

如何撰寫營運計畫

陳國嘉 著

經營管理系列 2



中小企業聯合輔導中心出版

3

經營管理系列 2

如何撰寫營運計畫

陳國嘉 著

中小企業聯合輔導中心

經營管理系列 2

如何撰寫營運計畫

發行人：張鈞

作者：陳國嘉

主編：常子蘭

校對：唐健蓉

封面設計：李男

封面完稿：陳展建

出版者：財團法人省屬行庫中小企業聯合輔導基金

地址：台北市南海路一號五樓

電話：(02)396-9314 (六線)

郵政劃撥：0767288-8帳號

財團法人省屬行庫中小企業聯合輔導基金帳戶

出版日期：82年2月初版

定價：新台幣200元整

電腦排版：極翔企業有限公司

電話：(02)731-7820 ~ 1

印刷：昱美印刷事業股份有限公司

電話：(02)956-5455

版權所有·翻印必究
ISBN 957-8681-05-4

序

我們常說，商場如戰場；戰爭致勝重謀略，企業成功靠規劃。每年都有許多人意氣風發地創業，但也有部份企業經營不善，宣告倒閉，仔細分析原因，大多是由於缺乏規劃所致。

國人做事習慣於直接付諸行動，欠缺事前的沙盤推演，表面上看是講求效率，實際上卻是衝動冒險，結果往往賠上了時間、金錢，甚至輸掉了事業。

完整的營運計畫，是有效的執行工具，可以協助企業分析機會與風險，展開經營決策，擬定推行步驟，達成預期目標；也是經營者與人溝通經營理念的最佳管道；更可成為企業取得融資的利器。

一般人對撰寫營運計畫卻步，大部份是因為不知從何著手；本書按部就班地告訴讀者，如何擬定營運計畫，包括營運計畫應涵蓋哪些項目，資料如何蒐集、評估，並介紹一實際範例，讀者於閱讀之後，可參考書中實例，為自己的企業擬定一份營運計畫。

本書兼容理論與實務，可作為企業實戰的決策寶典，特為之序。

林振國 謹識

中華民國八十二年二月



作者簡介

陳國嘉

現任國防管理學院會計系副教授，
國立中央大學企管系所兼任副教授，
博登顧問公司專業顧問，
曾任國防管理學院企管系副教授，
國立政治大學企研所博士候選人。

718969

日期	姓名	借书证号
		718969
		C442
		H152 B
		58
		17
		82
		17

718969

05-00

目 錄

第一章	經營計畫有助正確決策	3
第二章	經營計劃的架構	13
第三章	編製計劃前的市場研究	19
第四章	認識你的企業	41
第五章	分析企業環境	51
第六章	掌握重要財務資訊	117
第七章	企業經營計劃書範例	141

第 1 章

經營計畫
有助
正確決策



假如您正打算做長途旅行，行程包括了許多旅遊點，則在進行此項旅遊活動時，該考慮做那些事？是否只是在銀行領些現金或攜帶信用卡就可開車出發？如果是這樣，那可就錯了。正確的做法首先應該規劃去哪些旅遊地點？想停留哪些地方？並預訂旅館……等。假如未事先做好這些規劃，很可能攜帶的現金不足以花費，或信用卡無法簽帳，因為不知道會用掉多少汽油？需要多少旅費？也可能到達旅館時，發現已經客滿？或者抵達遊樂場時，因為已超過開園時間而吃了閉門羹。

發生以上狀況並非運氣不好，而是未能妥善規劃的結果。當您開創事業時，或許已聽厭了規劃的重要性，但是這對企業的成功與否實在太重要了，因為，沒有正確的經營計畫，達成企業目標的可能性便大大降低；另外，企業經營計畫的編製，與計畫本身同等重要。然而，大多數人太專注於計畫的類型，忽略了其內容，這樣可能無法帶來任何預期的效果，而且，一些新成立企業的經營者也經常不瞭解，經營計畫是達成公司目標的關鍵。

因此，本書的目的不僅介紹正確的經營計畫內容，也提供一些有效的方法，以便作為編製經營計畫所必備的資訊。

一般來說，大多數的企業經營計畫需要有關行銷和產品方面的資訊，包括：產業、競爭和消費者等方面。

本書主要是針對新成立的事業如何擬定企業經營計畫，而非企業現有事業的擴張。當然，開發新產品時，必須修改現有的企業經營計畫，或是發展一套新的行銷計畫，

這也在介紹範圍之內。

發展新事業的企業經營計劃，必須集中在某些產品的行銷上。從傳統的觀點來看，產品本身就具有某些實體的意義，然而隨著服務業的出現，產品有了完全不同的定義，此二種不同產品定義如下：

1. 實體性的產品——傳統觀點的產品是實體的，且為製造產生的具體產品，如衣服、書桌等。

2. 服務性的產品——抽象的產品，即企業對顧客提供的服務，如車輛的清洗打蠟、庭院的景觀設計等。

在產品的企業規劃上，二者並無多大差異，但當有差異存在時，就必須加以注意。以下將繼續探討發展企業經營計劃的細節及其價值和使用，並指出上述二種產品的差異範疇。

為何需要企業經營計劃

在開始談為何需要企業經營計劃之前，必須先說明一件事：有了企業經營計劃並不等於成功，也不等於賺錢，甚至它也不是一個可以保證勝利的工具。有太多的人及太多的企業沒有從事計劃，但他們都很成功，很賺錢；但也有人從事計劃，卻賠掉了市場，也賠掉了錢。

進行策略規劃或指定計劃是決策的一種方法，也是一種理性決策的過程，不同於憑直覺、風水或是猜測所做的決策。因此，企業在編製經營計劃時，如從產業整體觀點來看，將能一窺全貌，對於所處的產業比較實際、客觀的了解，進而妥善評估企業的經營計劃項目，並有效地加以

分析。

一份完整的企業經營計畫是有效的執行工具，可以協助管理企業，達成公司預期的目標。同時，企業經營計畫也是經營者與其他人員，如企業家、銀行家、工作夥伴等，溝通經營理念的最佳管道，甚至如果想融資的話，此項經營計畫更是企業取得貸款的利器。

在企業成立之初，規劃是十分有用的，它可以協助蒐集、分析運用於整體規劃的資訊，是執行經營理念的原動力。往往我們有一項好主意，卻沒有帶來太多財富，理由很簡單，因為我們除了好主意之外，並沒有做任何事。為了使企業成功，必須採取下一步驟——審視經營理念。

規劃是邁向成功之門的鎖鑰，而策略規劃則是從界定企業基本目標與使命、偵測外在環境、訂定公司資源分配原則，以至於決定生產、行銷、財務等功能性政策，一整個系列的過程。因此，企業經營計畫能指出事業的優劣勢，並在問題發生時提供充足的資訊，或是常忽略掉的需求及細節。

企業經營計畫將可協助完成以下工作：

- 確認目標。
- 發展達到目標的策略。
- 確認問題，並建議解決方法。
- 解決大部份的問題。
- 確認企業活動和責任。
- 獲得必要的融資，以開創事業。

為了使規劃有效，經營者必須儘可能了解、分析企業

成功的要件，親自參與規劃。當然，也可以委託別人代勞，付費之後，即可獲得一份專業的報告。但如果能自己費神在組織和撰寫方面的話，不但有助於了解自己公司的能力，也可增強經營者的管理能力。

當你完全投入企業經營計劃的編製和研究時，將可獲得公司在經營和融資方面的大量資訊，提昇對企業的認識與信心，成為公司最好的推銷員。因為你想利用經營計劃賺錢，所以必須能銷售你的經營理念、計劃和事業。

擬定一份完整的計劃，可了解經營理念是否合理，並告訴經營者，企業是否有足夠的盈餘，值得投入資金與時間。

經營計劃告訴你的第二件事是，經營理念在市場上是否有機會。它可促使你以企業經營者和潛在顧客的觀點分析市場、決定欲提供產品或服務的潛在需求，並且評估你足以提供產品或服務的特殊能力。

企業在編製經營計劃時，必須注意經營理念的潛力和陷阱。簡單來說，計劃可以告訴經營者是否在欺騙自己。

經營計劃告訴你的第四件事是，你的體力、心智和情感是否能夠長期經營一家小企業。

一份良好的經營計劃能有效節省時間和金錢，不管是為自己或他人經營事業，時間和資金是企業成功的重大關鍵。

沒有企業經營計劃的危機

開創事業是一項冒險的挑戰，而企業如果沒有經營計

劃，將很難成功。每一年都有許多企業失敗，其中大多數為中小企業。根據研究指出，企業失敗的原因可歸諸以下各點：

1. 對產品品質和成本缺乏有效控制。
2. 存貨控制不良。
3. 銷貨時削價競爭。
4. 和顧客關係不佳。
5. 無法促進和保存有利的公共形象。
6. 和供應商關係不佳。
7. 達成決策和執行活動的管理能力不佳。
8. 管理制度無法有效執行。
9. 用人不當。
10. 不願尋求專業性協助。
11. 無法經由租稅規劃將稅賦減至最低。
12. 保險額度不足。
13. 缺乏銷售的誘因。
14. 人際關係不佳。
15. 缺少重要的幹部。
16. 缺少人員訓練。
17. 缺少商品知識。
18. 無法充分處理競爭狀況。
19. 由於自滿而忽視了競爭狀況。
20. 無法預測市場趨勢。
21. 對於流動資產缺乏控制。
22. 流動資產不足或資金分配不當。

23. 公司擴充太快。
24. 預算制度不佳。
25. 忽視公司財務狀況的資料。
26. 財務狀況記錄不足。
27. 過度舉債或使用太多信用。
28. 應收帳款的控制不佳。
29. 喪失對債權人需求的控制。

仔細觀察以上所列各點可以看出，缺乏規劃是企業面臨困難的主因或潛在因素。如果企業事先規劃的話，就會發現自己沒有足夠的潛在利潤，或者市場並不適合，可以一開始就決定開創事業是否是一項好主意，以避免註定失敗的風險。

企業經營計劃可視為融資的工具

完整的企業經營計劃可以提供評估融資者所需的必要資訊，變成一份融資計劃書。企業籌資的管道很多，可以從家人或朋友處募得私人資金，其他管道則為小型投資公司、信託公司，或者公開募集的債券、信用卡、銀行、商業融資公司、創業投資資金，甚至政府部門。

然而，不管利用什麼方法，只有在他們相信企業未來數年可以賺取足夠利潤的情況下，才可能獲得融資。而由於借款人並未花長時間研究您的事業，多半只是第一次看到經營計劃者，因此，經營計畫書的內容必須清楚、簡明、合理，使他們覺得不會遭致損失，甚至有利可圖。

當經營者需要企業經營計劃時，他們通常有二點重要

特質：

- 一、需要融資。
- 二、面對傳統借款來源的挫折。

一般大規模的放款者不會對中小企業有興趣，更糟的是，大多數的中小企業經營者沒有時間，也不具備取得融資方面的專長，以發掘正確來源，說服放款者對其融通，此時，一份具有說服力的企業經營計劃書，便成為協助取得融資的利器。



第 2 章

經營計劃
的架構