

# 企业如何编制高水平的“十三五”发展规划

■ 邵学全 和君集团合伙人

十八大以来,以习近平同志为总书记的党中央,针对新形势下的机遇、挑战和历史任务而提出重要的“四个全面”战略思想和战略布局:即全面建成小康社会、全面深化改革、全面推进依法治国、全面从严治党。“十三五”规划要求规划编制必须强化全球视野和战略思维,正确处理企业与市场关系,科学设定规划目标指标,积极推进市县规划体制改革,坚持开放民主编制规划,使“十三五”规划更加适应时代要求,更加符合发展规律,更加反映人民意愿。中国已站在新的更高的起点上,“十三五”时期要确保全面建成小康社会的宏伟目标胜利实现,确保全面深化改革在重要领域和关键环节取得决定性成果,确保转变经济发展方式取得实质性进展。规划的价值如何,首先取决于其科学性如何。编制规划重要的不是从抽象的理论出发,而是要从实际出发,力求科学、合理、可行、有针对性。

企业发展战略规划是企业发展的灵魂与纲领,指引企业发展方向,明确企业的业务领域,指导企业资源配置,指明企业的发展策略以及发展措施。有利于建立企业和员工的共同愿景,使员工对组织产生归属感,从而更加全身心的投入工作,有利于履行社会责任,扩大社会责任,扩大就业,保护资源,实现企业的可持续发展。在编制企业的“十三五”发展规划时要避免以下误区:1.拼盘式规划。由研究室或发展规划部牵头,由其列出规划中的各个子课题(涉及的各方面)然后让各个部门去做,然后再由牵头部门合成,交由企业领导班子会审议定稿。这样就会出现规划的各个部分之间就缺少了内在联系,很不协调。为了使规划不成为拼盘,应该是由发展规划部与其他部门两个轮子一起转,既不可过度依赖其他部门,又不可由企业发展规划部门大包大揽。这些都需要制定具体协作规划与流程,需要外部专家的干预。2.修辞式规划。规划是科学研究成果的具体体现,不是文学创作。但有些规划为了读起来上口,看起来规整,过度使用修辞手法。如某企业的规划中有这样的内容:在“112358”发展道路上新的征程,一个目标,一个平台,两个转变,三个支撑,五项主业,八项措施。多一点少一点不行吗?这种“秀才式规划”编制方式显然不符合实事求是原则。3.全能式规划。规划本应抓大事,但是有些企业的规划面面俱到,抓得太细。在一部规划中,把所有经营管理问题不管是否迫切、轻重如何都说一遍,把所有部门的业务工作都说一遍,“一个都不能少”,惟恐遗漏了哪个部门、哪个业务板块,使得规划变成了“四不像”。4.模仿式规划。主要表现为规划编制不能突出创新,不能体现特色。较为常见的是模仿上一级规划,模仿左邻右舍的规划。比如前些年,当我国“十五”规划纲要经全国人大通过后,不少企业,尤其是国有企业纷纷快速模仿推出自己的规划。这显然是有违科学的,缺乏可操作性,一堆废纸而已。

科学有效地编制十三五发展规划是需要有一套程序和方式方法的,具体操作如下所列:

## 一、企业“十三五”发展规划指导原则

一般认为,企业的经营规划要遵循以下五条原则

- 1.认清形式、适应环境原则。企业的存在和发展在很大程度上受企业内外各种环境因素的影响。这些环境因素有些间接作用于企业,如政治、法律、经济、技术、文化等;另外一些因素则直接作用于企业,如政府、顾客、供货商、债权人、股东、员工、竞争者等。企业的经营规划就是在清楚这些环境因素的基础上,分析机会和挑战,并采取相应的措施。
- 2.主管部门牵头、全员参与原则。由于企业经营规划是全局性的,并且有一个制定、实施、控制和修订的全过程,所以企业经营规划不仅仅是企业领导和发展规划部门的事,在制定的过程中,企业全体员工都将参与。当然,在制定和实施的不同阶段,员工的参与程度是不一样的。在制定阶段,主要是最高层管理者的工作和责任;一旦进入战略实施的控制阶段,企业中基层管理者及全体职工的理解、支持和全心全意的投入是十分重要的。
- 3.全盘考虑、整体最优原则。发展规划要将企业视为一个整体来处理,要调整整体最优,而不是局部最优。发展规划不强调企业某一个局部或部门的重要性,而是通过制定企业的愿景、目标来协



调各单位、各部门的活动,使它们形成合力;在战略实施过程中,企业组织结构、企业文化、资源配置方法等的选择,取决于它们对战略实施的影响;在战略评价和控制过程中,发展规划更重视各个部门、单位对企业实际愿景、目标的贡献大小。

4.适度合理、反馈修正原则。新发展规划本身就是对旧战略及其相关的要素的否定,其具有创新精神。发展规划涉及的时间跨度较大,一般在五年以上。在实施过程中,环境因素可能会发生变化,某些内容或特征有可能改变,但只要不妨碍总体目标及战略的实现,此时就是合理的,企业只有不断地跟踪反馈才能保证战略的适应性。

## 二、企业“十三五”规划愿景目标

明确企业“十三五”期间的发展愿景,用简明扼要的语言提出公司未来中长期发展目标,用数字阐明未来五年的具体目标。

一般地,企业愿景包括以下四个方面的内容:

为社会创造某种价值。  
实现企业的繁荣昌盛。  
让员工能够敬业乐业。  
使客户获得物美价廉的商品。  
企业战略目标应具有以下特征:

- 1.宏观性。发展目标是一种宏观目标。它是对企业全局的一种总体设想,它的着眼点是整体而不是局部,是企业整体发展的总任务和总要求。它所规定的是整体发展的根本方向。所以企业提出的发展目标总是高度概括的。
- 2.长期性。发展目标是一种长期目标。它的着眼点是未来和长远,是一种长期的发展方向,它所提出的,是一种长期的任务,绝不是一蹴而就的,而且要通过企业员工相当长的努力才能够实现。
- 3.可实现性。在制定企业发展目标时必须全面分析企业的内部优势和外部环境机会与威胁的基础上,判断企业经过努力后所能达到的程度。既不能脱离实际将目标定得过高,也不可妄自菲薄把目标定得过低。
- 4.系统性。立足长远发展,企业确立了发展目标,并需围绕发展目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的发展目标体系。
- 5.相对稳定性。发展目标既然是一种长期目标,在其一定的时间内相对稳定。发展目标既然是总方向、总任务,应该是相对不变的。强调发展目标的稳定性并不排斥根据客观需要和情况的发展而对战略目标作必要的修正。
- 6.具有挑战性。目标本身是一种激励力量:一方面企业战略的表述必须具有激发全体员工积极性和发挥潜力的强大动力;另一方面,发展目标必须具有挑战性,但又是经过努力可以达到的。
- 7.风险性。企业做出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略发展形态选择科学,制定的发展规划就能引导企业健康、快速的发展。

企业在用简明扼要的语言提出“十

三五”规划的发展目标后,要用数字阐明未来五年的具体目标,并用文字、数字和图表的方式表述出来,企业的发展目标是多元化的,既包括经济目标,又包括非经济目标;既包括定性目标,又包括定量目标。具体的指标包括如下:

规模方面:销售收入的规模、利润的规模、资产的规模、净资产规模、市值规模、人力资源的规模。

能力方面:毛利率、净利率、成本利润率、质量合格率、市场占有率、新产品开发率、核心竞争力,在并购中输出战略的能力,在整合中输出激励机制的能力,尽职调查的能力,收购谈判的能力,整合计划的能力,快速实现整合效益的能力、全面预算管理的能力。

地位方面:净资产收益率、每股收益、市盈率在中国上市企业中的地位;销售收入和净利润在国内和全球同行业中的地位;市场地位;品牌竞争力。

法人治理方面:投资管理体系、战略管理体系、经营分析体系、考核激励体系、全面预算管理体系、董事会议事规则、高管人员行为规则、流程制度的执行率。

## 三、企业“十三五”发展规划业务版图

企业发展规划业务版图是公司中的一个单位,或者职能单元,它是企业所服务的独立的产品、行业或市场为基础。发展规划业务版图必须在公司总体目标的约束下,执行自己的经营管理过程。在这个执行过程中其经营能力不是持续稳定的,而是在不断变化的,可能会得到加强,也可能被削弱,这取决于公司的资源分配状况。具体而言,以业务发展为根基,以管理提升为保障,以聚合资源为支撑,实现发展目标。如下图所示某产业集团的业务版图:

对各业务按照项目的性质即经营性、准经营性和公益性设计不同的业务运作模式。在业务规划的整体上既要保证各自的独立性和重要性的排序,又要让各业务板块之间具备关联性和互动性,从而实现资源的有机搭配组合和充分利用。其次,还要明确公司的业务收入来源,并制定近、中、远期的盈利模式,明确相应的举措和计划,做好组织架构和管控模式,制定重大战略、投资、计划和预算、绩效考核等重大事项的管理流程和制度,制定实施路径图。

如某贸易有限公司业务发展规划目录:

- (一)业务规划整体框架
- 1.业务规划基本逻辑:公司战略三角形
  - 2.业务板块现状
  - 3.业务扩张路径
  - 4.业务结构优化路径
  - 5.相对应的组织结构调整
- (二)汽车事业部业务规划
- (三)IT事业部业务规划
- (四)电子产品事业部业务规划
- (五)新能源产品事业部业务规划
- (六)酒店服务事业部业务规划
- ……

## 四、企业“十三五”发展规划能力建设

企业能力建设的规划,涉及运营、生产、市场、财务、行政、人力资源、企业文化、组织架构、项目投资分析、融资等领域。这就需要企业做好以下工作:1.制定企业战略和各部门的职能战略;2.健全薪酬绩效管理;3.健全人力资源管理制度;4.优化组织结构和制度流程;5.加强技术创新,培育和提升企业的核心竞争力;6.积极发展多元化业务,提高企业资本运营能力和融资能力;7.加强企业文化建设,树立企业品牌形象;8.积极引进人才和加强内部人才的自我培养。

做好以上工作,培育企业能力,这是一项系统工程,意味着企业的领导和管理需要在多个维度和多条时间轴上同时进行优化。要走上正确的道路,企业必须对领导类型及相应的领导继任问题进行明确的规划,同时还要严格管理投资决策。另外,工具、组织架构设计、资源配置与问责机制共同界定了企业的运作方式。鉴于中国经济的快速增长以及市场的多样化,企业必须要求员工个人和团队在严格坚持企业目标的同时,能够对局部的机遇及时做出恰当的反应。成功企业把自身的系统优势与人员及管理方式加以整合,从而令管理体系5个方面(资源、组织、融合、流程与工具)的工作方式都得到增强。为了可实现可持续发展,企业需要提高员工生产力,并帮助他们制定创新型解决方案。以上这些因素将共同打造企业的内在力量,使企业在未来的发展进程中反应迅速且具有很强的适应性。这些因素还将共同帮助企业避免在核心业务之外进行分散注意力的扩张以及未能控制复杂性而造成的风险。

## 五、企业“十三五”发展规划职能保障

在发展规划框架下,确定关键职能定位,包括投融资、人力资源、财务战略、项目管理和信息化战略等,即形成公司的职能战略。

企业可以基于业务模式梳理,建立整体的组织架构,并明确部门功能。就组织结构来说需要明确:部门名称、使命和主要职责等,整体组织结构下各部门之间的关系连接,相关部门与外部客户、市场及合作伙伴的联系,部门下属机构及其主要职责。通过梳理和优化组织结构、划分各级部门职责、规范汇报关系,最终落实到岗位设计上。并且,通过明确岗位职责,编制岗位说明书,确认各职位的职责、汇报关系、权限、任职资格等相关信息,以便于人员的招募和管理。同时,发展规划实施需要通过战略滚动体系来逐步推进,需要通过相关决策机制和流程来协调和控制。

## 六、企业“十三五”发展规划编制计划

为了使企业的“十三五”发展规划编制工作有条不紊地进行,需要编制工作组事先制定详细的编制计划。一般来说编制计划分为三个阶段,每个阶段又分为几个模块,形成不同的编制成果。

- (一)企业所处环境的调研评估阶段
- 1.外部环境分析:宏观环境分析、行业发展趋势研究;
  - 2.最佳行业实践研究:国内标杆研究、国际标杆研究;

3.内部环境分析:财务分析、业务与资源能力评估、战略分析、业务运营体系分析、支撑保障体系分析。

(二)企业“十三五”发展规划的编制阶段

- 1.愿景、使命、价值观、战略定位、发展路径;
- 2.发展目标与衡量目标;
- 3.商业模式、投融资模式、业务发展策略、发展举措衡量。

(三)企业十三五发展规划落地实施阶段

- 1.业务模式、组织结构、管控模式、重大决策机制等管理保障的设计;
- 2.战略行动方案分解与实施。

以上每个阶段环环相扣,各有工作的侧重点,需要编制工作者认真对待,每一个环节、每一项任务都要达到预期目的,不给下一个环节留下缺陷,以保证编制工作的质量和时间节点。

## 七、企业“十三五”发展规划培训方案

(一)培训目标

- 1.完善中高层管理人员的课程,加强培训,显著提高专业知识、管理技能;
- 2.加强公司高层管理人员的培训计划,提升经营者的经营理念,开阔思路,增强决策能力、战略开拓能力和现代经营管理能力;
- 3.加强公司中层管理人员的培训计划,提高中层管理者的综合素质,完善知识结构,增强综合管理能力、创新能力和执行能力;
- 4.进行规模的团队建设培训,加强部门、员工的沟通;
- 5.积极宣传企业文化,增强员工对企业的认同,提高科学决策能力和经营能力。

(二)培训内容

1.高层管理人员培训的内容:(1)中央、国家和政府的大政方针的学习,国内外政治局势、经济形势分析,国家有关政策法规的研究与解读,通过上级主管部门统一组织培训。(2)开拓战略思维,提升经营管理能力。通过参加企业家高峰论坛、峰会、年会或到国内外成功企业参观学习,参加国内外著名企业高级培训师的高端讲座等。(3)学历学位培训、执业资格培训。

2.中层管理人员培训的内容:(1)研究与解读十三五规划,参加管理实务培训计划;生产组织与管理、成本管理与绩效考核、人力资源管理、激励与沟通、领导艺术等;请专家教授来公司集中授课;组织相关人员参加专场讲座。(2)学历进修和专业知识培训。积极鼓励符合条件的中层管理人员参加大学(专升本)函授、自考或参加MBA及其它硕士学位进修;组织销售、企管、财会专业管理人员参加执业资格考试,获取执业资格证书。(3)开阔眼界、拓展思路、掌握信息、汲取经验。组织中层管理人员分期分批到上下游企业和关联企业学习参观,了解生产经营情况,借鉴成功经验。

(三)培训的方式方法、资源

根据自身的资源条件,中高层管理人员培训针对不同对象不同内容灵活采用不同的培训方式方法,如讲授法、研讨法、座谈交流法、角色扮演法、户外拓展等,内外部培训相结合,实现培训目标。

1.高层管理人员的培训方式方法、培训资源。(1)培训方式:半脱产;(2)培训方法:讲师讲授、研讨法、座谈交流法、户外拓展、自学、考察。(3)培训资源:A.企业发展战略,内训;B.打造企业卓越的执行力,内训;C.团队精神与拓展训练,外训;D.人力资源管理,内训。

2.中层管理人员的培训方式方法、培训资源。(1)培训方式:半脱产与在职相结合;(2)培训方法:讲师讲授、户外拓展、角色扮演法、自学、实习;(3)培训资源:A.6S管理(内训);B.如何成为一个合格的管理者(内训);C.时间管理(内训);D.授权管理(内训);E.沟通技巧(内训);F.团队精神(内训);G.成本管理(内训);H.激励机制(内训);I.安全生产知识(内训);J.工厂管理(外训);K.基层生产管理(外训);L.拓展训练(外训)。

总之,企业编制“十三五”发展规划,是一项谋划企业生存和长远的系统工程,是需要企业经营管理层高度重视的一项任务,是值得企业投入大量人力、物力去做好的一件大事实,它关系到企业未来发展的前途和命运。因此,企业一定要保证制定的企业发展规划具有科学性、时效性和引领性,并且让其具有感召力和影响力。