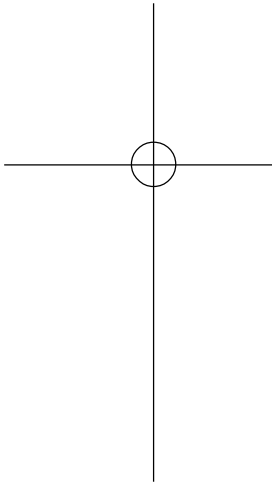


目 录

contents

第一章 经营规划管理制度范本

范本一 企业经营计划管理制度.....	3
制度一 销售计划制订执行规范	4
制度二 财务计划制订工作准则	8
制度三 人力资源计划制订工作规范	10
制度四 经营计划制订及管理工作规范	13
制度五 经营计划工作执行规范	17
制度六 经营计划制订工作准则	21
制度七 固定资产投资计划制订工作准则	24
制度八 固定资产投资计划审核规范	27
制度九 固定资产投资计划执行准则	30
制度十 固定资产投资计划考核规范	33
制度十一 计划的检查和考核准则	35



经营规划管理制度与表格设计(下)

范本二 企业经营决策管理制度.....	37
制度一 经营决策工作准则.....	39
制度二 科学经营决策规程.....	46
制度三 经营决策工作准则.....	49
制度四 经营决策规程.....	51
制度五 经营决策准则.....	52
制度六 经营决策程序与权责划分准则.....	54
制度七 理性决策执行规范.....	57
制度八 决策备选方案选定准则.....	60
制度九 经营方案决策准则.....	61
范本三 企业CIS策划管理制度.....	65
制度一 企业形象系统导入准则.....	67
制度二 企业CIS导入时机选择准则.....	68
制度三 企业CIS导入准则.....	70
制度四 企业CIS导入规程.....	73
制度五 企业形象系统委员会工作规范.....	77
制度六 企业形象系统策划人员工作规范.....	78
制度七 企业导入CI的准则.....	79
制度八 企业MIS设计准则.....	81
制度九 建立企业MIS规程.....	82
制度十 作业计划工作准则.....	85
制度十一 CI规范化管理准则.....	87
制度十二 规范化管理执行规范.....	90
制度十三 CI规范管理工作准则.....	94
制度十四 企业CI建设执行规范.....	97
制度十五 CI设计手册管理准则.....	99

制度十六 公司CI企划工作准则	101
-----------------------	-----

第二章 经营规划管理表格范本

范本一 企划管理表格	105
表格一 请示改进单样式	107
表格二 请示报告书样式	108
表格三 提案表	109
表格四 改善建议记录单样式	110
表格五 合理化建议记录单样式	111
表格六 专案申请单样式	112
表格七 合理化改善建议方案采用通知单	113
表格八 提案评定表	114
表格九 提案改善成果报告表	115
表格十 提案单样式	116
表格十一 提案·企划检查表(一)	117
表格十二 提案·企划检查表(二)	118
表格十三 企划书表格(一)	119
表格十四 企划书表格(二)	120
范本二 经营计划管理表格	121
表格一 企业发展规划	123
表格二 综合长期计划表	126
表格三 新产品产销预测表	127
表格四 设备使用计划表	128
表格五 人力计划表	129
表格六 成本分析表	130
表格七 年度计划	131



经营规划管理制度与表格设计(下)

表格八	半年度计划	134
表格九	年度报告	136

第一章

经营规划管理制度范本

范本一

企业经营计划管理制度

制度一

销售计划制订执行规范

第一条 销售计划是在部门性质的计划中起着龙头作用的计划，实现经营方针、经营目标和各综合计划的基本保证。

第二条 销售计划的内容有：销售额计划、销售费用计划、广告宣传计划、销售促进计划、教育训练计划、收回货款计划。这些计划的出发点和最终的结果，表现为销售利润计划。整个销售计划的内容是围绕着销售利润计划展开的，而销售利润计划又是各项综合计划和销售计划的结合部。这是在制订销售计划时必须充分注意的。

第三条 年度销售计划的制订。销售额计划，必须参考其前年度实际的销售情况，考虑竞争者的情况以及与竞争者相对抗的需要，并从损益平衡点、总资本周转率、销售利润率、附加价值率及事业发展计划的要求出发、综合平衡后制订出来。销售收入计划的确定要以损益平衡点为基准，然后，结合考虑总资本周转率、销售利润率、附加价值率的情况，制订出符合利润计划目标的销售额计划。

第四条 确立不同月份的销售额比率。在确定年度销售额计划后，还要逐月分解，使之落实。

第五条 利用不同月份销售额比率制订每月销售额计划。利用前

3年销售情况的资料所计算出来的比率，应当根据新的情况作出必要的修正，这样才能更符合当年的实际情况。

第六条 不同商品月销售额计划的制订。为了使月销售计划能进一步落实到不同商品销售额上，需要根据不同商品以及不同商品群的构成比率，确定不同商品的销售额计划。

第七条 不同单位、不同客户销售额计划的制订。在总公司制订月销售计划时，对于其各分公司、子公司的不同客户的销售情况，也要作历史的分析，区别出不同类型的客户及其在销售额中所占的比重，然后再据此考虑对不同客户销售商品的计划。

第八条 销售费用计划制订。首先求出销售费用中的变动费用各科目在销售额中的比率，用这个比率与年度销售额计划相乘，求出该年度各变动费用科目的计划值；用这个比率与各月的销售额计划相乘，求出每月各变动费用科目的计划值。

第九条 销售促进计划的制订。

1. 从商品本身入手的促销方式，包括以下内容：

- (1) 商品的系列化销售。
- (2) 商品的配套性销售。
- (3) 提高商品的鲜度、卫生等级和安全保证程度。
- (4) 实现批发商品的独家经营。
- (5) 先推进样品，先声夺人，为批量销售打开市场。
- (6) 展示商品独特功能，吸引顾客。
- (7) 对不同商品采取有区别的降价、特卖方法。



2. 从改进销售方法入手的促销方式，包括以下内容：

- (1) 明确销售要点，使消费者和客户真正了解商品的情况。
- (2) 实行有奖销售，激发顾客购物欲望。
- (3) 利用旅游招待，扩大销售。
- (4) 配合庆典活动，在集合场进行销售。
- (5) 利用分期付款或信用卡扩大销售。
- (6) 开展邮购销售业务。
- (7) 通过建立代理店和特约店进行销售。
- (8) 连锁化销售。
- (9) 实行销售回扣制度等等。

3. 从激励推销人员入手促进销售的方式，主要包括以下内容：

(1) 销售员业绩奖赏办法，这是用企业内部规章制度的形式，明确和推销人员业绩相联系的奖赏办法。

- (2) 加强对推销人员的管理、教育，以树立敬业精神。
- (3) 开展销售竞赛活动。
- (4) 实行佣金制。

4. 利用广告宣传等进行促销。主要方式有：

- (1) 展销会、橱窗展示、介绍和宣传商品。
- (2) 利用印刷品制作插页，宣传商品和厂家。
- (3) 利用大众传播媒体(广播、电视、报纸、杂志等)作广告。
- (4) 在公共场所安放广告牌。
- (5) 散发传单。

第十条 货款回收计划的制订方法。由于销售货款的回收和商品销售有一个时间差，而且应收货款由于购买者方面的种种原因，还会出现拖欠现象，个别的甚至因购买者破产而永远收不回来。因此，对

贷款的回收必须制订计划，以便及时收回货款，保证再生产的顺利生产。

第十一条 员工教育培训计划的制订方法。提高员工素质，是提高销售额最重要的一环。

在制订员工教育与培训计划时，要注意从推销技术上学习必要的知识，从直接与实务有关的问题开始，作持续不断的教育培训，以提高推销人员的销售能力。

第十二条 推销员的行动管理计划。在月计划的基础上，还要进一步落实到每周、每日。有了这样的计划安排，就可以使推销员的行动在良好的管理下进行。同时也可以对推销员实际的工作进行正确的评价。

第十三条 不同店、所、处和科的独立会计管理计划。为了检查各部门的实际业绩以及完成计划的情况，对不同的店、所、处、科，要通过制订每月独立会计标准计划，作为对照标准，进行检查考核。



制度二

财务计划制订工作准则

第一条 财务计划，大致包括损益管理计划、成本管理计划、资金调度管理计划等。从时间的长短来看，有的计划可以是年度性的计划，有的计划可以变为按月乃至按日而作的计划。必须根据计划内容的要求来确定。

第二条 月份损益管理计划，是对年度损益计划实施情况按月进行检查的工具。每月实绩整理出来后，对照原计划，看看是否实现了计划要求，还存在些什么问题。对于每个月各科目的损益情况，除了用计划金额和实绩金额作对比外，还要考察其完成率。

第三条 月份损益查核计划是比月份损益管理计划更具体、更细化的计划工具和控制手段。在这个计划中，完成计划的比率(完成率)可以反映计划实现的程度，这是控制损益项目的重要指标。各成本项目的销售额中所占比例(构成比)，可以反映各成本项目对实现利润与减少支出的作用，这是增收节支、控制重点成本的重要工具。

第四条 月份生产成本管理计划指的是财务部门要制订用于检查成本计划落实的管理计划，并根据管理计划，按月进行检查。检查资料应提供给承担成本责任的制造部门或工程部门。

对重点科目或一些容易出现问题的科目集中检查，对这些科目，

有的还要作深入的详细检查。检查后，还要与有关人员研究下月降低成本的对策和办法。

第五条 月份资金调度管理计划制订资金调度管理计划，是按月检查资金调度情况的依据。判断资金调度是否健全，主要看营业收入是否足以保证营业支出和营业外支出，能够满足营业支出和营业外支出的需要。

在年度内各月资金调度管理计划中，还要对综合收支进行比较。

第六条 金融筹资管理计划主要表现在企业能否有效地利用金融机构取得所需的资金。对这个问题的检查，主要表现在以下一些指标上：

1. 贴现票据余额。这主要是看企业能否及时通过票据管理，从银行获得资金。
2. 短期贷款的余额和极限额。这主要看企业能否从银行获得长期贷款以及获得的数额。
3. 长期贷款余额和极限额。这主要看企业能否从银行获得长期贷款以及获得长期贷款的最高数额。
4. 净存贷比率。这主要看企业从银行获得非担保的信用贷款(短期贷款的一部分)能力的大小。一般制造业企业的净存贷比率应保持在3~4倍，商业企业的净存贷比率应保持在3~4倍。
5. 利率水平。这主要看企业能否从银行经常取得利息率优惠的贷款和金融机构关系的检查可列表进行。

第七条 月份资金调度日程计划，需要对一个月资金周转的情况按资金来源和运用的有关项目，按旬或按特定的时期加以检查。



制度三

人力资源计划制订工作规范

第一条 年度事务计划的制订方法

1. 年度事务计划需要按部门、按月份来制订，这样才能使各部门的人都能明确自己在每一个月中要做的事情。

2. 年度事务计划要对安排的事务进行必要的筛选。凡是那些可以通过业务计划(如销售计划、生产计划等)安排的事务，就尽可能列入那些计划，而那些员工最关心的事情，诸如加薪、奖金发放日、假日等，都必须列入事务计划内，以提高士气，消除员工的不安情绪。

第二条 组织开发计划的制订要确定组织开发的重点；充分考虑合理安排人事的要求，最大限度地调动人的积极性。

在进行组织开发时，需要作专门的经营智囊团设计。

1. 在建立智囊团的设计方案中，列有下列内容：

(1) 组织常设性和非常设性的委员会。

(2) 各部门设置部门经理，或采取事业部制，使分权管理得以强化。

(3) 设置董事室、监事室、调研部等参谋机构。

(4) 发挥大学教授、研究室(所)等社会科研、情报机构和专家的作用，让他们为企业发展献计献策。

(5) 聘用有信誉有经验的律师与法律顾问。

(6) 聘用有信誉有实绩的经营专家为企业的经营专门顾问。

2. 建立智囊团需要注意的问题：

(1) 经营者要有自知之明，尊重各方面的专家，以参谋人员的智慧弥补自身的不足；切不可因自己地位较高而自以为必然聪慧过人，轻视智囊团的作用。

(2) 在选择参谋、智囊团人员时，视野要开阔，要跳出小圈子，破除门户之见，吸收最优秀的人才到本企业的智囊团里来。

第三条 会议计划的制定，首先，要通过计划，把一切没有实际意义的会议统统取消；那些可开可不开的会议坚决不开；可以通过比开会更简单、更节省财力的方法解决的问题，决不依靠会议来解决。要通过计划，把那些必须召开的会议确定下来，并排出日程，决定会议主持人和参加者，使人们预先知道，早作准备，以提高会议的实际效果。其次，不要把企业中正式的会议变成总经理或少数管理人员演讲会或训话会。最后，不要把会议变为对上级辩解的场所。

第四条 人员计划包括用人计划、培训计划、人员费用计划。

1. 用人计划

在组织规模既定的情况下，组织中各种部门、岗位或职位，按照效率、精干的原则，科学地予以设定，自此确定所需企业的人员总数以及人员结构。

按需要补充者的条件，分别确定各种学历或经历的人员的数量。由于多数新录用人员主要是年轻的大中专毕业生、高中毕业生，所以，学历常常是一条重要的标准。但有些特殊的岗位对人员的要求比较特殊，在录用新人员的计划中，也可单独作为一个标准提出。

2. 月份教育培训计划

员工的在职教育培训，是提高员工素质以适应新的情况需要的重



要方式。在职教育培训的方法很多，可以送那些有培养前途的员工到外界的专门培训机构去受训，到专业对口的大专院校去学习，也可以在企业内部举办培训班，聘请教授、专家来讲课，或由本公司中的专家、管理人员来讲课。

3. 月份用人费用计划

如何计划出适当的、能使企业和员工都满意的工资等费用，是用人费用计划的重点所在。是要选择或自己创造最符合本身情况和需要的用人费用的计划方法。通常，用人费用计划应当分解到月。

第五条 人事、劳务制度的检查

企业从原来的独资企业变为股份制企业，从原来的小企业合并为大企业或原来的大企业分散为若干小企业时，人事、劳务制度也都需要调整。

为了使人事、劳务制度的改革切中要害，又不致引起企业的混乱，事先必须对原有制度进行仔细的检查，以明确改革的重点。通常，通过人事、劳务制度检查表来反映。



制度四

经营计划制订及管理工作规范

第一条 本规范为发挥计划在对公司事业的稳定发展中应有作用而制订。

第二条 经营计划由下列计划构成：

1. 基本经营计划。
2. 长期计划。
3. 短期计划。

第三条 基本经营计划可区分为长期方针和短期方针，为各部的制订经营计划的纲要。

1. 经营方针由董事会决定。
2. 决定经营方针所需资料，由企划室主任督促各部部长提供。
3. 决定基本经营方针，须以下列要素为基本内容：
 - (1) 利润计划，包括总资本利润率、销售利润率、资本周转率。
 - (2) 销售目标。
 - (3) 生产成本目标、设备目标。
 - (4) 资本目标。
 - (5) 新产品开发目标。

第四条 长期计划须在各部门的基本方针基础上以部门主管为



中心，落实到部门计划中去。

第五条 短期计划是长期计划的具体实施计划。因此，在决定长期计划的同时，由各部门业务组织者同时制订。

第六条 长期计划及短期计划的计划期及制订时间如下：

1. 长期计划的制订从当年的1月1日开始，期限为三年。计划制订时间为制订当年的2月末为止。
2. 短期计划的计划期为一年，从当年1月1日起到12月底止。计划的制订时间为每年1月末止。

第七条 经营计划所涉及的项目、负责人以及计划提出者，如下所示：

1. 基本经营方针——由董事会提出并决定。

提出资料和建议的部分为：

- (1) 销售部门。
- (2) 生产部门。
- (3) 管理部门。
- (4) 研究部门。
- (5) 人事部门。

2. 长期计划。

3. 短期计划。

短期计划的项目与长期计划相同，但要根据部门的组织情况加以细化，使长期计划的内容成为短期计划的具体指标。

第八条 长期计划按以下顺序制订：