

企业管理培训
系列教程

第1辑

生产计划 与 交期管理

百朗教育 编著

北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第1辑

生产计划与交期管理

百朗教育◆编著

常州大学图书馆
藏书章

北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产计划与交期管理/百朗教育编著. —北京: 北京燕山出版社, 2009. 12

(企业管理培训系列教程. 第1辑)

ISBN 978-7-5402-2216-1

I. 生… II. 百… III. 工业企业管理: 生产管理—教材
F406.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235578 号

生产计划与交期管理

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电话: 010-65240430

经销: 各地新华书店

印刷: 北京正道印刷厂

开本: 889mm × 1194mm 1/16

印张: 145.75

字数: 2028 千字

版次: 2010 年 2 月第 1 版

印次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5402-2216-1

定价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识品牌）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心
杜平（研究员、主任）
2010年1月6日于北京

目 录

第一章 年度计划	(1)
第一节 编制年度计划的程序	(1)
第二节 年度目标的拟订	(2)
第三节 部门计划	(8)
第二章 生产计划	(20)
第一节 生产计划的含义	(20)
第二节 生产计划的目标与条件	(21)
第三节 产品计划	(24)
第五节 生产计划的内容	(32)
第三章 制造途程的安排	(37)
第一节 制造途程安排的含义	(37)
第二节 制造途程安排的步骤	(38)
第三节 影响制造途程安排的因素	(56)
第四章 制造日程的安排	(58)
第一节 制造日程安排的含义	(58)
第二节 影响制造日程安排的因素	(59)
第三节 制造日程安排的集中程度	(60)
第四节 机器能量	(61)
第五节 制造日程安排的步骤	(62)
第六节 基准日程计划	(63)
第七节 甘特图	(66)
第八节 材料计划	(69)
第五章 工作指派与跟催	(75)
第一节 工作指派	(75)
第二节 领料制度的建立	(80)
第三节 制造进度的跟催	(86)
第六章 大量(存货)生产下的生产管理	(92)
第一节 大量生产的含义及特性	(92)
第二节 大量生产下的生产计划程序	(93)
第三节 大量生产下的订货制令流程	(94)

第四节	大量生产下制造日程的安排	(95)
第五节	大量生产下的工作指派与跟催	(96)
第七章	订货生产下的生产管理	(99)
第一节	订货生产的含义及特性	(99)
第二节	订货生产下的生产计划程序	(99)
第三节	订货生产下的订货制令流程	(100)
第四节	订货生产下制造日程的安排	(101)
第五节	订货生产下的工作指派	(102)
第六节	订货生产下的跟催	(112)
第八章	紧急生产计划的管理	(113)
第一节	制订紧急生产计划的前期准备工作	(113)
第二节	制订紧急生产计划	(120)
第三节	紧急生产的作业安排	(131)
第九章	紧急生产的运作管理	(142)
第一节	紧急生产的作业指导	(142)
第二节	紧急生产的作业控制	(146)
第三节	紧急生产的品质管理	(154)
第十章	制造部门与生产管理	(162)
第一节	检核表的应用	(162)
第二节	现场纪律的维持与整理、整顿	(163)
第三节	基本资料的整理	(164)
第四节	领导能力的加强	(167)
第五节	制造命令的接收	(172)
第六节	制造部门的生管改善活动	(173)
第七节	缩短交期	(177)
第十一章	交期延误与部门责任	(183)
第一节	交期延误与部门协调	(183)
第二节	营销部门与生管部门的协调	(184)
第三节	设计部门与生管部门的协调	(187)
第四节	物料管理部门与生产管理部门的协调	(188)
第五节	采购部门与物料管理部门的协调	(190)
第六节	IE 部门与生管部门的协调	(192)
第七节	品管部门与生管部门的协调	(193)
第八节	制造部门与生管部门的协调	(193)
第九节	灿烂的未来	(196)
第十二章	存量管制	(197)
第一节	存量管制的意义	(197)

第二节	存量管制的 ABC 分析法	(199)
第三节	存量管制的中心问题	(205)
第四节	存量管制的基本要素	(207)
第五节	存量管制的方法	(210)
第六节	订货生产下的存货管制	(223)
第七节	存货的估量、估价方法与存量管制绩效的考核	(226)
第十三章	产品研发	(229)
第一节	产品研发的必要性	(229)
第二节	新产品计划	(230)
第三节	新产品的应用性研究	(232)
第四节	与新产品制造有关的问题	(235)
第五节	产品研发中必须的管制	(236)
第十四章	各种生产管理方式的比较	(237)
第一节	福特式生产管理	(237)
第二节	丰田式生产管理	(237)
第三节	丰田新看板方式	(241)
第四节	日立 MST 式生产管理	(245)
第五节	丰田式、日立 MST 式、福特式生产管理的分析与比较	(262)

第一章 年度计划

经营计划分为长期计划与短期计划。长期计划为三五年以上的经营计划；短期计划为一年的经营计划，故又称为年度计划。年度计划是长期计划的头一年的计划，年度计划的目标即为长期计划头一年的目标。因此年度计划应与长期计划相互配合。聚集数年的年度计划便可达成长期计划的目标。

第一节 编制年度计划的程序

在编制年度计划之前必须具备两种数据：数年经营实绩数据与预测数据。编制年度计划所需要的经营实绩数据可由各年度的会计报表中求得。这些会计报表当中，表示企业某期间内经营成绩的报表称为损益表，表示企业某一时点财务状况的报表称为资产负债表。从损益表与资产负债表我们可进一步对企业的经营进行分析以了解企业经营的优劣。在市场竞争十分激烈的今日，许多企业经营不善而显示出严重的企业病态。常见的企业病态有下列五种：

- 净利过低（或年年亏损）；
- 对存货过分投资，存货周转率过低；
- 对应收账款过分投资；
- 对固定资产过分投资；
- 自有资本不足。

从事经营分析可以了解企业经营状况，进而以年度计划设法改善企业的经营体质。

当企业的预测数据与经营实绩数据已经获得之后，就可开始拟订年度计划。首先应确定经营目标。确定经营目标的方法有三种：经验法、附加价值法、投资报酬率。

经营目标一经确定之后，各部门应依据经营目标拟订各部门的计划，再经过适当的调整、讨论与审查，然后决定整体的经营计划。依据整体的经营计划，再拟订详细的预算。现将年度计划的编制程序与有关的负责人员列在表 1-1。

某知名度很高的厂商，根据表 1-1 的年度计划编制程序，去从事年度计划的预算编表，相当富有参考的价值，故将该厂商编制年度计划的网络图绘出来（见图 1-1）。

表 1-1 年度计划的编制程序与相关的负责人

程 序	项 目	负责人
I	经营业绩 预测资料 检讨	总经理听取相关部门的报告
II	经营目标的拟订	总经理或董事会
III	部门计划的拟订	各部门主管
IV	详细预算	各部门主管

整个年度计划拟订完成后，有必要打字印刷装订成册，并盖以“密”字。各部门主管、副主管以上的干部一人一册，妥善保管，如此各部门才能据此协同一致，向既定的利润目标迈进。

有些企业年度计划编制毫无明显的程序，部门计划由各部门自行保管，又没有印刷装订成册。过了两三个月，企业内出现好几种有关年度计划数据的版本，各部门意见纷纭，莫衷一是。这种情况之下，怎能使各部门协同一致，向既定的利润目标推进呢？

第二节 年度目标的拟订

根据企业经营实绩与企业对未来预测数据，经营者应进一步确定企业的年度利润目标。然后根据年度利润目标，经营者再进一步拟订企业的年度计划。年度利润目标一方面说明企业在一年内所要达成的利润水准；另一方面可作为经营者对经营计划实施成果的考核标准。

拟订年度利润目标的方法很多，最常用的有三种：经验法、投资报酬率法与附加价值法。

一、经营者依经验去制定年度利润目标（经验法）

这种方法十分简单，但是应用这种方法去拟订年度利润目标必须先有过去数年企业经营的实绩数据以及企业对未来销售预测的数据。因此经营者要依恃心胸中所累积的经验去制定年度利润目标，绝不能凭空去编制不合乎现状的年度利润目标。例如某企业员工共有 253 人，依据过去数年企业经营实绩以及企业的销售预测，经营者认为每一员工平均应该（可以）赚取 4 万元的利润，因此经营者依经验所拟订的年度利润目标为 1012 万元。

二、经营者依投资报酬率去拟订年度利润目标（投资报酬率法）

（1）投资报酬率

企业经营必须配合企业利润计划。若企业要获取更大的利润，则经营者必须增加投资、扩充生产设备。然而在市场竞争激烈与生产技术进步神速的今日，过度投资显然要冒很大的风险。在这种情况之下，经营者对每桩投资不得不注意资本回收的问题。只要投下去的资本能在适当的年限里收回来，就有利可图，就值得去投资。因此在盘算资本回收的问题时，企业经营者便是在以投资报酬率作为企业经营的利润目标。

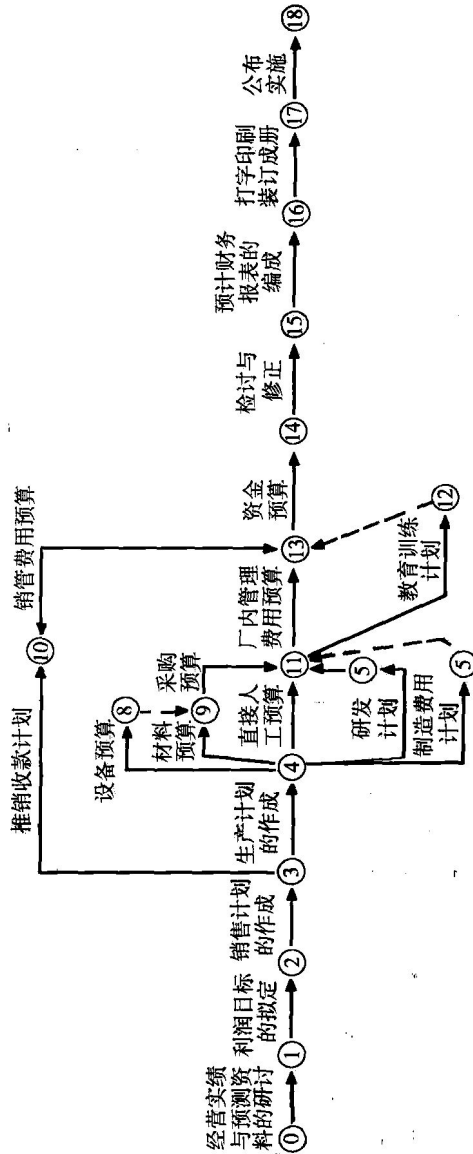


图 1-1

所谓投资报酬率是指投下一笔资本后，在一年内所能获取的利润对总资本（总资产）的报酬比率。投资报酬率的大小受到利润率与总资产周转率的影响，其关系如下：

$$\frac{P}{C} = \frac{P}{S} \times \frac{S}{C}$$

其中：P = 利润，C = 总资本或投资，S = 总销售额； $\frac{P}{C}$ 为投资报酬率， $\frac{P}{S}$ 为利润率， $\frac{S}{C}$ 为总资产周转率。

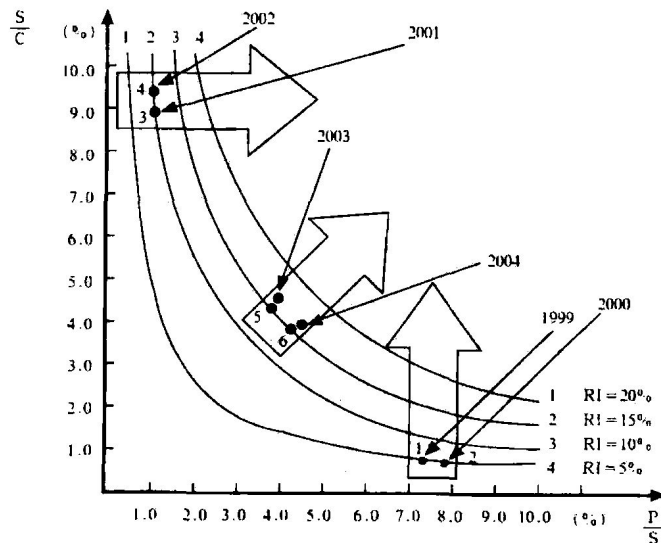
企业经营者若想要提高投资报酬率，则必须对影响投资报酬率的两个因素加以探讨。从“投资报酬率 = 利润率 × 总资产周转率”，我们知道若要提高投资报酬率，应从提高利润率与总资产周转率着手。换句话说，经营者希望将投下去的总资本能很快收回来，只有两个办法：提高利润率与提高总资产周转率。但利润率与总资产周转率的提高要相互配合，投资报酬率才能大幅度地增加。若利润率与总资产周转率的提高不能相互配合而

只一味地增加其中的某一项，则对提高投资报酬率的作用可能非常低微。如表 1-2 所示，在个案甲的情况下，利润率 9%，总资产周转率 1，投资报酬率 9%，若想增加投资报酬率，最好的方法莫过于提高总资产周转率（总资产周转率从 1 提高到 1.5 相当容易），因为提高利润率对投资报酬率的贡献颇微小。在个案乙的情况下，利润率 2%，总资产周转率 4，投资报酬率 8%，这时若提高总资产周转率，则对提高投资报酬率的贡献微小，倒不如设法提高利润率，因为提高利润率对提高投资报酬率的贡献要来得大些，何况利润率从 2% 提高至 3% 或 4% 是相当容易的。

表 1-2

个案别	原有的现象			对策		对策后的现象
	利润率 (%)	总资产 周转率 (%)	投资 报酬率 (%)	利润率 (%)	总资产 周转率 (%)	投资 报酬率 (%)
个案甲	9	1	9	10	1	10.0
				9	1.5	13.5
个案乙	2	4	8	3	4	12.0
				2	4.5	9.5

就上述情形可用图 1-2 来说明。在点 1 或点 2 的情况下，为提高投资报酬率，若致力于增加利润率，则很显然会徒劳无功，倒不如箭头所示致力于提高总资产周转率了。同理在点 3 或点 4 的情形下，只有致力于利润率的提高，对投资报酬率的提高才能收到事半功倍之效。在点 5 或点 6 的情形下，欲提高投资报酬率，非同时致力于增加利润率与总资产周转率不可。



图表 1-2 投资报酬率

为提高投资报酬率，我们要提高利润率与总资产周转率。若要提高利润率，则经营者应设法减少销货退回，降低销货成本，减少营业外支出。销货成本包括制成品成本、销货费用与管理费用，因此经营者应努力推

行成本降低方案 (Cost—DownProject) 以提高利润率。若要提高总资产周转率, 则经营者应努力去控制流动资产与固定资产, 使其生产力趋于最高 (见图 1-3)。

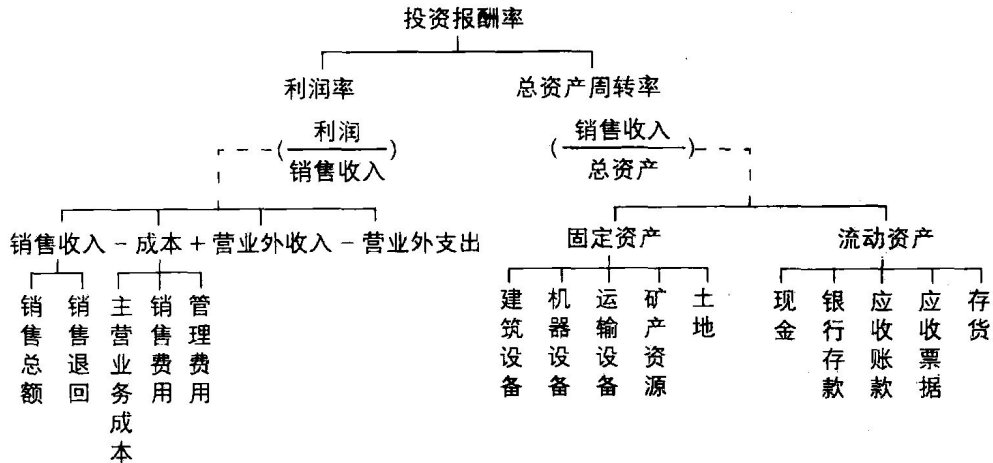


图 1-3 投资报酬率分析图

(2) 将投资报酬率换算为年度利润目标

某企业的利润率 6%，总资产周转率一年一次半，该企业的投资报酬率为 9%。根据经营数据与企业的预测，经营者认为应将投资报酬率提高至 15%。在这种情况下，经营者拟订的策略目标如下：

- ① 投资报酬率从 9% 提高到 15%。
- ② 利润率从 6% 提高至 7.5%。
- ③ 总资产周转率从一年一次半提高至一年两次。

该企业总资本为 5 000 万元，在总资产周转率一年两次的情况下，该企业年销售额应为 1 亿元。

销售额

销售额

$$\therefore \text{总资产周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{总资产}} = \frac{\text{销售额}}{5000 \text{ 万元}}$$

$$\therefore \text{销售额} = 5000 \text{ 万元} \times 2 = 1 \text{ 亿元。}$$

该企业年度利润目标应为 750 万元。

$$\therefore \text{利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{销售额}} = \frac{\text{利润}}{1 \text{ 亿元}} = 7.5\%$$

$$\therefore \text{利润} = 1 \text{ 亿元} \times 7.5\% = 750 \text{ 万元}$$

$$\text{或} \therefore \text{投资报酬率} = \frac{\text{利润}}{\text{总资本}} = \frac{\text{利润}}{5000 \text{ 万元}} = 15\%$$

$$\therefore \text{利润} = 5000 \text{ 万元} \times 15\% = 750 \text{ 万元}$$

三、经营者以附加价值去拟订年度利润目标 (附加价值法)

(1) 附加价值

企业的经营不应以拥有众多的员工以及庞大的销售额自夸，因为员工的多寡与销售额的大小很难作为企业

经营好坏的标准。企业经营应以创造利润的多寡或创造附加价值的多寡为荣。附加价值是一种衡量企业经营绩效的尺度，它是指由于生产活动所附加于原材料费用上的价值。换句话说，附加价值是从企业的生产总额中扣除企业为了从事生产活动从企业外购买进来的消费价值所剩下的生产价值。

附加价值的计算方法大致可分成两种：扣除法与加总法。我们常见的附加价值计算公式是指扣除法的附加价值计算公式：

附加价值 = 生产总额 - (原材料费用 + 燃料费用 + 电力费 + 间接税)

日本通产省的附加价值计算公式是指加总法的附加价值计算公式：

附加价值 = 报酬 + 薪资 + 津贴 + 福利费 + 金融费用 + 股利 + 公司内保留盈余 + 各种税捐

(2) 附加价值作为经营政策的功能

① 可强化企业经营的体质

目前许多人都有个错误的想法，认为企业的销售额多、员工多、机器设备多表示企业经营绩效优良。很多经营者以拥有众多的员工以及庞大的机器设备与销售额自夸，殊不知员工与销售额的多寡不足以代表企业经营的好坏。若某一企业员工多、机器设备与销售额庞大，而企业所创造的附加价值也成比例增加，则这是再优良不过的企业了。不过我们所看到的许多企业想方设法增加员工、机器设备与销售额，但所创造出来的附加价值却没有成同比例的增加。在这种情形之下，企业经营的体质受到影响。要强化企业经营的体质应采用附加价值作为企业经营优劣的指标。

实施附加价值的基本精神如下：

利润增加率 > 附加价值增加率 > 生产销售增加率 > 工资增加率 > 设备增加率

② 借工资的适当分配提高经营绩效

就附加价值而言，理想的工资率应占附加价值的 3/1。若工资少于附加价值的 3/1，则表示企业家剥削了劳工。反之，若工资大于附加价值的，则表示企业所创造的附加价值大部分以工资的形态发给了员工，企业内部的保留盈余过少，企业的体质显得十分微弱。因此以附加价值的适当比率作为发给员工的工资可以鼓舞员工士气，增加工作效率，提高经营绩效。

③ 防止“物力”、“资本”、“人力”、“时间”与“空间”的浪费

从上述附加价值实施的基本精神，我们可以了解附加价值的实施在于以最小的人力、物力、资本、时间与空间创造最高的生产价值。也就是说，附加价值的实施无非在于杜绝人力、物力、资本、时间与空间的浪费，以创造最高的生产价值。

④ 以“质”的企业成长代替“量”的企业成长。只重视人员、机器设备与销售额的企业成长是“量”的企业成长。唯有在注重推行附加价值之下的企业成长才是“质”的企业成长。

(3) 将附加价值换算成年度利润目标

$$\text{附加价值率} = \frac{\text{附加价值}}{\text{销售额}}$$

$$\text{利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{销售额}}$$

在上述两个式子当中，只要获知附加价值、附加价值率与利润率，就可算出销售额与年度利润目标了。若附加价值为 600 万元，附加价值率为 5/1，利润率为 9%，则销售额为 3 000 万元，年度利润目标为 270 万元。

四、损益平衡图 (Break—Even Chart) 在年度计划上的应用

所谓损益平衡图即表示总成本线与总收益 (总销售额) 线的关系的一个图形。在损益平衡图中，总成本线

与总收益线的交点叫做损益平衡点，表示在总收益等于总成本的销售量时，企业不赚钱也不亏本。如图 1-4 所示，A 点为损益平衡点，即表示企业不赚钱也不亏本，此时的销售量为 OB。若销售量大于 OB，则企业赚钱；若销售量小于 OB，则企业亏本。

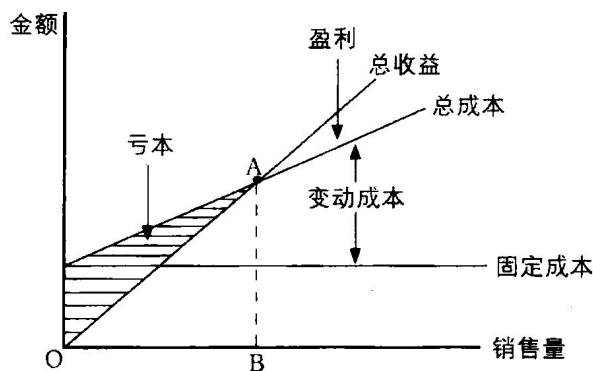


图 1-4 损益平衡图

损益平衡图可以应用在年度计划上。当我们已经拟订好年度利润目标时。可以进一步根据损益平衡图了解企业的销售计划以及总成本计划。例如某企业的产品每件售价 200 元，总固定成本 2 000 万元，单位变动成本 120 元，该企业年度利润目标为 500 万元，则该企业的计划销售量应为 312 500 件。

$$\text{销售量} = \frac{\text{固定成本} + \text{固定利润}}{\text{单位价格} - \text{单位变动成本}}$$

$$= \frac{2\,000 \text{ 万元} + 500 \text{ 万元}}{200 \text{ 元} - 120 \text{ 元}}$$

$$= \frac{2\,500 \text{ 万元}}{80 \text{ 元}}$$

$$= 312\,500 \text{ (件)}$$

该企业的计划销售额应为 62 500 000 元。

$$\text{销售额} = \frac{\text{固定成本} + \text{固定利润}}{1 - \frac{\text{单位变动成本}}{\text{单位价格}}}$$

$$= \frac{2\,000 \text{ 万元} + 500 \text{ 万元}}{1 - \frac{120 \text{ 元}}{200 \text{ 元}}}$$

$$= \frac{2\,500 \text{ 万元}}{\frac{80 \text{ 元}}{200 \text{ 元}}}$$

$$= 2\,500 \text{ 万元} \times \frac{200}{80}$$

$$= 62\,500\,000 \text{ (元)}$$

或：销售额 = 单位价格 × 销售量 = 200 元 × 312 500 = 62 500 000 元

该企业的计划总成本应为 57 500 000 元。

$$\begin{aligned}
 \text{总成本} &= \text{固定成本} + \text{变动成本} \\
 &= \text{固定成本} + \text{单位变动成本} \times \text{销售量} \\
 &= 2\,000 \text{ 万元} + 120 \text{ 元} \times 312\,500 \\
 &= 57\,500\,000 \text{ 元}
 \end{aligned}$$

或：总成本 = 销售额 - 利润 = 62 500 000 元 - 5 000 000 元 = 57 500 000 元。

将上述的年度利润目标，计划销售额（量）、计划总成本一起绘在图 1-5 上。

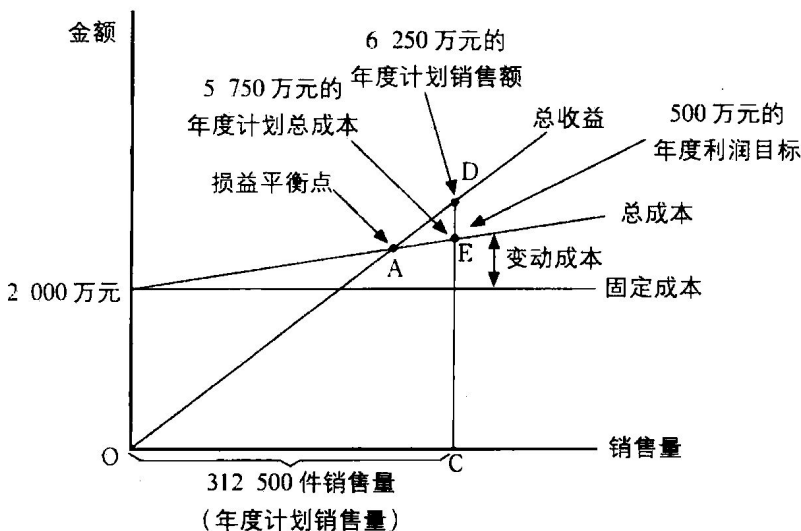


图 1-5

第三节 部门计划

年度利润目标拟订之后，接着便是各部门如何拟订部门计划以支持与达成年度利润目标的问题。部门计划通常分为销售计划、生产计划、财务计划与人事计划四类。为达成年度利润目标，企业一方面对于产品的产销应有一套完善的计划；另一方面对于推动产销活动的财务亦应有所计划，否则拟订出来的年度利润目标不易达成。此外人是企业活动的主体，如何培养人才或如何训练员工等人事计划亦为达成年度利润目标不可缺少的一环。因此销售计划、生产计划、财务计划与人事计划对年度利润目标的达成不可或缺。

一、销售计划

年度利润目标拟订后，根据“利润 = 销售额 - 销售成本”的等式，我们应设法拟订目标利润下的销售额与销售成本，而对销售额的策划便是销售计划的范围。所谓销售计划是以利润目标为前提，然后决定销售何种商品（产品计划），以何种方法出售（销售通路计划），以何种价格出售（价格计划），要销售多少数量（销售量计划），如何增进销售（促进销售计划），如何控制销售费用（销售费用计划），如何收回销售款项（应收账款收回计划）。现将销售计划的内容以图 1-6 表示。

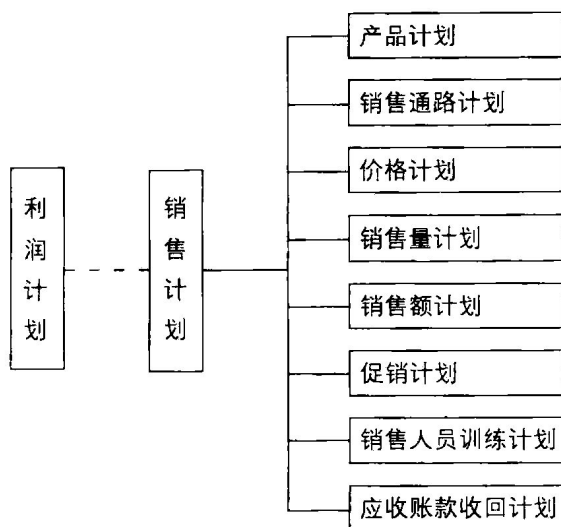


图 1-6 销售计划的内容

(1) 产品计划

产品计划必须根据市场活动的趋势，因为市场的主权操纵在消费者的手中，这便是买方市场。为配合消费者的动向与满足消费者的需要，则应注意下列诸事项：

①产品的品质

产品计划中产品的品质并非指完美无缺的品质，而是指消费者所要求的品质水准。

②产品的设计

良好的产品设计一方面要使产品的外表美观大方，容易吸引顾客；另一方面更要表明与增进产品的用途与机能。

③产品的包装

产品包装的好坏足以影响产品的价值与销路。因此产品应注重包装以满足顾客的眼福，进而提高顾客的购买欲望。

④产品的信赖性

产品的信赖性低表示产品时常会发生故障。买到时常会发生故障的产品的顾客无异于受骗一样，内心十分痛苦，故其损失是百分之百的。

⑤决定产品的名称

产品的名称可以左右顾客对产品的印象。因此企业界对产品的名称相当重视，尤其是经营家庭电器产品诸公司借产品的名称吸引顾客（见表 1-3）。