

第一章 企业经营方针

目标管理制度

Öi x Ô^{aa}

方针目标管理是现代管理的科学办法之一。工厂为了实现本企业的经营目标和达到工效果，每年必须明确制定企业的经营决策、纲领和企业发展方向计划。方针目标实现的全过程要自上而下地建立目标，制订措施、确定制度，组织实和严格考核，这有利于动员企业所有部门及全体职工同心协力，共同做好一年的工作，有利于提高企业现代管理水平，增强企业素质，提高经济效益。□

¶i Ö¶·ÖÄ±µÖ^{3/4}

µÖi^{11/4}µ·ÖÖ²£^{11/4}µÖÖ^{3/4}¼¼Ð££É¼Ö¹²ÄI'µ²Æ£ÖiÖÁ²ÁiÄÈ¼¼É^{3/4}¼¼Ö±^oÆÈÖÇi^a
µ¶i^{±3}µÖ³Æ£Ö·Ö¹»iⁱ
'»¹Ä¹»iÐ²Æ£·¹»i²ÆÖÁ¼¼¼ÉÄÖÁ¹·Ö¹»i¼¼É·Ö¹»iÉ²·Ö¹»i°É»±x^oÖÁ¹»¼¼ÆÉ¹»µi^a
µÉi¹ÄÉ³µµ²i·iⁱÖ²iÇ±Ði×Á(°Ä¹ÄIÐÖi¼¼¼ÉÆi¹ÄÉÆµ)i^a

第四条 工厂的实际能力和现有水平，上年度工厂方针目标实施的遗留问题。□

Èi·ÖÄ±±Öµ³Ð

µiⁱ ÖÄ³£Ö¹³·¹³³i¹³Èi³iÄ¶¹³Ä±Éi£³i»¼¼Ä£Ð³¹³·ÖÄ±ÖµÉi£²Ö³³i'ÖÁi^a
µÄi ÖxÈxÖ£²·^{3/4}ÖÄ£·É²ÐÖ²i¼¼É²i×Ö·ÖÄiÈiÄ¶·ÖÄ±Éi£²É¼¼x±Ö^{3/4}xÁi^a
µÆi²Ä·i×ÖiÐÐ·iÄÖ£Ð³·²·ÖÄ±¼¼»i^a
µ°i·Ö²ÄÖÇÖ¼¼£·^{3/4}·ÄÖ¼¼ÖiÄÐ¶i^a
µ^{3/4}i^{3/4}»i¹³¹ÄiÖ»iÖ'»iÄÉÖi¹£ÖxÈ·Ö¹i¹·Ð£ÖÖÖ·Ö³¹³·ÖÄ±ÖÐi^a

Èi·ÖÄ±µÖÐ

µÉiⁱ
·ÖÄ±ÖiÖ¹Ö¼¼³ÖÉ^{3/4}É»µÖÖ£Ä±Ö^{3/4}Ä¶iÄ»iÆÄÈ°·ÄÆÖiÖÁiÉ²ÄÄi¼¼i^{1/4}·iÆÖ¹Äi¼¼É^{3/4}
¼¼Ö±i°É»±iÄÉ²Éi¼¼Ä¹xⁱÖ¹·Äµi^a
µÉÖi¹³·ÖÖ¹i¹·ÖÐ£xⁱµµ£^oiµ±£x^oÄÉ£²²É±ÖÖ^{1/2}Ði^a
µÉ¶i¹·³³i¹³È·ÖÄ±Öi£Ö·^{3/4}·¹³·ÖÄ±ÖiµÄÉ^ox¹¹xµÖµ£Ä³Ä±Ö^o
'ÈiÖÐ·Ö²Äµ·i¹£·³³i[±]Öi³iⁱÐ¶£³³Äxⁱ
µÉÉi^{31/4}i¹È·ÖÄ±ÖÐÖÖ·¹ÖÉÉi²Ä·ÖiÄ±iÄi¹xÄ±Öi²É'Èi¼¼É¶iÆ¼¼i×¼¼µi^a
µÉÉi²ÄÖ¼¼¼¼É¹³·ÖÄ±Ö¼¼·¹³Äµ·ÖÄ±ÖÐ£¼¼^o±²µÉ¼¼£·¶Ö¹ÉÖÖ¶i±²Äµ·ÖÄ±£
±Ö¹³Ä·Ä±Ö¶iÄÄÉµ²Ä^o£É±¹³Ä±µÉiⁱ·²ÄÖÖÖÖµÇ³·ÖÄ±Öi^a

µÉiⁱ
°x·ÖÄ±Ö°x³Ö³±Ö£Ö·^{3/4}Ö¹²Ä·ÖÄ±Ö±°x¹¹xµÖµ£Ä³²Æ²ÄiÖÁi°ÉÉ²iÄÉ²i°x¹ÄiÈi¹xµ
ÄÉiÄ±Öi²É'ÈiÖÉÉi¼¼¶^o¼¼²iÆ¼¼i×¼¼µÖÐ±xⁱx·ÖÄ±ÖÐiÖÖi¹i³i^a

第十六条 各部门方针目标执行由各部门主要负责人主持编制，技术系统由负责分管人审核；生产行政系统由负责分管专人审核，分管厂领导批准。□

Îi·ÖÄ±µÉÉ

µÉÆi ÎÉ±¹³·ÖÄ±µÉi£¹³ÄÄ¼¼xÖÁ'·i¼¼¶PDCAÑ»i£i¼¼
¶PDCAÑ»¼¼»iÖiÈ°i»iÓ¹²Ä·^{3/4}·¹³Ä¶·ÖÄ±°Äµ¼¼¶^oµ³³µÄ
Ö¶i^a
µÉ°i²ÄÖiÈ¹³·ÖÄ±^o±²Ä·ÖÄ±
£ÉÖxÖÖ¶iPDCAÑ»ÄÖi^oÇÖ¶i¹Ö·¼¼»£x¼¼±Ö¼¼»µÉÉÇ££²ÖÖ^{1331/4}ÄÉi^a
µÉ^{3/4}i Ö·ÖÄ±µÉÉ¹³Ö£Ö³·¶ÖÖ£µ¶Æ»¼¼Ð£¹·Ö
'ÐµÖÁ¹Ä»¶iÄ¶¼¼É»¶iÉ±·¼¼Ä±ÖµÉi^oi³i^a
µ¶Éiⁱ
Ö¼¼Ä·ÖÄ±¹Äi£¼¼Ä·ÖÄ±ÉÉ·£¼¼ÄiÄ±µÖiÇ££ÉÉ¹³Öµ¼¼»iÐµi¼¼²iµÖi^oµÇ£¼¼Ö°£Ö²
'µ·ÖÄ±¹Ä±x»i^a

Ái·ÖÄ±µ¼¼²Ö¶iÓi^o

µ¶ÉÖiⁱ
·ÖÄ±¹ÄÉÁÖ·x^oÄ£·ÉÖÖÈ·ÖÖ¹²Äi¹²±ÐÈÖx^o·¹³·ÖÄ±µxÖiÈÉiÐµi¼¼²Ö^oi^a

- (ò)Æò²Æμ·Ö·íÆª
- (ñ)ÆòÉ²μ·Ö¹ÁÆª
- (è)Æò¼Æ·ÖÆÆ¼Æ·Ö·íÆª
- (é)Æò¼Æ³¼¼Ö±½Ö´μμÉÆÆª
- (ì)Æò×Öì¹ÁÆÆμì °È»±μÉ²¼¼μ·ÖÆª
- (á)Ö¹½ÖÁÑ¼¼»ÉÉ½ÉÆª
- (æ)Ö¹É»·ÁÆÆμ·Ö¹,Æª
- (°)ÁÖ¼Ö²Áμ½Öìª
- μñì ±ÖÆò³Ö¹»μÖòò³¼Æª
- (ò)¾¼·ÖμÐòÆª
- (ñ)É³ÐòÆª
- (è)ÆòμÉ²¼Æì¼Æª
- (é)¹Áì¼Ñ¼Æ×Ð³¼°·ÖÇÉÆª
- (ì)¼Æ·½ìÖ½°·É¹Àì·Ö¹¼ÆÆÆòÈÆì¹μÇÁìª

第三条 长远规划的编制工作由分管计划工作的厂长主持。计划管理部负责汇总、综合平衡，提出总体方案和上报。各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料提出专业规划(草案)。长远规划经上级主管机关及厂长批准后分年组织实施。

三、年度综合计划

μòì Äñ×º¼»ÉÆòÈìÖ¹Ö¼»ÄñÄμÐñ,ÁÆóÈ°Á¼ñìÖ¼»μÖòò³¼ìò´ÆÆò,É²»½°,·ÁμÉ²¾¼ó»ñÆñ±ÐÑ,º¼»ÖÐìª

- μñì
- Äñ×º¼»μÖñ²ÈìÖÁμì·¹,Öì×ºÆºμ·½Ð±ÖÆó·¹¼»¹×μ³³,ÖÁμÆ,òì¼ìÈ°ì¹ÈÄòìÆ¾±ÈÄ¼»ìμÖò,¾¼ñ¼¼»±ÉÆ,Ö±Ö,×Ö¼¼»(¼,±1.2.1)Æ¼¼»¹Áì,ÖÄñ±Ö¼¼×½ñÆ×Ö×ºÆºÖÄÇò,ÖÈ±ì´¹×ìª
- μÉì Äñ×º¼¼»±ÖμÖòò³¼Æª
- (ò)É¼Ö¹²Áì´μÖÁ¼ÖμÐ¼¼»Æª
- (ñ)³³³μÄñ·ÖÄ±Æª
- (è)²Æñ»ººÈ³Ö²×ÁÆª
- (é)³Ö·Ö¹»Æª
- (ì)ÇÆò¼¼³Æ×¼±ÆòÀÈì¼¼×ÁÆª
- (á)¾¼Æñ¹μ,Ö¼Æ³¼¼ññìª
- μÉì ±Ö¼¼»ÉÐ×Áó,ìÉ³¼¼»ì¹ÆÈºμíñ²μ¾¾¼ìª
- μìì
- ×Ö¼¼»μ±ÖÆ,²Á,ÖÈòÇ×Ö³Æ¼¼»²ºÓÈòÈ·¹³Áμºº¹³¼¼ìÈμÖ¼¼Æ²º¹ñμÉ¼¼±¼¼»¹Áìì±Èμ¼¼»±Ð,ì×ÈÄÆ¾¼ì³º±ÖÈÇÖº·²ÖÐìªª

四、指标管理

- μòì Äñ×º¼¼»É¹ñμ,ì¼¼»ÈìÈì¹òñμ¼¼»Ö±À±Èμì¼¼»Ö±¾¼ÆÆòÖ¼¼»ÆÄòÉ²¾¼ó»ñ·Áó,´μμÄ±ºÈÆìÈÄ·ÓÆò¼¼Æ³¼¼ó»ñÆ±ÐÈμÉö,ÖÖ±Æ½Á¼ÆÆòμÖ±ììíÉó´½¼¼»¹Á¹×ìª
- μñì ¼¼»Ö±ººÆ¾¼¼²ÈÆÆÈñÆòº,ÓÆÆÈ¼´μμÉÆÆ²¾¼¹Á²·ÄÈìμìª
- μÉì ¼¼»Ö±ÈÐ·¼¼¹¼¹Áì¾¼¼Ö±(×Ö±)Ó³²¼¼»¹Áì,Ö»×ìÆºìÉ±ºì´Æ,òì¼Æ,Ö¹¼¹Áì¾¼¼Ö±
- (·Ö±)Ö³¼¼ÖÈÈÈÆ×ÖÖ¹ÖÄÈö,Ö¹Áìº×¼¼Ö±ºº×³ìÈ×Ö¹×ÈÖ¹Áìª
- μÉì íÈ¼¼»Èì²²ÁÈÆ¼¼»Ö±±Ð½Ð²²·½Æ¼¼³È¹ÈÄö±Æ¾¼·½ÈÄö±ì·½Ö±±Ðº×Ö±±³Æººì½Æ·½Ö±±ÖÐÇìº¹ñÁì½Ð·Áìª
- μìì ¾¼¼Ö±μÉöÆó¼¼»¹Áì,¾¼¼¼¼ÖÇº³Á¹×μÐòÉíö±¹¼²·ÁÈñìª
- μÁì ±ÐöμÁ¹¹öμÖÈì´·Áμ¹³·Áñ¾¼¼ó×º¼¼»ìªª

五、计划指标的调整

- μòì ìì»¼¼»μÑÈÐÆÆÆò¼¼»ò¼¼É¼¼Ö¹»¹¼³ÁμÁ×ì´ºÆ
 - ±ÐÑ,ÖÐÆ,¹¼²·ÁºÖÐμí¾²μÉöÐ,ìÈÈòì¹ÖòòìÆ¾¼¼Ö¹ÁÁÈ²·Áì¾¼¼»ÉÆóóÀóμñ¹´Öì¾¼¼»¾¼¼ÐμÇììÆμÖ¼¼»Ö±±Ð·ÁÈÁÈÐìª
 - (ò)¾¼¼¼¼»Ö±μÖöÆóöÐμìì³ÈÁÈÇÆÈ¹¼¼ÈÇÈö¼¼ºº¾¼¼¼¼»¹ÁìÉº±³ÁμÉÁÆÈ×¹Èì´μ¼¼»Ö±Æ»Ö±É¼¼Ö¹»¹ÈÁÈóìÁ×ÇÈºÖ¼¼»ÖÐìª
 - (ñ)μÖÁñ¼¼»Ö±óìÇò,¼¼ñÈÇÆμÖ¼¼ñ¼¼»Ö±óìÇò,òÈÇÆööñ¼¼»Ö±óìÇÈìÈÇìª
 - (è)μÖÁóì¼¼»Ö±ÆÈÐìÈìöμÖÆÈó¼¼»Ö±Æóöº²±Æ³ÇÈÁÆò±ö¼¼»μÆºìÐμìª
- (四)调整计划指标一律以书面批复为准，在未接书面批复以前，一律按原计划考核。

六、计划的检查和考核

μòì,¼¼Áμ±ÐÈÈ¼¼ñ¼¼²¼¼»μÖÐÇìÆ¼¼È·ìöÐ¹³ÖμììÆ²È½¾¼¼ììμóÐ´ÆÆò±ö¼¼»μÈÁì³ìª

μñì ¼²¼»ÖĐÇžŁÓ³·ÀÓ¼±±£»¼±±£ÔÍ±±μ×Ái¼²¼»μÊ¼í³Ê£ÒÀÒ¼±±Êî¼i²
 μÊì ¼»μž²±ĐÓ¼¼ÔÊÖž²¼²iž²μ¼»Ê£ÒÀÒÉÒ¼²Å×»ì´μ¼»Êî¼i²

附表 1.2.1 年度综合计划编制分工及完成时间表

序号	计划名称	编制部门	完成时间
1	生产计划		
2	新产品计划		
3	技术组织措施计划		
4	销售计划		
5	物资供应计划		
6	劳动工资计划		
7	成本计划		
8	财务计划		
9	产品质量计划		
10	设备大修理计划		
11	房屋建筑物大修理计划		
12	基建技改计划		
13	生产技术准备综合计划		
14	辅助生产计划		
15	职工教育培训计划		
16	主要技术经济指标		

第三章 经营计划的制定

aaa

一、经营计划的制定内容 aa

□ 年度经营方针和年度经营目标的明确化

É¼ÄÄ²¼í²µ×ÁÇ±º»ÐÔÈ¹Ôµ·íÊºÄ³Êº±ÊÊµÄ¹¾Ó·Ô¼Ä¹¾ÓÄ±µíÄíÈ
´Ä±Äº²ÇÊ¾¼Ó³ÖÐ¼»³ÔÈÖÊµ²¾ÊµÊ¾¼·³ÖÔµÄ±¼»íÔ´Ê·ÖºÄ±±ÐÄÊ±Ê³Äíª

□ 年度计划的主要内容

Ò¼¹Êµ²íÊÊ¾ÇìÒÈÖÖ±
í»±¹ÑÊººíÄÁÓ±1.3.1íÔÐíÄÄÒ¼»¾ºÖÖÊÆÖÖÖÄ¹ÄÒ¼»Ê×»±µ¼»í

二、经营计划制定方法

□ 经营计划制定程序

(Ò)ÊíÊ¹ÊÒÄ½ÆÒ´Ôµ¼ÖÊÊÄ?Ò
´×ÔÊ¼µµ»ÄÊ½¹í, µ¹µÇÊ»ÓÊ¹íí, Ô¹µÊ»ÊÆ¼ì¹, ºµÊÆ, ì·Ôµ, ±Êíª
(¹)í¹×ÊíÊ¼Ç³µÄ½²·í¹Ê±ÊµÓÁµÊÄÊíÊÄÇ¼Ê¼ÊÊÖÑ¾¼·ÄÁÇµíª
(È)í¹ÇíÊÁ½×¼¹ÊÖÖµí²»¾ºº±»Êºº·Öí·ÖíÐµ, ±ÊÖ, ·Ä±ÇÊÄ¼¼»±µíÊ·»í¹Ê±Ê
´Ô³ìÄµ»»ÓíÐíª
(È)ÔÄÊÖíÔ»¾µ»»ÓíÐ¼íÄÄ±ÊÖÖÊµº¹ÄÒ, ·³Ç³µÄ±¼·ÖÊíÊ¾¼ÄµÊÄ»íª
(í)ÄÊÄ±ÖºÑÖìÄµÖÐ¼»ºª
(Á)³µÖÐ¼»ºª
(Æ)¼²³¹², ½ª

□ 经营计划的构架

¾¼¼¼»µ¹¼ÔÊ±1.3.3Ê±1.3.4ÊÊª
×¾¼¼»ÊÖÖ, ÖÖµ¹¼ÊÄ¾ÊÄ±º¹²Ö¼µ¹í²ÄºÖÆÒ¹Ó»±Ä±ÊÓÁ»±Ä±
±Ó»±¼¼»ÊÖÖ, »±¼¼»±Ê¹Ä, ²Ä»¹Äµ, ±Ä±Ò¼, ±¼¼»íÑµÊÓÁ³ÆÄ±
±Ó³Æ¼¼»ÊÖÖ×íÄ¹(¹Æ)Ä±í¹Æ¼¼»µ»´ÊÖºº, ¾¼µí¹ÆµÄ±¼»íÄíª
¾¼ÄÊÄÊÖÊµÐ¹ÖÊÓÆ´Êº·Ê³»¹Ê¹´Ô³ÆÄµ¹ÊÊºÖÄ, ¼µµÄ±Ö¼ÓÆ
´í³Ö²ì³íÖí³í²ÐÖ¹Êí´³µì×µ×íµµÒÄ´µÐ¹íª

Ö, Ð¶¿ÖÏÖµÏ·£µÊÏÄË¶Ï·£ÆËÖµÐ¶¼Ê³ÏÖ, Ä±
 (¼µ¹Ê)ÄÏ³µiÄÖÐ¶£¶ÊÏÄËÐÏ, Ð¶µÊ¶i»¾¼»Ë£ÄÖÐ¶¶ÊÖÏ´µÐ¶ÏÄ±µ£Ä, ¼¼»¾¼²Êµ¶¶», ±
 ´Ö£Ï¾¼ÖÏÖ½¶µ¼¼»Ä×ÏÄ±(ÊÏ1.3.2)i²

第四章 企业经营 计划范例

一、威乐马达厂经营计划

台湾威乐工业股份有限公司于1963年创设,制造电扇及吊扇等电器。1965年增设装配厂,开始制造马达。由于马达质量良好,具有小厂的竞争力,于是在市场情况良好情况下,威乐工业股份有限公司于1966年改组增资为资本额3000万,并迅速扩充成多角化经营。现该公司马达厂员工约有280人。

□ 组织结构

威乐工业股份有限公司马达厂的组织如图1.4.1所示:

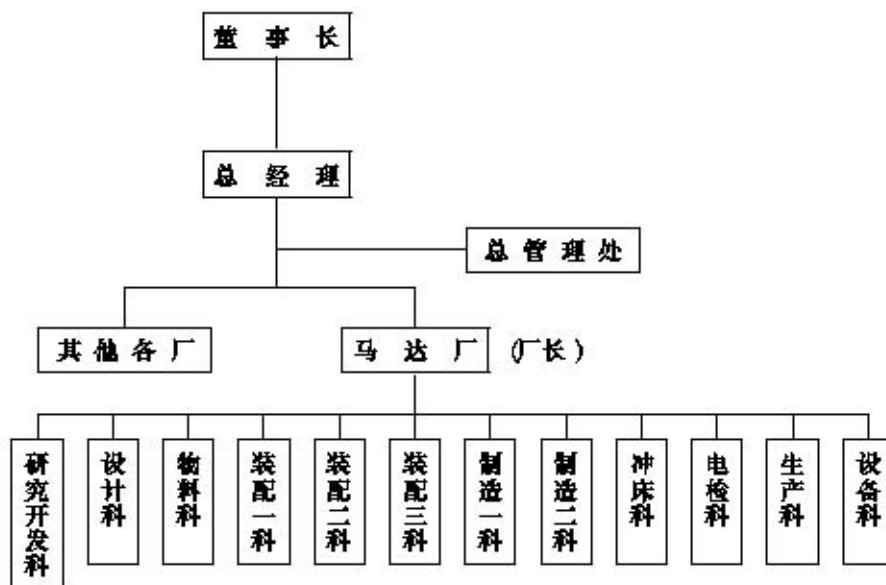


图 1.1.7 威乐马达厂组织图

□ 生产设备

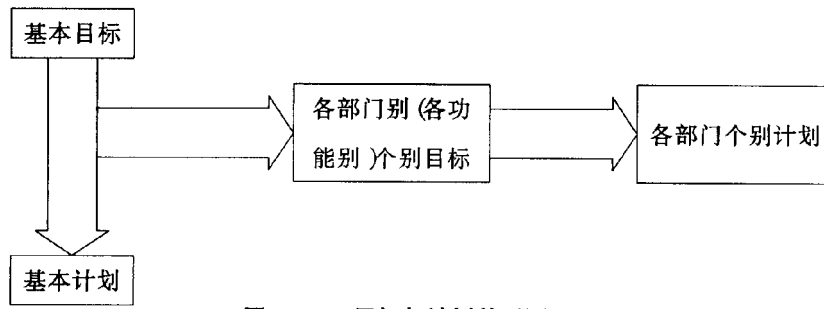


图 1.1.6 目标与计划关系图