

贴心图解版 最易于使用的案头工具书
绝对超出你的期望!

中小企业

制订经营计划的程序

THE BUSINESS PLANNING PROCEDURE
FOR SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES

(日)平松阳一 著 刁鹂鹏 译



辽宁科学技术出版社

中小企业制订 经营计划的程序

(日) 平松阳一 著

刁鹏鹏 译

辽宁科学技术出版社

沈 阳

TITLE: POINT ZUKAI CHIISANA KAISHA NO KEIEIKEIKAKU SAKUSEI NO
TEJUN

by Yoichi Hiramatsu

Copyright © Yoichi Hiramatsu 1999

Original Japanese edition published by Daiwa Shuppan Publishing Inc.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions
thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with Daiwa Shuppan Publishing Inc.,
Tokyo through Nippon Shuppan Hanbai Inc.

© 2009, 简体中文版权归辽宁科学技术出版社所有。

本书由日本 Daiwa Shuppan Publishing Inc. 公司授权辽宁科学技术出版社在中国范
围独家出版简体中文版本。著作权合同登记号:06-2004 第 24 号。

版权所有·翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业制订经营计划的程序/(日)平松阳一著;刁鹏
鹏译. —沈阳:辽宁科学技术出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5381-5519-8

I. 中… II. ①平…②刁… III. 中小企业-企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 090066 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 辽宁星海彩色印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 11

字 数: 130 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2010 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋纯智 王 实

封面设计: 黑米粒书装

版式设计: 于 浪

责任校对: 徐 跃

书 号: ISBN 978-7-5381-5519-8

定 价: 25.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

前 言

如今，社会上出版了很多关于经营计划的书籍，其中不乏优秀之作，然而却很难找到适合中小企业实情的指导性用书。本书就是为中小企业而编写的。

事实上，由于企业规模的大小、业绩的不同，所制订的经营计划也各不相同，而且在当今的社会中，无论是大企业还是小企业都是处在同一个竞技场中竞争，因此中小企业更有必要制订出富有成效的经营计划。

在制订经营计划时，必须努力做到企业并不是单纯追求效益，而是要切实地满足企业员工、客户等相关人员的利益，就是说力求做出一套包括企业的发展和企业员工等的满足感获得双赢的改革方案。只有如此变革的强有力的管理手段才是真正的经营计划。

特别值得一提的是，切记经营计划绝对不是经营者一个人擅自下达的指令，而是每一个企业员工按照一个目标或方针集体参加制订出来的，只有实行这种经营计划，企业才能取得长足的发展。

本书由以下各个章节组成，系统地讲述了计划的基本内容。

第一章 经营计划的基础知识

第二章 企业分析和环境分析的方法

第三章 制订中、长期经营计划的方法

第四章 制订短期经营计划的方法

第五章 推行短期经营计划的方法

第六章 业绩评定的方法

第七章 经营计划报告例文集

在阅读本书的过程中，也许读者有时会感到枯燥乏味，有一定难度。这时请您不妨试一下，对前三章只是浏览一下，从第四章开始细读。或者，在短期经营计划部分树立信心后，再着手于中、长期计划。之所以这样做，是因为即使编写同样的短期经营计划，这时是否意识到中、长期的未来，效果也会完全不同。另外，还要充分活用第七章介绍的这种正式计划书例文，做出恰如其分的经营计划报告。最后，本书若能对您编写经营计划时尽微薄之力，甚感欣慰！

平松阳一



目 录

第一章

经营计划的基础知识

1. 企业经营和经营计划之间的关系 /002
 - ◆经营战略必须要有经营计划 /002
 - ◇掌握经营计划中的“计划” /002
 - ◇在企业经营中灵活运用经营计划 /003
2. 制订经营计划的目的 /005
 - ◆能够进行合理的经营活动 /005
 - ◇制订经营计划的五大目的 /005
3. 分期制订经营计划 /007
 - ◆从6个月到10年以上,分为短期、中期、长期 /007
 - ◇具体考虑经营计划的种类 /007
 - ◇中小企业经营计划应注意的问题 /008
4. 按内容或对象分别制订经营计划 /010
 - ◆分类随着视角的改变而发生变化 /010
 - ◇按目标、战略、业务状况分类 /010
 - ◇按综合、部门、个别情况分类 /011
5. 制订经营计划的程序 /014
 - ◆从创造体制到决定具体工作日程 /014
 - ◇形成计划体制 /014
 - ◇实施计划的做法 /016

企业分析和环境分析的方法

1. 企业分析的方法 /018

◆总体进行定性、定量分析 /018

◇进行企业分析的原因 /018

2. 分析组织能力——定性分析①/020

◆分析组织能力尤其是任用人才的情况 /020

◇把组织能力的分析结果与经营计划接轨 /020

3. 分析产品赢利能力——定性分析②/022

◆判断今后的主打产品 /022

◇制作单独的分析表 /022

◇用 PPM 方法分析产品 /022

4. 分析成长能力——定量分析①/025

◆根据销售额增长率判断成长能力高低 /025

◇根据成长能力制订对策 /025

5. 分析收益能力——定量分析②/027

◆总资本经营收益率反映收益能力 /027

◇这种分析对中小企业十分必要 /027

6. 分析财务体制——定量分析③/029

◆资本的构成 /029

◇把握资本构成的方式 /029

◇掌握费用的使用情况 /029

7. 分析人力资源——定量分析④/032

◆掌握劳动生产力和劳动分配率之间的关系 /032

◇将人力资源与经营计划结合起来 /032

8. 外部环境因素 /034

◆微观环境因素和宏观环境因素 /034

- ◇预测企业经营环境 /034
- ◇环境因素的选择方法 /035
- 9. 环境分析的方法 /037
 - ◆环境分析的程序 /037
 - ◇有效分析的五大步骤 /037
- 10. 收集环境因素的情报 /039
 - ◆收集情报的四大要点 /039
 - ◇合理地运用情况 /039
 - ◇中小企业收集情报的方法 /039
- 11. 环境变化和经营战略之间的关系 /041
 - ◆从预测环境变化到评价其影响 /041
 - ◇预测环境变化 /041
 - ◇环境变化所造成的影响 /041

第三章

制订中、长期经营计划的方法

- 1. 制订长期计划的要点 /044
 - ◆明确制订长期计划的目的和程序 /044
 - ◇制订长期计划的目的 /044
 - ◇制订长期计划的程序 /044
- 2. 明确长期计划中的企业目标 /047
 - ◆企业目标包括企业理念和长期规划 /047
 - ◇分别考虑企业理念和长期规划 /047
- 3. 设定项目计划 /049
 - ◆着手研究现有的项目和产品市场 /049
 - ◇有计划地设定项目计划 /049
- 4. 设定职能、组织计划 /051
 - ◆系统地设定计划 /051

◇有计划地设定职能计划 /051

◇设定组织计划 /051

5. 综合考虑长期经营计划 /054

◆从长远目标考虑，系统地调整计划 /054

◇总体平衡的重要性 /054

◇选定视为重点的计划并形成体系 /054

◇未来构想所起的作用 /055

◇重新认识长期计划的重要性 /056

6. 制订中期计划的要点 /057

◆综合考虑长远目标和短期计划 /057

◇中期计划的目的 /057

7. 把握中期计划的目标、战略 /059

◆制订从企业环境分析到具体操作的计划 /059

◇从分析企业环境入手 /059

◇规划中期计划的程序 /060

◇制订实行计划的方法 /060

◇制订中期数值计划 /061

◇重新认识中期经营计划的方法 /063

8. 编写中、长期经营计划 /064

◆简洁地抓住要领是第一原则 /064

◇编写长期经营计划 /064

◇编写中期经营计划 /064

制订短期经营计划的方法

1. 短期经营计划的定义 /072

◆短期经营计划的构成要素 /072

◇实现短期的经营目标 /072

- 2. 制订短期经营计划的程序 /074
 - ◆把握制订程序和日程 /074
 - ◇按步骤制订计划 /074
- 3. 通过业绩分析进行下一年度的业绩预测 /076
 - ◆预测下一年度业绩的要点 /076
 - ◇通过业绩分析预测下一年度的业绩情况 /076
- 4. 制作损益预算报告、资产负债表 /078
 - ◆用预测业绩乘以预测增长率计算 /078
 - ◇制作损益预算报告 /078
 - ◇制作资产负债表 /078
- 5. 制作资金流动预算表 /081
 - ◆由收支和剩余的变动把握资金的流动情况 /081
 - ◇以月为单位制作资金流动预算表 /081
 - ◇资金流动表要体现现实变动的动向 /081
- 6. 确立年度经营目标和方针 /085
 - ◆以业绩目标为中心, 设定经营资产及成果分配等 /085
 - ◇制订年度方针与年度目标相匹配的活动方针 /085
 - ◇年度目标、方针的内容 /085
- 7. 确立经营战术 /088
 - ◆从销售计划着手, 制订生产计划、人事计划等 /088
 - ◇制订企业各个部门的具体措施 /088
- 8. 制订销售计划 /090
 - ◆通过给每个经营单位、负责人分配销售指标, 调整全企业的指标 /090
 - ◇明确分配指标的依据 /090
- 9. 制订生产计划 /092
 - ◆从设定生产计划项目入手 /092

◇生产计划因生产方式的不同而不同 /092

◇考虑制造成本计划 /092

10. 盈亏临界点改善计划 /096

◆由损益预算报告和制造成本计划组成 /096

◇在经营目标、方针的指导下作计划 /096

第五章

推行短期经营计划的方法

1. 编写预算 /102

◆根据各个部门的业务计划编写 /102

◇样式体现本企业的特色 /102

2. 编写资金预算 /104

◆制作资金筹集预算表 /104

◇编写资金预算的收支情况 /104

◇资金预算所需要的估算项目 /104

3. 用积累法编写预算 /111

◆重视各个部门的意见和计划 /111

◇积累法预算方案 /111

4. 短期经营计划的管理 /113

◆需要采取每天、每月、每半年的期间管理模式 /113

◇计划进行中的管理 /113

5. 取得企业员工的理解 /115

◆召开短期经营计划发布会 /115

◇短期经营计划的宣传 /115

6. 制订企业的活动计划 /117

◆制订与企业员工息息相关的活动计划 /117

◇编排休假日历 /117



7. 充分发挥短期经营计划的作用 /119

◆明确目标和实际业绩之间的差距，并找出原因 /119

◇没能活用短期经营计划的原因 /119

◇短期经营计划的制度化 /119

第六章

业绩评定的方法

1. 业绩评定的原则 /124

◆业绩评定的意义和原则 /124

◇年计划与业绩评定相结合的方法 /124

2. 通过月预算实施评定和检测 /126

◆对每月的预算结果采取对策 /126

◇召开月决算讨论会 /126

3. 把业绩评定与表彰制度相结合 /128

◆各部门每3个月或6个月进行一次表彰 /128

◇设法提高员工工作热情 /128

4. 业绩评定与奖励方法 /130

◆通过发放补贴、奖金提高工作热情 /130

◇评定结果要体现在报酬中 /130

5. 经营部门的业绩评定 /132

◆以个人、部门和企业整体为单位设定评价项目 /132

◇制订个人、部门和企业整体的评定方法 /132

6. 生产部门的业绩评定 /138

◆充分注意成本计算 /138

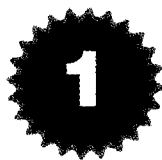
◇注意直接成本、间接成本的问题 /138

经营计划报告例文集

- ◆ 经营计划的基本样式 /142
 - ◇ 经营利润计划表样式 /143
 - ◇ 相关各营业所的损益计算表样式 /144
 - ◇ 各部门战术表样式 /145
 - ◇ 长期经营计划讨论表样式 /146
 - ◇ 中期经营计划讨论表样式 /147
 - ◇ 短期经营计划讨论表样式 /148
 - ◇ 按部门、产品、销售要素制订对策表样式①/149
 - ◇ 按部门、产品、销售要素制订对策表样式②/150
 - ◇ 各部门年度促销计划表样式 /151
 - ◇ 年度收益分配计划表样式 /152
 - ◇ 各部门年度促销管理表样式 /153
 - ◇ 经营负责人工作管理表样式 /154
 - ◇ 年度员工满意度调查表样式 /155
 - ◇ 按产品分类的销售额构成情况表样式 /156
 - ◇ 按不同市场（不同顾客对象）的销售额构成情况表样式 /157
 - ◇ 人才培养计划报告样式 /158
 - ◇ 各科损益计算表样式 /159
 - ◇ 综合人员计划表样式 /160
 - ◇ 各客户销售额预测报告样式 /161
 - ◇ 各经营资源管理责任表样式 /162

第一章

经营计划的 基础知识



企业经营和经营计划之间的关系

◆经营战略必须要有经营计划

◇掌握经营计划中的“计划”

任何企业没有战略都是经营不起来的。所谓战略，听起来似乎有些生硬死板，其实就是指想方设法提高收益，这是所有经营者必须面临的问题，可以说没有战略就不可能存在企业的经营。

这种经营战略的安排过程就是经营计划。通常所说的计划就是确立未来的行动安排，具体地说，是指事先决定好什么时间、在哪儿、怎样做以及做什么等一系列活动。

一个企业只有通过事先决定出未来的企业活动计划，才能有效地推动企业活动而产生效益。为此，经营计划就是设定所从事经营活动的目标，并制订出实现该方法，再决定实施活动的预定计划。

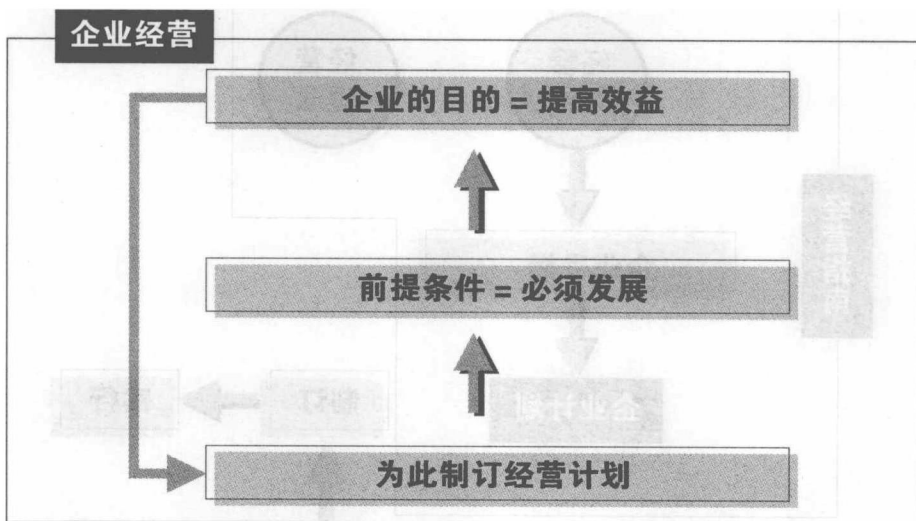
企业经营最大的特点是追求合理性，因此要合理地制订经营计划，并通过反馈结果使经营活动实现计划—实行—管理的周期循环。

但是，在经济高速增长时期，不作精打细算或乱花费用的现象很普遍，甚至一直处于数字只要不出大格或对得上账目就属正常的局面，可以说当时的经营计划意味着是为了弥补前后数字不符合的活动。

可是，在经济环境日异变化的今天，如果企业不作计划性的经营，已不能适应环境的变化了，这样，唯一的选择就是基于怎



战略和计划的关系



样做才能提高效益这一战略来制订经营计划并付诸行动。

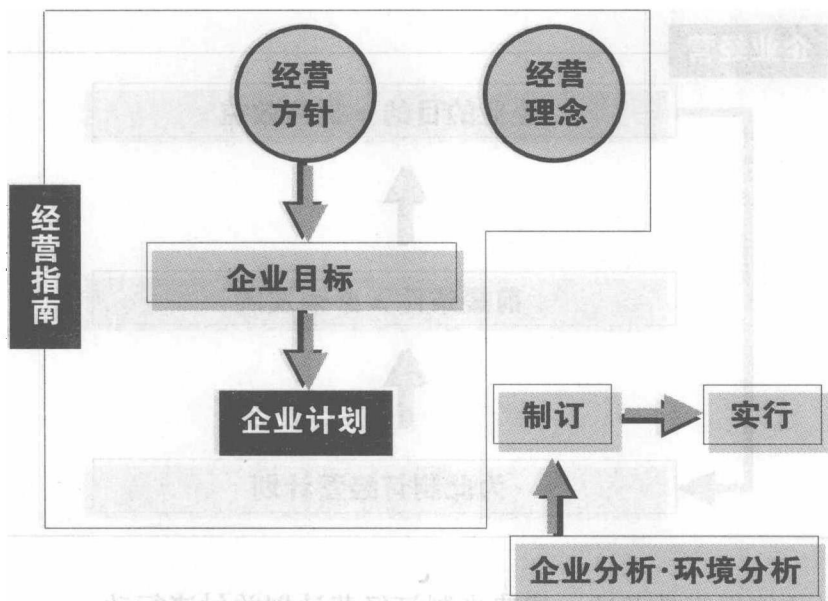
◇在企业经营中灵活运用经营计划

最近，很多人把战略性经营计划称为战略性的经营管理计划体系，总之，它是把战略性的经营计划从准备、确定到付诸实施的过程综合为一体的活动；同时也把这种准备、确定、实施以及相互结合的系统称为战略性的情报体系。

经营计划按内容和时期可以分为如下几个方面。

- ① 战略计划（经营构造本身的变革）、业务改善计划、目标计划
- ② 综合计划、部门计划、个别计划
- ③ 长期计划、中期计划、短期计划
- ④ 财务计划、人事计划、劳动事务计划
- ⑤ 研究开发计划、生产计划、销售计划

经营计划的步骤



⑥基本方针计划（目标）、实施计划

⑦新事业、新产品开发计划，人才培养计划

我看过我担任顾问的企业的经营计划，其内容是根据企业的实际情况而编写的，因为他们制订的计划，根据不同的目的，日期和内容也随之发生变化。也就是说，在制订经营计划时，必须首先要明确所做事业的目的，然后再设定最终与获取利益挂钩的目标，最后确认朝着这个目标努力去做的行为要求。

原则上，经营计划要呈书面形式，但是编写经营计划报告不是根本的目的，重要的是要明确怎样具体地预定企业将来想要做的事业，以及为实现该事业要做的各种工作；或者说，不要拘泥于经营计划报告的措辞或体裁，而要重视是否能真正触及经营本质的内容。