



如何做计划

目 录

- 一、什么是计划？
- 二、为什么要做计划？
- 三、计划的意义和目的
- 四、如何做计划？
- 五、注意事项

一、什么是计划？

一、什么是计划？

是指公司在战略规划和经营目标的**指导**下，
分层级、分阶段、有组织地
利用人力、财力、物力等**资源**，
统筹安排各项活动，
实现阶段性奋斗目标的**运营管理过程**。



计 算 分 割

二、为什么要做计划？

二、为什么要做计划？

- A. 达成预定的经营管理目标
- B. 针对性地对业务现状进行梳理
- C. 明确下一阶段的工作方向和目标
- D. 确定工作责任人和完成时限
- E. 把控完成计划的各个环节
- F. 保证重点工作及指标的有效达成

目 录	
第一部分 市场环境分析	4
一、 外部环境分析	4
（一）国际经济环境及药品市场分析	4
1、 国际经济环境	4
2、 全球药品市场	5
（二）国内医药经济环境分析	6
1、 医药工业依然是朝阳产业	6
2、 医药商业增速持续下滑	7
3、 医药终端增速继续下滑	7
（三）产品线及重点产品竞争格局分析	9
1、 抗肿瘤产品线	9
2、 泌尿系统用药	14
3、 心脑血管用药产品线	15
4、 消化系统用药产品线	17
5、 抗感染用药产品线	19
6、 维生素和矿物质补充剂用药	22
7、 镇痛药-注射用盐酸丙帕他莫	23
二、 内部环境分析	24
（一）公司概况	24
（二）人员情况	25
1、 部门及职位结构	25
2、 员工工龄、年龄、学历结构	25
（三）销售情况	26
（四）费用情况	27
第二部分 2019年行动方案	28
一、 组织架构	29
二、 指导思想	30
三、 经营指标	31
（一）各部门指标分解	31
（二）各品种指标分解	31
四、 实施方案	31
（一）各销售事业部业务方案	31
1、 肿瘤产品事业部	31
2、 泌尿产品事业部	33
3、 心脑血管事业部	34
4、 新药招商事业部	36
5、 普药招商事业部	36
6、 互联网事业部	39
（二）商务工作	40
1、 商业开发及回款发货指标	40
2、 工作策略	41
（三）市场开发	42
（四）支持服务	43
1、 客户服务部	43
2、 市场部	45
（五）人员配置	49
（六）销售政策	50
（七）绩效考核	50
（八）费用预算	51
（九）素质提升	51
五、 总结	53

营销系20XX年计划

三、计划的意义和目的

三、计划的意义和目的

- A. 计划是生存与发展的纲领
- B. 计划是组织协调的前提
- C. 计划是指挥实施的准则
- D. 计划是资源配置的手段
- E. 计划是控制活动的依据
- F. 计划是降低风险的系统



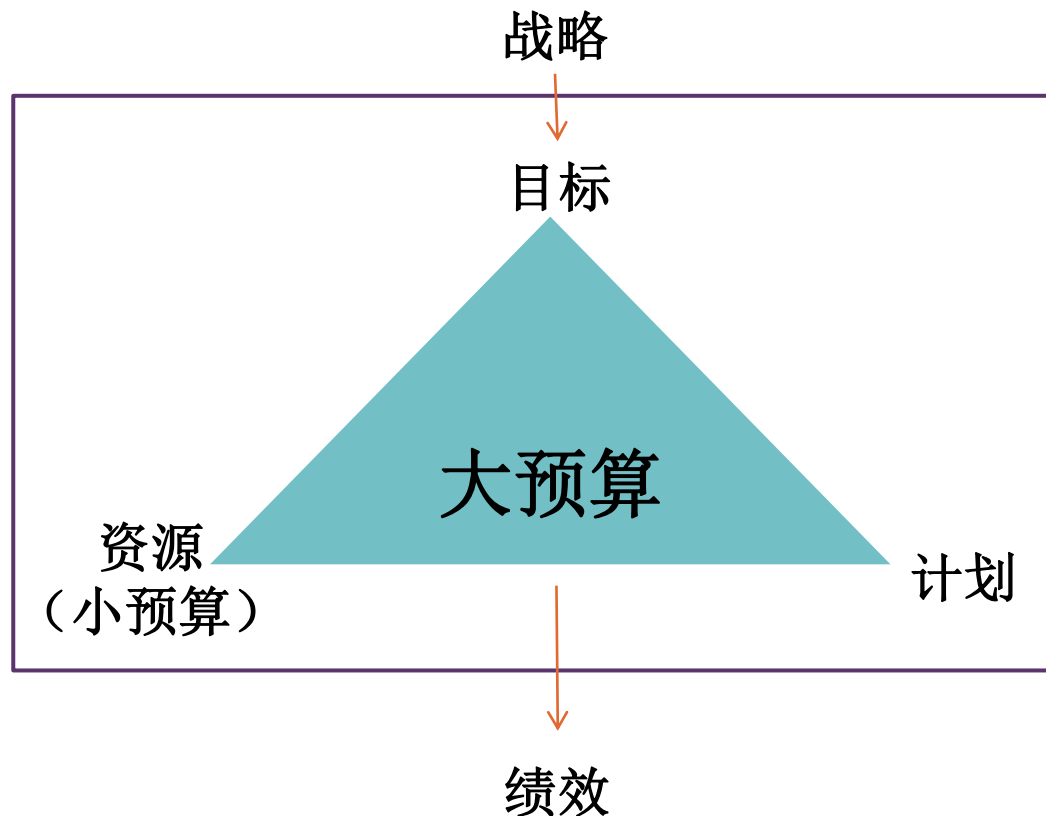
韩春波 带领北京班 岩舒同比增长全国第一

四、如何做计划？

1、搭建计划体系

A. 建立“大预算”思维

- 目标以战略为方向
- 计划以目标为导向
- 预算以计划为基础
- 绩效以目标、计划、预算为依据



1、搭建计划体系

B. 经营性质类目标测算

注重外部市场
环境分析

- 销售类收入类(历史增长、市场预测、市场竞争、自身能力等)

类别	区域	XX年	XX年	XX年	2X年	2X年			22年	增长 率	同业增 长率	备注
						1-10	11-12	小计				
一类												
二类												
三类												
.....												
合计												

1、搭建计划体系

B. 经营性质类目标测算

注重外部市场
环境分析

- 成本费用类(历史数据、目标利润、成本费用结构、成本费用改善空间等)

省区		XX年 单批	XX年 单批	XX年 单批	XX年 单批	2X年 单批	2X年													
							单价	销量	业务费		推广费		福利费		维护费		差旅费		单批 合计	费用 合计
									金额	单批	金额	单批	金额	单批	金额	单批	金额	单批		
一类																				
二类																				
三类																				
四类																				
合计																				

1、搭建计划体系

B. 经营性质类目标测算

注重外部市场
环境分析

- 利润类（历史数据、利润总额、收益率等）

部门/产品/人	项目	XX年	XX年	XX年	2X年	2X年						同比变动	
						全年计划	1-10实际	11月预算	12月预算	合计	计划完成率	差额	增减%
	销售												
	回款												
	成本												
	费用												
	费销比												
	利润												
													
.....													

1、搭建计划体系

注重自我管理
改善分析

D. 重要管理工作（非量化）

各部门的年度重点非量化工作

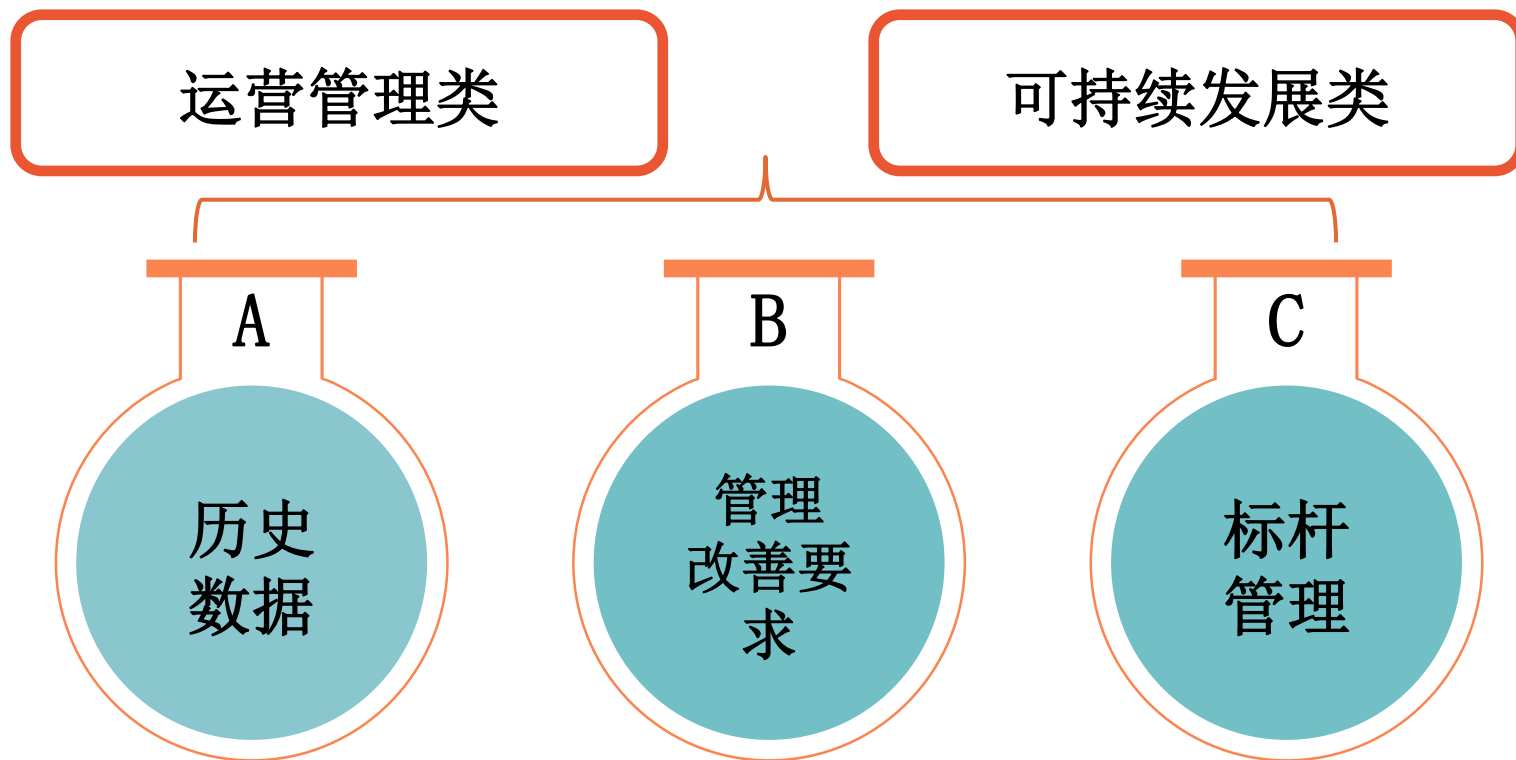


以上为部门举例

1、搭建计划体系

C. 内部管理类目标测算

注重自我管理
改善分析



2、分层级制定计划

个人



班组



团队

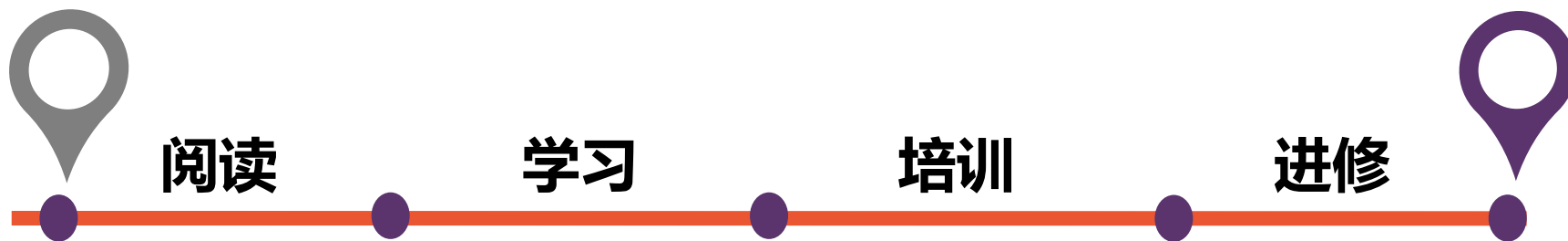


公司



2、分层级制定计划 一个人

A. 素质提升计划



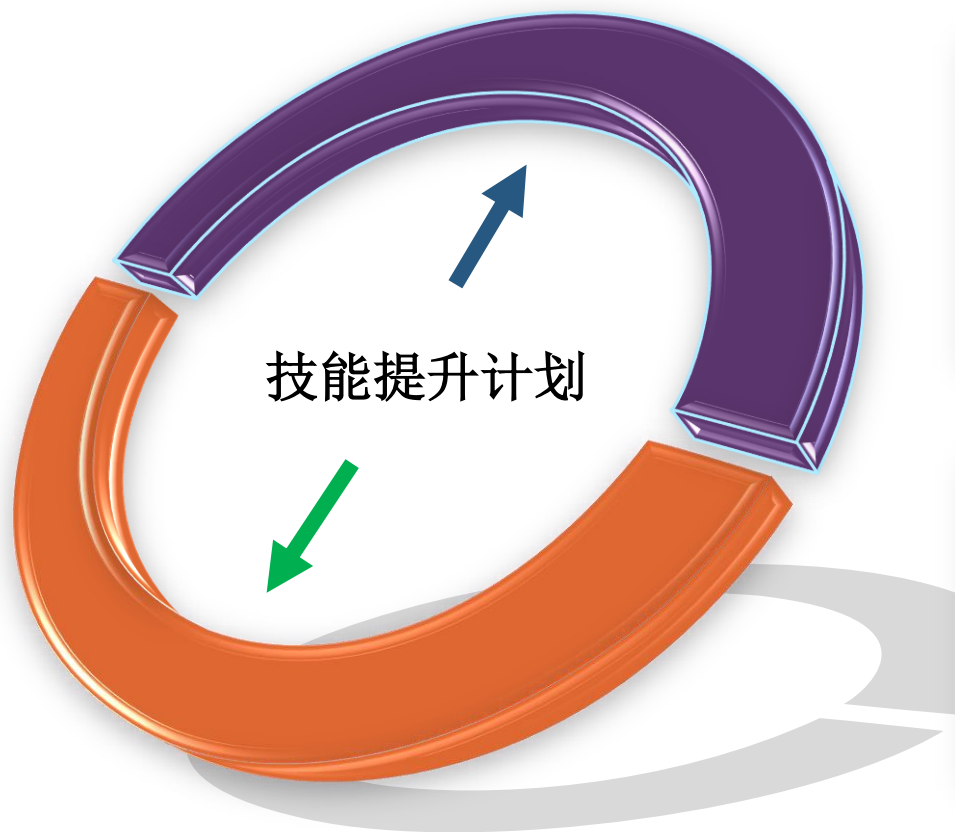
2、分层级制定计划 一个人

B. 职位提升计划



2、分层级制定计划 一个人

C. 技能提升计划



专业

◆ 技工、工程、质量、研发、营销等

职称

◆ 执业药师、技师、会计师、经济师、评估师、安全评价师、工程师等

2、分层级制定计划 一个人

D. 薪资提升计划

三档九级提升目标

薪资基数提升比例

Plan



2、分层级制定计划 — 班组

A. 出发点: 打造“匠人”团队



致力于打造：
匠人团队

专注

活力

精益

创新

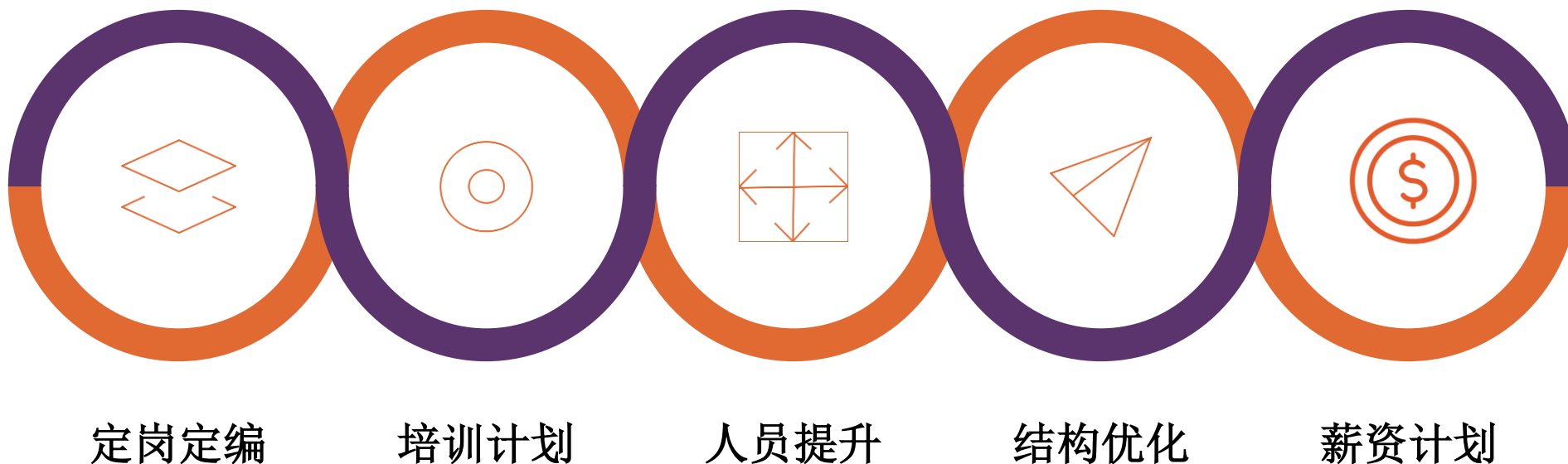
2、分层级制定计划 — 班组

B. 计划内容:



2、分层级制定计划 — 团队

A. 人员计划



2、分层级制定计划 — 团队

B. 工作计划

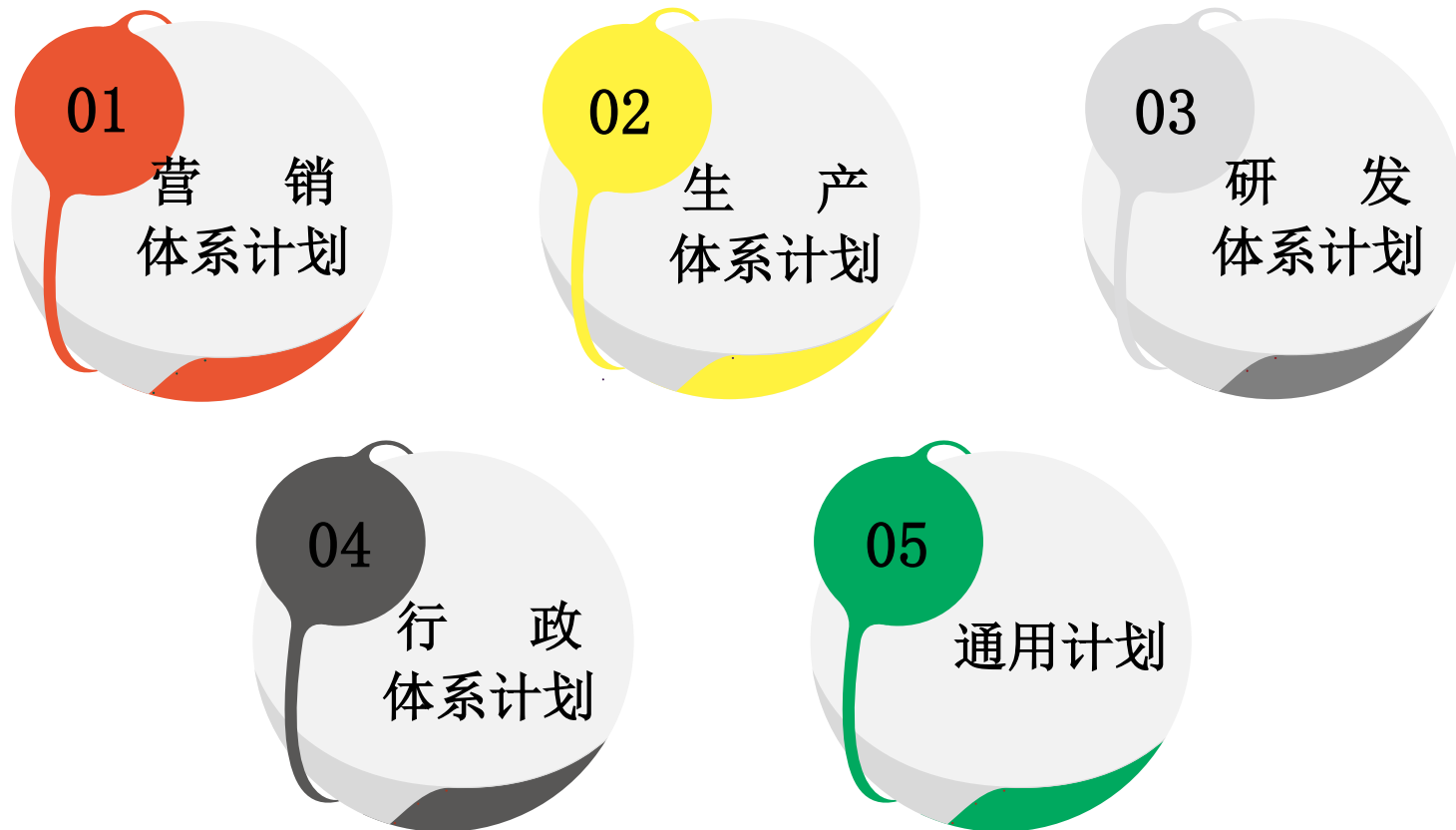


2、分层级制定计划 — 团队

C. 费用计划（年度费用目标及分解、主要费用指标计划）

大类	项目名称	XX年	XX年	XX年	2X年	2X年			21年	同比	1月	2月	3月		12月
						1-10月	11-12月	小计							
人力费用	工 资														
	福利费														
	保 险														
															
管理费用	办公费														
	差旅费														
	接待费														
	会务费														
	车辆费														
	运输费														
															
财务费用	折旧费														
	无形摊														
	低值摊														
															
合计															

2、分层级制定计划 —公司

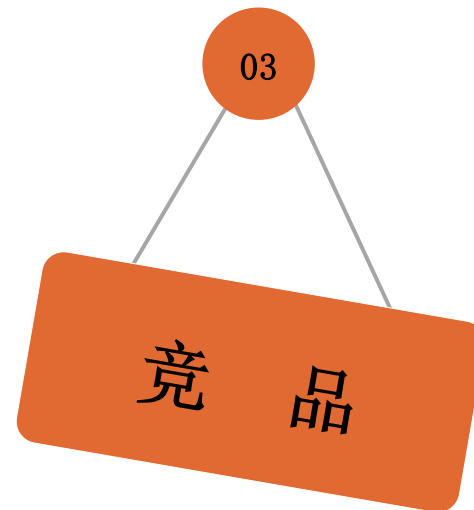
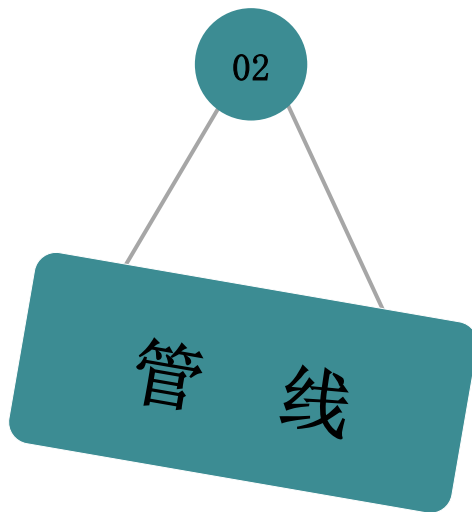
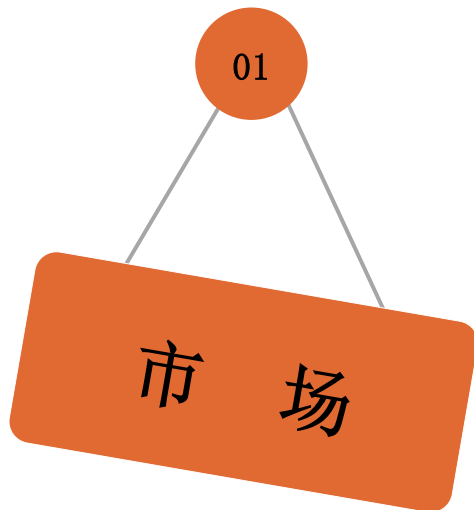


01

营销体系计划

营销体系计划

A. 行业趋势分析



营销体系计划

B. 上年度总结

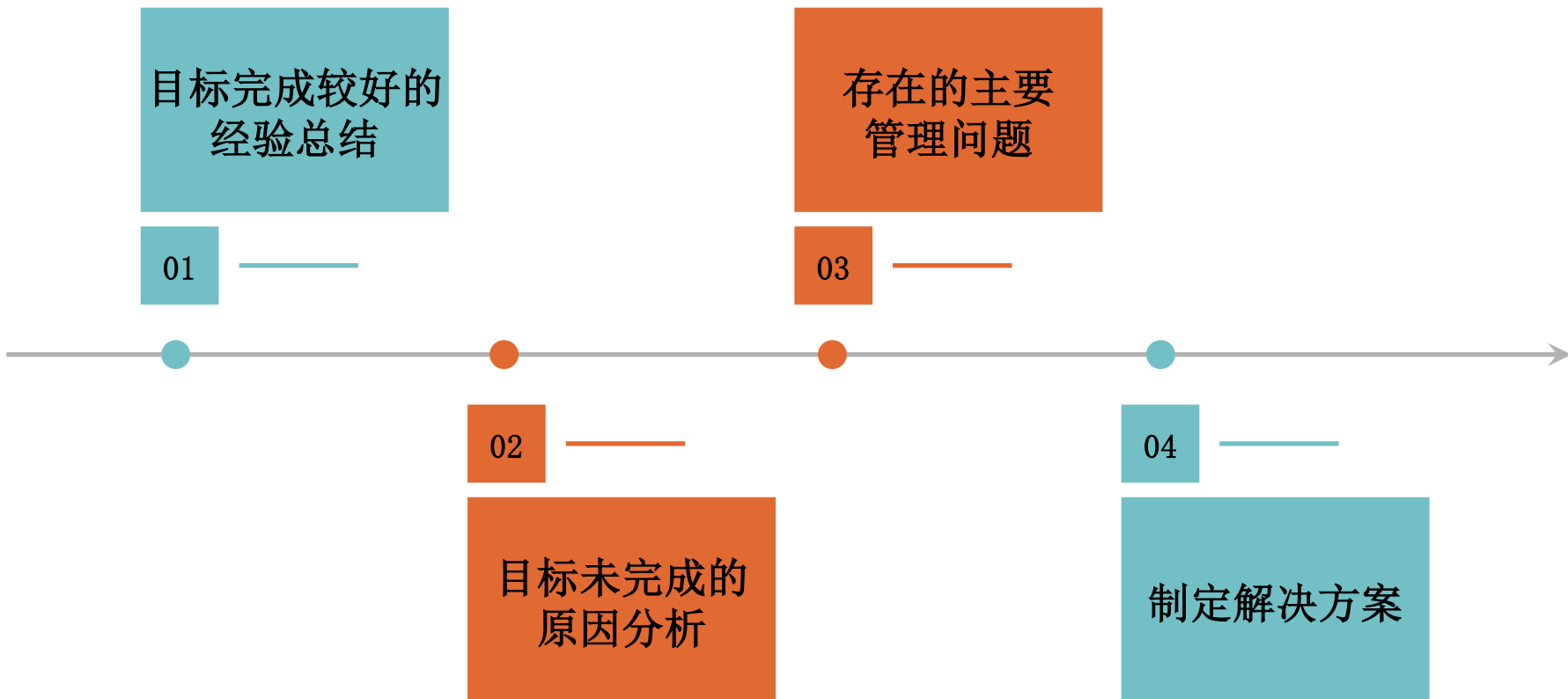
上年度主要经营目标预测及对比

部门/产品/人	项目	XX年	XX年	XX年	2X年	2X年						同比变动	
						全年计划	1-10实际	11月预算	12月预算	合计	计划完成率	差额	增减%
	销售												
	回款												
	成本												
	费用												
	费销比												
	利润												
													
.....													

营销体系计划

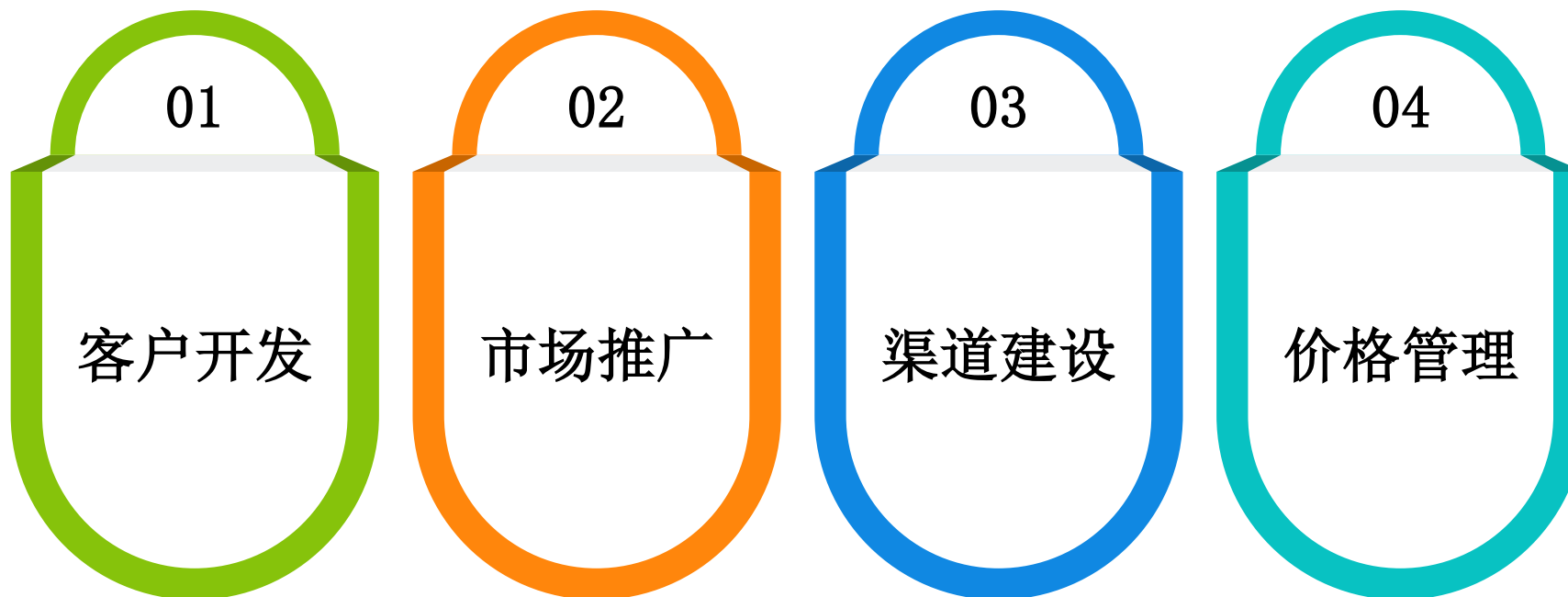
B. 上年度总结

经验总结与问题分析



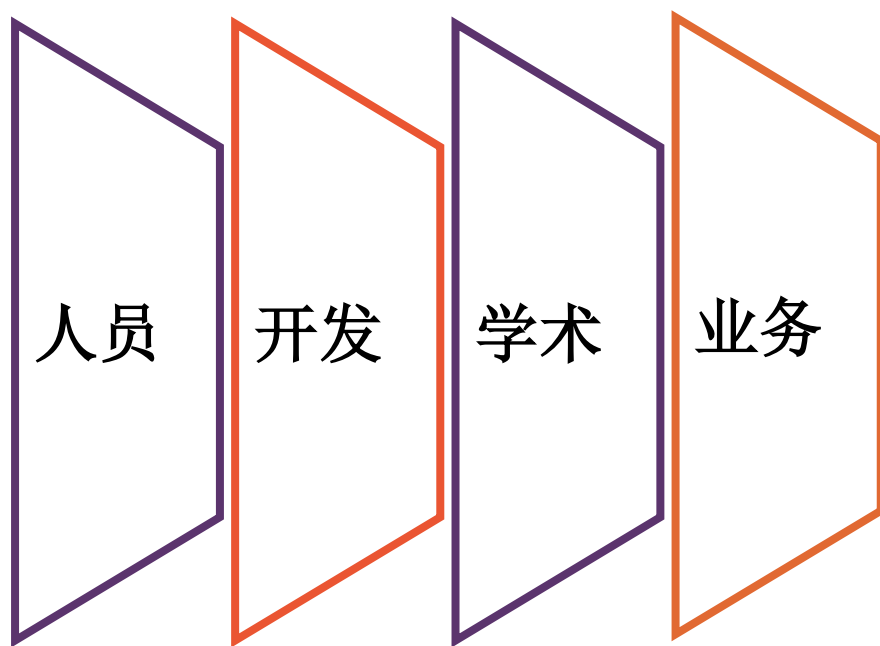
营销体系计划

C. 年度策略制定



营销体系计划

D. 年度经营目标



- 1 人 员**
人员及团队建设
- 2 开 发**
用户、商业、五大关系
- 3 学 术**
科室会、院内学术会、区域会议、专委会等
- 4 业 务**
销售、回款、成本、费用、利润

营销体系计划

E. 具体计划—人员

学术区人员配置计划

地区	2X年度人员配置									小计	2X年期末人员配置									小计
	招聘	提拔	淘汰	地理	片理	省理	三星	四星	五星		招聘	提拔	淘汰	地理	片理	省理	三星	四星	五星	

营销体系计划

E. 具体计划—开发

_____学术区开发用户计划

品种	规格	医院	科室	用户	负责床位数	开发时间	销量	责任人
合计								

代表：

地理：

片理：

营销体系计划

E. 具体计划—开发

_____学术区开发科室计划

地区	品种	规格	医院	科室	床位数	预开发时间	潜力销量	责任人
合计								

地理：

片理：

省理：

营销体系计划

E. 具体计划—开发

_____学术区开发医院计划

地区	品种	规格	医院	级别	相关床位数	预开发时间	潜力销量	责任人
合计								

片理：

省理：

省总：

营销体系计划

E. 具体计划—开发

_____学术区经销商优化计划

区域	品种	规格	经销商 (终端、药店、诊所)	回款方式	回款时间	预进货时间	预计销售额	责任人	备注
合计									

省理：

省总：

营销体系计划

E. 具体计划—开发

_____学术区五大关系开发计划

工作单位	姓名	性别	年龄	职务	联系电话	分管业务	接触程度	单位影响力	预计开发时间	备注

省总：

大区总：

营销体系计划

E. 具体计划—学术

_____学术区科室会议计划

地区	医院名称	科室	产品	时间	讲课人	次数	备注

片理：

省理：

营销体系计划

E. 具体计划—学术

_____学术区院内学术会议计划

医院	产品	时间	会议形式	讲课人	备注

省理：

省总：

营销体系计划

E. 具体计划—学术

____学术区区域会议计划

地区	会议主题	推广产品	时间	主持人	讲课人	备注

省理：

省总：

营销体系计划

E. 具体计划—学术

_____学术区专委会计划

省份	时间	会议主题	推广产品	西医专家	中医专家	主持人	讲课人	备注

营销体系计划

E. 具体计划—业务

_____片区学术代表20__年销售指标分解计划

医院	科室	品种	规格	客户	星级	1月	2月	3月	……	12月	合计

代表：

省理：

省总：

营销体系计划

E. 具体计划—业务

_____片区20__年销售指标分解计划

品种	医院	级别	科室	202X年	202X年	增减%	202X年	增减%	1月	2月	3月	……	12月	202X 合计	增减%
合计															

地理：

省理：

营销体系计划

E. 具体计划—业务

_____学术区20____年销售指标分解

片区	品种	医院	202X年	202X年	增减%	202X年	增减%	202X年						增减%
								1月	2月	3月		12月	合计	
合计														

省理：

省总：

营销体系计划

E. 具体计划—业务

_____20____年费用计划

大类	项目	202X年	202X年	增减%	202X年						增减%
					1月	2月	3月	...	12月	合计	
销售费用	临研费										
	差旅费										
											
	小计										
人资费用	工资										
	提成										
	奖金										
	小计										
运营费用	办公费										
	物流费										
											
.....											
合计											

02

生产体系计划

生产体系计划

A. 上年度总结

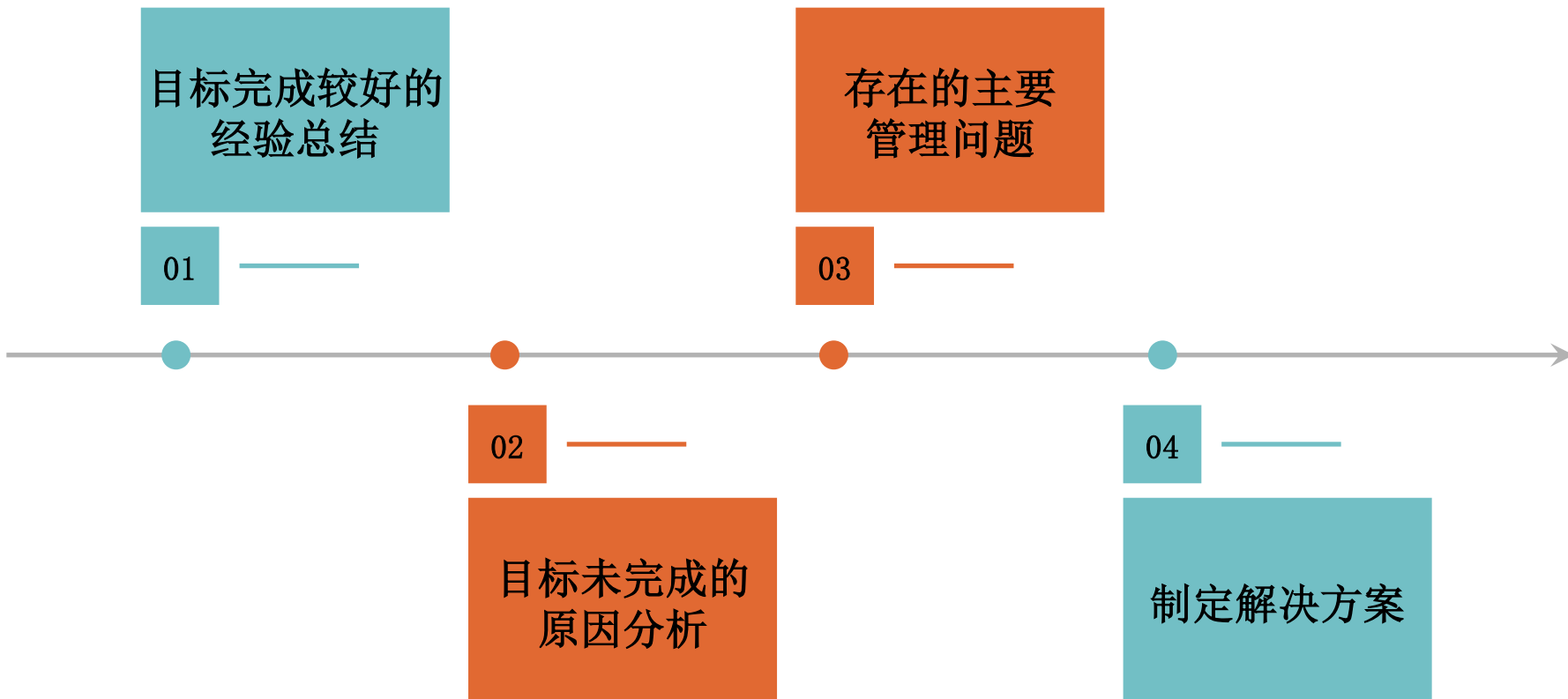
上年度主要经营目标预测及对比

项目	2X年	2X年						同比变动	
		全年计划	1-10实际	11月预算	12月预算	合计	计划完成率%	差额	增减%
产值									
收入									
成本									
管理费用									
销售费用									
财务费用									
毛利率									
费用率									
合格率									
损耗率									
断货率									
.....									

生产体系计划

A. 上年度总结

经验总结与问题分析



生产体系计划

B. 年度经营目标

01

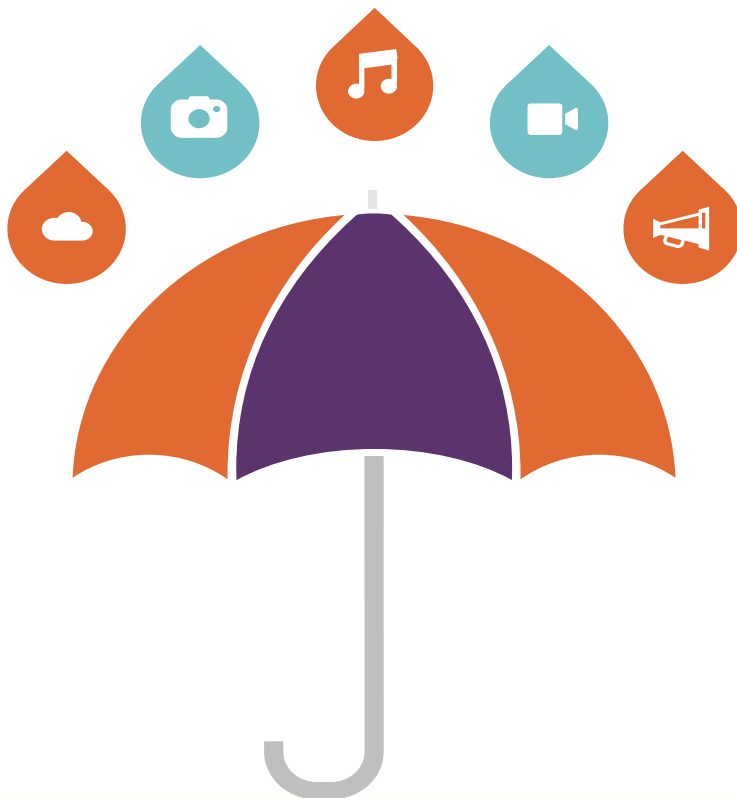
产量、产值

03

合格率

05

重点工作



损耗率

02

供货满足率

04

创新拓展

06

生产体系计划

C. 生产计划

各品种年度生产计划（参照营销计划）

车间	品名	单位	规格	上年结存	销售计划	生产能力	生产计划			年终结存
							批量	批次	总产量	
提取	复方苦参提取液	kg	——							

生产体系计划

C. 生产计划

重点品种月度生产计划

车间	品名	单位	规格	1月		2月		3月		4月		……		12月		合计	
				批次	产量	批次	产量	批次	产量	批次	产量	批次	产量	批次	产量	批次	产量

生产体系计划

D. 物料需求计划

大宗材料价格预测

编码	大宗材料	型号规格	单位	202X年			202X年			2022年预测	备注
				最高价	最低价	平均价	最高价	最低价	平均价		

生产体系计划

D. 物料需求计划

物料年度采购计划

编码	用料明细	单位	上年结存	生产计划	采购计划	本年结存	备注

生产体系计划

E. 生产成本

直接成本=直接材料+直接费用

_____公司年度直接成本计划

品名	规格	单位	直接成本（元）			22年 计划	分析
			2X年	2X年	2X年		

生产体系计划

E. 生产成本

间接
费用

_____公司202X年度费用计划

项目	202X年	202X年	增减%	202X年						增减%	分析
				1月	2月	3月		12月	合计		
工资福利											
社保											
差旅费											
接待费											
交通费											
通讯费											
办公耗材											
.....											
合计											

生产体系计划

F. 质量指标计划

_____公司质量指标

产品名称	202X年指标	实际合格率	不合格因素	202X年指标	备 注

生产体系计划

F. 质量指标计划

公司收率指标

产品名称	202X年指标	实际收率	影响因素	202X年指标	备 注

生产体系计划

G. 工艺改造计划

公司技术改造计划

序	项目名称	主要内容	目的及说明	计划投入 金额	资金来源 (自有/财拨)	计划投入 时间	计划完成 时间	申请部门	审核人 (子公司负责人)	批准人
1										
2										
3										
4										
5										
	小 计									

生产体系计划

H. 固定资产投资计划

_____公司固定资产投资计划

序	类型	名称	目的及说明	计划投入 金额	资金来源 (自有/财拨)	计划投入 时间	计划完成 时间	申请部门	审核人 (子公司负责人)	批准人
1	房屋建筑									
2										
3	机器设备									
4										
5	办公设备									
6										
7	运输设备									
8										
9	电子设备									
10										
	小 计									

03

研发体系计划

研发体系计划

A. 政府课题计划

202X年度承担政府课题计划

序	项目	课题类型	级别	涉及部门	国拨资金	匹配资金	已到位资金	资金使用情况	项目进度	存在问题	2X年计划进度	2X年计划投入资金	预计投入时间	责任人
1	复方苦参...	重点研发计划	国	科技部										
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
	小 计													

研发体系计划

B. 新项目立项计划

202X年度新项目立项计划

序	项目	目的	投资 金额	预计投 资时间	可行性分析（简要）	提报人/ 部门	一次 审核	二次 复核	经管会 最终批准	备注
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
	小 计									

研发体系计划

C. 在研项目推进计划

202X年度在研项目进度

序	项目	项目进度	存在问题	计划进度	投资总额	已累计投入金额	今年预计投资金额	资金投入时间	责任人	备注
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
	小 计									

04

行政体系计划

行政体系计划

A. 工作计划

_____部 202X年度工作计划（以人资为例）

序	类别	项目	工作内容	预 计 完成时间	责任人	效果评估	备注
1	招聘 配置	线下招聘					
2		新媒体招聘					
3		招聘系统					
4	人事 管理	人员盘点					
5		梯队建设					
6		流程建设					
7		离职管理					
8		员工关怀					
9							
10	培训 管理						

行政体系计划

B. 费用计划

部 202X年度费用计划

类别	项目	2X年	2X年	增减%	1月	2月	3月		2X年	增减%	分析
人资	工资福利										
	社保										
											
	小计										
管理费用	差旅费										
	接待费										
	交通费										
	通讯费										
	办公费										
											
	小计										
.....											
合计											

05

通用计划

通用计划

1、人员计划一梳理

_____部 人员梳理

序	部门	岗位	主要功能职责	2X年人数	2X年定员	增减人数	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

通用计划

A. 人员计划—需求

_____部 人员需求计划

序	职位	专业要求	学历	年龄	人数	招聘方式	紧迫级别	备注
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

通用计划

A. 人员计划—薪酬

_____部 人员薪酬计划

部门	年度	项目	1月	2月	3月		12月	合计	备注
**部	2X年	人数							
		工资							
	2X年	人数							
		工资							
**部	2X年	人数							
		工资							
	2X年	人数							
		工资							
.....									
合计	2X年	人数							
		工资							
	2X年	人数							
		工资							

通用计划

B. 培训计划

_____部 人员培训计划

部门	类型	月份	培训内容	参加人员	主讲人	课时	形式	费用
**部	对内培训							
	对外培训							
**部	接受培训							
	外派培训							

通用计划

C. 资金计划

_____部/公司 资金计划

月份 明细		1月			2月			3月						12月			备注
		承兑	现汇	合计	承兑	现汇	合计	承兑	现汇	合计	承兑	现汇	合计	承兑	现汇	合计	
期初余额																	
流 资 收 入	销售回款																
	政府补助																
	内部调拨																
																	
	小计																
流 资 支 出	采购支出																
	生产支出																
	营销支出																
	管理费用																
																	
收支相抵（不足）																	
筹资计划																	

五、注意事项

五、注意事项

- A. 一把手工程
- B. 充分沟通，防止部门目标
取代企业目标
- C. 不是现状控制而是趋势预测
- D. 做好数据库建设以便分析比较
- E. 责任必须落实到人



结 语

计划清晰方向
计划明确目标
计划增创效益
计划铸造成功



企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的