

目 录

contents

第一章 经营规划管理实施基础

第一节 经营规划管理解析	3
第二节 经营规划管理要领	7

第二章 经营规划管理制度范本

范本一 企业战略规划制度	17
制度一 公司战略规划管理制度	19
制度二 公司战略规划业务处理准则	33
制度三 领导地位企业战略实施准则	35
制度四 后发企业战略路线选择准则	37
制度五 中小企业战略规划准则	39
制度六 经营环境系统分析工作规范	42
制度七 市场供需系统分析工作准则	44



经营规划管理制度与表格设计（下）

制度八 经营策略制定工作标准	46
制度九 资源运用策略规划工作准则	50
制度十 经营方案规划准则	60
制度十一 公司基本组织规定	72
制度十二 公司业务机构综合管理规定	81
范本二 企业经营目标管理制度	89
制度一 经营目标制定工作准则	91
制度二 经营目标实施工作规范	94
制度三 经营目标工作执行规范	96
制度四 整体经营目标制定规程	97
制度五 个体经营目标制定规程	99
制度六 经营目标优先顺序与评价准则	101
制度七 公司年度经营目标规程（一）	103
制度八 公司年度经营目标规程（二）	105
范本三 企业经营计划管理制度	107
制度一 经营计划工作准则	109
制度二 长远规划制订准则	111
制度三 长期计划制订规程	113
制度四 长期计划制订及实施工作规范	116
制度五 中期经营计划制订规程	122
制度六 中期经营计划工作准则	125
制度七 年度经营计划制订工作规范	126
制度八 年度综合计划准则	130
制度九 年度利润计划制订工作准则	132
制度十 年度经营计划实施工作准则	134
制度十一 季度生产计划制订执行规范	138

目 录

制度十二	月度计划制订执行规范	140
制度十三	各部门计划评价准则	141
制度十四	生产计划制订工作准则	143
制度十五	开发计划制订执行准则	148

第一章

经营规划管理实施基础



第一节

经营规划管理解析

一、企业经营规划的概念和类型

企业的经营规划也称企业的总体战略，是指为实现企业总体目标，对企业未来发展的总方向所作的长期的、总体性的谋划。它是统筹企业各战略业务单位战备和职能战略等分战略的全局性指导纲领。

企业总体战略与分战略是一个从属和保证的关系。分战略从属于总体战略，由总体战略所制约；分战略又对总体战略的实现起到保证作用。

分战略对企业总体战略的从属性表现在三个方面：

1. 方向上的从属性

企业总体战略确定的是企业发展的总方向，而分战略确定的是各业务单位和职能部门的方向。分战略的方向必须符合总方向。



2. 目标上的从属性

企业各分战略的目标要符合总体战略的要求，并保证其实现。分战略的目标是通过分解总目标而来的。

3. 战略调整上的从属性

当企业外部环境发生重大变化，企业总体战略需要作适当调整或变革时，其分战略也要按照总体战略的要求作适当的调整，以保证企业总体战略的实现。

二、企业经营规划对企业的意义

企业经营规划主要考虑的是国民经济和所属行业的发展趋势对于企业发展的总体机会，以及企业对于自身条件和资源的综合平衡之后，对环境机会所作出的应对谋划。因此，经营规划在企业战略体系中的统筹全局、综合平衡的核心功能，是十分重要的。

企业经营规划所谋划的涉及企业的长期生存和发展的一些根本问题。首先是考虑企业应该选择在哪个行业里从事生产经营活动，以使自身的资源和能力优势能转化为长期的收益。其次，企业要考虑以何种方式进入或退出某个行业领域，从而尽可能地降低进入风险，获取时间和竞争上的优势。第三，企业还应对是否进入多个经营领域作出战略决策，尽可能地使企业获取机遇的成功与较小的市场风险相结合，等等。由此可见，企业经营规划考虑的都是关乎企业的根本利益，甚至决定企业能否生存和持续发展的关键问题。因此，企业的经营者，特别是董事会和高层管理人员，必须十分认真地对待企业经营规划的选择和决策。



三、企业经营规划的战略类型

1. 稳定战略

稳定战略的主要特征是：

(1) 企业满足于过去的经营业绩，决定继续保持与过去相同或相似的目标。

(2) 每年所期望取得的业绩，按大体相同的比率增长，显示平稳的态势。

(3) 企业继续用基本相同的产品或劳务为它原有的顾客服务。

稳定发展战略对于企业投资者和经营者来说，最大的吸引力在于市场风险较小。如果企业在以前的发展中已经占据了较为有利的市场态势，有较强的市场竞争能力，转而采取稳定发展战略，这便是一种可取的选择。还有另一种情况：当企业经过一段时间的强势发展，已经取得了较大的增长幅度，需要作一番调整，积蓄力量，再做新一轮的发展，此时也可采取稳定的态势。总之，这是一种稳中求进的战略思考。

一般说来，采用稳定发展战略的企业都集中生产单一产品或提供单一劳务。他们的发展是依靠在稳定增长的市场上保持他们的占有率，或依靠缓慢地提高他们的市场占有率，或靠增加新的产品或劳务（但限于广泛的市场研究后），或依靠在地域上扩大市场覆盖面。在西方的公用事业、运输、银行和保险等行业中，许多企业都采用稳定发展的战略。我国是一个发展中国家，许多产业的发展还处于起步阶段，因而大多数企业似乎还不适宜立即采用稳定发展的态势。但是，也不排斥在个别传统产业中，由于已有较为充分的发展，而且也已存在一些经营多年发展的企业，可以考虑以稳定发展战略为主。同时，对于大多数企业来说，在一个阶段的高速发展之后，采取稳中求进，



以稳求调整，也是可以考虑的。

2. 发展战略

企业发展的基本涵义可以概括为：开拓、增长、创新。具体地可做如下描述：

第一，企业的增长速度比它们销售产品或劳务市场的增长速度要快些，这表明企业正处于一个有利的市场机会之中。

第二，企业能取得高于行业平均值的利润率。这表明企业具有较高的获利能力，因而具有抵御来自竞争对手价格竞争的能力，或者可以为企业的创新、扩张提供资金源泉。

第三，企业力图缓解或消除本行业中价格竞争的危险。这意味着企业能够通过建立较高的进入障碍以获取行业的竞争优势。

外部环境的应变能力，更包含由创新而产生的企业吸引力。

按照美国L·L·拜亚斯对53个奉行发展战略的公司研究表明，它们采用了下列战略中的至少一个战略：

- (1) 它们选择了较之整个经济发展更快的一个产业部门。
- (2) 它们选择了甚至比该产业部门总体发展更快的特定的行业。
- (3) 它们选择了由该特定行业提供服务的发展特别迅速的市场片。
- (4) 它们选择了该产业部门中处于经济发展前期阶段的特定行业。
- (5) 它们利用内部扩充、合并与收买来实现发展。
- (6) 它们既利用外销商品，又利用在外国制造产品来打入国际市场。



第二节

经营规划管理要领

一、企业投资规划

1. 企业投资规划主要内容

(1) 项目的选择

项目的选择是为了追求未来的发展目标，而需投入一定资金的项目名称。例如上海申美饮料公司提出的发展方向是通过扩大生产规模，达到规范经济，形成低成本优势，提高市场占有率。为此，决定在浦东金桥兴建亚洲规模最大的可口可乐装瓶分厂，这个分厂就是支持企业发展的投资项目。

(2) 投资的资金规模

投资的资金规模是指未来发展项目需要投入的资金总额。如2001年1月6日，位于上海漕泾地区的上海化工区一期工程正式开工。这是



步入新世纪后上海乃至全国规模最大的工业项目。一期工程总投资1500亿元，2005年竣工后，12个大型合资或独资项目将崛起在杭州湾畔，成为继宝钢之后上海又一个特大型的重化工基地。

(3) 组合型项目投资

组合型项目投资是指在一定时期内投资总额中应该包含不同风险程度的项目组合。风险是能够预测出发生概率的不确定性，不同风险程度项目就是项目的不确定性发生的概率各不相同，区别主要是各自未来期望收益的不确定程度。若把全部资金用于高风险项目，虽可能取得高期望收益，但一旦失败，后果就非常严重。如果只注意近期的安全收益，而不选择高风险投资，则会不利于企业未来的发展。采用不同风险程度投资的组合，可以提高企业利用机会、抵抗风险的能力，比较稳定地求得企业的持续生存发展。

(4) 资金来源和使用方向

资金来源和使用方向是指投资项目内部资金的不同筹措渠道和使用方向。比如某项重大项目的资金结构就包括企业的资金来源结构(银行贷款、企业债券、自有资金、风险投资)和资金用途结构(工程费、安装费、设备费、咨询费、其他)。必须明确投资总额中各个组成部分的数额、比例、取得成本、时间价值等，才能计算出总投资的综合资金成本，进一步计算未来的期望收益。

(5) 投资时间跨度

投资时间跨度主要是根据投资方向性的要求，把全部资金的实际投入项目所经过的时间跨度进行计划。

(6) 投资收益的预测性

预期的投资收益是投资战略中最重要、也是最难把握的一项内容。投资战略时期是企业关于未来发展项目的重大决策，具有持续性特性，企业的内部优势和不足，外部的机遇和风险时刻在变化，使得

未来较长时期会充满风险性和不确定因素，项目未来的收益也充满了风险性和不确定性。

2. 企业投资规划管理要领

(1) 避免过于单一

竞争日趋激烈，市场需求多变，如果企业的投资过于依赖一种产品或服务，就很容易导致主业单薄，企业元气大伤的情况。有一种错误观念认为，产品只要销路好，就不用寻求在变化中生存，研发新产品。其实，一旦觉察消费者转移消费兴趣时，则为时已晚。企业战略投资决策者应该有忧患意识，居安思危，积极创新，通过不断设定新的可行目标，从文化上、组织上不断自我激励。总之，在进行战略投资时，如无十分把握，不应该把所有的投资都放在某种投资工具中，应尽可能具备多角化投资的思维。

(2) 投资应有一定长远性

我国的不少企业在投资过程中，只看眼前利益而忽视长远利益，杀鸡取卵、急功近利的行为屡见不鲜。虽然这与企业绩效考核的标准有关，但须知这种短视行为虽可使企业一时得利，长远发展却无后劲。企业要克服急功近利思想，应制定详细战略投资发展规划，争取项目的高起点，保证投资在经济和技术上的先进性和市场的适应性。

(3) 避免过分依赖市场调查

在企业决策人士看来，市场调查是科学的方法，是企业战略投资的重要内容，但另一方面，企业在进行战略投资时不应把市场调查作为“真理”，市场调查不是万能的。在作战略决策时，切不能过分依赖。因为市场调查只能简单记录今天的事实和今天的市场的常规看法，只能表现人们今天的看法和喜恶，其结论不一定适合明天。常规的市场调查结论不应该也从来没有限制真正的战略投资者的创新意识。何况市场调查代价



昂贵，由于产品生命周期缩短趋势明显，资料也容易过时。市场细分使调查提供的整体资料失去效用。有时，个人喜好会影响调查结论。因而市场调查的方法虽可用来了解市场对产品和服务的反应，但却不能用它来决定投入何种产品和服务。企业在进行战略投资时，要盯住市场，而不局限于市场调查。市场是创造出来的，不是调查出来的。日本企业在传真机市场上的领先地位不是因为他们对市场反应进行了调查，而是问自己：“传真机适用在什么市场？”最终使人作出战略投资决策的是敏锐的洞察力和胆略，调查数字不能代替企业战略投资者的才能。

二、企业技术发展规划

1. 企业技术发展的主要内容

(1) 基础研究

基础研究是以获得新知识为目的进行的研究，而不考虑特定的实际应用问题。基础研究自由度比较大，是发展新技术、新产品的理论基础。

(2) 应用研究

为了某种实用目的，运用基础研究的成果开辟新的科学技术途径的研究。应用研究成果很可能是一种新的发明创造，它所引起的重大技术突破往往是开辟一个崭新工业领域的前奏曲。

(3) 技术开发

运用应用研究的成果，寻求明确具体的技术发展的研究活动。其目的是取得生产中实际可用的新技术、新设备、新材料、新工艺，或是改进的新品种、新设计等。技术开发通过各种实验把基础研究，主要是将应用研究的成果转化成为直接的生产力。

根据上述划分，科学集中在基础研究方面，技术集中在应用研究

和技术开发方面。因此，企业可以根据科研经费在这三方面的投入比重来确定自己的科技发展方向。一般情况下，企业更注重应用研究和技术开发的投入。

2. 企业技术发展规划管理要领

(1) 注重收集技术资料

收集和分析有关技术发展的历史资料、有关经济资料，以及企业可以利用的资源等方面的资料。通过分析可以全面掌握企业的技术状况和竞争地位，为企业制定技术发展规划提供决策依据。具体包括如下内容：

收集与企业技术发展规划有关的技术发展历史资料。包括企业现有产品所处生命周期的阶段、在竞争中的地位、国际上该技术发展状况与发展趋势等。

收集与企业技术发展有关的经济资料。包括企业产品的价格、成本和利润，竞争对手的产品的价格、成本、利润水平，市场需求状况和发展趋势等。

收集企业资源状况的资料。包括企业现有的人力、物力、财力、市场和外协资源等。

通过对以上收集的资料的分析，要了解以下问题：本企业的技术特点是什么？本企业的技术潜力有多大？和竞争对手相比，这些特点和潜力的优势有多大？在开展多样化经营方面可以利用的技术是什么？

(2) 对科技发展进行预测

技术发展预测。技术发展预测是对未来技术发展的一种推测，其目的就是企业通过技术发展预测，了解技术发展的规律和发展趋势，从而确定企业技术发展方向。技术预测的方法很多，有德尔菲法、技术发展趋势曲线图法等。



企业技术发展资源利用趋势预测。技术发展规划的实施需要投入巨大资源，所以在制定技术战略时要对企业能利用和可以借用的资源进行测算，以便做到心中有数，量力而行。测算的具体内容，包括企业的技术人员、技术人员结构、企业外部技术力量的可利用程度、企业在一定时期内的技术开发投入、资金的规模、科技开发设备、测试手段和场地等。

企业科技风险分析。企业在实施技术规划时需要投入大量资源，如果环境发生变化就可能带来风险，所以企业在制定技术发展规划之前，要对影响技术发展的主要因素(市场变化，政府政策变化、科研经费的减少和能源以及原材料资源等的减少)在一定时期内是否会受到威胁，以及消除威胁的策略进行深入细致的分析，通过分析研究，使相关的决策者做到心中有数。

(3) 确定企业技术发展规划的基本方针、总目标和阶段性目标

技术发展的基本方针是体现企业技术发展的主导思想。在未来一定时期内，企业要保持在市场、产品、技术竞争中占据绝对优势，则企业要以最大限度地增加科技投入为基本方针；如果想保持现有的竞争地位，则企业要加强对竞争对手的情报工作，并且要以保持现有的技术投入为基本方针。

三、企业人力资源规划

1. 企业人力资源规划的意义

企业人力资源战略的一项重要内容就是制定人力资源战略规划，即企业对未来人员的需求与供给之间进行协调性分析，或者是企业对人力需求和公司发展前景的估计，进而对人力资源战略管理

的目标和政策加以优化，为获取、利用、保持和开发人力资源而进行的策划与安排。人力资源战略规划不同于人员或者人事上的安排。身处市场经济的企业，拥有独立的用工权利，企业应该也必须为自己未来的生存发展去制定和实施一个与自己的战略计划相适应的人力资源战略规划。人力资源战略规划是企业战略计划的重要组成部分，有效的人力资源战略规划能够保证企业战略计划的有效实施和战略目标的实现。

2. 企业人力资源规划的要领

(1) 企业总体战略的把握

它包括企业的目标任务、不同的产品组合、市场组合、竞争重点、经营区域、生产技术组织条件、生产规模对人力资源需求的不同要求的分析。

(2) 企业的经营环境分析

它主要是对构成外部人力资源供给的多种制约因素，例如人口、交通、文化教育、法律、人才竞争、择业期望等因素的分析。

(3) 企业现有人力资源的状况分析

它主要包括对企业现有的人力数量、分布、利用以及潜力状况、流动比率等进行统计、比较和分析。


(4) 总体规划和所属各项业务计划的制定和统筹平衡

这是企业人力资源开发与管理的行动纲领。在当前劳动力普遍过剩，高层次人才争夺激烈的态势中，更加要突出目标性、全局性和动态应变性。



第一章

经营规划管理制度范本



范本一
企业战略规划制度