

IDG新经济工商实务傻瓜丛书



如何

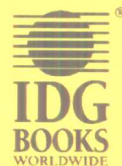
BUSINESS PLANS FOR DUMMIES

制定企业经营计划



〔美〕保罗·蒂法尼 史蒂文·彼得森 著
陈静梅 译
贺卫华 译审

- ◎制定企业经营成功的计划
- ◎挖掘客户、把握竞争的计划
- ◎生动、翔实、实用的经营计划
- ◎运筹帷幄，深刻把握经营环节



企业管理出版社



如何

制定企业
经营计划

①

企



社



IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

如何制订企业经营计划

[美] 保罗·蒂法尼 史蒂文·彼得森 著
陈静梅 译
贺卫华 译审

企业管理出版社

北京市版权局著作权

合同登记图字 01-2000-1079 号

图书在版编目 (CIP) 数据

如何制订企业经营计划/[美]蒂法尼,(美)彼得森著;陈静梅译.-北京:企业管理出版社,2000.4

(IDG 新经济工商实务傻瓜丛书)

ISBN 7-80147-348-5

I. 如… II. ①蒂… ②彼… ③陈 III. 企业管理-经营决策 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 06499 号

英文公告: “The IDG Books Worldwide logo is a trademark or registered trademark in the United States and/or other countries under exclusive license to IDG Books Worldwide, Inc. from International Data Group, Inc. For Dummies, Dummies Man and related trade dress are trademarks or registered trademarks of IDG Books Worldwide, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission.”

中文公告: “IDG Books Worldwide 图形商标是在美国和/或其他国家使用或获准注册的商标, IDG 世界图书有限公司基于国际数据集团的许可, 对其享有独家许可使用权。For Dummies, Dummies Man 以及相关的装潢均是 IDG 世界图书有限公司在美国和/或其他国家使用或获准注册的商标。未经所有人许可, 任何人不得擅自使用。”

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

书 名: 如何制订企业经营计划

作 者: [美] 保罗·蒂法尼 [美] 史蒂文·彼得森 著 陈静梅 译

译 审: 贺卫华

丛书总策划: 原 平

责任编辑: 朱凤鸣

技术编辑: 胡 晓 杜 敏 马晓光

标准书号: ISBN 7-80147-348-5/F·346

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 16 开本 15.5 印张 380 千字

版 次: 2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中文版序言

一场新的经济革命正在全球兴起,无论是发达国家还是发展中国家,都在密切关注着这一新的经济形态的形成,并积极研究对策。这场以高科技及其产业为主要突破口的技术革命,激烈地冲击着传统的生产方式和产业结构,将社会生产力推进到一个前所未有的发展阶段,促进人类社会物质文明和精神文明向更高层次发展,这给我国企业带来了前所未有的机遇和挑战。

在传统经济概念中,生产取决于所用生产要素的数量,特别是劳动、资本、设备和资源,而技术或知识被视为外部要素,经济增长模式的核心是资本积累;当代经济的增长更直接地取决于知识的投资,知识不仅可以扩大传统生产要素的生产能力,还具有调整生产要素、创造革新产品和改进生产程序的能力。对于企业管理者和现代组织来说,仅仅考虑投资、设备等传统生产要素是远远不够的,更重要的是获取新知识、新技术、开发新产品、培训生产新产品的专业技术人才。当代经济高度重视信息与技术的发明和使用,小至企业大至国家,经济成功的因素比以往任何时候更加取决于收集和使用知识的效率。随着因特网的迅猛发展,传统经济将与网络密切结合,并将成为全球经济发展的新支柱。对于企业来说,把握有利时机,赶乘新千年网络经济的列车,必然有利于提高企业竞争力,再创企业发展新业绩。

现代信息技术革命推动的信息化浪潮,正在迅速打破与重组世界经济的秩序与结构,发展中国家的企业面临着更为严峻的挑战,承受着经济信息化和全球化带来的剧烈竞争和顷刻被淘汰出局的危险。一方面,企业要适应网络经济的发展,跟上信息时代的步伐;另一方面,要充分利用网络获取信息、利用信息,开拓网上市场,增强国际竞争能力。

从国外网络经济发展看,企业与企业之间的交易占网络交易额的80%。而我国企业利用网络实施电子商务,目前还处于初级阶段,只有不到10%的国有大型企业正在或即将实施。作为我国企业主体的国有企业,只有17%左右的企业对电子商务有一定的了解,其中,大型企业的了解接近100%,而中型和小型企业的比例分别为20%和10%左右。由此可见我国的社会信息化、产业信息化和网络信用体制同国际先进水平的差距。全社会应该为企业创造网络经营的条件和环境:第一,制定和健全必要的法律法规;第二,解决通信带宽、资费瓶颈等问题;第三,建立网上支付系统;第四,通过财政、税收、金融、政府采购等一系列政策措施,积极支持网络的发展,推动企业信息化的进程。

面对这样的形势,企业应该积极采取相应的对策:第一,加强对现代信息技术、网络经济的认识,树立信息社会的观念,切切实实地认识到企业的市场营销、销售、生产组织、国际贸易、内部管理、财务分析、经营决策都要依赖于信息技术,并尽快地学会掌握信息、分析信息、运用信息。第二,建立企业的信息系统。对企业的内部管理、外部经营、总体规划实施信息化战略。第三,在建立现代企业制度的改革中,注意组织形式、管理程序要与信息时代企业

管理方式相协调，与加强信息管理同时并举。第四，逐步地全面运用信息化管理模式。如建立仓储物流管理信息系统、生产制造管理系统、财务分析管理系统、人才资源管理系统等等，以适应网络经济发展的要求。第五，企业的发展要着眼于未来，重新设计企业的发展方向和产品结构。信息技术的发展将使一些行业迅速发展，使一些行业萎缩或消失，从现在开始就要注重应用信息技术提高企业的竞争力，创造知识型的企业，用信息代替库存，用知识代替资产，掌握主动权，抢占制高点，争取在网络经济时代立于不败之地。

在另外一个层面上，网络经济对我们传统的经营模式、管理理念也形成了冲击，传统企业的管理框架是从上至下、等级森严，强调服从命令，而现在则是提倡跨部门跨文化的团队管理模式，以项目负责人形式来使用企业资源，实现资源配置最优化。同时由于网络技术的应用，90年代中期产生了许多新的管理思想，如ERP、BPR、SCM等等。ERP（Enterprise Resource Planning 企业资源计划）强调利用网络技术将公司的销售、采购、财务、人事等资源高度融合在一起，提高工作效率，资源利用最大化。BPR（Business Process Reengineering 公司再造）则是利用网络技术大胆改造公司原有业务流程和运作模式，通过重新整合，使公司发生实质性的变化，从而更有效地响应市场，服务客户，降低成本，提高效率。SCM（Supply Chain Management 供应链管理）要求在网络经济条件下，企业不断完善内部业务流程，加强与业务伙伴们的合作，以便更好地满足客户要求，其直接的经济利益是为了更好地响应客户，降低成本与存货；战略上的利益则是为了进入新的市场，建立战略伙伴关系，为客户提供个性化服务，从而增强企业的竞争力。

网络经济将为企业多种机遇，主要是快捷地获取大量的信息资源，随着经济的发展，信息资源的作用越来越重要，它正在成为企业、个人和国家增强竞争力的决定因素，闭目塞听将造成土地、资本和劳动力资源的极大浪费，花费人力去研制先进国家已获突破的技术，花费资金去投产落后的产品，将会使企业错过发展的最佳时机。

网络经济也使社会和企业面对新的问题。网络经济使企业的生产方式由传统的粗放型、消耗型向现代的集约型转化，使资本的有机构成提高，传统的企业结构已不适应市场需求。对企业管理者来讲，要不断学习新知识，新技能，改变现有的知识结构，使自己能适应新经济时代的需求。

企业管理出版社出版的美国IDG新经济工商实务傻瓜丛书，将帮助我国企业了解发达国家在网络经济时代的企业经营之道，以利于我国广大企业在网络经济时代的竞争和发展。我们相信，中国企业家通过现代知识的不断更新，将带动企业现代化水平以及管理的革命性发展，促进我国企业在经济全球化的大潮中更好地应对挑战，加快发展。

陈锦华
2000年2月

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

翻译委员会

主 任：尹援平

副主任：张瑞恒

委 员：（按姓氏笔划）

丁 峰 马晓光 王学斌 王贵基

田晓犁 玄肇清 刘国平 刘金剑

孙泽民 远松山 吕国建 朱凤鸣

杜 敏 肖震东 吴太刚 陈永秋

陈忠华 胡 晓 贺卫华 贺启春

阎书会 谭振山 谭繁华

内容提要

本书是一本优秀的企业管理学论著。作者以企业计划的制定过程为框架，对企业战略管理的诸多方面进行了比较全面的理论介绍和分析，并通过生动、详实的企业经营案例，揭示了企业经营管理之道，给人以警示。

本书将理论与实际相结合，取材丰富，见解独到，语言朴实活泼，使较为深奥的企业管理理论和方法变得浅显易懂。

本书既适用于教学和培训，也适用于企业管理人员自学。

作者简介

保罗·蒂法尼 (Paul Tiffany) 是美国加利福尼亚州圣罗沙的保罗·蒂法尼公司的管理董事。这家公司在过去的 15 年为全世界的组织提供管理方面的培训和服务咨询。此外, 保罗·蒂法尼还为美国的一些高等商业院校讲授企业计划课程。这些院校包括斯坦福大学、华尔敦大学、加利福尼亚大学的哈斯商业学校以及他本人最近担任副教授的伯克莱学院。他在哈佛大学获得了 MBA 硕士学位, 在伯克莱获得哲学博士学位。可以通过电子信箱与他取得联系:

tiffany @ haas. berkeley. edu.

史蒂文·彼得森 (Steven Peterson) 是一家技术管理培训公司的合伙人和创建者。这家公司专门制作有关企业战略、企业计划和一般管理技巧方面的软件。他创造并设计了一种企业管理方面的电脑模仿软件。这种软件制造了一种动态的企业环境, 在这种环境中, 参与者可以经营公司, 制定变化多端的经营战术, 并在市场中与对手竞争。史蒂文的这一软件, 使全世界的企业培训软件增加了趣味性、亲手制作的体验、团队精神和竞争的挑战性。他曾与大大小小的各种公司在产品和服务方面进行合作, 这包括从远程通讯到财务服务, 从高技术到消费品和工业设备方面的各种产业。他的电子信箱是: Peterson @ Home Planet Tech. com.

当史蒂文不再为自己的企业制订计划时, 会重新设计自己有 80 年历史的老房子, 或者重新设计一下花园。在这两者之中, 他认为园艺设计是最难的。他在数学、物理学方面获得过学士学位, 在康奈尔大学获得过博士学位, 在哈斯商业学校、伯克莱的加利福尼亚大学兼职。他与老朋友彼得及爱犬住在海湾区。

序

我从来未想过会在一本名为《如何制订企业经营计划》的书上签名。在 Lamson & Sessions 公司，我们像其他工业的领导者们一样地工作着，并不断努力让顾客满意，为利害关系者服务。我们相信我们终将如愿以偿，因为在 Lamson & Sessions 没有白痴。然而，就像许多有计划的公司一样，我们已经制定出一个企业计划以及能够在市场中发挥作用的策略。我们在开始做企业计划时，阅读了一些权威书籍，向顾问做了咨询，而且是按他们推荐的程序去做的。

可是你知道怎样？做计划是件很复杂的事，它并不像许多书上假设的那样，只是一个简单的公式。我们开始意识到做计划是一个过程，它包括许多分析工作：认识自我，认识顾客，认识我们的竞争对手以及市场情况；它还包括把计划与预算联系起来的谋划过程，而不是让预算来支配计划。

因此，我们拜访了保罗·蒂法尼（Paul Tiffany）博士——本书的作者之一，他曾我们的领导班子中工作，并对企业战略和计划发表过见解。他与我们的高级职员接触了几天后，我们便开始了不同以往的工作。他要为我们这本《如何制订企业经营计划》提供指导，得知这一消息后我们兴奋不已。

我建议你读一读这本书，深入思考后再用。这本书是个非常好的工具——比我以前看过的有关企业计划的任何书都要好。这本书很实际，提供了大量实例，给那些正在做计划或想了解企业计划的人提供了真知灼见，能起到立竿见影的作用。总之，这本书的确非常实用。

约翰·B·舒尔茨 总裁兼首席执行官

本书导读

.....

现在，你可能想读读这本书了，这很好。不管你信不信，我们知道你是怎么想的。实际上，我们建议你看看下面的几种情况，我们敢肯定，总有一种是符合你的：

- ✓ 你有一个全新的好主意，迫不急待地想使公司运作起来。
- ✓ 你的经理刚刚揭开新的一页，想让你在三周内做一个企业计划。
- ✓ 你一直都没有有计划地经营，而现在你就是那个翻开新的一页的人。
- ✓ 你曾认为自己早就有了计划，但这个计划似乎不可行。

我们是不是贴近一些了？不管你属于上述哪种情况，都可不必冥思苦想，读这本书就会得到启发。我们不能预知你的企业未来，但是我们能帮你用这些计划，为将来做好准备，而且会帮助你走好每一步。

为什么需要这本书

你很明白计划的重要性，但还不知如何做计划。通过在大大小小公司里多年的工作，了解到企业计划是至关重要的——它是通向公司目标的唯一途径。

这本书会帮助你循序渐进地制定一个计划。在这个过程中，你会逐渐了解你的企业，它有助于你将来击败竞争对手。

对于你们当中的一些人来说，企业计划要求你去为公司的开办筹集资金。至多，它也只是个形式；最坏，它是一个讨厌的责任。但企业计划不只是为了筹集资金，它还是一个有力的工具，它能让你的公司更好地运作，并获得成功。

难道企业计划有魔力吗？不，这里根本不存在魔术。企业计划之所以能起作用是因为它让你去考虑你的所作所为。它会敦促你去推测公司的未来以及使这一切得以实现的做法。计划会指导你按照要求的步骤去达到公司的目标。例如：

- ✓ 企业计划要求你仔细地审视同行业、顾客以及竞争对手，以便判定什么才是你真正的机会以及所面临的威胁。
- ✓ 企业计划让你仔细审视公司，能使你客观公正地认识公司的能力和资源、优势和劣势。
- ✓ 企业计划要求你做好财务报告、预测以及预算，使你了解所处的位置以及将来的打算。
- ✓ 企业计划可以让你为不确定的将来做好准备，它激励你去制定公司的企业战略，从而增加成功的机会。

本书的使用说明

无论你是谁，做什么工作，是在一家大公司工作还是自己独资经营，《如何制订企业经营计划》这本书都会帮助你的企业获得成功。你可以根据个人的不同情况来读这本书。

- ✓ 如果计划对你来说是很新的东西，你就从头读起，我们会做你的向导。我们会从始至终指导你，决不会让你陷入困境。
- ✓ 如果你对计划了解一些，那就可以去看那些你最感兴趣的内容，比如，如何识别成功的决定因素，或公司的优势与劣势。你看完这些后，很可能会想接着看别的章节。

记住，做企业计划永远都不晚。你会发现在这本书里，有你想要的东西。

本书的组织结构

《如何制订企业经营计划》一书共分六个部分，均以企业计划为基础。然而，你不必读所有的章节，当然也不必非按顺序去读。每一章都论述一个特殊的话题，有的章节你可能需要，而有的则不需要。所以你可以选真正感兴趣的部分去读。

第一部分 确定方向

在你做企业计划之前，要确定一下未来的方向。这一部分会通过确定公司的宗旨、目的与目标来步入正轨；然后我们会帮你确立公司的价值观以及对未来的预见。

第二部分 市场分析

为了做好企业计划，你应当对市场做一分析。在这一部分中，我们将帮助你去分析产业结构，找出机会和威胁的来源；帮你分析顾客，以便能了解顾客需要什么，并进行分类；最后，帮你分析竞争对手，确定你的决胜战略。

第三部分 公司的前景

在这部分主要研究你的公司。我们帮助你客观地看待公司的能力和资源，认清优势和劣势；看看为顾客提供的真正价值是什么，竞争优势是什么；最后，指导你去做财务分析，作出财务预测和预算。

第四部分 展望未来

做企业计划的首要原因就是为将来做好准备。这一部分我们将帮你展望未来并做好应变的准备；介绍几种一般的选择，并教你去做决策；为你考虑了不同的方向，可以随着公司的发展而进行选择。

第五部分 计划者的工具箱

在这一部分，我们将帮你构建一个既有效率又有效果的公司；帮助你做人力资源的开发，发挥员工的技能来实现计划确定的目标；最后，给你设计一个企业计划范例。

第六部分 企业计划的十招与十忌

这一部分从宏观的大视点出发，论述在做计划时应注意的一些问题，包括一

些提示和暗示。

本书的标识说明

为了指导你做好企业计划，在本书的左边我们用了一些标识。其意义如下：



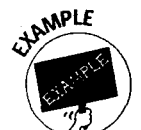
领先一步

这个标识表示获得竞争优势的方法。



专业术语

无论你在哪儿看到这个标识，你就会明白这是企业常用的专业术语。



案例

这一标识告诉你这是从企业界选出的典型范例。



经理提示

该标识表示所提到的管理方法不仅适用于多数大企业，而且对小企业也很有帮助。



警告！

除非你注意到这个警示，否则你会丧失非常重要的东西。



切记

别忘了这些关键性的提示。

从哪儿开始阅读

最好是先翻阅一下《如何制订企业经营计划》，然后挑出一两章你感兴趣的部分，如果你真是个敢于挑战的人，就从头开始吧。

目 录

第一部分 确定方向

第一章 企业计划的开始	(3)
计划概述	(3)
展望未来	(4)
回顾过去	(4)
人际关系	(5)
计划者的任命	(5)
书面计划的编写	(5)
行政总结	(6)
公司概况	(6)
企业环境	(7)
公司的描述	(7)
公司的战略	(7)
财务回顾	(8)
行动计划	(8)
第二章 正确的方针	(9)
企业的宗旨	(9)
开始准备	(10)
确定公司的宗旨	(10)
目的与目标	(11)
没有目标的困惑	(11)
如何制定公司的目的与目标	(12)
效率与效果	(13)
目标管理	(14)
确定公司的目的和目标	(15)
目的确定原则	(15)
目标确定原则	(15)
正确的目的与目标	(16)
避免陷阱	(17)
时间就是一切	(18)

第三章 企业的社会责任与道德	(19)
价值观为什么重要	(19)
棘手的选择	(20)
无价值观带来的后果	(20)
有价值观的好处	(21)
价值观的识别	(22)
投资者	(23)
其他有关者	(24)
信条和原则	(25)
价值观的整理	(26)
制定价值说明的快速方法	(26)
制定价值说明的酝酿过程	(27)
公司远见说明的编写	(28)

第二部分 市场分析

第四章 企业环境分析	(33)
企业的定义	(33)
行业分析	(34)
结构	(35)
市场	(36)
人际关系	(37)
财务	(38)
信息咨询	(39)
成功的决定因素	(40)
技术	(41)
制造	(41)
人力资源	(41)
组织	(41)
服务	(42)
选址	(42)
营销	(42)
分销渠道	(42)
政府法规	(42)
机会与威胁	(43)
商机无限	(43)
阴霾密布	(44)
第五章 顾客分析	(46)
谁是你的顾客	(46)
好顾客	(46)

差顾客	(47)
别人的顾客	(49)
顾客的购买理由	(50)
理解需要	(50)
确定动机	(50)
顾客是如何作出选择的	(51)
感觉就是现实	(52)
采用的五个步骤	(52)
牢记大局	(53)
企业客户	(55)
间接要求	(55)
正式的决策	(55)
需要认真估计的力量	(56)
第六章 顾客分类	(57)
市场细分的定义	(57)
市场细分的方法	(59)
谁在买	(59)
顾客买什么	(63)
顾客为什么买	(65)
有用的细分市场	(68)
细分市场的大小	(68)
顾客可以被识别吗	(69)
你能接近市场吗	(70)
细分市场中顾客的行为	(70)
第七章 竞争	(72)
了解竞争对手	(73)
识别真正的竞争对手	(74)
以顾客选择为基础的竞争	(74)
以产品使用为基础的竞争	(76)
以战略为基础的竞争	(76)
未来的竞争	(79)
了解竞争对手的行动	(80)
确定他们的能力	(80)
市场战略评价	(81)
预测竞争对手的行动	(82)
竞争者的目的	(82)
竞争者的假设	(83)
赢得竞争	(84)
事实和数字	(84)

选择你的战场	(85)
--------------	------

第三部分 公司的前景

第八章 企业形势分析	(89)
形势分析	(90)
优势和劣势的识别	(90)
参考的框架	(91)
能力和资源	(92)
成功的决定因素	(97)
形势分析的三维法	(98)
竞争对手一瞥	(98)
SWOT 分析法	(98)
第九章 发挥优势	(101)
对公司事务的描述	(102)
价值链的构建	(102)
不同价值链的比较	(103)
锻造你的价值链	(105)
优势的发挥	(107)
竞争优势	(108)
核心能力	(109)
优势的保持	(110)
资源的配置	(111)
第十章 财务	(113)
损益表	(114)
收入	(114)
成本	(115)
利润	(116)
资产负债表	(116)
资产	(117)
负债和所有者权益	(118)
现金流量表	(120)
现金收入与现金支出	(120)
净现金流量	(122)
财务比率	(123)
短期负债	(124)
长期负债	(125)
相对盈利能力	(126)

第十一章 预测与预算	(128)
财务预测	(129)
假设的损益表	(130)
估计的资产负债表	(133)
估计的现金流量表	(135)
其他财务备选方案	(136)
杜邦分析体系	(136)
假设分析	(137)
预算的编制	(138)
预算的基本内容	(138)
如何编制预算	(139)

第四部分 展望未来

第十二章 变革	(145)
变革的方面	(146)
经济趋势	(147)
技术趋势	(149)
美国政府趋势	(151)
文化趋势	(153)
变革的预测	(155)
趋势预测	(155)
设想方案法	(156)
变革的影响	(157)
几率理论	(157)
是赢还是输	(158)
第十三章 战略	(160)
制定战略的重要性	(160)
战略的概念	(161)
战略何时起作用	(162)
战略应用	(162)
低成本领先战略	(163)
别具一格战略	(166)
产品的特色	(167)
产品的质量	(167)
产品的包装	(168)
专一化战略	(169)
战略选择	(171)
领导与追随战略	(173)
制定你自己的战略	(174)