

年度策略規劃及預算實作指引

How to make a strategic annual Business Plan

編著 黎守明

<序>

台灣低成本的競爭優勢已不存在，勢必迎向高附加價值的產業，高附加價值憑恃著二個力量，一為技術能力，一為管理能力。

技術能力的重要性，勿庸贅述，大家早有切身之痛，在政府與企業凝聚共識、全力投入下，已有一些具體的成果。

至於管理能力提昇方面，有二個方向極待突破：

理論精闢，但實務上無法水平展開，落實於平常的管理，以致無法有效確保各階層、各職能產生對企業有貢獻的管理績效。國內企業的經營規模及發展階段上，仍與美、日先進國家有一段差距，例如我們面對的一些管理上的問題及管理上的 know how，往往是美、日等先進企業若干年前面對過的。因此，在管理上，我們仍有極寬闊的空間，讓我們能向先進國家學習、借鑒、突破，以提昇企業的附加價值。

蓋登氏管理諮詢（Guidance Consultant International）結集現在或以往任職經營卓越的美、日一流企業的從業主管，編寫了一系列極具實用價值的管理指引、管理 know how。

透過這些指引，讓我們能清晰地看到講究品質的企業，如何把他們的經營理念、管理制度、程序及做法，有系統的落實於企業內。

Guidance 系列，除了能供個人在工作上有一個範例參考外，並可以當做企業內部訓練的讀本，以產生「管理共識」。

未來十年，是國內企業最具挑戰的時期，希望「GUIDANCE 蓋登氏」系列指引的付梓成書，能對國內企業管理昇級有所貢獻。

蓋登氏編輯委員會

< 編者引言 >

坊間一般涉及年度預算及計畫的相關書籍或資料，往往以財務觀點為主導，著重於方便於日後控制、管理的目標分配及數值計畫，此種年度計畫，忽略了計畫的關鍵重點——策略的策定及水平展開，若計畫疏忽了這點，則計畫的功能將無法充分發揮，計畫對企業年度目標達成的貢獻，也打了很大的折扣。

因此，本指引——年度策略計畫及預算的編成上，特別注意到下列五個特點。

1. 策略導向

指引中對年度計畫的公司策略形成有詳細的說明，包括年度策略與中長期策略的關連，年度基本策略如何展開到各功能部門而產生部門策略，各部門策略經由 action plan 實施，以達成部門目標。

2. 實做導向

透過 70 個計畫實做表格 (Plan Form)，引導我們有系統的完成企業的年度計畫。

3. 思考性導向

計畫的每個階段，都附有重點 Check Points，引導我們細膩的思路。

4. 指引性

每個子計畫，都以 Step 1、Step 2、Step 3……等逐步說明計畫制作的程序。

5. 範例性

透過 XYZ 公司的範例，將年度計畫的策略由總公司策略，展開到各功能部門策略，逐項舉例說明。

透過歐林公司的範例，以 44 個數值計畫表，完成年度數值計畫範例。

關於年度計畫的廣度與深度，曾嘗試收尋、參考了許多企業的實際做法，很遺憾地，並沒有能找出共同一致的具體標準，因此對年度計畫中，涵蓋各個功能部門計畫深度的取捨，基本上，以企業高階主管所要了解企業年度經營內容的水準編制而成，這裡所謂的高階主管包括各功能部門的最高主管及經營層主管。

從本指引有系統的編成，您能看出投入的心血，然而年度計畫的範圍異常廣泛、疏漏之處，恐難避免，尙請先進，不吝賜教。

黎守明



<編排說明>

本指引的編成，分爲五個部份，說明如下。

構 成	重 點
PART I 觀念架構	讓您對計畫（planning）的含意及企業計畫體系有正確的認識，同時瞭解企業年度計畫（annual business plan）的結構及它和企業中長期計畫的關連性。
PART II 經營者 SUMMARY	經營者 summary 的重點有三： 1.經營環境分析—分析企業在計畫年度的機會及風險。 2.訂定年度重點目標—透過重點目標的達成，保障年度總目標達成。 3.訂定企業基本策略—基本策略確保年度目標達成，並引導各功能部門的資源投入方向。
PART III 功能部門目標、策略及方案	企業的功能部門有產、銷、人、發、財等部門，各功能部門因爲企業可用的資源有限，必須在企業的基本策略的前提下，策定各功能部門的策略，以達成各功能部門的目標，同時確保企業年度總目標的達成。
PART IV 預 算	各功能部門的目標、策略、方案明確後，透過各種預算的表格及實做步驟，完成下列預算。 • 銷售預算 • 生產預算 • 研究發展預算 • 資本支出預算 • 管銷費用預算 • 財務預算
PART V 年度預算數值計畫	年度預算數值計畫是企業執行時的依循，也是評估執行優劣的一項標準，以歐林公司爲實例，做成企業年度預算的整體數值計畫，供您參考。

<目 錄>

	頁次
< 序 >	
<自 序>	
<編者引言>	
<編排說明>	
PART I 觀念架構	11
• 面對不可知的未來.....	12
• 計畫的含意及Business Plan	14
• 年度計畫的Outline.....	19
• 年度計畫能帶給您這些好處.....	20
• 年度計畫體制及日程表.....	23
PART II 經營者SUMMARY	27
STEP 1. 外部環境分析.....	30
STEP 2. 內部環境分析.....	38
STEP 3. 機會、威脅的對應.....	41
STEP 4. 訂定年度重點目標.....	46
XYZ公司案例——設定年度重點目標.....	55
STEP 5. 訂定年度基本策略.....	57
XYZ公司案例——策定年度基本策略.....	68
PART III 功能部門目標、策略及方案	71
組織目標及策略	72

STEP 1. 瞭解健全組織的條件·····	73
STEP 2. 規劃新年度組織圖·····	75
STEP 3. 規劃組織圖無法涵蓋的功能·····	84
1 責任單位形成	
2 責任會計體系	
3 業績評價制度	
4 能開發人才的人事制度	
5 策略導向	
XYZ公司案例·····	89
• 組織計畫	
行銷目標、策略及方案 ·····	91
STEP 1. 前一年度銷售業績及策略檢討·····	94
STEP 2. 狀況分析——確認市場地位及市場場合·····	102
XYZ公司案例——SWOT分析·····	110
STEP 3. 設定行銷目標·····	111
XYZ公司案例——設定行銷目標·····	120
STEP 4. 策定行銷策略·····	122
XYZ公司案例——策定行銷策略·····	133
STEP 5. 行銷方案計畫·····	135
XYZ公司案例——新產品導入專案·····	139
生產目標及策略 ·····	140
STEP 1. 確定年度生產目標／策略·····	143
XYZ公司案例——設定生產目標及策略·····	159
研究開發策略及方案 ·····	161
STEP 1. 設定研究開發策略·····	164
STEP 2. 提出Project Schedule ·····	173

設備投資策略	178
STEP 1. 設定設備投資策略.....	179
PART IV 預算	183
編制銷售預算	184
STEP 1. 編制銷售預算.....	187
編制生產預算	191
STEP 1. 年度／月度別產量預算.....	194
STEP 2. 產品別直接材料成本預算.....	203
• 材料生產投入計畫	
• 材料存貨計畫	
• 材料購入計畫	
• 產品別直接材料成本計畫	
STEP 3. 產品別直接人工成本預算.....	212
STEP 4. 年度製造費用預算.....	217
• 資本支出計畫	
• 製造費用計畫	
STEP 5. 產品別單位成本預算.....	227
• 間接製造費用分攤率	
• 單位產品間接費用計畫	
• 單位產品直接費用計畫	
• 產品別單位成本計畫	
編制研究發展預算	236
STEP 1. 編制研究發展預算.....	239
編制資本支出預算	241
STEP 1. 資本支出預算申請.....	244

STEP 2. 資本支出審核	248
STEP 3. 資本支出費用預算作成	257
編制年度管銷費用預算	260
STEP 1. 設定年度費用預算政策	263
STEP 2. 確定費用預算權責單位	266
STEP 3. 訂定費用編列基準	272
STEP 4. 單位別／月度別費用彙總	277
編制年度財務預算	288
STEP 1. 年度損益計畫	291
STEP 2. 運轉資金計畫	312
STEP 3. 現金流入／需求計畫	330
STEP 4. 年度資產負債表計畫	340
STEP 5. 歷年財務指標分析	350
PART V 年度預算數值計畫	355
歐林公司年度預算數值計畫範例	355
• 銷售計畫彙總 區域別／產品別	358
• 銷售計畫（明細） 產品別／時間別／地區別	359
• 生產預算彙總 產品別	360
• 生產計畫（明細） 產品別／時間別	361
• 製成品存貨預算	362
• 直接材料用量預算彙總（材料別／產品別／部門別）	362
• 材料預算——材料別／產品別／時間別	363
• 材料預算——產品別／部門別／時間別	364
• 採購預算彙總	365
• 採購預算	365

• 材料存貨預算	366
• 生產用材料成本彙總	366
• 生產用材料耗用成本（明細）	367
• 直接人工預算彙總 產品別／部門別	368
• 直接人工成本預算 產品別／部門別／時間別	369
• 預估直接人工小時 產品別／部門別／時間別	370
• 製造費用預算彙總（部門別）	370
• 工廠費用預算（服務部門）	371
• 工廠費用預算（生產部門）	372
• 製造費用率計算式	373
• 製造費用分配（產品別）	374
• 製造成本預算（明細）	375
• 銷售成本與成品存貨預算（試算表）	376
• 銷貨成本預算（明細）	378
• 成品存貨預算	379
• 銷貨成本預算彙總	379
• 銷貨費用預算彙總	380
• 銷貨費用預算	381
• 管理費用預算彙總	382
• 管理費用預算	383
• 其它收支預算	384
• 預計損益表	384
• 預計保留盈餘表	385
• 年度資本支出預算	385
• 營收與應收帳款之現金流量表	386
• 其它收入預計現金流量表	386

• 預計現金流量表彙總.....	387
• 採購材料資金需求預算.....	387
• 銷售費用預算.....	388
• 應計項目與所得稅之資金需求.....	389
• 資金需求彙總.....	389
• 預計資金來源去路比較表.....	390
• 損益預算（地區別）.....	391
• 損益預算（產品別）.....	392

PLAN FORM LIST

• PLAN FORM 1	外部環境分析	31
• PLAN FORM 2	內部環境分析	39
• PLAN FORM 3	機會、威脅的對應	42
• PLAN FORM 4	年度重點目標	47
• PLAN FORM 5	基本策略	58
• PLAN FORM 6	年度組織圖	76
• PLAN FORM 7-1	前期業績檢討	95
• PLAN FORM 7-2	前期策略檢討	97
• PLAN FORM 8	狀況分析——市場地位及市場機會	103
• PLAN FORM 9	狀況分析——產品魅力度分析	104
• PLAN FORM 10	行銷目標	112
• PLAN FORM 11	行銷策略	123
• PLAN FORM 12	行動計畫	136
• PLAN FORM 13	方案計畫	137
• PLAN FORM 14	年度生產目標／生產策略	144
• PLAN FORM 15	研究發展策略	165
• PLAN FORM 16	研究發展Master Schedule (A).....	174
• PLAN FORM 17	研究發展Project Schedule (B)——商品開發.....	175
• PLAN FORM 18	設備投資策略	180
• PLAN FORM 19-1	銷售計畫 (a、b)	185
• PLAN FORM 19-2	銷售計畫 (c、d)	186
• PLAN FORM 20	年度生產計畫	195

• PLAN FORM 21	月度別生產計畫	196
• PLAN FORM 22	材料生產投入計畫	204
• PLAN FORM 23	材料存貨計畫	205
• PLAN FORM 24	材料購入計畫	206
• PLAN FORM 25	產品別直接材料成本	207
• PLAN FORM 26	直接人工成本預算	213
• PLAN FORM 27	年度製造費用預算	218
• PLAN FORM 28	資本支出預算表 A——設備購入計畫	219
• PLAN FORM 29	資本支出折舊攤提進度表	220
• PLAN FORM 30	單位產品成本預算——間接製造費用分攤率(A)	228
• PLAN FORM 31	單位產品成本預算——單位產品間接費用(B)	229
• PLAN FORM 32	單位產品成本預算——連接製造費(C)	230
• PLAN FORM 33	單位產品成本預算——各產品成本計畫(D)	231
• PLAN FORM 34	Project別研究發展預算	237
• PLAN FORM 35	部門別研究開發預算	238
• PLAN FORM 36	資本支出預算申請表——新增設備	245
• PLAN FORM 37	資本支出預算申請表——汰換設備	246
• PLAN FORM 38	資本支出審查表	249
• PLAN FORM 39	費用政策	264
• PLAN FORM 40	費用預算權責單位歸屬	267
• PLAN FORM 41	費用編列基準	273
• PLAN FORM 42	單位自控費用預算年度編列表	278
• PLAN FORM 43	主控費用預算編列表	279
• PLAN FORM 44	營銷費用計畫(A)——全公司.....	280
• PLAN FORM 45	營銷費用計畫(B)——總公司管理部門彙總.....	281
• PLAN FORM 46	營銷費用計畫(C)——北區分公司.....	282

• PLAN FORM 47	營銷費用計畫(D)——中區分公司	283
• PLAN FORM 48	營銷費用計畫(E)——南區分公司	284
• PLAN FORM 49	營銷費用計畫(F)——經銷部	285
• PLAN FORM 50	損益表計畫(A)——全公司	292
• PLAN FORM 51	損益表計畫(B)——地區別	293
• PLAN FORM 52	損益表計畫(C)——產品別	294
• PLAN FORM 53	營業收入計畫(A)——產品別	295
• PLAN FORM 54	營業收入計畫(B)——地區別	296
• PLAN FORM 55	銷貨成本計畫(C)——產品別	297
• PLAN FORM 56	銷貨成本計畫(D)——地區別	298
• PLAN FORM 57	運轉資金Work Sheet	313
• PLAN FORM 58	週轉資金運用表(例)	314
• PLAN FORM 59	資金運用表	315
• PLAN FORM 60	資金運用表(例)	316
• PLAN FORM 61	資金計畫表	317
• PLAN FORM 62	資金計畫表(例)	318
• PLAN FORM 63	現金流入/需求計畫	331
• PLAN FORM 64	現金流入——銷貨產生的應收帳款(例1)	332
• PLAN FORM 65	現金需求——材料購買(例2)	333
• PLAN FORM 66	現金需求——費用(例3)	334
• PLAN FORM 67	現金需求——設備購置(例4)	335
• PLAN FORM 68	預估資產負債表工作底稿	341
• PLAN FORM 69	預估資產負債表工作底稿(例)	342
• PLAN FORM 70	歷年財務指標分析	351

PART I 觀念架構

(試讀)

- 面對不可知的未來
- 計畫的含意及 BUSINESS PLAN
- 年度計畫的 OUTLINE
- 年度計畫能帶給您這些好處
- 年度計畫體制及日程表

■ 面對不可知的未來

人們面對不確定的未來，有三種不同的處理態度

1. 邊觀察邊處理 (wait and see)
2. 預測及準備 (predict & prepare)
3. 促成 (make it happen)

邊觀察邊處理

每一個人的生活軌跡中，相信都歷經過以邊看邊處理 (wait and see) 的方式，面對不可測的未來。常聽到船到橋頭自然直，不變應萬變，不管最後的結果是好、是壞，是幸運或不幸，這種方式過於被動，往往狀況突變讓人措手不及，陷入掛一漏萬的窘境。企業的經營者忽視「先機」「時機」，對經營要素中最不具彈性的資源——「時間」，不能善加管理，必將使得企業經營績效大打折扣。

邊觀察邊處理的方式對應未來，除非是多種方案，評估後的策略選擇；歸根究底，多少源於個人缺乏強烈的企圖心或是經驗不足，拿不出好的對策，或是心存僥倖，甚至可歸咎於懶散不肯多用心。

預 測

預測也是我們生活上經常做的，雖然每個人所相信的方法可能不同，例如有些人經由求神問卜、算命看相的途徑觀測未來，而趨福避邪；有些人憑著往昔的經驗，觀察趨勢的變化，

迎合未來，但是他們對未來僅止於極欲窺測，預做打算。

促 成

“make it happen”是對未來採取最積極的一種態度，如英雄造時勢般地，對自己期盼的事情，使用各種方法，投入適當的資源，達成目標。**雖然未來是不可完全預知、變化不定的，但在執行的過程中，敏捷地彈性運用各種選擇方案及調整資源對應，貫徹自己的意志，這種態度是計畫（planning）最具價值的地方，也是計畫本身含有的特殊意義。**

若是把這三種個人處理未來的態度，放大在企業的經營上，將會產生三種形態的企業。

為沒有計畫的企業

企業內沒有訴諸文字的計畫，以往怎麼做，現在就怎麼做，每天忙於例行性工作或處理突發性事件。

有預測數值計畫的企業

經營者對未來會做某種程度的預測，如景氣的好壞變化、市場的成長狀況或競爭對手的動態、消費者喜好趨勢等，根據以上的預測，預估新年度的營業額、成本、現金流量，以做為衝刺的目標。

採行策略導向的年度計畫企業

策略導向的年度計畫是評估企業大環境如政治、經濟、科技、產業、供需、競爭等，帶來的機會／威脅，分析的資源條件及競爭優勢，並考慮企業的長程計畫目標後，設定企業的年度目標及策略，再由各功能單位將企業的策略落實在各功能單位的計畫內，由經營層核准後，做為年度的執行計畫。

■ 計畫的含意及 Business Plan

計畫是經由預測及促成，以實現企業的期望，企業的計畫（business plan）通常由二大部份構成

1. 長期計畫（long-range plan）
2. 年度計畫（annual business plan）

PLANNING 的含意

經營者莫不期盼能更明確的掌握住未來的機會及避免可能的風險，而計畫（planning）的主要功能，即是協助經營者達成上述的目的，所以計畫的含意是透過預測及促成（make it happen）的規劃程序，提供經營者一份面對未來的藍圖。也可以說是設計出我們期望的未來，採取有效的行動，促成未來循著我們的期望來實現，所以說計畫是一種程序。在行動之前，已仔細評估過各種相關因素，知道如何調整可控制因素（controllable）如產品的價格；促銷的方法及如何因應不可控制的因素（uncontrollable），如消費者喜好的改變。確信，若不採取行動，那麼期望的未來，即不可能發生，但若採取了有效的行動，則期望的未來，將可能發生。

艾森豪威爾曾說：「Plans are nothing, planning is everything」說明了計畫的另一個重點，規劃的動態過程。

規 劃 的 動 態 過 程

計畫的動態過程 (process) 是什麼呢？

STEP 1 設定「目標」(objectives)

STEP 2 探討達成目標的各種可行的策略方案 (strategies)

STEP 3 選擇決定一個策略方案

STEP 4 做出執行計畫 (action Plan)

STEP 5 估計所需的經費「預算」(budget)

STEP 6 調整組織 (organization) 及人事 (personnel) 以能更有效地執行各種方案

STEP 7 回饋情報 (information feed back) 並評估績效，找出問題，修正策略或目標。

換言之，計畫是一套程序性的活動，而不是固定在一個定點上，例如很多的計畫僅止於設定目標，或只編列預算，這些都無法充分發揮計畫的功能。

最後，要強調的一點是計畫者不是在一個合於邏輯、創意的過程下進行，則作成的計畫 (plan) 將毫無價值。

LONG-RANGE P L A N

Business plan 通常由二個部份構成，一個是企業的中長期計畫 (strategic or long-range Plan)，一般而言，中長期計畫的時間長度都超過一年，通常是五年，也就是多數企業所制訂的五年計畫 (5 years plan)。

企業為什麼要有中長期計畫呢？因為企業願景的實現、經營體質的提昇、改變經營方向的落實、新廠的設立……等，都不是一個年度內能完成的，它們都需要較長期的時間。

五年計畫規劃的主題為企業的願景 (vision)、企業核心專長、事業範圍 (business domain)、設立企業較長期的目標如產

品開發目標、市場目標、組織目標、成長率目標、市場佔有率目標、利潤目標、投資目標、投資報酬率，並構築出達成這些目標的基本策略，所以通常稱中長期計畫為策略規劃（strategic planning）。

年度計畫

Business plan 的另一部份為企業的年度計畫（annual plan），它是以企業的長期策略規劃為基礎或前提，計畫出年度詳細的行動計畫，它明確訂出企業的管理人員，新的年度要做些什麼（目標），並計畫好如何達成年度目標（how）。

企業年度計畫，可分為二部份（表 1-1）：

年度計畫（Annual Plan）

營運計畫 Operating plan	營運計畫是企業每日營運的目標及方案，它含有企業的年度重點目標、基本策略及企業各功能（產、銷、人、發、財）的年度策略及 action plan，訂出年度的收入、成本、費用等目標。
財務計畫 Financial plan	財務計畫（financial plan），財務計畫主要內容有反應一段經營期間的損益狀況的損益表，代表企業體質及資源利用率的資產負債表及算出企業為了實現年度的營運計畫，需要多少的資金及如何取得它的資金來源運用表。

表（1-1）

基本上，營運計畫由企業組織上的各部門，依循企業年度的重點目標及策略，做出各部門的 action plan，各個 action plan 彙總成企業的整體營運計畫；財務單位依據各單位的營運計畫而作成財務計畫。

因此年度經營計畫對企業而言，有三個重大的意義：

告訴企業全體人員，我們該做什麼（what should be done）？

如何去做（how to do）？

用金額來計畫及控制各項活動投入與產出的績效。

年度計畫的
關 連

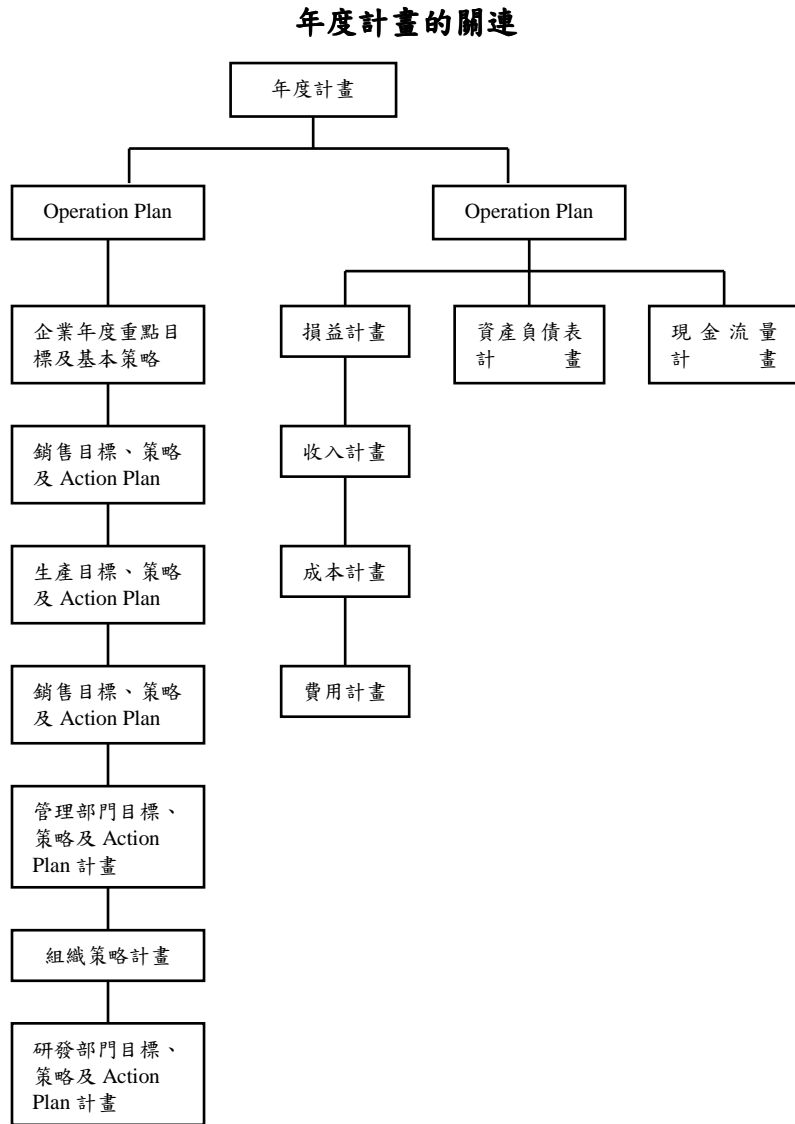


表 (1-2)

年度計畫的 Outline

年度計畫結構

企業有的年營業額高達百億元以上，也有一些規模甚小的中小型企業，並且企業隨著業種不同，經營的重點也就不同，有的企業著重生產，有的企業著重行銷，因此，企業的年度計畫的重點可能有別，但基本上，其結構是相同的。

下面是一家企業的年度計畫結構，可以當成範本(表 1-3)。

[] 公司	
年 度 計 畫	
I 經營者 summary	IV 生產計畫
A. 年度目標	A. 生產 schedule
1. 財務目標	B. 庫存計畫
2. 非財務目標	C. 原料取得計畫
B. 年度基本策略	D. 設備支出計畫
C. 功能策略	E. 產品開發計畫
1. 行銷策略	V 行政管理計畫
2. 產品開發策略	A. 人力資源計畫
3. 製造策略	B. 費用管理計畫
4. 行政管理策略	VI 財務計畫
5. 組織策略	A. 銷售收入
6. 財務策略	B. 損益表
II 組織計畫	C. 部門預算
III 行銷計畫	D. 資產負債表
A. 市場分析	E. 現金流量表
B. 競爭分析	F. 資金來源運用表
C. 產品策略	G. performance statistics
D. 人員計畫	
E. 廣告、促銷、通路計畫	

表 (1-3)

■年度計畫能帶給您這些好處

計畫的工作是繁瑣、用腦的，常常有人視為畏途，或有人認為花那麼多時間，用來做計畫到底值不值得？在這我們告訴您，訂定計畫有這些好處。

- 整合性
- 效率性
- 評價基準
- 控制及對應策略
- 溝通

整 合 性

年度計畫訂定了各部門的目標，各部門的目標都經過事先的規劃、確認，各個部門的功能，能緊密配合銜接，例如生產部門的計畫能滿足銷售部門的需求，不會發生短缺與過量庫存，人事部門能依據其它部門的人力需求計畫，進行人力招募的準備工作，財務也可依據資金的需求狀況，進行資金的調度或籌募的工作。

效 率 性

訂定計畫的過程中，各部門的主管對部門的狀況都預先做過分析與評估，如機會、風險、長處、弱點、客戶群、產品特性、競爭優勢、售價等，對於一些不確定的重大問題，擬定了代案，資源的取得也預做了準備，因此提昇了日後經營管理的效率，管理循環中（圖 1-1），也是以計畫為始點。

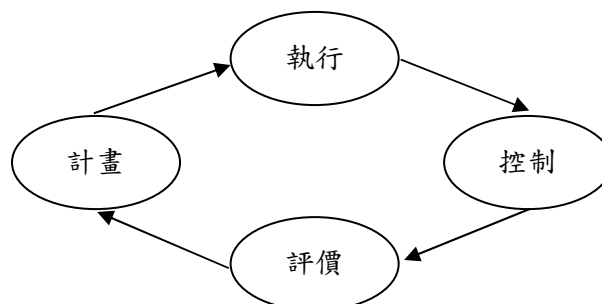


圖 (1-1)

評 價 基 準

計畫可以做為一個重要的績效評估基準，若是沒有一個基準在，將很難判斷績效的優劣，或許我們可以和去年的實績做一個比較，但是意義上卻是有差別的，因為去年和今年的主客觀環境是不同的，並且計畫的目標含有對今年的期待（expectations），而期待的達成與否，正是今年企業經營上資源投入的重點。

控 制 及 對 應 策 略

從另一方面來看，若是銷售無法達成計畫目標（圖 1-2），若有一份年度計畫，我們在檢討時，就能有一個基準，例如銷售額無法達成計畫目標的原因是新產品導入市場慢了三個月，那麼到底是商品開發部門開發慢了呢，還是製造部門生產進度延緩，或是採購部門採購的零件品質發生問題而導致生產進度落後，產品導入市場後，銷售人力是否照計畫增加，計畫的銷售價格是否能被客戶接受等，各種狀況能掌握得很清楚，能便於我們提出因應的對策。

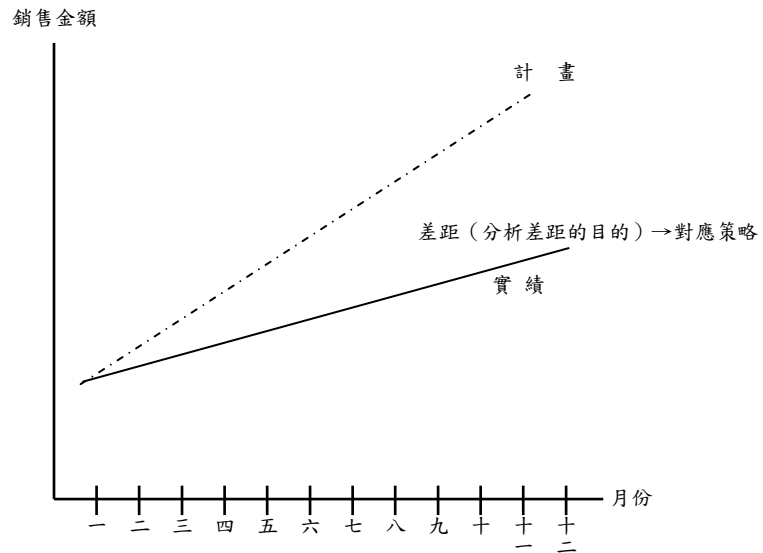


圖 (1-2)

溝 通

策訂計畫的過程中，除了能增進企業內各部門的溝通，提昇參與式的經營外，一份完整的年度計畫，往往也是企業對外溝通有效工具，當企業擴張營業資金欠缺，期盼有實力的第三者加入經營，或欲突破技術的瓶頸，希望聘請重要的技術人才，經營計畫，扮演了重要的溝通角色。

年度計畫體制及編列日程表

年度計畫 編列體制

年度計畫的編定，涵蓋企業全盤的活動，確定年度計畫前，須做多項縱向及橫向的溝通及調整的工作，因此爲了達成年度計畫編成的效果及效率，須要有一個正式的年度計畫編成體制。

計畫編列體制內，主要包括下列委員，以執行計畫編成所有的各項功能。

- 主任委員 總經理兼任，負責年度計畫的承認及提報董事會認可
- 執行秘書長 由企畫部門主管兼任，負責整體統籌及編列日程進度控制。
- 財務委員 彙總各部門的數值計畫，編列損益、資金需求、資產負債等財務報表。
- 各功能及事業主管 編列各功能部門及事業部門的年度計畫。

年度計畫指引

年度計畫指引 (annual plan guidance) 的主要目的是讓各個計畫作成單位，在規劃單位計畫時能有依循的前提及方向。

年度計畫指引中應提出下面這些內容：

對計畫期間國內、國外的政經情勢，景氣動向，財經政策，科技環境及業界狀況的掌握。

因應上述經營環境的變動，經營層採取的經營目標、策略要點。

組織架構的調整。

期望的目標利益額及目標資本利益率。
為實現上列目標利益所必要的營業額及銷售策略。
銷售成本、銷售費用，特別是促銷及廣告費的預算基準。
產品的生產預定量及需達成的目標成本。
各項功能管理的新政策及指示。
重要設備、機器的添置及環保、公安對策。
一般管理費的新政策及研發、教育訓練的基準。
公司重要活動如十週年慶、品管認證取得、客戶全面滿足提昇活動等。
資金計畫——必要資本籌措計畫的大綱。

上述這些要點，部份的內容即是構成年度計畫的第一個部份。一般而言，年度計畫指引由企畫部門擬訂，因為年度計畫指引的擬訂人不僅要熟悉企業的基本政策及各項問題，並且瞭解公司的長程計畫，另外由於公司年度計畫的整體責任由企劃部門承擔，若指引由各部門自行決定，則不可能產生各部門整體一致的計畫。

所擬訂的計畫編制指引草案，經過年度計畫委員會審議後，由或包括董事長在內的高階層會議，做最後裁示。

年度計畫編制 日 程 表

年度計畫應於計畫年度開始前完成編製，因此必須事前決定編製的日程表（表 1-4），由日程表控制編製的進度。

日程表的編製，最重要的地方有二點：
需依年度計畫合理的程序。
能正確地給予每個程序需花費的時間。

程序和時間因業種不同而會有差別，主要原因是業種不同

計畫的關鍵的重點有別，許多企業都是從前一年度的第三季結束後，即開始著手年度計畫的編列。

年度計畫編制日程表

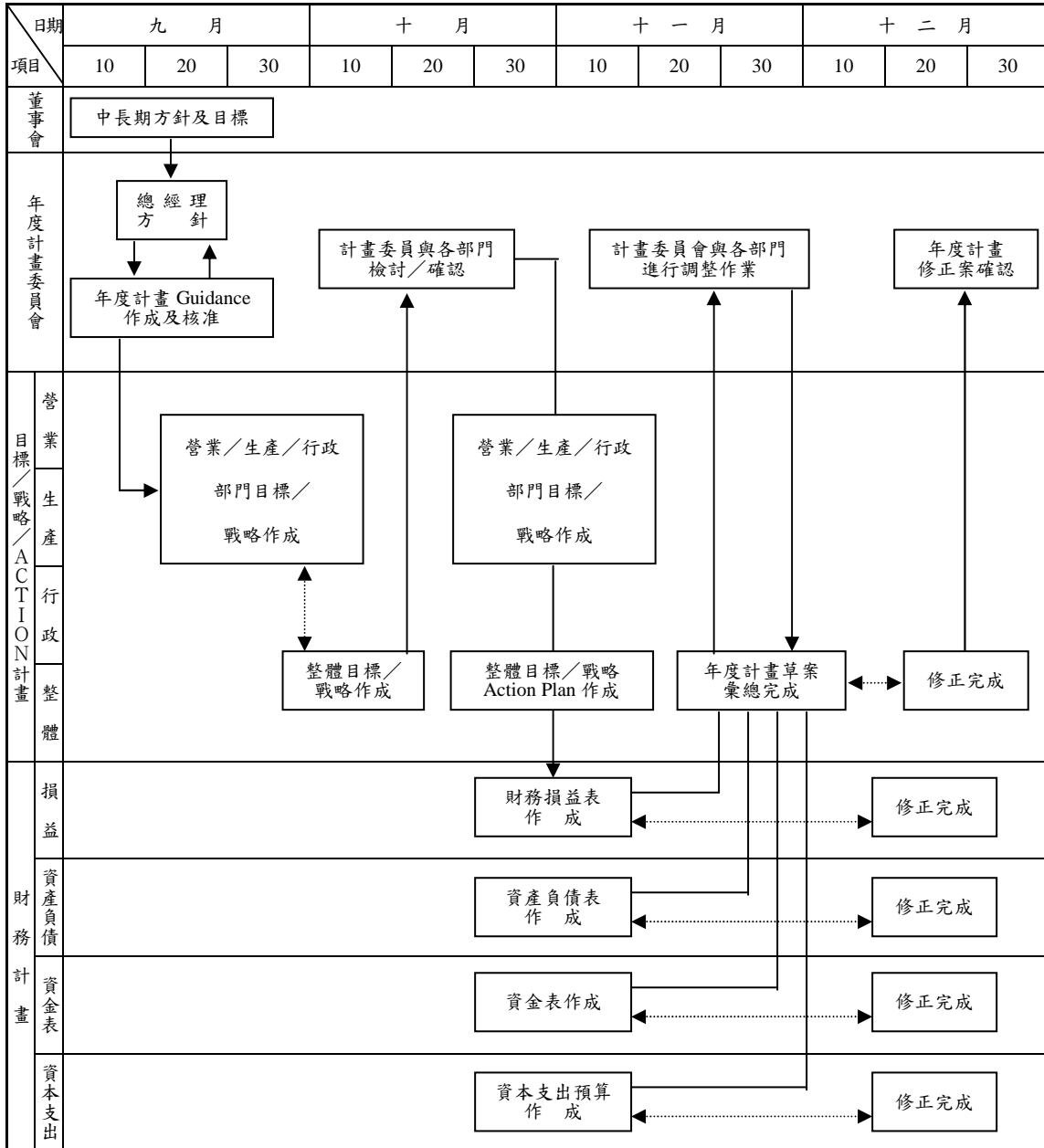


表 (1-4)