

GAODENG ZHIYE JIAOYU

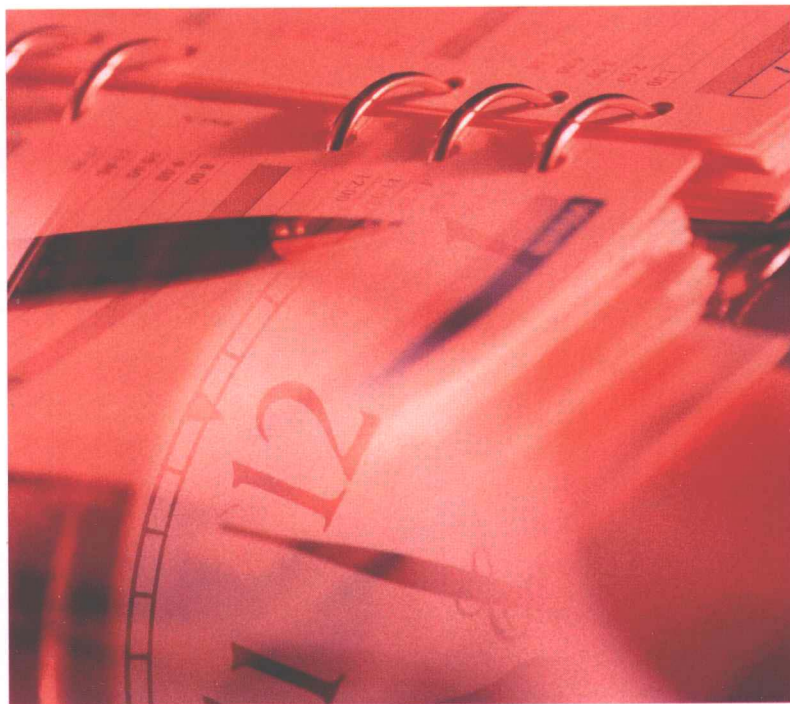
高等职业教育规划教材

GUIHUA JIAOCAI

综合作业实训教程

ZONGHE ZUOYE SHIXUN JIAOCHENG

主 编 高延鹏
副主编 姜铁城 邸胜男 刘 勇
主 审 陈荣铎



东北林业大学出版社

高等职业教育规划教材

综合作业实训教程

主 编 高延鹏

副主编 姜铁城 邸胜男 刘 勇

主 审 陈荣铎

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

综合作业实训教程/高延鹏主编. —哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2008.9

高等职业教育规划教材

ISBN 978-7-81131-360-4

I. 综… II. 高… III. 工商行政管理—高等学校: 技术学校—教学参考资料 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 145016 号

责任编辑: 付 佳 李学忠

封面设计: 彭 宇



NEFUP

高等职业教育规划教材

综合作业实训教程

Zonghe Zuoye Shixun Jiaocheng

主 编 高延鹏

副主编 姜铁城 邸胜男 刘 勇

主 审 陈荣铎

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路26号)

东 北 林 业 大 学 印 刷 厂 印 装

开本 787 × 960 1/16 印张 15.75 字数 275 千字

2008 年 9 月 第 1 版 2008 年 9 月 第 1 次印刷

印数 1—1 500 册

ISBN 978-7-81131-360-4

F·242 定价: 23.00 元

前言

随着市场经济的深入发展,我国的商务活动日益活跃和频繁,市场越来越多地需要工商管理类的应用型人才。这些人才不仅要懂得专业理论,而且要具备相关的实务能力和技能。高等院校工商管理类专业正肩负着培养和输出这些人才的使命。但是,目前我国适合教学使用的工商管理类实训教材存在数量不足、内容陈旧等问题,因此迫切需要编写一本具有时代感的、实用性强的实训教材。本书正是从社会人才需要和高校商务管理类专业的培养目标出发,以深化专业理论知识,培养学生职业能力和综合素质为目标,以技能训练为主线,在总结相关学科实验教学经验的基础上编写的。全书分为市场营销信息管理、营销战略、产品开发与管理、组织结构设计、绩效管理、旅行社管理、商务礼仪等13个模块,涵盖了商务职业岗位群所需要掌握的主要实践技能。每一模块包括理论方法基础、常见问题及对策、案例分析等内容。

本书内容新颖,实用性强。既可以作为高等院校本科和高职高专学校工商管理类专业的实验实训教程,也可作为企业管理和营销人员的实务操作培训教材。各模块设计的实验时间为建议时间,在实验实训过程中可根据教学计划和实际情况选取实验项目展开;可以与专业理论教学同步进行,也可在理论课教学结束后安排集中式训练。

《综合作业实训教程》由哈尔滨商业大学德强商务学院和黑龙江林业职业技术学院的教师联合编写。由高延鹏任主编,姜铁城、邱胜男、刘勇任副主编。写作分工如下:案例一、案例二由张宇撰写,案例三、案例四由姜铁城撰写,案例五由姜云撰写,案例六由刘巍撰写,案例七、案例八由高延鹏撰写,案例九、案例十由刘勇撰写,案例十一由赵雅波撰写,案例十二、案例十三由邱胜男撰写。全书由高延鹏、姜铁成、邱胜男总纂。

在编写过程中,各位参编人员积极准备,参考了大量的专著、教材及互联网上的资料,从而使本书的质量得到保证,且满足了教学急用。

本书的出版只是阶段性成果,虽然我们力求突出特点,但不足之处在所

难免，我们愿继续努力，跟踪教材使用效果，根据广大读者的意见和市场需求的发展变化加以修订，使之真正成为适用于经济管理类专业实验实训的优秀教材。

编 者

2008 年 8 月

目 录

案例一 浩泰集团年度计划为何失败	1
1.1 理论方法基础	1
1.2 常见问题及解决对策	10
1.3 案 例	13
1.4 案例分析指南	15
案例二 高扬集团组织结构优化设计	17
2.1 理论方法基础	17
2.2 常见问题及应对策略	22
2.3 案 例	24
2.4 案例分析指南	39
案例三 美欣汽配有限公司案例	42
3.1 理论方法基础	42
3.2 常见问题及对策	45
3.3 案 例	50
3.4 案例分析指南	58
案例四 西南公司的绩效管理	60
4.1 理论方法基础	60
4.2 常见问题及对策	62
4.3 案 例	68
4.4 案例分析指南	74
案例五 卡尔公司的新产品设计与制造项目	76
5.1 理论方法基础	76
5.2 常见问题及对策	79
5.3 案 例	84
5.4 案例分析指南	92
案例六 佳美电脑公司江苏省商用 PC 市场占有率调研	97

6.1	理论方法基础	97
6.2	常见问题及应对策略	99
6.3	案 例	105
案例七	华龙的方便面家族	118
7.1	理论方法基础	118
7.2	常见问题及对策	123
7.3	案 例	127
7.4	案例分析指南	131
案例八	娃哈哈分销渠道建设	132
8.1	理论方法基础	132
8.2	常见问题及应对策略	134
8.3	案 例	136
8.4	案例分析指南	146
案例九	广西桂林市国美电器圣诞狂欢促销活动策划案	147
9.1	理论方法基础	147
9.2	常见问题及对策	150
9.3	案 例	152
9.4	案例分析指南	164
案例十	推销技巧	166
10.1	理论方法基础	166
10.2	常见问题及应对策略	177
10.3	案 例	179
案例十一	扬州昌盛玩具公司洽谈业务商务礼仪案例	186
11.1	理论方法基础	186
11.2	常见问题及应对策略	193
11.3	案 例	198
11.4	案例分析指南	203
案例十二	蓝天旅行社团队接待	205
12.1	理论方法基础	205
12.2	常见问题及应对策略	214
12.3	案 例	221
12.4	案例分析指南	222
案例十三	广州金源酒店的综合业务处理	226
13.1	理论方法基础	226

13.2 常见问题及对策.....	236
13.3 案 例.....	237
13.4 案例分析指南.....	242
参考文献.....	244

案例一 浩泰集团年度计划为何失败

1.1 理论方法基础

1.1.1 计划职能的含义

计划职能有广义和狭义之分。广义的计划职能是指制订计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的工作过程。具体来说，广义的计划职能包括调查研究、预测、决策、制订计划、执行计划和检查计划执行情况。狭义的计划职能则是指制订计划，即根据实际情况，通过科学的预测，权衡客观的需要和主观的可能，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的途径。

1.1.2 计划职能的性质

计划职能的性质可以概括为目的性、首位性、普遍性、效率性、创新性五个方面。

1.1.2.1 目的性

计划职能要通过调查研究、预测，确定组织的目标，然后制定实现目标的计划，计划职能的目的性是非常明显的。每个计划及其派生而来的计划，它们目的在于促使组织目标的实现。

1.1.2.2 首位性

计划职能是管理的首要职能。从管理过程来看，计划职能在时间顺序上是处于计划、组织、领导、控制四大管理职能的开始阶段，计划是管理者行使管理职能的基础，组织、领导、控制职能作用的发挥要以计划为依据，计划要贯串到这些职能中去，而组织、领导及控制的目的在于促使计划的实现。

1.1.2.3 普遍性

计划职能涉及组织内各层次、各部门，组织内的任何管理活动都需要进

行计划,任何一个管理者都要参与计划管理活动。人们常说,管理者的主要任务是作决策,而决策是计划职能的核心。如果将管理者的决策权限制过严,就会束缚他们的手脚,使他们失去计划职能与职责,养成依赖上级的习惯。

1.1.2.4 效率性

计划职能的任务,不仅要确保实现组织目标,而且要选择最优的资源配置方案,以求得合理地利用资源和提高效率。计划职能的效率,是以实现组织目标所得到的利益,扣除为制定和执行计划所需要的费用及其他预计不到的损失之后的总额来测定的。效率这个概念一般含义是指投入和产出之间的比率,但在这个概念中,不仅包括人们通常理解的按资金、工时或成本表示的投入产出比率,如资金利润率、劳动生产率和成本利润率,还包括组织成员个人和团体的满意程度。

1.1.2.5 创新性

由于计划是面向未来的,因此它常常要面临变化了的新环境,遇到需要解决的新问题,针对新的机遇或挑战,因而必须有创新的计划、创造性的管理过程。就企业来讲,根据经营环境的变化,需要确定含有创新因素的目标,制定含有创新因素的计划,科学组合人才、资本和科技要素,以创造市场和适应市场,满足市场需求,同时取得企业经济效益和达到社会责任目标。

1.1.3 计划编制的程序

虽然计划的种类多种多样,但是计划编制的程序都是相似的。

1.1.3.1 对环境进行调查研究、预测

组织的环境,包括内部环境和外部环境。对环境进行调查研究和预测是在编制计划之前进行的,是编制计划的真正起点。通过对内部环境的调查和分析,可以发现自己的长处和短处;通过对外部环境的调查、分析和预测,主要是找到组织发展的机会,以便抓住机会,促进发展;同时,要发现威胁,以主动地规避风险。这样,既要考虑组织的现实环境,又要预测未来的环境,为确定组织目标提供依据。

在对环境进行调查研究和预测中,有一项涉及对内外环境分析的工作,就是分析前期计划执行情况。以编制年度计划为例,编制2007年计划,2006年计划就是2007年的前期计划。前期计划完成情况是编制计划的参照标准。无论计划完成与否,都应进行全面深刻的分析。完成得好应总结经验,未完成的应分析原因,找出问题所在。编制计划时应考虑这些问题对下期目标的影响。

1.1.3.2 确定目标和分解目标

在对环境进行调查研究和预测的基础上,确定组织的目标。组织在未来的计划期中的目标不止一个,而是一个目标体系。因此,组织的目标确定之后,还要进行目标分解。例如,企业在未来一年的利润目标是实现税后利润1 000万元,那么这个总目标就必须分为主营业务收入和营业外收入各自要完成的税后利润两大目标,主营业务收入还必须分解到各个产品或各个分厂、分公司。

1.1.3.3 拟定可供选择的方案

目标确定之后,就要拟订方案,这种方案往往是几个,以便进行比较、选择。同时,注意方案也不是越多越好,即使我们可以采用数学方法和借助电子计算机手段,还是要对备选方案的数量加以限制,以便把主要精力集中在对少数最有希望的方案的分析方面。

1.1.3.4 评价各种备选方案

评价各种备选方案就是要根据计划目标和调查、预测的计划期环境来权衡各种因素,比较各个方案的优点和缺点,对各个方案进行评价。评价工作可以从以下三个方面进行:

(1) 分析和认识每个方案的限制性因素,也就是妨碍达到目标的因素。例如,企业的目标是增加利润,在有的方案中可能存在着资金限制因素、市场限制因素、技术限制因素等。对这些限制性因素的认识,是评价工作的重要一环。

(2) 全面掌握每个方案的实效,对每个方案可能取得的效果做全面的衡量。不仅要掌握每个方案的有形实效,如对扩大再生产、增加利润的贡献,也要考虑它们的无形实效,如对企业文化、企业形象等方面的影响;不仅要考虑计划执行所带来的利益,还要考虑计划执行所带来的损失,特别注意那些潜在的、间接的损失。

(3) 要用总体的效益观点来衡量方案。这是因为对某一部门有利的不一定对全局有利,对某项目标有利的不一定对总体目标有利。

1.1.3.5 选择方案

选择方案是从诸多可行方案中选择一个较优方案。选择方案是编制计划最关键的一步,也是决策的实质性阶段——抉择阶段。选择方案通常是在经验判断、实验和研究分析的基础上进行的。

为了做好抉择,管理者要清醒地估计自己以往的经验,要学习别人的经验,要分析客观情况的本质联系。对于一些依靠经验和直觉以及数学分析都不能做出正确决定的问题,通常是依靠实验和试点来解决。例如,一项新产

品通常都要经过试制、试销并加以改进才敢于大批生产。一项新的重大政策只有在局部进行试点后,才敢于做出抉择。此种方法虽好,但耗费较大,所以只有当其他方法都不宜采用时才采用本办法。

借助于建立数学模型进行研究与分析。这种方法首先是将问题分解为各部分,找出影响目标达成的所有重要参数和限制因素;其次是分析并找出各参数和限制因素与目标之间的因果关系,建立数学模型;最后是将各可行方案的假设变量值代入模型,求出结果,并互相比,确定较优方案。

在实际工作中,人们往往综合运用经验、实验和数学分析三种方法来选择较优方案。

1.1.3.6 拟订支持计划

选定的计划方案一般是组织的总体计划,为了使它具有更强的针对性和可操作性,还需要制定一系列支持计划,它们是总体计划的子计划。支持计划一般由下级各层次和职能部门来制定,如销售计划、生产计划、研究开发计划、基本建设与技术改造计划、物资供应计划、人力资源计划、财务计划,以及基层单位的作业计划。总体计划要靠支持计划来保证,支持计划是总体计划的基础。制定支持计划,务必使有关人员和部门了解组织总体计划的目标、实施环境、主要政策、抉择理由,充分掌握总体计划的指导思想和内容;要协调并保证各项计划方向的一致性以支持总体计划,防止只追求本单位目标而影响总体目标的实现。组织的总体计划和支持计划构成了组织的计划体系。

1.1.3.7 计划的实施与反馈

编制完成的计划,经组织的决策机构批准后,付诸实施,但管理的计划职能并未结束。在计划执行过程中,管理者要不断追踪进度和成效,分析和解决计划执行中存在的问题,必要时还要调整计划方案,最后要对计划执行结果进行总结。只有当一项计划执行后取得了预定的成果,实现了预定的目标,才可以说计划是成功的。

1.1.4 计划指标

指标是综合反映社会现象数量特征的概念和数字。计划指标是用数字表示的、计划期内组织在各个方面预期所要达到的水平。一个完整的计划指标通常是由指标名称和指标数值、计量单位组成的,每一项计划指标都有其特定的内容和意义。例如,商品销售额 100 万元,在这个指标中,商品销售额是指标名称,100 是指标数值,万元是计量单位,这个指标反映组织经营达到的规模。组织计划规定的任务,是通过一系列具体的计划指标来表现的,

这一系列的指标，既相互联系而又各自独立，构成了组织的计划指标体系。

1.1.4.1 按计划指标的性质划分，可分为数量指标和质量指标两大类

数量指标是通过绝对数形式表示组织在计划期内，生产经营活动在数量上要达到的目标，如产值、产量、销售量、职工人数、工资总额、产品成本、管理费用总额、利润额等。质量指标是通过相对数的形式来表示组织在计划期内，生产经营活动在质量上要达到的目标或水平，如资金利润率、销售利润率、投资报酬率、市场占有率、废品率、设备开工率、产品销售率、劳动生产率、职工的平均工资等。

1.1.4.2 按计划指标的表现形式，可分为实物指标和价值指标

实物指标是指用台、吨、箱、件、打、米等实物计量单位计算和表示的指标，如机器台数、织布米数、衣服件数等。价值指标也称货币指标，是用货币额来表示的指标，如总产值、工资总额等。价值指标可用来对不同的实物指标进行综合计算和比较，以便组织进行经济核算。

1.1.5 常用的计划方法

计划工作与其他管理工作一样必须强调效率。提高计划工作效率的最好办法就是采用科学的计划方法。

1.1.5.1 综合平衡法

综合平衡法就是根据客观规律的要求，为实现计划目标，做到计划期的有关方面或有关指标之间的比例适当，相互衔接，彼此协调，利用平衡表的形式，经过反复平衡分析计算来确定计划指标。从系统论的角度来说，也就是保持系统内部结构的有序和合理。不平衡的计划就是有关指标之间比例关系失调和矛盾的计划，它会使系统的无序性和内耗增加，这样的计划不是好的计划。所以，编制计划时，必须对计划的各个组成部分、计划对象与相关系统的关系进行统筹安排。其中，最重要的就是保持任务、资源与需求之间，局部与整体之间，目前与长远之间的平衡。例如，企业在确定生产计划指标时，就要把所确定的指标与生产条件进行全面的反复的综合平衡。平衡的内容主要有：①生产任务与生产能力之间平衡；②生产任务与劳动力之间的平衡；③生产任务与物资供应之间的平衡；④生产任务与成本、财务之间的平衡。此外，还有生产与生产技术准备、生产与销售等方面的平衡。通过平衡，可以充分挖掘企业在人力、物力、财力等方面的潜力，保证计划的实现，取得最大的经济效益。

1.1.5.2 比例法

比例法又称间接法，它是利用两个相关经济指标之间长期形成的稳定比

率来推算确定计划期的有关指标。例如，在一定的生产技术组织条件下，某些辅助材料的消耗量与企业产量之间有一个相对稳定的比率，这样就可以根据这个比率和企业的计划产量，推算确定某种辅助材料的计划需用量。

运用比例法来确定计划指标，关键是要通过长期的分析研究，正确掌握相关量之间的比例关系。因为这种比例关系的正确性，对计划指标的正确性起着决定性的影响。同时，还要充分考虑到计划期内生产技术组织条件可能发生的变化，并根据条件变化的影响，对计算结果作必要的修正，使之更加符合实际。

1.1.5.3 定额法

定额法就是根据有关的技术经济定额来计算确定计划指标的方法。这种方法广泛应用于企业的生产、劳动、物资、成本、财务等计划的编制。

定额可以有不同的表现形式。例如，劳动定额就有两种基本的表现形式：一是用生产单位产品消耗的时间来表示，叫做时间定额或工时定额；二是用单位时间内应完成的合格产品的数量来表示，叫做产量定额。此外，还有看管定额和服务定额的形式，它们是指一个或一组工人同时看管（或服务）的某种对象的数量。

1.1.5.4 滚动计划法

在编制计划时，一般难以对未来一个时期多种影响计划实现的因素做出准确的预测，因而制订出来的计划往往不能完全符合未来的实际而需进行主动调整。滚动计划法就是一种连续、灵活、有弹性地根据一定时期计划执行情况，通过定期的调整，依次将计划时期顺延，再确定计划的内容的编制方法。运用滚动计划法滚动计划期可长可短，若是年度计划则按季滚动，若是中、长期计划则按年滚动。

1.1.5.5 PDCA 循环法

PDCA 循环法，就是按照计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）和处理（Action）四个阶段的顺序，周而复始地循环进行计划管理的一种工作方法。这种方法的主要内容是：在计划阶段确定企业经营方针、目标，制定经营计划，并把经营计划的目标和措施项目落实到企业各部门、各环节。在执行阶段将制定的各项目具体计划，按各部门、各环节进行组织实施。在检查阶段要根据检查的结果，采取措施，修正偏差，并转入新的一个循环。每一次循环都有新的内容和要求，完成一个循环就应解决一些问题，使计划水平有进一步提高。企业各个层次的计划都实行 PDCA 的循环，可以使计划的编制、执行、控制有机结合起来，提高企业计划实效。

1.1.5.6 网络计划方法

网络计划方法是根据网络分析技术的基本原理转化而来的，有时也称之为计划评审技术 PERT (Program Evaluation and Review Technique)。网络计划方法的运用对于减少人力、物力和财力资源的占用与消耗起到了积极的推进作用。该方法的基本原理是将一项工作或项目分为若干个作业，然后按照作业的顺序进行排列，应用网络对整个工作或项目进行总体规划和调配，以便用最最少的人力、物力和财力资源以及最高的速度完成整个项目。

1.1.6 企业长期计划编制步骤

1.1.6.1 调查研究

调查研究包括外部环境的预测和内部条件分析等。主要从经营理念、经营环境和企业状况三个方面来进行。

1.1.6.2 确定目标期望水平，明确差距和问题

这是编制长期经营计划的核心阶段。长期经营计划一般以定性目标为主，以定量目标为辅，着重为企业的发展描绘蓝图。

(1) 目标期望水平。长期战略规划的目标主要包括企业经济发展的规模、速度、效益和稳定程度方面的目标，即增长率、利润率和稳定性目标。

(2) 目标预测水平。企业以经济活动的现状和趋势为基础，预测计划期间目标可能达到的水平，是指目标的可能状态。它是以企业现在经营业务单位、能力和技术与管理水平为基础进行预测的。

(3) 差距与问题。差距是指目标期望水平和预测水平之间的差距。

1.1.6.3 设计战略，弥补差距

企业的经营战略可以分为两大类：一类是对现有业务单位进行改进和合理化，简称合理化战略；另一类是开发新的业务单位，简称新开发战略。

1.1.6.4 编制计划，形成文件

由于不同企业的情况不同，因而长期计划无统一的格式。一般可分为文字和表格两部分，需要时还可以列有附件。文字部分主要叙述计划的主要内容，包括对环境和自身条件的分析，未来的发展设想，计划目标及实现目标的指导思想、方针、原则等。表格部分主要包括项目一览表及保证条件。

1.1.7 中期计划的编制

中期计划是根据长期计划提出的战略目标和要求，并结合计划期内实际情况制定的计划。它是长期计划的具体化，同时又是制定短期计划的依据，一般期限为1年以上，5年以内。中期计划是长期战略规划的具体化，它是

为实施长期战略规划中规定的新开发战略和合理化战略而制定的计划，即按每项产品制订计划。长期战略规划只是制定重点和重点项目的战略，中期计划则对每项产品和每个项目都制订计划。所以，它是包含全部产品和项目的综合性计划。每项产品计划的重点是突出竞争战略，提高产品的竞争力。

中期计划既要按企业的经营过程分别制订开发计划、营销计划、生产计划、供应计划，又要分资源制定人员计划、设备计划、资金计划。中期计划的重点是结构计划，即按照战略目标的要求组建企业的经营结构；核心的问题是合理分配企业的有限资源。要合理安排发展性投资和营运性投资的比例，使企业的繁荣和发展与当前利益很好地结合起来。

尽管中期计划不如短期计划那样详细、精确，但基于以下几点原因与长期战略规划相比，中期计划仍是定量化的计划：中期计划是分配资源，组建经营结构的计划，需要有定量的计算作基础。

中期计划是分年度安排营运活动的计划，特别是为短期计划事先做好各项准备工作的计划，需要进行分年度的量的计算和平衡。

中期计划需要对计划实施的效果，特别是对企业收支和利润可能产生的效果和各项经营目标可能达到的水平，做出较精确的测算，因而需要有定量的资料和分析作基础。中期的预测能够做得比较精确和可靠，便为量化提供了前提。

具体来说，中期计划的编制内容包括：

(1) 中期目标。中期计划确定企业的整体目标和分产品的目标。其目标项目有销售额、产品结构、新产品比例、利润额、资本结构、资金利润率及设备投资和人员的限额。一般以长期规划数字性目标中前3年的目标值作为中期目标。

(2) 中期开发计划。根据长期战略规划确定的项目规划，制定资源投入和收支计划，规定时间进度表和责任部门。

(3) 分产品的销售计划、生产计划、结构计划和利润计划。在中期计划中，要分别对每一种产品确定是实行扶植、撤退还是改良战略，在此基础上安排每一种产品的销售生产计划、结构计划（资源投入计划）和利润计划。

(4) 企业的销售生产计划。将分产品的销售生产计划经过综合、平衡和协调，编制整个企业的销售生产计划。

(5) 企业结构计划（设备和人员计划）。将分产品的资源投入与战略项目的资源投入综合起来，编制整个企业的结构计划，组成人员的结构和物的结构。其中人员计划和设备投资计划是最重要的部分。这个计划分年度，以数值表示，在中期计划中占重要地位。

(6) 企业利润计划和经营比率表。企业利润计划由损益计算表、借贷平衡表和预算资金占用表构成。通过它不仅可以预测企业的利润水平,而且可以计算各项经营比率,预测各项经营目标可能达到的水平。

1.1.8 年度经营计划的编制

年度经营计划又称为年度综合计划,它是将长期、中期计划的目标分解成年度的目标而制定的计划。年度计划是组织的执行计划,依据年度计划可以确定半年、季、月、旬或周的计划。

年度经营计划以长期规划和中期规划为依据,并根据对短期社会需求和企业内外条件的预测进行编制。年度经营计划由利润计划、生产计划、销售计划、劳动工资计划、采购计划、生产费用预算及成本计划、资金计划和企业改造计划等单项计划构成。

1.1.8.1 利润计划

利润计划既是制定经营计划的前提,又是编制各种计划后的概括。按其目的和对象的不同,可将利润计划划分为概要利润计划、规划项目利润计划、产品利润计划、综合利润计划四种。

1.1.8.2 销售计划

销售计划是以提高企业产品的市场竞争能力为基本目的而制定的计划。包括产品品质计划、价格计划、促销计划和销售渠道计划。它以确定的目标销售额和目标利润率为出发点,在市场调研、市场预测的基础上,分析本企业的产品品质、价格、促销、渠道等方面应该采取的最佳方案,据此预测本企业应达到的市场占有率和销售与利润水平,编制相应的计划。

1.1.8.3 生产计划

生产计划是确定销售额目标所需要的生产能力的计划。首先要从质量、成本、时间和可靠性等方面,分析和商定产品的零部件或生产工序是自制还是外购、外协的问题。然后,在此基础上确定企业自身所需的生产能力。不但要确定生产能力的数量规模,而且要确定所需能力的质量水平,即物资、装备、人员等的种类和技术水平。企业生产计划包括产值计划、产品质量计划、生产要素投入计划、产品品种计划、生产进度计划等,运用生产率、成本、效益等目标指标。

1.1.8.4 劳动工资计划

劳动工资计划主要确定企业为完成生产任务所需要的各类人员的数量、计划期内劳动生产率提高的水平、职工的工资总额和平均工资水平等。对人员的需要可以从目标利润出发来求得,也可以根据劳动生产率目标计划,即