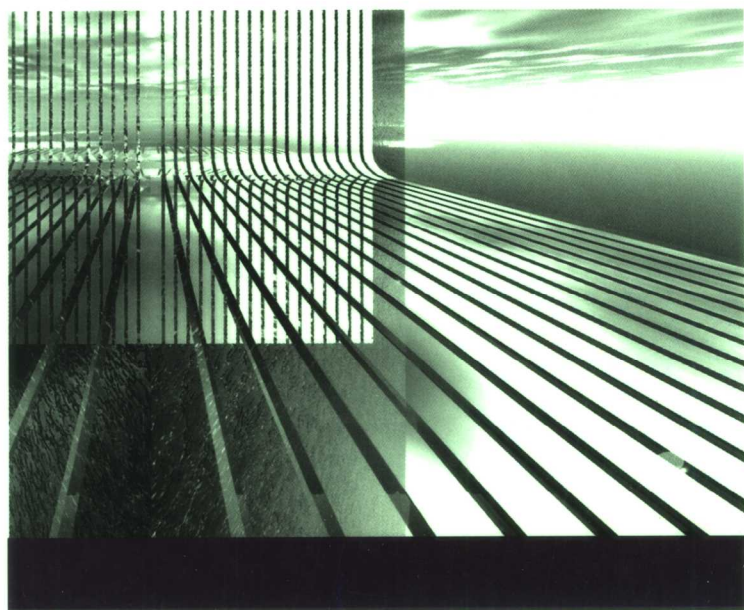


张振刚 主编 韩立红 副主编

企业管理实务



Chemical Industry Press



化学工业出版社

企 业 管 理 实 务

张振刚 主 编

韩立红 副主编



化 学 工 业 出 版 社

· 北 京 ·

(京)新登字 039 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理实务/张振刚主编. —北京: 化学工业出版社, 2004.7

ISBN 7-5025-5805-5

I. 企… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 073913 号

企 业 管 理 实 务

张振刚 主 编

韩立红 副主编

责任编辑: 董 琳

责任校对: 王素芹

封面设计: 蒋艳君

化学工业出版社出版发行

(北京市朝阳区惠新里 3 号 邮政编码 100029)

发行电话: (010) 64982530

<http://www.cip.com.cn>

*

新华书店北京发行所经销

北京云浩印刷有限责任公司印刷

三河市前程装订厂装订

开本 720mm×1000mm 1/16 印张 24 1/2 字数 439 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5025-5805-5/F·56

定 价: 42.00 元

版权所有 违者必究

该书如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责退换

前言

企业管理所覆盖的内容很广，前人所做的工作也已很多。随着我国市场经济的不断发展，无数的实践者又以自身的努力日益丰富着管理学的崭新内容。

在多年来的教学及社会服务过程中，我们一直在思考着这样一个问题：对众多的初学者和企业工作者来说，一本什么样的企业管理教材，才能使他们更容易消化、吸收，并随之转化成良好的学习效果呢？

显然，这样的教材必须能理论联系实际，充满实战气氛，叙述生动形象，并保持与时代的同步。

这也就是我们编写本书的主要动机。我们希望本书与现实的联系能够更密切一些，毕竟大多数学习者不是为了做理论研究，而首先是为了丰富自己的感性认识，并在一旦需要时便去亲手实践。

如今企业都在强调执行力，教科书也应强调自身的可操作性。而反观我们的许多教材，往往都把自己当成哲学文本来撰写了——只谈原则方向，不谈落实方法。如同一部武林秘笈，让人不知从何练起。

我们希望能在这方面做一些改进。我们认为，对管理科学在掌握上的深浅差异，其实就在于对具体问题分析能力的不同。低层次的管理知识分析简单、局部的问题，高层次的管理知识分析复杂、全局的问题，而绝不是仅将理论概念一再地阐述。

中国企业的生存环境是独特的，没有任何一种既成模式可以遵循。中国市场已成为当今世界上最复杂的市场，中国企业的管理也是世界上最具挑战意义的管理。在当今的时代，尤其要善于用批判的眼光去看待管理理论。如果现在需要你去从事一项管理工作，你要做的多半不是继承、照搬，而是扬弃、创新。

历史没有定论，所以需要历史研究。管理也没有定论，所以需要在实践中一再探索。实事求是永远是我们行事的根本。这是我们最想告诉给学习者的话。因为我们时常在现实中看到这样的例子：有些原本文凭不高的中小企业的经理，在企业发展过程中，凭借自己的精明和商业头脑做大了企业；但因为以前对管理理论和知识不甚了解，一旦接触了一些听起来十分先进的东西，就佩

服得五体投地，并立即予以全盘接受，全然不顾实际情况。更不用说一些管理专业毕业的学生，在校时学了满身的屠龙之术，到了现实工作中却依然不知所措。

我们希望永远不再产生这样的学习者。其实，无论在什么国家，真正的管理大师都不是出自于理论研究机构，而是出自于实战中的企业。这其实也是国内管理理论界最缺乏的东西。

我们将在忠实于现实、服务于社会的道路上继续着我们的努力。

本书由张振刚主编，韩立红任副主编，薄建奎、陈艳、侯磊任编委。其中，第一章、第二章、第五章、第七章、第九章、第十章、第十二章、第十五章、第十八章由张振刚编写，第三章、第四章、第六章、第八章、第十四章、第十六章、第十七章由韩立红编写，第十三章由薄建奎、侯磊编写，第十一章由陈艳编写。全书由张振刚策划、统稿，并最终审定。

本书可作为高校管理专业及相关专业学生的教材使用，也适合企业管理人员及管理爱好者们用于自学。

我们的工作需要再加以深入改进的地方，敬请广大读者指正。

E-mail: lxqh@mail.qdcatv.com.cn

张振刚

2004年2月于青岛

目 录

第一章 现代企业的创立	1
第一节 企业的概念.....	1
第二节 公司创立过程.....	4
第三节 现代公司治理结构	11
第二章 企业经营环境分析	16
第一节 环境分析概述	16
第二节 外部一般环境分析	18
第三节 外部特殊环境分析	21
第四节 企业内部环境分析	28
第三章 管理的职能	34
第一节 管理概述	34
第二节 管理的基本职能	39
第三节 管理学的研究对象	42
第四节 管理人员的工作与技能	44
第四章 传统管理思想	50
第一节 中国传统管理思想	50
第二节 西方古典管理学派	56
第三节 西方现代管理学说	67
第五章 企业组织结构	74
第一节 组织结构设计	74
第二节 业务流程管理	85
第六章 企业经营战略	94
第一节 企业战略概述	94
第二节 经营战略的类型.....	100
第三节 战略的设计与实施.....	112
第七章 企业领导与职业经理人	120
第一节 企业领导的个人修养.....	120

第二节	领导方式及其理论	128
第三节	职业经理人的基本素质	135
第四节	职业经理人的规范与定位	137
第八章	人力资源管理	145
第一节	人力资源管理概述	145
第二节	人力资源的形成	148
第三节	人力资源的开发	153
第四节	人力资源的运行及管理	163
第九章	目标管理	170
第一节	目标概述	170
第二节	目标管理概述	171
第三节	目标管理过程	176
第四节	生产绩效的目标管理	180
第五节	标准化管理	184
第十章	质量管理	187
第一节	全面质量管理	187
第二节	ISO 9000 系列标准	194
第三节	6 Sigma 管理	198
第十一章	企业物流管理	201
第一节	企业物流管理概述	201
第二节	供应物流管理	204
第三节	生产物流管理	215
第四节	销售物流管理	221
第十二章	营销管理	226
第一节	营销管理概述	226
第二节	市场营销的基本策略	231
第十三章	财务管理分析	247
第一节	财务管理概述	247
第二节	筹资管理的方法与策略	251
第三节	投资管理的方法与策略	259
第四节	财务报表分析	266
第十四章	人际沟通	277
第一节	沟通的基本原理	277
第二节	组织内部的沟通	283

第三节 外部沟通·····	293
第十五章 企业形象管理 ·····	297
第一节 企业形象战略——CI 的选择 ·····	297
第二节 CI 的导入方式 ·····	302
第三节 企业形象的相关应用·····	306
第十六章 企业信息化管理 ·····	311
第一节 企业信息化概述·····	311
第二节 ERP、CRM 与 SCM ·····	318
第三节 电子商务·····	331
第十七章 企业文化建设 ·····	336
第一节 企业文化概述·····	336
第二节 中外企业文化比较·····	341
第三节 企业文化的形成机制·····	347
第四节 团队建设与团队精神·····	355
第十八章 管理变革与新型企业组织 ·····	362
第一节 “大企业病”的治理 ·····	362
第二节 企业的二次创业·····	366
第三节 实时企业组织·····	371
第四节 知识管理·····	375
主要参考文献 ·····	380

第一章 现代企业的创立

在商品市场上，不是以国家，而是以企业来划分边界。

第一节 企业的概念

一、企业是怎么回事

在国外的教科书上，对企业这样定义：企业就是人们组织起来为居民提供产品或服务的单位。它可以是盈利的，也可以是非盈利的。

照他们的这种说法，所有社会上的组织机构，包括政府、军队、学校等，都可以划入企业的范围之内。

这么说是不是太宽泛了呢？

其实没关系，因为企业发展到今天，已经历了若干历史阶段。目前我们在日常所说的企业，通常都是指“现代公司制企业”，也就是有限责任公司和股份有限公司的概念。对这两种典型的企业形式，各国都有着严格的制度界定。而若是笼统说企业的话，是可以将其范围放得宽一些的。

我国对企业的一般定义是：企业是一种自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织，并具有经济法人的资格。

二、企业制度的类型

所谓企业制度，是指建立在一定财产组织形态基础上企业各方责、权、利关系的总和。

无论什么企业，都无非是由出资人、债权人、雇员等多方组成的契约体。

由于财产组织形态的不同，契约各方的权利、责任、义务等必然不同，从而构成了不同的企业制度。

在市场经济几百年的发展过程中，形成了三种不同类型的企业制度，即业主制企业制度、合伙制企业制度和公司制企业制度。前两者属于自然人企业，出资者承担无限责任。后者属于法人企业，出资者承担有限责任。

1. 业主制企业

这种企业又称独资企业（注意和涉外独资企业的区别）。它是由业主一人出资，自己经营，收入全归自己，风险也由自己承担的一种企业类型。在这里，所谓无限责任的含义就是，一旦企业出现资不抵债的情况，业主要用自己的全部家当对企业承担连带赔偿责任。

这种企业诞生在市场经济早期，今天仍普遍存在，那些路边的小店铺便都属该种类型。它在现代市场经济中仍然必不可少，是社会化大生产的必要补充。

它的优势是：所有权和经营权（即管理学中著名的“两权”）归于一体，经营灵活，决策迅速，创立和解散的手续简单，产权可自由转让。

但也很显然，它有更多的不利之处：企业不是法人；经营规模小；受偿债能力限制，难于从事投资规模较大的产业，最终使企业很难做大。

《中华人民共和国个人独资企业法》于2000年1月1日起施行。工商部门对个人独资企业颁发的是非法人的营业执照，也就是说它不能以“公司”名称出现，只能取“厂、经营部”等名称。如果发生经济纠纷时，个人独资企业依法要承担无限责任。

《个人独资企业法》的立法宗旨是降低办企业的“门坎”，鼓励个人投资，保护独资企业和投资人的合法权益。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的出资人，签订合伙协议联合经营的组织。它可以由其中的一位合伙人出面经营，也可以由若干个合伙人共同经营。

在通常情况下，合伙企业的经营所得为全体合伙人分享，经营亏损为全体合伙人共同承担。如果出现经营失败、企业倒闭、资不抵债的情况，每个合伙人都要以自己出资以外的财产按照入股比例承担责任。但如果有的合伙人个人财产不够索赔标准，事情就有点麻烦，从制度上讲，此时其他合伙人要代为清偿——这是合伙制企业的一个突出的特点，即合伙人之间的相互代理制度。显然，这对其他合伙人而言是不太公平的，且具体操作起来也很不便。所以国外也有过这样的合伙制企业，合伙人中的一部分人对企业负有无限责任，其他人只负有有限责任，也就是所谓的“赚了大家分，赔了算我的”。

合伙制企业与业主制企业都有一个共同的特点，就是企业的建立与经营活

动都是建立在自然人的信誉之上，企业不是独立的法人，个人财产与企业财产不分离，个人必须用其全部财产为企业承担无限连带赔偿责任。

这种企业在我国民营经济中有较大数量的出现。

3. 公司制企业

公司是由两个以上股东出资建立的，有独立法人财产、独立法人地位，能够以法人财产为基础享有民事权利、承担民事责任的经济组织。

公司制企业与前两种企业的最大区别，就在于前者是建立在“资合”的基础上，而后者是建立在“人合”的基础上。

所谓法人，就是由法律创造的具有人格的实体。法人可以有它自己的名称、法定住所，可以有权拥有财产，参与社会各种经济活动。法人是法律概念上的“人”。

公司法人财产具有整体性和延续性。整体性是指公司的财产不可分割，股东一旦投资到公司，就不可抽回，只能转让。这使得公司的财产不会因股东的变化而出现经常性的变动，保持了一定的稳定性。同时，股东的个人生命已经不能影响公司的生命。延续性则是指只要公司存在，公司法人就不会失去财产权，股东的变动不会影响法人财产权的行使。

公司制企业的最大特点是实行有限责任制度，这是企业发展史上的一次飞跃。它有两个方面的含义：一是对股东而言，他们以其出资额为限对公司的债务承担有限责任；二是对公司法人而言，公司法人以其全部法人财产对其债务负责。

公司制企业还实现了股东所有权与法人财产权的分离，这意味着可以不再由所有者亲自经营自己的财产，而可以将其委托给专门的经营者代为经营。这也是一个重大的历史进步。

在本书中我们所要讨论的，就是公司制企业。

三、公司制企业的种类

在现代社会中，公司制企业仅指有限责任公司和股份有限公司。它们的共同特点是都具有有限责任制度，同时又各具不同的特点。

1. 有限责任公司制

有限责任公司的特点如下。

(1) 股东数量少。我国《公司法》规定，有限责任公司由2个以上50个以下股东共同出资设立。

(2) 最低注册资本数量要求不高，比较容易组建。我国《公司法》规定，有限责任公司注册资本的最低限额为：以生产经营或商品批发为主的公司人民币50万元；以商业零售为主的公司人民币30万元；科技开发、咨询、服务性公司

人民币 10 万元。而股份有限公司的注册资本最低限额为人民币 1000 万元。

(3) 公司不发行股票，权益证明不上市流通，但可以在股东内部转让。如向股东以外的人转让出资，须经半数以上的股东同意。

(4) 公司只在内部向股东汇报工作，不必采取社会公示的办法，有利于保守商业秘密。

2. 股份有限公司制

股份有限公司是指全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票筹集资本的企业法人。

它具有以下特点。

(1) 公司全部注册资本划分为等额的股份。公司以公开向社会公众发行股份的形式筹集资本，出资人以份额形式入股并参与分配和企业治理。这意味着它可以大量募集社会资金，增大经营规模。

(2) 股份有限公司的股东人数不得少于法律规定的最低数目。我国《公司法》规定，设立股份有限公司，应当有 5 人以上为发起人。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集设立方式。在这里，股东可以是自然人，也可以是法人。

(3) 股东不得退股，但股票具有流通性，可以自由转让。这是股份有限公司能吸引社会资金的一个重要因素。

(4) 股份有限公司必须实行财务公开的原则。在每个财政年度的中期和终期时，要将公司的年度报告和有关财务报表向股东及社会公众公布。

改革开放后的 1983 年 7 月，新中国第一家社会主义股份制企业“宝安县联合投资公司”问世，并印制了股金证和股东手册。在它的示范作用下，我国企业界引发了连锁反应。1984 年 9 月，北京市成立了第一家股份制公司——“北京天桥百货股份有限公司”，发行了定期 3 年的股票。同年 11 月 18 日，上海“飞乐音响公司”部分公开发行了新中国第一张规范化的股票。

第二节 公司创立过程

一、创业意味着什么

创业是创业者、创业机会、新创组织和各种资源相互作用、相互匹配，以

创造价值的动态过程。

1. 创业者

创业者有时是个人，有时是以团队的形式出现。

创业者在创业时，能够获得成就感和权力欲望等方面的满足，当然也要承担一定的风险。

创业者在创业过程中起着关键的推动和领导作用，包括创业机会的识别、创业资源的获取、创业计划的制定、企业组织的创立等。

创业的成功与失败，在很大程度上取决于创业者的素质和经验，其作用甚至比创意、机会、资源等更加重要。因此创业者要对自身进行评价，明确自己是否愿意创业、为什么创业和是否有能力创业。

2. 创业机会

创业机会是指当前服务于市场的工商企业留下的市场缺口，它意味着消费者能得到更好的产品和服务的可能性。

创业者往往从发现和识别创业机会开始创业，努力改进所提供的产品或服务，或者改进提供的方式。这种改进是一种创新。如果市场认同了这种创新，那么，创业者就可以创造价值。

创业机会具有适时性的特点。就是说，一个创业机会转瞬即逝，如果不及抓住，可能就永远失去了。

3. 新创组织

这里的组织就是创业者所创办的工商企业。根据创办者申请的经营范围，需要有一定数量和层次的员工。

新创企业组织的显著特征是：创业者的强有力领导，缺乏正式的组织结构和规章制度。

在许多方面新创企业还不够成熟，但它们接受新事物快，并能对变化迅速地做出反应。在此过程中它们得以发展壮大和走向成熟。与此同时，组织也日趋正规化。

这些创业同伴们之间，不一定非得有多么深厚的私人交情，但一定要预先将责权利关系界定清楚。否则可能会给日后的发展埋下隐患。正是常言说的：生意好做，伙计难搭。

4. 资源

资源是指企业中的各种投入，包括人、财、物等。资源不仅包括有形资产，如厂房、设备等，也包括无形资产，如品牌、专利、企业声誉等。所有这些资源都属于投资。

创业者的关键职能之一，就是吸引这些投资，将其转化为市场需要的产品

和服务,实现创业机会的价值。

英雄不问出处,条条大路通罗马。现有企业的创立方式的确五花八门,几乎无规律可循。

而且,仔细探询当今的许多成功企业,还会发现其历史上“第一桶金”的获得往往都是采用了不甚规范的手段。

但在完成其原始积累之后,这些企业的决策者们便迟早会发现,需要对自己的企业进行规范管理了。

也就是说,创业可以八仙过海,发展却需要按部就班。

二、创业者的个人能力

创业者需要两种技能,一般的管理技能,即有效组织和运作企业各种资源的能力;人际关系技能,即与人和谐相处的能力。

1. 一般的管理技能

(1) 战略能力 是指能够整体分析企业与环境的关系,知道如何与环境相适应,如何有效地组织资源向顾客提供产品与服务,以及如何获得核心竞争力的能力。

(2) 计划能力 是指考虑未来将如何变化,这些变化如何影响企业的生存与发展,以及为适应将来的变化企业现在应如何做的能力。

(3) 营销能力 是指洞察企业提供的产品和服务机器特性,理解它们如何满足顾客的需要和如何使顾客认识其价值的价值的能力。

(4) 理财能力 是指管理钱财,能够保持对资金支出的跟踪和监控现金流动,以及根据潜力和风险评价投资价值的价值的能力。

(5) 项目管理能力 是指组织投资项目、确定投资目标、确定项目工作计划以确保必要的资源在正确的时间处于正确的位置的能力。

(6) 时间管理能力 是指有效地利用时间,能够优先安排重要的工作和按计划行事的能力。

2. 人际关系技能

(1) 领导能力 是指引导、支持和帮助人们努力工作、完成组织所确定的目标的能力。

(2) 激励能力 是指唤起人们的工作热情,使他们全身心地投入其正在进行的工作的能力。

(3) 委派能力 是指向不同的人分派各项任务的能力。

(4) 沟通能力 是指运用口头和书面语言等表达思想和传递信息的能力。

(5) 谈判能力 是指理解谈判情况、掌握谈判技巧、达到谈判各方利益最大化的能力。

这些不同的人际关系技能是有内在联系的，比如好的领导要求能够具有激励能力，有效的委派要求有沟通能力。

三、对创业机会的评价

1. 创业机会的表现形式

(1) 新产品 新产品是指不同于现有产品，可以更好地满足消费者需求的产品。新产品可能基于原有技术，也可能源于新技术。

一些创业者就是基于开发一种新产品而开始创业的。科技人员和学生创业多属于这种类型。

(2) 新服务 新服务是指为顾客提供更好的服务的行为，这种行为是为完成特定的任务或解决特定的问题。

事实上，产品和服务不是截然分开的。企业为消费者提供产品时，往往离不开相关的服务，如产品的售前、售中和售后服务。而服务也离不开物质上的支持。

认识到这一点十分重要，因为创业机会很可能就是通过现有产品上添加服务内容，或利用新的技术提供更好的服务来实现的。

(3) 新的生产方式和经营方式 由于产品生产方式的创新，可能会提高生产效率从而降低成本及价格，或者提高产品质量，或者缩短交货时间，从而为顾客提供新的价值，使企业具有竞争优势。采用这些新的生产方式进行生产创新的企业，就会利用这种竞争优势与现有的企业展开有力竞争。

新的经营方式可以使更多的消费者更方便、更快捷地得到企业提供的产品或服务，因而也存在创业机会。

美国戴尔电脑公司的直销经营方式，打破了传统的通过经销商向顾客提供产品的模式，选择的是一种常人们觉得难以想像、不胜其烦的产品销售方法，却打开了一种全新的市场，获得了极大的成功。

2. 创业机会的评价

不是所有的创业机会对创业者都具有同等的价值，因为创业者的资源和能力有限，不可能去追逐所发现的每一个创业机会。他们必须去选择那些回报潜力最大并有能力去有效利用的创业机会。

在选择创业机会的过程中，主要应考虑以下因素。

(1) 创业机会的大小 需要分析市场规模的大小，企业能获得多大比例的

市场份额，企业可获得多少销售额，创业机会可利用多少时间等。

(2) 需要多少投资 这实际也是评价创业者开发这个创业机会的能力，需要分析的是，当前和今后需要什么类型的投资和投资规模，有无能力获得这些所需投资，有无能力有效利用这些投资。

(3) 回报 需要分析将获得多少利润以及持续多长时间，与其他创业机会比较其吸引力如何，其机会成本是多少。

(4) 风险 机会与风险并存，高收益往往意味着高风险。关于风险的评价，需分析创业机会是否真的存在，机会有多大；如果市场环境发生变化，竞争者反应比预期的强烈，以及收益达不到预期目标怎么办；退出的可能性和方式如何等。

上述因素只有在相互联系中加以评价才有意义。例如，风险只有在与回报的联系中才能为决策提供依据。创业者在选择创业机会时，不能应用单一评价要素和绝对标准，要在对各种机会进行相互比较之后再做出选择，也就是将创业机会排队，从中选优。

3. 创业资源分析

(1) 资金资源 资金是最具流动性的资源，因为它可以直接购买其他资源。因此，资金被称作是企业的血液，创业者创办企业时往往最需要但也最缺少的就是资金。

创业者所需的资金主要有以下来源：个人存款，向他人筹集的个人借款，向金融机构筹集的各种贷款，投资者的投资。

创业者在融资时要考虑投资的资本结构，即权益资本和债务资本的比例。权益资本是投资者以企业股权性质注入的资本，投资者要求与企业绩效相联系的回报；债务资本是债权人以借债形式注入的资本，债权人要求的是与企业绩效无关的、基于商定的利息率的回报，还可能要求以企业的某些资产作为担保。

企业的资本结构反映了创业者与出资者分担风险的方式。

(2) 人力资源 人力资源是企业成功的关键因素。如果没有得力的人手，再充足的资金和技术设备，也难以创造出有效的价值。

人力资源中，创业者自然是最重要的成员。而随着企业的成长，还要聘任专业管理人员和职业经理人来管理企业，包括产品研发、生产、财务、营销等方面的人才。

确定和录用到合适的人员还不够，还要有效地领导和激励他们，包括安排合适的岗位、提供个人成长的空间和富有竞争力的报酬等。

(3) 实物资源 实物资源包括企业生产经营所需的厂房、机器、设备、仪

器、工具、原材料和零部件等。在创立企业时，创业者要确定所需的实物资源的种类，这取决于企业业务的性质和复杂程度。

要确定获得实物资源的最佳时机，以避免不必要的浪费。任何实物资源都有成本，因此要考虑获得的方式问题，例如租赁、分期付款、共享资源等方式，都可以缓解创业初期的资金压力。

实物资源是最不流动的资源，要将其转化为现金往往需要经过复杂的流程。因此，在购买实物资源时要慎重考虑，尽量节约。

四、创业计划的制定

制定好一份创业计划，可以成为创业者创办企业的指南。在创业进行过程中，随时检验创业活动的成效，在需要融资时，以创业计划吸引投资者的注意，并最终获得投资。

创业计划没有统一的格式，但至少应包括以下主要内容。

1. 前言

该部分简单介绍创业机会、创业者、新创企业，将提供的产品、服务及其特点，所需要的资源及拥有资源的情况，创业的宗旨、目标、理念和方针等。

2. 行业分析

就是对企业所处的行业状况和特点进行评价，主要包括：行业的规模、发展速度和增长潜力；竞争者的构成、特点及优势和劣势；竞争的激烈程度和竞争方式；市场细分的方式和各个细分市场的特点等。

3. 生产计划

即产品生产的数量和方式，主要包括：生产的产品种类和数量；生产产品的原材料及其供应商；生产产品的技术、过程、质量和成本；产品的运输、仓储和包装；产品的生产能力和资源保证情况。

4. 营销计划

该计划决定着向顾客提供产品或服务的方式，主要包括：拟进入的细分市场和进入方式；采取的市场竞争战略；产品或服务的组合、定价、分销和促销方式。该计划是创业成功的关键。

5. 组织计划

该计划决定着人力资源的组合方式，因此，它首先要明确各项创业活动的执行者和责任者，主要包括：新创企业所有制形式；企业的领导机构，即创业团队的构成、权力、职责和利益分配方式；企业的组织结构，包括职能部门的组成、权限、职责和相互合作关系；企业的组织管理制度。

6. 财务计划

该计划反映企业的未来财务状况，决定着企业的经营前景和投资者回报的