

F270
9416
13

港台書室

717110



經營企劃制度
CORPORATE
PLANNING SYSTEM



90054208

新管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

13.經營企劃制度

總經銷：凱信企業管理顧問有限公司

地址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

電話：(02)773-6571(代表號)

傳真：(02)773-6577 • 777-3817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出版者：凱信出版事業有限公司

地址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

發行人：溫雲珠 編著：曾文旭

印刷所：一國印刷事業有限公司 (02)225-1983～5

定價：每冊新台幣2,000元

中華民國八十一年九月十五日初版

中華民國八十一年十月十日再版

中華民國八十二年三月十日三版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有 • 翻印必究

前言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可迨。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國81年9月15日

目 錄

1	經營企劃的基本概念	1
2	經營企劃制度範例	15
3	如何擬定經營方針	127
4	經營目標的設定與規則	155
5	如何擬定銷售計劃	177
6	經營計劃的架構與執行情序	201
7	擬定經營計劃前的資料蒐集與整理實務	211
8	製作預估損益的方法	239
9	企業週轉資金的預算方法	259
10	全體員工參與的經營計劃	293

目 錄

1	經營企劃的基本概念	1
1-1	何謂經營企劃	2
1-2	經營企劃的目的	3
1-3	經營企劃的種類	6
1-4	經營企劃的設立程序及架構	9
1-5	年度經營計劃的要項	13
2	經營企劃制度範例	15
2-1	五年計劃範例	16
2-2	年度計劃範例（A）	40
2-3	年度計劃範例（B）	47
2-4	產品別經營分析範例（A）	77
3	如何擬定經營方針	127
3-1	經營方針的重要性	128
3-2	基本經營方針和年度經營方針的不同	130
3-3	基本經營方針擬定範例（A）	132
3-4	基本經營方針擬定範例（B）	133
3-5	基本經營方針擬定範例（C）	138
3-6	基本經營方針擬定範例（D）	140
3-7	基本經營方針擬定範例（E）	142
3-8	年度經營方針之製定	143
3-9	年度經營方針之項目	146
3-10	年度經營方針之分類	147
3-11	年度經營方針範例（A）	151
3-12	年度經營方針範例（B）	152

4	經營目標的設定與規則	155
4-1	年度經營目標的內容	156
4-2	經營目標種類的調查分析	158
4-3	經營目標的介紹：獲利力	159
4-4	經營目標的介紹：成長力	164
4-5	經營目標的介紹：損益平衡點	166
4-6	其他經營目標	171
4-7	年度經營目標範例（A）	173
4-8	年度經營目標範例（B）	174
5	如何擬定銷售計劃	177
5-1	銷售計劃的架構	178
5-2	年度銷售總額計劃的編製	180
5-3	月別銷售額計劃的編製要點	182
5-4	月別銷售額計劃的範例	184
5-5	月別、商品別銷售額計劃的編製	186
5-6	部門別、客戶別銷售額計劃的編製	188
5-7	銷售費用計劃的擬定	190
5-8	促銷計劃的擬定重點	192
5-9	銷售帳款回收計劃	195
5-10	銷售人員行動管理的計劃	197
5-11	部門別、分店別損益管理之計劃	199
6	經營計劃的架構與執行情序	201
6-1	公司基本概要	202
6-2	某公司經營計劃範例介紹	204

7	擬定經營計劃前的資料蒐集與整理實務	211
7-1	提出中、長期基本構想的方法	212
7-2	如何進行組織診斷與分析	213
7-3	擬定實戰性的教育計劃	233
7-4	嚴謹地製作設備投資計畫	234
8	製作預估損益的方法	241
8-1	設定預估損益的基本條件	240
8-2	預算表之製定方法	241
8-3	根據損益分析表確認經營現況	242
9	企業週轉資金的預算方法	259
9-1	損益預算與資金週轉的關聯	260
9-2	如何製作預算管理表	261
10	全體員工參與的經營計劃	293
10-1	經營計劃制定的目的	294
10-2	經營計劃對公司的影響	295
10-3	總經理如何診斷經營計劃	297
10-4	如何使全體員工參與執行經營計劃	300
10-5	擬定獎賞辦法、鼓勵員工	302
10-6	經營者十誠	304

1 · 經營企劃的基本概念

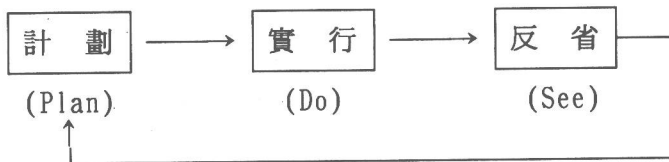
1-1	何謂經營企劃.....	2
1-2	經營企劃的目的.....	3
1-3	經營企劃的種類.....	6
1-4	經營企劃的設立程序及架構.....	9
1-5	年度經營計劃的要項.....	13

何 謂 經 營 企 劃

廣義的經營企劃

廣義的「經營企劃」，並不限於最高經營階層所策劃、推展及執行的計劃，而是指企業中大大小小，各式各樣的所有計劃，如總經理室、策略規劃小組、各部室主管至現場的監督人員各階層所擬具的計劃即稱為經營企劃。

欲達成企業各種提高利潤，降低成本，提升品質等目的方法就是去徹底實踐「PDS」的程序（如下圖所示）。



這個程序是經營企劃的生命流程，對企業的經營階層擬具的經營企劃是必經的三步驟，在廣義的意義中，對所有擬定計劃者亦是不可或缺的。

狹義的經營企劃

狹義的「經營企劃」，則是著重於「經營」兩個字本身的意義，因此只限定於經營階層或經營階層的幕僚（staff）部門，如總經理室的執行特別助理們，經營企劃部門的策略規劃人員等所擬具的較有系統的、關係層面廣、攸關公司生存較重的及策重公司經營管理層面的計劃稱之。

本書以下的內容則是兩者兼而有之，以狹義的經營企劃為主，廣義的經營企劃為輔，兼而討論之。其中尤以年度經營企劃中各種部門或功能別的使用表格及案例引述說明較多。

經營企劃的目的

企業經營的目的是將資金及人力投入，以最少的成本獲致最大的利潤。因此，取得利潤的目是對各種投入的團體給予適當的成果共享及利潤分配。而基於要分享最終的企業經營成果，每個團體都有自己本身對企業的責任（或稱貢獻度）。

簡略言之，妥善運用經營企劃技術是達成企業經營最終的獲致最大利潤目的，詳細言之有下列五大目的：

第一目的：業績蒸蒸日上的目的

第二目的：開發潛力市場的目的

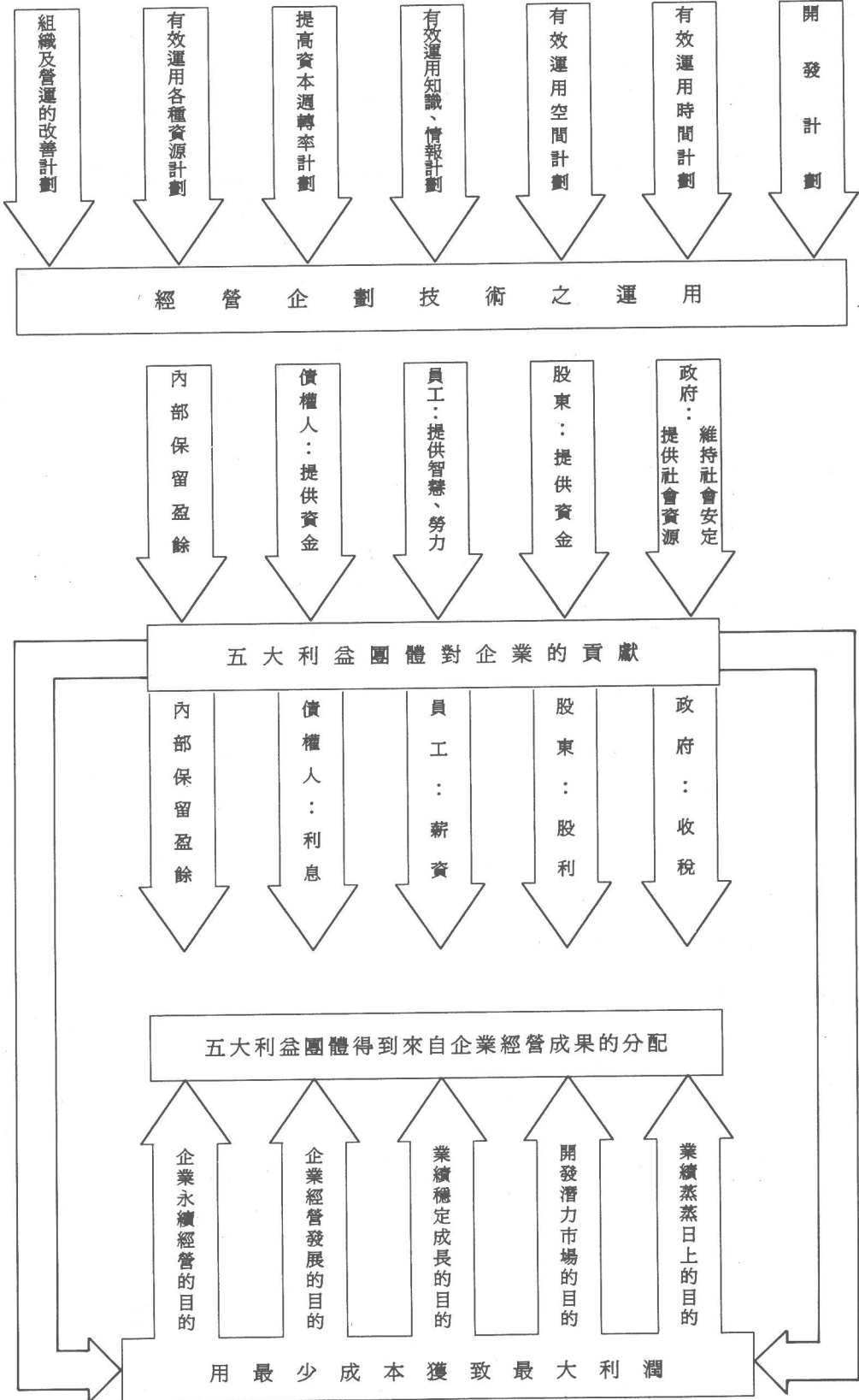
第三目的：業績穩定成長的目的

第四目的：企業經營發展的目的

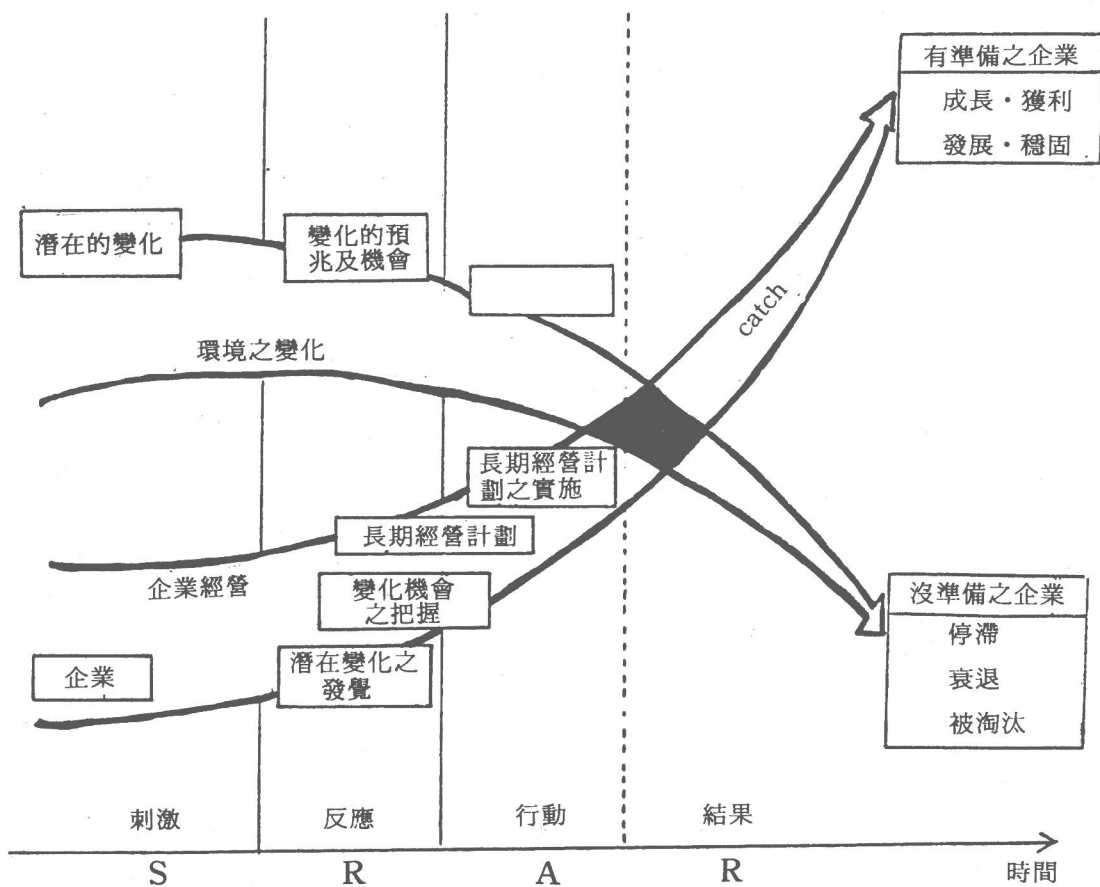
第五目的：企業永續經營的目的

以圖表（表1）表示如下，此外經營企劃之目的亦有使企業能因應環境變化的用意。（表2）

表 1



表(二)環境變化與企業盛衰

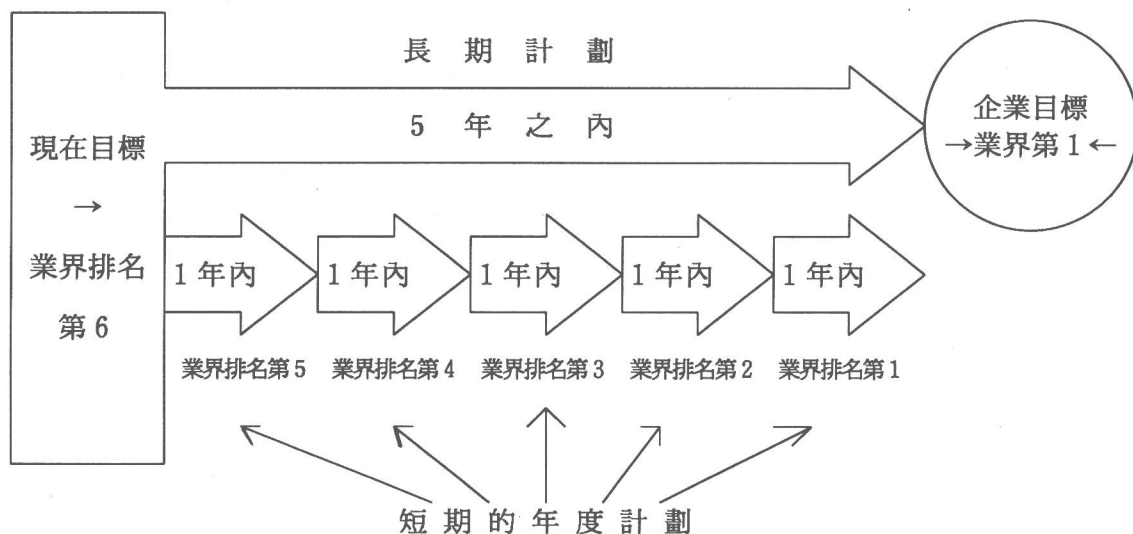


經營企劃的種類

以期間區分的長短期經營企劃

經營企劃最簡單的劃分法即是區分為短期計劃及長期計劃。所謂短期計劃，通常指的是年度計劃或以一個營業週期為基礎而擬具的計劃。而長期計劃則是指一年以上，通常為三年及五年的經營計劃，由於長期計劃的重點幾乎偏重公司未來發展方向，投資大原則的擬具等主題，因此又稱為策略規劃。

舉例而言，大華公司設立了「五年內營業額提升三倍，成為該行業市場佔有率第一的廠商」的目標，因此，公司便必需研擬許多達成此目的的長期計劃，如市場開發計劃、生產設備計劃、人員預算計劃及資金來源計劃等，而在每個年度或每個營業週期，也需設立短期計劃。例如在資金計劃中為了某些設備投資而必經向銀行借貸時，其償還的計劃也要列入長期計劃中。每年償還多少額度、用什麼樣的資金流入來償還、對公司其他計劃會不會形成互動的不良影響等則是每個年度按照該年度經濟景氣或行業循環的狀況必須加以詳加計劃的，自然也就成了一個短期計劃或年度計劃。

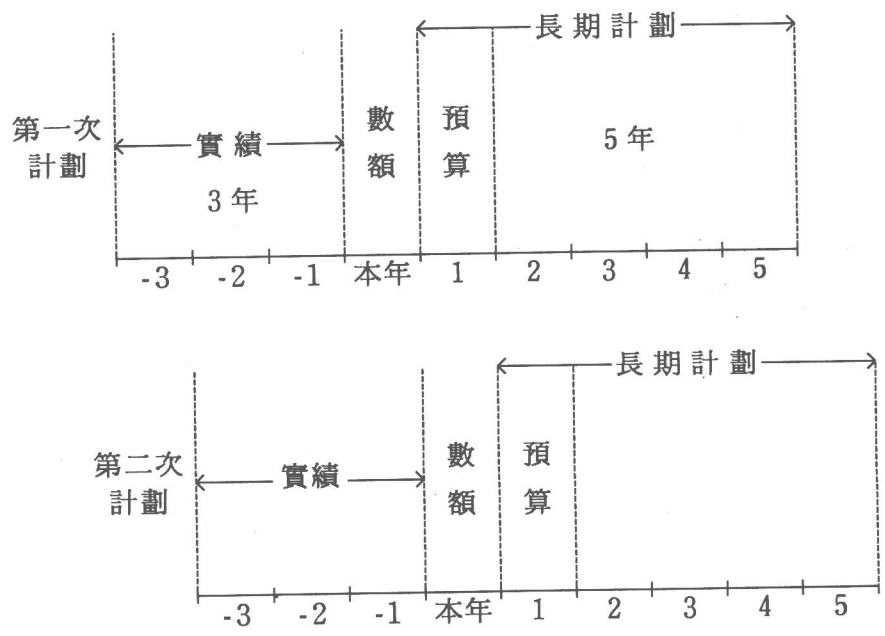


以企業是否涉及新投資區分的長短期經營企劃

長期計劃和短期計劃除以期間的長短來區分外，另有其它區分的方法。即企業的基本構造如多少家分支店，多少人員甚至組織架構形式等不發生改變的前提下所設立的計劃，稱為「短期計劃」；而企業的基本構造有所改變的計劃，則稱為「長期計劃」。（長期及短期計劃相關係如下圖）

援用上頁所提大華公司例子以「五年內營業額提升三倍，成為該行業市場佔有率第一的廠商」為目標，就必總訂立五年內人員及設備成長幾倍？金額、數量多少？需在全國各地那些地點設立分公司或是代銷辦事處等包含經營構造變化的長期計劃，這些計劃均以公司整體立場的觀點來加以審視。長期計劃絕非一塵不變，需每年檢討之（下圖）。接下來，為達五年度的這些計劃，每個年度該怎麼執行的指導原則則稱為短期計劃。例如在五年計劃中已設立五年內公司徹底執行自動化，因此人員的成長以一倍為上限。在第一年度時應先維持公司現有的人員數，但需訓練現有的人員具備可操做自動化機種的第二專長，是自行內部訓練即可？還是需外聘專門技術人員？如何激勵員工面對公司未來的數項改變等，此類計劃由於不涉及企業投資以改變經營結構即稱為短期計劃。

每 年 更 新 的 長 期 計 劃

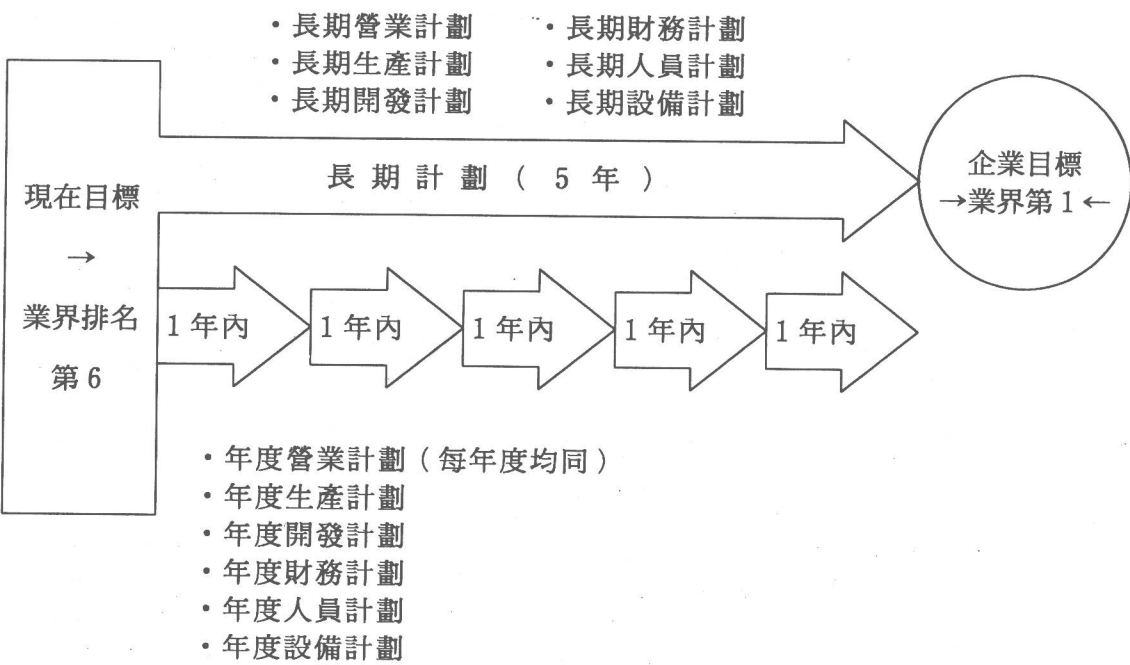


以功能別來區分的經營企劃

以功能別來區分的經營企劃又稱為項目計劃，項目計劃有時並不特別限定期間，而是在特定的問題別上分別訂立完成的計劃。例如分支店籌設計劃、設備開發計劃、新技術引進計劃、購買或變更設備計劃、資金財務計劃、人員計劃等等均稱為項目計劃。

因此，計劃的種類也即藉由企業功能區分方式，而有了不同的分類，本書的範例區分亦是採用此類為主，分別以營業計劃、生產計劃、開發計劃、財務會計計劃及人員、設備計劃等。實際範例於後詳述。

一般而言，一個較完整的經營企劃實務流程是先以期間來區分長期及短期計劃，然後在每個長短期計劃內再分別以功能別計劃為子目計劃，如下圖所示。



經營企劃的設立程序及架構

設立程序〈如圖 1〉

- 首先，公司要了解企業存在的價值為何？從最原始簡易的獲利，進而提升至對地區社會有所貢獻，提高員工的生活等級及提供更好的商品給消費者等等這些的根本思想。
- 「恭自省」，即清楚地了解，分析公司本身的優劣點，例如銷售能力欠佳，技術人員研發能力堅強等。
- 「觀外情」，瞭解自己公司週遭的外部環境有何變化，包含消費者習性的改變，政府法令變遷，勞工及環保等問題是否會為公司本身創造出可能的機會與威脅。
- 在明確掌握外在環境的機會與威脅及詳細明瞭本身之優缺點後訂立一個非常清楚的目標及方針，同時儘可能地數量化。
- 明定目標之後為尋找可能的執行計劃方案
- 徹底執行計劃方案
- 檢討成並改進

經營企劃的架構則如表 1 及表 2 所示

圖 1

