



# CHAPTER 5

## 規劃

# 管理學概論


## Introduction to

【五版】

林建煌 著



## 本章綱要

- 
- 5.1 規劃的內涵
  - 5.2 規劃的程序
  - 5.3 目標種類、目標網與目標設定
  - 5.4 計畫的類型
  - 5.5 目標管理

# 5.1 規劃的內涵

5.1.1

規劃的定義

5.1.2

規劃的優點

5.1.3

規劃的缺點

# 5.1.1 規劃的定義

## 規劃(Planning)

規劃是一種決策的過程，透過此種過程，管理者針對組織的未來設定目標，並擬定出一套達成這些目標的手段。

規劃包含兩個部分  
目的（What；要完成什麼）  
手段（How；如何完成）



## 5.1.2 規劃的優點

- 可提供組織未來努力的方向
- 促使組織採取系統性的積極活動，而非零星的消極因應
- 降低變革所造成的衝擊
- 將組織內的浪費與重複降至最低
- 設定準繩以利控制的執行

## 5.1.3 規劃的缺點

1.造成僵化

2.會扼殺了直覺與創造力

3.可能造成錯估的安全感

## 5.2 規劃的程序





# 5.2.1 情境分析並建立規劃前提

組織所面對的主要  
情境，一方面  
組織目前的現況  
一方面則是  
面臨的環境

情境分析的主要目的係基  
於對這些情境  
估後，據以發  
劃的前提；而  
，是整個計  
設。

預測是情境分析中常  
用的一種工具。



## 5.2.2 擬定目標

- 決定目標的優先順序。
- 目標的權重與替換比率往往比優先順序更難拿捏。
- 不同的時間，因為情境改變，目標的優先順序與權重也會隨之改變。

## 5.2.3 發展替代方案

只有一個替代方案存在，是無法做決策的

腦力激盪術

創造力技術

逐步激盪術

## 5.2.4 評估與選擇替代方案

從成本效益的觀點  
來比較各個替代方案

評估與選擇替代方案  
首先是要發展出評估的準則

評估的準則  
主要是來自於組織的目



## 5.2.5 發展細部計畫

計畫是一整套的體系，除了大方，主體計畫外，須發展出相配套計畫。

在整個計畫間

整個計畫體系必須說明計畫在時程上的安排。



# 5.3 目標種類、目標網與目標設定

5.3.1

杜拉克的八大目標領域

5.3.2

平衡計分卡的四項目標

5.3.3

目標網

5.3.4

良好的目標條件

# 5.3.1 杜拉克的八大目標領域

## 目標制定的八大領域



## 5.3.2 平衡計分卡的四項目標

### 平衡計分卡 (Balanced Scorecard)

將傳統上管理者對於財務指標的重視，擴展包括一些非財務性指標。

1. 它使組織內的各級管理者都必須同時考慮這四種觀點。
2. 它降低了次佳化的機率，避免藉由降低其他領域的績效，來提升某一特定領域的績效。
3. 它可以使管理當局對於企業運作有一全貌了解。



## 5.3.3 目標網

### 目標網

指組織上下層級的員工彼此間的目標要能相互呼應，並且彼此支持



## 5.3.4 良好的目標條件

### 良好目標的條件

1. 明確性
2. 書面化
3. 時間特定性
4. 具挑戰性

## 5.4 計畫的類型

5.4.1

依計畫的寬度

5.4.2

依計畫的時間幅度

5.4.3

依計畫的發生頻率

## 5.4.1 依計畫的寬度

### 作業性計畫

支持達成上述策略性目標與  
戰術性目標的一套日常性計畫  
。



## 5.4.2 依時間幅度



短期計畫

中期計畫

長期計畫



## 5.4.3 依計畫的發生頻率

### 單次計畫

使用於某一特定需求或特殊情況下，通常以專案計畫的方式出現。

### 經常性計畫

是持續的，它主要所針對的是組織中重複發生的行為。

# 5.5 目標管理

5.5.1

目標管理的內涵

5.5.2

目標管理的程序

## 5.5.1 目標管理的內涵

### 目標管理

是一種目標設定的制度

此制度下，各個階層的目標是由下屬與上司所共同決定的。

目標管理的觀念是組織根據上下共同決定的目標，對目標的達成度定期加以評估，並依目標達成度來給予獎酬。



# 5.5.1 目標管理的內涵

## 目標管理的特色

不是拿目標作為控制的手段，而是視為一種自我激勵的方法。

與其說目標管理是一種制度，不如說目標管理隱含著一種哲學觀念。

重點在於使員工透過參與相關目標的設定，進而產生對該目標的認同，藉此督促他們追求這些目標。



## 5.5.2 目標管理的程序

1. 設定組織的目標

2. 設定組織內各部門的目標

3. 討論部門的目標

4. 設定個人目標

5. 回饋



~THE END~

---