

審時度勢下的企業規劃

【明報專訊】問：俗謂：「一年之計在於春」，可是，今時今日的大中小企，處身在環球的不景氣中，若連本業的前景和方向都看不清，又如何能制訂業務計劃，香港的中小企業家們，如何可在充滿變數，陰晴不定的氣氛環境中，找到方向、訂出計劃、走自己的路？

答：相信今年是近二十年來眾多企業最難做業務規劃的一個年頭，許多政府領導至企業主管至小生意人，都掉進一種集體的迷惘，只怪金融海嘯來得太急太快，企業倒閉疊浪而來，經濟衰退全球擴散。此時此刻，大多數企業皆忙於奮力抗衰退，力保元氣、掙扎求存。慣常的每年初規劃工作已非當務之急，在這變幻急速時空下做任何計劃，其實用意義已經不大。

但這並非否定企業不做計劃也作罷，反正現時大多數企業經營者只能見步行步、見招拆招、摸規石頭過河。換另一個角度看，企業從未如此需思考及制訂「應急計劃」、「應變計劃」、「轉型計劃」、「突圍計劃」、「緊縮計劃」等等。然而，做任何業務計劃的前提，都需要有許多「假設」——例如宏觀經濟增長數據、行業前景預測、客戶消費形態等，問題是目下世界經濟一片紛亂中，所有「假設」都顯得飄忽搖擺，難以捉摸。因應外在的變數，企業家唯有「大膽假設」，或設想幾套「不同處境」，制訂幾套如「計劃A」、「計劃B」等，要求計劃有靈活性、執行彈性。「計劃」可理解為一個連綿不斷的製作過程，可依主觀意念或客觀環境作調整。然而比計劃本身更高層次的、在「計劃」之上的，便是企業的策略和方向必須正確。一家企業方向不對，計劃最好也不能造就成功的企業。至於如何「定向」，特別是在當今迷糊的局勢下認清方向，便是企業者領導力和洞悉力的比併和考驗了。

■歡迎來信提問，傳真：2558 4613

電郵：alexku1@yahoo.com.hk

古兆勛

陳葉馮會計師事務所高級顧問（企業融資及財富管理）

卓智融資有限公司業務資政