

新太經營戰略叢書4

由100表瞭解……

年度經營計劃實務

——製作程序與實施後的查核——

竹山正憲 原著 徐允方 編譯

新太出版社 發行

F272

227.8

由100表瞭解

年度經營計劃實務

製作程序與實施後的查核

竹山正憲 編著
徐允方 編譯

新太出版社 印行

年度經營計劃的實務

新太企業戰略叢書 4：

著字第	號	實售新臺幣	300 元
中華民國73年5月初版			
發行人	許	浦	章
原著者	竹	山	憲
編譯者	徐	代	德
校閱者	白	兵	衛
出版者	新太出版社出版部		
	臺北市南京東路5段250巷18弄11-1號7F(頂樓)		
	電話：(02) 7696275 · 郵撥第 17710 號		
中區服務中心	彰化縣北斗鎮文苑路 80-3 號		
	電話：(048) 883222 · 郵撥第 27619 號林永隆		
南區服務中心	高雄市興中一路 347 之 15 號 2 F		
	電話：(07) 3349080 · 郵撥第 43197 號		
排版者	淵	明	排版印刷公司
印刷者	浩	源	彩色印刷公司

新聞局出版登記證局版臺業字第 0914 號

F272

22712

由100表瞭解

年度經營計劃實務

製作程序與實施後的查核

竹山正憲 編著
徐允方 編譯



中南圖書公司

新太出版社 印行

前 言

本人從事企業經營計劃的實務研究以來，匆匆已逾二十餘年。這期間，從長期經營計劃至年度經營計劃，根據實務經驗的著作，也有將近二十部了。

當此高度工業化的社會中產業界可以說已經進入必須以計劃性、戰略性去開發經營的時代了。隨着這新時代的要求，綜合性年度經營計劃的需求也就更為殷切。

嚴格選擇年度經營計劃的必要項目，力求有益於實務而寫成的本書，經命名為「年度經營計劃實務」。對研究製作年度計劃經驗尚淺的人說來，將是學習基本實務的最佳工具。對於經驗豐富的企業家來說，本書對於重估年度計劃或重新查核亦將有其貢獻。

對於企業經營者或經理級人士，或是與企業實務工作相關的會計師、稅理師、企管顧問等，本書也將可以作為自家公司或關係公司年度計劃的範本。

本書共收圖表 100 則，均以實用周延為設計編製原則，本人希望讀者只要看看說明文和圖表，無論何時、何處，隨時都能够活用。

但願本書能被企業界或熱心的讀者們所採用，用來加強改進貴公司的年度計劃，實感欣慰。

竹山正憲



目 次

前 言.....	3
1 爲什麼需要經營計劃.....	11
1 經營計劃的五大目的.....	12
2 計劃是經營的工具.....	14
3 長期計劃是經營的指標.....	16
4 年度計劃是實施活動的標準.....	18
5 年度計劃概要	20
2 年度計劃所必要之經營分析的作法	23
1 須要什麼樣的分析?.....	24
2 連續資產負債表和科目構成分析的作法.....	26
3 連續損益計算書和科目構成分析的作法.....	28
4 連續成本報告書和科目構成分析的作法.....	30
5 事業發展力分析的作法.....	32
6 事業收益力的作法.....	34
7 資本力、資金體質分析的作法.....	36
8 經營安全力、損益兩平點分析的作法.....	38
9 附加價值分析的作法.....	40
10 用人費與生產性分析的作法.....	42

11	主要成本分析的作法	44
----	-----------	----

3 年度經營方針和經營目標的釐訂方法47

1	經營方針在事業活動中所佔的位置	48
2	基本方針和年度經營方針的不同	50
3	經營基本方針的實例	52
4	年度經營方針的實例	54
5	須在年度經營方針中揭示些什麼？	56
6	年度經營目標的內容	58
7	年度經營目標的實例	60

4 綜合年度事業計劃的釐訂方法63

1	年度事業計劃的內容	64
2	年度利益計劃的釐訂方法	66
3	年度事業發展計劃的釐訂方法	68
4	年度損益計劃的釐訂方法	70
5	年度製造（工程）成本計劃的釐訂方法	72
6	年度資產負債表計劃的釐訂方法	74
7	年度資金調度計劃的釐訂方法	76
8	年度損益兩平衡計劃的釐訂方法	78
9	年度附加價值提高計劃的釐訂方法	80

5 部門別年度計劃的釐訂方法和 月份計劃的作法83

1 年度銷售計劃84

- 1 銷售計劃的概要.....84
- 2 年度銷售額計劃的釐訂方法.....86
- 3 用於月別銷售額計劃的月別構成比率.....88
- 4 利用月別構成比率制訂月別銷售額計劃.....90
- 5 月別商品別銷售額計劃的釐訂方法.....92
- 6 單位別、客戶別銷售額計劃的製作方法.....94
- 7 製作符合實際的銷售費用計劃.....96
- 8 銷售促進計劃的釐訂和其要點.....98
- 9 貨款回收計劃的釐訂方法..... 100
- 10 員工教育訓練計劃的要點..... 102
- 11 推銷員的行動管理計劃..... 104
- 12 店、所、課、股別的獨立會計管理計劃..... 106

2 年度生產（工程）計劃和月份計劃 108

- 1 年度生產（工程）概要..... 108
- 2 年度生產（工程）成本計劃的制訂方法..... 110
- 3 月份生產（工程）成本計劃..... 112
- 4 年度材料計劃的制訂方法..... 114
- 5 年度的生產量或工程量計劃的制訂方法..... 116
- 6 戰略性的設備投資計劃之制訂方法..... 118
- 7 製造（工程）部門的提高附加價值對策的計劃..... 120
- 8 製造（工程）的效率化計劃..... 122
- 9 月份接受訂購計劃..... 124

3 年度開發計劃和月份計劃	126
1 開發對象別的重點戰略和其重點	126
2 把商品開發的主題具體地加以計劃	128
3 商品的改良和再開發計劃	130
4 能銷能賺的商品力強化計劃	132
5 新商品的開發計劃	134
6 商品開發的次序	136
7 月份商品開發推進計劃	138
8 新開發商品的發售計劃	140
9 商品開發成果的計劃	142
4 年度經理、財務計劃和月份計劃	144
1 年度間之月別損益管理計劃製作方法	144
2 年度間月別製造（工程）成本管理計劃	146
3 年度間月別資金調度管理計劃	148
4 有效利用金融機構的計劃	150
5 月份損益查核計劃	152
6 月份資金調度日程計劃	154
5 人事、勞務計劃和其月份計劃	156
1 公司內的年度行事計劃	156
2 組織開發計劃的製作方法	158
3 各種會議的召開計劃	160
4 人事、勞務的重點目標設定方法	162

5	人員計劃	164
6	年度間月別教育訓練計劃	166
7	年度間月別用人費的計劃	168
8	人事、勞務與制度的檢討計劃	170

6 部門別、個人別業績責任計劃和月份計劃 172

1	科目別損益責任計劃之例	172
2	科目別資金責任計劃之例	174
3	A公司經營羣個人別業績責任計劃實例	176
4	A公司營業部管理職之業績責任計劃實例	178
5	A公司管理部管理職之業績責任計劃實例	180
6	A公司營業業門業績責任計劃表	182
7	Q公司部門別業績責任計劃實例	184

6 年度計劃的最佳實施、評價、獎勵等辦法 187

1 年度計劃的最佳實施辦法和其要點 188

1	認真做好每天的進度管理	188
2	隨時公佈計劃的達成狀態	190
3	業績的週控管體制	192
4	徹底實施每日的行動管理	194
5	須每月報告業績傾向	196
6	以圖表探索問題	198
7	利用雷達圖表	200

8	圖表管理的最佳作法.....	202
9	主力商品的重點性管理.....	204
10	資訊體制的整頓.....	206
11	善用會議制度.....	208
2	年度計劃的評價方法及其重點.....	210
1	各部門的評價項目和評價方法.....	210
2	公司的業績評價實例及其要點.....	212
3	A公司的業績評價實例及其要點.....	214
3	最有效的獎勵辦法.....	216
1	年度與每三個月的最佳獎勵法.....	216
2	公司的年度業績獎勵實例與要點.....	218
3	反映業績的工資體係一例.....	220

1

爲什麼需要經營計劃

1 經營計劃的五大目的

經營事業的目的，要在網羅天下的人材和資本，以最低的成本追求最大的利益。而追求利益的目的，是在能以最大的能力盡本身的責任，這責任就是，要把所得的利益適當地分配給環繞事業經營的利害關係者。

適當分配利益的範圍有下列五方面。

- ① 透過向政府納稅而分配予社會，藉以服務社會，增進社會福利。
- ② 透過內部保留，以公積金等的方式為發展公司而蓄積本身能力，以期事業生生不息。
- ③ 對股東或出資人，盡到安定分紅、分配利潤作為投資報酬。
- ④ 支付董監事車馬費獎金，也對經營者給予適當的利益分配。
- ⑤ 透過決算分紅或績效獎金，對從業人員的工作貢獻予以獎勵。

為求達成企業經營之目的，也即要滿足上述的利害關係集團，並使這種分配持續不斷，所以必須要有良好的經營計劃。而這個經營計劃必須具有以下五個實施目的：

第一目的：提升業績

第二目的：開發意願

第三目的：安定業績

第四目的：發展經營

第五目的：事業存續

使 利 害 關 係 者 獲 得 滿 足

事
業
存
續

發
展
經
營

安
定
業
績

開
發
工
作
意
願

提
升
業
績

以 最 低 成 本 求 最 大 利 益

組
織
或
運
營
的
改
善
計
畫

資
源
類
的
有
效
運
用
計
畫

資
本
的
高
速
回
轉
計
畫

知
識
·
情
報
的
活
用
計
畫

時
間
有
效
運
用
的
計
畫

空
間
有
效
運
用
的
計
畫

經
常
從
事
新
的
開
發
計
畫

結 合 眾 人 的 創 意 · 研 究

2 計劃是經營的工具

要達成經營計劃的五大目的，就需要有良好的計劃設計和積極的實施，但達不到目標的經營計劃，也並不能完全說是計劃的不適當。簡單的說，經營計劃就是達成事業經營目的的重要工具之一，計劃的本身並不是保證。

我們需要巧妙地運用這名為「經營計劃」的工具，達成產品的高品質、高工資、低成本、高附加價值、高利益，完成可以充分滿足利害關係者的利益分配責任，以不斷發展事業。

在經營計劃之外，要達成事業經營的目的，另外必須還要有種種工具，現在這許多工具也已被開發出來了。下面就是其中主要的幾項。

經營的主要工具類

1. 經營計劃（年度計劃、長期計劃等）
2. 經營組織（機能別組織、圓桌組織等）
3. MIS（經營情報體系）
4. 事業部制（地區別、商品別等的）
5. 業績評價制度
6. 會議制度
7. 帳據制度
8. 獎勵制度
9. ZD、VA、VE 等