



【助力小微企业发展】 疫后复工，企业制定 SMART 计划很重要！

Visa 金融 Edu [Visa 金融 Edu](#) 6 月 29 日

企业难免遭遇各种各样的挑战，企业主应对的方法也多种多样。有时出于应急，不得不临时做些决定。无论如何，企业出于长期考虑，都可以通过制定一个战术计划，把未来想要做的事提前规划好。

所谓战术计划，就是针对要实现的一个目标或者要解决的一个问题，规划出需要采取的措施。它可以是你本人工作的计划，或者，是你需要和他人合作一起做的事情的计划。理想的做法是，先确定一个目标，思考实现该目标的必然路径，最后细化为具体步骤，就是赖以实施的战术计划。

先要确定 SMART 目标

制定战术计划，先要确定 **SMART** 目标，无论这是短期抑或中长期的目标。**SMART 目标**指的是符合五个标准的目标：

- **Specific—具体**，目标具体才能激励行动，目标具体还意味着知道预期什么结果；
-
-
- **Measurable—可衡量**，可衡量的目标才能实现，衡量标准用以跟踪过程，并判断目标的最后实现；
-
-
- **Attainable—可实现**，可实现的目标才是现实的目标；
-
-
- **Relevant –相关性**，目标要服务于你的公司业务；
-
-
- **Time—时间性**，目标要预设完成的日期。有期限的目标催人奋进，工作紧扣重点。
-

举个例子，你的餐馆要重新开业，想在未来 6 个月除了运营盈利，还希望将过去因关门停业期间支付的房租、员工工资等费用赚回来。实现这个目标要分几步走，例如增加利润，积蓄资金，吸引客流等等。**你可以为每一步设立 SMART 目标，并制定战术计划。**拿“增加利润”来说，这个目标太笼统，不符合 **SMART** 原则。可以改为“六个月内利润翻番”，这很具体，可以衡量，可能实现，与店铺开业的资金需要相关，最后是时间期限，一年内完成。

有了这个利润目标，你再思考有哪些办法可以赚更多的钱，然后制定一个战术计划，将那些想法具体化为一个个步骤和措施。

SWOT 分析法 — 制定计划的有效工具

战术计划是行动计划。怎么知道要采取什么行动呢？做一个 **SWOT** 分析，可以催生许多想法。对这些想法进行比较、筛选，便能知道应该采取的行动。

SWOT 分析这四个方面：

-

强项 (Strength): 企业赖以赢得竞争的实力；

-

-

-

弱项 (Weakness): 企业实现目标的掣肘因素；

-

-

-

机会(Opportunity): 有助于或者可利用来实现目标的外部条件；

-

-

-

威胁 (Threat): 制约企业发展的外部因素。

-

强项和弱项存在于企业内部，它们对公司的业绩表现有直接影响。但是，你可以采取措施，左右这些因素。

机会和威胁来自企业之外。你可以制定因应计划，积极应对。若是想改变它们，难上加难。

你可以用表格的形式，将分析结果内容分门别类。有时候，问下表中那些问题也有助于你准确判断你的强项和弱项，机会和威胁。看下面的例子：

SWOT 分析可以集体做。你可邀请合伙人或者员工将他们各自的看法填写在表格上，然后进行比较。

SWOT 分析帮助你了解自己的企业、竞争对手和环境态势，但没有解决如何实现目标的问题。下一步，你要在分析的基础上，自己找出办法。

思路应该聚焦在如何用内部条件（强项和弱项）应对外部的因素（机会和威胁）：

强项和机会 (SO): 哪些强项可以将外部机会利用到极致？

强项和威胁 (ST): 哪些强项有助于绕开或者抵抗外部的威胁？

弱项和机会 (WO): 外部的机会能不能消除公司的一个弱点？

弱项和威胁 (WT): 克服哪个弱点有助于你抵抗外部的威胁？

可以用下面的表格梳理并记录你的回答：

在 SWOT 分析的基础上制定战术计划的步骤：

SWOT 分析法可用来解决特定的问题，或实现特定的目标，这就是它和战术计划的关联性。

让我们对一个 **SMART** 目标做一个 **SWOT** 分析：一年内将利润翻番。

假设这是某中等城市的一家小餐馆。它也卖晚餐，不过大量的业务是为附近的上班族提供午餐。它开张已一年，有了一些常客。老板想增加利润，但想不出办法。

老板的 **SWOT** 分析结果如下：

在上面分析的基础上，老板想出了不少办法：

强项和机会 (SO)：设计一个和午餐不同的晚餐食谱，吸引上班族中的老顾客下班后再来享用。服务员要在午餐时向顾客介绍晚餐的特色。

我们可以为附近的公司承办定餐和送餐服务，既增加午餐销售，又能让本社区更多的公司雇员知道我们的美食。承办送餐服务将成为第二收入来源。我们的蘸料已经小有名气。如果装瓶销售，就是我们的第三收入来源。

此外，建一个公司网站和注册社交媒体，可以在网上推销我们的美食、订送餐服务和热蘸料。

强项和威胁 (ST): 我们向顾客提供买十赠一的就餐奖励计划。即便有竞争对手来附近开餐馆，他们也拉不走我们的老顾客。

有的菜品每天都卖得好。我们可以全面检视我们的采购品种和采购量——用采购登记系统进行统计。或许因为采购量大，我们可以和供应商坐下来，重谈一个好价格。

弱项和机会 (WO): 增加晚餐特供，是扩大销售的好机会，借此机会增聘几个员工，也能减少因为人手不够、服务拖延招致的差评。当然，我们要加强员工基础培训，杜绝粗暴的态度。

用采购登记系统跟踪我们买进的原、配料和卖出的餐饮成品。这个做法可以提高我们采购的计划性，确保原、配料——特别是热门菜品的原、配料——不断货，同时防止采购过多因变质造成的浪费。这可以节省成本，增加积蓄。

弱项和威胁 (WT): 获得顾客的正面评价，来就餐的顾客越来越多，竞争对手构成的威胁则不足惧。

采购登记系统提高我们的议价能力，我们可以货比三家，挑选供应商，获得低价格。有了资金实力，我们可以将餐馆的物业买下来，降低房东涨价的风险。

至此，老板有了一套用以改善经营，扩大销售的办法和具体措施。它们兼顾了公司的实力和软肋，也考虑了客观存在的机会和威胁。

接着，战术计划要把这些想法和办法转化为具体行动。计划里有许多措施，它们各有各的任务，全都服务于公司目标的实现。

有些工作要餐馆老板自己承担。他要四处走访企业，看谁需要定送餐服务。有些工作要放手让别人做，比如找一个懂技术的去调研采购登记系统，找一个顾客最喜爱的服务员去设计课程，培训其他服务员。

用战术计划发展公司业务

确定 **SMART** 目标，找到办法和机会，对于发展公司业务的重要性自不待言，但是这些想法和办法只有转化为行动，对你实现目标才有意义。

建立在知识和研究基础上的战术计划能引导你给企业做出理性、可行的决策。脑子里有目标，手上有战术计划，你当然知道哪些事必须自己做，哪些事可以委托给下属。

企业主往往会面临数不清的挑战，成功者与失败者之间的区别往往就在于前者知道如何去更好地应对挑战。实用商业技能(Practical Business Skills) 则是 Visa 为小微企业主特设的系列培训课程，目标帮助小微企业主提高他们的适应能力和应变能力，帮助他们实现增长，走向成功。

小贴士

Visa 专门面向小微企业定制的“实用商业技能”培训课程，已经通过国内首个金融教育公益网站“实用理财技巧” (practicalmoneyskills.com.cn) 以及金融教育微信公众号——“Visa 金融 Edu”，免费向国内的小微企业主提供通俗易懂的、可靠的在线教育资源，提升小微企业主和企业员工的商业及个人理财技能，提高他们的适应能力和应变能力，帮助他们实现增长。