

經營管理實務叢書

中小企業經營計劃之製作與實例

(修訂三版)

文岡圖書公司發行

T27
8833(4)

S 000385

中小企業的經營計劃之製作與實例

竹山正憲著



686000

中國圖書分類法
第五版

第五版



中國圖書分類法
第五版

本書特色

一、從實用觀點把方針、目標、計劃、預算等貫穿統一起來，解說則簡單明瞭而有系統，所以看了之後，馬上就能應用。

本書是製作、經營方針、目標、計劃的最佳指南。

二、經營計劃作法的理論書籍，大概隨處都可以看到。但能把理論與實務連貫起來的，却是很少很少。

本書是理論與實務的橋樑。

本書公開有許多實例。有大小規模別的，有各部門別的。個個都是中小企業的典型計劃實例。

三、本書不是簡單的講解與評論。本書是著者根據其多年經驗編纂起來的。其中有許多經營的訣竅。

目 錄

1 制訂年度計劃應注意事項

1.1 沒有目標就會斷送前程.....	17
1.1.1 70歲以上是人生的附錄.....	17
1.1.2 戰前即已實施計劃經營的鹿島建設會.....	18
1.1.3 言行必須一致.....	18
1.1.4 航海家的星星.....	19
1.1.5 沒有目標就會斷送前程.....	20
1.1.6 年度計劃是目標經營的重要武器.....	20
1.1.7 意義在於向未知的前途挑戰.....	20
1.2 目標與颱風預報不同.....	21
1.2.1 東京的交通地獄有沒有藥救？.....	21
1.2.2 十年後的東京人口是三千萬人.....	21
1.2.3 有許多解決辦法.....	22
1.2.4 有個性的經營.....	23
1.2.5 目標與颱風預報不同.....	23
1.2.6 充分的檢討目標.....	24
1.3 細心計劃大膽實施.....	25

1.3.1	登山失事事件的教訓	25
1.3.2	計劃→實施→管制的循環	25
1.3.3	能適應變化的計劃	27
1.3.4	實施與管制並重	30
1.3.5	計劃與實施須由不同的人負責	31
1.3.6	管制工作不可怠慢或無條理	31
1.3.7	合作主義的基礎與訓練的重要性	32
1.4	徹底的僅此主義	33
1.4.1	A公司總經理的訓話	33
1.4.2	B公司總經理的訓話	34
1.4.3	堅強的信念與寬大的度量	36
1.4.4	以僅此主義消除消極的生活	37
1.4.5	貫徹目標與計劃而後始生效果	38
1.5	正確的把握年度本身	39
1.5.1	三種年度概念	39
1.5.2	決定年度是否絕對不變？	40
1.5.3	依照公司方針制定年度期間	40
1.6	沒有方針就沒有年度計劃	40
1.6.1	方針與計劃的關係	40
1.6.2	是否僅是為計劃而計劃？	42
1.6.3	四項成功的原則	42

1.7 年度計劃不是計劃的拼湊	43
1.7.1 為企業永恒的生命	43
1.7.2 年度計劃的意義	43
1.7.3 年度計劃是經營發展的里程碑	43
1.7.4 長期計劃與年度計劃的混合	44
1.7.5 年度計劃的目標	45
1.7.6 經營者或年度計劃負責人須知五則	47
1.8 本章結語	49

2 年度計劃的計劃項目與製作程序

2.1 計劃項目的概要	49
2.1.1 果然計劃得很好	49
2.1.2 計劃項目的概要	51
2.1.3 計劃項目的應有內容	52
2.1.4 計劃項目中必須長期經營的重要事項	53
2.2 製作程序	72
2.2.1 概要	72
2.2.2 實績的分析是計劃的基礎	73
2.2.3 標準的次序與日程	75
2.2.4 擬案、審議、決定的方法	76

2.3 本章的結語.....	77
----------------	----

3 經營方針、經營目標、綜合經營的製訂法

3.1 自管理的時代進至政策的時代.....	79
------------------------	----

3.2 其正的目標在那裡.....	79
-------------------	----

3.3 今後企業所需的四大經營精神.....	82
------------------------	----

3.3.1 不是模倣而是要作模範.....	82
-----------------------	----

3.3.2 積極的精神.....	83
------------------	----

3.3.3 創造的精神.....	83
------------------	----

3.3.4 是勇往邁進而不是裹足不前的精神.....	84
----------------------------	----

3.4 經營者的思想之檢核要點.....	84
----------------------	----

3.5 明確公佈經營方針.....	85
-------------------	----

3.5.1 關於人的方針.....	86
-------------------	----

3.5.2 關於物資的方針.....	87
--------------------	----

3.5.3 關於金錢的方針.....	89
--------------------	----

3.5.4 以C P S原則表示方針.....	90
-------------------------	----

3.6 與經營的基本方針比起來年度方針是流動性的.....	91
-------------------------------	----

3.6.1 簡潔的基本方針之例子.....	91
-----------------------	----

3.6.2 日本通用公司的發展礎石.....	92
------------------------	----

3.6.3	積水化學公司的三S精神.....	99
3.6.4	宮本武藏的經營方針.....	100
3.6.5	電通的方針.....	102
3.7	爲制定經營目標的經營分析法.....	104
3.7.1	經營分析是達成目標的工具.....	104
3.7.2	綜合經營分析的次序與外部資料的檢討.....	105
3.7.3	綜合分析各部門別的檢核要點.....	107
3.7.4	綜合經營分析的實際方法.....	107
3.7.5	綜合分析表.....	119
3.8	以數字表明經營目標.....	124
3.8.1	指示目標是經營者的責任.....	124
3.8.2	目標的指示方法.....	124
3.8.3	各部門都須要有製訂計劃的指針.....	125
3.9	從損益看制訂目標基準.....	128
3.9.1	增收增益型的目標.....	128
3.9.2	減收增益型的目標.....	129
3.9.3	增收減益型的目標.....	129
3.9.4	高銷售成本的目標.....	130
3.9.5	營業收支減益型的目標.....	130
3.9.6	營業外收支減益型的目標.....	130
3.9.7	減收赤字型或減收減益型的目標.....	131
3.10	根據損益平衡點之目標的主要類型.....	138

3.10.1 必須算出現狀維持型目標的地方	138
3.10.2 必須制訂積極擴大型目標的地方	139
3.10.3 必須制訂縮小型目標的地方	140
3.10.4 必須制訂擴大與縮小併用的目標之情形	142
3.10.5 再度檢討指示目標的問題	144
3.11 制訂利益目標的基準	144
3.11.1 採用附加價值政策的	144
3.11.2 銷售純益率與總資本週轉率基準	161
3.11.3 以人的指標為基準的方法	163
3.11.4 以必要資金為基準的方法	165
3.11.5 以處分利益為中心的方法	165
3.12 綜合經營計劃的要點	166
3.12.1 分攤方式與累積方式	166
3.12.2 利益計劃與資金計劃是二大支柱	168
3.12.3 經營的綜合性平衡	176
3.13 本章結語	176

4 部門計劃的製作與要點

4.1 銷售計劃的製作與要點	177
4.1.1 確立符合經營方針與利益目標的銷售方針	177

4.1.2	銷售計劃的內容	180
4.1.3	銷售計劃的製作法	182
4.1.4	重視邊際利益	203
4.2	生產計劃之製作方法及其要點	213
4.2.1	以合理化、開發力與提高生產力爲主的方針	213
4.2.2	生產計劃的製作方法	213
4.3	財務、會計計劃的製作方法與要點	227
4.3.1	損益計劃與資金計劃	228
4.3.2	損益計劃的要點	228
4.3.3	資金計劃的要點	229
4.3.4	金融政策與自有資本的充實政策	232
4.3.5	其他計劃	241
4.4	人事、勞務計劃的製作方法與要點	241
4.4.1	最重要的是勞資合作	241
4.4.2	從簡單的非計數計劃着手	243
4.4.3	計數計劃的製作方法	248
4.4.4	制定全公司用的目標與計劃	248
4.5	爲推進各種計劃與實現各種計劃	259
4.5.1	月度計劃可以修正年度計劃不能修正	529
4.5.2	各種計劃的推進與檢查	259
4.5.3	以迅速的情報處理與報告推出政策	260

4.6 本章結語..... 266

5 推展年度計劃的預算控制之要點與經費節減政策

5.1 以秒為單位的預算控制..... 267

5.2 到決算時就太遲了..... 267

5.2.1 主要企業的經營態度..... 268

5.2.2 經營不振責任誰屬？..... 272

5.2.3 從決算態度可知業績的好壞..... 272

5.2.4 開發、計劃、降低成本、節減經費..... 275

5.3 無效的即與式政策..... 276

5.4 如何實施預算控制..... 277

5.4.1 最重要的是實行..... 277

5.4.2 不做盲目的預算控制..... 277

5.4.3 不是明天會怎麼樣，而是明天必須怎樣做..... 277

5.4.4 認識預算的積極面與消極面..... 278

5.4.5 預算精確程度..... 279

5.4.6 預算控制必須要有效果..... 282

5.4.7 決定預算控制的重點..... 282

5.4.8 結合衆智以定預算..... 282

5.4.9 合乎經營性格的審議與決定..... 283

5.4.10 預算的種類..... 284

5.4.11 預算控制運用上的檢查重點	285
5.5 有效的經費節減政策	286
5.5.1 須要領導者以身作則	286
5.5.2 建立科目別責任體制	288
5.5.3 變動費節減型的公司與固定費節減型的公司	288
5.5.4 重點科目的詳細對策	288
5.6 有備無患	291
5.7 本章結語	291

6 年度經營計劃實例

6.1 詹梯公司	293
6.1.1 詹梯事業集團計劃的特色	293
6.1.2 年度計劃的製作次序	294
6.1.3 公司概況	294
6.1.4 長期計劃概要	298
6.1.5 1970年度的年度計劃實例	304
6.2 岡崎丸產公司	328
6.2.1 岡崎丸產公司的特色	328
6.2.2 本公司的概況	329
6.2.3 1971年度的方針與目標	335

6.2.4	本公司的預算制度.....	358
6.3	牧野纖維股份有限公司.....	366
6.3.1	公司概要.....	366
6.3.2	本公司的經營方針.....	366
6.3.3	1970年度基本方針.....	367
6.3.4	1969年度紡紗事業部的營運方針與計劃.....	376
6.3.5	1969年度經營企劃室的營運方針及計劃.....	387
6.4	練馬瓦楞紙公司.....	396
6.4.1	本公司的特徵.....	396
6.4.2	捉住太陽吧.....	396
6.4.3	前言.....	397
6.4.4	公司的現狀概略.....	397
6.4.5	第一次五年計劃.....	398
6.4.6	附加價值與薪資.....	399
6.4.7	公司的經營觀念.....	400
6.4.8	結語.....	400
6.4.9	捉住太陽.....	401
6.4.10	1970年8月的經營報告者	401
6.5	伊藤嘉物產公司 (ITOKA PRODUCTS CORT)	404
6.5.1	小規模的輸出與專門商社之發展.....	404
6.5.2	經營信條.....	404
6.5.3	公司訓.....	405

6.5.4	企業觀念.....	405
6.5.5	銷售的成長率.....	406
6.5.6	組織圖.....	406
6.5.7	1970年的經營方針.....	407
6.5.8	1970年度的口號.....	409
6.8.9	寄語新進人員.....	409
6.5.10	月度損益計劃・實績對比表	411
6.7	關於實例集.....	414



