

GUIDANCE® 蓋登氏  
企業訓練指引系列

## 中期事業策略計畫書實作指引

How To Make a Mid-Range Business Plan

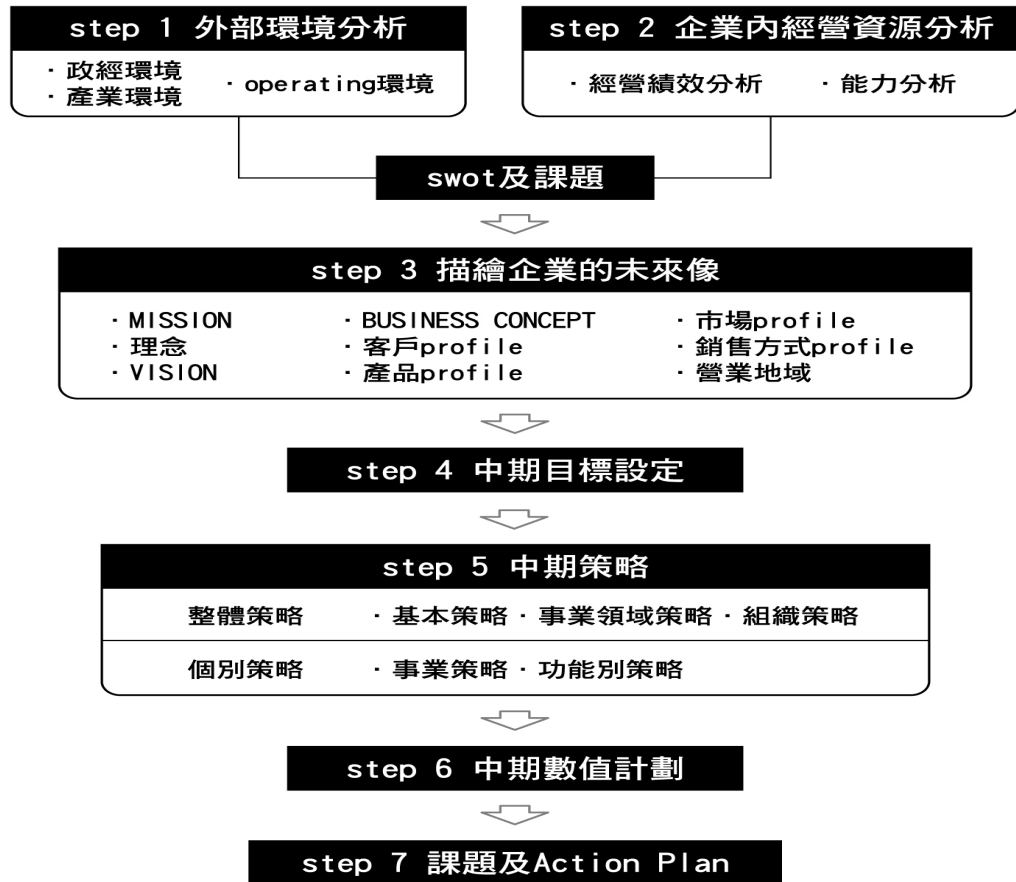
### Step by Step 的方式完成中期事業計畫書

中期計畫是企業「**投資未來**」的計畫，它引導企業預做準備，幫助企業進行變革、轉型或建構新的經營模式，更有效的增加客戶價值，它是實

現企業未來像的「**策略藍圖**」。

**中期事業計畫書策定流程如下圖：**

# 中期計劃策定流程



## <序>

---

中期計劃的最大價值是引導企業預做準備，使企業能成功地對應環境變化，主動佈局，打造未來的競爭優勢。

一份好的中期計劃是：

- 能洞悉環境變化，明確指認（identify）及規劃企業期望的未來，而期望的未來是由現實看待這個世界而來，不是由主觀的期盼而來。
- 企業擁有的資源及核心能力，具有極大的可能性去挑戰實現企業期望的未來。
- 中期計劃的核心項目能創造企業的價值，例如帶給客戶新的價值、建構新的經營模式主導市場改變、持續維持企業的競爭優勢等。
- 面對未來的不確定性及風險，具備動態、彈性的對應代案。
- 企業具備充分主控執行的能力。

蓋登氏 Guidance<sup>®</sup>編著的「中期事業策略計劃書實作」，將聚焦於中期計劃的關鍵重點，以 Step by Step 的實作方式，協助您完成一份能發揮中期計劃核心價值的計劃書。

蓋登氏管理諮詢  
總經理 黎守明

---

# < 目 錄 >

	頁次
<序>	
<b>PART I 觀念架構</b> .....	5
<b>1</b> 沒有「變革」、「轉型」及「期望的未來」就沒有中期 計劃，中期計劃是企業「投資未來圖」的藍圖.....	6
<b>2</b> 「期望的未來」源自企業對環境變動的洞察力及企業 擁有的能力，經營環境可分為四類.....	8
①外部大環境	
②產業環境	
③operating 環境	
④企業內部環境	
<b>3</b> 策略、課題解決方案及活動計劃是中期計劃的重心， 數值計劃是執行策略的結果.....	12
<b>4</b> 中期策略計劃的規劃程序（process）和有效地進行意 見交流同樣重要.....	14
<b>5</b> 高品質的中期計劃要能徹底做好假說（hypothesis）的 設定及檢證.....	17
<b>6</b> 中期計劃要能清晰陳述企業經營循環的核心本質.....	19
<b>7</b> 面對困難的決策，要有能力選用分析、判斷、決定的 工具.....	21
<b>8</b> 建立策劃及執行中期計劃的體制.....	23

<b>9</b>	<b>規劃中期計劃，不要犯下下列八個錯誤</b> .....	25
①	專注未來的目標，忽視企業的現狀	
②	未做內外環境分析，直接設定各項目標	
③	數值面過於細瑣，策略面卻相對貧乏	
④	過多的旁枝末節，無法聚焦	
⑤	沒有明確的前題假設	
⑥	相關部門未能充分溝通	
⑦	中期計劃未能銜接在年度計劃內	
⑧	其它	
<b>PART II</b>	<b>環境分析</b> .....	28
2-1	外部大環境分析.....	31
2-2	產業環境分析.....	43
2-3	operating 環境分析 .....	57
2-4	企業內經營資源分析.....	71
2-5	事業別／產品別 swot 彙總 .....	79
2-6	課題彙編.....	84
<b>PART III</b>	<b>描繪企業未來像</b> .....	88
3-1	描繪企業未來像.....	90
3-2	mission statement.....	102
3-3	制定企業的經營理念.....	109
3-4	願景 (vision) .....	113
<b>PART IV</b>	<b>設定中期目標</b> .....	119
4-1	設定中期目標.....	121

---

PART V	擬定中期策略	127
5-1	策略的含義	129
5-2	策略層級	132
5-3	面對未來不確定的策略代案	155
5-4	擬定中期策略	159
PART VI	數值目標計劃	179
6-1	經營績效指標計劃	181
6-2	預估損益計劃	184
6-3	營業收入計劃	187
6-4	營業收入構成比計劃	190
6-5	單位產品製造成本計劃	193
6-6	事業別營業毛利計劃	196
6-7	事業別營業利益計劃	199
6-8	預估資產負債表計劃	202
6-9	資本支出及投資計劃	205
6-10	現金流入／需求計劃	208
6-11	盈餘分配計劃	211
PART VII	課題及 <b>Action Plan</b>	214
7-1	既有課題及 <b>Action Plan</b>	216
7-2	執行中期策略預估的課題及解決對策	224
PART VIII	後記	234

---

# PART I 觀念架構

(試讀)

# 1 沒有「變革」、「轉型」及「期望的未來」就沒有中期計劃， 中期計劃是企業「投資未來」的藍圖

## 期望的未來像

企業在未來三、五年後，想成為什麼樣的企業及能成為什麼樣的企業，是中期策略計劃的主題，如圖(1)，您期望的企業未來像是A或B。

若是企業三、五年後的未來像模糊不清，或是三、五年後的未來像和企業目前的經營，並無重大差異，那麼中期策略計劃的規劃將沒有必要。

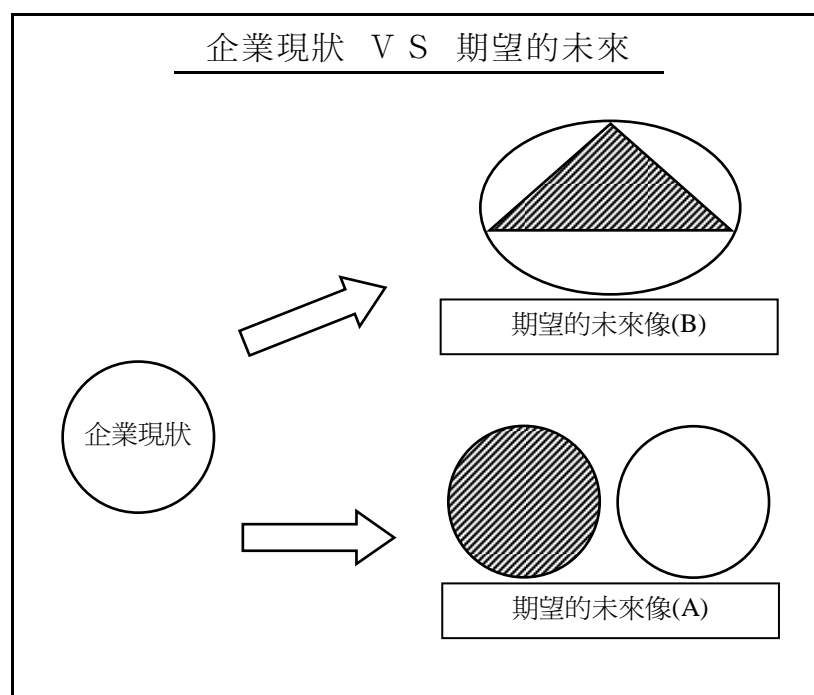


圖 (1)

因此，有洞察力、有遠見的企業，看出未來的機會，企圖擴充版圖或爲了生存必要進行變革、轉型或要更有效增加客戶價值而建構新的經營模式，此時中期計劃的積極角色將呈現，中期計劃是企業「投資未來」的計劃，它是幫助企業進行轉變及實現企業未來像的策略藍圖。

### 中期計劃的 關鍵項目

進一步地說，唯有能大幅促成企業改變的中期策略計劃才有意義，中期策略計劃涉及下列的關鍵項目：

#### 中期計劃關鍵項目

①任務及願景在未來的 3 年至 5 年是否改變	②擴大、縮小或變更事業範疇	③選定那些客戶
④選定的目標市場及地域範疇	⑤提供什麼價值（產品及服務）滿足客戶	⑥在選擇的市場，投下那些資源，建立核心競爭力，贏過競爭者。
⑦建構成長模式	⑧確立獲利模式	

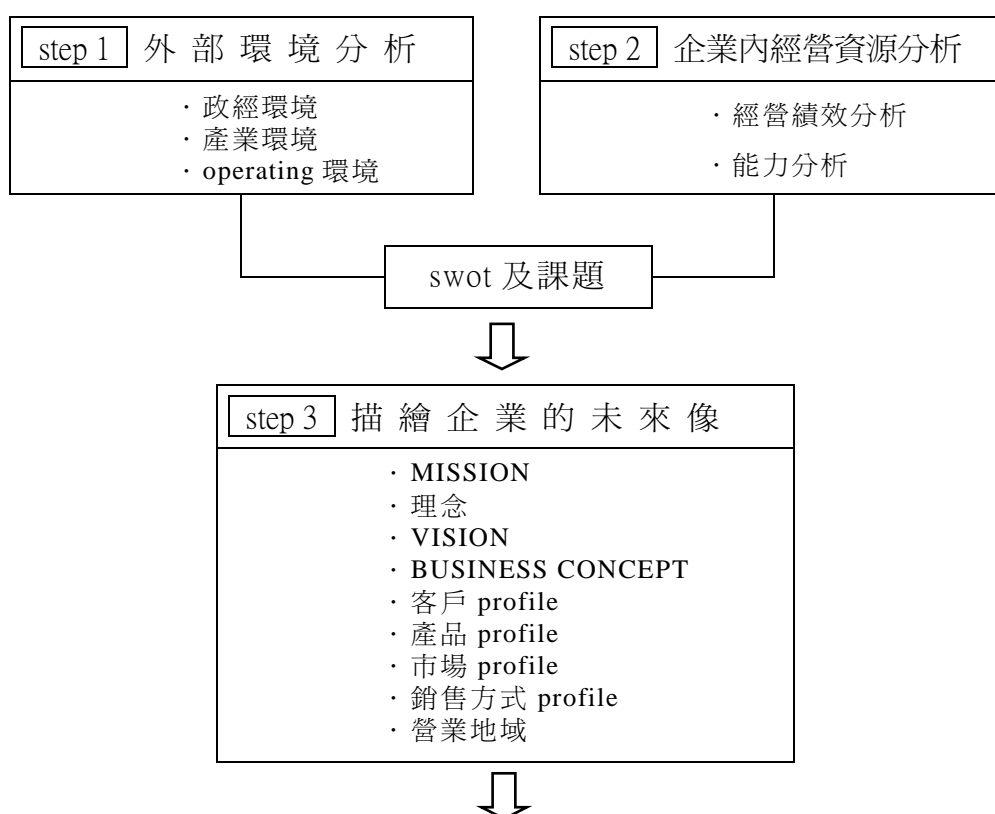
圖 (2)

## 4 中期策略計劃的規劃程序（process）和有效地進行意見交流同樣重要

### 中期計劃策定 流 程

程序（process）讓事情進行的過程更合理，因而讓結果達到一定的品質，中期計劃可依下列流程進行（圖 5）。

#### 中期計劃策定流程



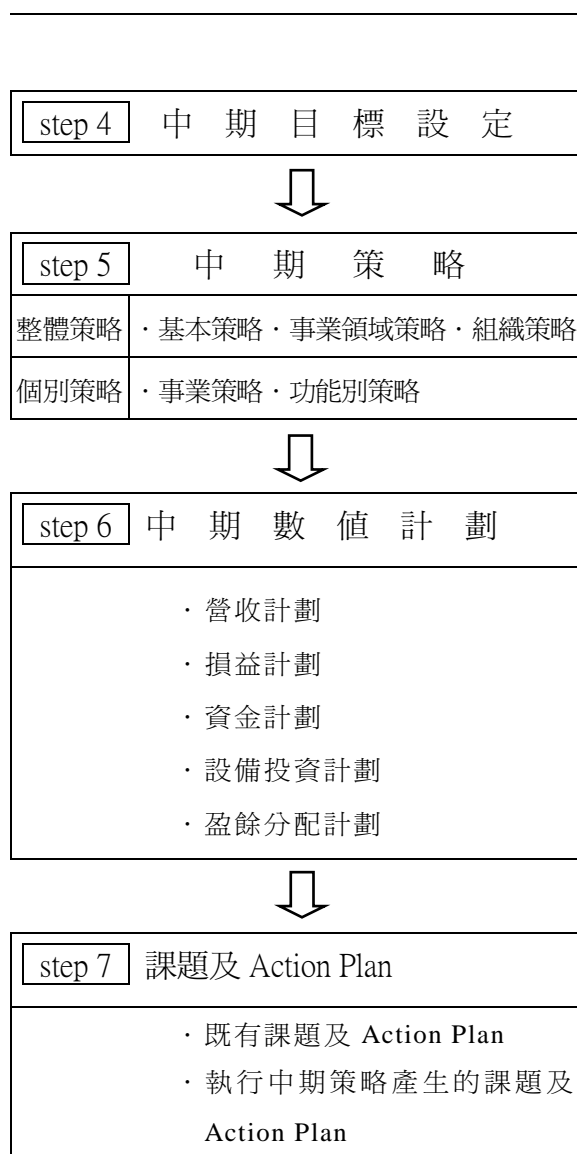


圖 (5)

我們依七個步驟規劃中期計劃，這七個步驟涉及