

部门计划与实施

编制实务 & 操作要领

代宏坤 著



BUMENJIHUAYUSHISHI
BIANZHISHIWUYUCAOZUOYAOLING

+

本书的四大特点：

1. 注重部门与整体的关系，以企业整体的经营战略为基础，从而制订一套实务且可行的部门计划。
2. 重点放在部门结构长期变革所需战略计划的制定方法，操作指导性强。
3. 以部门计划为本，将部门内各成员的行动目标制度化。
4. 针对各部门计划加以详尽说明，如销售部门计划、生产部门计划、财务部门计划等。

主要读者对象：

企业中高管理层、从事管理教学的人员、MBA、管理顾问。

中国言实出版社

部门计划与实施

战略规划与组织管理

第一章 总论



本集团计划于2025年启动
新一轮战略规划与组织管理

战略规划与组织管理

1. 战略规划与组织管理的意义
2. 战略规划与组织管理的现状
3. 战略规划与组织管理的目标
4. 战略规划与组织管理的实施
5. 战略规划与组织管理的保障

战略规划与组织管理

本集团计划于2025年启动
新一轮战略规划与组织管理

企业（公司）经营管理计划书

部门计划与实施

编制实务 & 操作要领

代宏坤 著



BUMENJIHUAYUSHISHI
BIANZHISHIWUYUCAOZUOYALING

+

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:部门计划与实施——编制实务
与操作要领 / 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

部门管理者不再只是单一部门的主管，还要站在更高的经营角度，用更广阔的视野，对企业及所辖部门的环境变化，加以判断并迎接挑战。因此，需要部门管理者对部门的工作制定详细的计划，作为指引部门前进的指南。然而，没有多少部门管理者能拿出一份规范的部门计划书。很多的部门计划书仅有一两页的篇幅，很难指望这样的部门计划书能指导部门的工作。

其实，部门计划的制定与实施远没有想像的那么简单，它需要部门管理者既有战略的视野，又能理解执行的细节。

本书的目的就是为部门管理者制定并实施计划提供工具和方法。在本书中，提供了一个部门计划制定与实施的框架，这一框架说明部门管理者做什么（计划制定）、谁来做（组织架构）、如何做（管理程序）、做得如何（绩效考核）及谁指挥做（部门领导）的逻辑，第一部分说明计划制定，后四部分说明计划实施，本书的重点在于计划的制定。每一部分的描述力争从实务的角度出发，使得部门管理者能清晰地了解这些方法和程序，并能够将其运用到企业中。

我之所以产生写这本书的想法，起源于以下四点：

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、各职能部门产生对企业有贡献的管理绩效。

其二，对部门管理者来说，战略与执行不可偏废。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。处于企业中层部门管理者，既要有战略的眼光，又要有务实的执行力。部门计划的制定与实施，充分地体现了战略与执行的共同要求。

其三，目前企业管理普遍存在重公司决策，轻部门运营的现象。商业书籍已是汗牛充栋，类别纷繁。遗憾的是，大多的书籍都是指向企业最高的管理层，而对于企业中坚的部门管理者却着墨甚少，甚至没有相关的体裁，这与部门对于企业的重要性是不相称的。

其四，MBA 学员的接受与认可。我曾在大学的 MBA 课堂上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，知道自己职业的起点在于部门，部门实务的知识是他们知识结构里不可缺少的板块。

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

前 言

部门主管，一般来讲，是业务人员向管理职位转换，进而向高层管理人员迈进的必由职位。这一职位，兼具上司与属下的角色，这种双层的角色特征要求职务担任者具备一定战略视野的同时，还要具有卓越的执行力，才能成为一名出色的部门主管。然而，现实的情况是，大多数的优秀业务员在晋升到部门主管岗位后，不能适应角色及任务的转换，很难履行好部门管理者的职责。美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理也告诉我们：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”

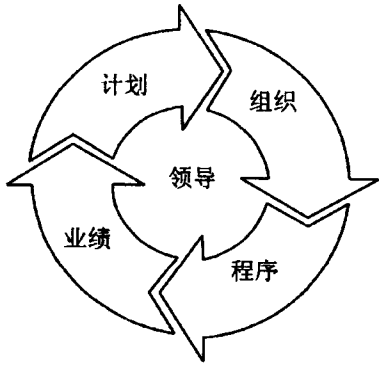
在部门管理者普遍薄弱的管理技能中，部门计划的制定与实施，是较为不足的一面。这一不足表现为思维上与技能上的差距。

在思维上，要求部门管理者具备战略的视角。传统的部门管理者，偏重于任务的执行，只负责业绩管理。这种管理方式已经无法适应未来中长期环境的变化。在多变的环境下，要求部门管理者具备更宽广的经营视野，放弃过去只需处理好自己部门工作的观念。在管理一个部门时，必须注意许多重要的经营观点，例如：部门现存的问题有哪些？企业目前所遭遇的问题是什么？未来几年间，市场将如何变化？今后三年间，竞争者可能采用的策略中，哪项将对本企业或本部门产生最大威胁？本企业和本部门在三年后最有可能面对的问题是什么？进行部门经营变革应采取的重点对策是什么？

在技能上，要求部门管理者掌握专业化的计划制定与实施方法。计划制定与实施的方法，远没有我们想象的那么简单，需要进行专业的学习，在实践中不断地体会才能掌握。

本书的主要内容，就是介绍如何制定与实施部门计划。

实际上，部门管理者在具体制定与实施计划时，可以遵循完成一件事情的逻辑来思考，这一逻辑包括：要做什么？谁来做？怎么做？做得如何？谁来领导做？五个方面，根据这一逻辑来构建部门计划制定与实施的框架。



做什么？是部门工作的首要问题，以计划的形式来表现。部门计划是公司战略、年度经营计划在部门的反映。

谁来做？说明部门的任务应该有谁来承担，相互之间的关系如何，部门与公司内其他单元如何协调。通过公司内部的组织结构来反映。

怎么做？是要把部门的任务，用程序和规则的形式固定下来，程序是一个标准，保证任务完成的效果。

做得如何？是对部门工作的考核，也是部门工作循环的最感一个环节，业绩考核的结果要与奖惩挂钩，来调动员工的积极性。本书分两大部分，即两篇。

上篇（部门计划的制定）介绍了如何制定部门计划。主要介绍了中长期计划和全企业的关系，部门管理者以及部门计划书在组织中的定位，制定部门计划的步骤，系统地说明部门计划如销售部门计划、生产部门计划、财务部门计划、人事部门计划如何制定。本篇的内容足以使你理解和掌握部门计划制定的方法和工具。

下篇（部门计划的实施）介绍了如何实施部门计划。主要介绍了领导部门计划实施的技巧，公司与部门的职责分配，部门管理的程序及部门的绩效考核。能够使你了解并掌握实施部门计划需要的相关条件，从而来构建部门计划实施的制度和体系。

附录给出了不同部门计划书的目录，具有很强的使用价值，把这一目录与第一篇介绍的部门计划制定的内容相对照，对于你实际制定部门的计划，能起到示范的作用。

如果你有意识地以书中介绍的方法来制定与实施自己部门的管理计划，你会发现，自己获得了一种全新的视野，更清楚地了解部门工作的内涵，提升了管理部门的能力。

目 录

序.....	(1)
前言.....	(3)

上篇 部门计划的制定

引 言.....	(3)
第一章 部门计划制定的基础.....	(4)
了解部门计划包括的任务.....	(4)
确认部门管理者的任务.....	(5)
理解经营计划制定方法.....	(9)
认识中长期计划制定方法.....	(11)
了解年度计划制定方法.....	(14)
了解部门计划制定的程序.....	(16)
理解经营理念及方针.....	(17)
预测外部环境的变化.....	(18)
分析企业及部门现状.....	(20)
分析部门的结构计划.....	(28)
设定部门计划的结构.....	(30)
制定部门目标、方针及战略.....	(30)
制定部门的年度计划.....	(31)
编制部门预算.....	(34)

实施及评估部门计划·····	(34)
第二章 营销部门计划制定方法 ·····	(40)
确认营销部门的任务·····	(40)
掌握销售环境的变化·····	(42)
掌握制定计划的信息·····	(43)
掌握搜集信息的方法·····	(44)
分析营销部门的现状·····	(45)
竞争分析·····	(45)
业绩分析·····	(47)
确定营销计划的结构·····	(48)
制定综合营销计划·····	(50)
决定目标利润·····	(50)
决定目标营业额·····	(52)
制定营销细节计划·····	(55)
制定不同执行者计划·····	(55)
制定各类产品计划·····	(56)
制定各月计划·····	(58)
制定各类顾客计划·····	(59)
制定产品市场开发战略·····	(62)
制定新产品开发战略·····	(62)
制定新市场开发战略·····	(62)
制定营销战略·····	(64)
制定不同地域战略·····	(65)
制定不同营业点战略·····	(65)
制定各类顾客战略·····	(66)
制定竞争对象战略·····	(66)
制定销售渠道战略·····	(67)
制定营销部门有关计划·····	(67)
制定销售促进计划·····	(68)

制定进货计划·····	(69)
制定销售货款回收计划·····	(69)
制定销售人员教育培训计划·····	(70)
利用电脑支援营销的计划·····	(72)
发表营销计划·····	(73)
第三章 生产部门计划制定方法·····	(75)
确认生产部门的任务·····	(75)
生产部门的功能·····	(75)
生产计划的要点·····	(76)
制定中长期生产方针·····	(78)
分析未来的可能性·····	(78)
考虑整体性的成本降低·····	(80)
提高存货周转率·····	(82)
确认生产计划项目·····	(84)
理解应制定计划的全部内容·····	(84)
理解计划实施状况的检查方法·····	(85)
制定生产部门方针·····	(87)
制定生产部门战略·····	(88)
编制生产部门预算·····	(91)
制定设备投资计划·····	(91)
确认设备投资的意义·····	(93)
划分设备投资类型·····	(95)
区分设备投资内容·····	(95)
制定具体计划·····	(97)
其他应留意点·····	(99)
第四章 财务部门计划制定方法·····	(102)
确认财务部门的任务·····	(102)
制定中长期计划·····	(103)
制定中长期利润计划·····	(104)

制定长期资金计划	(105)
制定财务部门方针及战略	(107)
制定财务部门方针	(107)
制定综合财务战略	(108)
制定具体计划	(108)
制定利润计划	(108)
制定资金计划	(114)
制定资金运用表及资金流动表	(116)
制定资金调度表	(121)
制定长期资金计划	(123)
第五章 人事劳务部门计划制定方法	(125)
确认人事劳务部门的任务	(125)
确定部门中长期方针	(126)
掌握总体结构变化	(126)
确定中长期方针	(127)
设定部门计划的整体结构	(128)
制定战略及具体计划	(130)
制定成员计划	(130)
制定人事费用计划	(130)
制定培育计划	(134)
实施方案及计划	(135)
评估薪资管理制度并制定改革计划	(137)

下篇 部门计划的实施

引 言	(141)
第六章 计划实施的罗盘——领导技巧	(143)
启发部属的工作态度	(143)
态度决定一切	(143)

影响部属的心态	(145)
带动部门的执行力	(148)
下达命令的技巧	(150)
用沟通替代命令	(150)
命令、授权与状况共有	(152)
下达命令的八个注意点	(153)
沟通互动的技巧	(154)
管理者必须建立的沟通管道	(154)
沟通的禁忌	(156)
指责部属的技巧	(157)
赞扬部属的技巧	(159)
与部属沟通的技巧	(160)
解决部门间冲突的技巧	(161)
会议的技巧	(162)

第七章 计划实施的保障——组织结构

公司业务架构	(167)
公司的成长与业务的划分	(167)
公司基本业务的相互关连	(168)
最高经营管理层的工作	(169)
研究开发	(171)
生产	(172)
营销	(172)
人力资源	(174)
财务	(175)
经营信息	(177)
基本组织结构	(178)
公司成长	(179)
组织图与职能	(180)
职能式组织	(181)

直线与职能双重结构组织	(183)
事业部组织	(184)
矩阵组织	(185)
公司集团的形成过程	(187)
关系企业的管理工作	(188)
建立组织的趋势	(189)
组织	(191)
组织运营的要点	(191)
授权	(192)
项目团队	(194)
组织发展	(196)
动机	(197)
在职训练	(198)
公司经营架构	(200)
公司整体框架	(200)
战略经营	(201)
经营理念	(202)
经营目标	(204)
经营计划	(204)
预算控制	(206)
公司规则	(208)
内部控制系统	(208)
公司内沟通	(211)
经营业绩评估结构	(212)
经营业绩	(212)
业绩评估与会计制度	(213)
公司的业务与会计处理	(214)
经营业绩与会计方针	(215)
财务报表	(217)
利润责任单位	(218)