

永慶出版社印行

企業計劃實例



新書推介
財富堆積啓示錄

企業計劃實例

目 錄

1. 企業計劃之內容及範例·····	3
2. 短期年度工作計劃實例·····	9
3. 五年長期計劃實例·····	18
4. 企業組織改善計劃·····	44
5. 品質管制計劃·····	61
6. 品管圈活動實施計劃·····	71
7. 生產中的負荷計劃·····	103
8. 途程與日程計劃問題·····	108
9. 部門效率化綜合計劃·····	115
10. 教育訓練計劃·····	171
11. 房地產行銷計劃·····	177
12. 零售業經營計劃·····	183

財上加智如虎添翼

本書16開精裝(塑)厚三百餘頁
優待特價250元
合購三本以上每本220元計

提升財務管理水準...

本書16開精裝(塑)厚三百餘頁
優待特價250元
合購三本以上每本220元計

財富堆積啓示錄

- 成爲「巨富」如何着手？
- 高竿的「錢滾錢」技術
- 使財產堆積如山的要訣
- 如何培養金光閃閃的「生意圈」？
- 如何獲取「進財機會」的情報？
- 「妙計所至，金庫爲開」法
- 如何發揮資金生產力？
- 穩賺生錢的養錢法
- 「積少成多」的穩當投資出路
- 如何創造「以少賺多、財星高照」的事業？
- 招招出奇的營商致富點子
- 企業稱霸者啓示金言
- 現金管理策略分析
- 句句珠璣金錢訓
- 精打細算的理財原則

企業財務改善對策

- 不倒人也不被倒的經營法
- 企業財務病症的診斷與藥方
- 如何健全企業財務管理制度？
- 如何設立會計制度？
- 具體有效的開源辦法
- 執行貸款完全回收策略
- 如何做好資金管理？
- 具體有效的節流措施
- 如何推行反浪費運動？
- 降低成本的原則及方法
- 如何控制間接人員的費用
- 節省財務費用的技術
- 管制業務人員費用的原則
- 企業危機管理之研究
- 企業解困的五大查招
- 掙脫困境成功範例

玩弄支票五大罪刑 債權帳款確保實務

本書16開(塑)精裝厚三百餘頁
※現書供應優待特價250元
合購三本以上每本220元計

支票使用與收受須知

- 您真的會使用支票？
- 應是支票的認識及其處理對策總解說
- 支票案例問答
- 票據騙術大觀
- 如何從收取票據着手預防呆帳？
- 支票遺失、退票怎麼辦？
- 支票、本票和借據在法律上所產生的效果和應注意事項
- 最新支票存款戶處理辦法
- 介紹幾種避害法令漏洞的途徑
- 如何討債 ● 倒帳倒閉對付辦法
- 標商倒賣法律等問題解析
- 催收訴訟方法及撰寫告訴狀實例
- 玩弄支票觸犯那些罪名？

本書十六開精裝厚三百餘頁
一、二、三、四版已售完目前供應

最新增修第五版

企業計劃之內容及範例

一、公司計劃之內容綱要

準備書面計劃並無一致的格式。一個合理而完整的計劃書應按照圖(一)所示，寫出基本目的(Purposes)、使命(Mission)，以及高階層管理者主要的道德及倫理價值(Value)。此外尚包含公司未來的興趣範圍之詳細研究。此計劃書之主要篇幅應貫注於「戰略計劃」(Strategic)，其次是「中期方案」(Medium-Range Programs)，再其次是「短期預算」(Short-Range Budgets)及詳細計劃，最後作業指示(Operation Instructions)。

許多實際的計劃書極可能與此規格不同，它們常常根據公司的特定需要及興趣來編訂。例如幾年前，美國俄州標準石油公司(Standard Oil of Ohio)長期計劃之內容為：

I 正式的書面性環境預測(Environmental Forecasts)

II 主要目標之摘要(Summary of Principal Objectives)

1 公司之基本目的或職能(Corporate Purpose)

2 整體公司目標(Overall Corporate Objectives)

3 影響成長之總綱領或總政策(General Guidelines or Policies Affecting Growth)

4 財務估算之摘要(Abstract of Financial Projections)

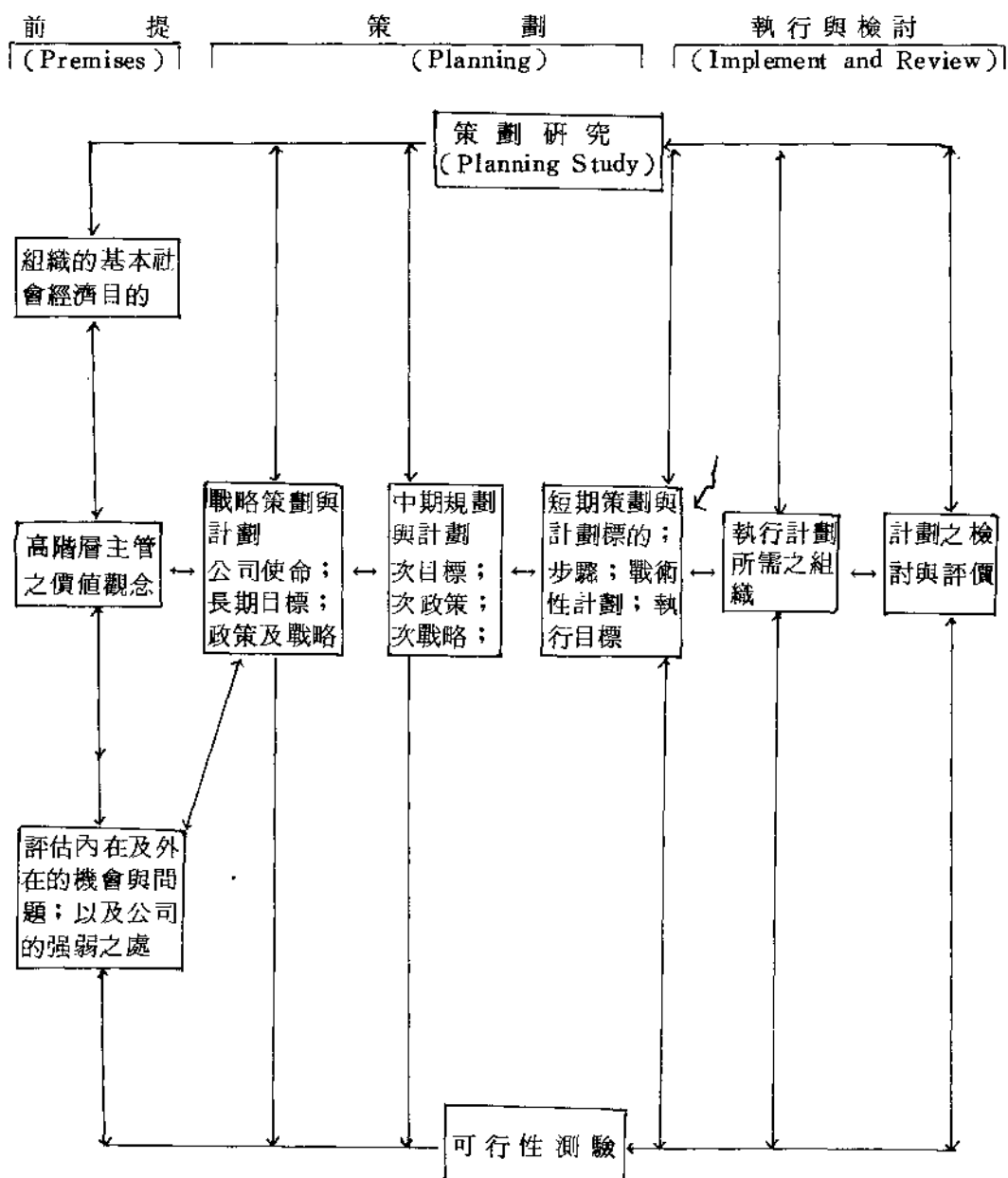
5 競爭戰略之關鍵要素(Key Elements of Competitive Strategy)

6 個別成長方案之簡錄(Individual Growth Program Summaries)

III 個別成長方案之詳細說明(Detailed Support for Individual Growth Programs)

圖 (一)

企業策劃的結構與程序 (Structure and Process of Business Planning)



資料來源：本圖與史夫納 (George A. Steiner) 在一九六六年四月發表於 Arizona Review 上之「高階層主管長期策劃之重要角色」 (The Critical Role of Top Management in Long-Range Planning) 一文中之圖型類似。

以下所列的為一中型公司之計劃內容範例。此公司之年營業額為二百萬美金，員工人數為100人。此計劃為該公司之總經理與其四位主要部門負責人所擬定的。雖然此計劃有一部份涉及十年之久，不過大部份只考慮到五年之久。

二、公司計劃之內容範例

磁力設計公司 (Magnetic Design Inc.) 之長期計劃

(1) 公司目的：(本部份為公司之基本目的。已知有兩個標準式之基本目標，及四個修正目標。)

甲、公司之兩個主要目標為：

- 1 在顧及顧客、員工及供應商之利益下，取得合理的投資報酬。
- 2 以建設性的、誠實的，以及共同利潤的方式為股東、員工、顧客、供應商，以及一般社會大眾經營業務。

乙、本公司的修正目標為：

- 1 在顧及顧客、員工及供應商之利益下，取得合理的投資報酬。
- 2 擴大銷售，並且提高利潤。
- 3 生產最佳品質的產品以支援國防軍事力量。
- 4 穩定的成長。

丙、部門目的：

指一般行政、行銷、生產、工程、及財務部門之目的，在策劃過程中，指定部門的確定目的極為不尋常，因此種目的時常還融合成特定性之作業目標。以下為生產及工程部門之目標範例。

- 1 在能夠吸引顧客之成本水準及交貨日程情況下，製造及設計高品質之產品。
- 2 隨時注意可能導致公司新產品或改良原有產品之發展情況。

(2) 基本的公司五年及十年銷售及利潤目標

甲、五年內每年之銷售及利潤目標

	銷售額 (\$)	稅前純利 (\$)	稅前純利 (%)	稅 捐 (\$)	稅後純利 (%)
第一年	××××	××××	××	×××	×××
第二年	××××	××××	××	×××	×××
第三年	××××	××××	××	×××	×××
第四年	××××	××××	××	×××	×××
第五年	××××	××××	××	×××	×××

乙、十年之銷售及利潤目標為：

1 銷售額為新台幣五億元，稅後純利為七仟五百萬元。

(3)基本前提（本部份為對未來市場、技術、競爭，以及公司本身強點與弱點之評估及預測。磁力設計公司計劃構架之前提為以下各點）。

甲、外界環境之預測

1 一般企業環境之調查，包含國民生產毛額（GNP）預測。

2 根據一般工業品之經濟情況以及政府購買本公司產品之預測，進行市場調查（Market Survey）。

3 根據以上兩種預測數字，再預測公司的銷售額。

乙、競爭之檢討（由於有多數競爭劇烈的公司存在，所以對競爭的力量做客觀的推算是重要的步驟之一。在了解最主要的競爭對象為何之後，公司須再回頭來了解自己的實力。）

1 磁力公司由於具有數種優點而尚能領先磁力裝置設備之競爭者數年之久。這些優勢為該公司能向工業界提供冷溫磁鐵，並能向國防軍事界提供高信賴度的耐用電力裝備。

2 但是為了要充分發揮上面之優勢以求成長，公司必須克服一些弱點，如發展製造結晶體的能力以及發展更準確的檢驗步驟。

丙、公司內部之檢討：

1 產品線分析（Product Line Analysis）：

①產品績效（如銷售數量、利潤率等等）。

②顧客的種類。

③與競爭者主產品之比較。

④與代替品或互補品之比較。

⑤產品改進之可能性。

⑥對新產品之建議。

2 市場分析（Market Analysis）：

①影響銷售量變化之主要因素：產品的品質、行銷組織、廣告，以及競爭的壓力。

②欲滲透之新市場（如以地理區域及顧客種類定之）。

3 財務分析（Financial Analysis）：

①利潤情況。

②週轉資金（Working Capital）。

③現金情況。

④財務政策對股票市價之影響。

⑤未來財務的展望。

4. 生產分析 (Production Analysis) :

①工廠與設備 (維護與折舊) 。

②生產能量與生產力。

③產能使用百分比。

④對於改進生產力、降低成本、使用過剩產能以及擴充計劃等等之建議。

5. 技術分析 (Technical Analysis) :

①研究發展之成效。

②對提高研究發展效果之建議。

6. 員工分析 (Employee Analysis) :

①僱用與未來需要。

②技術性人力之不足情況。

③員工態度之評估。

7. 裝備 (Facility Analysis) :

①衡量現有裝備能否應付新的業務。

②機器的更換政策及需要。

(4)基本目標、政策、與戰略 (此包含企業最重要的部份，但多數的公司只集中注意力於下列(A)到(F)項)

(A)利潤 (Profits)

(B)銷售額 (Sales)

(C)財務 (Finance)

(D)行銷 (Marketing)

(E)增投資本 (Capital Addition)

(F)生產 (Production)

(G)研究 (Research)

(H)工程 (Engineering)

(I)人事 (Personnel)

(J)合併 (Acquisitions)

(K)組織 (Organization)

(L)長期策劃 (Long-Range Planning)

上表之項目可予以加多。一般而言，此類說明若愈為具體，則計劃的推行也愈為容易

。經營者應該確實了解其他所追求的目標以及達到該目標的方法，才能確保成功。例如磁力設計公司之行銷目標設定如下所示：

- 1 在五年內將磁力設備之銷售額提高100%；電力供應裝置之銷售額提高200%。
- 2 在五年內將工業方面之銷售額從目前之25%提高至50%。
- 3 在五年內進入西部市場並取得10%之市場比例。
- 4 在五年內以授權契約（Licensing）、合資（Joint Venture）或直接投資製造的方式打入國外市場。

對於以上之每一個目標，該公司也擬訂了一系列之戰略，從“直接向主要包商之重要工廠推銷定製設備”之戰略開始直至向特殊顧客提供特別之服務，員工之訓練計劃，以及高階層主管與顧客之聚會等等詳細之安排均包括在內。

其他應包括於本節計劃內之戰略，尤其是行銷方面的戰略尚有組織、經銷商、代銷其他製造廠商產品之可能性，推銷人員之獎勵計劃，以及定價政策等等。

若要將戰略計劃與詳細的作業計劃區分是極為困難的工作，因此兩者在連續過程中是混合在一起的。此即為磁力設計公司之情形，其戰略計劃即為實際執行之作業計劃。

(1)詳細的中間計劃（由上述的計劃可產生更詳細的計劃。以磁力公司為例，為在五年內之每一年都備有下列之計劃）

(A)年度資產負債預估表。

(B)年度損益表。

(C)年度資本支出時間表。

(D)年度的主產品生產時間表。

(E)在三年內收購某一家在固態磁性裝置上有設計能力的公司之詳細時間表。

(2)一年期的計劃

指次年的預算。上述(A)項到(E)項之第一年預算之總數字與五年期計劃之第一年數字相同，只是在一年計劃裏須再予以劃分為每季的數字而已。此外，磁力公司還有其他之預算，如主要零件及原料之採購時間表，以及旅行、電話費用等之詳細行政預算。

短期年度工作計劃實例

就管理循環而言，計劃是管理最原始的功能，一個完善的計劃導引工作人員朝向目標前進。在一生產工廠中，年度工作計劃之擬定與施行，因引起廣泛的注意，因其為實現目標與方針的有力武器。就一已確立組織之生產工廠，工作之分配，每月、每週、每日每人要做何事的指示，工作計劃之擬定者必需妥加計劃安排，並予查核控制，然後才與目標比較，而做必要之對策。

在下列中，我們列舉一成功之年度工作計劃實例，其計劃之步驟、內容、施行及檢訂、控制皆有一輪廓之描述，希望對有興趣於「工作計劃」之擬定與執行者有些微的助益。

年度工作計劃之例案

一、X水泥廠概況

X水泥廠為台灣水泥製造廠家之一，建廠生產已屆十七年，歷年平均水泥產量為236,400公噸。最高之年產量為246,500公噸，最低為228,000公噸，工廠員工總數242名，該廠之組織系統如圖1所示：（見下頁）

二、年度工作計劃形成的步驟

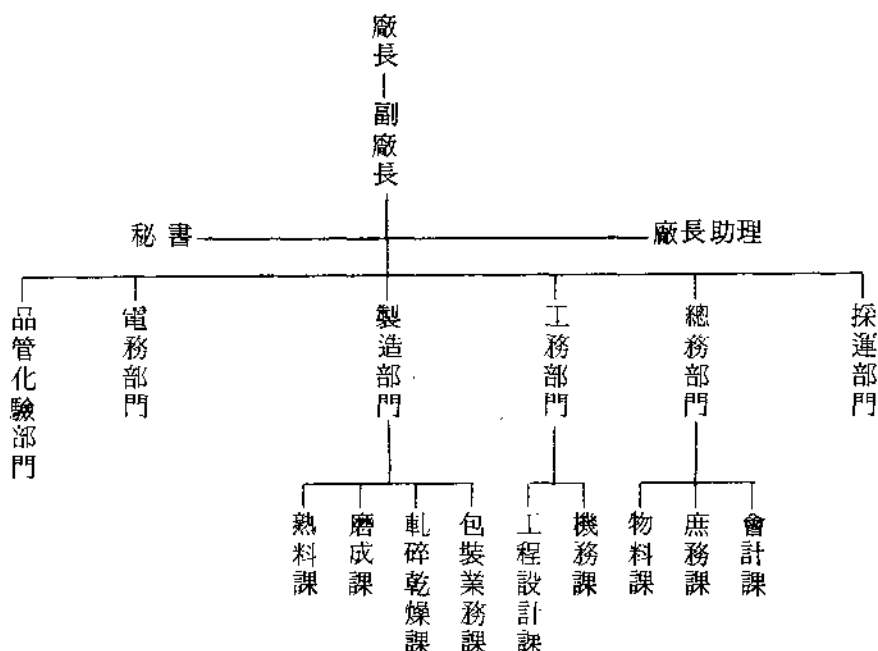
1 準備階段

62年10月中旬，以這一年的生產實績與預測為基礎，而對次一年的展望提出檢討，由各部門主任向廠長提出報告。

2 主案階段

62年10月下旬，由各部門主任召集課長、課長助理及領班人員協議做成部門之「年度工作計劃」，並由秘書做總合之整理。

圖 1 組織系統圖



3. 審議及調整階段

62年11月下旬由廠長召開會議，課長級以上人員參與之。

4 決定及發表階段

經過一個月之充分檢討後，於62年12月26日召集幹部會議，參與人員為各部門主任、課長、課長助理及領班級人員，並期望由領班將計劃之內容揭示於員工，彼等相信完整之計劃必須靠實際的行動，尤其是靠幹部人員之認真執行才能獲致預期的績效。

三、年度工作計劃之內容

1. 63年度展望

(1)就市場之銷售營運方面：由於十大工程建設加緊進行，國內業界對水泥需求甚殷，銷售方面無絲毫阻力。惟政府限價之措施，利潤受壓抑。

(2)就公司財務狀況方面：資金充沛，財務健全，能充分發揮靈活運轉功能。

(3)國內生產設備方面：由於建廠生產多年，機械設備漸形陳舊，在63年度機械之操作故障及磨耗率將趨上揚。

(4)就人力資源投入方面：由於62年度本廠推行多項工作之管理革新，強化組織之功能收效頗鉅，員工之工作士氣旺盛，且人力素質亦極能配合生產之需求，惟部份現場主管雖具備作業之智能，管理水準仍稍需加強。

(5)就生產所需之原料、半成品等之供應，尙稱充裕無虞。

(6)其他影響生產活動之外在因素：石油危機依舊存在且由於燃料及動力源之價格上漲、員工薪資提高，將導致生產成本之趨昇。

2 63年度之工作目標及方針

(1)推行目標管理，發揮總體生產效率，以生產水泥二十五萬公噸為目標。

(2)降低生產成本3%，提高產品品質，加強市場競爭能力。

(3)秉持「公誠勤敏」之廠訓，發揮「團隊精神」「視廠為家」。

(以下為各部門之工作計劃)

3 採運部門工作計劃

(1)開採礦石並運送至廠區總計三十六萬公噸。

(2)炸藥之用量較往年減少5%以上，以減低成本。

(3)嘗試新式階梯法開採礦石，節省人工費用。

(4)控制運石礦車之運轉時數，節省燃料油量。

4 製造部門之工作計劃

(1)石灰石軋碎量，調合土乾燥量，生料、熟料、水泥之生產量及水泥包裝發貨量如表1所列示。熟料之詳細月生產量如表2所示。

表1 目標：熟料總生產量 242,500 噸，水泥總生產量 250,000 噸

月 名 份	石灰石軋碎 量(噸)	調合土乾燥 量(噸)	生料生產量 (噸)	熟料生產量 (噸)	水泥生產量 (噸)	水泥包裝發 貨量(噸)
1	25,500	1,750	32,500	21,050	20,650	21,000
2	30,500	1,600	30,500	19,650	20,000	18,000
3	28,000	1,650	24,500	17,100	18,500	19,500
4	30,000	2,250	33,750	20,750	20,500	21,500
5	31,000	1,800	32,500	20,750	23,500	23,000
6	29,500	1,700	31,250	20,200	18,750	19,500
7	26,000	1,600	29,500	18,950	20,750	20,500
8	32,000	1,500	32,250	20,700	21,000	19,000
9	31,000	2,100	33,100	20,500	21,250	20,000
10	33,500	2,200	33,000	20,950	21,750	22,500
11	33,000	2,150	33,500	20,900	21,750	22,000
12	34,500	2,150	33,500	21,000	21,500	23,500
合 計	359,500	22,450	375,850	242,500	250,000	250,000

表 2 熟料生產量

名 月 份	1 號 窯			2 號 窯			窯 總 產 量 (噸)	每月平 均產量 (噸)	水泥磨熟 料耗用量 $\times 0.97$ (噸)	庫存量 (噸)
	生產量 (噸)	停 機 時 數 (噸)	每日平 均產量 (噸)	生產量 (噸)	停 機 時 數 (噸)	每月平 均產量 (噸)				
1	15,650	16	344	10 400	24	335.5	21,050	679.5	20,000	2,000
2	10,000	24	357.5	9 650	14	345	19,650	701.5	19,400	3,500
3	6,900	※ 140	222.5	10 200	24	330	17,100	551.5	18,450	3,300
4	10,500	16	350	10 250	18	342	20,750	696.5	19,400	2,450
5	10,550	18	390.5	10 200	24	330	20,750	689.5	22,800	2,300
6	10,450	24	348.5	9 750	18	325	20,200	673.5	18,200	1,150
7	10,650	24	443.5	8 300	* 132	267.5	18,950	611.5	20,150	3,250
8	10,300	24	332.5	10 400	18	335	20,700	617.5	20,350	2,250
9	10,250	20	333	10 250	20	322	20,500	683.5	20,600	2,050
10	10,550	24	340	10 400	24	335.5	20,950	676	21,100	2,400
11	10,100	16	350	10 400	16	347	20,900	696.5	21,100	2,300
12	10,600	24	342	10 450	24	335.5	21,000	677.5	20,850	1,650
總計 (年終庫存量)	121,950	372		120,600	356		247,500		242,500	2,100
備 註	※ 1 一號窯預計 3 月份大修火磚 (配合 3 月份清洗高壓碾子之時間)。 ※ 2 二號窯預計 7 月份大修火磚。 3 其他停機事項在各月減除停機時間及產量。 4 火煙囪在 3 月份停電洗碾子之時間清頂部出口結塊。 5 2 月份煤乾燥機安裝 4 號, 5 號, 6 號帶運機工程。									

(2) 充分運用人力及發揮組織機能；以減少雨季之契約工三〇名，員工加班妥善控制以減少加班費 10%。

(3) 生產用之燃煤、電力和燃料油節省 3%。

(4) 控制旋窯之燃料燒及減少停窯次數。

(5) 改善配料使易於燒成。

5. 品質化驗部門工作計劃

(1) 開品質訓練班二班，計 50 名。

(2) 檢驗儀器採購，計分析儀七具。

(3) 成立 QCC circle 二班。

(4)專題研究：熟料之燒成度對品質之影響。

6. 總務部門工作計劃

(1)由會計部門擬定「成本中心」制度，用以評核各部門工作效率，強化「減低成本」之目標。並由其成果導引「利益中心」之施行。

(2)加強物料管理，減少庫存物料以免積壓資金。

(3)績效採購，以合理價格並適合品質要求購進物料。

7. 電務部門工作計劃。

8. 工務部門工作計劃。

(1)確立機械預防保養制度。制定預防保養卡片如表 3。

(2)明訂各月份機械整修計劃。(表略)

(3)研究舊有配件之修理並盡可能利用可用之廢料，以節省費用。

(4)儘可能縮短修護機械臨時故障的時間。

表 3 機械預防保養卡

單位		中華民國 年 月																														
日期		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
機械名稱	早																															
	中																															
	夜																															
	早																															
	中																															
	夜																															
	早																															
	中																															
	夜																															
領班檢查	早																															
	中																															
	夜																															
值班工程師考核	早																															
	中																															
	夜																															
課長及助理考核	早																															
	中																															
	夜																															
主任考核	早																															
	中																															
	夜																															
廠長，副廠長	早																															
	中																															
	夜																															
檢查項目	1. 運轉正常請勿填註																															
	2. 馬達溫度過高請 "M"																															
	3. 軸承溫度過高或失油 "B"																															
	4. 軸承出怪聲 (用鉛字填註) "D"																															
	5. 齒輪液透慢有怪聲或失油 "C"																															
	6. 提運機鍊條有毛病 "E"																															
	7. 運動鍊條或三角皮帶有毛病 "△"																															
	8. 潤滑油系統故障 "L"																															
	9. 燃清器堵塞或污染 "F"																															
	10. 震動激烈 "S"																															
	11. 壓力不足 "P"																															
	12. 折斷或鬆動 "K"																															
	13. 漏粉或漏氣 "O"																															
	14. 耐火磚太薄 "R"																															
	15. 磨損或破孔 "X"																															
	16. 冷卻水系統故障 "W"																															
	17. 不明故障原因 "V"																															

9. 人事制度革新計劃

(1)於年初，即行成立人事部門，推行人事制度之合理化，並綜理員工福利措施事項，以及處理員工申訴問題，此外與工會關係之聯繫亦為工作要目。

(2)以點數法施行員工「工作評價」制度，確立合理之薪工制度此項辦法預定七月一日起實施。

(3)建立合理之員工獎懲制度，每月並選拔優秀員工三名公開表揚其工作優異事蹟，以為員工的楷模。

(4)已屆退休人員分批辦理退休手續，其職位招考青年新秀擔任，合於此項規定人員有三十二名。

10. 員工訓練計劃（由人事部門推進）

(1)運用職訓金，設立職訓教室舉辦下列訓練：訓練領班 20人、電工 10人、操作工 100人。

(2)訓練之內容定為(A)精神教育、(B)專業知識、(C)預防保養、(D)標準操作法。

(3)各單位主管利用各種聚會施以機會教育。

(4)遴選課長助理以上員工參加各種職訓班次，學習新的技能，期能返廠後學以致用及擔任廠內訓練班講師。

四、計劃之施行及檢討

X 水泥廠為加強計劃之可行性，將於執行前再加以檢討及修正，每月底（29日）開廠務會議將檢討當月份之計劃並修正次月份之計劃，此外規定各部門召集領班級人員於週六開檢討會，擬訂次週工作方向，訂出原料之預定需求，由此而推進細分化之日程計劃。各種生產表報之填寫務求詳盡，以作為管理決策之參考。

五、激勵措施及計劃成果之獎勵

為鼓舞員工貢獻所能，提高生產力，實施下列事項：

1 均分「生產獎金」；以每月生產水泥 600 噸為準，超過 1 公噸獎金 300 元，獎金累積總額於月底平均分給 345 名員工，估計每人每月 1,200 元。

2 每日生產數量，累積之生產獎金，與預定生產量之差距等資料公開公佈於大門進口處之佈告欄，明示員工。

3 於大門進口處樹立「發揮團隊精神」之立碑，以及「向 50 萬水泥挑戰」之標語數聯，激勵員工工作士氣。

4 配合七月「工作評價」制度之施行，調整員工待遇 10%～20%，視工作之實績而定。

5 為調劑員工身心，分批舉辦戶外郊遊等活動。

建立評估標準

這是X水泥廠63年度的工作計劃。它的好與壞，需有標準來評估，我們現在試着建立一個評估的標準，然後，將此計劃加以比較，指出此計劃是否達到完美的境界。

一個計劃的完善與否，可從兩個方向來判斷，第一是形式方面，第二是實質方面。一個計劃在形式上完整，就像一個人在外形上很完整，沒有任何缺陷。一個人在外形上不完整，處處都會不方便。一個計劃在形式上不完整，也會處處出問題。一個計劃在實質上完善就像一個人的各種機能都很健全，就會有很大的能力，一個機能不健全的人，能力就要打折扣，同樣，計劃在實質上有缺陷其作用也就要打折扣。

計劃在形式上要怎麼才完整，實質上要怎樣才完善？我們認為計劃在形式上的要件有二：第一是目標，第二是達成目標應採用的方法。

我們先看目標，計劃一定有目標且在形式上每一目標均要有成果的數字或文字敘述，每一目標均要有日程表及可供中途檢核的標準，X水泥廠的計劃中有總目標250,000公噸水泥，各部門目標如採石生產目標360,000公噸，生料生產目標375,850公噸，熟料生產目標242,500公噸，均有確實的數字來表示成果。在熟料242,500公噸之目標是由2隻窯來完成的，每隻窯且有每月生產目標，可做檢核的標準。但我們看看輔助計劃「員工訓練計劃」中沒列出日程表，對成果也沒有具體的文字、數字敘述。日程表可視需要來排定，但一定要排。這可使受訓人員擔任之工作能事先安排以克影響生產。而訓練成果可用文字敘述，可使各部門之工作人員交換使用或每一工作人員能臨時代替某一種工作，或使每一主管均有能力領導本部門推行目標管理。

形式上第二要件是達成目標應採用的方法。本計劃為達成生產目標，有品管計劃，工務部門之機械修護計劃、員工訓練計劃、雨季因應計劃。件件都環繞着總目標，都為達到總目標而努力。因X水泥廠建廠已17年，機器較舊，故障難免，為了達到生產目標特別提出預防保養制度，目的是使機器在嚴重損壞之前，就發現缺點修護之，而不必浪費較多的時間人力、物力。但此計劃並沒包括人力的調派，設備的更新，財務預算之編列，顯得不很完整，不過，大致上來說，本計劃是相當有內容的，形式上具備了計劃應有的條件。

計劃實質上的要件有五：

1. 計劃要有偏重性：計劃乃為變動而計劃，偏重於變動之處，此變動乃與例行事務相對，如產量之增加，市場之擴充，景氣之興衰。
2. 計劃要有未來性：計劃乃以假設為根據，但假設乃對將來情形預測之結論，計劃應針對未來的預測，應能適用於未來。
3. 計劃要有激勵性：計劃之執行為人，目標之設定及評核若有適當的程度，可以激勵員

工，這是目標管理的精義。計劃實行良好與否，與激勵性很有關係。

4. 計劃要有原始性：原始性乃指一切組織、人員指派、指揮控制管理業務都是爲了支持計劃的目標而進行，計劃爲各項功能最原始的行動。

5. 計劃要有經濟性：所謂計劃之經濟與否是以「對達成目標的貢獻程度」與「擬具計劃與執行計劃的成本與損失」二者來衡量，必須前者大於後者，計劃才有經濟性。

我們現就分別的來檢討X水泥廠的計劃是否具有這些特性。

一、偏重性：

本計劃乃爲增產而計劃，注重產量之變動。一切皆環繞着增產的要求來計劃。而且本計劃對未來環境之變動亦提出計劃，如降低成本之措施。故本計劃有其偏重性。

二、未來性：

本計劃在目標設定時對水泥市場之展望已有預測，對生產環境之變動的預測，對機械之損壞修護的預測，均甚合理，故能實施於未來，有其未來性。

三、激勵性：

本計劃各目標乃由各部門主管會同所屬員工擬定的，且打算於實行期間每月檢討一次。員工均有參與和意見交流的機會。且此計劃乃是X水泥廠目標管理實施之一環。在在都想激發員工的責任感、榮譽感，發揮工作潛能，增加生產。故由此計劃制定的程序來看，此計劃的激勵性非常大是毫無疑問的。

四、原始性：

計劃若無原始性就不稱爲計劃。有些機構，計劃歸計劃，生產歸生產，其他的管理功能如組織，控制並不受計劃影響，那這計劃有何用處呢？本計劃乃62年度就已計劃好。且擬於實行時，依此計劃來控制，檢討修正，故具有原始性。

五、經濟性：

本計劃一方面提高生產量，一方面降低生產成本，但並無特殊的人力、設備的增加，實在是本輕利重的。本計劃具經濟價值。

綜合以上的說明，X水泥廠63年度工作計劃在形式上大致還完善，在實質上亦頗完善。

結論

請注意年度工作計劃擬定的六原則：