



经营企划制度

BUSINESS
PLANNING SYSTEM

中国商业出版社



经营企划制度

BUSINESS
PLANNING SYSTEM

中国商业出版社



前言

PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

总 目 录

1	经营企划的基本概念	❖ 001
2	经营企划制度范例	❖ 015
3	如何制定经营方针	❖ 119
4	经营目标的制定与规则	❖ 145
5	如何制定销售计划	❖ 167
6	经营计划的架构与执行程序	❖ 191
7	制定经营计划前的资料收集与整理实务	❖ 201
8	制定预估利润的方法	❖ 229
9	企业周转资金的预算方法	❖ 249
10	全体员工参与的经营计划	❖ 283
11	如何编制年度预算与经营计划	❖ 299

1

经营企划 的基本概念

- 1-1 什么是经营企划002
- 1-2 经营企划的目的003
- 1-3 经营企划的种类006
- 1-4 经营企划的设立程序及框架009
- 1-5 年度经营计划的要点013

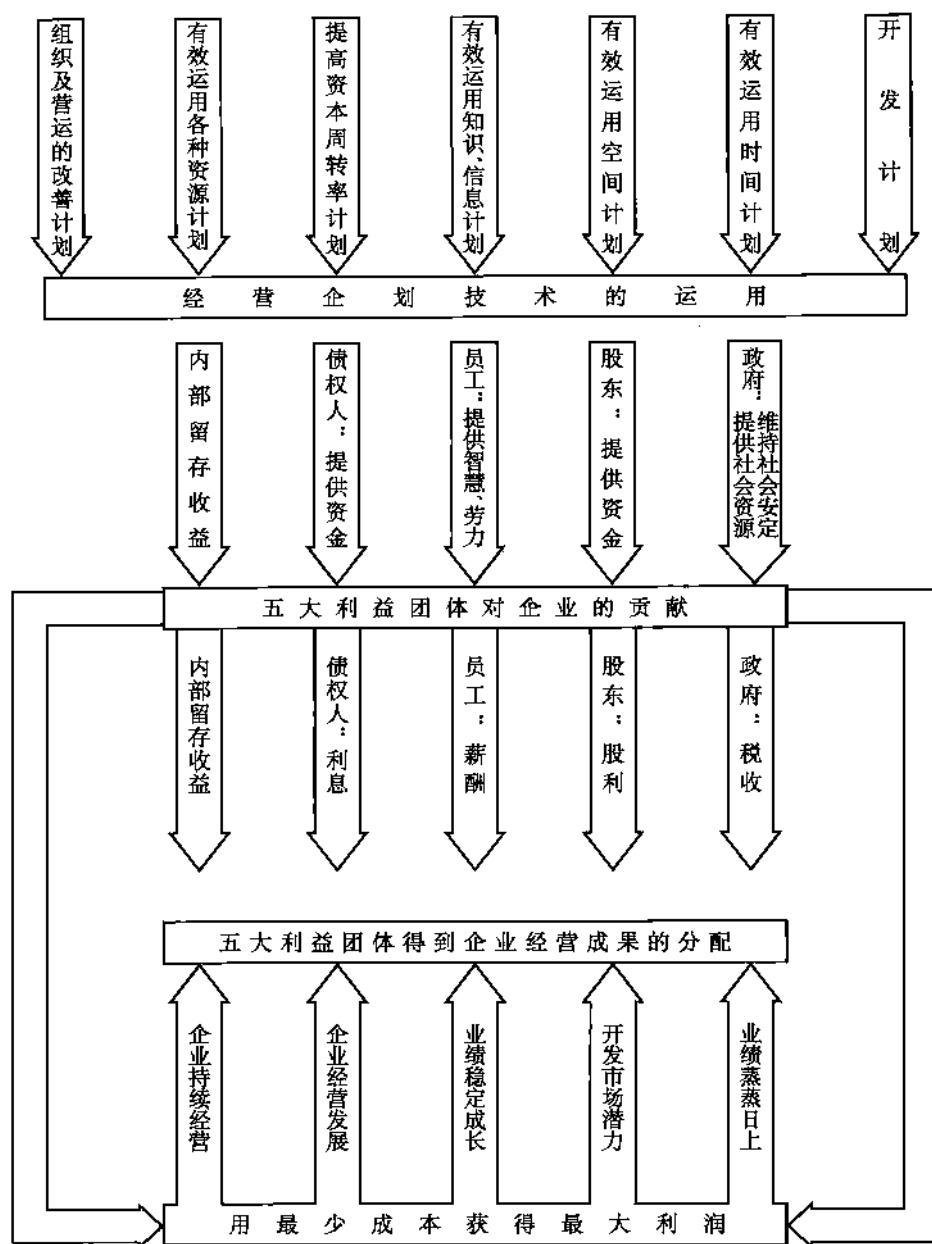


图1 经营企划的目的

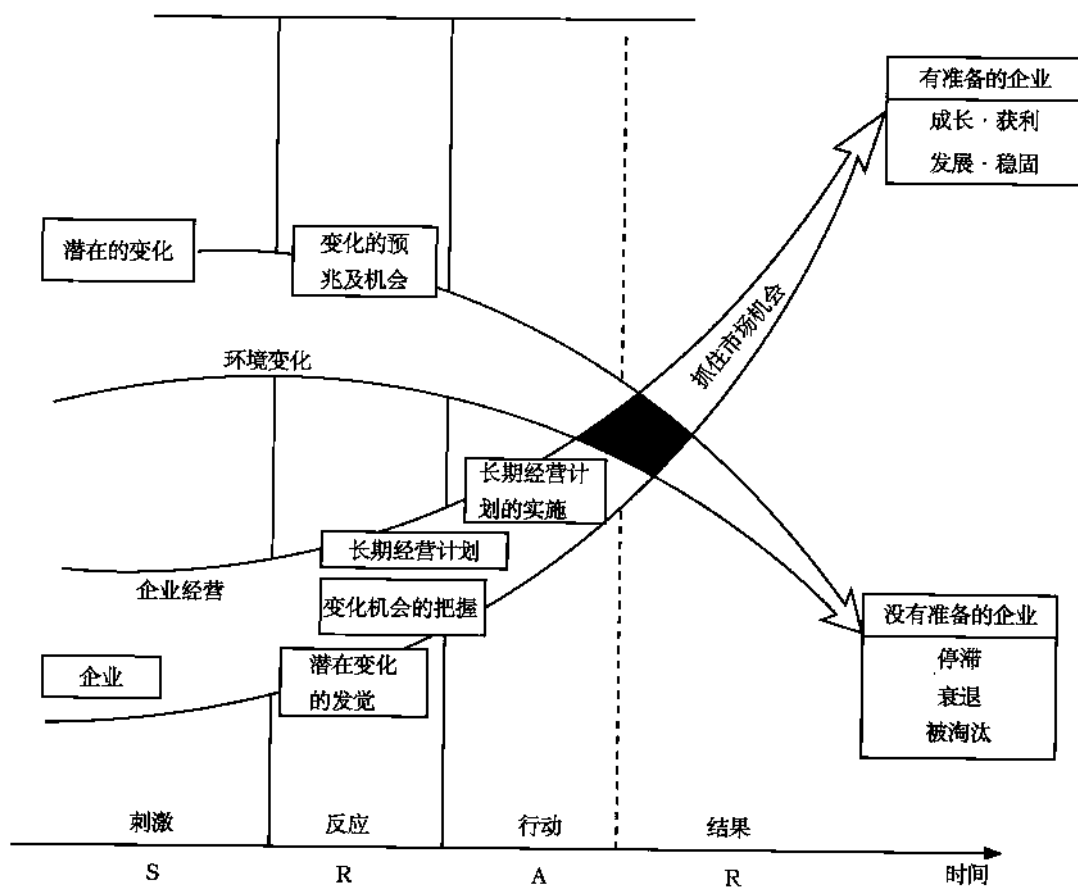


图2 环境变化与企业兴衰

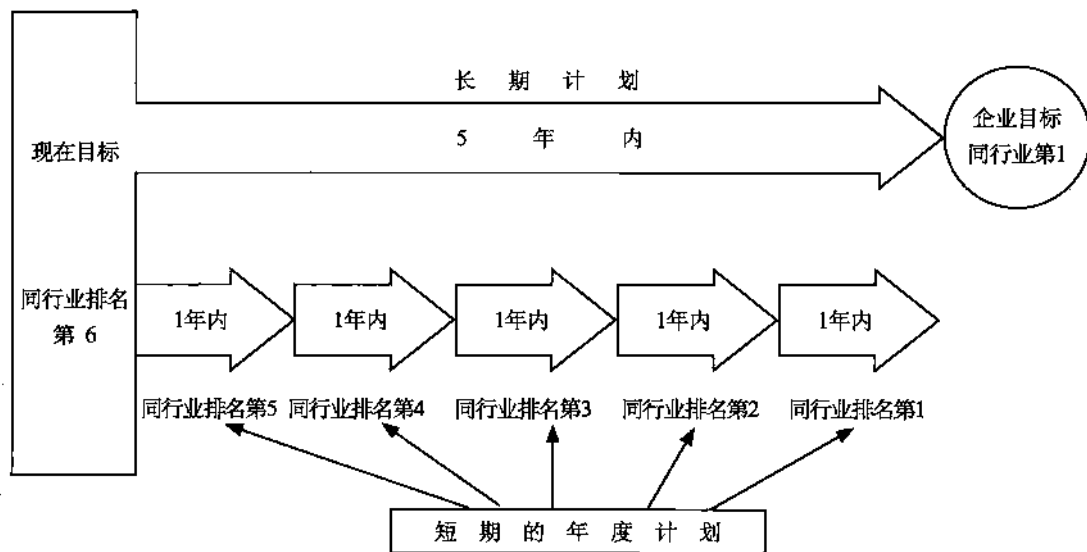


图 3

沿用之前所提华美公司的例子，以“五年内营业额提升三倍，成为该行业市场占有率第一的企业”为目标，就必须订立五年内人员及设备成长几倍、金额及数量多少、需在全国哪些地点设立分公司或办事处等包含经营构造变化的长期计划，这些计划都从公司整体的立场来进行考虑。长期计划也不是一成不变，需要每年进行分析（图4）。接下来，为达到五年度的计划，每年度执行的指导原则称为短期计划。例如在五年计划中，五年内公司已彻底实现自动化，因此人员的成长以一倍为上限。在第一年应先维持公司现有的人员数，但需培训现有人员掌握可操作自动化机种的第二专长，是采取自行内部培训，还是需外聘专门技术人员，以及激励员工面对公司未来的数项改革等。此类计划由于不涉及企业投资以及经营结构的改变而被称为短期计划。

每年更新的长期计划

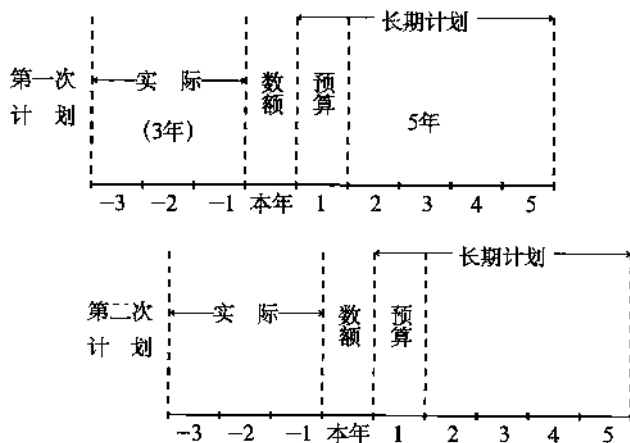


图 4

三、按功能来划分的经营企划

按功能来划分的经营企划又称为项目计划，项目计划有时并不特别限定期间，而是在特定的问题上分别订立计划。例如分、支店筹建计划，设备开发计划，新技术引进计划，购买或变更设备计划，资金财务计划，人员计划等均称为项目计划。

因此，计划的种类也可按企业功能来进行区分，本书的范例就是以此类为主，分别有经营计划、生产计划、开发计划、财务会计计划及人员、设备计划等。实际范例将在后面详述。

一般而言，一个较完整的经营企划实务流程是先按期间来划分长期及短期计划，然后在每个长短期计划内再分别按功能制定子计划，如图5所示。

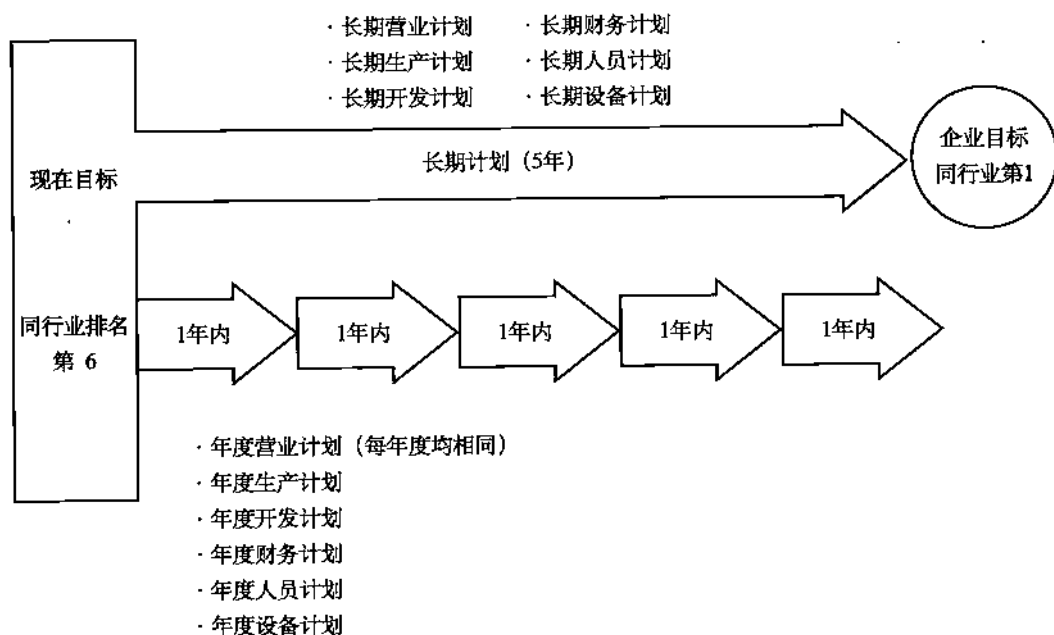
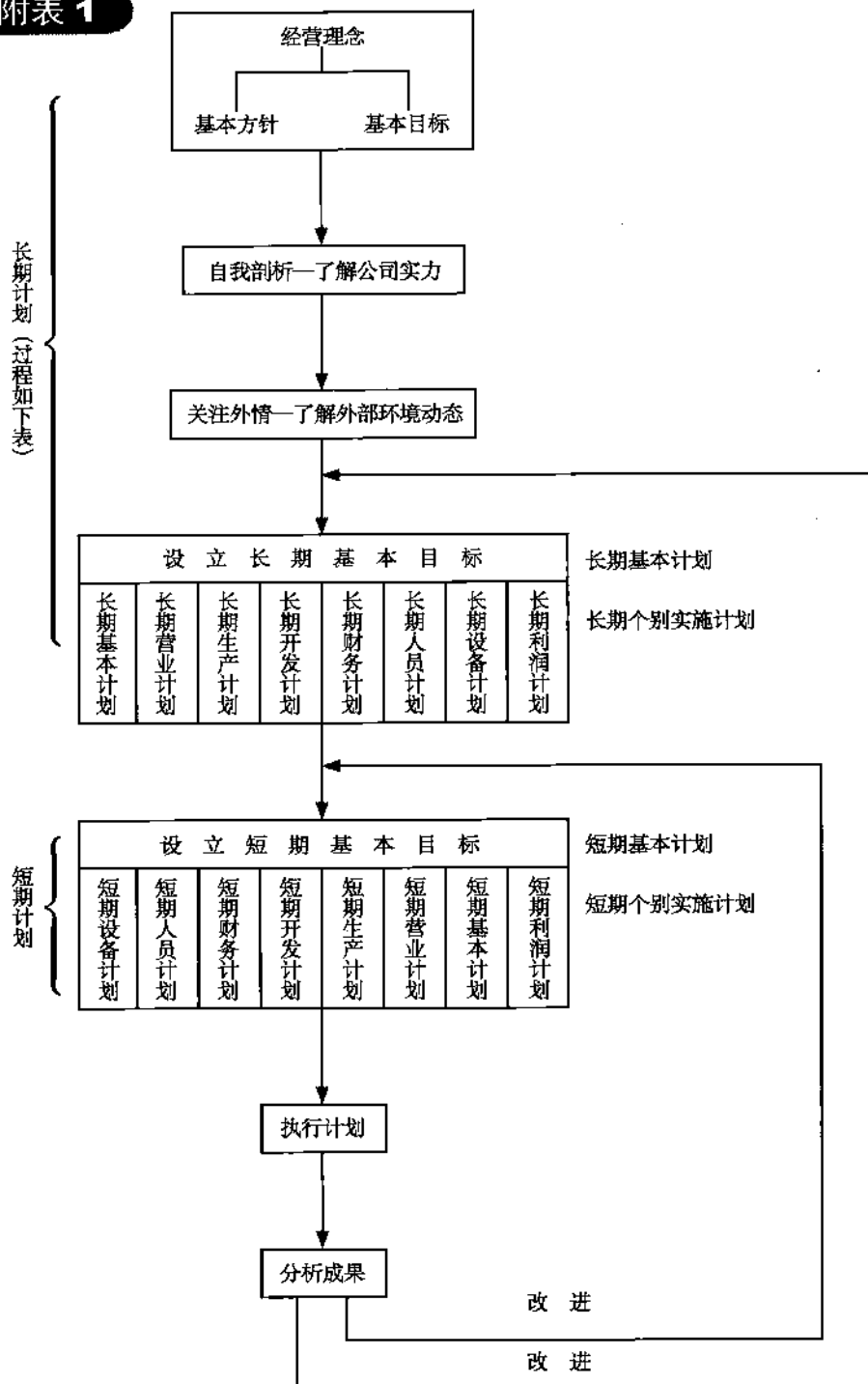


图5

附表 1



附表 2

本公司竞争
者现状分析

9月5日（日程）

环境预测

基本目标

制定计划的一个关键就是目标和对策之间的联系。不论什么企业都有基本计划，既有基本目标还有基本计划，而根据基本计划便设定了各部门或各功能的个别目标及个别计划。同样地，有了长期目标就有长期计划，并可作为年度（短期）目标、短期计划，也可以和更具体、短期的目标计划相关联。

举例说明，在人的行动中，有起床上班这样的日常活动，而从早晨起来到公司上班这个简单的目标中有起床、吃早餐、开车、找停车位、步行至公司、搭乘电梯、走到座位等这一连串的行动。

这个动作可以无限制地细分，但是无论如何细分，所有的行动均是朝着一个目标（即到公司）来完成。某一行动都是完成下个行动的手段。换句话说，某一行动都是以下次的行动为目的，每个计划绝不是单独或个别存在，通常都以下一阶段的计划作为目的，如图7所示。

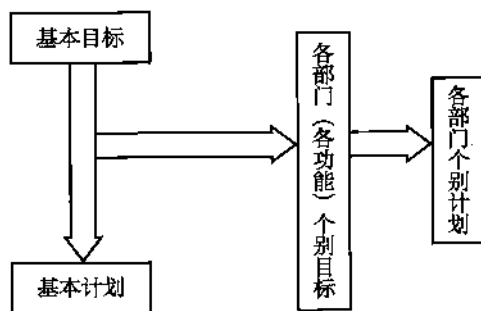
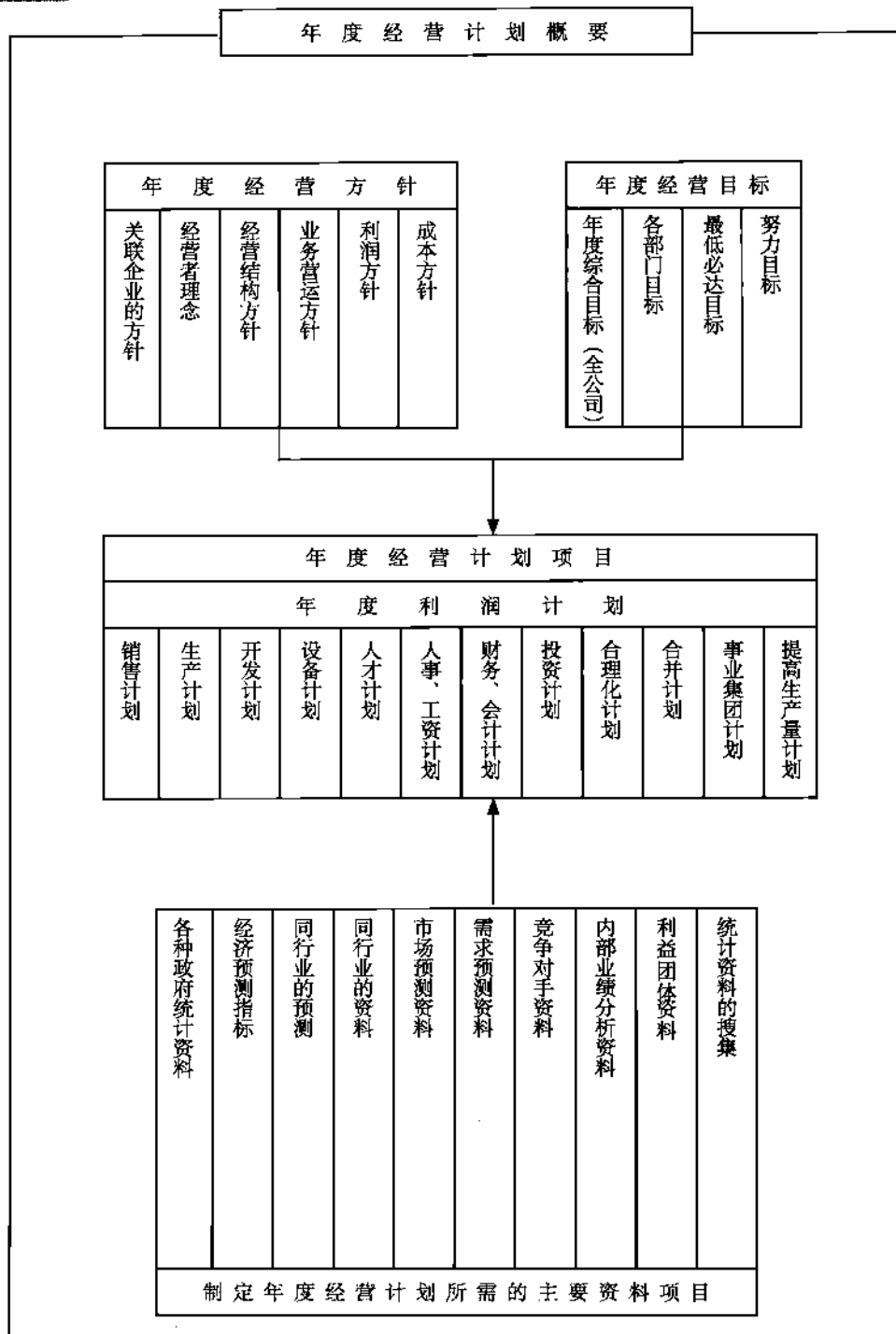


图7

附表 3



2

经营企划 制度范例

● 2-1	五年计划范例.....	016
● 2-2	年度计划范例.....	038
● 2-3	年度经营计划范例.....	046
● 2-4	产品经营分析范例.....	071

2. 生产设备

拥有三条生产线及三个专业加工部门。

(1) 生产线

第一线：生产 10 马力以下的标准型马达，拥有卷线机及传输带，以大量装配方式布置生产线，还有输送架及烤漆设备。

第二线：生产 10 马力以下的订货品马达。在订货不多时，也生产标准型马达。

第三线：生产 10 马力至 500 马力的马达，属于类多量少的生产方式。

(2) 专业加工部门

制造一科：负责 10 马力以上及订货型马达的框架、托架、转子及轴的加工。其设备如附表 1：

附表 1

制造一科机械设备内容表

设备名称	车床	钻床及攻牙机	刨床	镗床	铣床	放电加工机	磨床	平车
数量(台)	5	8	4	3	3	1	4	1

制造二科：负责 10 马力以下标准马达框架、托架、转子及轴的加工。其设备内容如附表 2：

附表 2

制造二科机械设备内容表

设备名称	车床	单能机	钻床及攻牙机	压铸铝机	加热炉	铣床	磨床	动力平衡机
数量(台)	5	7	4	2	1	4	6	1

(3) 冲床科

负责所有冲片加工，其设备如附表 3：

其高速动力甲床为 200 吨级，冲制标准型积片可达每分钟 120 片。

附表 3

冲床科机械设备内容表

设备名称	高速自动冲床	曲柄动力冲床	剪床	动力锯床	油压冲床	烧焊及切割设备
数量(台)	1	11	1	1	2	5

图 2 为一般马达的制造流程图

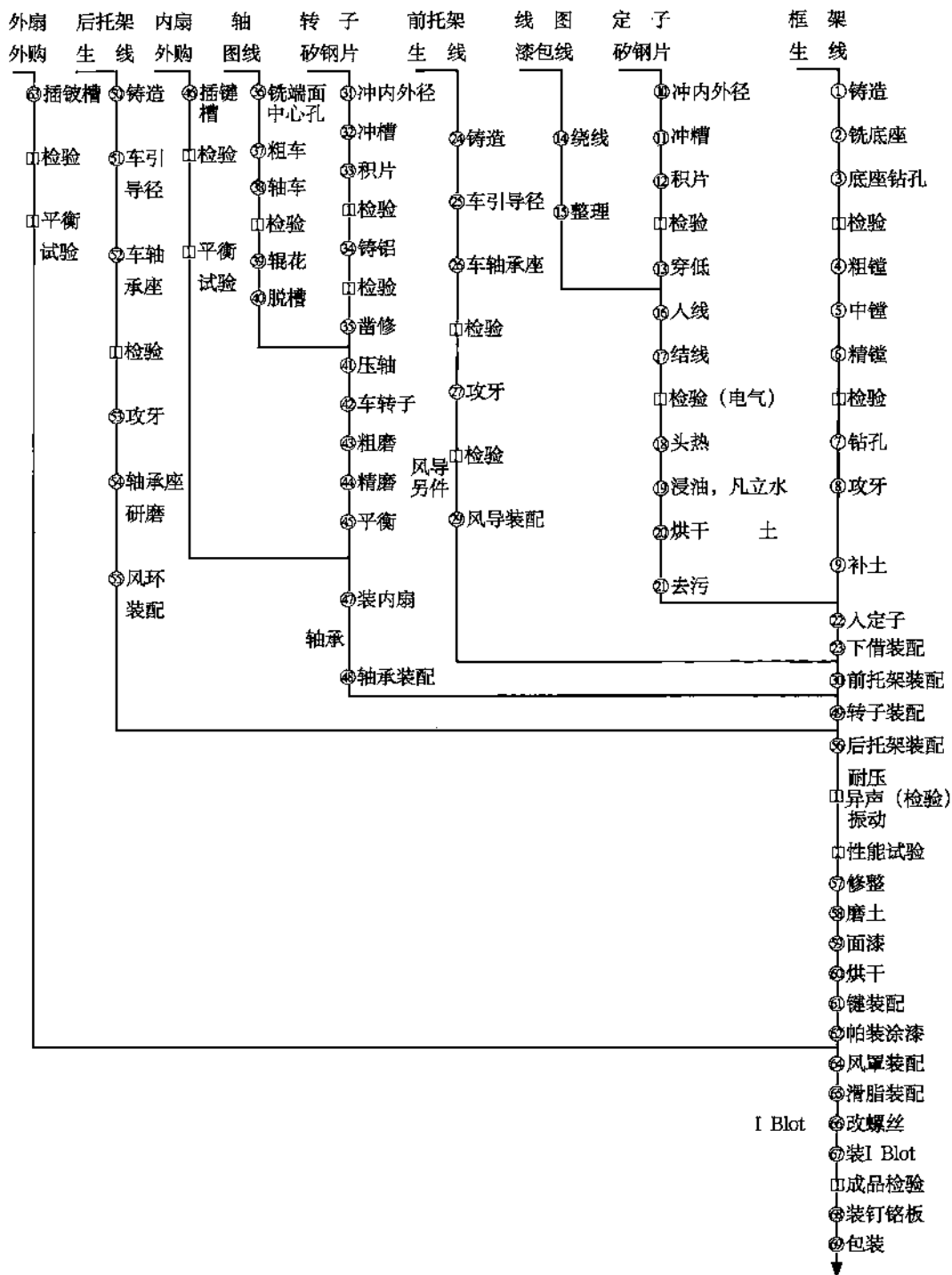


图2 马达制造流程图