

案例分析样题 18

案 例：

北京松下的事业计划

资料来源：

<http://jgx.fjut.edu.cn/jpkc2/news.asp?id=209>

关键词：

计 划；

目标管理；

计划实施；

执 行；

北京松下彩色显像管有限公司(以下简称北京松下)是中外合资企业，自建成投产以来，北京松下以良好的经营业绩确立了在我国工业界的地位。曾经连续多次被评为全国“三资”企业中高营业额、高出口额的十大“双优”企业。

北京松下高度重视计划工作，他们常说：“制定一份好的计划就意味着工作完成了一半”“什么是管理，执行计划就是管理”。公司对职员考核的五条标准中，一个重要标准就是制定计划的能力。

每年年初，公司总经理都要召开一年一次的经营方针发表会一制定计划，设定公司该年度的努力目标。根据公司的经营方针，各部门

都要有该年度的活动经营方针，都要制定该年度的活动计划，设定目标。制定计划的目的在于推动以目标管理为中心的事前管理，克服无计划的随机管理。公司总经理曾经形象地说：“等着了火再去泼水傻瓜都会，管理的责任在于防止火灾的发生。”

北京松下最具代表性的就是推行“事业计划”。它的编制往往始于该财政年度的前几个月，其内容包括：生产、销售、库存、设备投资、材料采购、材料消耗、人员聘用、工资基准数等一系列详细计划，并以此为前提的资金计划、利润计划和资产负债计划。“事业计划”的一个特点就是以资金形态来表现计划的严谨性，计划的详细程度大于决算的详细程度。“事业计划”来自于全体职工的集体智慧，其中的“标准成本”“部门费用预算”等，使职工们看到各自的岗位与经济责任。总之，“事业计划制”的实施大大地加强了企业从投入到产出经营活动的可控性，指明了全体职工为实现经营目标而协调努力的方向。

北京松下不仅注重计划的制定，更注重计划的实施情况并予以检查确认，提出改善措施环节。在北京松下它被称为“把握异常”与“防止问题再发生”，这是日常管理的基本点与着眼点。公司经常强调要有问题意识，就是说在制定计划的时候能否事前预计到种种问题的发生，问题发生时能否及时正确地处理。北京松下的口号是：问题要预防在先，一旦发生了，要努力使同样的问题不发生第二次。工作今天要比昨天好，明天要比今天强。

问 题

1. 你对“制定一份好的计划就意味着工作完成了一半”、“执行计划就是管理”这两句话如何评价？
2. 说明北京松下事业计划的类型和内容。
3. 北京松下如何保证事业计划的实施？