

企业（公司）经营管理计划书

经营计划与预算

制定原理 & 全景案例



代宏坤 著

JINGYINGJIHUAYUYUSUAN
ZHIDINGYUANLIYUQUANJINGANLI

+

本书的特征在于程序化、实务化、情景化

1. 程序化表现为把复杂的经营计划的制定方法，分为13个步骤，便于掌握，按照这些步骤推进，读者就能做成内容充实的经营计划与预算。
2. 实务化表现为为了制定有效的经营计划，逐步地列举和分析表格，使读者对经营计划的内容能充分地加以安排利用。
3. 情景化表现为全书内容围绕一个贯穿所有步骤的全景案例，图文并茂，操作性强，指导性更强。

主要读者对象：

企业中高层管理层、从事管理教学的人员、MBA、管理顾问。

中国言实出版社

我曾向美国一家著名企业的总裁请教他们对企业管理的具体做法。他说，7月份到9月份他们忙于做下一年的年度计划与预算。我当时不解，一年才12个月，要花两个多月做这样一件事？后来我理解了他们的做法，在公司发展壮大的过程中，经营计划实在是太重要了。这个计划不仅仅是战略规划，而且是能够细分并落实到每周、每月、每个产品、每个客户群的年度经营计划。这个计划要有目标、责任人和定量的考核指标。与经营计划密切相关的是预算。企业计划与预算是不可分割的整体，实为一体的两面，用文字来表达的一面是企业经营计划，用金额数字或其它衡量单位来表达的一面则是预算。没有这样的经营计划与预算，管理者没有办法考核、检验与培养一支优秀的管理队伍。没有这样一个经营计划与预算，实际上的管理成长也无法实现。

本书的写作来源于企业对经营计划与预算操作性指导的要求。虽然国内的企业，已逐步认识到了经营计划与预算的重要性，也有很多企业在做这件事，但如何制定？如何组织实施？如何检查落实？国内企业普遍缺乏有效指导。本书定位于实务性的操作指导手册。传统的商务书籍起到了商务启蒙的作用，但是，商务常识的普及并不能替代管理者对有实际指导意义书籍的渴求。因此，注重实务且操作性强的商务书籍已成为国内企管类图书出版的大趋势，本书也秉承了这一风格。如果你以本书中介绍的方法来制定经营计划与预算，你会发现，你已经掌握了一种强大的管理工具。

—— 本书作者 代宏坤

ISBN 7-80128-719-3



9 787801 287199 >

ISBN 7-80128-719-3

F·187 定价：90.00元（全二册）

本册定价：45.00元

企业（公司）经营管理计划书

经营计划与预算

制定原理 & 全景案例



代宏坤 著

JINGYINGJIHUAYUYUSUAN
ZHIDINGYUANLIYUQUANJINGANLI

+

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业(公司)经营管理计划书:经营计划与预算——制定原理
与全景案例 / 代宏坤著. —北京:中国言实出版社, 2006. 1

ISBN 7—80128—719—3

I. 企…

II. 代…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 140666 号

版权所有 侵权必究

未经许可 不得以任何形式和手段复制或抄袭本书之部分或全部内容

本书纸张由斯道拉恩索集团芬兰工厂提供

“NOVEL” Provided by StoRa Enso Anjala Mill Finland

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

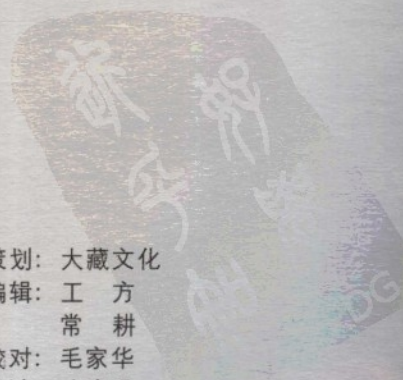
版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787 × 990 毫米 1/16 46 印张

字 数 806 千字

定 价 90.00 元(全二册)

代宏坤 管理学博士，在国内某知名大学工商管理学院从事教学与研究工作，主要研究方向为组织与战略、管理技术与方法。同时，在一家著名管理顾问公司担任咨询顾问多年，为大中型企业提供专业咨询和培训服务，在公司战略规划、组织发展及中层主管管理技能训练方面，具有丰富的经验和深入系统的理论知识。



选题策划：大藏文化
责任编辑：工方
常耕
责任校对：毛家华
封面设计：武晓强

序

经营计划和预算是企业规范化管理的工具。在国外优秀的企业中,经营计划是企业成长管理的必要手段,预算被看做是职业经理人的“圣经”。经营计划和预算相互连接着的一个整体。

目前,国内已有一些企业展开了经营计划的制定和预算的编制,并取得了一定的成效。然而,由于对制定经营计划和预算方法的不了解,致使企业在实际的应用中存在不少的困难,从而造成了经营计划和预算的成效不明显。

本书的目的就是为企业管理者制定经营计划与预算提供实务化的工具和方法。全书分为上下两篇,上篇介绍经营计划制定的方法,下篇介绍预算编制的方法。除了对经营计划及预算的编制在原理上进行详细介绍外,还以两个公司的全景案例来做全面的示范。这无疑增加了可操作性,也是本书定位于实务指南的具体体现。这样的结构有助于管理者清晰地了解这些方法和程序,并能够将其运用到企业中。

本书的特色在于程序化、情景化。

程序化表现为把经营计划的制订方法分为 13 个步骤,这种组织方法有利于读者掌握。如果按照这些步骤层次推进,就能做成内容充实的经营计划。

情景化表现为以企业的全景案例贯穿始终,逐步的列举分析表格,以增强读者的现场感,凸现可操作化和实务感。

我之所以写这本书的想法起源于以下三点:

其一,中国企业管理水平的提高需要实务方法和工具的推动。经过多年的启蒙,中国的企业对管理的理念已不陌生。在知道了做什么及做的重要性之后,他们更迫切地想知道该如何做。然而,许多精辟的理论,却在实务上无法展开,不能落实到日常的管理工作中,以至不能有效地确保各阶层、各职能产生对企业有贡献的管理绩效。

其二,战略与执行争论。在人们引入管理理念的过程中,往往容易走向极

端。今天是战略决定命运,明天是细节决定成败。其实,战略与执行对企业同样的重要,经营计划把战略与执行很好地结合起来,是战略走向执行的一个桥梁。

其三,MBA 学员的接受与认可。我曾在大学的 MBA 课堂把这一课程作为选修课开出。与几大核心课程的阳春白雪相比,它的样子显得的很寒碜。但内容的务实,却得到了学员出人意料的认可与好评。在社会对 MBA 的认知趋于理性的时候,学员们对于自己的评价也趋于客观,知道自己应该掌握务实的管理技能。

我相信,如果你确切地理解并适当地应用本书中的方法和工具,你的工作会取得良好的成效。

如果这本书能够为你的管理工作带来一定的帮助,将是我作为一个管理知识传播者最大的愿望和快乐。

代宏坤

2006 年 1 月

前 言

我曾经向美国一家上市公司的亚太地区总裁请教他们企业管理的方法。他说,7月份到9月份他们非常忙,要做年度经营计划。我当时非常困惑,一年才12个月,要花两三个月做年度经营计划?不过他确实是一位令人钦佩的企业经营者,花这么大力气做计划,一定有道理。

后来我逐步理解了这个问题,在公司不断发展的过程中,公司的经营计划实在是太重要了。这个经营计划不仅仅是十年、五年长期战略规划,而且是能够细分并落实到每个星期、每个月、每个产品、每个客户群的年度经营计划。这个计划要有目标、责任人和定量的考核指标。

这样一种严格的经营计划的意义,在企业成长的过程中,只有到了第三年才能慢慢体会到。在成长的企业中,尤其是企业到了三四百人、收入做到上亿的时候,经营计划就成了非常重要的手段。没有这样的经营计划,管理者没有办法考核、检验与培养一支优秀的管理队伍。没有这样一个经营计划,实际上管理成长也没有办法实施。

与经营计划密切相关的是预算。

企业计划与预算是不可分的一个“整体”,实为一体的两面,用文字及数字来表达的一面是企业经营计划,用金额数字或其他衡量单位来表达的一面则是预算,企业计划与预算绝对无法分离。

记得我以前看黄仁宇先生写的《万历十五年》等著作,说中国之所以没有产生市场经济,是因为中国从来没有采用数字管理手段,甚至不知道税收有多少。我感觉中国的企业现在管理之所以有很多问题,可能也是因为没有完成在数字上管理企业。多年前,我认识一家软件公司的创始人,现在,这个公司在全世界有40多个分公司,管理非常好,年收入都超过30亿美元了。他们就是靠一套很好的管理体系来运作。当然这里面也有文化差异,西方可以通过数字化的管理方式,形成企业的规模效益。

本书分为两大部分,即两篇。

第一篇(经营计划的制定)介绍了如何制定经营计划。在了解经营计划内涵的基础上,按照经营计划制定的步骤,进行详细的介绍。全篇有一个完整的案例贯穿始终。对经营计划制定的过程做了务实且系统的说明。

第二篇(预算的编制)介绍了如何编制预算。主要介绍了预算编制的步骤,重点介绍预算编制前的准备、预算编制中的任务及预算实施中的控制。全篇有一个完整的案例贯穿始终,供读者参考。

附录给出的预算编制表格,具有很强的使用价值。把这些表格与第二篇介绍的预算编制的内容相对照,对于实际编制预算,能起到示范的作用。

如果你有意地以书中介绍的方法来制定经营计划与预算,你会发现,自己掌握了一种强大的管理工具。

目 录

序	(1)
前言	(3)

上篇 经营计划的制定

引 言	(3)
第一章 经营计划概述	(4)
经营计划的内涵	(4)
经营计划的目标	(5)
经营计划的内容	(7)
经营计划成功与失败的原因分析	(12)
如何实现经营计划	(13)
经营计划制定的步骤	(16)
案例:百姓食品公司的概要	(23)
第二章 阐明经营理念与经营基本方针	(26)
经营理念的内涵	(27)
成长公司经营理念的特征	(28)
经营理念的表达方法	(29)
经营基本方针	(30)
经营理念与经营基本方针的流程	(33)
案例:百姓食品公司经营理念与展望	(34)

第三章 分析公司经营能力	(37)
经营能力分析的流程.....	(37)
经营分析.....	(39)
经营活动分析.....	(43)
事业分析.....	(52)
案例:百姓产品公司的自我分析	(55)
第四章 分析公司外部条件	(63)
预测环境变化.....	(63)
适应环境变化.....	(65)
掌握环境变化因素的方法.....	(67)
案例:百姓食品公司的环境变化对应	(69)
第五章 设定中长期的目标	(71)
中长期目标流程.....	(72)
确定 5(3)年后的目标	(72)
确定中长期目标具体内容.....	(74)
设定中长期方针.....	(77)
案例:百姓食品公司的中长期目标	(79)
第六章 设定明年度经营重点、方针	(81)
了解年度经营重点方针流程.....	(81)
设定年度方针.....	(83)
分析去年实绩与重点问题.....	(84)
设定年度重点方针.....	(86)
确定明年组织构成计划.....	(89)
案例:百姓食品公司的年度重点方针	(90)
第七章 设定市场结构与产品构成计划	(93)
市场结构与产品构成计划的流程.....	(93)
市场结构计划.....	(94)
产品构成计划.....	(98)
案例:百姓食品公司的市场结构与产品构成计划.....	(101)

第八章 设定开发投资计划	(105)
开发投资计划的流程	(105)
设备投资计划	(107)
人才开发投资	(111)
研究开发投资	(112)
案例:百姓食品公司开发投资计划	(113)
第九章 设定利润计划基本方案	(115)
了解利润计划流程	(115)
设定目标利润	(117)
预测固定费用	(118)
设定边际利润率目标	(120)
计算损益平衡点	(122)
案例:百姓食品公司利润计划的主计划	(122)
第十章 制定部门计划	(125)
部门计划流程	(126)
全公司计划和部门计划的连锁	(126)
部门计划的制定方法	(129)
设定部门预算与利润目标	(131)
各部门预算、方针设定的重点	(135)
案例:百姓公司部门计划累积	(136)
第十一章 调整全体计划和部门计划	(140)
调整流程	(140)
调整事项和具体内容	(142)
集训会议	(146)
案例:百姓食品公司的计划调整	(148)
第十二章 整理部门计划	(152)
整理部门计划流程	(152)
整理部门计划	(154)
设定个人目标	(155)
设定能力开发目标	(157)

案例:百姓食品公司部门计划的整理	(159)
第十三章 编制全公司预算	(161)
编成预算的流程	(161)
制作利润计划	(162)
制作资金调度计划	(165)
制作预期资产负债表	(168)
案例:百姓食品公司的全公司预算	(171)
第十四章 经营计划书的作成和经营计划发表会	(174)
经营计划书的作成与经营计划发表会的流程	(174)
经营计划书的体系	(176)
经营计划发表会与进行方法	(179)
案例:百姓食品公司的经营计划书	(182)

下篇 预算的编制

引 言	(191)
第十五章 预算概述	(193)
预算的定义	(193)
预算的功能	(194)
有效预算的特性	(197)
预算的范围与限制	(202)
案例:A 公司背景及预算管理需求	(204)
第十六章 预算制度的沿革	(209)
英国预算制度发展史	(209)
美国预算制度发展史	(210)
我国预算制度发展史	(214)
企业预算制度发展史	(215)
第十七章 预算理论的发展	(217)
传统预算制度	(217)
绩效预算制度	(218)

设计计划预算制度	(220)
零基预算	(224)
四种预算理论的比较	(227)
第十八章 预算整体规划	(229)
组织机构构建	(229)
经营与管理分析	(237)
企业预算与规划	(239)
整体规划	(240)
案例:A 公司预算管理组织机构及实施基础评估	(250)
第十九章 预算模式与预算方法选择	(254)
预算模式	(254)
预算方法	(259)
案例:A 公司预算管理模式和预算方法的选择	(266)
第二十章 年度预算规划与编制	(269)
年度预算范围及编制要点	(269)
预算目标下达	(275)
销售规划与预算编制	(277)
生产规划与预算编制	(279)
制造成本规划与预算编制	(283)
销、管费用规划与预算编制	(297)
资本支出规划与预算编制	(300)
现金规划与预算编制	(304)
预算编成	(312)
第二十一章 预算执行与控制	(321)
预算管理体系	(321)
控制目的及要素	(327)
年度预算控制	(328)
差异分析与业绩报告	(333)
案例:A 公司预算的执行与控制	(335)

第二十二章 预算考评与激励 (341)

 预算考评 (341)

 预算考评的激励措施 (344)

 案例:A 公司预算的考核 (344)

附录 企业预算管理办法范例 (347)

参考资料 (372)

上 篇

经营计划的制定