期跟短期；依照規劃明確度，可分為方向性與特定性；依照規劃頻率，則可分為單次性與經常性。如圖4-4所示。

1

2

3

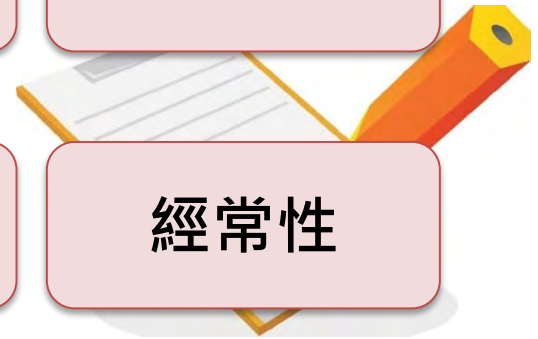
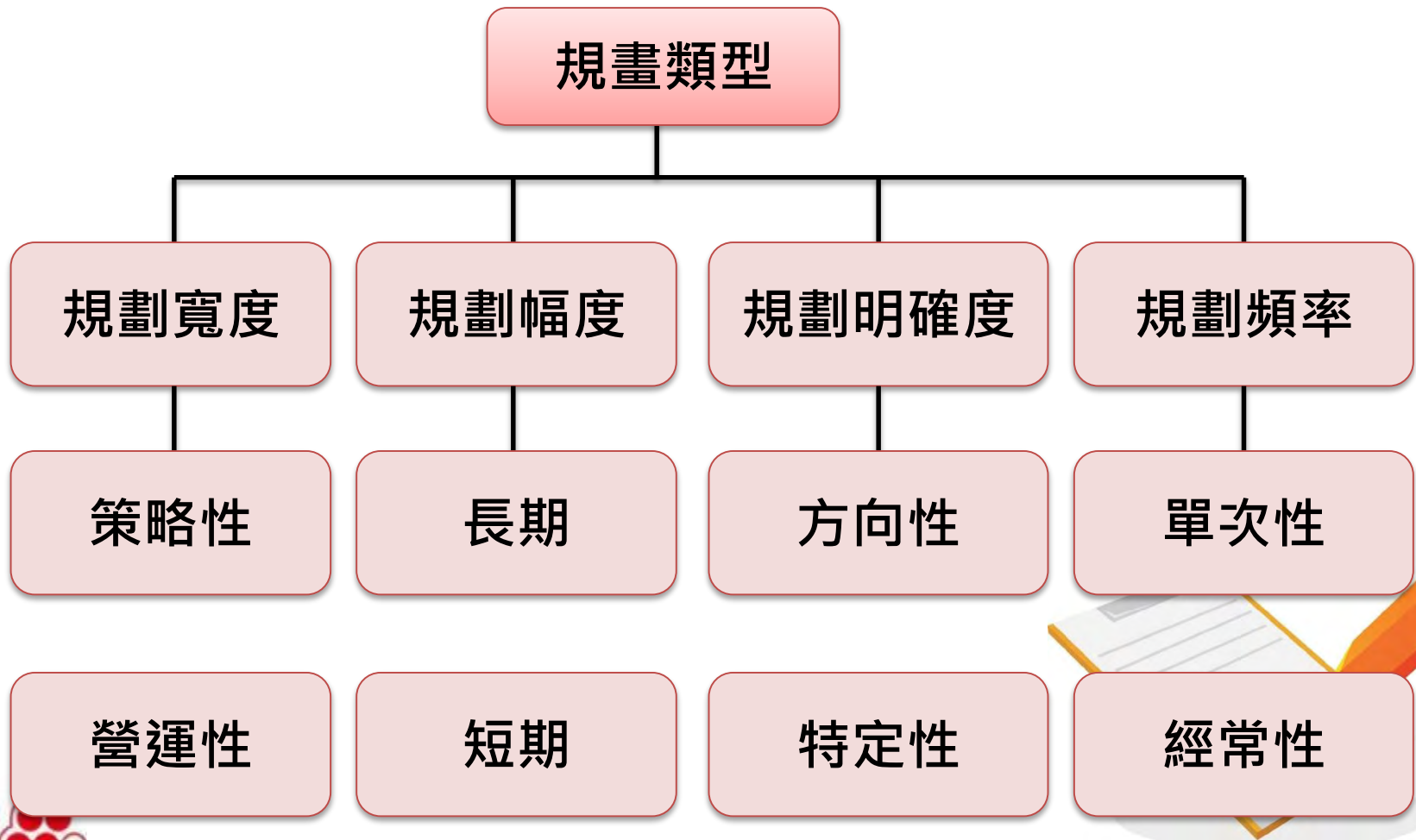
4



圖4-4 規劃類型

4.3 規劃類型

- 1
- 2
- 3
- 4





### 規劃寬度

#### 4.3 規劃類型

1

2

3

4

#### 1. 依規劃寬度

策略性規劃(strategic Plans)係可以運用到整個組織，以及建立組織目標，且企圖完成策略目標的計劃。營運性規劃(operational Plans)則是環繞性的支持策略性規劃，為了達成策略性規劃所擬定的日常計劃。兩者差別在於牽扯到的組織與涵蓋範圍不同，以規劃寬度分類，策略性的計畫比較廣，作業性的計畫比較窄。

### 時間幅度

#### 4.3 規劃類型

1

2

3

4

#### 2. 依規劃時間幅度

短期規劃(short term)與長期規劃(long term)的差別，因為產業不同和大環境的不確定性，很難下明確定義。一般而言，長期通常是指三年以上企業去預測未來和規劃可能會做的事情，一般而言大約會是3-7年；而短期規劃則是指一年或是一年以下。



### 規劃明確度

#### 4.3 規劃類型

1

2

3

4

#### 3. 依規劃明確度

特定性規劃(specific plan)需要清楚的定義規劃目標，不允許有含糊或是不明白的步驟。例如：行銷部主管一年內必須增加業績30%，則他必須建立完善的特定性規劃步驟，而且必須要將預算、分配方式、與時程表清楚明白詳列。



### 規劃頻率

#### 4.3 規劃類型

1

2

3

4

#### 4. 依規劃頻率

有些規劃對管理者而言可能只進行一次，通常為專案型計劃，而此規劃則稱為單次性計畫(single-use plan)，特別設計給特殊情況下的方案，以符合其需求。例如：Walmart是全世界最大的零售商，當初預計在中國第一次擴展分店，最好的執行方案就是使用單次性規劃為準則。



### 4.4 目標管理

目標管理 ( management by objectives, MBO ) 係由管理者和其下屬共同界定目標，以及用於後續績效考評之管理方法(Daft and Marcic, 2004)。MBO就是一種目標設定的制度，MBO同時融合了由下而上與由上而下的兩種目標訂定進程序，目標管理基本上包含四大步驟，如圖4-5所示。

1

2

3

4



### 圖4-5 MBO步驟

4.4目標管理

1

2

3

設定目標

發展行動目標

監測進度

績效評估

更正補強

回饋



### 設定目標

#### 4.4 目標管理

1

2

3

4

#### 1. 設定目標

設定目標 ( set goals ) 係規劃欲達到之工作程度或數量，為目標管理最基礎也最困難部分。目標可分質化目標 ( qualitative goals ) ，以文字敘述為主之目標，以及量化目標 ( quantitative goals ) ，以明確數字為主之目標。



### 發展行動計畫

#### 4.4 目標管理

1

2

3

4

#### 2. 發展行動計畫

發展行動計畫 ( develop action plans ) 係目標設定後，研擬達成目標之具體計畫。行動計畫可分為「組織部門」和「部門成員」之行動計畫。





### 監測進度

#### 4.4 目標管理

1

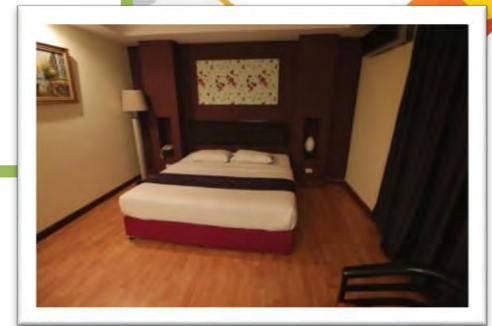
2

3

4

### 3. 監測進度

監測進度（review progress）係在計畫之實際執行活動期間，進行定期或不定期的進度了解與控管。而若實際進度不符合先前進度目標，企業必須進行更正補強，以期使總目標能夠如期完成。



### 績效評估

#### 4.4 目標管理

1

2

3

4

#### 4. 績效評估

績效評估 ( appraise performance ) 係在進度已到目標完成期限時，檢視個人與部門的目標達成程度。企業通常會搭配適當之獎懲制度，以激勵成功達成目標之個人或組織；而達成進度未盡理想或大幅落後者，則會給予懲罰。



### 表4-2 MBO優缺點分析

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"><li>• 目標合理化</li><li>• 增加目標設定共識</li><li>• 員工容易受到激勵</li><li>• 過程執行嚴謹</li><li>• 個人、部門目標與組織目標環環相扣</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 討論時間冗長</li><li>• 估算目標與計畫資源增加</li><li>• 增加文書作業</li><li>• 措施策略性目標</li><li>• 員工能力不足將嚴重影響目標設定與達成</li></ul>

1

2

3

4

