

合信电气科技有限公司

程序文件

文件名称: 经营战略计划管理程序

文件编号: HX/Q-201001

文件版本: B/0

编制	审核	核准	发行章

[illegible]

HASION 合信电气		编 号	HX/Q-201001
合信电气科技有限公司		版本/修改号	B/0
程序文件	经营战略规划管理程序	页 码	第1页 共 5 页

1. 目的：

为提高公司经营能力，分析公司自身条件、限制及资源状况，根据环境变化趋势，按照公司发展远景与经营目标、策略，从而制订各阶段的经营计划，以达到永续经营的目的。

2. 范围：

适用于公司中长期及短期经营计划的制订与实施。

3. 定义：

3.1 经营目标：经营目标依适用时间可分为中长期目标、短期目标，范围涵盖全公司。经营计划制订均需按照市场环境、经营业绩等综合分析后制订。

3.2 预算指年度财务各月、季度及年度收支预测。

4. 权责：

4.1 总裁确定公司经营目标与策略。

4.2 各部门计划与预算，由各部门经理制订，总裁批准。

4.3 预算的编制说明由财务部负责。

4.4 各部门负责经营计划及预算执行、统计分析与检讨改进。

4.5 各部门经营计划及预算根据实施情况需要修改时，需总裁批准。

5. 流程图（无）。

6. 作业内容及补充说明：

6.1 中长期经营计划管理：

6.1.1 中长期经营计划由总裁组织副总经理及各部门经理于每年 12 月份制订或修订，并应考虑以下几个方面：

6.1.1.1 公司发展目标及公司发展政策与经营方针。

6.1.1.2 公司远景，公司使命及价值观发展。

6.1.1.3 外部环境如市场趋势、竞争对手现状、政策法规。

6.1.1.4 分析顾客要求及现有供货现状。

6.1.1.5 现有资源评估：如人员结构、员工素质、设备设施等。

6.1.2 中长期经营计划制订时，需要设立公司目标与组织目标并依照执行。

6.1.3 中长期经营计划应作为短期经营计划的制订依据，并按照年度目标管理执行。

6.1.4 公司应于每年检讨公司各指标达成情况，评估中长期经营目标的适合性，必要时，应调整经营计划。

6.1.5 为确保经营目标的达成，公司应建立绩效考核制度，对目标达成情况进行绩效评估。

6.2 公司年度经营计划管理：

HASION 合信电气		编 号	HX/Q-201001
合信电气科技有限公司		版本/修改号	B/0
程序文件	经营战略规划管理程序	页 码	第2页 共 5 页

- 6.2.1 由公司总裁于每年年底，召集副总经理及各部门经理制订。
- 6.2.2 公司年度经营计划内容包括：
- 6.2.2.1 依据公司中长期经营计划展开年度经营目标。
- 6.2.2.2 再次检查目标及策略，视需要调整，基于客户需求、竞争分析、策略性等问题作调整。
- 6.2.3 从企业文化、流程、组织人员的革新，找出实施策略所需的挑战。
- 6.2.4 按照 P、D、C、A 方法检讨去年年度目标管理并提出持续改善计划。
- 6.2.5 以标杆管理方式，找寻最好的典范做标杆。
- 6.2.6 进行差距分析。
- 6.2.7 找出成功关键因素。
- 6.2.8 制订发展目标和实施计划，以缩小和标杆之差异。
- 6.3 经营计划实施程序：
- 6.3.1 准备作业：
- 6.3.1.1 订定预算作业进度表。
- 6.3.1.2 订定预算表相关表格。
- 6.3.1.3 订定预算编制方针。
- 6.3.1.4 订定预算科目编制基准及共同费用分摊基础。
- 6.3.1.5 分发最近年度各单位营运实绩数据。
- 6.3.1.6 分派任务。
- 6.3.1.7 提供相关经济信息，如汇率、产业概况。
- 6.3.2 各部门细部计划拟订：
- 6.3.2.1 市场开发计划：
- A) 根据总裁要求确定市场目标。
- B) 进行市场分析，包括客户结构、销售渠道、市场潜力、价格水平、竞争阻力等从而确定市场定位。
- C) 制订市场推广计划，包括公司促销活动之基本立场包括销售渠道、诉求重点、售后服务及媒体管理。
- D) 制订货款策略，包括公司产品订价基准、授信条件、帐款管理等基本立场。
- E) 制订客户满意度提升策略，包含调查与记录客户满意及不满意指标趋势。
- 6.3.2.2 生产计划：
- A) 根据总裁要求及公司年度经营总计划确定生产计划目标。
- B) 进行产能评估，包括设备能力、人员能力、生产负荷、效率增加的可能性。

HASION 合信电气		编 号	HX/Q-201001
合信电气科技有限公司		版本/修改号	B/0
程序文件	经营战略计划管理程序	页 码	第3页 共 5 页

- C) 根据销售目标制订年度生产计划，以及配合市场部协商产销计划。
- D) 过程改善计划，包括流程改善、优化厂房布局、改善人、机关系。
- E) 安全维护计划，包括厂房设施防火、防盗，设备维修、保养，灾害天气的预防。
- F) 设备设施改造计划，包括设备改造、机器校正与设备备件管理。
- G) 工装模具管理计划，包括工装模具制作、维修、保养等。
- H) 库存管理计划，包括物料管理标准建立、呆滞料处理、仓库容量设计、人员配置、盘点周期等。

6.3.2.3 技术研发计划：

- A) 根据总裁及公司总计划要求确定研发目标。
- B) 产品开发，包括研发费用、进度、项目、成果等。
- C) 专利申请计划。
- D) 新工序、新作业方法导入计划。

6.3.2.4 采购计划：

- A) 采购部根据公司总目标及总裁要求确立部门目标。
- B) 采购计划，包括供应商培训、新供应商开发、采购成本降低等。
- C) 供应商技术管理计划，包括供应商技术能力提升，质量能力提升。

6.3.2.5 质量管理计划：

- A) 根据总裁及公司总目标要求确定本部门目标。
- B) 质量目标，包括公司各部门目标和过程绩效指导的确立。
- C) 品保计划，包括质量管理体系规划、体系审核、过程审核、产品审核、教育训练等。
- D) 实验计划，包括各类试验计划。
- E) 质量成本计划，包括内外部损失成本控制。

6.3.2.6 人力资源计划：

- A) 依据总裁批准的目标制订部门目标。
- B) 组织编制，包括各部门人员结构、人员配置、组织权属、扩编缩减等。
- C) 教育训练计划，包括职前训练、在职训练、师资培养等。
- D) 薪资管理计划，包括各部门人员工资等级、起薪标准、福利保险、出勤考核等。

6.3.2.7 安全与环境计划：

- A) 根据总裁批准的目标制订部门目标。
- B) 员工守则，关于安全卫生守则之遵守、教导、监督及处置。C) 上下班交通安全，包括出勤和交通安全。

HASION 合信电气		编 号	HX/Q-201001
合信电气科技有限公司		版本/修改号	B/0
程序文件	经营战略计划管理程序	页 码	第4页 共 5 页

D) 紧急应变，包括关于员工工作场所、停电、防火、抢救相关条例。

E) 环境保护计划，包括企业环保责任、环保贡献、环保体系建立及有害物质控制等。

F) 网络与安全，包括网络硬件维护，软件系统管理，资料备份。

6.4 预算编制说明：

6.4.1 由公司财务部负责进度跟催及汇总。

6.4.2 财务部制订年度预算操作指导书进行实施，内容包括：

6.4.2.1 营业收入预算：按照客户别、地区别、产品别进行分类预算销售收入。

6.4.2.2 资金支出预算：

A) 设备计划，说明支出内容、发生期间、取得及完成日期、作业进度、评价基础。

B) 效益分析，关于设备支出回收期间，投资报酬。

C) 折旧费用。

6.4.2.3 存货预算：各类物料库存金额。

6.4.2.4 用料预算：

A) 根据材料结构及预计损耗率，预定单价。

B) 材料结构表。

C) 材料成本预算。

6.4.2.5 采购预算：汇总用料预算及存货预算。

6.4.2.6 用人预算：

A) 标准工时设定表，计件或计时工人单位产量所得。

B) 管理人员预算，根据员工编制、薪资结构、员工布置、调薪幅度、预期效率、工资率编制。

6.4.2.7 制造费用预算：根据成本分类区分制造费用，依会计科目编制。

6.4.2.8 制造成本预算：制造成本表，根据成本结算流程、汇集用料预算、用人预算、制造费用预算。

6.4.2.9 管理、销售及研发费用预算：根据成本分析区分费用，依会计科目编制。

6.4.2.10 财务费用：

A) 资金需求表，按财务结构、授信额度、集资渠道编制。

B) 财务费用预算，根据预期利率，筹资方式，未还余额加以计算。

6.4.2.11 损益预算：根据一年期预估损益表、预估资产负债表、预估现金流量表。 5.5 计划/预算审核：

6.5.1 实施程序：

6.5.1.1 公司总裁批准目标、策略，连同营运目标交财务部汇总。

HASION 合信电气 合信电气科技有限公司		编 号	HX/Q-201001
		版本/修改号	B/0
程序文件	经营战略规划管理程序	页 码	第5页 共 5 页

- 6.5.1.2 各部门提供计划/预算，初稿交由财务部汇总。
- 6.5.1.3 汇总后经与各相关主管讨论后，将结论报总裁批准。
- 6.5.2 审查标准：
- 6.5.2.1 基本假设是否合理？
- 6.5.2.2 关键因素是否明确？
- 6.5.2.3 计划/预算内容是否完整、正确？
- 6.5.2.4 计划/预算是否具体可行？
- 6.6 计划/预算核准：
- 6.6.1 各部门计划/预算，经公司总裁批准后实施，并安排计划/预算发表会。批准后由财务部保存三年。
- 6.6.2 计划/预算发表内容：
- 6.6.2.1 综合报告：由财务部负责。
- 6.6.2.2 市场报告：由市场部负责。
- 6.6.2.3 生产报告：由生产部负责。
- 6.6.2.4 采购报告：由供应部负责。
- 6.6.2.5 技术研发报告：由技术部负责。
- 6.6.2.6 财务报告：由财务部负责。
- 6.6.2.7 人事报告：由人事行政部负责。
- 6.7 定期检查与修改：凡计划及预算涵盖期间，公司总裁应每半年召集副总及部门经理具体检查其运行趋势并与竞争对手及适当标杆作比较，遇有情境变化导致有重大差异则需修改并形成会议记录，实施修改并再次批准。
- 6.8 争议解决：各部门关于计划/预算之执行，遇有争议时由财务部召开会议解决。
- 6.9 成果追踪：财务部指派人员每月追踪计划/预算实施进度及成效并就追踪结果向公司总裁报告。财务必须每月提供结算报告，作为计划/预算执行参考。
7. 相关文件：（无）。
8. 相关表单：（无）。