

# 第一章 战略企业管理文案

经营战略是指企业为实现其经营目标而采取的基本策略，其中主要包括拟定和评价各种方案的过程以及选择最优方案的过程。经营战略是企业战略思想的主要内容，它是企业为实现远景目标而进行的系统性规划。现代企业要想在激烈的市场竞争中占有一席之地，并在此基础上有所发展，就必须具有全局性、长远性的战略企业管理。

## 一、企业计划书



### 概念解说

创业计划书是指企业或企业家在创业伊始所编写企业创立与运营的整体规划时形成的书面材料。为获得商业贷款或创业基金，企业创业之初通常都要用大量书面材料对风险投资商进行说服，同时也不断规范自己，从而保证企业的正常运作。



### 编写要点

创业计划书没有固定形式，但创业计划书通常应包括以下七项内容：

封面和标题页

目录 目录要注意各部分内容的排列次序

执行纲要

### 企业基本情况简介

企业基本情况简介通常包括产品 / 服务、市场与竞争、销售与促销、组织机构与管理等

#### 财务

#### ⑥ 风险分析

⑦ 附件 附件包括撰写人个人简历、推荐书、意向书、合同、法律文件及其他相关文件。



## 范 文

### × × 公司创业计划书（框架）

#### 一、概述

1. 概述格式；
2. 新增的内容（不属于创业计划的部分）。

#### 二、企业经营介绍

1. 企业的名称；
2. 企业经营状况的一般介绍；
3. 企业发展历史；
4. 企业经营目标和里程碑；
5. 独特的企业经历；
6. 产业介绍；
7. 产品及服务介绍。

#### 三、市场调查与分析

1. 目标市场与顾客；
2. 市场调查；
3. 市场定位；
4. 市场份额的大小及占有率；
5. 竞争。

#### 四、营销计划

1. 销售与分销；
2. 广告宣传与公共关系；
3. 定价。

#### 五、研究与开发计划

#### 六、产品制造与经营

1. 产品特点；
2. 劳动力；
3. 供应商；
4. 设备；
5. 不动产与设施；
6. 制造成本数据。

#### 七、关键人物

1. 管理班子与董事介绍；
2. 薪金报酬；
3. 主要的股东；
4. 顾问团。

#### 八、总体计划、重大事件和面临风险一览表

#### 九、融资计划

1. 融资的目的；
2. 融资的来源；
3. 融资的条件；
4. 融资的期限与步骤；
5. 公平、控制及评价。

#### 十、财务规划

1. 预算；
2. 关键的假设与估计。

#### 十一、附录

#### 十二、参考文献（如果需要的话）

## 公司创业计划书

	编号:
	密级:
××产业公司创业计划书	
××产业公司	
	地址:
	电话:
	××年 月 日

## 目 录

### 一、发展计划摘要

1. 目标;
2. 任务。

### 二、公司情况

1. 公司所有权;
2. 公司历史;
3. 公司产品;
4. 企业地址及设施。

### 三、产品和服务

1. 产品及服务说明;
2. 重要特点;
3. 销售艺术。

### 四、市场分析

1. 行业分析;
2. 成功的关键。

### 五、企业营销策略及实施计划

1. 营销目标和市场策略;
2. 定价策略;

3. 促销策略；
4. 营销计划；
5. 销售策略；
6. 战略联盟。

#### 六、组织管理概要

1. 组织管理人员；
2. 其他组织管理的考虑。

#### 七、财务分析

### 一、发展计划摘要

××产业有限责任公司向医院和实验室引进各种革新的、艺术等级的新产品的使用。它的总部在××市，它的产品是通过直销的方式、与顾客进行面对面的接触来进行销售。

这一经营计划只是我们整个的企业计划过程的第一步。我们将在每一季度对之进行修改。

我们打算在接下来的 10 个月中进入全面运营状态，并创造每年 ×× 万美元的收入。

明年我们获取成功的至关重要的因素依其重要程度进行排列，主要有以下几点：

- (一) 在医疗保健及相关产业中用高质量的新颖的产品来满足需求。
- (二) 提供高于行业平均水平的技术和顾客服务。
- (三) 财务控制和现金流量计划。

××产业有限公司是一个相当新的公司，并力图在保健品行业中找到自己恰当的位置。

基于我们对未来 3 年中财务方面的规划和设计，销售收入将突破 ×× 万美元，净利润将达到 ×× 万美元。

#### 1. 目标

- (1) 向太平洋沿岸的西北部地区介绍鲁牌防护手套生产线；
- (2) 保持 32% 的利润增长率；
- (3) 到 20××年底销售收入达到每月 ×× 万美元，到 20××年底达到每月 ×× 万美元。

## 2. 任务。

××产业有限公司的任务是向保健行业推出革新的产品，同时稳步提升自身利润和公司价值。

## 二、公司

××产业有限责任公司向××地区的医院、实验室、急救中心和公安部门分销新型医疗保健产品。它的顾客包括医疗从业人员，如医生、护士、实验室技术人员、紧急医疗技术专家，还包括警察、消防机构和监狱人员。

### （一）公司所有权

（略）

### （二）公司历史

（略）

### （三）公司产品

（略）

××产业公司产品发展与现在市场的需要紧密相关。

1. 医疗保健行业越来越多地将注意力集中于人们对传染性疾病的预防需要，例如……

2. 替代品和设备替换部分的需求是目前消费的一部分，并由最初的设备制造商们提供。

3. 在目前，人们往往很难以能够支付得起的价格从市场上获得所需的产品。

### （四）公司的地址

## 三、产品及服务

××有限责任公司向太平洋沿岸西北部地区的医院和实验室销售产品。它也服务于消防和公安部门、急诊救助服务和看守所。

### （一）产品及服务说明

截至20××年1月，××有限责任公司已拥有36条生产线，其中一些具有广泛的消费者基础，但非垄断。

1.  $\times \times$  牌防护手套这项产品，是一个用于天然橡胶制成的、具有垄断性的产品。它专门用来……

2. 分析器部件产品专门生产血液分析仪器中的重复替换仪器。这一生产线的主要目的是……

3. VMA 零售生产线是从西班牙的巴塞罗那引进的一条专业生产线，它为实验室中特殊疾病的测试和诊断提供仪器。而这些产品很难在国内获得，因此需求量很大。

4. 原料质量控制产品是在西班牙制造的，它为实验室中诊断试验的实施提供了有效的质量控制。由于在西班牙的制造成本很低，以及低廉的转让价格使这一生产线的创利能力将十分可观。

5. 风湿症产品生产线也来自西班牙，它为医院、实验室中的风湿性关节炎的检测及血清测试提供了简捷的诊断方法。

6. 器具产品生产线是对其生产线的补充，使  $\times \times$  产业有限责任公司能够以较低的成本进入资本设备市场。这一生产线正在扩展之中。

## (二) 重要特点

$\times \times$  有限责任公司的产品具备几个重要的特征，使之区别于其他产品并被认为更具竞争力。

(产品特点说明略)

## (三) 销售艺术

(略)

## 四、市场分析

根据医疗仪器公告中心的数据，19 $\times \times$  年市场对于橡皮手套的需求按其最终价值计算大约是  $\times \times$  万美元。在美国，保健器行业正处于变化阶段，但对实验室诊断测试的销售量仍能达到  $\times \times$  亿美元左右。

在橡胶手套行业的市场领导者包括几大企业。分别为  $\times \times$  公司和  $\times \times$  保健公司。而诊断数据测试品的市场却极为分散，包括上百家规模各异的制造商。

### (一) 行业分析

保健器行业是一个极为集中的市场，从服务的角度而言，仅有几家主要的企业能维持。这些大的公司每年公布的年度收入也不过几百万美元，

尚不足整个市场的 1% ，这主要是由于他们过高的经营费用及开支。

为了在这一行业中生存，将自己的公司建成一个具有创新精神、良好信誉和服务导向的公司从而跻身于世界企业之列是至关重要的。我们将尽量减少与大型企业的竞争，提供与他们不同的产品，从而降低我们的经营风险。

#### 1. 市场参与者

在诊断品行业出现了以下几家市场领导者：

##### (1) × ×有限公司

制造实验室用的诊断器具，其市场范围遍及全球。由于与 × × 机构签有合同，它在 × × 方面具有垄断势力。

.....

#### 2. 市场划分

这个市场中大约有 4~5 家大型企业居于统治地位（占有 70% 的市场份额）；有 5~7 家中等规模的制造商和分销商占据另一重要部分（20% 的市场份额）；余下的 10% 在小型企业中进行划分，例如像 × × 有限公司这样的企业。

#### (二) 成功的关键

在这一行业中成功的关键在于：

##### (1) 营销

抓住新产品的投放、商业展览和顾客的反馈。

##### (2) 产品的质量和承受力

##### (3) 服务

货物的按时运送，具有专业知识的人才，全心全意为顾客服务以赢得顾客的满意和依赖。

## 五、企业营销策略及实施计划

我们的企业策略将立足服务于恰当的市场。在诊断品行业充斥着如此之多相类似的产品的同时，× × 产业有限责任公司力图通过自己与众不同的产品服务而与其他企业区别开来。

同时，以一种独一无二的产品作为开始，占据一定的市场，并且最终找到恰当的产品定位，将能够在全国范围内更好地满足顾客的需要。

我们将集中于蓝色附加保护手套这一相当狭窄的市场，并主要服务于诊所实验室及医院部门。

我们的顾客往往希望买到高技术、高质量的最为出色的产品。我们则为他们带来了各种现实可行的解决办法，使他们既削减了预算又很好地控制了污染。

#### (一) 市场营销的目标和对象

关于手套市场，我们将集中于这样一种市场对象：如警察和消防部门、监狱、紧急医疗服务等等。那里常常采用诸如双层手套这样的替代办法，因此对于这种类型的新产品的潜在需求尚待开发。

关于分析器零件的市场，由于价格的因素，控制了医院及私人实验室对这一产品的需要。基于制造商们目前的水平，我们的服务质量将可能受到各方的指责及争论。

其他的诊断产品将尽力满足顾客对价格及质量的要求。这一点将在广告及促销活动中充分强调。

#### (二) 价格策略

一个合理的价格将反映产品的质量和价值。

价格问题是 × × 产业公司所面临的最为重要的问题。我们从卖方那里获得最好的转让价格并将这一价格维持下去，也是我们决定引进这一产品的关键，我们首先要保证成本与售价成一定比例，因此必须使进口的产品有利可图，这样才能使我们始终保持合理的售价和较高的利润。

#### (三) 促销策略

短期目标是制造足够的影响并使之日益显著，这将通过以下几种方法做到：

1. 注意临床教学实验室产品的销售，临床教学实验室新闻节目和美国临床实验杂志将刊登介绍这一生产线的內容。

2. × × 公司也将介绍我们的器械生产线。

3. 我们还将向全美实验室的有关医生寄发价值 200 美元左右的有关材料。

4. 商业展览：10 月份的 × × 地区医疗设备展，11 月份的 × × 地区展，都将使我们的产品向 × × 地区推广。

#### (四) 营销计划

我们正在设计我们的企业标志，它由红、黄、黑三种颜色构成。

在我们的企业卡片上采用“支会得起的技术”的字样作为商标。并且我们很幸运地得到了 ×× 制造商免费提供给我们的精美的小册子及技术文件。

计划每月向有关部门邮寄一些相关材料以扩大知名度。

#### （五）销售策略

短期目标是尽快地获得订单。

长期目标是通过聘请销售人员，采用任务销售的方式使我们的业务向俄勒冈、加州和内华达等地扩展。

3 年后的目标是聘请一位电子市场代表和一名技术销售业务代表。

#### （六）战略联合

我们与制造商的关系对我们的生存至关重要。

与他们保持经营的联系，以获得最新的产品信息，每年至少进行一次会面，这些都很重要；

出于对他们的利益的考虑，我们要遵循 FDA 制度，对这些产品进行注册，这也同样重要。

## 六、组织管理概要

×× 产业有限责任公司目前还是一个很小的企业组织，仅由两人构成。

从现在起 3 年之内，我们的人事计划要求从目前 ×× 人增加至 ×× 人。

#### （一）管理人员（略）

#### （二）其他一些关于组织管理的意见

还有其他一些方面的内容需要考虑：

1. 组织结构太小影响既定目标的实现。
2. 目前的人员队伍对加拿大市场了解较多，还需要更多地关注于美国市场以便实现既定目标。

×× 产业公司的成功很大程度上在于拥有创新的产品和不断地寻找新的产品，这本身就是一种挑战。

## 七、财务分析（略）

## 二、企业经营目标



### 概念解说

经营目标是企业前进的方向，也是企业所要达到的经营目的。一般情况下，经营目标分为全公司目标和各部门目标。

全公司目标是公司总体性的经营目标，主要包括全公司理念及年度经营方针、全公司的利益、全公司的重要事项汇集目标以及公司的资本、资产结构目标等。

各部门目标是企业经营管理者在经营管理过程中为各部门布置的具体生产任务。



### 编写要点

在制定企业经营目标时应遵循下列原则：

1. 经营目标必须有一定的效用（指导资源分配方向、激励员工、创造良好声誉、塑造形象等）。
2. 项目负责人应对“目标体系”全面负责。
3. 项目负责人在制订目标时应广泛听取意见。
4. 整体目标与个体目标应相互协调。
5. 要注意保持各方面的相对平衡。
6. 要注意决策过程的科学性。
7. 经营目标制定会应报上级领导或上级部门核定。



### 范文

## ××公司年度经营目标

### 一、企业总体目标

1. 预定偿还 1,000 万上年度短期借款，使负债比率低于 80%。

2. 促进全体员工同心协力，努力达成自主性的经营方针。

3. 营业额达到 2 亿。

## 二、人事管理目标

1. 全公司总人数以 150 人左右为标准。

2. 确立职位分类、薪金体系。

3. 设定工作说明书。

4. 每年派一名员工到日本某公司进修。

5. 建立经理以上员工住宅制度。

## 三、营业、采购、生产目标

1. 设立五个分公司。

2. A 产品不良率降至 5% 以下。

3. B 产品进口到岸价每吨控制在  $\times \times \times$  元以下。

## 四、会计、财务目标

1. 总资产尽可能控制在 5,000 万元左右。

2. 营业外收入中的租金收入以每月 500 万元为目标。

3. 加强企划部门的预算控制。

# $\times \times$ 公司年度各部门经营目标

## 一、公司总体目标

1. 达到年销售额 3 亿元、利润率 10% 的目标。

2. 在上年纯利率 10% 的前提下，尽可能扩大市场占有率至 10%，打垮  $\times \times$  公司，使本公司在本行业中排名进入前五名。

## 二、总经理办公室目标

1. 拟出内部监察计划。

2. 希望各部门的计划制定工作于  $\times$  月  $\times$  日以前结束，以配合经营会议，并于  $\times$  日内召开年度计划发表会。

3. 关于经营计划与实绩，应能以图表形式表示以获得整体印象，并拟出具体的图表管理方案。

4. 为新的组织拟订职务权限规则。

5. 做好新投资机会的投资报酬率分析。

## 三、生产部门目标

1. 拟订使产品合格率达到 85% 的计划。

2. 拟订适当计划，以使不良产品比率降到 1% 以下。

3. 以 1,200 万元于 × 月份更换 × × 机，以便能降低成本 10%，把制造成本控制在 2 亿元以下。

#### 四、总务部门目标

1. 拟出年内例行事项的実施计划表。

2. 拟订综合控制计划，重点放在推销员与管理职员上。

3. 订出计划，使达到附加价值 150 万元为提高工资 20% 的目标。

4. 拟订修订薪金与改善薪金体系的具体计划。

5. 提出具体的计划，于 × 月份增加餐厅设备。

6. 与有关人员协商，拟订员工的医疗计划。

#### 五、营业部门目标

1. 拟订有关采购商品的计划。

2. 拟出销售目标 3 亿元、销售成本 4,000 万元的月别、部门别的明细分担表。

3. 达到应收款回收 85% 的目标，并依顾客别与部门别制作回收的目标图表。

4. 按月拟订销售促进计划。

5. 把销售重点放在 A、B、C 三个产品上，希望能使其销售额达到总销售额的 75% 以上。

6. 拟出更换公司货车的计划。

#### 六、会计部门目标

1. 下年度须把重点放在资金运用效率上，希望每月召开经营会议时，能提出月资金设计调度计划实绩对照表。

2. 拟定利益目标 3,000 万元、销售目标 3 亿元、制造成本 2 亿元、销售成本 4,000 万元、管理成本 2,000 万元、资金成本 1,000 万元，依月别再设定综合损益计划，另外还须拟定预算实绩表的格式。

3. 将管理费用区分为固定费用及变动费用两种，为加强预算控制，须拟订代金券制度运用方法。

4. 与制造生产部门联络，拟订可自中小企业金融机构贷款设备投资资金 2,000 万元的具体计划。

5. 提出缩短折旧年限到下年度全部摊提完毕的改善方式。

### 三、企业经营方针



#### 概念解说

经营方针是指以企业的经营思想为基础，根据实际情况为企业实现经营目标而提出的一种指导方针。

企业的经营方针分为基本经营方针和年度经营方针。基本经营方针是指企业最基本的发展方向，它是企业的经营和管理政策经过长时间检验而固定下来的一种方针。

企业的年度经营方针是一种相对具体的经营方针，它的作用在于指导企业某一年度的经营运作，实现企业某一年度的经营目标。



#### 编写要点

通常来说，企业的经营方针必须服从于企业的经营目标，但随着条件的变化可以适当调整。但必须注意：要有重点，有顺序的开发各种经营活动；正确区分销售额与利润之间的关系。



#### 范文

#### ××公司基本经营方针

公司的基本经营方针是：

1. 以顾客为上帝，在为顾客服务中发展自己；
2. 以最新最好的技术提高施工质量；
3. 认真负责地完成各项工作；
4. 团结合作，发挥公司的整体功能；
5. 保持健康的身体，愉快的情绪。

以下是对这一基本方针的详细解说

### 1. 关于“顾客为上帝，在为顾客服务中发展自己”

这一条，是公司方针的集中体现。对顾客，必须怀着诚意提供服务。通过向顾客提供最好的产品和服务，使他们得到满足，不仅是有益于顾客的事，也是有益于公司的事。只有顾客对公司的产品和服务是满意的，他们才能从中得到收益，使其事业得到发展，而这反过来也会使公司在顾客中树立起好的形象，使顾客再次接受公司的产品和服务。顾客发展，公司才能发展。

如果因为一时疏忽，工作做得不好，而受到顾客批评，应该认真接受批评，检查疏忽和失误，对顾客赔礼道歉。如果对顾客的批评置若罔闻，也不及时改进自己的工作，就会使公司在顾客中失去信任，这实际是一种自毁声誉的做法，是绝对不可取的。一定要看到这种做法的危害性，要树立顾客就是上帝的思想，以满腔热情认真地为顾客服务。

### 2. 关于“以最新最好的技术提高施工质量”

作为主要从事建筑工程的公司，必须充分看到施工质量对保证产品质量的决定性作用。在施工中，必须以认真负责的态度，把施工质量作为保持公司优势的生命线。而施工质量的提高，除了工作态度以外，还有赖于技术水平的提高，特别是先进技术的采用。因此，要积极进行新技术的开发和新工艺的研究，在这方面，要鼓励公司职工在技术革新和创意上下功夫。

### 3. 关于“认真负责地完成各项工作”

责任观念是做好工作最重要的因素。不管某人对某项工作如何熟悉、技术如何高明，如果没有负责精神，仍然做不好所承担的工作。负责观念是一种敬业精神，也是一种坚定的信念。对于负责工作的员工，要给予鼓励和奖赏，并委以重任；对于不负责的员工，要予以处罚。

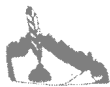
## 四、企业经营计划书



### 概念解说

企业经营计划书是企业在确定经营目标、经营目的和经营观念的基础

上，进一步规划和落实企业各种经营计划的工作。企业经营计划书的制订必须注意可操作性。



### 编写要点

企业经营计划的目的是以最少的成本获取最大的利润，因此，经营计划书的制定必须明确四个目的。

提高企业经营业绩

开发潜在市场

可持续性经营

企业发展壮大



### 范文

## ××公司十年发展计划书

### 一、基本任务和总目标

未来十年是中国经济稳步发展的十年，根据本企业产品在市场中的地位和作用，制订 2003 年至 2010 年远景规划，使之成为公司各项工作的指导。

十年内的奋斗目标和重点是：研制尖端产品，赶上国际先进水平；进行部分产品的更新换代；新建和扩建部分生产车间；大量培训员工，促进技术进步；提高企业经营管理水平和经济效益。

### 二、十年内发展规划

(一) 企业发展规划：新建 ×× 车间，进行 ×× 产品的生产；扩建 ×× 车间，使 × 种产品的生产到 2010 年比现在提高 × 倍，年产量达到 ×× 万只；增加工程技术人员、技术工人和部分管理人员，使之从现有的 ×× 人，增加到 ×× 人。

(二) 产品发展方向：与 ×× 研究所合作，积极研制 ××、×× 等新产品，其中 ×× 新产品要达到国际先进水平。以提高质量为中心，对现有的 ×× 等几种产品进行技术改造，使之符合国内和国际市场的需要。

### （三）主要技术经济指标

1. 提高劳动生产率：随着新技术设备的应用和工人生产技术的提高，到 2010 年全年劳动生产率要比现在提高  $\times \times \%$  左右。
2. 增加总产值：在  $\times \times$  车间的扩建和  $\times \times$  车间的新建工程完成投产后，年总产值可达  $\times \times$  万美元，比现在提高  $\times$  倍。
3. 降低可比产品成本：通过提高劳动生产率，节约原材料、燃料等消耗，使可比产品成本到 2010 年比现在减少  $\times \times \%$  左右。
4. 加速资金周转：在产品增加的情况下，做到不增加流动资金，使流动资金的周转天数从现在的  $\times \times$  天，降低到  $\times \times$  天。
5. 提高盈利水平：在增加生产、降低消耗的基础上，力争 2010 年的利润从现在的  $\times \times$  万美元，增长到  $\times \times$  万美元。

### 三、为实现目标而采取的措施

（一）举办各种培训班，提高员工文化水平，学习先进技术，改善人员素质，使之符合企业发展的要求。

（二）加强企业文化的渗透，正确贯彻经济责任制。严格执行奖惩制度，切实做到权、责、利相结合。调动全体员工的积极性，不断提高生产技术和经营管理水平，实现各项技术经济指标。

## 五、商务谈判方案



### 概念解说

商务谈判方案实际上是在谈判前根据谈判目的和要求，预先拟订谈判的内容与步骤的书面材料。



### 编写要点

商务谈判方案通常由标题、主体、落款三部分组成。

1. 标题。一般由事由及文种构成。
2. 主体。主体包括前言和具体条款。具体条款一般包括：（1）谈判主