

# 部門計畫的制訂與實施

(EFFICIENT PLANNING:  
A GUIDE TO MANAGING YOUR DEPARTMENT)

郭 秋 德 編譯

企管全書  
ENTER

F272.2  
981

港台書室

# 部門計畫的制訂與實施

EFFICIENT PLANNING :  
A GUIDE TO MANAGING  
YOUR DEPARTMENT

郭 秋 德 編譯



803873



超越企管工商叢書

電腦編號：B 012

版權所有・翻印必究

ISBN 957-8985-73-8 NT\$320



9 789578 985735

---

# 部門計畫的制訂與實施

---

編譯者／郭秋德

發行者／超越企管顧問股份有限公司  
新聞局局版台業字第 4296 號  
郵政劃撥帳戶／第 1247355-2 號  
電話：(02)3141953  
FAX：(02)3116382

總經理／清華管理科學圖書中心  
台北市愛國西路 9 號奇美大樓 2 樓  
電話：(02)3819816・3147527  
FAX：(02)3116382  
郵政劃撥帳戶／第 0112908-8 號

出版日期／85 年 1 月初版・85 年 5 月再版

---

ISBN 957-8985-73-8

新台幣三二〇元

# 序

寫作本書目的，乃為因應各部門管理者的任務變化，介紹制訂部門計畫書的實務方法。

目前的經濟環境，是處於大轉換期中，經濟成熟度、消費者的價值觀、生活方式的多樣化，一切的一切都不斷改變；再從中長期著眼，高齡化社會帶來了勞動力不足，能源和環境問題的限制、國際秩序的質變以及對新秩序的探索等，都使未來的不確定性更為提高。在這種大結構轉變的時代裡，如何因應此種變局，繼續生存成長，對各企業來說，是極重要的課題。值此之際，若仍沿襲過去做法——經營者僅考慮戰略、部門管理者只負責業績管理，已難以迅速而正確應對這大變化的環境。

為因應新時代的挑戰，企業全體必須有所革新。部門管理者不再只是單一部門的主管，還要站在更高的經營角度，用更廣闊的視野，對企業及所轄部門的環境變化，加以判斷並迎接挑戰。

因此，本書有以下四點特色：

- ①充分的理解中長期計畫和全企業的關係。
- ②重點放在部門結構中長期變革所需戰略計畫的制訂方法。
- ③重視企業體質改善及利潤計畫，制訂不只注重營業額擴大的部門計畫。
- ④以部門計畫為本，將部門內各成員的行動目標制度化。

這些特色，簡單的說，是以企業整體的經營戰略為基礎，從而制訂一套務實且可行的部門計畫。

本書包含五個章節，第一章，介紹如何制訂、運用部門計畫書；先說明經營計畫的概要，部門管理者以及部門計畫書在組織中的定位；同時，針對制訂部門計畫書的四個步驟加以解說。第二章以後，針對各部門計畫如銷售部門計畫、生產部門計畫、財務部門計畫、人事部門計畫等的制訂實務，做平易且有系統的說明。

時至今日，身為部門管理者，不應僅以現有業務為主軸，去構思其部門計畫，而應確實體會企業的經營理念及策略，審視本部門對「應有的企業形象」應盡的義務，探討本部門如何進行創造性的革新。

面對廿一世紀大環境變化的挑戰，希望本書能在實務面上，對部門管理者有所貢獻。

作者 謹識

# 部門計畫的制訂與實施

## 目 錄

### 序

### PART 1 部門計畫的制訂及運用

#### STEP 1 了解部門計畫的任務 .....3

行動 1 先確認部門管理者的任務 .....3

行動 2 理解「經營計畫」的制訂方法 .....4

行動 3 認識中長期計畫的結構和制訂方法 .....7

行動 4 如何對應中長期計畫展開年度計畫.....11

行動 5 理解經營者與部門管理者的任務區別.....16

行動 6 掌握今日經營計畫不可或缺的要則.....22

#### STEP 2 了解制訂部門計畫的基本程序 .....25

程序 1 理解經營理念和經營方針，確認本部門的  
任務.....25

程序 2 預測外部環境的變化.....27

程序 3 分析企業和本部門的現狀.....34

程序 4 檢討部門結構計畫、整理重點戰略課題.....39

程序 5 設定部門計畫的結構.....44

程序 6 制訂部門目標、方針及戰略.....46

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 程序 7  | 制訂完成部門年度計畫     | 48 |
| 程序 8  | 依年度計畫編製預算      | 52 |
| 程序 9  | 發揮領導能力，激發成員的動機 | 54 |
| 程序 10 | 部門計畫之實施與評估     | 56 |

## PART 2 行銷部門計畫的制訂方法

|        |                          |    |
|--------|--------------------------|----|
| STEP 1 | 確認行銷部門的任務                | 63 |
| STEP 2 | 掌握銷售環境的變化                | 65 |
| 行動 1   | 掌握制訂計畫的必要資訊              | 65 |
| 行動 2   | 蒐集必要資訊                   | 67 |
| STEP 3 | 行銷部門的現狀分析                | 70 |
| 行動 1   | 本企業在行銷能力方面與競爭企業的<br>比較分析 | 70 |
| 行動 2   | 業績分析                     | 70 |
| STEP 4 | 決定行銷計畫的結構                | 74 |
| STEP 5 | 制訂綜合行銷計畫                 | 77 |
| 行動 1   | 確認制訂程序                   | 77 |
| 程序 1   | 決定目標利益                   | 77 |
| 程序 2   | 核定必要的總費用額                | 78 |
| 程序 3   | 決定目標營業額                  | 80 |

|        |                              |     |
|--------|------------------------------|-----|
| STEP 6 | 綜合行銷計畫的細部計畫 .....            | 84  |
| 行動 1   | 制訂執行者別計畫 .....               | 84  |
| 行動 2   | 制訂商品別計畫 .....                | 85  |
| 行動 3   | 制訂月別計畫 .....                 | 87  |
| 行動 4   | 制訂顧客別計畫 .....                | 90  |
| STEP 7 | 制訂新產品及新市場開發戰略（結構計畫）<br>..... | 95  |
| 行動 1   | 制訂新產品開發戰略 .....              | 95  |
| 行動 2   | 制訂新市場開發戰略 .....              | 97  |
| STEP 8 | 制訂行銷戰略 .....                 | 99  |
| 行動 1   | 制訂地域別戰略 .....                | 99  |
| 行動 2   | 制訂行銷據點（分店、營業所）別戰略 .....      | 100 |
| 行動 3   | 制訂顧客別戰略 .....                | 101 |
| 行動 4   | 制訂競爭對象和企業別戰略 .....           | 102 |
| 行動 5   | 制訂配銷通路別戰略 .....              | 103 |
| STEP 9 | 制訂行銷部門關聯計畫 .....             | 105 |
| 行動 1   | 制訂銷售促進計畫 .....               | 105 |
| 行動 2   | 制訂進貨計畫 .....                 | 107 |
| 行動 3   | 制訂銷售貨款回收計畫 .....             | 107 |
| 行動 4   | 制訂銷售人員教育訓練計畫 .....           | 109 |
| 行動 5   | 制訂利用電腦支援行銷的計畫 .....          | 112 |

|         |                     |     |
|---------|---------------------|-----|
| STEP 10 | 貫徹行銷計畫、進行業績評估 ..... | 114 |
|---------|---------------------|-----|

|      |              |     |
|------|--------------|-----|
| 行動 1 | 制訂執行計畫 ..... | 114 |
|------|--------------|-----|

|      |                       |     |
|------|-----------------------|-----|
| 行動 2 | 調查計畫達成狀況、進行業績評估 ..... | 114 |
|------|-----------------------|-----|

## PART 3 生產部門計畫的制訂方法

|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| STEP 1 | 確認生產部門的任務 ..... | 121 |
|--------|-----------------|-----|

|      |                 |     |
|------|-----------------|-----|
| 行動 1 | 確認生產部門的功能 ..... | 121 |
|------|-----------------|-----|

|      |                 |     |
|------|-----------------|-----|
| 行動 2 | 確認生產計畫的根本 ..... | 121 |
|------|-----------------|-----|

|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| STEP 2 | 制訂中長期生產方針 ..... | 126 |
|--------|-----------------|-----|

|      |                        |     |
|------|------------------------|-----|
| 行動 1 | 按照企業生產能力檢討未來的可能性 ..... | 126 |
|------|------------------------|-----|

|      |                     |     |
|------|---------------------|-----|
| 行動 2 | 以整體性的成本降低為考慮點 ..... | 128 |
|------|---------------------|-----|

|      |                       |     |
|------|-----------------------|-----|
| 行動 3 | 檢討庫存適當性、提高存貨週轉率 ..... | 132 |
|------|-----------------------|-----|

|        |                       |     |
|--------|-----------------------|-----|
| STEP 3 | 確認生產部門所應制訂的計畫項目 ..... | 135 |
|--------|-----------------------|-----|

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 行動 1 | 理解應制訂計畫的全部內容 ..... | 135 |
|------|--------------------|-----|

|      |                     |     |
|------|---------------------|-----|
| 行動 2 | 理解計畫實施狀況的檢查方法 ..... | 139 |
|------|---------------------|-----|

|        |                |     |
|--------|----------------|-----|
| STEP 4 | 制訂生產部門方針 ..... | 142 |
|--------|----------------|-----|

|        |                |     |
|--------|----------------|-----|
| STEP 5 | 制訂生產部門戰略 ..... | 145 |
|--------|----------------|-----|

|        |                |     |
|--------|----------------|-----|
| STEP 6 | 編製生產部門預算 ..... | 149 |
|--------|----------------|-----|

|      |           |     |
|------|-----------|-----|
| 關聯步驟 | 制訂設備投資計畫  | 151 |
| 行動 1 | 確認設備投資的意義 | 151 |
| 行動 2 | 區分設備投資內容  | 154 |
| 行動 3 | 制訂具體計畫    | 158 |
| 行動 4 | 考量其他應留意點  | 162 |

## PART 4 財務部門計畫的制訂方法

|        |               |     |
|--------|---------------|-----|
| STEP 1 | 確認財務部門的任務     | 167 |
| STEP 2 | 制訂中長期計畫       | 169 |
| 行動 1   | 制訂中長期利益計畫     | 169 |
| 行動 2   | 制訂長期資金計畫      | 171 |
| STEP 3 | 制訂財務部門方針及戰略   | 174 |
| 行動 1   | 制訂財務部門方針      | 174 |
| 行動 2   | 制訂財務部門戰略      | 175 |
| STEP 4 | 制訂具體計畫        | 177 |
| 行動 1   | 制訂利益計畫        | 177 |
| 行動 2   | 制訂資金計畫        | 188 |
| 行動 3   | 制訂資金運用表及資金流動表 | 191 |
| 行動 4   | 制訂資金調度表       | 198 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| STEP 5 檢討計畫執行狀況 ..... | 203 |
|-----------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 行動 1 分析計畫與實績的差異 ..... | 203 |
|-----------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 行動 2 企業各部門實績管理 ..... | 205 |
|----------------------|-----|

## PART 5 人事勞務部門計畫制訂的方法

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| STEP 1 確認人事勞務部門的任務 ..... | 209 |
|--------------------------|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| STEP 2 掌握人事勞務環境的變化，以制訂中<br>長期方針 ..... | 211 |
|---------------------------------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 行動 1 掌握人事勞務關係的總體結構變化 ..... | 211 |
|----------------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 行動 2 制訂中長期方針 ..... | 212 |
|--------------------|-----|

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| STEP 3 設定部門計畫的整體結構 ..... | 215 |
|--------------------------|-----|

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| STEP 4 制訂人事勞務部門戰略及具體計畫 ..... | 217 |
|------------------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 行動 1 制訂各工作的戰略 ..... | 217 |
|---------------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| STEP 5 制訂人事勞務部門的輔助計畫 ..... | 234 |
|----------------------------|-----|

## 附錄資料 部門別計畫書目次範例

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 1 行銷部門計畫書目次範例 ..... | 241 |
|---------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 2 生產部門計畫書目次範例 ..... | 242 |
|---------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 3 財務部門計畫書目次範例 ..... | 244 |
|---------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 4 人事勞務部門計畫書目次範例 ..... | 245 |
|-----------------------|-----|

## **PART 1**

# **部門計畫的制訂及運用**

---

**STEP 1    了解部門計畫的任務**

**STEP 2    了解制訂部門計畫的基本程序**



## STEP 1

## 了解部門計畫的任務

## 行動 1 先確認部門管理者的任務

在說明整體經營計畫與部門計畫之前，必須先強調，由於新時代大環境的改變，企業對部門管理者的任務要求已有所不同，像過去只重視部門內的管理、或只重視與自己部門有關的工作，而不關心其他部門的封閉態度，已無法成為優秀管理者。

因此，新時代的部門管理者需俱備下列要件：

- ①要以成為經營者的支援者，成為經營者大腦的一部分的心態，來培養判斷及規劃能力，以順應時代變化的新要求。
- ②不以維持現狀苟安為滿足，要果敢迎向時代變化帶來的事業機會與挑戰；能夠自立自強，有創造力、更要有革新的勇氣。
- ③不以部門管理者畫地自限，要廣泛吸收企業、業界、甚至全球的新資訊，以培養說服力、技術能力和執行能力。

## 向實例學習

○對未來部門管理的要件一帶人公司之「行動指南」

## &lt;對自己&gt;

- ①要精通自己份內的工作：
  - 重視基本原則。
  - 不要做批評家，要做建議者、實踐者。
  - 思考並實行目前在集團中應完成的任務。
  - 站在比自己立場更高處去思考。
- ②不以維持現狀為滿足
  - 設定更高的目標

制訂部門計畫時，要建立一種態度——視自己為「企業幹部」，不只是「部門管理者」。

今日經濟結構急速變化的時代，如果還像過去經營者只考慮經營戰略、部門管理者只負責業績管理，已經無法因應未來中長期的環境變化。一個部門管理者應該站在更高的經營視野，挑戰企業和自己部門所面臨的環境變化，放棄過去只需處理好自己部門工作的觀念，才能滿足新時代企業革新的要求。

## 行動 2 理解「經營計畫」的制訂方法

部門計畫包含在企業整體計畫（經營計畫）之中，若想正確理解部門計畫的制訂方法或任務，必須先對「經營計畫」有正確的認識，因為所謂企業的整體計畫（經營計畫）中規定著部門管理者擔負的任務。

今日多變時代中，經營計畫對企業更形重要。經營計畫是經營者為預測企業週邊環境變化、或企業本身進行計畫性變革所制訂的一系列方案，是經營者的經營理念和基本戰略的具體展現，對企業而言，正如汪洋中指引航向的羅盤。經營

- 不拘泥於前例，去向別人不做的事挑戰。
- 有勇氣去達成自己的信念。

- ③努力建立良好的  
人際關係：
- 坦率的和各種人交談。
  - 設身處地，站在對方的立場去思考。

### ＜對同事＞

- ④克服「工作分配的障礙」：
- 克服組織的障礙，以企業成長為目標。
  - 經常關心他人的工作，並互相交換意見與心得。

### ＜對上司＞

- ⑤要有自己的意見、積極的提

戰略與經營計畫，有些許差異；經營戰略是指示「要攀登那座山」，經營計畫則進一步揭示「登山的方法」。

當經營戰略藉由經營計畫，以具體形態表達出來時，可以產生以下效果：

- ①更為具體，使全體員工對企業的前進方向更加了解，容易凝聚共識。
- ②使全體員工對自己份內的工作、創意方式或努力目標有更明確的認識。
- ③有助於團結全體人員，進而革新經營體質或事業結構。

以上三點，是經營計畫的效果，也是制訂經營計畫的目的。

如下頁附圖，經營計畫是由經營理念、經營目標→中長期計畫→年度計畫開始，由企業整體計畫及各部門計畫構成。其中最重要的是中長期計畫，它的基礎是由經營理念、經營目標所構成，而以中長期企業經營結構的變革為內容，具有戰略性計畫的屬性。年度計畫則是中長期計畫的年度別實施計畫中，為達成本期業績目標所必要的戰術性計畫。

出建議：

- 勿將上司的意見當作絕對的，要提出疑問甚至反論。
  - 帶著自信說出自己認為是正確的意見。
  - 決定之後，要盡一切努力去完成。
- ⑥對被委任的工作，要自己做判斷：
- 不要藉著和上司商量而分散了自己的責任。
- ＜對部屬＞
- ⑦要信賴，並把工作委任部屬：
- 明確的設定目標。
  - 按部屬的權限與能力賦予任務，自己則需負起最終責任。

## ● 經營計畫制訂程序

①要把經營的原點（經營理念、經營目標）明確化。



②確立對長期的展望（具體化的設計）。



③根據對現狀的認識與分析，檢討應對經營環境的基本方針與重點方案。



④制訂全企業的中長期計畫。



⑤制訂全企業的年度方針和年度計畫。

a. 現狀分析（包含前一年度的檢討與心得）。

b. 年度經營方針與重點策略。

c. 年度數值目標（利益計畫等）。

d. 達成重點策略所需的行動方案（組織體系、管理方法、製程計畫等）。



⑥制訂部門的年度方針及年度計畫。



⑦執行計畫並進行評估。



⑧按照實際績效修正計畫。



要制訂經營計畫，必須先確認企業經營理念與經營目標，由上圖可以了解經營計畫的完整流程，以及部門計畫所處的位置。