

SYB

START YOUR BUSINESS
A STEP-BY-STEP
GUIDE TO STARTING A BUSINESS

日內瓦國際勞工組織 SIYB 計畫專書

創辦你的企業

創業意識培訓冊

專為微型創業開發的培訓教材

郭旭洲 編修

改編自中國勞動社會保障出版社簡體版本

目錄

第一步 將你作為創業者來評估	1
一、什麼是企業.....	1
二、創辦你的企業會面臨的挑戰.....	1
三、以創業者角度分析自己.....	3
四、增強你自己的創業能力.....	5
五、評價個人的財務狀況.....	6
小 結.....	8
第二步 為自己建立一個好的企業構思	9
一、企業類型.....	9
二、微小型企業的成功要素.....	11
三、如何挖掘出好的企業構思.....	13
四、驗證你的企業構思.....	15
五、將你的企業構思變成創業計畫.....	17
小 結.....	18
練習.....	19
練習 1 李明的水電行	19
練習 2 誰能當家作主	20
練習 3 一位不成功的創業者的行爲	21
練習 4 能力盤點	22
練習 5 你的創業能力增強計畫	23
練習 6 李軍有多少錢可以創業	24
練習 7 估算你可以用於創業的資金	25
練習 8 劉芳的 SOHO 夢.....	26
練習 9a 我的企業構思	27
練習 9b 結構性腦力激盪法.....	28
練習 9c 在社區中尋找你的創業機會.....	29
練習 10a 你的企業構思	30
練習 10b 用 SWOT 對你的企業構思進行分析.....	31
練習 11 你的企業構思	32
練習 12 你已經做好創業的準備了嗎	33
附錄：SYB 完整十步驟.....	34

第一步 將你作為創業者來評估

任何一個企業的成功很大程度上取決於企業主個人的性格、技能水準和經濟狀況。在決定創辦一個企業之前，你必須真實地審視自己，以判斷自己是否是適合創辦企業的那種人，以及目前是否具有創辦企業的基本條件。

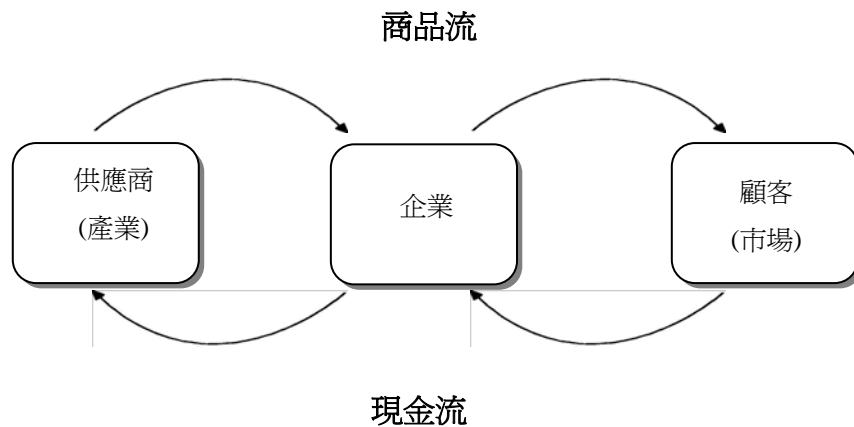
在這一步驟裡，你將瞭解一個成功的企業家需要具備什麼條件，評估你自己是否有條件創業，因為創業是一種挑戰。

一、什麼是企業

企業是以營利為目的而進行的商品生產和交換活動的經濟組織。從動態的角度看，企業是一個人或一群人以營利為目的而進行的交換活動。一個企業既要從市場上採購商品——產品或服務，又要在市場上向顧客出售其生產加工的商品——產品或服務。這些經營活動形成了兩股流動力量：

1.商品流：指從市場購買商品(設備、原料等)，並向市場銷售商品(產品、服務等)的商品活動流。

2.現金流：指資金支付(原、物料費、修理費、租金等)和資金流入(銷售收入等)的資金流動。



由於企業的目的是贏利，因此，流入企業的資金應多於流出的資金。一個經營成功的企業，可以連續多年通過有效的經營循環，不間斷地進行採購、生產、銷售活動。

二、創辦你的企業會面臨的挑戰

創辦企業意味著你要去從事企業的經營活動，這與受雇於別人拿薪資的情況

是完全不同的。可以說，創辦企業是你人生的一個重大決定，這將會改變你的生活。你要創業就得全力以赴，做許多艱辛的工作，只有這樣，才能使你的企業獲得成功。當然，一旦你獲得成功，你為之付出的努力會使你獲得經濟收益，並感到滿足。

人們基於多種原因而創業。有些人是為體現自身價值而創業；有些人則是為改變生活方式而創業；還有些人可能是因為退休或失業等原因而決定創業。不管你因何種原因而創業，你都要記住，創業既有好處，也有煩惱和困難。

自己創業使你獲得許多好處，例如，你可以：

- 更好地掌握自己的命運。
- 不必聽命於他人。
- 按自己的節奏工作。
- 因出色的工作而贏得尊重、名聲和利潤。
- 發揮創造力以及為社區、社會做貢獻的樂趣。



自己當老闆也會出現許多問題，你將遇到以下煩惱和困難：

- 拿自己的積蓄去冒風險。
- 不分晝夜地長時間工作。
- 無法度假，生病也得不到休息。
- 失去穩定的收入。
- 為發工資和債務擔憂，甚至拿不到自己的那份工資。
- 不得不做自己不喜歡的事，如清潔、歸檔、採購等。
- 無暇與家人和朋友在一起。

如果你已經有了一份工作，就要認真考慮是否放棄每月穩定的薪資收入、獎金、福利，以及退休、醫療、失業給付等社會保障待遇。經營一個企業要承受非常大的壓力，你必須考慮你將面臨的巨大挑戰。

務必記住：創業可能會失敗！一旦失敗，你將血本無歸。導致失敗的原因很多，例如：



- **管理不善**：業主不能很好地管理企業，發現問題不能及時地採取行動。
- **盜竊和欺騙**：員工從企業盜取財物或是偷懶。
- **技能和專門知識不足**：不會管理資金、人員、機器、庫存，不懂怎樣與顧客做生意。
- **經驗不全面**：往往有銷售經驗，沒有採購經驗；有財務經驗，卻沒有生產或銷售經驗等。
- **市場行銷問題**：由於廣告乏味、商品品質差、服務不周以及布置陳設不吸引人，不能招徠足夠的顧客。
- **賒銷和現金控制不當**：在沒有核實顧客支付能力的情況下，允許顧客賒帳購物，沒有穩妥的收款策略和措施。
- **支出太高**：沒有嚴格控制諸如差旅、娛樂、營業場地、水電、電話通訊等費用的支出。
- **某些資產過多**：設備和車輛以及非生產性物資過多，缺乏足夠的現金維持日常的經營活動。
- **庫存管理不善**：存貨太多，又無法售出或用於展示。
- **營業地點不理想**：企業設在偏僻的街道，不好找，或離顧客太遠。
- **災害**：沒有為企業投保，從而因火災、水災或其他災害，使企業遭受損失。

所有這些問題都可以通過有效的培訓和經驗的累積得到解決。通過認真參加《創辦你的企業》培訓活動，你將學會如何創辦和管理一家企業。

做完練習1，你將了解導致企業失敗的常見原因。

三、以創業者角度分析自己

企業的成敗取決於你自己。在你決定創業之前，應該分析評估一下自己，看看你是否具有創業的素質、技能和物質條件。成功的創業者之所以成功，不是因為他們運氣好，而是因為他們努力工作，並具有經營企業的素質和能力。思考以下問題並判斷你成功的可能性有多大。



- **承諾**：要想成功，你得對你的企業有所承諾，也就是說你得把你的企業看得非常重要，要全身心地投入。你願意加班工作嗎？
- **動機**：如果你是真心想創業，成功的可能性就大得多。你要問問自己，你為

什麼想創業？如果你只是想有些事情可做，你創業成功的可能性就不大。

- **誠實**：如果你做事不重信譽，名聲會不太好，這對你創辦企業是不利的，會對你的生意產生負面影響。
- **健康**：你必須有健康的身體，如果沒有健康的身體，你將無法兌現自己對企業的承諾。要知道，為企業操勞會影響你的健康，你要衡量一下你的身體狀況，能否承受創業帶來的壓力。
- **風險**：世上沒有穩賺不賠的生意，失敗的風險隨時可能發生。你必須具有冒險精神；甘願承擔風險，但又不能盲目地去冒險。先看看你可以冒什麼樣的風險。
- **決策**：在你辦企業的過程中，你必須做出許多決定。當要做出對企業有重大影響的決定而又難以抉擇時，你必須果斷。也許你不得不辭退勤勞而忠誠的員工，只要有必要，就得這麼做，不要連工資都發不出了，還礙於情面保留雇員。
- **家庭狀況**：創業將佔用你很多時間，因此，得到家庭的支持尤其重要。你要徵求家庭成員的意見，如果他們同意你的創業想法，支持你的創業計劃，你就會有強有力的後盾。
- **技術能力**：這是你生產產品或提供服務所需要的實用技能。技能的類型將取決於你計劃創辦的企業的類型。
- **經營管理能力**：這是指經營你的企業所需要的知識、技能。市場行銷技能固然很重要，但掌握其他經營企業的技能也很必要，如成本核算和做帳方面的技能等。
- **相關行業知識**：對生意特點的認識和瞭解是最重要的，了解行業的「眉角」就更容易成功。

做完練習2，你對創業精神能更有體會。

做完練習3，你對妨礙創業的不好行為與態度會更了解。

黃亮和李燕的創業故事(一)：摸索出路

黃亮，現年45歲，是一家陶器廠的技術員，手藝好，而且是工廠的領班，多次被評為優良員工。妻子李燕，40歲，過去曾在量販店當過售貨員以及業務組長，後因大環境改變，競爭激烈下，公司績效不好而遭精簡裁員，隨後一直閒賦在家。他們有個15歲的女兒還在上國中，家裡生活雖然不富裕但過得去。

近來黃亮的工廠經常停產，致使收入急遽下降，於是他們夫妻倆漸漸為以後的生活和孩子的學業擔憂。黃亮有主見，做事認真嚴謹，有管理班組的經驗；李燕做事勤快，待人熱情，性子開朗，而且身體也很好。他們雖然人到中年了，卻依然想為自己

找出一條新路來。

由於他們住在小鎮，居民收入普遍較低，一般的生意不太好做。他們注意到本地有人做朱砂陶藝品，專賣給外國遊客，銷路很好。於是，他們打算在家裡開間工作室，製作類似的手工藝品。這樣一來，他們不光做生意，也像是創業，很合黃亮的心意。



做完練習4，你會知道你有多少技能在身。

四、增強你自己的創業能力

很多人創業獲得了成功，但初辦企業時，他們並不具備創業必須的所有素質或技能。技術可以學習，條件可以改善，素質可以培養。你應當強化自己的優點，減少缺點帶來問題。

黃亮和李燕的創業故事(二)：信心與措施

當黃亮把創辦企業的想法告訴朋友後，有些人表示疑義，認為辦企業要有才能和本錢，還得會把握機會，否則一旦失敗了就會傾家蕩產，所以勸他要慎重。工廠裏有的同事還勸黃亮再等幾個月，看廠裏的訂單能否有起色。黃亮沒聽這些意見，他相信他們夫妻倆會成功。他的自信心是有根據的：

第一，他們看準觀光客的趨勢。近年來，隨著觀光旅遊事業的飛速發展，來台灣的遊客越來越多。遊客大都在旅遊景點買些有當地特色的工藝品作紀念。而台灣特色的朱砂陶藝品是最近才出現的

特產，做的廠家還不多。現有的產品種類少，雖然價格便宜，但製作品質比較粗糙。如果能參照中國古文物開發出精巧的新產品，這個市場應該會有不小的發展潛力。

第二，他們認為自己具備創辦企業的基本素質。他們倆都有事業心，能吃苦，做事認真努力，還有一定的組織能力。黃亮管理生產製造有經驗，李燕過去當過售貨員，儘管這不算是做買賣，但對如何滿足顧客的需求，兩人都很有體會。

第三，投資不大，他們的積蓄和收入基本夠用。

第四，製作朱砂陶藝品，當地原料充足，所需工藝、工具、設備和場地都比較簡



單。而黃亮做土坯已經有20多年的經驗，改行學朱砂泥的製作技術比較容易，黃亮決心花錢出去學。在開發新產品方面，黃亮雖然手巧，但承認自己的歷史知識和美學素養不足，他打算請國中的美術老師和歷史老師提供指導。

第五，因為沒有真正做過生意，他們對於行銷、財務會計等經營技能沒有把握，知道這是自己的弱點。不過他們打算上夜校學習這方面的知識，此外還可以從幾個做生意的朋友那裏取得經驗。工廠裡的會計也表示願意輔導李燕做賬。

看一看你剛做完的練習4中你自己的個人評價結果，其中哪些技能和素質是你的弱點？你怎樣克服這些弱點？考慮以下情況：

- 如果你的技能是弱點，你要決定怎樣為自己的企業獲得這些技能。你可以接受培訓，也可以雇用技術工人或尋找一位有適當技術的合作夥伴。
- 如果你的管理能力是弱點，你可以多閱讀企管方面的書籍學習更多的知識。
- 如果你的行業知識是弱點，你也許應該找一位有些經驗的合作夥伴，或找一位能提供諮詢服務的人。



做練習5，擬定可以增強自己創業能力的計劃。

五、評價個人的財務狀況

創辦企業除了經營能力之外，還需要有足夠的資金。如果你沒有任何存款，也沒有可接受的擔保品，你就不可能從一家銀行或金融機構獲得貸款。於是，你就不得不用自己的積蓄，或向親友借貸去開辦企業。

如果你用自己的積蓄去開辦企業，你不能把自己所有的錢都投進去。因為，如果你的家庭沒有其他收入來源，所有的生活開支就得從你的積蓄中支付，直到能靠企業贏利來支撐你的家庭生活為止。一般情況下，一家新企業至少要運轉3個月以上，才會產生足夠的利潤來支付業主及其家庭的生活費用。



黃亮和李燕的創業故事(三)：創業資金從哪裡來？

黃亮和李燕決定用自己的積蓄和收入在家裡開辦一個生產朱砂陶藝品的工作室。他們計劃在3月份，即夏季開始前3個月開辦企業。他們有2個月的時間做準備。這期間黃亮繼續在陶器廠工作，多少還能賺點錢。黃亮和李燕有240,000元存款，黃亮和李燕的父母各支援50,000元。他們試算了一下，想知道有多少錢可以用來創業：

項目	金額(新台幣元)
存款	240,000
收入	
1.黃亮父母的支援	50,000
2.李燕父母的支援	50,000
3.工廠發放給黃亮的2個月薪水	60,000
收入合計	160,000
自有資金總額	400,000
支出(以後3個月)	
1.日常生活開支(衣食住行醫療)	150,000
2.孩子的學費	40,000
支出合計	190,000
剩餘資金	210,000

但他們考慮起碼要留八萬元存款保底，以防萬一。所以，實際可用來創業的資金是十三萬元，他們估計這筆錢差不多夠了。

做練習6，學習如何估算有多少錢可用來創業。

你應準備一份個人財務狀況表，列出從現在起到新企業能夠支撐你的家庭生活這段時間裏的收入。這份財務狀況表也反映這段時間裏你需要開支多少錢。扣除家庭所需之後，你可以動用餘下的資金來辦企業。

做練習7，預估你自己有多少可用於創業的資金。

小 結

開辦自己的企業會有許多回報，你可以掌握自己的未來，有機會過上富足的生活。不過，一旦當了業主，你也會遇到很多困難，生活將不像你當雇員時那麼簡單，至少在企業創辦初期是如此。很多業主失敗的主要原因是對企業的經營管理不善。

要想創業成功，首先得有強烈的願望和動機，要有承諾和責任感，還要誠實，要給員工樹立好榜樣，贏得員工和顧客的信任和尊重。

你必須管理好企業。要考慮員工和顧客的利益，這包括做好計劃和分配工作，使你的企業做好銷售產品和提供服務的準備。周密的計劃可以幫助你克服或避免許多開業時意想不到的困難。

你一定要有把握，保證你的經濟條件允許你創業。有足夠的積蓄對開辦企業很重要，只有這樣，才能保證你的家庭在企業還不能賺錢之前能夠生存下去。再說一遍，一般情況下，一個企業至少需要3個月(保守一點是6個月)的時間才能賺到提供業主及其家庭生活的錢。

當你認真、踏實地走出了這一步時，你就會對自己是否具有當業主的素質以及自己的技能和財務狀況有一個基本和切實的瞭解。現在，你可以決定是否應該開始制定自己的創業計劃了。

學習心得：

練習

練習1 李明的水電行

李明30歲，有水電証照，一直受雇從事水電維修服務，失業後一直想要創業，繼續做水電維修工作，因為他所住的小鎮只有一家水電行，服務態度也不好。他和母親住在一起，李明說服母親支持他創業，她讓李明用房子抵押向銀行借了貸款創業。

得到貸款後，李明立即進行水電材料採購，同時租了店面，裝潢後開始營業。客人的服務需求單一張張地進來，李明日夜忙碌，一人身兼數職，服務量越大材料庫存需求越急。李明時常下單給廠商訂料，卻忘了記帳，月底時的帳單時常超過預期。更糟糕的是，沒有記帳的習慣讓每月的銀行付款時常延遲，終於有一天收到銀行通知即將終止貸款，而且必須限期償還債務。李明算了算現金，還不夠償還貸款的一半。李明緊張了，再還不出錢，眼見母親的房子就要被銀行查封拍賣了。

問題：

1.李明的企業出了哪些問題？

2.李明應當怎麼辦？

練習2 誰能當家作主

白雪家住苗栗山區小村，這裡的工作機會不多，務農為主，大多數年輕人都下山在市區工作。因為母親病重，她不能出遠門，但是她想多賺些錢接濟家用，幫母親治病，也供自己生活花用。她看各地民宿風行，所以也想用舊屋改成民宿，但想很久老是覺得不妥，因為小村附近沒有特別吸引人的風景，交通也不便利，而且她怕房子舊，沒有特色裝潢，萬一客人不來，反造成經濟負擔，所以一直猶豫著，還沒有採取行動。

國中同學小蘭有一次聽到白雪的想法後非常興奮，她回家後立即著手查閱資料，了解民宿設置的相關法令，又到相關單位問了政府補助方案，還去問了村長；村長不置可否，只說這村子沒有人經營過民宿。小蘭聽了卻不動搖，她沒太多錢裝潢，但已經開始著手設計、布置她的夢幻民宿了。

問題：

1. 白雪和小蘭各自的長處和弱點是甚麼？

白雪的長處	小蘭的長處
白雪的弱點	小蘭的弱點


2. 誰將成爲一個好的創業者？爲什麼？

練習3 一位不成功的創業者的行爲

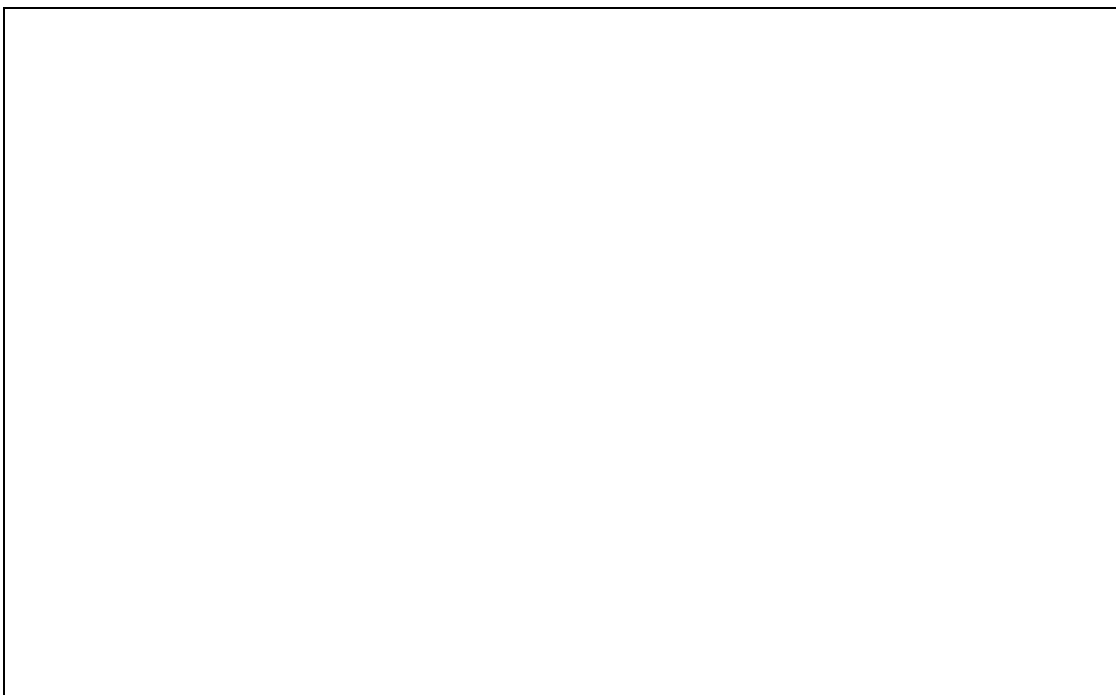
王大海從海軍退役下來，用退伍金和朋友合夥開了一家燒烤店，是第一個自己的事業，但他沒經驗，常把軍中那一套命令式的習慣帶到店裡來，得罪不少客人，又常邀朋友來店喝酒吃飯，自以為是店老闆，所以時常幫朋友簽帳也不清還。店內生意兩個月後急遽下滑，看來不久就得關門大吉了。

問題：

1.王大海的問題在哪裡？



2.我們能從王大海身上吸取什麼教訓？



練習4 能力盤點

	能力說明	基礎	普通	精通
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

練習5 你的創業能力增強計劃

填表說明：

- 1.要誠實地填寫此表。
- 2.在左欄列出你認為自己在個人素質和技能方面的弱點。
- 3.在右欄寫下你將如何改善這些弱點的辦法。

我的弱點	改善的辦法

附錄：SYB完整十步驟

SYB (Start Your Business)：創辦你的企業

SYB 培訓課程分為兩個部分，十個步驟，內容環環相扣，逐漸深入，缺一不可。

第一部分：「創業意識培訓」

步驟一：告訴你什麼是企業，創辦企業所需的素質是什麼，讓你衡量自己是否適合創辦企業。

步驟二：告訴你如果你適合創辦企業，那麼你想創辦什麼企業，你有沒有自己的構思，如果沒有，怎樣去發現並開發你的企業構思。

第二部分：「創業計畫培訓」

步驟三：告訴你在有了要創辦什麼企業的構思後，如何去評估你的企業有無市場、潛在顧客、競爭對手，以及確定企業行銷計畫並預測銷售量。

步驟四：告訴你預測了你的產品銷售量後，怎樣組織人員去生產。你要明白怎樣組織和安排你企業的人員。

步驟五：告訴你辦企業必須合法，並介紹適合於創辦微型企業各種法律形態，再教你選擇出適合自己企業的一種法律形態。

步驟六：告訴你企業要承擔的法律責任。你的企業只有登記註冊，才能受國家法律保護。你的企業要遵守國家的稅法、企業法、勞動法、環境保護法等相關法律法規。

步驟七：告訴你辦企業需要啟動資金，啟動資金包括投資（固定資產）和流動資金。你應該根據自己企業的規模，即前幾個步驟預測的銷售量，計算出自己需要的啟動資金數額。

步驟八：告訴你辦企業必須營利，因此必須制定利潤計畫，這是企業成敗的關鍵。要懂得什麼是成本，怎樣定價，怎樣才能營利，以及現金流量對維持企業正常運轉與營利的重要性。要能夠制定自己企業的營利計畫和現金流量計畫。

步驟九：透過前八個步驟的模擬練習，你已經可以把在各步驟中對自己企業各項考慮和練習填入創業計畫書中，形成自己的創業計畫。通過制定創業計畫，衡量自己的企業是否能夠創辦下去，同時，根據自己的創業計畫，再制定創辦企業的行動計畫，如申請貸款、申領營業執照等。

步驟十：告訴你當企業開辦起來之後，應當注意有哪些日常管理工作要做。