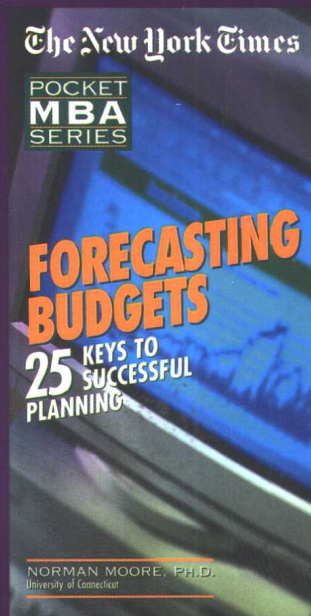
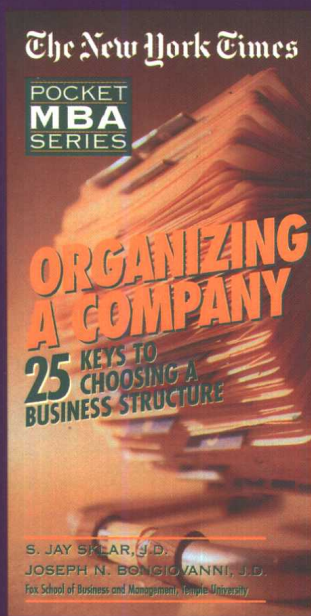
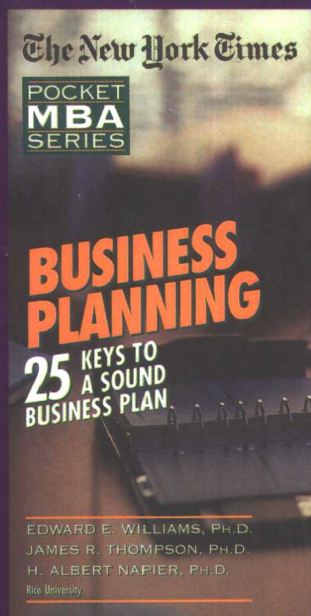


《纽约时报》MBA袖珍傻瓜丛书

MBA

300 把金钥匙



纽约时报 MBA 袖珍傻瓜丛书用最浅显易懂的方式涵盖了 MBA 教学的所有知识，只要你在 60 分钟内读懂书中的 300 个问题，你将 MBA 毕业。

MBA

300把金钥匙

POCKET MBA SERIES

爱德华 E·威廉姆斯 詹姆斯 R·汤普森
H 阿尔伯特·纳皮尔 S·杰伊·斯克拉
约瑟夫·N·博尼奥兰尼 罗曼·摩尔 / 著

企 业 管 理 出 版 社

关于作者

爱德华·E·威廉姆斯

博士，赖斯大学亨利·加迪纳·西蒙学院教授，琼斯行政研究生院企业家计划项目主任。他已发表有关企业和经济方面的论文40余篇，并有6本专著。

詹姆斯·R·汤普森

博士，赖斯大学布郎工程学院统计系教授，共出版11本专著和合著，同时发表80余篇文章。

H·阿尔伯特·纳皮尔

博士，赖斯大学琼斯管理研究生院管理学、心理学教授，著有软件应用方面的图书达40余册。

S·杰伊·斯克拉

坦普尔大学福克斯工商管理学院的教授。他既教本科班的课，也教研究生的课。他上课的内容主要包括：处理法定商业、公司、企业环境，讲授统一商法法典和宪法。

约瑟夫·N·博尼奥兰尼

坦普尔大学福克斯工商管理学院从事研究生教学已达25个年头。他的课程主要是商业法及房地产。他是15册《宾夕法尼亚经济业务指南》的主要编辑。

罗曼·摩尔

博士，现任康涅狄格大学助理教授。他曾执教研究、MBA、EMBA 及大学本科。并担任 systromics 公司执行总裁，在该公司他总监设在分时及单用户系统上的财务及会计信息应用的设计、编制与实施。

目 录

(一) 经营计划

——一个完整经营计划必备的 25 把金钥匙

- 1 每个企业都应有其使命 / 3
- 2 每一个企业应该确定做什么并鉴别市场机遇 / 6
- 3 企业家必须识别影响企业的外部因素 / 9
- 4 经营成功依赖于分析
企业的特性和思虑企业未来 / 12
- 5 经营观念是决定经营成功的关键因素 / 14
- 6 充分认识企业的专长 / 16
- 7 识辨企业主要薄弱环节 / 18
- 8 准备一份全面的经营计划 / 20
- 9 写好具体的经营计划 / 23
- 10 财务报表是整个经营计划 / 27
- 11 一个战略计划应该明确企业
将要提供的产品和服务 / 29
- 12 营业计划解决如何有效进行企业运营 / 31
- 13 第一年的营业对新企业非常重要 / 34

- 14 发展战略会受到企业目标的影响 / 36
- 15 并无定律要求企业一定要发展 / 38
- 16 简明的增长计算是企业家关注的焦点 / 40
- 17 增长计算可以拓展到投资报酬率分析 / 44
- 18 长期发展依赖于企业长期融资能力 / 46
- 19 经营杠杆是决定企业风险的关键因素 / 49
- 20 确定何时及怎样达到盈亏平衡点
是企业成功的关键 / 52
- 21 商业信用通常是短期资金的关键来源 / 54
- 22 银行资金可以满足一般经营需要 / 57
- 23 代理商是新企业一个重要的资金来源 / 60
- 24 将普通股出售给外人可能是一个大错误 / 62
- 25 多数企业家不宜使用风险资本，
少数有能力的企业家不妨一用 / 65

(二) 公司组织

——选择企业结构的 25 把金钥匙

- 1 如何开始：企业组织形式的选择 / 73
- 2 着手准备 / 79
- 3 业主制企业中的个人责任 / 83

- 4 合伙企业中的个人责任 / 85
- 5 在有限合伙企业、有限责任合伙企业和家族
有限责任合伙企业中的个人责任 / 88
- 6 公司股东的个人责任 / 92
- 7 有限责任公司股东的个人责任 / 95
- 8 业主制企业经营活动的税收 / 97
- 9 合伙企业可以成为税收中的最大受益者 / 99
- 10 公司如何上缴利税 / 102
- 11 如何对有限责任公司征税 / 105
- 12 在业主制企业和合伙企业中
如何参与管理和获取信息 / 106
- 13 公司股东有责任参与管理和获取信息 / 110
- 14 公司兼并 / 113
- 15 联邦法律对企业资本运营的影响 / 116
- 16 州立债券条例 / 121
- 17 获得启动资金 / 123
- 18 在另一个州做生意 / 125
- 19 共享利润 / 127
- 20 进行合资经营 / 130
- 21 订立买卖协议的必要性 / 132
- 22 公司股份的转让 / 135
- 23 变卖 / 138
- 24 房地产信托投资：高回报、低风险 / 141

25 我该采取哪种公司组织形式? / 143

(三) 公司预算

——成功计划的 25 把金钥匙

- 1 预算方案 / 149**
- 2 编制营业预算 / 152**
- 3 编制财务预算 / 156**
- 4 用预算进行计划和控制，
用预算的财务报表来监控价值创造 / 159**
- 5 预算必须考虑成本特性 / 163**
- 6 预算必须有弹性 / 166**
- 7 预算必须考虑收益特征 / 170**
- 8 流动性是生存之本 / 174**
- 9 确定最优的现金结存 / 177**
- 10 计划和预算的一部分就是设立标准 / 181**
- 11 选用最佳成本分配方式 / 185**
- 12 终止不良预算 / 191**
- 13 企业的未来在很大程度上依赖于资本支出预算 / 195**
- 14 资本预算应达到什么效果? / 198**
- 15 资本预算中风险和回报同等重要 / 202**

- 16 并不高深的规律比你想象的更有用 / 207
- 17 预测乃预算之母 / 210
- 18 以历史资料为基础的时间系列预测法 / 213
- 19 直线回归——更好的预测方法 / 218
- 20 数据不足时的判断预测技术 / 222
- 21 透过观察镜评估预测模式 / 225
- 22 财务模型——计划的黑盒子 / 230
- 23 财务模型化——分列表和添加功能 / 233
- 24 财务模型化：更多的分列表和附加功能 / 240
- 25 盈利性企业可以借鉴非盈利组织的预算方法 / 243

business planning
25 keys to a sound business plan

一、经营计划

——一个完整经营计划必备的 25 把金钥匙

1 每个企业都应有其使命

筹划、创建一家企业不是一件容易的事，但通过一种系统的方法可以使这一事业成功的可能性达到最大化。首先，应该认识到每个企业必须有它存在的理由。其次，每一位企业家要清楚他或她的企业存在的理由，企业家开始新的事业时有各种理由，其中有些尚好，有些则不一定好。许多企业家仅仅想从他们的工作场所中寻求一种自由和独立。然而不幸的是，即使是最细心的老板也往往可能与市场多变的需求相望背。所以，如果企业家只是为摆脱目前工作的约束而创业，那么将来他很可能会为此伤心失望。

通常，企业家希望能遇到一个富有创造性的机遇，这样，他们所进行的新事业就可作为表现自我的一种方式。这种创业激情当然可以理解，但最终很少有企业会因此而成功，除非企业真的赚了钱，其中的理由很充

一个完整经营计划必备的33把金钥匙

分，不能获利的企业无法长久地存在下去。

简单的创业愿望不足以决定一个企业的产生，即使加上追求利润的目标也不能保证企业一定会成功。这里，还需要一个如何使企业兴旺的经济学解释：一个企业必须生产人们想尽可能多购买的产品和服务，那种自以为是——“我是一名不错的厨师，而且我比较喜欢圣地亚哥的气候，这两点足以让我在那儿开家饭店”的企业家，会因为没人购买自己的食品而早早结束其事业。人们不买东西可以有许多理由，但作为生产者价格必须公道，质量一定要保证，除此之外，还有个代理商的问题。你或许是圣地亚哥最棒的厨师，然而如果你未能以合理的价格出售你的食品，你就可能会失败；并且，你若不能准时送货，没有为你的可口饭菜配上合适的餐具，那么你的事业也不会持久。

成功的企业生存和发展的秘诀在于精明的企业家已认识到市场上真正需要的产品或服务，并以人们能够承受的价格出售这些产品或服务。需求的实现还依赖于企业成本的弥补和获取可观的利润，以此来及时判断投资的成果——企业家与他的资助者得到财富和资源。

鉴于以上种种限制，很明显，当一个企业家致力创建一家新企业（或延续目前已有企业）之时，他的首要事情是确定企业为什么要存在。在一份简短的反映企业家动机和市场机遇的陈述报告中列出各种理由不失为一种明智之举。这份陈述报告叫做企业使命，一份

企业使命的大概内容是：“ABC公司准备为X（企业将来或目前的产品或服务销售地区）提供高品质的Y（产品或服务）。同时，使企业所有者取得个人和资金的独立。”

永久的事业心只有通过不断地忽略其他来保持

——罗伯特·路易斯·斯蒂芬森《向懒人道歉》

2 每一个企业应该确定做什么并鉴别市场机遇

确定企业要做些什么，看似简单，实际不然。一家名为国际服务公司的企业（简称S.I.C公司）自认为公司提供的是殡葬系列服务。该公司于1962年在得克萨斯的休斯敦成立，创始人是罗伯特·沃蒂普。可是公司不久就发现，公司实际上为欲出卖家庭墓地的人们提供了一个二级市场，当然，公司殡葬服务部分自然很重要，被S.I.C收购的家庭墓地公司同样要提供优质的殡葬服务，但公司的成功（公司收入从1962年的10万美元增长到1998年的30亿美元）在于购买墓地所获得的丰厚利润。

一致的企业定位应该不仅能广泛地激发企业的创造力而且能指明企业发展方向。S.I.C公司提供殡葬服务的事实也不足以阐明企业的实质，即使一个更全面的说明，指出供应墓地的真正目的是为了提供有关照料与安放逝者的服务和商品，这仍不充分。充分全面的

说明应该是认识到殡葬服务的实质是帮助悲痛的家庭完成有关逝者后事诸如纪念下葬等一些细节问题。在S.I.C公司的事例中,还要考虑到这样一个事实,企业的发展仰仗在当地设置分支机构并收购其他企业,在一般条件下,家族企业不易转让给外人。

一段时间后,公司可能会改变它的企业定位,由此也将带来新的机遇。例如在能源行业,多数石油公司一度将自己仅仅作为石油和天然气产品的开采商、提炼商或销售商(或者三者兼而有之)。今天,大部分这类公司则把自己视作能源公司,可以提供石油、天然气、电、煤、太阳能以及其他各种能源。同样,S.I.C公司也通过一种方式改进了它的企业定位,这种方式是鼓励企业创造性地将典型不适合市场销售的服务变为可售服务。通过出售这种未来服务合同,遍布于全世界的S.I.C公司的分公司能够让顾客做出理智的决定(为顾客的利益着想),同时为公司锁定未来的生意。

商业环境已变得日益复杂化和更具竞争性,这迫使许多企业不断拓宽它们的企业定位。如私人银行已成立了银行控股公司,使其变得更接近一般的财务公司。新闻业也认识到它们从事的是一种传播事业而非仅仅是出版行当。证券经纪公司正逐渐转变为财务公司。拓宽了事业范围的行业已显示出比墨守陈规的行业更强劲的发展之势。钢铁行业目前发展缓慢的态势就是一个例证,相比那些扩大事业领域的行业来讲,它已失去了往日独特的创造力。在明确的企业使命说明

书中,企业家必须确定企业是否有此需要,以下是新建企业必须要回答的问题:

- 公司为何而运营?
- 公司独特的定位是什么?
- 为什么其他企业没有选择这一定位?

如果是老企业,那么企业家必须确定如下问题:

● 企业为何以期初的定位开始运营?企业现在从事什么?

- 目前存在什么竞争?为什么会存在?

不论是新企业还是老企业,企业家必须准备一份市场分析报告,企业家可以自己完成,或者委托给市场分析咨询公司,其中关键的经济、地理、人口统计数据及其他相关数据都是必需的。