

目

录

第1章 皮具业经营企划

1.1 经营企划书拟制 3

经营企划书拟制目的 / 3

经营企划书用途 / 3

经营企划书架构及要点 / 4

优秀经营企划书要求 / 12

1.2 年度经营目标管理 15

经营目标制定依据 / 15

经营目标编制程序 / 16

经营目标执行 / 16

经营目标实施 / 17

经营目标检查诊断与考核 / 18

1.3 年度经营计划实施 20

计划管理工作任务 / 20

目 录

计划制定原则/20

计划编制依据/20

计划制定方法/21

计划指标管理/24

计划指标调整/24

计划检查和考核/25

相关链接

皮具业经营企划书架构清单/26

第二章 管理架构与部门功能

2.1 组织架构设计 47

组织架构设立原则/47

组织架构设计程序/50

2.2 不同规模组织架构模型 54

小型(50~100人)/54

中型(100~200人)/55

中大型(200~300人)/56

2.3 部门职责与人员配置 58

行政人事部/58

财务部/60

设计部/61

营销部/63

物流部/64

生产部/66

品管部/67

仓库/68

第三章 设备选购与管理

3.1 皮具业常用设备及选购 73

皮具业常用设备/73

皮具设备选购/75

3.2 设备管理内容 78

设备技术状况管理/78

设备润滑管理/79

设备缺陷处理/80

设备运行动态管理/80

3.3 设备管理方法 83

重点设备管理法/83

工作程序管理法/89

保证体系管理法/95

全面故障管理法/98

3.4 设备改造与更新 101

设备改造/101

设备更新/104

3.5 设备管理制度 108

设备日常巡检管理制度/108

计划预防修理制度/108

设备检修保养制度/110

设备维修记录管理制度/111

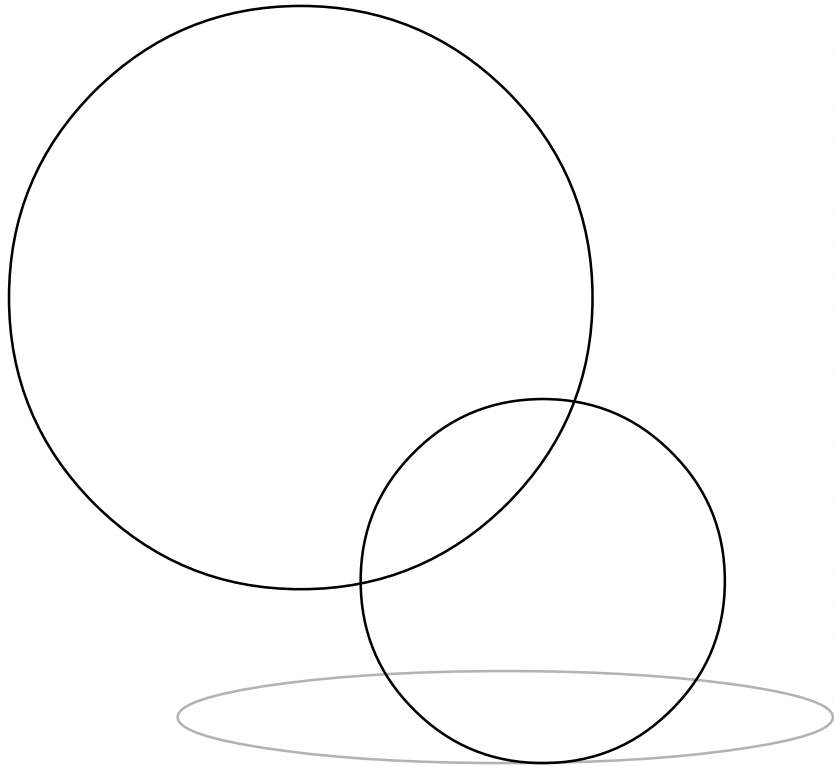
第四章 物料管理与控制

- 4.1 皮具业物料管理内容 115
 - 制定物料计划/115
 - 物料跟催/116
 - 物料定额/117
 - 物料控制/118
- 4.2 供应商开发与考核..... 119
 - 供应商开发与考核步骤/119
 - 供应商评审项目/122
 - 供应商考核项目/124
- 4.3 采购作业与物料跟催 129
 - 采购五大原则/129
 - 采购作业步骤/131
 - 采购作业实施/132
 - 供应商交货控制/134
 - 物料跟催管理/135
- 4.4 外协管理与控制 138
 - 运用外协时机/138
 - 外协管理内容/139
- 4.5 货仓物料管理 143
 - 货仓物料管理要求/143
 - 良好货仓管理要点/144
 - 货仓物料收发运作/146
 - 物料盘点/148

第一章

皮具业经营企划

PIJU YE JING YING QI HUA





1.1 经营企划书拟制

■ 经营企划书拟制目的

如其他行业一样,皮具行业的竞争也日益激烈,要在呈白炽化的市场竞争中获胜,首先应对自己的企业进行规划。而拟制经营企划书是进行规划的一种最好办法。因为经营企划书有助于企业家和企业经理人理清策略,平衡事实与梦想之间的差距,并可了解企业自我的局限,避免犯下像资金不足、现金流量吃紧、用错人才、选错地点和追逐错误市场等错误。

■ 经营企划书用途

经营企划书有如企业运作的心脏与灵魂,更是贷款业者及投资者必读的重要参考文件。它说明了企业需要的融资额度,更重要的是,它能提出极具说服力的资料,让有意投资的人明白企业的意图。

经营企划书是多用途的。一份翔实、完整的经营企划书可以帮助达成多项目标,包括:



帮助掌握企业生涯

制定经营企划书证明企业是主动进取的，证明企业很清楚该如何照章行事；如何进步与成长；面对各种难题如何克服解决；如何完成最后目标。总的来说，经营企划书有助于管理者掌握企业整个发展过程。

是最有力的管理工具

经营企划书就像是建筑师手中翔实的建筑图，它具体列出了各项细节，它告诉经营者什么是合理的步骤进度，甚至帮助想到其他更好的替代方案。因此经营企划书堪称为最有力的管理工具。

方便团队成员沟通

经营企划书如同具体的说明书，方便管理者向员工解说各种可以达成目标的步骤办法。经营企划书有某些部分还可用于训练和会议的协商，也可以让员工明白若要将企业经营得有声有色，各自的角色和职责是什么。

有助于企业吸引资金

银行、投资者、未来合伙人等、在决定投资之前，都会先详阅企业的经营企划书。一份好的经营企划书，展示了企业的前途和发展方向，能够迅速地吸引投资者的眼睛。

■ 经营企划书架构及要点

封面

封面内容要简单明了。只要列出法人姓名、公司名称，以及



接受申请的机构或团体名称，再加上该企划书的提案日期即可。

封面内容一般包括：

- ◆ 公司名称。
- ◆ 地点、住址。
- ◆ 电话号码、E-mail(地址、网站)。
- ◆ 含职位在内的联络人。
- ◆ 公司简述——略述营业目标、潜力与未来发展。
- ◆ 所需资本——目前和未来的需求。
- ◆ 可能的话，列出推荐者的姓名。

小提醒

目录

目录是经营企划书的索引，目的是让人了解经营者的做事风格，应体现出企业或经营者有组织力、细密周到，且有掌控大局的能力。目录必须放在最后处理。

执行概要

执行概要是整份企划书中惟一可能被详细阅读的部分，因此，内容必须能引起读者的兴趣，长度以几分钟就能读完为限，最好保持在2~5页的篇幅长度。

执行概要应以几段简短的文字来涵盖整个经营企划书的内容，简洁说明企业的营业性质和目标，其中包括：



第一章 皮具业经营企划

- 企业宗旨。
- 企业独家销售优势。
- 企业未来计划(营业额和利润)。
- 企业需求(资金和其他资源)。
- 投资者的还本时间表与程序

皮具业前景

这部分的描述应使人看出皮具业的整个格局,让阅读者了解企业将如何融入整个大环境中。其内容应包括:

- 成长潜力——根据上述趋势,说明皮具业未来可能的成长趋势(以金额量化)。
- 新产品和各种开发成果——近几年来有哪些新的开发成果,能让公司的产品更受大众喜爱?
- 经济趋势——有利于本企业的消费趋势是什么?
- 本企业展望与预估——综合皮具业领袖、专家、经济学家的看法,以及根据官方预测和其他权威来源,说明本皮具企业的未来。

本企业详细描述

本皮具企业的性质是什么?

- 企业将如何开发皮具产品?简述过去历史。
- 经济趋势如何?有哪些消费趋势有利于本企业?
- 本企业的组织细节是什么?(合法架构、人力资源、作业模式、组织图)?
- 什么因素影响生产的各项环节(例如:当地的经济因素、季节性,以及对上游厂商的依存度)?



- 企业的研发计划是什么？

内容包括：

- a. 试销程序的性质。
- b. 成果。
- c. 产品开发。
- d. 过程与产品的合法控制。

• 企业有什么合约和协议（请在些处说明，并将影本放进附录中。例如：转售协议、服务合约或租借契约）？

- 企业的作业程序是什么？

- a. 具体的空间需求。
- b. 机器和设备。
- c. 原料。
- d. 存货和供应。
- e. 人力需求。
- f. 资本预估。

企业的描述由上述资料和类似细节构成。本部分就是要让读者大致了解公司是如何运作，以及它为什么能在市场中大放光彩。

特定市场描述

- 该产品的消费者。
- 市场的地理范围——包括市场大小和总人口数。
- 目标市场的成长潜力。
- 本企业是否有能力满足市场需求。



在针对目标市场进行描述时，应相信研究调查对于分析报告的说服程度有绝对的影响。所以应善用书籍、工商名录、个案研究等现成的资料和统计数字。因为完整周到的研究调查会让潜在投资者印象深刻，效果会超乎想像。

小黑板

挑战与应变

这部分内容针对现实与未来可能遇到的困难与阻力，提出应变策略。主要内容包括：

- 竞争市场如何？包括：

- a. 主要竞争对手（他们和你之间的同异之处）。
- b. 对方的优点和缺点。
- c. 广受欢迎、站稳市场的自身竞争优势（独家销售优势）。
- d. 竞争对手会用什么方法阻止你进入市场，而你将如何应变？

- 自认最易遭受攻击的弱点是什么？打算如何补救？例如：

- a. 皮具款式。
- b. 产品价格。
- c. 产品季节性。
- d. 市场循环趋势。
- e. 未来可能出现的经济衰退。
- f. 管理人员流动率。
- g. 员工的薪酬福利办法。



- 法律因素
 - a. 必须持有的执照。
 - b. 必须严格遵守的法规和条例。
 - c. 可能影响公司运作的政策法规，而且日后可能出现的变动。若有变动，你将如何应对？
 - d. 必须办理登记的政府机构。
- 自保性议题
 - a. 专利权、著作权、商标权和其他自保程序。
 - b. 确保企业机密不会外流的各项步骤。
- 主要管理人员
 - a. 管理团队的实力。
 - b. 确保能传承领导权的适当管理程序。
 - c. 重要管理人员离职后的应变措施。
- 人员配置

长期的人事需求(包括人数、训练、津贴、扩充编制)，以及解决这类需求的各种办法。

提醒您

这些内容必须涵盖所有的根本问题，还要有适当的应变措施。它们可以增加经营企划书的可靠度，效果比想像中的还要好。要务实，不可违背常理。



营销计划

• 企业将强调的营销策略。为什么要采用这些策略，包括市场信息、可行性试验分析、竞争对手的过去记录，以及市场上的创新见解。

• 定价。必须以消费者调查报告、竞争对手过去记录与价格，以及顾客的接受度等做为定价基础。

- 营销时间表。
- 营销预算。
- 保证措施。
- 产品上市的方式与包装。
- 执行计划所需的专业资源。
- 监控营销活动和市场反应的方法。
- 广告和促销意图。
- 用来促销的广告媒体，以及它的相关成本。

财务规划表

财务规划表是公司企划书的核心灵魂，在这里，要将愿景量化成金额和时间单位(例如：天数、周数、月份和年份)。对企划书有兴趣的人会详读财务规划表。头两年的财务规划必须逐月细分，第三年到第十年可逐年细分。财务规划表必须根据以下三种构式来准备，分别是损益表、资产负债表，以及现金流量表。

◆ 损益表

可以利用企业自己研拟的营销计划来估算未来所得。一般说来如果企业和市场环境变数都已发挥作用，原来预估的数字就会有变动，所以在执行期间，必须经常修正数字。接下来，计算产



品成本，以及所预期的所有固定间接成本。

◆ 资产负债表

资产负债表要勾勒出企业在某段时间的资产价值。列出企业所有资产(包括现金、应收账款、存货、机器设备、土地等)和所有负债(包括应付账款、应付本票、税金和应付利息、应付薪资和工资等)。

资产与负债之间的差额，就是某特定时间内的公司净值——也称为所有者权益。如果在研拟经营企划书时，手边握有以前的资料(若想扩充目前事业，就得备齐以前的资料)，资产负债表或许会出现相当大的净值。反之，如果这是新建企业，资产负债表就会很简单，净值表现会很低。

◆ 现金流量表

将预定的收入减去预定的支出，算出各段期间的连续净差额，就是现金流量。现金流量的总额对未来的成功与否，具有关键性的影响。务必确认所有细节变动，绝不可凭空想像。

执行进度

这部分的经营企划书应写明以下事项：

- 确认所需融资何时拨付。
- 列出营销活动各个步骤的预定日期。
- 提供生产和销货履约的预定时间表。

资金需求说明

如果经营企划书是为了向投资者申请资金援助，其中就必须详述需求(金额、条件、需要日期)，并说明该笔资金将如何运用。如果为了融资，现金流量表当然还得说明偿还方式。



如果是为了资本化，且涉及到权益合伙人，财务计划就得证明权益股有多少成长空间，以及何时可以分红。

附录

经营企划书的这部分尽可能涵盖以下内容：

- 内文中的注解(企划书中的假设数据或进一步的资料出处)。
- 佐证文件。
- 论文报导、剪报和专题报告。
- 参考书目。
- 图表。
- 合约影本。
- 专业词语。
- 保证人：能为企业过去良好记录进行担保的人，包括投资者或其他银行、厂商、交易债权人等。

■ 优秀经营企划书要求

务实

研拟经营企划书，务必请求实际和可行性。经营企划书必须是一份精心设计、能帮助企业施展未来抱负的务实文件。

证实

如果是根据某些假设(例如根据皮具产品的市场反应做出推论)来研拟计划，一定要有证据证明这些事产根据；同时也要搜集专家的意见，以证明推论无误。出处来源可以是报章杂志的报导、各大学的研究论文，以及市场名人的专访。



塑造独家竞争优势

如果企业具有某项竞争优势，能增加企业的胜算几率，又能凸显企业和竞争对手之间的差异，就应当好好强调它，塑造独家优势。

有弹性

经营企划书可以监看进度，但也必须适时做出修正。这种中途的调整措施是必要的，因为必须根据实际情况和市场本身的变动来更新各种资料。

善用科技优势

现代化的电脑软硬体对经营企划的研拟有很大的帮助，特别是财务部分。有了电脑的帮忙，可以借由策略性变数的调整（例如产品价格和变动成本之间的关系），来变更各种假设条件。

注重装订

经营企划书必须看起来清清爽爽、简单大方、资料完备、字迹清楚、正确无误，而且装订妥善。

如果是向潜在的投资者提案，在装订上就得讲究，要让阅读者在翻阅时，能将整本企划书摊平在桌面上。如果是公司内部专用，最好采用打孔式装订。以便随时添加最新资料。

小提醒



第一章 皮具业经营企划

讲究技巧，图文并茂

向投资者提案时，可考虑使用投影机或类似的辅助器材。利用漂亮的影像来呈现各种经济图表。

提醒您

如果是刚刚创业，或者企业已有一定规模，只是想推出能改善他人生活品质的新产品、新点子或新技术，千万别忘了为这些产品登记专利权、商标权，如果是文字产品，则要登记著作权。