

独家中文版权

企业经营计划 简明教程

(美) 小大卫·H·邦斯 著 张帆 等译

最有
价值的财经
读物

The Business

Planning

Guide 7th

Edition

第七版

天津人民出版社
TIANJIN RENMIN CHUBANSHE

第七版前言一

经营计划：成功的关键因素

企业家是今天商业世界里促进变化和进取的催化剂。他们是敢于在普通事件的背景下标新立异的独立思考者，最近几年来，新的创业者数量又创新高。据报道自 80 年代中期以来美国每年涌现出的新企业超过 500,000 家。这样，每天就有大约 1,500 家企业开张。另外，潜在的新事业也正在创纪录的涌现；美国专利局现在每月审查超过 10,000 个专利申请。

无论他们具体从事什么行业，今天的企业家都被认为是自由企业的英雄。他们中的很多人利用革新创造，把未成熟的企业建成几百万美元的大企业——有些人在不到十年就做到了这些！这些人创造了新的产品和服务，并承担了与此相关联的风险。现在许多人认为小企业家们是商业前沿的先锋。

多年来，研究人员一直在告诉我们，在小企业中，成功的计划和优异的成就之间有重要的联系。似乎每个人，从经济学家到营销专家到会计师，都宣称为了生存，小企业需要计划，应该计划，并且必须计划。

虽然大多数企业家为他们的企业做一些计划，但是这些企业经常是不正式的和非系统的。对系统计划的实际需要将根据商业企业的形式，大小和结构而变化。但是，由于面临更为复杂的情况，那些快速扩张，员工数量和市场运行一直在增加的新兴企业需要把他们的计划正规化。

企业家有必要把计划从非正式的变成正式的、系统的形式，理

由如下。第一,企业试图稳定和成长要受到一定程度的不确定性的影响。不确定性越大,企业家应付对他们的事业的挑战的需要就越大,努力做一个正式的计划能够帮助他们做到这一点。第二,对新企业来说,竞争强度的增加(在竞争者的数量和质量上)使较系统的计划更为重要性,从而更密切地监控它的运作和目标。最后,企业家拥有经验的数量和类型也许是决定正式计划广度的一个因素。缺乏足够的经验,无论是技术上的还是商业上的,会限制企业家的理解力,因此有必要借助正式计划确定未来组织的发展方向。

应该记住,计划程序最大的价值是它培养业主的“战略思想”,当战略思想被正式地、清楚地表达出来时,企业家的直觉和创造性就综合成为对未来的展望。这样的正式计划就是经营计划。

经营计划为投资者与债权人描述了所有可能影响企业家提议的投资项目的事件。对不同投资项目的规划、行动、细节是必要的,相关的收入和费用也是必要的。明确计划的前提条件非常重要。在一些专业领域中经营计划是指冒险计划,或债务方案,或投资纲要。无论叫什么,经营计划是所有资金来源都要求的最基本的文件。经营计划使企业家进入投资过程。虽然一旦事业确定,它可以用作工作文件,但它的主要动机是把项目的整个发展浓缩于一个综合的文件中,以便局外的投资者能阅读和理解。经营计划应该总是强调冒险事业的最终完成。也就是说,重要的不仅是写一个有效的计划,还包括解释计划如何能够产生一个成功的企业。

完整的计划是确定一项企业的基本运作的主要工具,它应该是关于新企业的会议和思考的结果。它也是管理企业的主要文件。这个计划最主要的益处之一在于它帮助企业躲开了通常使以前的努力前功尽弃的陷阱。经营计划是企业家通向成功的道路。从这个意义上说,本书(第七版)是任何试图制订自己计划的企业

前言二

美国的成功和你的成功：小企业

在美国大部分企业都很小，非常小。只有 20 或 20 个以下的雇员。但是加总起来，这些小企业每十年间为美国提供了大多数的新就业机会，承担了不成比例的研究开发投资份额，在成长过程中派生出许多新的公司，并且是明天大公司的最终来源。小公司和他们的业主是美国经济的血液和心脏。企业家和他们的公司实际上是经济的研究与发展基地。新的和旧的业主不断地产生新的主意，尝试新方法，检验新产品和服务。成功带来利润，利润又为成长提供主要的资金来源。其它公司仿效并赶超成功的企业，创造了一个激烈竞争的环境。利润标志着业主在做的事情被顾客认为是有价值的，并且他们做得很有效率。

不是所有的冒险事业都会成功。这导致了企业家的失败，而不是社会的失败。我们得到了信息。并且我们不会失去失败的实验的人力和财产资源。相反，我们对资产重新标价，开始了另一个实验。这个过程一直持续下去，直到我们找到产生利润的资源 and 正确组合，这标志着资源被有效地利用。东欧的企业从来不知道他们是否在生产一些被认为有价值的产品，也不知道他们做得是否有效率（不幸的是，我们的政府企业也不知道），整个体制失败了，我们体制的力量在于它能使企业业主了解社会需要什么，并能创造利润，这些利润可以用于企业成长、财富和就业机会的创造，从而产生更大的成功。

对我们的经济制度来说，与失败或失败的机会（权利）一样重

要的是,它并不是不付出代价的,我们宁愿更多的企业在第一次尝试时就成功。通过详细的计划,成功的机会就能够增加。结构完善的计划可以从资本市场中吸引到更多的财力资助。一个好的计划是管理水平、远见和才能的标志。它也是成长和战略决策的蓝图。

成功不是等待着发生在企业业主身上的偶然事件。它需要努力工作和详细计划。意料之外的事件不可避免地引起失败,虽然计划并不能鉴别和消除所有这些,但可以使业主在这些事件发生时有所准备,并为避免致命的错误提供道路图。好的计划将会增加成功的机会。本书为那些需要修改计划的新旧业主提供了开展计划工作的有价值的框架。

——威廉 C.敦克尔伯格

目 录

前言一	(1)
前言二	(5)
致读者	(1)
经营计划总览	(6)
经营计划纲要(7)	
封 面(10)	
目的陈述(11)	
目 录(12)	
关于融资的简注(14)	
第一部分:企业	(16)
A.企业的描述(17)	
B.产品/服务(24)	
C.市场(26)	
D.企业位置(45)	
E.竞争(47)	
F.管理(51)	
G.人事(57)	
H.贷款的使用和预期效果(58)	
I.总结(62)	

第二部分:财务数据..... (66)

A.资金的来源和运用(70)

B.资本设备清单(71)

C.资产负债表(73)

D.收支平衡分析(78)

E.损益表计划(83)

F.现金流量计划(101)

G.历史财务报告(115)

H.偏差分析(116)

I.总结(122)

第三部分:融资方案 (124)

负债与权益(125)

银行融资的类型(128)

第四部分:辅助文件 (132)

家计调查(133)

信件样例(136)

推荐信样例(137)

企业平面示意图样例(138)

附录 1:其它辅助文件 (139)

合伙企业协议样例(139)

公司开办清单(145)

工作履历(147)

附录 2:其它企业计划大纲 (150)

伯茨纲要(150)

美国小企业研究所的“企业计划大纲”(152)	
电子版企业计划大纲(153)	
其它企业计划大纲(155)	
附录 3:经营计划样例	(157)
佳善海洋食品公司融资方案(157)	
美味甜饼公司计划(192)	
米迪沃斯产业公司计划(206)	
附录 4:经营计划样例	(223)

致读者

本书是为了帮助你建立一个安排合理,内容完整的经营计划和筹资方案而作,它将会:

- 满足你商务分析的需要
- 帮助你为你的企业制定一个计划
- 根据你对将来合理的假定和多年积累的商务经验为你提供一套财务预测
- 确定预算方针——包括企业的营运资本预算和收支平衡分析
- 就资金来源问题,为你的企业提供最有用,最有说服力的信息——用来作出迅速、准确、有益的决策。

提议的纲要是可变的,你应该根据自己的需要来进行修改。它既基于对数以千计的经营计划和筹资方案的严格的分析和评估,又基于广泛的来源;如小企业管理手册、银行指导、课本、期刊和有经验的企业业主、专栏作家的谈话,以及读者的评论。

如果你的计划需要用更多的信息——例如,时间/费用研究——就把它加进去。如果你难以理解如何完成你的计划,就找别人帮忙。

经营计划和融资方案有密切关系。实际上,一个定期修改的好的经营计划是小企业所能拥有的最有效的融资方案。如果你以它为纲领(记住要根据特定的商务环境作出调整)来采取行动,你不仅将知道到底需要多少钱来经营你的企业,还将知道并理解应该寻求什么样的资金资助,谁最有可能提供它。

仅仅知道这个就可以帮助你树立起在可能的资金来源中的信用。完整的融资计划可以树立最好的信用,它只不过是其所完成的经营计划的修改版而已。提供了一个条理分明、编制合理的融资计划,你显示出你知道自己要做什么,如何做,以及如何偿还债务或投资,如何增值。

怎样使用本书

本书共分几个主要部分,其中的一些或所有部分会对你有用,这要取决于你的特定需要。第一部分是企业问题的一般性讨论,它还突出了其它部分的主要论题。它主要是用来确定各类问题在本书中的位置,它将帮助你决定书中哪些部分将对解决问题最为有用。本书的结尾部分是描述一些术语的难词表。

本书适用于那些准备进入商务领域者和那些已经从事商务活动的人。

本书不能代替其它种类的帮助,相反,它指出了使用称职的法律、金融和会计机构以及其它特定的帮助方式的必要性并强烈鼓励对他们的使用这些服务。

小企业管理局(SBA)为小企业业主提供了三种优秀的资源。SBA列在你的电话薄的黄页中,位于标题“美国政府”下面。给他们打电话,取得他们的地方机构的电话号码和地址。SBA本身有许多免费或低价的出版物,以及有限的资金援助计划(包括贷款担保)和直接的技术管理援助计划。

1. 小企业发展中心(SBDC)。小企业发展中心提供关于小企业管理的各方面的个别咨询,其范围包括启动前的企业,融资和营销计划到关于如何出售企业的建议。该中心就像人们所希望的那样接近于一个一步到位、全面综合的服务中心。如果你能利用它,就尽量利用它。

2. 小企业协会(SBI)。小企业协会的计划位于大学校区。他们提供比小企业发展中心更专业化的援助(比如,我所熟悉的一个SBI提供工程上的建议)并且学术性更强。大多数小企业协会的援助是由学生在有资格的教师的指导下提供的。这些计划不得不适应学校日程的安排,所以要先报名。几年前新罕布什尔大学的小企业协会,曾实施并诠释了一个对 600 家潜在银行顾客的全方位调查。他们的发现帮助我们避免了一个大错误。我们的费用被限制在对 WATS 线路的超标使用和一些超标准复印的使用和旅行费的范围内。

3. 退休经理服务公司(SCORE)。由那些有广泛的实际经验的退休志愿者组成,他们非常愿意把这些经验与你共享。每个退休经理服务公司分公司的专业水平有所差别,这样你可以货比三家。他们提供个人咨询,开展讨论会、讲座和其它教育计划。还有一个和退休经理服务公司联合的计划即在职经理公司(ACE),它提供许多和退休经理服务公司相同的服务,只不过人员是在职的经理,就像它的名字显示的一样。

如果你在使用本书时需要更多的帮助,去找他们。大部分地区都有各种为小企业提供免费或低价帮助的团体。向你的银行家请教你所在的区域的组织情况,会对你有所帮助。

本书的每个部分分为三个小的部分:

1. 考虑的要点,以及它们为什么重要。
2. 如何完成该部分必须做的事情
3. 从实际经营计划中抽出的例子

当你完成这一过程后,你将会有一个完整的、连贯的文件来满足你和那些想得到有关你的企业信息的人的需要。

使用本书的一些要求

你必须亲自做这些计划。

这意味着你要有时间。如果你已经在经商了,这也许显得不大可能。不过,即使你雇人在你的企业里工作,你也不可能雇人来做计划。计划是为你的企业所作,必须基于你的想法、经验和假设。别人可以在这个过程中帮助你,但你必须做实际计划。

如果你正在经商,正试图决定你的商务意图是否合理可行,照着计划程序来做对你来说是最重要的事情。它将使你避免错误,为你省下懊悔、时间和金钱。

为将要发生的事情作个计划。

然后去执行。

本书所用例子的解释

本书中一直采用的作为范例的计划是基于一个实际企业的经营计划,它是为一个在我们开始写作这本书时开业的企业而作的。处理这些实际问题使我们确信自己走上了正轨。这里提出的计划是精确而有效的。

实际成绩与开始的设想是非常一致的。“佳善”海洋食品公司经营零售和批发售鱼业务,坐落在缅因州南部。该公司从小本经营起家,已经成功地建起了第一个根据地,发展并卖掉了第二个,正在考虑进一步的扩张。虽然“佳善”公司在东北部经营的是零售的、高风险的商业活动,但它的计划中体现的原理是普遍适用的。

全国各地的所有企业面临的挑战与“佳善”是一样的。不管你经营的是五金店、搬家公司、大公司的分支、职业事务所,或是提供服务,你都必须知道你想到哪儿去,怎么走以及什么基准是重要的。你必须与人打交道来开展工作。你还必须用财务控制来管理

你的企业,并让它保持成长和健康。除此之外,你还必须有顾客——顾客是你的上帝。

“佳善”的完整经营计划包括在附录五里面。

在附录中你还会找到其它两个经营计划的范例。第一个是玛丽·古德的“好味甜饼公司”,第二个是米迪沃斯产品公司(MPI),健康产品的分销商。

你的经营计划可能或长或短,或复杂或简单,因为它反映的是你的,而不是别人企业的经营和财务细节。

经营计划总览

为什么你应该不辞辛劳地制定一个书面经营计划呢？有三个主要原因。

1. 完成一个经营计划的过程,包括你在写计划以前的想法,迫使你客观地、严格地、不带个人感情地从整体角度观察你的商业设想。

2. 最终的产品——你的经营计划——是有用的工具,如果使用得当的话,它会帮助你有效地管理你的企业和工作,走向成功。

3. 完整的经营计划使你和他人的思想得到沟通并为你的融资方案提供基础。

不能过分强调计划的重要性。客观地审视你的企业,你能鉴别出优点和弱点所在,找出如果不这样做你可能会忽略的需要,及早发现机会,并开始计划如何才能达到你的商务目标。你的经营计划还帮助你在问题变得严重以前发现它,并找出根源——从而提出解决办法。你的经营计划甚至还将帮助你完全避免一些问题。

这本手册设计时考虑了这些。但是你必须做这些工作。如果你不完全理解它的话,一个精心准备的专业化经营计划对你一点好处都没有。要达到完全理解的水平,你就必须从一开始就介入。

使用你的计划,不要把它放在抽屉的最底层然后置之脑后。进入商业活动是艰辛的——超过半数的新企业在第一个十年内失败。失败的重要原因就是缺乏计划。增加成功机会的最佳途径就是制订计划并且把你的计划工作贯彻到底。

你的经营计划能帮助你避免进行一个注定会失败的商业冒险。如果你提出的投资项目最多不过是保本经营,经营计划会告诉你为什么并且帮助你避免交纳投资失败的高昂学费。不开办一个命运不佳的企业要比在实践中摸索更为合算,而经营计划会告诉你这样的信息,你所付出的不过是若干小时专心致志的工作。

最后,你的经营计划为别人提供评估你的投资项目所需的信息。一个完整的经营计划可以很快地变成能满足大多数债权人要求的完整的融资方案。

经营计划纲要

- 封面:企业名称,领导人姓名,地址和电话号码
- 目的陈述或执行概要
- 目录
- 第一部分:企业
 - A. 企业描述
 - B. 产品/服务
 - C. 市场
 - D. 企业位置
 - E. 竞争
 - F. 管理
 - G. 人事
 - H. 贷款的使用和预期效果(如果需要)
 - I. 总结
- 第二部分:财务数据
 - A. 资金的来源和运用
 - B. 资本设备目录
 - C. 资产负债表

D. 收支平衡分析

E. 预期损益表(利润和损失)

1. 三年摘要

2. 第一年逐月计划

3. 第二、三年季度计划

4. 注解

F. 现金流量计划

1. 第一年(每月)计划

2. 第二、三年(每季)计划

3. 注解

G. 偏差分析

H. 现存企业的历史财务报告

1. 过去三年的资产负债表

2. 过去三年的损益表

3. 报税单

• 第三部分: 辅助文件

个人简历, 个人资产负债表, 生活费预算, 信用报告, 推荐信, 工作描述, 意向信, 租赁契约, 合同, 法律文件, 以及其它与计划有关的文件。

以下篇幅详述和解释以上文件。

经营计划的三个部分

概念

- 你在一个什么商务活动中?
- 为什么说你选择了正确的商务活动?
- 你想让你的企业以什么闻名?
- 你出售什么?
- 为什么人们从你这里购买?
- 你的竞争对手是谁?
- 你如何才能出人头地?

顾客

- 谁是(将是)你的顾客?
- 你为他们提供什么利益?
- 他们的数量是多少?
- 你需要多少顾客?
- 他们的购买方式是什么?
- 他们现在从哪里购买
- 如何使他们知道你?

资金(或现金)

- 你需要多少资金?
- 你怎么保持充分的现金流量与流动性?
- 你需要多少营运资金?
- 你应该用什么样的预算?
- 你如何控制你的财务?