



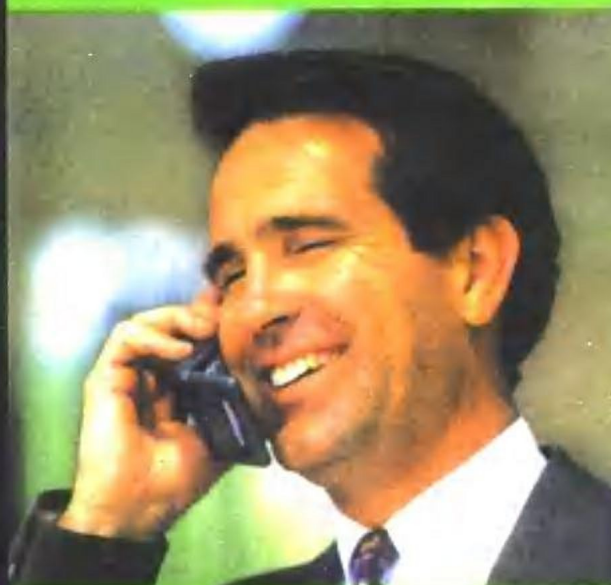
科文西方工商管理(MBA)经典文库 (实战名著系列)

# 24小时经营计划

[英] 罗恩·约翰逊 著

英美商务畅销书

只用24个工作小时  
就可为你的企业量  
体裁衣制定出切实  
可行的经营计划



宇航出版社 / 科文(香港)出版有限公司

Astronautic Publishing House / Science & Culture Publishing House(H.K.)

著作权合同登记图字：01-98-1633 号

图书在版编目 (CIP) 数据

24 小时经营计划 / (英) 约翰逊 (Johnson, R.); 张望军  
等译. —北京: 宇航出版社, 1998. 10

ISBN 7-80144-191-5

I. 24… II. ①约… ②张… III. 企业经济-经济计划  
N. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 26998 号

Copyright © Ron Johnson 1990, 1997

Published in the United Kingdom by Century Ltd  
Random House

中文简体字版版权 © 1998 科文(香港)出版有限公司  
宇航出版社出版

Publishing by arrangement with Random House through Beijing  
International Rights Agency Co. Ltd.

中文简体字版权经北京版权代理有限公司代理

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68522384

(北京市和平里滨河路 1 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司(010)68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.5 字数: 170 千字

印数: 1—15000 册 定价: 19.00 元

# 序 言

## 为计划作计划

目标：考察一项经营计划的整个过程及其各项要素。在此基础上，准备一个工作方案来完成经营计划。

- 如何开展工作
- 你需要收集哪些信息
- 你需要做出的最初决策
- 你必须面对的销售和营销决策
- 如何对你的财务战略作出计划
- 如何汇总信息
- 编制一份计划时间表

本章主要讨论计划过程如何开始。这部分内容有助于你制定一套行动方案来准备你的经营计划。我们将首先考察一项计划的组成成分和各个步骤，然后了解计划中要涉

及到的人员和需要做的工作，在此基础上，设立你自己的目标和达到目标的时间表。你还要把这个时间表写下来并与那些你需要得到支持的有关人士交换意见（见表 1）。

表 1 计划的时间表

| 行动          | 人员和方法 | 目标日期 | 实施人 |
|-------------|-------|------|-----|
| 1. 对计划作出规划  |       |      |     |
| 2. 确定目的     |       |      |     |
| 3. 赢得支持     |       |      |     |
| 4. 界定企业     |       |      |     |
| 5. 人员剖析     |       |      |     |
| 6. 市场扫描     |       |      |     |
| 7. 环境审视     |       |      |     |
| 8. 确认你的市场空缺 |       |      |     |
| 9. 定价政策     |       |      |     |
| 10. 位置和地址   |       |      |     |
| 11. 销售预测    |       |      |     |
| 12. 营销战略    |       |      |     |
| 13. 支出情况预测  |       |      |     |
| 14. 资本支出    |       |      |     |
| 15. 损益预测    |       |      |     |
| 16. 营业额和库存  |       |      |     |

## 序 言

17. 现金流量预测
18. 资金考察
19. 修改计划
20. 信息系统
21. 完成计划
22. 可行性检验
23. 实施计划
24. 更新计划

注：你应该填写清单上列出的所有项目。由于每项决策都会对其他决策产生影响，因此，随着计划过程的向前推进，你必须不断审核原先做出的决策。在很多情况下，我们完全可以在同一时间里完成不止一种活动。

如果你已经在从事经营活动，或许会发现你很容易对许多问题做出回答。但是，在做计划时非常重要的一点是：以全新的眼光看待所有事物，对每一个假设提出质疑，并从零开始制定计划。

经营计划的时间跨度通常为3~5年。由于计划总会在某种程度上涉及到对未来的预测，因此，计划越长远，它的主观性就越强。但是，两年以内的经营计划又不值得我们花费精力。

## 开 始

你需要花一些时间弄清楚谁将使用计划，以及他们为什么要使用计划（“计划的目的”——第1章）。这方面的决策能使你确定在计划过程中要涉及到哪些人，需要哪些具体内容，应该如何汇总材料并表述计划。

思考一下谁能帮助你制定计划（赢得支持——第2章）。它包括两个方面的内容：一方面是把计划付诸实践时需要寻求哪些人的帮助（你的高级经理，以及那些能够贷款或投资于你的企业的人）；另一方面是那些你需要依靠其知识技能来收集信息、汇总材料的人（例如，处理诸如市场情报、税务、房地产、合同等等的专业人员）。

“界定你的企业”（第3章）恐怕是最困难的问题之一。清描淡写地陈述你所从事的企业类型恐怕没什么效果。对企业的界定不够明确会导致管理努力分散在几个不同的细分市场上，覆盖多种产品和服务类型，以及使用多种技术手段。对于小型乃至中型企业而言，这种状况通常会导致灾难性的后果。

## 序 言

企业要致力于销售何种产品？卖给谁？在什么样的价格/质量定位上？以何种方式进行？只有对这些方面作出明确简练的陈述并有效地贯彻实施它们，企业才可能取得成功。如果这些陈述建立在对企业所面对的市场以及企业本身的优势和劣势进行了合理分析的基础上，那么，成功的机率就会非常大。

在思考企业所需要的人员以及审视企业的市场定位时，你对企业的界定就成了这些考虑的出发点。但是，当你完成了市场分析之后，可能还需要对你所界定的企业目标进行调整，甚至可能要对其做“大手术”。

这种界定还会对你的企业地点产生影响。对某些企业来说，顾客将要惠顾的经营场所和地点具有至关重要的作用。同时，你所选择的地理位置也会对你的企业成本有影响。

## 收集数据

你和与你一同经营企业的人是成功的关键要素（“人员剖析”——第4章）。你需要详细考察你们的知识和能力。总体说来，对于企业出现的各种情况，你们是否有能力处理？如果没有，你打算怎么办？

在这个阶段中，如果你已经决定投身于某种行业，就需要考虑：

- 你的潜在顾客；
- 你的竞争对手；
- 你、你的顾客、你的竞争对手所共同享用的环境（“市场扫描”——第5章和“环境审视”——第6章）

经验表明：处理复杂环境的一个有效方法就是要逐一考查政治、经济、技术和社会因素。

## 最初决策

根据在市场扫描中收集到的信息，你也许需要调整你对企业的界定，并对你要服务的细分市场有更为清晰的认识（“确定你的市场空缺”——第7章）。它使你能够对下面这些问题做出预测：你打算销售何种产品，提供什么服务，提出什么价格，采取何种方法接近消费者。

确定你所提供的产品和服务的价格并不是一件容易的事情（“定价政策和利润”——第8章）。要价太高，则没有人会去购买；要价太低，你自己又会遭受损失。其实，需要考虑的因素还不仅仅是这些。你要根据你决定进入的市场来确定价格和质量。你可以花两块钱买一支笔，也可以花几十块钱买一支笔：不同的钢笔存在于不同的市场定位中。

你的企业在市场中处于什么位置？你是打算薄利多销呢？还是生产高附加值的少量产品，使人们因为看重它而去购买？

许多新兴公司是通过识别市场“缺口”而发展起来的，

这种“缺口”是人们的一些需要，但尚无人接触到，是一种“市场空缺”。但是，要想成功地做到这一点，意味着你要对提供什么产品，以及定价多高有清楚的认识。

计算出单位成本，再加上需要的利润，以此来决定价格水平的做法几乎没什么意义。这对于某些类型的企业也许是必须做的，但在大多数情况下，这种办法对于企业来说已经落伍了。找准产品或服务，定出恰当的价格，然后想办法去提供这种产品或服务，这样才能获得利润。

在你就价格政策作出最终决策之前，还要考虑有关成本和赢利能力因素方面的财务信息（第12~16章）。

作为计划活动的组成部分，你也许希望考察企业的法律形式：是应该单一业主制呢，还是合伙经营制、合作公司制、有限公司制呢？或者以股份制形式经营？在作出这种决策时，你必须听取专家意见。影响这种决策的关键因素包括：企业风险程度；权力分享状况；责任和风险；信息披露状况；行动自由度以及财务，尤其是税务管理。

根据你对市场的有关决策，需要重新考虑企业的地理位置（“位置和地址”——第9章）。你可能决定在某个地方从事经营活动，这又涉及到设计、生产、储存、贸易、展览、分销、服务等各种因素。你的企业也可能现在并没有

## 序 言

包括所有这些职能，但是，随着企业不断地发展壮大，明智的做法是考虑每项职能的合理布局。

前面已经谈到，关于企业的位置决策涉及到两个因素：其一是和企业形象以及经营状况有关；其二涉及到成本问题。能否得到合适雇员则是第三个因素。

## 销售和营销决策

你对市场、顾客及其需求、竞争对手及其实力方面的了解，连同你对销售什么产品、如何销售等方面的决策，将使你对能够销售什么产品，从销售中获得多少利润等问题做出估计（“销售预测”——第10章）。

假设你已经确立了总体营销战略，现在需要做的是进一步去充实它。（“营销战略”——第11章）。你打算怎样去接近你的顾客？你期望他们做出什么反应？对他们的反应你将如何回应？你将如何赢得销售？如何提供产品或服务并获得利润？这些问题需要你做出更详细的说明。

根据企业的性质，你将需要考虑广告、展出、促销、电话销售、销售代表、分销系统、发货和顾客记录系统、赊销便利等等问题。

你还需要考虑你的“企业形象”。你希望顾客和公众如何看待你的公司？你是希望自己的公司与某项业务紧密联系在一起呢，还是希望它产品丰富、受人尊敬呢？你是希望它显得声誉显赫、价格昂贵呢，还是希望它显得便宜实

## 序 言

惠呢？所有这些都会对你的公司或企业的名称及其表现形式产生重要影响。

## 财务战略

现在你已经对如何经营企业有了一些想法,接下来,你可以着手详细地记录在企业运作过程中所要涉及到的成本(“支出预测”——第12章)。在经营之初以及经营计划的第1年中,你需要在每月基础上预测你有哪些花费款项,应该什么时候支付。第2年以后,季度预测就足够了。

你的企业可能涉及到资本项目的支出问题,例如:汽车、房屋建筑和设备(“资本支出和流动性”——第13章)。应该分别确认每一类资本项目,详细说明何时需要它们,如何为这些项目提供资金扶持。你还需要考虑,在它们失效或过时之前,将会有效运行多长时间。记住,租赁资本设备也许是一项有益的举措。

如果你能够预料每年获得多少收入,以及在产品和服务上花费了哪些成本,就可以计算出预计的利润或损失了(“利润预测”——第14章)。

要注意,这不是一个简单的计算,你必须理解你所使用的方法。或许你会发现在每月基础上计算盈亏情况是有

益的。切记，不要把它和现金流预测搞混了。这两种计算结果带给你的是迥然不同的信息，我们也是由于两种不同的原因而使用它们。

如果你发现企业在刚起步时没有赢利，不要感到震惊，这种情况时常发生，关键在于：(a) 企业需要多久才能开始赢利？(b) 如果在头两、三年还未赢利的话，企业还值得去经营吗？当你发现企业并未达到期冀的利润水平时，也许需要对企业的“市场空缺”和你对企业的界定做彻底地重新思考。

如果你所涉及的产品和服务需要库存材料的话（它们可能是待售成品，原材料，零部件或配件），考虑你的库存量是相当重要的（“营业额和库存”——第15章）。

人们常常倾向于保存充足的物资以应付随时可能发生的情况。但是，我们有理由对这一观念进行细致考察：库存物资占用空间，你需要根据空间来支付租金和费用，而这些钱投到其它地方则可能获利；库存物资也可能由于过时或变质而失去其原有的价值。

你必须认真思考你所保持的库存水平，并且把成本影响、供应商交货时间、利用率以及足够的库存对企业的重要性这些因素都充分考虑在内。

根据你对销售情况的预测,以及何时获得支付款项、何时支付帐款的预计,你就能够对企业中现金流转的状况进行预测了(“现金流量预测”——第16章)。这种预测是一种重要的管理工具。在计划的第1年,必须以月度为基础进行预测,第2年以后可以进行季度预测。在此基础上,我们能够了解到公司对现金的需求状况。一旦基本的经营计划明确后,你就需要建立系统来监控实际的现金流量情况(第19章),并把它和你预测的现金流量相比较,这样你就能够预期到并且及时处理资金短缺问题了。

如果你不及时更新现金流转预测,就可能面临资金枯竭的危险。事实上,你可能会因此而破产并无力支付帐款。尽管企业能赚取充足的利润,但也很可能以这种方式破产。有些企业之所以在它们的顶盛时期倒闭,就是这个道理。

根据现金流量预测,并把所有者的预期投资、贷款渠道以及租赁方式的合理利用等因素考虑在内,我们就能够确定企业所需要的财务基础了(见“资金考察”——第17章)。

汇 总

有了计划的各部分材料后，现在需要将其汇总整合（“修订计划”——第 18 章）。表 2 提供了经营计划的一般性提纲，也许你希望根据自己的具体情况对这个提纲进行改动。认真思考每一个项目，并确保你的提纲中包括了对关键问题的回答。

表 2 经营计划提纲

|            |
|------------|
| 企业名称       |
| 企业地点       |
| 企业性质       |
| 企业中的人员     |
| 营销和销售战略    |
| 利润和损失预测    |
| 现金流量预测     |
| 资本支出计划     |
| 存货采购政策     |
| 所需资金——财务基础 |