



企 业 文 书 制 作 手 册 系 列

企业计划书 制作手册

QiYe JiHuaShu ZhiZuo ShouCe

周传林 / 主编



经济科学出版社

企业文书制作手册系列

企业计划书制作手册

周传林 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业计划书制作手册 / 周传林主编. —北京: 经济科学出版社, 2004. 5

ISBN 7-5058-4091-6

I. 企… II. 周… III. 企业管理-文书-写作-手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 025468 号

责任编辑: 王 娟

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

企业计划书制作手册

周传林 主编

经济科学出版社出版、发行

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

德利装订厂装订

880 × 1230 32 开 9.25 印张 250000 字

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4091-6/F · 3382 定价: 17.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

在这个企业竞争趋于白热化的时代，无论你是要创建只有一个人的小公司，还是在管理一家已具规模的大企业，企业计划书都应该成为基本的管理工具。如果没有合适而详细的企业计划书，你就会与成功擦肩而过。可见，企业计划书的编写是现代成功企业不可或缺的一项工作。它不仅对你的企业发展具有导向功能，同时还反映了一位企业家的素质，是企业经营理念、战略和规划的真实写照。

那么，如何才能编写一份出色的企业计划书呢？这也许是长期以来你一直关心的问题。为此，我们特意编写了《企业计划书制作手册》一书，力求帮你理清思路，明确目标及确定你的所需，轻松编写企业计划书。

本书从企业企划、市场营销、人力资源、财务及生产管理等不同方面，将企业日常管理涉及的常用计划书，从基本知识、编写步骤、编写要点及注意事项等方面作以深刻解析，并相应地提供每种计划书的格式范例，使你能够在短时间内找到适合你实际情况的部分，完成一份出色的企业计划书。

本书的特点是：材料新颖，范例详实，通俗易懂，实用性强。无论你是正准备投资兴办公司的创业者，还是资深的企业管理者，本书都是你不可多得的指导性读物，尤其对专门从事企业计划撰写的文案人员更为适用。

编者

2004 年春

目 录

前言	1
第一章 企业计划书的基本知识	1
第一节 企业计划书概述	1
第二节 企业计划书的编写和修改	8
第三节 企业计划书的编写要点	11
第四节 企业计划书编写应注意的事项	14
第二章 企划类计划书	23
第一节 创业计划书	23
第二节 经营计划书	44
第三节 商业计划书	68
第四节 项目投资（融资）计划书	102
第五节 项目开发和企业形象调查计划书	119
第三章 市场营销类计划书	126
第一节 营销计划书	126
第二节 市场调查计划书	146
第三节 销售计划书	155
第四节 促销计划书	165
第五节 广告计划书	177
第六节 网络营销计划书	189

第七节 产品市场开拓和营销渠道计划书	203
第四章 财务类计划书	211
第一节 企业财务计划书	211
第二节 利润分配计划书	215
第三节 内部审计计划书	216
第四节 审计项目计划书	226
第五节 财务收支计划书	228
第五章 人力资源类计划书	233
第一节 人力资源计划书	233
第二节 企业培训计划书	244
第三节 企业招聘计划书	250
第四节 员工激励和员工考评计划书	253
第五节 人力资源薪酬管理计划书	262
第六章 生产管理类计划书	269
第一节 生产计划书	269
第二节 技术改造计划书	273
第三节 增产节约计划书	275
第四节 新产品开发计划书	279
第五节 产品质量管理计划书	285

第一章 企业计划书的基本知识

在当今这个企业之间竞争趋于白热化的时代，如何使你的企业管理工作趋于制度化、科学化并具有一定指导性呢？实现这一目标的手段就包括编制优秀的企业计划书。因为，优秀的企业计划书有利于开发出强有力的战略，并帮助你具体实施战略。你也许认为编制一份企业计划书是非常艰巨的任务，但事实上，只要掌握了企业计划书的基本知识，就可以很轻松地完成一份不错的计划书。本章对在编制企业计划书时需要了解的一些基本知识加以简要阐述。

第一节 企业计划书概述

一、企业计划书的含义

企业计划书是一份包含两个基本目标的书面文件。第一，它指明企业机遇、性质和企业机遇的前后关系，即存在这一机遇的原因。第二，企业家应提出抓住这一机遇的方法。

企业计划书应能解释那些影响企业成功或失败的主要原因。它能够帮你对那些可能导致失败的因素预先做出准备，仔细考虑哪些因素有利于成功、哪些因素易导致失败。但是，企业计划书最重要的作用在于它是一份推销文件。它是一个大力宣扬投资优势的工具。换句话说，这是一份策划——它将使那些使你激动的梦想或希望变得明晰。企业计划书应当表明用以实现这一目标的步骤。

企业计划书是企业家为他的企业勾画的蓝图。在这层意义上，它可以被称为“第一次创造”。如果没有这种对最后目标的设想，也许企业家将无法让它变成客观现实，即“第二次创造”。对于要

创建的一切——无论是一幢房子或是一个企业，都需要一个书面的计划。在本质上，这个蓝图也就是一架横跨在精神与物质、理想与现实之上的桥梁。企业计划书的作用就在于为企业家想干的事情提供一个明确的设想指南。

企业计划书，是创办和发展一个企业构想的文字表现形式。而企业的本身也就是企业计划的结果。作为计划的一部分，企业家需要为拟建企业或扩展企业制定最初 3~5 年的营销、运营和财务等方面的规划。在某些情形下，企业计划也可能是正在运营的企业扩大规模的措施。例如：企业家开始时可能只创建了一个小型的地方小企业，随后注意到有创建企业分支机构或再发展的可能，此时就需要制定一份计划来扩张企业。企业计划书可能是对一些创造新的发展机会的外部环境（诸如政府、人口统计、工业及其他）的变化所作出的反应。

较成熟的企业应该准备一些战略性的和经营性的计划书。事实上，在任何一个企业的管理过程中，制定计划书都应当是一个不间断的连续过程。也就是说你应当把企业计划作为一个不间断的事情来考虑，而不单单是一个最终的产品。这最后一点应当反复强调，制定企业计划书首先应是一个不间断的过程，其次才是一件产品或一个结果。

二、制定企业计划书的目的

（一）供外界人士参考

企业计划书可以作为一种说服顾客、供应商和投资商的有效工具。它能增加企业对那些潜在的供应商和顾客的吸引力。例如，供应商要扩大商业信用，因为商业信用通常是一个新公司的财务计划中的一个重要部分。一份准备充分的企业计划书，有助于获得厂商的信任并得到优惠的信用期限。有时，企业计划书也能为企业带来销售机会。例如，借助于计划书为新企业争取到那些向其提供服务或者持续提供资源的潜在客户。

几乎每一个投资办企业的人都要面临一种寻找财源，以补充个人资本的情况。他（她）要求助于银行、个体投资者或者投资资本家。当寻求这些财源时，企业计划书就可以作为企业家的“介绍信”。

无论是债权人还是投资者都能利用企业计划书来更好地理解企业、企业的产品或其提供的服务的类型、市场的特征以及企业家或企业团体的品质。一个风险资本公司或其他有经验的投资商在仔细研究企业计划书之前，是不会考虑对一个新企业进行投资的。制定企业计划书也有助于与商业银行建立良好的关系，而这种关系对于一个新公司而言，则极为重要。

然而，企业计划书不是用于筹措所需资金的法律文件。当向投资商筹钱的时候，简介或备忘录便会派上用场。这种文件也包含了所有合乎国家和地方的法律法规，以警示潜在的投资商可能遇到的投资风险。这样，只有简介就不能成为有效的推销一种想法的宣传材料。对那些真正有兴趣的投资者提供正式的备忘录之后，你要做的第一件事，就是利用企业计划书增加投资者对你所提项目的兴趣。

（二）给内部人员提供一个明确目标和战略思路

任何一种行动，如果在没有充分准备的情况下开始，都必将导致混乱。对于创建企业这样一个复杂的过程就更为突出。尽管计划只是一个心理过程，但它必将超越思想的范围。仔细考虑一个拟建的新企业，会使一些不成熟的想法更趋明确和缜密。一份书面的企业计划书必须保证能系统地包括企业的所有主要特征，它变成了一个企业家通过确定那些影响企业成败的因素来判断预期回报的模式。确立模式或制定计划，将帮助企业家把注意力集中在重大回报或行动上。

因此，准备一篇正式的书面计划书，是强加给那些企业家和管理小组的必要的锻炼。例如，为了准备一份有关营销战略的书面文件，小组成员必须进行一些市场研究。而对财务需求方面的研究则

需要每月对计划的收入和开支情况进行考察。然而，由于现金流的原因，很好的商业机会有可能会付之东流。简言之，企业策划的准备是迫使企业家接受这种作为一个优秀的管理人员必须具备的对素质的锻炼。

企业计划书在向别人宣传企业理念时非常有效，即使在公司内部也是如此。在企业内部，企业计划书为把企业家的构思传递给企业的员工提供了一个规范的交流形式，这种情况对企业现有的及未来的雇员都一样。

三、企业计划书的基本内容要求

为了节省读者的时间和精力，企业计划书内容应该逻辑清晰、简明易懂。

（一）封面

企业计划书首页就是封面。它起到了扉页的作用，应包括以下信息：

1. 公司名称；
2. 公司地址；
3. 公司电话（邮编）；
4. 公司标识图（若有的话）；
5. 业主或公司主管的姓名、头衔、地址、电话；
6. 计划完成的时间；
7. 计划书的份数；
8. 作者的姓名。

（二）摘要

计划书的摘要必须是一个真正的“抢眼者”，它使读者产生继续阅读的愿望。此外，它必须具有说服力、可信度。你的计划可能是借款机构的参考资料之一，它们可能试图从你的摘要出发来评价整个计划的价值。摘要应勾画出整个计划的轮廓，要描述主要目

标，说明如何实现这些目标以及预期结果。因此，可以将摘要先送给那些潜在投资者看，如果他们对此感兴趣，就把完整的计划书给他们。

记住，它仅仅是摘要，所以要简短！要把很多的内容用一两张纸表达出来是很困难的，但要尽力去做。虽然摘要位于计划的开始部分，但必须在整个计划的其余部分完成之后再写摘要。

（三）目录

由于目录为读者提供了计划的概况和结构，因此，它应该简洁明了，概括性强，按字母排序，用数字做标题和子标题。

（四）企业（或推荐企业）的历史背景

本部分不仅讨论企业创办者的背景和每个人的贡献，而且应该解释如何产生生产产品和创办企业的念头以及如何完善这些设想。如果创办者有企业工作经历，应该在计划中予以说明，同时对以前工作中的失败进行解释。

（五）企业说明

应该在这部分详细描述你的企业，这一部分不仅要说明企业能干什么或计划要干什么，还应说明企业的产品或服务项目，应该说明企业如何满足顾客的需求，特别要区分开你对企业的看法和潜在顾客可能的想法。

（六）市场定位

市场定位是制定计划中最重要——也是最难的部分，它至少要说说明你的目标市场和销售范围。本部分必须回答这样的问题：谁买？买什么？为什么买？你的顾客喜欢什么？你能消除竞争中的不利因素吗？

（七）产品说明

这一部分主要介绍企业现有产品或计划将生产的产品，说明所有研究和开发项目的状况。同时，还要讨论有关法律方面的内容，如专利权、版权、商标专用权、代办诉讼案件和法律规定，如需要政府的批准和许可证吗？有益于企业的产品目录、计划书、照片和其他视图——如果可以得到也应包括在内。

（八）管理结构

在描述管理结构时，要突出管理队伍中的专家，要向读者说明为什么这些成员有助于计划的贯彻实施，提出雇佣员工的政策和程序。描述管理者和员工的能力以及贡献是十分重要的。

（九）目标

本部分应该说明企业计划达到什么样的目标以及什么时间完成、由谁来完成、应将销售预测及产量、服务、质量保证和财务计划都加以讨论。除此之外，还应讨论其他潜在投资者感兴趣的问题，如价格、预期利润、广告、促销和预算、产品的分配和销售、初期促销对象和后期促销对象。

（十）财务数据

本部分应该阐明以下几个方面的内容：

1. 计价。

这具体说明了产品或服务是如何定价的，将得到什么信用条件，以及可能的“标价”或“盈余”。如果在其他地方没有涵盖的情况下，通常要提到行业规范、价格敏感性。

2. 现金流预测。

这接近或者就在计划的最末尾，但是，在这里可能提到，突出明显的特点并说明为了预测作了什么假设。

3. 项目风险评估。

这识别并量化了与企业相关的风险。潜在风险因素包括：一个新的竞争对手、立法变更、获取存货或原料的困难性、海外条件的变化、外汇兑换波动、疾病、洪水或者火灾。一个更为平淡（和普通）的风险是收益期望值没达到。尝试第二次现金流动预测，假设销售额少了20%或30%，而经常性开支保持不变。这可以在此评述，新（低销售额）的资金流动预测作为附录附在后面。本书也会为遭遇挫折提出应急计划，例如在业主生病时谁来接替他。

4. 财务需求。

这些通常作为最后或者倒数第二段，并应该以清楚的、毫不含糊的词语说明项目需要的全部资金，业主投入了多少，以及是否需要贷款。贷款需求应被分为股份资金（对一个有限公司）、银行贷款和透支。对于每一项都应说明何时需要资金。此外，计划应该在广泛意义上概述所借资金的用处。

5. 职业费。

这些应该尽可能仔细评估。

（十一）附录

附录是企业计划书的最后一项组成元素。根据企业类型和规模的不同，附录有很大的变化，但是，一般来讲可以包括以下内容。

1. 创业资金支出。

逐条记录创业成本是有用的，加起来是一笔重大的开支。

2. 预计利润和损失账目。

这对于小型项目适宜，对其他项目也有必要。有时也称为预估利润和损失账目，或者缩写为预计P和L，这通常是由你的会计师筹备的，是企业预期面对的经常性收支和创造的利润的重要概述。

3. 资金流动预测。

这对于所有项目都必要。

4. 预计收支平衡表。

这列出了企业预计的资产和负债情况，对于任何较大的项目都是必要的。

5. 贸易账目。

这些只有在你接手另一个企业或者扩展你自己的企业时才有用处。

6. 技术数据。

只有适当时才需要，通常制造性公司需要。

7. 市场调查。

只有在市场调查独立完成或者它过长时才包括在附录之内。

8. 销售宣传品、传单、图表、图片。

包括任何可以利用的、支持你事业的物品。

第二节 企业计划书的编写和修改

一、企业计划书的编写准备工作

一份完备的企业计划书的质量依靠企业潜在的经营理念，一个有缺陷的经营理念不能通过好的行动来挽救。然而，一个优秀的经营理念却可能被拙劣的行动破坏，使之无法进行传播。

一份企业计划书在写作时必须清晰地表述，以使被表述的观点具有可信度。计划书必须为作出的声明或许诺提供事实依据。例如，当许诺提供优质的服务或说明市场的种种便利条件时，企业家必须提供有力的支持证据。简言之，计划书必须是可信的，当然，写作技能是必须的，即用精确的、煽动性的方式来表达企业的理念。尽管该书不能提出一套有意义的写作原则，但那些和企业计划有关的具体建议可能是有用的。

下面的建议出自一家公共会计公司——速诚公司的小册子《企业家编制企业计划指南》。

- (1) 提供一个目录并且给每一部分附上易于参考的简单说明。
- (2) 用打印格式复制以降低成本。
- (3) 用活页夹来装订计划书，以便将来修改。
- (4) 增加趣味，并使其易于理解——特别对未来的投资商而

言，他们对企业日常运行的了解不像你的管理小组那样熟悉。应使用图表略图、统计曲线、附有表格的摘要地图和其他可视的图解。

(5) 你肯定要求你的管理集体或成员以及未来的投资者对制定的计划保密，在封面上注明你所有的资料的版权是独有的，且属机密，给每一册计划书都标上编号，用收到计划书的收据记录发出的计划书的本数。

(6) 对于那些建立在尖端科技基础上的、高敏感的、开始投产的企业，许多企业家肯定不愿透露信息，尤其是一些技术设计方面的细节或者市场战略上高度机密的细节。在那种情况下，你仍然可以将制定的详细的、旨在寻找启动资金的内部计划的一些重要文件收集到一起，并且在指定公开计划中使用恰当的内容摘要，以供外部使用。

(7) 当你完成了计划的主要部分，你应认真地选择第三部分人员——那些成功地筹措资金的企业家、会计、律师和其他的人——让他们就计划质量、清晰性、合理性及完整性提出他们的观点。当你在汇总全部计划之后，复制分发他们之前，再听听这些独立的评论和对它们最后的评价。

二、企业计划书的修改

只有经常修改计划书，使它成为你经营生涯中的向导，它才能给你提供更大的帮助。

修改企业计划书是一个持续的过程。变化总是在不断地发生。不管是对于企业本身，还是对于一个可能的投资者（或贷款方），要使企业计划书具有参考价值，你就必须对它进行定期的调整。归纳而言，以下三个方面的变化都将导致企业计划书的更新。

（一）企业内部发生了变化

很多变化可能在组织内部发生。比如你可能增加或裁减了员工数量、提高了技术水平、增添了一项新的服务内容，等等；你也可能正在考虑进行企业改制或者考虑增加新的合作人。那就一定要将

这些变化添加到企业计划中。

（二）消费群发生了变化

你的产品或服务可能显示出上升或下降的趋势，而这一趋势是由于消费者需求或口味的变化引起的。毫无疑问，很多企业在此方面经营失败了，因为他们继续向消费者提供其乐于提供的产品（服务），而消费者愿意购买的产品（或服务）。因此，企业计划应根据消费者的变化不断作出调整，比如在服装行业，零售商都密切关注着流行款式、流行面料和流行色的变化。

开拓新客户、拓展客户群也同样需要仔细考虑人口统计资料和心理偏好因素，而且，他们与现有的老客户的特征可能是不同的。如果你想进行跨国经营，组织产品销量或提供服务，你有必要了解当地的文化，以令消费者满意。

（三）技术发生了变化

你必须使自己的业务与全球经济变革保持一致性。当本行业发生了技术革新，由此带来了新产品或新服务时，你就必须随之作出调整，否则就会落后。计算机产业是技术快速变革的典型例子，企业为了保持其产品的先进性，几乎天天都在进行革新，否则就会丧失其市场优势。玩具市场则是另一种类型的变革，小孩子们已不再满足于连环画和装配式玩具等，他们更着迷于那些会走路、能说话，而且带有思维和感觉能力的电子玩具。

技术进步，特别是通讯领域的进步，正在改变我们的经营方式，互联网技术的发展使得众多小企业能够利用互联网进行信息收集、能够与供应商和消费者保持即时沟通，可以利用信用卡和电子转账业务，并通过互联网向其消费者提供服务和销售产品。传统上所采用的打字、电话和邮政手段已经被计算机、移动通讯和电子邮件等方式所替代。

第三节 企业计划书的编写要点

一、确定写作风格

好的企业计划书可以传达你及企业的大量信息。企业计划书在激发企业热情的同时还可以传达企业的细节和信誉度，你可以让读者根据你提出的企业计划了解你及你的管理技能。你的企业计划书应该既透彻又专业，同时还要现实。

(一) 企业计划书编写要点

1. 企业计划书要简洁（没有人愿意看冗长的文件）。总的来说，除附录以外，企业计划书至多包含 30 ~ 40 页的文字。
2. 企业计划书要易于理解，不要出现打印和语法错误。
3. 企业计划书要表达既有规模又有效益的市场机会。
4. 企业计划书要表达企业管理队伍的强度和深度。

(二) 制定企业计划书时应避免的事项

1. 不要做不现实的假设。
2. 不要低估企业发展中的困难。
3. 不要低估竞争对手。
4. 不要设想读者知道工业技术术语。
5. 不要包含冗长、乏味或过多的技术信息。
6. 不要包含高度保密的或专有的信息。
7. 不要回避企业风险，那样会贬低计划的信誉。
8. 不要说你会在两年内超过微软公司那样的大话。

二、企业计划书的标准格式

企业计划的格式是相对标准化的，一般包括以下关键部分。

1. 封面：包含联系信息和简单的保密介绍。