

<<商业计划>>

图书基本信息

书名：<<商业计划>>

13位ISBN编号：9787508033488

10位ISBN编号：7508033485

出版时间：2004-1

出版时间：华夏出版社

作者：福赛思

页数：136

字数：100000

译者：陈赋明

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<商业计划>>

内容概要

中欧——华夏管理快捷键系列“商业计划”是撰写和实施有效商业计划的快速指南。覆盖了商业计划的主要领域，从理解为什么要制定计划以及应解决哪些问题，到撰写计划以及利用商业计划来指导经营和确保经营目标的实现；包括主要计划工具的介绍，如SWOT分析、波士顿和安索夫矩阵，以及银行、会计事务所和菲利浦·科特勒等经商者和管理大师的实践经验和建议，包含关键概念术语表和全面的资源指南。

<<商业计划>>

作者简介

帕特里克·福赛思，开办了Touchstone培训及咨询公司，该公司是致力于研究营销、销售、沟通和管理技巧的发展的独立机构，同时，他还是许多畅销的商业和管理书籍的作者。

<<商业计划>>

书籍目录

导言何谓商业计划商业计划的演进技术因素全球视角计划过程实践操练重要概念和思想家资源成功商业计划的10个步骤常见问题（FAQs）译后记

<<商业计划>>

章节摘录

书摘 这主要阐述了管理控制问题。

任何企业都必须了解自己的运营状况。

这并不只是为了“记分”。

控制是实现企业目标过程中最后一个环节。

如果有迹象表明运营不正常，控制系统就会发出信号。

这种警告信号应该尽可能早发出，以确保有时间采取纠正措施，使目标进程能够回到恢复正常。

这里也有有利的一面。

如果事情进展得比预期顺利，利用控制系统诊断出这一点也是很重要的。

更多的内容见第6章“现状”。

最后，我们来看一下如何来创造卓越。

1982年，汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼出版了一部具有启发性的著作《追求卓越》。

从那时起，“卓越”一词便与那些获得伟大成功的企业联系在了一起。

彼得斯和沃特曼指出，企业成功的主要先决条件是卓越公司：
· 偏好行动；
· 接近客户；
· 有自主权和创业精神；
· 相信人可以创造生产力；
· 靠实践磨练，以价值为中心；
· 别管闲事(即不受干扰，专注于自己熟悉的核心活动)；
· 组织结构简单，人员精简。

商业评论者没有对这些先决条件进行什么改动，它们至今仍是企业的经营之道。

稍一琢磨，你就会发现这些管理理念都依赖于商业计划。

商业计划或其背后的思想使承继卓越企业的特征和方法变得更为容易。

这与企业的规模无关。

例如，小企业应与大企业一样要设法接近客户。

了解客户，组织经营方法，以尽可能满足客户需求以及提供他们所需的质量和服务，这些对于任何有意追求成功的人来说都是意义重大的。

在这样做时，我们必须花一点时间去了解客户，了解他们的需求，与他们进行交谈，对他们进行分析，并看看其他企业是如何向他们宣传的。

收集到这些信息以后，我们应该将它们融合到企业的经营理念 and 经营方法中去；如果不进行计划，会是怎么样呢？所有有关公司成功因素的事实，以及所有有关未来变化的趋势，都要求有一个系统方法。

它们说明了计划是对现代企业经营环境的一种实际反应。

认识到这一点很重要，而这样去做也很重要。

对于小企业来说，它没有时间可以浪费，它必须找到一种可管理的计划方法。

能否找到这样的方法将关系到企业的成败。

没有什么神奇的公式 如果有一个固定的、直接的方法，那么计划或许就会简单多了，但是我们没有这样的方法。

有些事情会更为复杂，但我们还是必须加以解决。

只想设计一个易于应用的简单公式，而不是对事实进行研究，这是一个错误的举动，只会使计划缺少正确的基础。

一个很好的例子就是为促销这样的活动编制预算。

这时，我们会发现有许多种方法，而且有些人也确实在采用这些方法，但是最佳的方法往往需要进行一些思考，将各种决策与要做的工作联系起来，并提出一个更切实、更有用的方法。

下面的文框就说明了这一点。

尽管商业计划无疑是必要的，但是寻求更为完善的计划工具的动力却是来自企业对大型化组织的追求；这一趋势始于20世纪70年代，一直持续到80年代以后。

企业将核心业务产生的现金收入用于发展和收购，而而后形成的企业实体需要有更多的正式计划过程来制定和控制行动方案。

不同商业利益的结合可能并非明智，而且往往非常复杂，这反过来造成了更为复杂的管理结构，增加

<<商业计划>>

了行政管理程序。

所有这一切都需要有更完善的计划过程来加以协调。

然后在80年代中期，一些大发展政策宣告失败，逐渐失去了吸引力，于是企业开始将重心转向核心业务领域(畅销书《追求卓越》所指出的“别管闲事”)。

这一趋势同样需要坚持计划过程。

如今，商业计划已经成为多数大型公司公认的生产经营的核心要素。

另外一种动力在于各种计划工具的开发以及其中一些工具的盛行(如波士顿矩阵——参见第8章关于各种计划工具的详细介绍)。

战略计划现已成为许多公司必不可少的管理过程。

大型企业不断对此进行投入，继续分派专业人员和部门协助整个计划过程。

与此同时(自70年代以来)，管理咨询人员已经将商业计划作为自己的一个主要工作领域。

有许多公司提供计划支持服务，或举办计划培训。

所有这一切都表明商业计划是有成效的，或至少是有用的。

如果计划过程的价值不能令人信服，那么对此进行了大量投入的大型公司就不会继续加大投资了。

而小型公司也同样注意到了这一点。

从根本上讲，商业计划源自五个关键问题。

这些问题可能看似简单，但正是它们界定了计划过程，说明了计划逻辑，并规定了必须要做的事情。

1. 我们现在处在什么水平?这需要通过研究和分析来解决，有时也称为“状况分析”。
2. 我们可能会达到什么水平(在未来某个特定时间)?这需要进行预测，不管是通过合理估计，还是一个复杂系统或类似回归分析的工具。
3. 我们希望达到什么水平?这就是你的目标：你希望实现什么，在何时实现。
4. 我们如何达到这个水平?这与你设定的目标有关，并确定了你将采用的战略；这就是行动计划。
5. 我们如何判断是否一切进展顺利，以及是否已经实现了目标?这表明我们需要管理控制系统，也反映了一个事实：没有一个计划能够准确无误地描述出将要发生的事情。

制定的计划力求准确，如果你能做到这一点，那么最好。

但从本质上而言，计划更像一个路线图，而不是紧身衣。

它不应该把你限制在一条路线上，而应该使你能够并帮助你采取行动，对一些事情作出改变和微调。这就像是一个路线图。

你可能已在图上画出了理想的路线，但在事情没有象计划那样进展的情况下它也能帮助你找到其他路线(例如，你选择的路线正在进行道路施工)。

现在我们就来看看实际的计划过程。

它需要有一个清晰、明确、系统的方法。

接下来的几个部分将介绍整个方法的各个步骤，包括了所有在今天看来是主要问题的因素。

这将是实用指南，告诉我们一个可管理的方法。

文章还包括了许多简单表格，用于说明实际计划的组织过程。

成功的促销活动需要经过一个连续的评估和行动过程，而制定和实施完善的促销战略又需要有时间、技能和系统方法。

这是促销计划的一个内在重要组成部分，也说明了促销计划所应涵盖的不同内容。

下面的列表明确了12个要点，它们可以归到5个主要阶段。

我们将对它们进行详细阐述。

- 分析市场并明确需求。
- 确保该需求是真实的，并且需要给予支持。
- 确保你要采用的策略是最具成本效益的。
- 清楚、准确地界定目标。
- 分析现有的策略，考虑下面关键因素：
 - 市场；
 - 目标受众；
 - 提供的产品 / 服务；
- 公司的组织结构 / 资源。
- 选择要采用的策略组合。

<<商业计划>>

- 检查预算，确保资金到位。
- 准备书面的操作计划。
- 与相关人员一起讨论该操作计划，并达成一致意见，然后获得管理层决策。
- 将宣传活动的详细内容传达给相关的实施人员，确保他们清楚自己的工作和时间安排。
- 实施宣传活动，确保必要的信息反馈，以控制活动绩效。
- 分析结果，说明活动过程、影响活动结果的因素，以及活动费用。

一般认为，公司计划的核心是营销计划；毕竟，公司收入只来自外部市场，因此，如何来对待市场就显得至关重要了。

我们最好能有一张核对表，列出计划的每一部分所必须完成的任务，明确计划应该包含的核心要素以及应解决的关键问题。

例如，营销计划通常应该包括：

- 有关未来可能发展的基本假设(例如，短 / 长期经济、技术和社会变化)；
- 回顾销售历史(收入和利润)，详细说明各个产品、市场、地域，甚至是主要客户；
- SWOT分析的的外部因素——机遇和威胁；
- 组织的优劣势分析(SWOT分析的内部因素)，包括设施、人力资源和技能、财务、客户支持等方面的因素。

确切的竞争对手信息也很有用；

- 长期目标以及实现目标的战略；
- 下一年的详细目标及战略——要尽可能详细，即细分到单个产品、市场及营销活动各要素；
- 具体行动计划，安排要做的事情以及由谁来完成，明确计划实施的整个时间意义；这需 要针对营销的各个组成部分来解决(即公关、广告和促销、销售等各领域的详细计划)。

在这里，最重要的是要将营销活动与预算和财务报表紧密联系起来；

- 如何根据这一年的计划来制定下一年的计划(至于以后几年则取决于企业的经营规模)；
- 以及对营销计划来说是关键的首要任务，以及企业将如何来利用机遇，发现和纠正任何 不足之处等。

.....

<<商业计划>>

媒体关注与评论

译后记所谓“一年之计在于春，一天之计在于晨”讲的就是，无论是一年还是一天，一切都在于开头，只要我们在开头制定了良好的计划，这一天，这一年就有了前进的方向和奋斗的目标，并最终获得成功，商业活动也是一样。

要保证创业的活动和企业经营的顺利启动、平稳发展，并最终取得成功，制度整体的商业计划是必不可少的，也是至关重要的。

没有正式、完善的商业计划，企业就不会有合理的组织结构，不会有明确的产品/服务项目，不会有明确的市场目标，更不会有企业的长远发展。

不过，话又说回来，即使是有了这么一个商业计划过程，但如果没有解决应解决的问题，考虑应考虑的因素，分析应分析的信息，这样的计划过程只能是既费时又费力，制定出来的商业计划也只会是漏洞百出，更不能得到投资者的青睐。

《商业计划》一书的作者就是想告诉读者为什么要保持商业计划的长远作用。

该书从分析商业计划的必要性和重要性入手，对商业计划进行了定义，介绍了商业计划的历史演进，分析了商业计划过程中应考虑的各种关键因素，并详尽列出了整个商业计划的过程和步骤。

在读者认识了商业计划的重要性，并了解了整个过程之后，作者又用许多实例说明了商业计划的依据及其原则，给读者以深刻的实践体验。

该书颇具特色的一点是，作者利用图表形式详细介绍了商业计划的各种有用工具，如SWOT分析、波士顿矩阵、安索夫矩阵等，还提供了各种商业计划的信息资源和技术资源，以及商业管理大师们的经验结晶。

从《商业计划》一书，读者可以深刻地认识到商业计划对创业和企业经营管理的重要性，它是一切商业活动成功的基础。

同时，通过作者详尽的介绍和总结，读者可以很好地掌握商业计划的整个过程，有效地运用各种规划工具，从而制定出完善、合理、可行的商业计划，使创业活动和企业经营更为顺畅、更有前景。

译者

<<商业计划>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>