

一份成功的經營企畫書，必須具備可信度、可行性及生存能力，否則將淪為紙上談兵，難以預測風險。針對這點，本書提供一套完備的工作步驟，佐以60多種實用表格，幫助您在增加新業務、修訂經營方針或創業時，逐步擬定並檢驗符合自己需要的營業計畫。

事業經營企畫書

The 24 Hour Business Plan

——最有效完備的營業計畫範本



商業周刊／翻譯

事業經營企畫書

最有效完備的營業計畫範本

事業經營企畫書：最有效完備的營業計畫範本
/ Ron Johnson 原著；商業周刊譯。--初版。
-- 臺北市：商周文化發行；[臺北縣新店市]
]：農學社總經銷，民81
面；公分。--(商業周刊叢書；14)
譯自：The 24 hour business plan
ISBN 957-9002-27-4 (平裝)

1. 企業管理

494.1

80004775

商業周刊叢書⑭

事業經營企畫書

原 著 / Ron Johnson

譯 者 / 商業周刊

責任編輯 / 柯淑芬

發行人 / 金惟純

發行所 / 商周文化事業股份有限公司

社 址 / 臺北市永康街17巷21之1號1樓

郵 撥 / 1173141-9商周文化事業股份有限公司

電 話 / (02)312-1357

印 刷 / 龍岡彩色印刷股份有限公司

地 址 / 台北縣中和市平和路15巷7弄2號

電 話 / (02)223-8815

總 經 銷 / 農學社

原著書名 / The 24 hour business plan.

Copyright © Ron Johnson 1990

First published in Great Britain in 1990 by

Hutchinson Business Books Limited

Chinese translation copyright © 1991

版權代理 / 博達著作權代理有限公司正式授權

☐ 1992年(民81)元月4日初版

☐ 1992年(民81)3月20日再版

行政院新聞局局版臺業字第4081號

售價 / 180元

版權所有・翻印必究

ISBN 957-9002-27-4 (原版 ISBN: 0-09-174716-3)

商周叢書系列

1. 公關手冊
2. 趨勢報告
3. 投資手冊
5. 證券投資策略
6. 資料活用術(上)
7. 資料活用術(下)
8. 教育訓練手冊
9. 國際人安全手冊
10. 顧客消費資料製作法
11. 解讀公司數字
12. 廣告企畫法
13. 你適合白手起家嗎？
14. 事業經營企畫書

商周工具書系列

1. 實用經濟指標 Q & A
2. 新台幣・外匯 Q & A
3. 銀行往來 Q & A
4. 人壽保險 Q & A
5. 財務報表 Q & A
6. 台灣經濟 Q & A
7. 世界經濟 Q & A
8. 大陸經濟 Q & A
9. 1992歐洲經濟 Q & A
10. 流通 Q & A
11. 採購 Q & A
12. 所得稅 Q & A
13. 商業立地條件 Q & A
14. 蘇聯經濟 Q & A
15. 企業新鮮人 Q & A
16. 轉職 Q & A
17. 財經資訊與媒體 Q & A
18. 公司 Q & A
19. 工作女性 Q & A

作者簡介
Ron Johnson

英國Institute of Personal Management 副總裁，曾任 Manpower Services Commission 前訓練部門指導七年之久，長期研究人力開發，協助個人及團體擬定發展策略；此外他個人也成立顧問公司，從事人力的管理訓練與開發研究。

718840

F210
ZK33

⑭事業經營企畫書

商業周刊叢書

事業經營企畫書：最有效完備的營業計畫範本
/ Ron Johnson 原著；商業周刊譯。--初版。
-- 臺北市：商周文化發行；[臺北縣新店市]
]：農學社總經銷，民81
面；公分。--(商業周刊叢書；14)
譯自：The 24 hour business plan
ISBN 957-9002-27-4 (平裝)

1. 企業管理

494.1

80004775

商業周刊叢書⑭

事業經營企畫書

原 著／Ron Johnson

譯 者／商業周刊

責任編輯／柯淑芬

發行人／金惟純

發行所／商周文化事業股份有限公司

社 址／臺北市永康街17巷21之1號1樓

郵 撥／1173141-9商周文化事業股份有限公司

電 話／(02)312-1357

印 刷／龍岡彩色印刷股份有限公司

地 址／台北縣中和市平和路15巷7弄2號

電 話／(02)223-8815

總經銷／農學社

原著書名／The 24 hour business plan.

Copyright © Ron Johnson 1990

First published in Great Britain in 1990 by

Hutchinson Business Books Limited

Chinese translation copyright © 1991

版權代理／博達著作權代理有限公司正式授權

☐ 1992年(民81)元月4日初版

☐ 1992年(民81)3月20日再版

行政院新聞局局版臺業字第4081號

售價／180元

版權所有・翻印必究

ISBN 957-9002-27-4 (原版 ISBN：0-09-174716-3)

商業周刊／翻譯

事業經營企畫書

最有效完備的營業計畫範本

變局・解釋・挑戰

詹宏志

《商業周刊》顧問

●變局●
「台灣真的變了。」一位去國多年的歸鄉遊子喟然而嘆。

我們坐在午後的咖啡座裡，咖啡店是集前衛與庸俗於一身的雅痞式裝潢。落地窗望出去，車如流水，店招耀眼，路人行色匆匆，金屬光澤的商業大樓巍然矗立。桌面上，一份報紙的標題寫著：立法院又現風暴、股市再開紅盤、美商即將來台投資大型商場、農民包圍工廠抗議污染……。「台灣真的變了。」這位曾經年輕、熱情、叛逆、如今落籍異邦的中年人聲音有點暗啞，冰水杯上一滴滴淚水彷彿是他落漠的心情。

台灣變了，不只是他感覺到了，我們身居台灣的人更覺得台灣的變像是錄影畫面快速前進，無從捉摸，無法看清。變，它變得更好，也變得更壞；變得更擁擠，也變得更疏遠；變得更民主，也變得更衝突；變得更富饒，也變得更貧乏；變得更有希望，也變得令人不安，……到處有新事物，到處有怪現象。這就是那位歸鄉遊子以及我們眼中所見的台灣。

●解釋●

在變局裡，「解釋」成爲最大的飢渴。台灣會怎麼樣？世界會怎麼樣？經濟會怎麼樣？國民黨會怎麼樣？中美關係會怎麼樣？大陸政策會怎麼樣？勞工意識會怎麼樣？環境意識會怎麼樣？資本市場會怎麼樣？房地產會怎麼樣？我會怎麼樣？我的子女會怎麼樣？

人人忙著問，媒體（以及媒體舞台上的學者專家）則忙著回答。每個人並不以一個答案爲己足，每個人都想多搜集幾個答案來安枕；甚至同時問很多神明，確保有一家天堂可去。

在資訊之海的迷航中，我和其他幾十位朋友共同創辦了《商業周刊》，我們也開始提出對社會變局的解釋，也增加了更多的噪音。

這些朋友和我，大都是在專業新聞工作上歷練了多年；我們大概算是嫺熟的職業資訊人員，但都有著一些不滿意（對台灣原有媒介工作方式、態度、成績的不滿意）。——我們得知雜誌是難爲的，專業性的商業資訊周刊更是高難度的工作，但我們仍然組織起來，以有點驚人的熱情和自信把自己「上了市」。

●挑戰●

因爲我們想試探一些可能（台灣的雜誌、報紙只能是聳動的作業方式嗎？），我們想通過一些挑戰（嚴謹的、內斂的商業新聞能立足嗎？），我們想追求一些結果（媒介與讀者的互信互賴可以改造社會嗎？）。

你所看到的《商業周刊》就是這樣的來歷，你所拿到的叢書也是同樣的背景。我們不知道自己是否可以成爲最被信賴的媒體工作者，我們只希望夠誠懇，二十年後面對自己的作品仍可以不感覺太慚愧。

《作者序》

二十四小時完成企畫工作

雷恩·強生(Ron Johnson)

你手上拿著의這本書，裡頭寫出所有的工作步驟，準備一步步，漸進地引導你企畫完成一份三年期的營業計畫書。

有些公司可能比較喜歡五年、七年或甚至更長期間的計畫，但他們極可能忽略了作這種長期計畫需要考慮的變數或風險。如果你是個作生意的新手或者第一次作這種計畫，三年應該是個較適當的時間長度。

請記住，這本書並不是想教你如何經營事業，或是教你怎樣管理客戶、銷售、製造或配銷。我已經預先設定你都會作這些事了。許多經理人工作表現極為傑出，但他們却未必熟悉或了解營業計畫中極為重要的財務項目。我在書裡花了一番工夫解釋這些要項，引用許多簡單的例子來輔佐說明，請一定要細心、耐心地進行了解，不要錯失這些重要的章節。

如果你手頭上已經掌握所有的必要資料，據我估計大約只需二十四小時就能完成企畫工作。當然，

如果你的資料準備不周全，或是有些相關資料得先作研究的話，自然就不只要花這些時間了。

企畫營業計畫的過程中，勢必遭遇許多問題，工作量也很大，但總的說來這並不是太困難的工作，只要你會加、減、乘、除，就有辦法做完這些功課。不過請注意，我說的是要做完「全部項目」，並且是小心、有方法、有步驟地做完一切功課。

無論如何，不管是企業人或經營者，一定要了解營業計畫並不是一份可以讓人亦步亦趨、一絲不苟照著操作的工作手冊，不像造飛機一樣有方程式可遵循。營業計畫只是我們對事業經營的概念圖，只是藉著我們對未來較精確的估算而在今天作更好的決策。所以你不可能做對每一件事，只能根據資料做到最好的程度；愈周詳的資料可以幫助你計畫得更精確，但却無法有萬無一失的完美。

企畫營業計畫並不是非常容易的工作，不過在過程中却也有不少樂趣，願你也能擁有這種樂趣！

《譯者序》

可信度、可行性與生存能力

商業周刊叢書部

生活在商業世界中的人士，對「營業計畫」一詞必不陌生；從月計畫、季計畫、半年計畫到年度計畫等等不一而足，擬經營企畫書是企業上班族工作上極大的重心，同時不可避免的也成為許多人的工作困擾。

市面上有太多教導人們作企畫的書籍或相關資訊，但除了寫一份「漂亮」企畫案的技巧之外，營業計畫需要的是可信度、可行性，以及最重要的事業生存能力。營業計畫如果無法付諸實行，在實際市場上也無法生存的話，企畫案本身寫得再洋洋灑灑都無濟於事。

本書譯自「The 24 Hour Business Plan」一書，作者Ron Johnson認為，作企畫的人事先準備好資料後，只要依據他所建議的步驟工作，就有辦法在二十四個工作時裡，完成一份有效可行的營業計畫。一般人士之所以想要擬定營業計畫，不外是因為他們有創業、修訂經營方針，或增加新業務的需要；而本書作者以其實務經驗提供企畫人一套如何起頭、取得資金，及組合銷售業務的方法（how to get start-

ed, how to get finance, how to boost sales)・讓一般人都能一步步自行擬就適合自己需要又夠專業可行的營業計畫。

有說服力的經營企畫書不光是要說服經營者而已，其他可能的投資人、金融機構的承辦人、高階經理人、合作員工等，都會根據這份企畫書來作他們職務範圍內的判斷與決策，而這些判斷與決策對計畫存廢有相當程度的影響力。也因此，一份完整的營業計畫應該包含下列幾項：

一、人力資源組合：應包括經營者自己的專業、經理人專長、員工的組合及外部可取得的援助等。

二、產品描述：不管是有形或無形的產品，比如提供某些專業服務等，都要說明其市場、潛在顧客、產品特性、生產方式、價格及銷售管道等，當然也要擬定業務目標。

三、財務管理：從資金來源、預估現金流動量到正常會計管理等，這是營業計畫中最受投資人或金融單位重視的部分。

四、重複修訂計畫的技巧，以確保計畫的生存力及執行可能。

營業計畫書至少要包括以上要點，才能展現計畫的可行性與發展性，本書對這些要點都有極詳細的描述，對企業人士應該有很大的提示效果。當然，書中所提許多作計畫時應注意的概念，對非商業工作者應該也有若干提醒之益，讀者可以針對本身的需要加以運用。希望我們所介紹的資訊，能確實減輕企畫人在這一方面的相關困擾。

目錄

■《商業周刊叢書》出版的話

■《作者序》二十四小時完成企畫工作

■《譯者序》可信度、可行性與生存能力

引介篇 企畫前的準備動作

二一

／詳列需要收集的資料

／必要決策有那些

／如何擬定販賣與行銷策略

／企畫籌集資金的適當方法

／組合以上所有計畫要素

／確定計畫時間表

第一篇 計畫開始

三一

第一章 找出企畫的目的 三三

- ／什麼人會根據這份計畫作決策
- ／列舉投資人、貸方會關心的重點
- ／考慮清楚管理上應有的架構
- ／詳列參與起草計畫的相關人員
- ／理清企畫工作的意義與優先順序
- ／製作關鍵要點檢查表

第二章 組織內外部的支援來源 四五

- ／評估工作人員專長及外部支援力
- ／組合企畫小組工作人員
- ／準備著手擬定各分類草案
- ／小心處理敏感性議題

第三章 確立事業經營的意義 五五

- ／營業目標明確後，思考如何擬定「工作信條」
- ／大略描述本事業的主要特徵

- ／查驗這個營業點子在市場的存活率
- ／寫出第一份闡釋此事業意義的文字

第二篇 收集經營資料

六三

第四章 分析已擁有的人脈 六五

- ／再次確認營業計畫中的重要人物
- ／詳列個人任務及決策範圍
- ／確定相關人員之專業及必要技能
- ／找出最大數量的方案解決問題
- ／在「人脈說明書」中釐清決策的意義及作法

第五章 市場掃瞄 七一

- ／利用市場區隔確認潛在顧客
- ／估計競爭者影響力
- ／使用市場調查找出顧客特性及需求

第六章 掌握大環境 七九