

《不会做计划怎么做管理》

图书基本信息

书名：《不会做计划怎么做管理》

13位ISBN编号：9787514343113

出版时间：2016-3-31

作者：高德

页数：256

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《不会做计划怎么做管理》

内容概要

没有合适的计划，就做不到称职的管理。高德在本书中向我们展示了管理的核心本质：计划是如此重要，以至于一切决策、执行、监督和团队配合都围绕它运行。并告诉我们怎样卓有成效地树立管理目标和制定管理计划。计划是管理的基础，也是所有项目运营的前提。优秀的经理人和部门主管都是做计划的高手，同理，构建一个卓越团队并让它成长起来的唯一的秘密，也是学会做计划，然后把它执行到位。不管你面对的是什么事、什么部门或任何一项工作，你都应该懂得“计划先行”。

书中，高德为我们阐释了由他独创的全新的“管理行动体系”，目的在于帮助每一名管理者建立高效的工作机制，革新自己的观念。作者也为我们介绍了大量的世界五百强企业的中高端案例，用通俗易懂的方式对计划和管理的关系进行了不同领域的分析、总结，并介绍了大量的实战方法。对大企业、大团队、大部门与小企业、小团队和小部门的差异之处，操作的对比，作者也进行了细致的分析，不同层级的管理者都可从书中学到宝贵的经验。

《不会做计划怎么做管理》

作者简介

高德，高德调查公司创始人。在过去的十几年中，他一直从事管理咨询工作，为全球上千家企业以及多国的政府部门提供了专业的培训服务。尤其在管理的计划、决策与执行环节，作者拥有丰富的经验，很多五百强企业的中高层管理者都接受过他的指导。著有《洗脑术》《信仰》等畅销书籍。

书籍目录

Part 1 学会做计划，才能做管理

管理者经常遇到的五个问题 / 002

“我总是陷进决策困境！” / 012

成为“计划大师”的第一步：改变对管理的认知 / 017

好团队是管出来的，更是计划出来的 / 021

Part 2 计划的目的是：计划让管理者有的放矢

欲速则不达，管理必须按部就班 / 028

帮助自己坚持，再坚持 / 034

用严谨的计划规避无妄之灾 / 038

让每个人都成为链条上的一环 / 044

提升经营管理的投入产出比 / 053

更好地为客户着想 / 060

Part 3 做计划的核心原则：什么能做，什么不能做

一个明确而诱人的前景 / 068

可靠的步骤 / 072

兼顾每个人的利益 / 075

充分调动资源 / 078

必须具备可执行性 / 080

Part 4 宏观计划：制定企业的发展战略

优秀管理者具备整体视野 / 084

掌握行业周期，降低管理难度 / 091

做一份有说服力的远景规划 / 097

宏观计划，把握四项原则 / 103

Part 5 任何计划都不能忽视细节

管理者必须防微杜渐 / 108

制订不同阶段的进度计划 / 114

重视流程控制：从头到尾，把项目管到底 / 118

把安全管理放到重要的位置 / 122

考虑到执行者的心理因素 / 124

Part 6 用高效的计划管理时间

完美的时间计划：提高效率 and 成就感 / 132

改进管理流程，优化时间安排 / 136

节省我们的会议时间 / 139

管理者应该一次只做一件事 / 143

严格限定“活动时间” / 146

拟定每一周的工作清单 / 150

Part 7 用完善的计划保证执行力

把阶段性计划落实到每一个人 / 154

富有激励的薪酬体系 / 158

严密的分工计划 / 161

制订严格的绩效考核计划 / 164

横向问责：对计划的执行情况进行监督 / 170

Part 8 用计划去控制管理风险

“万一失败怎么办？” / 176

想到所有的意外 / 179

条件、成本和时机 / 182

优先选择最稳妥的计划，而不是收益最大的 / 185

《不会做计划怎么做管理》

任何时候都要考虑现金流 / 188
Part 9 做好“人”的计划
你的人才培养计划是什么 / 192
为什么内部培训总出问题 / 198
灵活使用分权和授权 / 202
员工福利计划：设计与管理 / 204
压力和心理调节 / 207
Part 10 为了做好计划，管理者需要做什么
想好一个问题：“我需要什么样的团队？” / 212
确定战略：怎样实现目标 / 216
树立自己的“计划原则” / 219
了解最真实的信息 / 222
用广泛的沟通达成共识 / 225
擅长从失败的计划中学习 / 229
相信你的掌控力 / 233
管理者每天应该做的4件事情 / 236
附录：管理者“做计划”的实战法则 / 239

《不会做计划怎么做管理》

精彩短评

- 1、PDCA的P
- 2、计划类的管理书
- 3、如果你平常工作的时候经常下班了还是一头雾水，整天觉得自己很忙但是又什么事都没做完，就该看看这本书了。不管处在什么职位，都得学会自我管理。
- 4、自我管理类，希望了解计划制定方法
- 5、“法乎其上，得乎其中”。计划就是这个“法”了。做了120%的计划，有时最好也只能得到90%，不提前做好计划，可能最后连70%都得不到。这就是计划的重要性了。
对于管理者而言，一个好的计划不仅是完成KPI的手段，更是按时完成、执行到位、促进员工成长的重要保证。这书后面还带了一些实战法则，比较实用。
- 6、可以一看，很实用。
- 7、看着玩，废话不多，干货有
- 8、先管理好自己的时间按，再去做“管理计划”；重视数据，但不要受数字影响；做计划前先沟通；优先制定整体的进度计划；安排计划五步走：确认做什么-确定怎么做-安排谁来做-规定完成时间-必须有补充步骤。每天应该：收集和定位问题-分析问题-配置资源-做出决策和相关计划
- 9、想读，自己是一个欠计划的人。
- 10、时间管理是人们永恒的议题，不管是针对企业还是个人。作者在书中提出了用高效的计划管理时间，很有意思。他认为时间效率比时间长度更值得重视。这就要求我们专注思考的结果，而不是花费掉的时间总和。他建议通过时间管理计划的训练，形成拟定每周的工作清单的习惯。
- 11、非常细致，细致入微，讲解计划和管理。比如说到考核绩效要计划、跟踪和反馈，其实适用于很多方面。
- 12、干货！但实在太干！以至于完全记不住！其实有计划的人都懂，没计划的人都无动于衷
- 13、GOOD~！
- 14、将之前的管理实践借着书梳理了一番，感觉有部分理论是重复讲的，一些管理经验是工业时代的流水线，并不适合非流水线的互联网行业~还需要多琢磨管理~

《不会做计划怎么做管理》

精彩书评

1、管理是个大学问，一般人不敢妄言，毕竟实战经验缺乏，总觉得只有彼得·德鲁克这样的大师才有发言权；而更多人觉得自己只是普通人，与管理隔着千山万水，不需要知道，也不需要学习，真的是这样么？一、管理无处不在2015年中，我买的房子收房了，因为怀孕不适，加上这是人生中的第一套房毫无装修经验，于是找了装修公司，就这样开启了我的极致糟糕装修体验。在确定了装修方案后，新房子于7月15号开工装修，施工队首先开始拆墙、砌墙，我和老公则疯狂的开始逛装修市场、家具市场，看到心仪的瓷砖，二话不说，买买买；同时我们时刻留意天猫的聚划算，遇到合适的，买买买……一周后当送货师傅把地砖送到新房时，我们被告知、要砌好墙，改造完水电、弄完卫生间填充才开始铺砖，现在把砖放在新房，会阻碍施工。什么？虽然有点生气，但是想到我们没有询问施工方，就算了。半个月后，工头通知我们要买五金开关等用具，急着用！我们不敢拖延，直接去卖场买了送到新房，可让人气愤的是，这些东西放置了一个月，也没有要使用的迹象！当第三次，工头催我们安装空调的时候我们怒了！我们发问：装修的计划能否以表格形式发给我们？需要购买的东西可否提前半个月告知？我们得到负责人的回答是“没有具体的计划流程，装修要看师傅个人进度和天气因素，时间差不多到了会通知你们”，结果我们和装修公司大吵一架，不欢而散。综合评价，所有的问题都是没有严谨的计划所导致的：1、不论是家具或者五金把件、扶手、按钮、灯具，都是需要业主去挑选购买，挑选需要时间，首先业主需要安排出自己的时间，其次即使去选购了，可能因为不喜欢，出现必须往返多次才能选中的情况；最后，就算选中喜欢的，也可能出现缺货的问题而导致无法及时提供给装修队伍使用。2、橱柜、卧室门、浴室门……这些都是需要上门精量尺寸后定做，定做需要时间，做好了安装也要时间，如若时间没有安排好，将拖延整个装修进度。总的来说，装修公司没有告诉用户，什么时候应该提前选购商品，需要做什么准备，这样一个小小的、几乎不花费任何成本的装修计划书，带给用户的却是另一番感受，能让用户心中知晓装修计划，让用户心里有数，了解装修的进程与当前最紧急的事情，管理与安排好自己的时间，这样才能最大程度上的配合装修队伍在既定时间完成装修。谁说管理离我们很远，这不就是一个活生生没有计划、失去管理导致用户怨念丛生的典型案例么？装修之后，我简单的列了一个装修甘特图（如下），如果装修负责人能够将一个装修计划告诉我们，也许结果会是另一种，不是么？即使不会做甘特图，用EXCEL表格同样简单高效，不是么？二、计划的重要性管理之于生活息息相关；计划之于管理是如此的重要；如何做一个合格的计划，相信本书《不会做计划，怎么做管理》会帮到你。归纳总结本书对于计划的描述，计划的制定大致围绕以上几个范围：1、目的：目的于管理相当于舵手于大海，能让管理者有的放矢的做出正确的计划，以此来分辨，什么能做，什么不能做，明确最终具备可执行性的计划。2、外部环境对计划的影响：了解项目所处的行业环境与发展趋势，顺势而为才能事半功倍。3、影响计划执行的因素：A、流程控制&工作细化：不同阶段的进度计划必须最小化，工作落实到人，避免内耗，合理分配工作并且全程控制而不是定了计划就可以高枕无忧。B、时间安排：细分的工作计划必须有科学合理的deadline，提高工作效率。C、激励/问责体系：功有赏；过有罚。D、紧急情况应对准备：不论什么环节，都要做好PLAN B的准备，并且确定计划要优先选择最稳妥的，保证项目进行，而不是收益最大的承担风险。E、团队管理：适当分权与授权帮助下属成长，培养高效团队。任何事情，如果都能遵循以上环节来制定计划，失败的概率会降低很多，这是所有管理者乐于看到的成果。三、像管理者一样思考对于自身而言，如何参与管理，是一个要面对的问题，也许我们不一定是公司的一把手，不是顶端的管理人员，更多的时候，我们只是管理体系中的一部分，这并不妨碍我们去学习去成长，本书《不会做计划，怎么做管理》教会我们的是管理者如何去制定计划，我们不妨换位思考一下，没错，像管理者一样思考！首先我们必须认识到我们生活在管理体系中。我们要时刻保持头脑的清醒，能够从繁重的工作中抽离出来，观察我们正在做的事情，我们处于这个项目计划的哪个阶段？该项目是否有明确的计划来保证项目的实施与管理？我们身居其位，可以通过什么方式来解决当前的问题？所有的一切都可以依照本书的条理进行分析。像老板一样思考，也许我们不能在当下做出老板一样的决策，但是能帮助我们拓宽视野，分析问题，能为我们积攒下的是无形的财富。学习做管理，先从学习做计划开始吧，像老板一样思考。

2、学会这三点，你也能职场进阶成领导——《不会做计划怎么做管理》的书评作为初晋的基层领导，在交办工作时，总是遇到这样那样的问题。最明显的表现是，我噤里啪啦交代了半天，下属没有半点反应，或茫然地看着我，嘴上含糊地应着，可到了deadline，他却交不出成果。最后，简单工作就临

《不会做计划怎么做管理》

时抱佛脚随便应对一下，重要事情只能我亲自上马，各种烦心受累。有心与他沟通吧，他心不在焉。严厉批评吧，之后交代工作就会接收到他的抗拒情绪；默认纵容吧，上层领导对我的倾轧让我倍感压力。究竟是什么原因，让初涉领导岗位的我步履维艰，我又该做怎样的调整去改变如此境遇？这是怎样一本书对管理一窍不通的我，开始努力收集研读各类管理书籍，领导梯队、交办的技术、卓越的管理者、不会做计划怎么做管理等一系列书籍进入我的视线。前三者属于国外著作，尽管内容丰富、充满真知灼见，但有着明显的翻译偏差，读起来相对拗口，零基础的我理解起来相对费劲，只能努力先攻破《不会做计划怎么做管理》。与前三者有所不同，此书并没有从管理的范畴入手，而是以解决管理失效的方法论为切入点。《礼记·中庸》：“凡事预则立，不预则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”可见，以周翔细密的计划制定来推动项目进程，古来有之。《不会做计划怎么做管理》的作者认为没有合适的计划，就做不到称职的管理。以计划管理项目、以计划管理个人、以计划管理团队、以计划管理钱财，表面上看，这本书讲的是如何制定计划，而本质上讲的却是有效管理，这其实是一本计划管理书籍。这本书的主要内容本书分为十个篇章，我按照书中的逻辑做了一张思维导图（如下图），将全文分为三个层面，第一个层面是管理者应转变意识，做好计划的制定就能做好管理，这与书的标题不谋而合；第二个层面是计划制定的八个要素，计划目标、计划原则、宏观战略、细节把控、时间管理、执行管理、风险管理以及人员管理，基本囊括了人、事、财、物等四个维度的管理内容；第三个层面是管理者在计划制定前后需做的应对工作。可以说，不管是管理人员还是管理项目或是管理资源，在本书中都有体现。读后有什么收获1全方位了解了管理知识：以为管理就是吩咐任务、交办事项，这是错误的想法。事实上，管理还涉及人员、资源的整合调配，流程和风险的管控，还需要做好细节的处理。事实上，管理真的不是那么简单。2提高了计划制定的能力：以前很反感做计划，以为所谓的规划和计划不过是纸上画画墙上挂挂的玩意。很多时候，真的没有用心去做过，从心底里对它的蔑视，让我失去了提高管理能力的机会。事实上，计划的制定，完全可以应用到现实生活中，不仅仅是工作层面上。在职业规划、理财规划等事项尚，这项能力也是通用的。3交办技术得到明显提升：看完本书，我用书中提到的交办工作的八个要素，内容、时间、地点、人员、授权原因、优先次序、工作方法、可用外力，成功将一项难事交给了下属，他没有任何反感，还很好的完成了工作，让我着实有了点小激动，终于不再是光杆司令了。4自我管理有所增强：管理者需做的准备工作中提到管理者每日需做到四件事情，其中之一就是做好每日的工作安排计划，根据重要性和紧急性，排列次序，每周每月的计划也是同样需要提前制定。在时间管理方面，通过记录并计算每项工作的时间产出，不断改进工作流程、删除不必要的沟通、每次专注于一件事情，以此来提高工作效率。关注计划、严格时间控制、专注一事的这种方法让我受益匪浅，至少减少了不必要的焦虑感。5搞清楚该如何查缺补漏：管理员除了科学合理制定行之有效的计划之外，还需要具备专注力、亲和力、沟通力、抗压力、掌控力等五个合力，方能有效提高管理能力。对照着这几个力，查缺补漏，我就知道该往哪个方向去使劲去用力。

3、这本书比想象中难看了点，难看点在于过于行规蹈矩，过于追求畅销书所有的一切，大量的案例，看起来很牛逼的公司名字，这让我并不感冒。但，其中不乏值得思考和借鉴的地方。古人说过，穷则独善其身，达则兼济天下。也就是说，当一个能力有限的时候，先顾好自己别给别人添乱就好，等你有能力做好自己并能有余力帮助别人的时候，不妨试试让这个世界变得更好。而我目前的状态只能是先顾好自己就不错了。所以这本书我看计划更多思考的是，计划如何让我的生活工作变得更好，如何管理好我的日常，还想不到管理别人这么高深的地方。说到计划，就一定要提到目标。目标是我们做一件事的动力和终点所在，而计划，则是分解我们走向目标的路上一个个小路标。这是我理解的计划。提到计划，我们大部分人都会很茫然，不知道计划对自己的意义所在，不知道如何做计划，也有很多人觉得，做计划是浪费时间，因为世界变化太快，计划不如变化快么！果真如此么？其实不然，书中作者告诉我们计划的必要性和意义所在，对于管理公司和管理个人我觉得在实质上没有区别，因此没有计划出现在公司和个人身上的问题其实都一样。不懂计划的重要性，就是虽然生活工作（管理）了二三十年，依然拿不出行之有效的计划，最终可能会面临失败的局面。因为，想要做好一个切实可行的计划，你必须对问题的实质有深刻而正确的认识。不知道自己是谁，自己的优缺点，不知道自己目前实际情况，你就做不好自己的人生计划。同样的，不知道市场实情，不知道自己公司的经营情况，你当然也无法保证有正确的计划方向。管理人员的计划下属懒得听，或者假装听却不按计划走，当然是因为管理人没有按时高效的制定部门工作计划，你指出了战略方向，但是缺乏这些计划的实际可行性，计划也是白计划。要不然就是管理人没有做计划的知识储备，对细节不明确，对业务不了解

《不会做计划怎么做管理》

，无法衡量自己是不是可以完成，这也会出现问题。总结下来，计划必须要合理而且利于执行。在做计划前要对自己和外界有正确的认识 and 了解，明确知道自己想要到达的终点是哪，然后分解自己的目标，做出一个个可行性高的计划。如同去爬山，你要知道自己爬向哪里，路线是什么，好的计划人会告诉自己，我每过一个小时就休息一会，保持自己的体力，看清楚路上一个个小路标，最终爬向终点。读完全书，我对计划最大认识是，目标告诉我们为什么要做一件事，而计划却是告诉我们怎么做一件事。我们的生活不能没有计划，越是不知道该怎么办的时候，越是要拿出一个明确可行的计划。因为要想拿出一个可行的计划，你就得停下脚步思考，自己目前的问题是什么，外界的问题又是什么，再次回忆自己想要抵达的地方是哪，再次思考该如何去？做计划是一件烧脑的事情，但是此时必须做。只有当你想清楚了这些问题，你才能拨云见日，找到自己脚往何处落。想做好管理，不如先管理好自己。想做高层，必须老老实实从基层做起。在我们人微言轻的时候，就要知道计划的重要性，了解了如何做计划，接下来你只需要放手一搏。在做事的过程中不断印证自己的计划，随时调整，随时进步，保持做计划的习惯，这将对我们的成长极为有利，最终帮助我们走向自己想去的地方。

4、对于做计划的事情，很多人可能还是处于“车到山前必有路”、到时候再说的状态，这种情况下不管是对事情本身，还是处理事情的人，终将是一个仓促、烦恼而让人遗憾的过程。那到底怎么做计划？做计划需要考虑些什么等等问题，看看这本《不会做计划怎么做管理》，也许你会有全新的思路。本书分10章，第1、2章也基本是围绕为什么做计划、做计划的好处来讲述，第3章是做计划的原则，而第4-8章则是最精彩的部分，即如何做计划，作者分别从计划在保证、管理时间、细节、执行力以及风险等方面的管理措施和方法。最后两章则是做好计划，作为管理者都需要做些什么。作者一开始便说道：“管理者如果不做计划，企业就没有方向感，也就失去了应有的高效执行力”。同样，在计划保证执行力方面我个人也有颇深的感受，而本书的第7章通过5个大的措施详细描述了如何用完善的计划来保证执行力，让我们在对照企业现状的同时，也收获一些经验和心得。把阶段性计划落实到每个人书中的把阶段性计划比作是“新郎获得洞房花烛夜的操作手册，而不是一张婚姻契约”来说明，的确也非常的形象。事实上任何大的工程、目标都需要分割成阶段性的计划，同时还需要各类“派生计划”来保证阶段性计划的完成。就像你拿到一个西瓜，你肯定不可能直接吃下去，为了吃完它，你会先切成两瓣，再分成四瓣，然后是六瓣……，这样小口小口的吃，会迅速吃掉。但是如果只是一整个，首先从心理上就感觉到“怯场”了，因为不知道从哪里下手、觉得会吃不了。阶段性的计划是促进整体计划有效完成的必要步骤，对于执行人来说它也算是一个里程碑式的节点，意味着一个阶段的结束和新的开始。但是要达成顺利推进的目的，就需要我们在执行阶段性计划的时候，要做到要求明确、目标清晰并且责任到人。因为每一个人手中所掌握的工作，都可能成为影响整体推进的因素。富有激励的薪酬体系。要使得计划按照预期按时完成，适时的激励是最有效、最直接的办法。通常在阶段性计划中，最简单的就是完成一个阶段性的目标进行一次奖励，这种奖励可大可小，重要的是鼓舞士气，让大家看到做和不做是不一样的。那么在保证执行力方面，负有激励性的薪酬体系更是工作按期完成的助推器，因为大家都知道，只要按期保质的完成我的工作，计划顺利推进我就可以拿到奖励，谁都希望自己的收入越来越多。而且往往在你高效、超出要求完成工作时，也大大提升了个人升职的机会，所以激励性的薪酬体系不管是在提高团队执行力还是个人执行力方面都有着巨大的推进作用。通常在项目管理中，奖励是一种最有效的激励方式。分根据计划的大节点和小节点来实行不同的奖励，这样大家都能看到希望，并且充满斗志。严密的分工任何一项工作任务的有效完成，都离不开明确的分工。分工不仅可以让每个人各司其职各负其责，也可以让员工工作有方向性。员工知道应该做什么，什么工作是自己职责范围内的事情。明确严密的分工自古至今都广泛使用，现代设备体现最明显的便是流水线作业。但是在我们一个团队中，因为人员素质、能力的差异，在分工明确后，可能会出现效率高的人等待效率低的人，造成工时或者整体目标完成的延后，那么这个时候就需要合作。作为一个团体，不能因为个人的原因造成整体的损失，所以合作便成为解决个人短板的最重要方式。在明确目标之下，我们需要严密的分工，但是我们也鼓励合作互助，因为对于一个团队来说，我们不能允许任何一个人掉队。制定严格的绩效考核计划绩效考核是衡量执行力的重要途径，几乎每个公司都有。它不仅是公司衡量员工工作完成情况的指标，更是确保员工执行力的重要方式。它与激励性的薪酬体系有着很多的相似之处，比如因工作完成情况是重要的衡量因素，只是绩效考核它是一个更系统的过程，这个过程有计划、跟踪、反馈和激励。绩效考核有很多的好处，但也如书中所讲绩效考核的目标是提高员工的动力和士气。绩效考核对于我来说真的是深有体会，在公司各阶段的目标计划完成中，绩效考核对于工作的推进具有很大的推进作用。但是公司在使用时很多时候会走入误区，比如绩

《不会做计划怎么做管理》

绩效考核指标不明确、不实际或者没有，激励的力度较弱，员工觉得不公平，在奖励兑现上不及时、金额少让员工觉得可有可无，从而造成员工对绩效考核麻木，形成“公司爱怎么考核就怎么考核，我想怎么做就怎么做”的局面。所以要想保住执行力，那么严格、明确的绩效考核计划是不可或缺的。横向问责，对计划的执行情况进行监督横向问责在跨部门沟通、协作中尤显重要。很多工作因为某个部门不作为，其他相关部门不催促、不沟通、不反馈，最终造成整体停滞或者延期。追责的时候都会以“**部门不推进，我们没法进行下一步工作”之类的借口进行推脱，这种情况在项目管理中特别频繁的发生，我是深有体会。很多问题因为推脱横而延误，往往要吵到总经理那里才可以解决。所以公司不定期的会召开总经理主持的项目协调会，用以解决这些因为责任推脱而造成的“疑难杂症”。不仅项目推进不利，客户频频发生抱怨，也把总经理累得够呛，似乎没有总经理去收拾“烂摊子”，那永远都是“烂摊子”。横向问责制度的执行不仅可以使业务相关的部门之间得到有效的制约，同时书中也提到了“连坐制度”，这些在计划执行中都可以使用，因为横向问责、因为连坐，为了避免追责大家都会在下面积极的协调解决，也再也不用推到总经理的层面，也算是彻底“解放”了总经理。古人说：“凡事预则立，不预则废”。没有完善的计划来保证执行力，相当于没有执行力。而没有执行力，管理就失去了意义，一切美好的理想也都将成为幻影。而不管是有激励性的薪酬，还是严格的绩效考核、问责制度，对于执行力都是有积极地提升意义的，这其中不论是几种措施结合使用，还是但拿出其中一个，都有着极强的操作性和借鉴性。这是一本关于计划的书，作者不仅有案例分析讲解，让你反思自己的公司、自己的行为，而且还有解决问题的方法和步骤。作为管理者，这些措施是衡量他们在保证执行力上实施的各种行为是否有效、是否完整；而作为普通的员工，则是让我们更明确了工作、计划开展的步骤。如果说你不会做计划，你不知道要从哪些方面去保证你的计划，那么读读这本书，对你的工作会有很大的促进，让你在做计划上会有一些飞跃式的提升。因为从我个人角度来说，我也是从一个从不做计划的人开始了拟定一周计划，而且让我有了目标感和成就感。

5、从2015年年底，跟朋友聚在一起讨论的话题就开始包含所在的公司有没有裁员，尤其是行业内，似乎在经济大环境冷淡的情况下，裁员成了相当部分企业压缩成本的首选方法。我所在的公司也未能幸免，春节假期过后，一个个项目组被整体撤销，同事一波波离职，作为公司的一员，其实心里感觉很无奈又很遗憾。高德在《不会做计划怎么做管理》这本书里说，裁员其实是经济衰退时最不当采取的手段，而恰恰又是大多数公司会做的选择，而裁员又往往会大大降低员工的归属感，如果既丢失了企业的经济效益，又丢失了员工的忠诚度，对于公司来说，绝对不亚于一场大地震，结果的惨烈自然是不言而喻的。就我有所了解的行业，近几年一直弥漫着一股浮躁之气，产品类型日新月异，管理者们恨不得以光速去追赶潮流，随之而来的则是公司业务的不不断转型和调整，结果是什么呢，一旦面临经济衰退，就只能通过裁员或者减少业务量等方式压缩成本，抵抗经济寒冬。如同高德在书中所说，“管理者追求的优势不应该是速度，而是效率”。思考、总结和细致的规划是提高效率的关键要素。高德在书中举了日本松下的例子，作为国际知名的大平台，松下在培养和管理人才方面下了很大的功夫，聘请专家专门制定员工管理计划，让每个员工进入松下之后都能得到真诚的关照和培养，获得清晰和明确的职业发展规划与前景，因为这样，即便是在经济寒冬中，松下的人才队伍丝毫不受影响。当然书中还有大量其他的例子告诉我们，员工管理需要计划，公司的业务发展与其他运营同样离不开周祥的计划，以及管理者应当如何制定合理的计划，如何很好地执行已经完成的计划。通过仔细观察，我发现，行业内的很多管理者并非不喜欢制定计划，而是层出不穷的变化扰乱了他们的视线，甚至很多人开始信奉“计划不如变化快”。读完高德这本《不会做计划，怎么做管理》，我才知道问题的关键不是变化快，而是他们的计划不完善，因为好的计划，是包含对变化的预测和应对的，周全的计划是“以不变应万变”。

6、林亦霖经常从电视的财经新闻中看到某某公司今年收益再创新高，当然，也能看到某某企业因经营不善倒闭。计划对于一个公司，就像水对于人的身体一样。人的健康离不开水，公司的发展离不开计划。当人摄入的水过多，身体会浮肿，公司的计划过多，执行会冗杂；当人摄入的水过少，身体会脱水，公司的计划全无，前行会乱麻。那么如何去制定计划呢？这本书告诉我们的道理就是“天时、地利、人和”三者的缺一不可。所谓“天时”就是一种命运的把握。时代的发展是异常快速的，要做到“人无我有，人有我优，人优我快”。创新是必不可少的良计。所有人不会等着你，让着你。要赶紧时代的脉搏，什么是下一个趋势，这是一个公司应该整体把握的。并不是要准确无误地制定一个非常长远的计划。要立足于公司的财务状况，从短期出发然后到长期。短期内求得的是相对的受益，长期是放长线钓大鱼。短期内的资金一部分用于流转，一部分要均给长期，使长期能有很好的发展。把

《不会做计划怎么做管理》

握“天时”，是对于决策者眼光的一种考验。要能知己之不足，并选己之所长而发展。“地利”就是要善于把握好本土的地狱优势，特别是市场的优势。笼络好消费者的人心。把品牌在当地作响，这样才能逐步做大。所有的企业不是像雨后的竹子一样一下子长个大个儿，而是一点一点地去积累。到一定程度才厚积薄发。本地乃至母国的消费者是非常强大的资源。就拿海尔的效应来说，如果当初没有砸掉那些不合格的产品，必然他走不出国门。自己国家的消费者都难以认可的商品，凭什么和国外的竞争。所以，“地利”强调是品牌效应。从一地区走向另一地区，这样才能从一国走向另一国，甚至走向全世界。最重要的莫过于“人和”了。这是公司内部和谐。当一个公司逐渐地发展起来，不同的位置必然有不同的待遇。公司的理想模式就像一个大家庭。然而很多公司因为决策者的问题，变得很高压。计划中少不了人际关系的调节。恰当的升职计划会让员工看到公司的前景，会给予他们为公司奋斗的信心。长期僵化的升职渠道只会打压人的积极性。除此之外，恰当的工资涨幅亦是必要的。拉近和员工的心理情感，还需要决策者的细心观察。对不同的员工给予不同的关注程度。不做金字塔尖高高在上的人。而要让员工感到你的体贴和关怀。任何一位员工对于公司来说都是一笔未知的财富。“人和”不是刻意去拉拢人心，是真的把企业当成家一样。一个公司的创业需要一个或几个人，但是一个公司的成长离不开一群人。每个人都是一个火把，想要一团火，想要公司能够燃烧发亮一个人远远是不行的。只有大家凝聚在一起，公司才能红红火火的。古人曾说道做事最好“天时、地利、人和”。公司的成长亦是此般，紧跟时代的步伐，创造良好的口碑，内部的其乐融融。对，这就公司的成长之计，是管理之计！

7、文/Arier书目：《不会做计划怎么做管理》作者：高德 出版社：现代出版社 计划和管理到底有怎样的关系？大到国家企业，小到个人行为，无计划不管理。这就好像是计划方案是管理的材料，而整场管理就是烹调过程，选好材尤为重要，是可口还是黑暗料理在此一举，当然，如果你非要拿大蒜做出好吃的冰淇淋，我也无力反驳，毕竟那很可能是如有神助啊！ 《不会做计划怎么做管理》，这套书很好的指明了计划在管理过程中的重要性。比如，当你面试的时候，总会避免不了面试官问你一个这样神奇的，千篇一律的问题：请问你未来的五年规划是什么？你是如何制定你的职业规划的？好吧，诚然你的答案肯定说的五花八门、天花乱坠，或者只是为了迎合公司需求，都可以理解，但是静下心来，细细想一下，你是否真的给自己的未来制定一个好的计划呢？未来的五年你是如何真正管理自己的人生呢？为什么把五年当做一个阶段，要想到，两个五年甚至就是人生的十分之一，你在这个阶段所做的一切计划都将是影响你下一个五年的重要行为。每一个人的计划甚至还会影响到整个团队，亦到整个公司，亦到整个行业，亦到整个国家，亦到整个社会，高层次的可以先不要想，眼前，你真正做了什么？ 学会做计划，才能做管理。首先就给管理者提出了问题： 一个管理者想要一个怎样的合作团队？我们通常所说的这个团队的生命值是多少？阳光、有上进心、良好的合作和沟通、积极、踏实…… 确定一个怎样的战略目标？你必须得知道自己要去做什么事情！你要完成一个怎样的结果，是什么驱动力支撑你组建这个团队。 文中用了一个词“计划原则”，通俗来讲就是立规矩、定制度，有章有序实施起来才更方便，否则这样一盘自由的沙子，你永远抓不住，只能任他们随意按照自己的嗨点行事。 信息来源是什么？你搜集信息的能力是很重要的，这也显示了一个人见识度，我们都说一切靠事实说话！事实来自于哪里，一定是数据，你集结的这些资源才是你后期开展工作的重要的爆点，没有这些，就真的是无米之炊。 掌控力或者个人管理素质如何？管理者的沟通行为是怎样的，直接影响到能否达成共识，这一点很重要，这些年的工作看惯了会上会下领导层因分歧展开的唇枪舌战，领导方式出现的偏差，让执行起工作的员工费心费力，成效寥寥无几，长此以往，必然带来人才流失。 “企业的人员流失率控制在五年-7%的比例是正常的，半年内走了30%就是一个企业的致命打击。”我对这句话很感兴趣，半年内如果真的是流失率在30%，这样计算下来，这个公司不是出现了财政危机，就真的是命该绝矣，如果你相信领导层的魅力，那么早翻盘的时候真就翻盘了，不会等到这一天。五年内7%流失率这个太正常了，这也是正常的人事变动和调整，也为公司注入新鲜血液提供了好的契机。现在开始看看你自己所处的公司的周围，正在面临一个怎样的人员流失率，员工的工作热情如何，团队凝聚力是怎样，领导层的信任骨干力量多少，核心团队的比重如何，重要项目和紧急项目的应急处理能力又怎样，也许你会看见这个公司的很多问题，那些你一直想说，但不敢承认的问题。也可以为你未来的五年规划敲一个警钟，你是悠哉还是有压迫感，在此一笔！ 《不会做计划怎么做管理》，给大家提出了两个问题： “——管理者的结论是什么呢？” “——你现在遇到了几个问题？” 管理者是如何表现自己的驾驭力的，文中用了大篇幅的时间，每一章内容都会细致的落入到每一个人身上，人格的展现是十分明确的，“以人为本”也是每一个管理

《不会做计划怎么做管理》

者管理行为中的要求，这些都是管理计划当中的一部分：好的计划能给管理者带来怎样的好处，这也是计划的必要性最需要关注的问题；计划包括哪些部分——战略规划、时间管控、工作细节、执行力度、风险评估、人才管理。文章分章节自上而下展开论述，主次分明，重点处、细节处都给作了明确的标示，是一本难得的管理学教程。再从具体事例上，不是大抒情感，而是有趣的社会真实实例，让你看到许多的不同面孔，是一本很好的数据分析资料。在企业管理中，有一条基本原则是管理者不能忽视的：“任何一种产品和业务，一旦开始了就存在衰落的可能”。所以不做计划怎能做好管理，计划的重要性可想而知！为了做好这个计划，管理者要对企业的各个信息进行整合分析，做出决策，也是为企业成长脚步打下坚实的基础！文系原创，转载使用请告知，谢谢~~

8、管理已经不是一个新鲜的词汇了，它代表了一种权力和实力的象征。我已经工作两年了，还是处于被工作折磨得团团转的一种状态，感觉每一天都有着做不完的事情，忙不完的工作，经常加班不说，每一天回到家还要想着工作的事情。每一天都把自己搞的很累，很疲惫，就更别提还要管理别人了。管理确实不是一件简单的事情，每一个领导都有着自己独特的挂历风格，但是，到底什么样的管理才是成功的，才是可行的呢，这个还真是一个需要学习和探讨的问题。刚刚工作的时候经常遇到这样一个问题，一场会开了一上午，但是什么实质性的问题都没有，甚至很多问题都没有搞清楚头绪，就这么糊里糊涂的跟着大家开着一场又一场时间不短的会议。我们常说一句话：磨刀不误砍柴工，但是，这又涉及到一个很重要的问题就是，我们飞了磨刀工，却又砍不了柴，这就是现实生活中最常见的问题。每一天忙的团团转，反反复复的作者一样的事情，既浪费时间，有没什么实质上的意义。大多都只是形式上的工作，为了维持这个公司的运转而做的一些事情，没有创新力，没有发展力。所有的战略都是空谈，最后能够实行的东西太少了。同时自己也会总结一些东西。做事真的不是简简单单的就是做自己分内的事情，而是要将自己的眼光方圆，还要多注意其他人的一些事情，这样才算是做好自己的工作。最近我就遇到一个很简单的事情，是关于付款的事情。付款的人重复提交了两次，但是她自己并没有注意到，最后造成的这个结果，只是她来质问我为什么没有提醒她。是的，付款经过我的手，如果我在注意一点，在大脑里面把所有的付款数据都有一个整理的概念，也就会避免类似的事情发生了。管理人员从来都不是只需要管人就可以了，并且管人也是需要技巧的。在最基础的工作层面上，做事就需要有计划的同时，对自己做过的事情也要有数，事情不是做完了真的结束了。更多的记得发生了什么，并且其中的规律是什么。

9、没有计划等于空谈“计划先行”凡事预则立，不预则废。这句话充分说明了做计划的重要性。在管理实践中，计划是其他管理职能的前提和基础，并且还渗透到其他管理职能之中，列宁指出过“任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标。”它是管理过程的中心环节，因此，计划在管理活动中具有特殊重要的地位和作用。做任何工作都应有计划，以明确目的，避免盲目性，使工作循序渐进，有条不紊。同样一个工作岗位，别人做的紧凑有序，而你却丢三落四？为什么有时候你感觉自己天天在忙碌，而似乎没有任何成果，工作总是裹足不前呢？为什么有时候感觉有许多事要做，但却不知道从哪件事开始做呢？在工作中，这些问题也许总是困扰着你，而且久而久之如果总是效率低下还会影响到你的工作业绩。究其原因就是没有一个合理的工作计划。有了计划，工作就有了明确的目标和具体的步骤，就可以协调大家的行动，增强工作的主动性，减少盲目性，使工作有条不紊地进行。同时，计划本身又是对工作进度和质量的考核标准，对大家有较强的约束和督促作用。所以计划对工作既有指导作用，又有推动作用，搞好工作计划，是建立正常的工作秩序，提高工作效率的重要手段。工作计划是你提高工作效率的一个前提。一个企业的计划有年度计划、季度计划、月计划，这些计划明确了我们企业这个月要完成什么任务，这个季度要完成什么任务，以及当年要完成的任务。同样我们的工作也有这样的计划，我们要明确这个月要完成什么任务，然后把任务进一步细化成周、日，就是这周要完成哪些任务，今天要完成什么任务，明天要完成什么任务。工作计划是你完成工作任务的重要保障。我们常常看到有些员工坐在办公室里整天无所事事，要问他们是否真的没事可做了，事情都完成了吗？答案应该是否定的。寻找原因可能就是他们没有一个合理的工作计划，总觉得有千头万绪的事情要做，但就是不知道从何下手，久而久之事情越积越多，就更加束手无策了。所以我们要做好我们的工作，要提高工作效率，必须要有一个合理的工作计划，工作计划也是我们提高工作业绩的关键。

10、《不会做计划怎么做管理》是高德调查公司的创始人的一本计划管理类书籍，这本书是向读者介绍计划对企业管理的重要性，那么好的计划到底对企业管理意味着什么呢？我不知道大家有多少人在企业做过，我大学毕业之后除了做了两年志愿者之外一直小型私企工作，我边看《不会做计划怎么做管理》边对照我所在的这个只有十二个人的单位的种种，我只能说我们单位简直是书中说到的管理有

《不会做计划怎么做管理》

问题企业的教科书，书中所提到的所有关于民营企业在管理中出现的问题我的单位都有。《不会做计划怎么做管理》这本书在开篇就分析了中国民营企业为什么多数是短命的螃蟹，在这里给大家介绍一下书中提到的“螃蟹现象”——螃蟹现象是指一个企业在发展过程中过于注重利润，没有长远的视野，为追求利润不惜触犯法律，一旦发展到这个地步，这个企业不红则已，一红变死。那为什么大多数中国民营企业会出现这种现象呢，这是因为没有几个人具备扎克伯格的长远阳光和对短期利益的抗拒心理。而在我看来，很多小规模民营企业并没有想把自己的企业做大做强的心愿，他们可能需要的不过是快速获得利润，在企业出现管理问题时，放弃这个公司，用手里的自己开始新一轮快速赚取利润的过程。我不知道大家在工作环境中遇到过以下两个问题：一，管理者喜欢“内部人”，并依赖于他们的开发工作；第二，公司内部短暂的改革未能坚持下去。以我所在的公司为例，我们单位包含领导共12个人，只有两个是通过社会招聘进入公司的，其他人员都是老板的前同事、前下属、高中同学...我们单位也曾经通过网络招聘过一些年轻人，但大多干不到一个月就离职了，是因为的确很难融入这个集体当中。我上面说到的这个问题应该算是归属感的问题，这正如《不会做计划怎么做管理》这本书书中所说的那样：企业管理非常重要的问题，就是团队的情感支持对管理者计划的实施非常重要。还有一个让企业人才流失很严重的问题，就是企业对员工的培训问题，中国很多企业都不愿培养员工，因为很怕员工成长之后就会离开企业，企业会浪费很多资源，而企业管理者往往忽视了企业对待员工的态度正是决定员工忠诚度的重要原因。员工工作确实是为了养家糊口，但员工并不是傻子，不分黑白，不懂好赖，没有人会愿意离开一个真心培养自己成长的单位。使员工感恩的前提是你制造了“恩情”。《不会做计划怎么做管理》这本书提成了很多言简意赅、一针见血的观点，这对企业管理极其有用，但是不是普通人看了就没有用了呢，我想并不是的，我想我这一生都不太可能成为一个企业管理者，这本书是不是对我就毫无裨益了呢？我想不是的，我通过这本书的阅读能够触类旁通的对对自己有效的进行管理，那就是我阅读此书的最大收获，我想有计划的自我管理也并不比管理企业简单太多。 订阅号：彤嘭嘭

11、《不会做计划怎么做管理》是一本从企业管理者角度看问题、教人做管理的书。作者高德是高德调查公司创始人，从事管理咨询工作十多年，指导过众多500强企业的中高层管理者，在管理计划方面拥有丰富的经验。针对管理者经常面临的管理问题（甚至企业困境），他在本书提出了通过做计划（组织有序的团队能力）形成有效管理的方法体系。企业管理者的管理工作可以分三个方面：管理业务、管理下属、管理自己。对应的，一名称职的管理者需要掌舵企业发展方向，给予团队归属感，平衡自己的工作时间。作者认为这些都可以先计划后管理来达成。对应的计划分别是企业计划、团队计划、自我管理计划。企业业务计划主要包括宏观计划、不同阶段的进度计划；下属团队计划包括人才培养（储备）计划、分工/绩效考核计划、福利/激励计划；自我管理计划主要是高效的时间管理计划。具体怎么制定这些计划，需要兼顾哪些因素，书中都有比较详细的说明或是案例讲解，这里不再赘述。时间管理是人们永恒的议题，不管是针对企业还是个人。作者在书中提出了用高效的计划管理时间，很有意思。他认为时间效率比时间长度更值得重视。这就要求我们专注思考的结果，而不是花费掉的时间总和。他建议通过时间管理计划的训练，形成拟定每周的工作清单的习惯。流程可以归结为：（1）确定一周的工作目标并按照重要性排序。这里可以参考美国的管理学家科维提出的时间“四象限”法，把工作按照重要和紧急两个不同的程度划分为四个“象限”：既紧急又重要、重要但不紧急、紧急但不重要、既不紧急也不重要。按照轻重缓急依次排序。（2）确定本周工作方法和分析耗时总额。根据工作目标对自己的优势能力进行分配使用。预计重要工作将耗费的时间总额，并与工作目标对比分析。优先安排处理重要和紧急事件，其它暂延。在此基础上，设计好行动步骤，寻找到配合人员并授权，然后列好行动的日程表。（3）预留弹性时间。每天预留一小时的弹性时间以便应急之用。这些弹性时间也可以用来调整心情，思考和解决一些临时产生的问题。这本书根据管理者的工作提出了较为详细的做计划和管理的指南，从事管理的工作人员可以从中去探索适合自己的具体的解决方法。对于还没有步入管理层的读者来说，可能没有那么迫切地需要去了解全面的管理经验，建议可以先着重了解下关于时间管理部分的内容即可。

12、生活学习工作中计划都是无处不在的，小到想想今天晚饭做点儿啥，大到企业的五年战略规划，关于时间的一切安排都是计划。计划是不能忽视的存在，因为时间是不能回滚的，你现在的每一步都会影响你的未来。尤其作为企业管理者，对企业的规划，影响的不只是个人了。那学好如何做计划就是企业管理者的基本素质。我在公司里讲了几年的敏捷开发的培训课程，里面反复强调的就是计划，软件开发里面强调，敏捷关注的点主要就是质量和计划，学过项目管理的一定记得成本进度质量管理

《不会做计划怎么做管理》

三角形。软件开发公司如此，其他企业也大同小异。管理上对于进度的把控都是至关重要的。而控制进度最有效的方法就是计划。这本书的核心就是讲计划的重要性，把企业管理者的痛点挨个梳理，并围绕计划提出解决方案。先纠正计划不重要的错误观念，给出做计划的核心原则：什么能做，什么不能做。再从宏观，微观分解来讲做计划的原则。尤其强调了计划中人的因素。对员工的激励和人才培养的计划是本书最大的亮点。讲如何计划的书中，以企业，项目这些客观存在为核心的多，讲到人主观能动性的少。所以很多计划无效，形同虚设，失败就在于没有考虑执行计划的人这个因素。此书中讲“每个人都成为链条上的一环”，做计划要在了解员工的基础上，增加团队认同感和凝聚力，才能最大限度地发挥员工的能力，所做计划的执行力才有保障。管理的根本是员工的管理，再好的计划没人实施都是空谈。而领导往往重视业绩，公司的前景，最容易忽视的是员工。企业三年五年计划要达到多少利润，几年内上市，是领导们随口能聊上大半天，但对于自己手下的团队能力，能不能完成任务，这些往往很少有如数家珍的。员工才是一个企业是最重要的财富，能够留住人才的企业才得以长足发展。书中给领导提了个醒：“做计划一定要把员工的需求写在最重要的位置。”要记住员工总是喜欢亲民的领导者，管理的高效一定来源于员工利益的最大化。此书最大的不足，就是举得例子很少，详细的只有一个海尔张瑞敏的企业战略规划，实操性很差。原则讲很多，没有结合实际企业的案例，比较枯燥。完全笔记体，可读性欠佳。

1、《不会做计划怎么做管理》的笔记-第28页

我们必须明白做计划的目的，它之于管理的意义是什么？是让一切都有条不紊。如果你的团队是失控的，做什么都没有刹车，那你这个管理者就是失败的！当你越想实现某个具体目标时，越应该保持冷静和耐心。这是你要做的不是迅速开始冲刺，也不是去手下做激情动员。拿出一张纸，写下几个要素，然后去开会讨论，统一思想，制定计划，坚定意志，再按部就班地去实现计划。

优秀的管理者总能克制内心的冲动，用绝对的理性和一份高安全系数的规划书带领团队完成高远的目标。死在路上的多是一些心怀大志但准备不周的“天才”，成功走到终点线的永远都是成竹在胸的人。

2、《不会做计划怎么做管理》的笔记-第133页

信息化时代是另一个重要的“破坏因素”。电子邮件和各种聊天工具不时的引诱你，召唤你去关注它们，把正在进行的工作打断，让时间变得碎片化。你得学会甩掉杂念的包袱和拒绝各类诱惑，把容易走散的时间凝结起来。管理者需要整块的高效时间思考重大问题，即使只有半小时，也能给我们带来惊喜。

重视自己的“时间效率”而不是时间长度。长度不是重要的。有些人一整天都在思考，但没什么效果。“时间效率”指的是我们关注思考的成果，而不是花掉了多少时间。有效性是一个关键，但大多数的管理者做不到这一点。

3、《不会做计划怎么做管理》的笔记-第9页

两家公司都没有成熟的员工培训计划。即使能力很强的公司元老，有些人也觉得公司的未来和自己的前途是“模糊”的。中下层职员更不用说了，许多人抱着“待一天是一天”的心态为企业工作。当企业开始裁员时，大面积的恐慌和波动就像天塌地陷一样，让所有人都充满了焦虑。

如果企业没有一个针对员工的管理计划，这个团队就没有凝聚力。因为人们在这里工作体验不到家的感觉。他们的归属感不在这里，而在一个遥远的地方——“再换一个单位可能好点儿”。员工每天都要“跳槽”的冲动。高工资可以暂时压制住，可一旦经营不善，就如同大河决堤，每个人都想往外逃。

《不会做计划怎么做管理》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com