

經營計劃

擬訂與實施

竹 山 正 憲 編著
現代企業經營管理公司 編譯



現代企業經營管理公司

經營計劃

擬訂與實施

編著者 竹山正憲

現代經營研究所總經理 國際經營管理權威
長期指導日本 300 家工商企業 著有「經營計劃」、「高利潤經營」、「高附加價值經營」、「成長企業 88 家(每年度)」等 41 本，10 萬人經營管理者曾領受其教益。



現代企業經營管理公司

現代企業經營管理實務選書 19

經營計劃擬訂與實施

每冊實價新臺幣  元

版權所有
翻印必究

原著者：竹 山 正 憲

編譯者：現代企業經營管理公司編輯部

發行人：紀 經 紹

發行所：現代企業經營管理公司附設出版部

臺北市永康街十七巷二十號 現代大樓

電話總機：321-5646

郵政劃撥帳戶 5869號

印刷所：金氏裝訂有限公司

中華民國六十七年十一月 初版

中華民國六十八年 六 月 再版

目次

1 推展年度計劃開創光輝的未來

1	猛烈經營，絕非良策！	一七
2	日本的混雜都市與美國的整齊城市	一八
3	缺乏根基的未來學，徒為空談！	一九
4	如何纔夠資格測繪未來前景	一九
5	反對資本自由化，已是落伍的表現	二〇
6	日本人在購買時間價值	二一
7	何故恐懼巨大資本	二二
8	世界最大企業——GM之秘密	二三
9	GM公司的集中分權制度	二四
10	由資本自由化來聯想	二五
11	日本的都市計劃與美國的都市計劃	二六
12	缺乏計劃的日本式經營	二七

2

奠定年度計劃的基礎

13	先有計劃纔有明確的組織與權限	二八
14	年度計劃最為重要！	二九
15	美國航空公司的計劃	三〇
16	日航公司終於擬訂出五年計劃	三一
17	I B M公司的例子	三二
18	社會全盤問題都有計劃化的必要	三四
1	經營的動態性	三九
2	分析過去三年的實績	四〇
3	善以掌握傾向及趨勢	四一
4	從六項目為基礎開始分析	四二
5	有關成長力的七項分析	四二
6	成長力之判定法	四三
7	收益力分析之要點	四六
8	銷售額之利潤幅度	四七

9	公司從業員平均每人是否能替公司年賺五十萬日圓以上	四八
10	有關資金之十三項分析	四九
11	自有資本之分析	五〇
12	設備是否具有革新力	五一
13	存款貸款比率良否	五二
14	資金是否充份活用	五四
15	新資能否四年倍增	五六
16	附加價值生產力是否良好	五七
17	新資水準高低	五七
18	邊際利益是否高水準	五九
19	是否具備勞動裝備力	六〇
20	費用是否有效運用支出	六二
21	企業因社會而存在	六五
22	主要的外部情報資料	六五
23	善用民間團體的活情報	六六
24	預測十年後的生活狀態	六七

25 如何取得食品業的情報：……………六八

26 如何獲取有關衣著之情報：……………六九

27 如何獲取有關建設及住宅之情報：……………七〇

28 休閒生活與教育之情報：……………七〇

29 運用基礎資料從事十四項預測：……………七二

30 聽取及善用公司內各階層之預測及意見：……………七四

3 在良好基礎上設定明確方針與目的

1 擬訂明確方針是第一要務！……………七七

2 經營者應重視「前方機能」！……………七七

3 第一實行、第二實行、第三也是實行——是否妥當？……………七八

4 能力主義不應該僅是標語！……………七九

5 首須明確設定關於人的方針：……………八〇

6 董監事陣容要屬行實力主義：……………八一

7 有那些要求員工的事項？……………八二

8 經營者要表明對經營的態度：……………八二

9	對於資金方面的方針	八三
10	利益分配之方針也很重要	八四
11	資產運用方針也是要項	八四
12	應明示關於物品銷售與製造的方針	八五
13	關於銷售方面的十三項方針	八六
14	關於生產方面之十七項方針	八七
15	揭示利益目標	八八
16	從銷售額減去費用，並不就是利益	八九
17	以利益之產出為中心	九〇
18	設定較高目標的原則	九〇
19	不可忽視參與原則	九二
20	也使工會參與經營計劃	九三
21	第一線工作是屬於年青人的	九三

4 綜合年度計劃的編製方法

1	三個著眼點	九七
---	-------	----

2	如何擬具以人才為中心的經營計劃	九八
3	使從業員利益與公司利益一致	九九
4	以數字表明態度	一〇〇
5	從業員的平均獲利至少應在五十萬日圓以上	一〇二
6	以人事費來擬訂利益額之計劃	一〇二
7	利益中心計劃及其分配計劃	一〇三
8	內部保留盈餘計劃之擬定法	一〇四
9	設備資金之籌集法	一〇五
10	對高級幹部的分配計劃	一〇六
11	到決算終了纔決定分配方式的落伍現象！	一〇七
12	總資本利益率10%以下無法成長！	一〇八
13	重視資本效率	一〇九
14	日立製作所也重視資本效率！	一一〇
15	促使企業成長的計劃表	一一一
16	含有利益意識的計劃擬訂法	一一三
17	以總資本為中心之利益計劃	一一五

5 部門別年度計劃的要領

18	以總資本為中心之利益計劃表	一六
19	損益平衡點計劃	一九
20	損益平衡點之計劃表	二〇
21	從總資本擬定資產負債表計劃書	二二
22	主要成本之管理計劃表	二六
23	資金週轉計劃不可疏忽	二八
24	非計數的計劃也有必要	三〇
25	年度行事計劃表	三一

I	人事部門的年度計劃	三五
---	-----------	----

1	應該做的措施先設法做好	三六
2	人力資源有關之教育訓練計劃	三七
3	運用長期計劃培育人才	三八

4	兼職人員或臨時雇員的就業目標	一四〇
5	應該擬具比一般水準還要高的薪資計劃	一四一
6	從業員並非為董事長而工作	一四二
7	明天的希望比現在更為重要	一四三
8	待遇高、人員少、利益多	一四四
9	以附加價值之分配原則來計劃	一四五
10	克服人事費高漲的對策	一四六
11	工會之薪資爭鬥與附加價值分配對策	一四七
12	加強上下溝通，給予充分的心理滿足感	一四八
13	情報傳遞管路，寬比長為佳	一四九
14	經營組織效率化計劃	一五〇
15	掌握住員工的士氣	一五一
16	意願的開發計劃	一五二
17	貫徹尊重人性的原則	一五三

II 銷售部門之年度計劃……………一五五

18	提高利益的銷售計劃……………	一五五
19	為達成必要的利益而從事必要的銷售計劃……………	一五六
20	由總資本週轉率擬訂銷售計劃……………	一五六
21	松下電器貿易以十億日圓資本達成一百一十億日圓銷售額……………	一五七
22	銷售額對淨利率方式之銷售額計劃法……………	一五八
23	附加價值為基準的銷售額計劃法……………	一五九
24	附加價值方式之銷售計劃實例……………	一五九
25	由年度計劃再細分為月別、部門別計劃……………	一六一
26	任何人都容易理解的季節構成比率調整法……………	一六二
27	以簡單平均法擬具月份計劃，是毫無意義的……………	一六三
28	沒有回收計劃就等於沒有銷售計劃……………	一六四
29	每月縮短一日的計劃……………	一六四
30	提高獲利力的計劃也有必要擬定……………	一六五

III 生產部門之年度計劃……………一六七

- 31 開發力之計劃為第一首要……………一六七
- 32 不可僅事模仿，應依獲利力去開發……………一六八
- 33 由客戶訴怨之滿足到計劃的改變……………一六九
- 34 研究開發也要有一個標準……………一七〇
- 35 合理化計劃的重點……………一七〇
- 36 提高生產力之重點計劃……………一七二
- 37 不能單單只有生產量計劃……………一七三

IV 財務會計部門之年度計劃……………一七四

- 38 無計劃，就無法決算……………一七四
- 39 「計劃即決算」的故事……………一七五
- 40 利益減少型或擴大型之計劃……………一七六
- 41 夕陽產業之計劃以及必須實施外科手術之公司計劃……………一七六
- 42 資金週轉計劃之著眼點……………一七七

6

年度計劃務須實行

- 43 不合理、驕傲、疏忽、吹噓不實是事業之大敵！……………一七八
- 44 擬訂收入計劃與支出計劃的要點……………一七九
- 45 資金計劃八項要點……………一八〇
- 46 確立月份別預算化制度……………一八一
- 1 計劃之終極目的是為了要實行……………一八五
- 2 要配合公司決算期……………一八六
- 3 實踐接受之原則……………一八六
- 4 錯誤的壓迫主義！……………一八七
- 5 倡行部門責任制！……………一八八
- 6 趕上流行的「管理」……………一八九
- 7 對計劃的責任制度……………一九〇
- 8 美國與日本的差異……………一九一
- 9 「公司的計劃」與「我們的計劃」……………一九二
- 10 建立部門別決算制度的組織……………一九三

7 實行結果必須評價

1	年度計劃是業績評價的標準	一九七
2	一年一度的評價是不夠的	一九七
3	提高月份決算的速度！	一九八
4	確實實行與正確之評價	一九九
5	以達成率當作評價的基準	二〇〇
6	高度的達成率並非就表示優異	二〇一

8 成果必須分配

1	計劃是賞罰分明的標準	二〇五
2	美國大學教授的五年任期制度	二〇五
3	獎賞的要領與分期方法	二〇六
4	獎賞的內容宜善加設計	二〇七
5	利益分配及酬勞	二〇八
6	公司發展所需的分配	二〇九

7	對資本的分配	二〇九
8	給經營者的分配	二一〇
9	達成利益目標後對員工之分配	二一〇
10	「為員工而訂的計劃」的觀念	二一一
11	促使計劃成功的關鍵	二一二

〔附錄 I〕	經營計劃特別是年度經營計劃之自我評分法	二一五
--------	---------------------	-----

〔附錄 II〕	H 公司之年度計劃實例 (摘要之拔萃)	二一七
---------	---------------------	-----

I	一九七〇年度之經營方針	二一八
II	一九七〇年度經營基本目標	二一九
III	各部門之目標與計劃	二二四

