

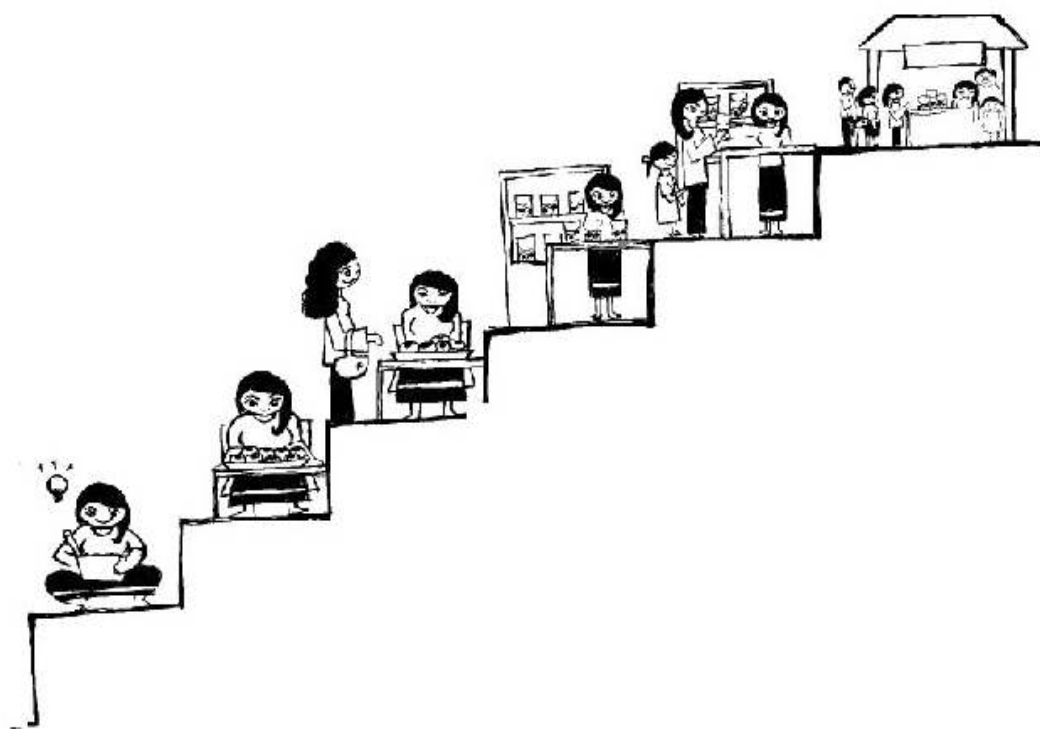
社会性别和企业家能力

Gender + Entrepreneurship Together,

GET Ahead项目

提高女企业经营者能力

培训和资源手册



苏珊·鲍尔, 格里·芬雷甘, 雷里恩·汉斯普斯 著

中国企业联合会 译

国际劳工局

曼谷 东亚多功能队

日内瓦 职业开发与企业发展办公室



国际劳工组织2004年版

2004年6月第1版

根据国际通用版权协议第二草案，国际劳工组织享有该版权。如果没有经过允许，从本文中摘录部分再版，就必须注明资料来源。为了实现再版和译文的权利，应该向出版署递交申请获得权利许可（CH-1211 Geneva 22, Switzerland）。国际劳工局欢迎这样的申请。

在英国拥有版权代理的已登记的图书馆、公共机构和其他使用者：伦敦Tottenham 广场路（传真：+442076315500；email: cla@cla.co.uk），美国版权中心，222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923（传真：+19787504470，email:info@copyright.com）或其他国家拥有联合版权的机构，都可以根据许可证印刷复本。

本书作者：苏珊·鲍尔，格里·芬雷甘，雷里恩·汉斯普斯

社会性别和企业家能力：提高女性经营者能力 培训和资源手册
国际劳工局，泰国、柏林和日内瓦，2004年

英译版：

印刷版：ISBN92-2-115807-1，电子版：PDF：ISBN 92-2-115808-X

也有以下版本：

中文版：

印刷版：ISBN 92-2-515807-6，电子版：PDF：ISBN 92-2-515808-4

柬埔寨版：

印刷版：ISBN 92-2-815807-7，电子版：PDF：ISBN 92-2-815808-5

老挝版：

印刷版：ISBN 92-2-815863-8，电子版：PDF：ISBN 92-2-815864-6

越南版：

印刷版：ISBN 92-2-815809-3，电子版：PDF：ISBN 92-2-815810-7

国际劳工

出版物中所用名称于联合国习惯用法保持一致，这些名称以及出版物中材料的编写方式并不意味着国际劳工局对任何国家、地区、领土或其当局的法律地位，或对其边界的划分，表示修改意见。

如果想了解版权信息，请致信：Regional Office for East Asia and the Pacific, 11th floor, United Nations Building, Rajdamnern Nok Avenue, Bangkok, 10200, Thailand；传真：+6622883062；电邮：libroap@ilo.org。浏览电子文本，请进入网页：www.ilo.org/asia/library/pub4.htm。国际劳工局新出版物的目录或书单也可按上述地址索取。

封面设计和插图：Arita Charoensuk

排版：Supinda Mongkhonsuksawat and Louis Boonsinsukh

GET Ahead 项目财政支持来源于:



合作机构:

爱尔兰合作发展计划

日本政府通过的国际劳工组织为增加女性就业机会的亚洲区域计划

英国政府通过的支持消除童工的全球计划

获得电子文本资料, 请登陆:

www.ilo.org/asia/library/pub4.htm or www.ilo.org/seed

要得到更多关于出版的信息, 请联系:

国际劳工局

亚太地区区域办公室

联合国总部11楼

电话: 66228817689

传真: 6622883060

电邮: libroap@ilo.org

或者

国际劳工局

职业开发办公室和企业发展办公室 (EMP/ENT)

电话: +41227998025

电邮: ifp-seed@ilo.org

总述

前言		1-2
致谢		3
第一部分	培训介绍	4-18
第一单元	目标和战略：培训内容、对象、方式	
第二单元	培训内容与结构	
第三单元	对培训者的提示	
第四单元	对培训组织的提示	
第二部分	培训单元和练习	
单元 1	社会性别与企业家能力的基本知识	19-32
单元 1.1	培训课程和学员的介绍	
练习1	介绍：内容、培训方式、学员	
练习2	期望与贡献	
单元 1.2	推进社会性别平等：人和企业的生命周期	33-55
练习3	推进社会性别平等：性别画图接力赛	
练习4	人和企业的生命周期	
单元 2	企业女性及其所处环境	56
单元 2.1	企业女性：她能做到	57-82
练习 5	探寻创业成功的十大特征	
练习 6	SMART自我评估	
练习7	十大特性在刘晶身上的体现	
单元 2.2	商业环境：女性并非孤立	83-107
练习8	在她所处环境中创办企业	
练习9	女性在其社区中的生意：商业规划	
练习10	毛线球网络	
练习11	关系网络（选择性练习）	
单元 3	商业计划	108
单元 3.1	商业点子，机遇和挑战	109-127
练习12	商业点子的头脑风暴	
练习13	商业点子的选择	
练习14	优化组合	
单元 3.2	市场营销	128-175
练习15	市场营销：李芳案例	
练习16	市场营销混合板游戏	
练习17	如何进行成功的销售	
练习18	小市场调查	
单元 3.3	产品、服务和技术	176-195
练习19	创建一项产品或服务所需条件	
练习20	更多和更好的产品：SCAMPER模型	
单元 3.4	财务	196-234
练习21	管理你的资金	
练习22	成本和定价	
练习23	记账工具	



总述

单元4	人、组织和管理	235
单元4.1	自我管理和对他人的管理	236-255
练习 24	自我管理和对他人的管理	
练习25	个人、家庭或集体形式的企业中的管理	
练习26	家庭企业：共享工作、决策和收入	
练习27	信任行走小游戏（选择性练习）	
单元4.2	商业支持和关系网络	256-273
练习28	企业网络建设	
练习29	专为女企业家建立的组织和相关服务	
练习30	团队的形成（选择性练习）	
单元4.3	企业行动计划	274-286
练习31	企业中女性的行动计划	
练习32	GET Ahead企业女性培训项目评估和后续活动	
第三部分	深化阅读材料	287-311
第一单元	背景文章： 社会性别和企业家能力：GET Ahead 企业女性培训	
第二单元	快速参考指南：企业与金融术语	
第三单元	资料来源：出版物与相关网站	

目录

第 1 部分 培训介绍

培训帮助：对组织的提示

1. GET Ahead项目：培训者培训班5天课程安排
2. GET Ahead项目：企业家培训班5天课程安排
3. 培训者培训班学员登记表
4. 企业家培训班学员登记表

第 2 部分 培训单元和练习

单元 1.1

培训项目和学员的介绍

练习 1.
介绍：内容、进行方式、学员

5. GET Ahead项目介绍
6. 建造“企业”房子 27
7. 名字游戏 28-29

练习 2
期望与贡献

8. 体验式学习周期图 30

单元 1.2

推进性别平等：生命周期 人和企业

练习 3.
性别画图接力赛

9. 推进社会性别平等：定义 1 37
10. 生理性别、社会性别和社会性别平等：定义 38

练习 4.
人和企业的生命周期

11. 人的生命周期的各阶段 47
12. 推进社会性别平等：定义 2 48-49
13. 企业的五个阶段 50
14. 农业的生产周期 51
15. 川流不息的河流 52
16. 有关培训者小组讨论的问题 53
17. 有关女企业家小组讨论的问题 54
18. 人和企业的生命周期 55

单元2.1

商业女性：她能做到

练习 5.
探寻创业成功的十大特征

19. 10大特征 65
20. 说明图1 66
21. 业绩图2 67
22. 业绩图3（可选） 68

练习 6.
SMART自我评估

23. SMART 图 74
24. 生活或企业目标的清单 75-76

练习 7.
十大特性在刘晶女士身上的体现

25. 刘晶女士案例 79-81
26. 10大特征 82

培训帮助

单元2.2

练习 8.
在她所处环境中创办企业

练习 9
女性在其社区中的生意：商业
规划

练习 10
毛线球网络

练习 11.
关系网络

单元3.1

练习 12.
商业点子的头脑风暴

练习 13.
商业点子的选择

练习 14.
优化组合

单元3.2

练习 15.
市场营销介绍：李芳女士的案例

练习 16.
市场营销混合板游戏

练习 17.
如何进行成功的销售

练习 18.
小市场调查

商业环境：女性并非孤立

27. 角色扮演的简单介绍

28. 村庄地图的范例

29. 来自马里（西非）的关于“毛线球网络”的
格言

30. 企业环境示例图

31. 一只蜘蛛的画

商业点子，机遇和挑战

32. 益智游戏

33. 头脑风暴：如何操作

34. 商业点子的选择标准

35. 商业点子筛选图

36. 优化组合：示例

市场营销

37. 市场概貌

38. 市场营销混合板游戏

39. 市场营销的“5P”原则概况：图表

40. 关于市场营销5P原则的小贴士

41. 游戏卡片（5套，每P的一个）

42. 销售对话1和2：角色扮演的资料

43. 市场调查的关键问题

44. 小市场调查问卷

45. 王玉兰女士的市场调查问卷样本

89-92

96

100

106

107

114-116

117

118

124

127

133

137

138-143

144-145

146-163

167-168

173

174

175

培训帮助

单元3.3	产品、服务和技术	
练习 19. 创建一项产品或服务所需条件	46. 产品图表	181
	47. 原料成本清单	182
	48. 劳动时间表	183
	49. 工具和设备的成本清单	184
	50. 固定和可变成本	185
	51. 固定和可变成本:示例	186
	52. 生产周期:生产性产业	187
	53. 生产周期:服务性产业	188
练习 20. 更多和更好的产品SCMPER模型	54. 生产过程列表(选择性练习)	189
	55. SCMPER模型	194
	56. SCMPER表格	195
单元3.4	财务	203
练习 21. 管理你的资金	57. 个人和家庭开销与企业开销	204-205
	58. 管理你的资金	
练习 22. 成本和定价	59. 单位产品的成本与定价表: 张亮的家庭企业的“健康橙汁”范例	213
	60. 单位产品的成本与定价表:填空	214
	61. 成本的构成(选择性练习)	215
练习 23. 记账工具	62. 什么是记账	224
	63. 简单账目记录范例:填空	225
	64. 账簿:复式记账法范例:填空	226
	65. 客户账簿:刘爱兰和王玉红商店 范例	227
	66. “妇女编织”集体形式的企业损益表	228
	67. 记账系统	229
	68. 现金流图表	230
	69. 李红交易店的1号现金流动计划	231
	70. 李红交易店的2号现金流动计划	232
	71. 现金流动计划:填空	233
	72. 财务管理中的学习要点	234
单元4.1	自我管理及对他人的管理	242
练习 24. 自我管理和他人的管理	73. 管理风格	243
	74. 制作高塔的管理评估表	
练习 25. 个人、家庭或集体形式的企业中的管理	75. 帮助和阻碍行动计划矩阵图	247
练习 26. 家庭企业:共享工作、决策和收入	76. 案例分析:张刚家的企业	250-251
	77. 案例分析答案表:张刚家的企业	252
	78. 家庭或商务小组的管理:清单	253-254

培训帮助

单元 4.2

练习 28.
企业网络系统

练习 29.
专为女企业家建立的组
织和相关服务

练习 30.
团队的形成

单元 4.3

练习 31.
企业中女性的行动计划

练习32.
GET Ahead
企业女性培训项目
评估和后续活动

商业支持和网络系统

79. 集体性企业和企业关系网络 260
80. 企业关系网络 范例 261-262
81. 关于未来网络的经验和规划：
小组讨论的问题 263

82. 共同协作的成功与挑战 264

83. 团队章程的范例 272-273

商业行动计划

84. 风险评价图 279
85. 企业计划 280
86. 回家后的行动计划 281
87. 企业行动计划 282-283

88. GET Ahead 286
企业女性培训项目评估表



前言

社会性别和企业家能力——提高女企业经营者能力培训手册是为了帮助国际劳工组织的伙伴组织推动那些准备或已经经营小企业的妇女发展企业。该培训手册从社会性别角度突出贫困女性的企业经营能力，不同于传统的商业培训材料，它适用于新创立企业或者提高个人、家庭以及集体形式的企业。它定位于低收入妇女在企业中的实际和战略性需要，加强她们在事业和人才管理方面的基本技能。它可以使低收入妇女明白怎样发展企业家能力，以及在企业发展中如何从组织、关系网络、以及其他机构获得支持的能力。

这个手册反映和补充了国际劳工组织(ILO)、联合国妇女发展基金(UNIFEM)、德国技术合作公司(GTZ)以及其他一些组织已有的丰富实践经验。它利用了国际劳工组织开发的“创办和改善你的企业”(SIYB)和社会财务计划等同类工具，与国际劳工组织其它重要资源相互开创和提高提供联系，比如说建立协会和创建安全工作条件，这些是女性企业家，尤其是处于非正规经济中小型企业里的女性企业家所非常关心的。

GET Ahead培训手册能提高与在企业里的男性和女性的经济和社会参与能力：

- **经济参与能力**，因为贫穷的女性通常忙于养家糊口，几乎没有机会接受教育和培训。她们经常有两倍或者三倍的工作负荷，而且还把经济活动与照料家庭以及关心家人结合起来。她们需要管理和谈判技巧，从而把她们从赖以生存的活动解放出来参与更丰富和有更多利润的商务活动。
- **社会参与能力**，因为在很多国家，女性与男性相比，社会地位更低。很多妇女在家庭附近活动，缺乏与外面世界的接触，很少有社交活动和建立关系网络的机会。妇女需要树立自信心，建造关系网络的技能，以便能相信她们自己的判断并且依赖她们自己的优势。

GET Ahead培训手册主要是为女企业家设计的，但也适用于男性。在世界各地有一句共同的话：“在每个成功男人的背后，总有个坚强的女人。”反之，同样的道理也适用。妇女，不管她们是作为家庭企业的一部分，还是她们单独或与其他一群妇女一起经营，她们的成功经常依赖于其家庭的支持和鼓励。因此，这个培训手册，并不专为女性而设计的，而是具有社会性别视角。



本培训方法是根据学员亲身的生活经验，总结教训，以提高其经营管理能力。商业女性和男性以及他们的商业协会对于培训内容做出了至关重要的贡献。培训手册被设计为一系列的可操作性强的边学边做练习单元，以便突出商业发展和社会的性别关系。它集理论与实践于一体，已经被证明可用于接受较少正规教育的低收入的女性，以及公共部门和私营企业里的高级经理。当涉及到管理时，这些女性群体在管理方面都面对相似的障碍，比如缺少时间、需要平衡精力和注意力等。

GET Ahead 女性经营者培训手册最初于2001年在泰国发起。2003年，在柬埔寨和老挝的培训课程得到扩大，并用于实践。这项举动最初是由国际劳工局东亚区域办公室（SRO-曼谷）的社会性别和女工问题多功能队和通过小企业发展来促进就业项目（IFP/SEED）中的女性经营能力开发与性别平等多功能队（WEDGE）提出的。在此我们特别感谢Nelien Haspels、Gerry Finnegan、Susanne Bauer，感谢他们在开发该培训手册过程中的贡献和领导。同时，也要感谢张兰英女士和赵伟先生在中文版本的**GET Ahead**培训手册翻译和改编过程中所作的工作。在此我们还要衷心感谢爱尔兰、日本和英国政府为该项目提供的资金支持。

我们希望众多国际劳工组织的伙伴能认识到**GET Ahead**培训手册有用性，并从中找到向弱势群体提供有力支持、改善其工作和生活条件的方法。

国际劳工组织曼谷局
东亚区域办公室
Christine Evans-Klock

国际劳工组织日内瓦总部
促进就业和企业发展部
Michael Henriques



致谢

作为本书的作者，我们想要感谢于2001年在泰国、2003年在柬埔寨和老挝人民民主主义共和国参加GET Ahead项目中培训培训者（Training of Trainers, TOT）培训班的所有学员；感谢来自国际劳工组织曼谷局和劳工组织地区项目的同事和合作培训教员以及国家合作培训教员和众多企业女性。同时感谢致力于消除贫困和女性认可政策的政府和非政府组织领导人，感谢与我们分享其经验和资料的商业顾问、性别专家和许多更多的人和组织。

亚洲地区对该项目做出贡献的机构有：国际劳工组织/爱尔兰合作计划(DCI)；国际劳工组织/日本项目；柬埔寨和泰国扩大妇女就业机会项目组(EEOW)；以及在次湄公河地区和买卖妇女儿童做斗争的国际反童工计划署（IPEC）的泰国部和老挝部。

很多人已经为这本培训手册付出了大量的时间和努力，并且都是义务的。在此特别感谢：在泰国的Sugunya Voradilokkul, Busakorn Suriyasarn, Aya Matsuura, Linda Deelen, Piyamal Pichaiwongse, Soe Le Aung, Max Iacono, Arita Charoensuk, Supinda Mongkhonsuksawat, Louis Boonsinsukh；在日内瓦的Tim Tyce, Maria-Jose Barney, Akemi Serizawa；在柬埔寨的Yong Vin, Chi Sovanna, Nivana Cheng, Lim Phai, Bunchhit Veasna；在老挝人民民主主义共和国的Manisoth Bouddakham, Sengmany Viyaket, Phimphone Singsouliya, Inthasone Phetsiriseng, Phetphim Champasith；在河内的Jens Christensen, Maria Jose Barney；以及我们的合伙人Sabine Becker, Patricia Finnegan 和 Hanz Matla。

Susanne Bauer, Gerry Finnegan, Nelien Haspels
2004年5月，柏林、日内瓦和曼谷

第一部分 培训介绍



目的和策略： 培训内容、对象和方式

1. 目标与战略： 培训内容、对象与方式

GET Ahead项目女企业经营者培训手册的主要目标是：

- 为家庭、社区企业中的女性和男性提供体面工作和增加收入的机会
- 使低收入的女企业家及其家庭从低收入水平向获得可盈利的企业发展转变
- 致力于为贫困人口增强社会和经济参与能力

实现这些目标的策略包括：动员企业和社会性别网络以及国际劳工组织成员国的合作组织，增加他们的能力，促进妇女的企业经营能力，并为弱势群体提供企业发展中的社会性别平等服务。

培训手册使用者的学习目标：

- 促进低收入群体的经济和社会参与能力，理解在企业发展中向男性和女性提供均等机会的基本原理
- 使从事小规模企业和商业活动的低收入妇女具备商业头脑
- 提高培训者的能力，向低收入妇女及其家庭提供行动导向的、参与式的基本商业管理技能的培训

培训手册的目的是：

企业家：包括通过个人、家庭或团体企业创收的低收入和低文化的妇女及其家庭。

来自国际劳工组织合作结构的培训师：发展机构与创收女性和小型企业接触，以及联系成功的、受人尊重的女性和男性企业家们及其所属的协会。

基本原理

许多妇女从事创收工作和经营小型企业。她们许多人没有选择的余地，而且采取的是以家庭生存为主的策略。她们在一种糟糕的、没有多少期望的工作环境里很难解决贫困问题。世界范围内，很多发展机构都在促进经济活动，特别在弱势群体中开展针对创收、减轻贫困和加强妇女参与的活动。然而，开展的许多项目并没有系统的阐述那些不断变动的弱势妇女的需求和所面临的困难。有的关于贫困妇女的企业培训和企业发展需要面对以下挑战：



- **从福利帮助到企业定位的改变。**很多具有社会目标的地方发展组织倾向从一种福利观点出发开展针对妇女的小企业项目。但是，他们经常不能向女性目标群体提供实用的商业技能、知识和“商业头脑”等，而这些对成功的企业是至关重要的。

- **促进社会性别平等。**
 - 传统的商业培训经常不关注影响企业里低收入妇女的社会性别限制条件，而主要关注在建立、管理或者发展过程中的知识鸿沟。这对妇女是不利的，因为这样的服务倾向于以“男性视角”来出发，而这一点却加固了企业里男性和女性的传统模式。
 - 与男人相比较，很多国家的妇女在教育和培训上花费的时间和金钱较少，而且/或面对的可移动性限制条件较多。因此，与男人相比较，特别是低收入的妇女，与一般的商业发展服务相比，受益较少。
 - 规则中的例外是，妇女已经被挑选且越过近年来小额贷款的规定，是因为她们普遍工作努力和可靠，并且实践证明她们对工作更好地履行偿还义务。不过，在这样的情况下，妇女的能力有时并没得到保证，因为对工作诚信并不意味着对收入进入家庭的有效控制。
 - 而且，很多项目适合于女性的实际需要，而她们的对手和当地领导人有时会反对这些项目。这样的趋势是起反作用的，并且需要通过使用一种具体的社会性别方法来使妇女和男性的关系有所改善，并且使他们能够追随他们各自的战略性的需要。幸好，这些现在越来越开始多了。例如，在企业发展服务(BDS)的促进过程中，提高了女性作为客户和服务提供者的角色意识。

- **从关注数字到优先树立一种“商业意识”。**这些运用于企业发展的知识适合于提高那些文化水平较高且能理解和运用数字的学员。文化水平低的女性倾向于变得压抑，因为她们的文化水平是十分有限的。然而，她们有丰富的生活经验和技能。鉴于此，GET Ahead 女企业经营者培训手册的目标在于促进女性的“商业意识”，这种意识会促进她们学习必备的技能。例如，在学习文化和数字方面的“怎样做”技能之前，她们的这种意识可以使她们有管理自己财务的意识和对成本与定价的最基本原则熟悉的意识。

2. 培训内容及结构

此培训项目由三部分组成。**第一部分**列举培训的主要目标和策略，并且给出培训内容和结构的概述。它为培训者提供窍门，并列出了怎样组织培训的提示。

第二部分由4个主要部分组成并包括10个单元。每个单元由一系列练习组成。每个练习从为学员列举具体的学习目标开始，给出需要的培训帮助的概述，到列出需要在练习的开始之前可能的准备的活动以及提供一个循序渐进的单元计划。单元计划提供培训主要内容和具体过程的指导。每个单元包括主要信息和直到每个阶段结束时的所有由培训教员给出的提示。在每个练习的结尾，培训辅助，如关于关键信息的正文、插图、工作表格、以及团队工作和角色扮演指导、资料等，都会被提供给学员以及相关人士。

下面是第二部分各单元主要内容的快速预览：

单元 1 **关于社会性别和企业家能力的基本知识**
单元1.1 培训课程和学员的介绍
单元1.2 促进社会性别平等：人和企业的生命周期

单元 2 **企业女性和及其所处环境**
单元 2.1 企业女性：她能做到
单元 2.2 企业环境：她并非孤立

单元 3 **商业企划**
单元 3.1 商业点子，机遇和挑战
单元 3.2 市场营销
单元 3.3 生产、服务和技术
单元 3.4 财务

单元 4 **人、组织和管理**
单元 4.1 自我管理和对他人的管理
单元 4.2 商业支持和关系网络
单元 4.3 企业行动计划

第三部分为培训者和企业家提供资源和参考材料。《关于性别和企业家能力的联系的背景资料：GET Ahead项目》对女企业经营者在企业生命周期面中对机会和挑战提供了深化阅读的材料。一个快速参考指导给出了常用的企业术语和金融术语。最后，培训手册还列出了在准备这份配套资源时引用的其它有用资料以及其他有用的信息来源，比如网址等。

3. 对培训者的提示

成人怎样学习及如何培训他们？

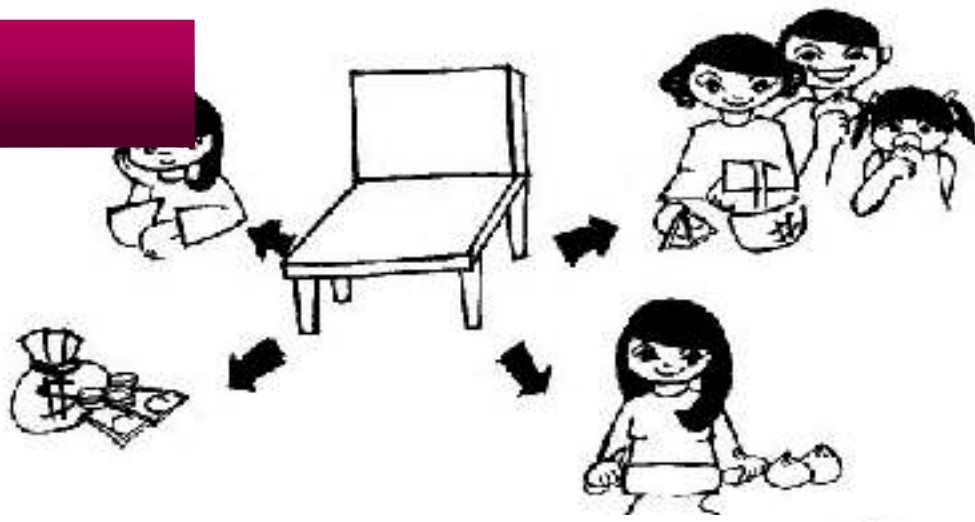
大多数项目的受益人是有较少文化但生活和工作经验都很丰富的成年人。他们通常擅长于总结具体的实践工作经验，而不习惯于听抽象的理论概念和长篇大论的演讲。当今人们通常认为成年人主要通过他们自己的经验学习新知识。因此，GET Ahead 培训项目利用下列培训方法论。

- **从‘做’中学，也被称为“行动学习”和“实践学习”。**演讲应该被减少最少，分析和理论应该是在实际的锻炼之后而不是之前。这使学员能够分析并且从他们自己的经验中有所领悟。它使学员能够把他们未被发现的才能、分析技能和经验改变成有形的和有体系的知识和技能。他们将学习如何一步一步处理和解决问题，怎样抓住机会和避免风险。这个学习的过程既适于低文化水平的人群，也适合高水平决策者和首席经理。这些小组，尽管在所接受的教育和其他诸如资产等方面有很大不同，但是在时间有限和压力很大诸方面却有相同之处。
- **培训方法是供人参与式的，包括学员在培训过程中积极获得新信息。**培训手册提供了大量的具有创造性和灵活性的练习。学员通过调动兴趣，积极参与实际的练习，逐渐把他们“未知”的东西、经常无意识的经历改变成有形的知识和技能。尤其是针对女性学员，用这样的一种方式练习可以使学员能联系她们自己和社会的两方面妨碍她们发展的经验。这种训练方法，也是对所有学员的尊重，允许有不同文化、社会和教育经验的学员有不同的观点和意见。
- **在每项工作或者练习一开始的时候以简短和清楚的方式提出每个阶段的目标是很重要的。**在一开始时不要给出太多的信息，否则，学员就不能自己发现学习的要点。在每个练习结束时，总结主要的学习点、结论和提出以后的建议。在每一个新的培训日，应该从总结前一天的重要内容开始。

文化水平较低的目标群怎样学习？

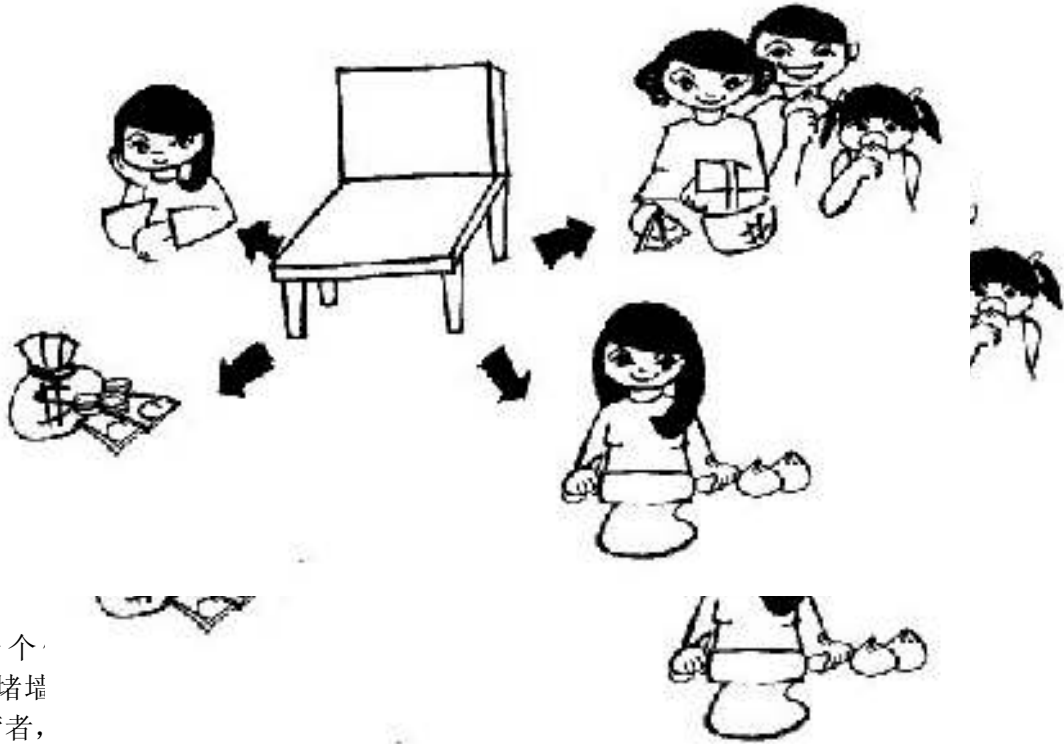
GET Ahead 女企业经营者培训手册适合很多学员，包括不识字、阅读技能有限的(仅仅能阅读基本词汇和数字，不能写)、以及既会能阅读又能写的不同群体。

多数文化水平较低能读并且能写数目(数字识字)，并且能在计算器上使用加、减、乘、除的基本运算。对于那些还不拥有这些技能的人，这个培训的目的是培养他们长期对数字的兴趣。如果女性团体或协会想要使其成员能够进入成功的收入阶层，他们就要鼓励其提高文化水平。



符号和标记。重
符号、标志和
指导。


资金来源、商业



□ 另一个
基础：4 堵墙
企业经营者，

表





对培训者的提示

- **培训阶段的要点。**对目标群的信息要切中要点。“短而全”的信息比喋喋不休和错综复杂的故事好。每个阶段提供3到4条关键消息就足够了。不要在一个阶段里将太多想法和概念过多地灌输给那些学员。低文化水平的学员将尽他们所能记住他们认为有用的东西，以便他们能使用学习的经验并直接应用到实际工作中。
- **保持各单元时间简短并且根据实际情形调整时间进度表。**培训者和发起组织应该尊重使用较少的培训时间以换回大量的投资。特别是低收入的女性企业家需要一张合适的时间表，一个适合她们情形的场所，以及适合她们需要的总体培训。这个大的规则是：在每个培训日里，培训每一个阶段90分钟，最多4个阶段共6个小时；半天的培训只安排2个阶段，或者在晚上的一个阶段培训为1- 2个小时。如果学员自己要求进行更长的时间或更多的阶段，则时间可以稍微延长一些。当然，这就需要大家都受益。
- **使各单元变得有趣。**美好的时光能促使人们更好地学习。如果好的记忆与关键信息相关联，则关键信息更容易被记住，因为它是以有趣的方式显现出来的。

对培训组织的提示

4. 对培训组织的提示

培训小组的选择

开展高质量的培训，需要培训师和组织者有随机应变的好才能。他们需要灵活并且愿意使培训适应那些学员的需要。每组的情况不同，需要处理方法也不同。

每一个培训应该由一个小组教员来进行，应尽可能包括女性和男性。一个小组应该能够担任角色榜样，而且能帮助女企业家组织网络。通常的老一套的陈规应该被回避，例如，由一个男教员担任负责人，而女教员仅仅担任其助手。

成功且有社会责任的本地女性企业家和男性企业家应该被邀请参与每一个培训。他们是强有力的角色榜样，能够帮助女企业家们建立她们的关系网络。选择企业家时要考虑社会责任的因素。考虑到企业家们的兴趣和时间，他们有时可能是作为培训中的联合教员，当他们访问这些学员的企业时，可以被邀请去做演讲或者会见这些学员。


培训小组需要的主要技能是：

- 促进社会性别平等
- 小企业发展
- 对预计目标团体需要和条件的知识
- 小型企业发展中的地方机构和现存实践
- 倾听的能力和“人”的技能，例如鼓励怕羞的人大声说话，控制总是想要炫耀自身知识的人，或者控制太多注意力放在考虑有一种有助于和有趣的培训环境的学员
- 找出关键点的分析能力

培训教员不需要是什么知识都懂的专家。如果培训小组认为他们没有足够的知识，例如，没有相关的法律知识或者商业会计知识，他们可以在相关阶段里邀请其他懂这些知识的专家。在知识经济里面的企业家需要学习如何找到新信息。教员的角色是让那些学员们知道“怎样学习”，以及指示他们去什么地方寻找。培训者的这个角色经常被称为“**指示塔**”：显示正确的信息源，提供建议或未来的支持。

学员的选择

平衡女性和男性的代表。在选择参加培训者培训(TOT)培训班的学员时或选择企业家项目学员时在培训开始**之前**，应该注意考虑培训小组里的性别平衡。下列问题需要被考虑，并且在培训开始之前就要决定。



对培训组织的提示

培训者培训（TOT）培训班：

- 由于不同年代人群的社会性别关系有所差异，所以建议培训班由不同年龄段和两个性别学员组成。通常的经验是男性学员倾向于支配讨论，他们通常也更可能拥有参加培训的机会。因此，对于社会性别方面的专门培训，例如GET Ahead项目，最基本原则是邀请三分之二的女性教员和三分之一的男性教员来参与这个项目。
- 应至少考虑到让参加培训的三分之一以上的男性或女性发表意见，也就是说要考虑两性的因素。如果两组中的任何一方居于少数，他们要发表意见将是很困难的。通常，男性能更好地处理这些问题，因为他们已经适应社会生活中的在公众集会过程中发言，而且即使他们处于少数也会这样做。不过，如果女性和男性都能与他们的同性中的其他人分享培训经验，那样会更好。
- 在那些对于男性和女性的角色有一个严格的划分的社会或者组织里，并且习俗禁止男性培训女性或女性培训男性，那么选择女性为培训者只为女企业经营者进行培训。
- 保证在培训期间女性和男性扮演成功的角色榜样。

针对女企业经营者的培训：

- 如果社会中妇女的法律地位或者在实践过程中的地位较低，那就最好先从仅适用于女性的培训课程开始。妇女通常容易彼此沟通，在妇女中分享共同的生活经验可以扩大她们的视野。发现某个人的困难不是个别的问题，在相同的情形下可以被很多其他妇女所分享，这将提高团队的凝聚力，极大地提高她们的自信心，同时对于加强妇女的关系网络也是很有好处的。
- 仅对妇女进行培训的缺陷是，培训所产生的影响和变化只在妇女的观念中发生。她们中的许多人将发现要改变根深蒂固的态度和她们的家庭及社会内的习惯是很困难的。在很多社会里，男性与其妻子相比，能更好地掌握工作量和决策权，而不是由妇女开始或者为改进她们的企业来承担更多责任。最后，如果该培训被认为只对妇女有益的话，有些男性可能会产生抵制心理。因此，在涉及仅用于女性的培训课程时，组织者需要在培训之前寻找男性和社区领导人的支持。后续的培训通常与妇女的丈夫和/或社区领导人有关，或者与(潜在的)女性和男性企业家的共同参与。

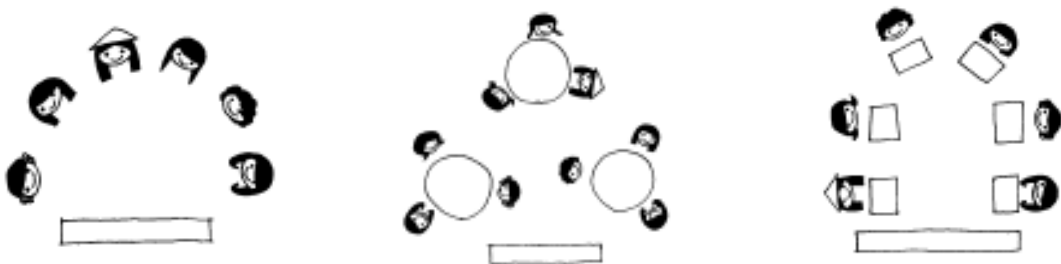
具体计划和后勤服务

GET Ahead培训项目的所有内容被分成10个单元，共包括32个练习。这些练习大约需要40个培训小时。根据时间表和培训目标，可以使用全部练习，也可以选择部分练习来做。在第一部分结束时，该培训手册分别给出了培训人员和培训企业家的5天培训计划和2张调查表的两个模型作为培训帮助。这些单元培训计划只包括优先信息和最基本的练习。包含这些练习的5天培训班或培训系列为商业开创者提供了最基本的培训内容。**GET Ahead**项目中为企业家提供的培训班或培训系列都需要得到更进一步实施和采取后续行动。

培训场所 待改

因为行为导向和实践式的培训包括“交谈”和“做”的部分，因而需要空间来移动。考虑到应该使学员能够四处移动和较容易地挪动椅子、桌子或地板垫席，建议使用室内和室外的空间。

标准室内安排(成排的椅子和桌子)不适用于这类培训。相反，如下图所示，U形状的桌椅安排或参加培训者围绕小圆桌而座的安排，可以使学员能够更清楚地看见其他人。



在培训开始之前，准备并且检查举行培训场所是非常重要的。

对培训组织的提示

培训辅助工具：

需要的材料和设备有：

- 就近有复印机，和/或在培训开始之前复印好需分发的全部材料
- 在全部材料上打两个洞，把给学员的工作表用环固定在一起。
- 1 - 5 幅配套挂图，100页的活页挂纸和空墙
- 能放映透明胶片的高架式放映机，能在幻灯片胶片上书写的笔
- 培训以前和培训期间在幻灯片上准备的符号和图片或者配套挂图(或者幻灯片，如下)
- 在练习期间使用的4种不同颜色的100张长方形卡片(剪成3或4张的彩色A4纸)
- 足够的圆环装订人员，黑白板，以及学员使用的铅笔和记号笔
- 培训者和学员在白色活页挂纸或者白板上以及其它挂图和/或幻灯片上用于书写的四种不同的颜色的记号笔
- 练习要点中列举的特别的材料(例如：珍珠、糖果、纸箱子、蔬菜等等)

尽管很多企业女性，尤其是来自农村地区的女性，可能从未见过一台计算机，但是一些教员可能仍然希望使用计算机来提供培训帮助以便于说明核心概念和结论，正如在培训培训者培训班或在城市里的年轻又有冒险精神的移民企业家培训班里使用的一样。这就需要培训人员随身携带演示用的光驱、图形和主要信息。这就要求在培训期间使用一架高性能的投影仪。

在培训之前，应该为学员准备好以圆环形式装订的笔记本。这些笔记本在封面上应该有培训内容的标题，包括该项目的信息注释、项目计划、以及学员在培训开始时名单。

当开始为参加GET Ahead项目的培训教员准备材料(主要是图形、正文、工作表和计划工具)时，应该根据他们的需要、兴趣和文化水平来决定。如果参加培训者文化技能有限，资料可以由其他人代读，以此来提示他们有关的重要信息，并激励他们开始使用基本的计划和管理工具。通常，如果学员自己发现资料有用时，她们将要求获得资料。当组织培训者培训培训班时，所有的学员都应该得到一份完整的GET Ahead项目的复印件。

对培训组织的提示



GET Ahead项目培训者培训的五天课程安排

时间	第一天	第二天	第三天	第四天	第五天
09:00 – 10:30	开幕式 1.1 培训程序和参与者的介绍 练习 1 和 2: 游戏	2.2 企业所处环境: 女性并非孤立 练习8: 在她所处环境中创办企业	练习 16: 市场营销混合板游戏	练习22: 继续 练习23: 记账工具	4.1 或 4.2 管理或者关系网络 练习 25, 26或30 个人、家庭或集体形式的企业中的管理 (任选一个)
休息 10:30 - 11:00					
11:00 – 12:30	1.2 推进社会性别平等: 人和企业的生命周期 练习 3 和 4: 性别画图接力赛和小组讨论	练习 9: 女性在其社区中的生意: 商业规划	3.3 生产、服务和 技术 练习 19: 创建一项产品或服务的所需条件	4.1 自我管理和对他人的管理 练习 24: 自我管理和对他人的管理	4.3 行动计划 练习31: 企业中女性的行动计划
午饭 12:30 – 14:00					
14:00 – 15:30	2.1 企业女性: 她能做到 练习5: 探寻创业成功的十大特征	练习 10: 毛线球网络 3.1 商业点子 练习 12: 商业点子的头脑风暴	3.4 财务 练习21: 资金管理 练习22: 成本和定价	3.3 练习 20: SCAMPER 4.2 商业支持和关系网络 练习 28: 企业网络建设	培训继续
休息 15:30 – 16:00					
16:00 – 17:30	培训继续 练习6: S-M-A-R-T	练习 13: 商业点子的选择	3.2 市场营销 练习17: 如何进行成功的销售 练习18: 小市场调查	练习 29: 机构和 服务: 小组	练习 32: 评估和 后续 闭幕典礼

对培训组织的提示



GET Ahead项目企业家培训五天课程安排

时间	第一天	第二天	第三天	第四天	第五天
09:00 – 10:30	开幕式 1.1培训程序和参与者的介绍 练习 1和 2: 游戏	2.2 企业所处环境: 女性并非孤立 练习8: 在她所处环境中创办企业	练习 16: 市场营销混合板游戏	练习22: 成本和定价	4.1 或 4.2 管理或者关系网络 练习 25, 26或30 个人、家庭或集体形式的企业中的管理 (任选一个)
休息 10:30 - 11:00					
11:00 – 12:30	1.2推进社会性别平等: 人和企业的生命周期 练习 3 和 4:性别画图接力赛和小组讨论	练习 9: 女性在其社区中的生意: 商业规划	3.3生产、服务和技术 练习 19: 创建一项产品或服务的所需条件	4.1自我管理和对他人的管理 练习 24: 自我管理和对他人的管理	4.3 行动计划 练习31: 企业中女性的行动计划
午饭 12:30 – 14:00					
14:00 – 15:30	2.1企业女性: 她能做到 练习5: 探寻创业成功的十大特征	练习 10: 毛线球网络 3.1商业点子 练习 12: 商业点子的头脑风暴	3.4财务 练习21: 资金管理	4.2商业支持和关系网络 练习 28: 企业网络建设	培训继续
休息 15:30 – 16:00					
16:00 – 17:30	培训继续	练习 13: 商业点子的选择 练习17: 如何进行成功的销售	3.2市场营销 练习18: 小市场调查	练习 29: 机构和服务: 小组	练习 32: 评估和后续 闭幕典礼

对培训组织的提示

GET Ahead社会性别和企业家能力项目培训师培训班学员登记表

1. 姓名.....
地址.....
联系电话:
2. 性别 男 女
3. 年龄
4. 单位名称:
.....
5. 工作职务:
.....
6. 你做的项目名称
7. 请描写你的培训对象（性别，年龄，收入水平）
.....
8. 你向你的培训对象提供什么支持？
.....
9. 你有多少年培训经验？
 少于1年
 1到5年
 多于5年
10. 你在推进社会性别平等领域里有多少年经验？
 少于1年
 1到5年
 多于5年
11. 你有多少年的企业工作经验？
 少于1年
 1到5年
 多于5年
12. 你对这个培训项目有什么目标？
.....
.....
13. 有其它意见或建议吗？
.....

对培训组织的提示

GET Ahead社会性别和企业家能力项目企业家培训班学员登记表

姓名.....
地址.....
联系电话:

2. 性别 男 女

3. 年龄

4. 你在经商吗 是 没有

5. 你计划创业吗 是 没有

6. 你的（未来）企业是:

- 个人企业
- 家庭企业
- 集体形式的企业
- 其他, 请说明:

7. 你在企业担任的角色是:

.....

8. 企业类型(想法)(例如生产、服务、贸易)

.....

9. 谁会成为你（未来）的客户?

.....

10. 发展你的企业（想法），需要什么支持？

.....

.....

11. 你的企业做了多久？

- 从不
- 少于1年
- 1到5年
- 多于5年

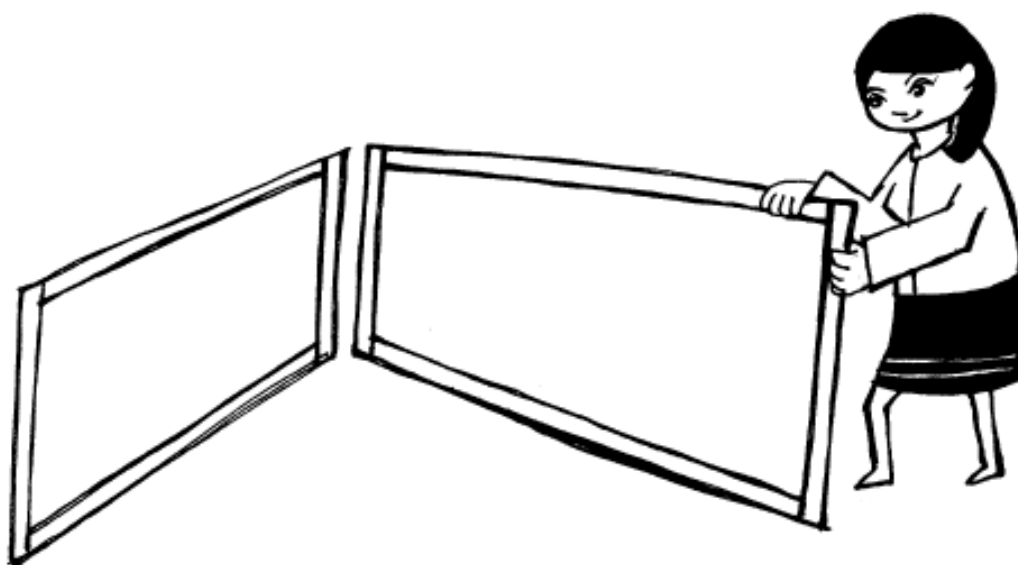
12. 你对这个培训项目有什么目标？

.....

13. 还有其它意见或建议吗？

.....

单元 2 企业女性及其所处环境



单元 2.1 企业女性：她能做到

主要内容

不是所有人天生就是企业家，对于女性来说，涉足商业往往是出自生活的必需而非自由选择。探索某个人自身的企业家气质是为了了解他的现在，形成对将来的想法，并为生活做一个长远规划。在许多社会及经济条件下，人们特别是生活在贫穷当中的女性，没有足够的机会来评价自身状况，认识自身的实力，并在企业经营里克服自身的弱点。

本培训单元使得学员身处不同环境和情形时模拟他们所处的真实商业环境，希望通过实践学习来提高能力。学员们在体验处理这些不同情况的同时，在对彼此信任的情况下分析自己的选择和局限性。他们会发现怎样去达到一个具体的目标或通过更系统的方法去消除社会及文化差异，从而开发他们从事企业的能力。

目标

单元 2.1 旨在确定10大特征，这也被称作企业家个性特征（Personal Entrepreneurial Characteristics, PECs），这些特征揭示商人的强项与弱项。这些特征对于那些想涉足商业以及渴望提升自身商业技能的女性来说是相当重要的。这些练习能使学员弄清楚他们对未来商业的想法，或者确认他们在实现目标上存在的障碍，并找到克服的办法，以运用于之后的企业经营中。

练习

5. 发现企业成功的10大特征
6. SMART 自我评估
7. 刘晶小姐的10大特征（选做）

练习 5 探寻企业成功的十大特征

目标

- 确定企业目标并把质量、数量和效率作为产品生产的衡量标准
- 体验和确定企业成功的十大特点
- 识别障碍并克服它们

时间

90-120 分钟

室内安排

- 学员分小组围坐在桌子前并面向挂有说明图的黑板，该图说明了如何进行项链生产练习；
- 由培训小组其中的两位培训者来分别扮演转包商和顾客

材料

- 剪刀——每个组发几把
- 小容器——杯子、塑料袋等用来装珠子
- 棉线——足够长的棉线用来做一条项链，但不够做两条项链。除此之外，还需要针。
- 两三种型号的珠子或珍珠——以便选择。其他相似的材料也可以用来代替珍珠。
- 几把尺子和质量好的线（例如，尼龙线是很好的串珠子的材料），这两样东西可以被培训小组藏起来。

幻灯片和配套挂图

- 在第六步当中放映这十大特点并分发给学员
- 介绍图表（表一）
- 业绩图表（表二）
- 业绩图表（表三）（第七步可选做）

¹ 通过一项国际研究，我们得出国际成功商业人士的10大特征 (David McLelland, 美国, 1970-1980年)。它们被认为是企业家个人特质 (PECs)。这些特征被EDI 和 ICECD (都在印度) 和 CEFE国际广泛应用 (GTZ,欲获得更多信息: www.cefe.net)。



准备

在活动开始前培训小组必须准备好

- 一条用作示范的项链样品
- 将表一和表二画画在大白纸上



培训小组注意事项

在这个练习当中，学员必须生产一件要卖给转包商的项链。该练习描述了在很短时间之内很容易地生产出一条项链的过程。也可以选择其他任何可以出售的产品，也可以是使用简单工具做出的。

有一点重要的是，学员在进行练习之前需要进行一次项链的模拟生产，用来检验可以用到的材料。基于这种生产试验，学员可以确定项链样品的规格（例如珠子的数量、颜色、珠子的顺序等），同时，项链的长度也取决于所有珠子的多少。

培训师必须明白的一点就是，体验式学习不意味着提前告诉学员所有的应该注意的问题和信息。要让学员在实践后明白机遇和问题都在哪。尺子和尼龙线被培训小组保管并且仅仅在学员寻找信息或申请更好的工具材料的时候才拿出来给他们。学员不容易领会的是，那些隐藏的信息和材料（要求更好的线或其他东西）也是练习的一部分。例如，有些人仅仅是在练习之后才会抱怨关于针和工作安全的问题。但是，另一些人却会和转包商讨论这些问题。通过这种练习，培训人员扮演转包商，他们不太关心女家庭工作者的安全问题。通过这种方法，学员可以体会哪些是他们和转包商（培训人员）打交道的强势和弱势，从而要求更安全或更好的工具和材料。通过这种方法，他们锻炼了诸如寻求信息和坚持的成功企业家特征。



具体步骤

第1步 – 10 分钟

解释练习：学员被分成许多小组并进行项链制作。他们扮演女性家庭工作者。而培训人员则扮演转包商，他们提供原料并在满意的情况下购买项链成品。

确保每个小组都有足够大的工作空间，而且为学员提供充足的材料。为每个小组提供下列各项材料和工具：

- 二三种型号的珠子或珍珠：数量充足，使每个制作小组能够至少制造二条项链
- 棉线、一根针和一个容器
- 剪刀
- 培训小组藏着尺子和尼龙线 (仅提供参加者基本的材料，比如珍珠和棉线)

第2步 - 15 分钟

介绍这种练习是为了给学员提供一个练习他们的企业家技能和特征的机会。要求学员仔细地听取说明，因为他们只能得到一次解释说明。为了方便参考，这些说明也都被写在白板上。在练习期间对于学员要求的任何其他协助，让学员直接找转包商。

提供解释说明图 (图解1, 培训帮助20), 显示**一条项链样品**和其他的重要信息。告诉他们，如果他们符合要求，转包商将会收购项链。不合格的项链将会被拒绝，质量好的将会被依照标准接受。

优胜者将会是项链生产达到他们原先承诺的数量和质量的小组，此外还要成功地将他们的产品卖给买主。

在开始制造之前，每个制作小组将必须对“转包商”（即培训小组）作一个承诺，即他们将会生产多少条项链。注意：承诺在后期阶段不许变更，在合同里也是如此！项链生产的完成情况将会被培训者记录并写在工作表上 (图解2, 培训帮助21)。

第3步 - 30 分钟

当所有学员准备好时，把基本材料交给学员的每个制作小组（容器、珍珠、线、针、剪刀及其他材料）并给出开始信号。向学员解释他们可以联系转包商而且询问信息。当学员不询问的时候，要鼓励所有的正确寻求信息的行为 (10 大特点)，但不主动给出信息。

在制造期间，培训小组成员轮流对观察到的情况进行纪录。

第4步 - 10 分钟

一旦第一制造阶段结束，学员把他们的产品带给指定的买主。确定学员知道转包商拒绝任何一种产品的理由(举例来说，糟糕的质量)。散开的项链绝不会被接受。

在图表上的需要清楚地记录结果(图解2，培训帮助21)，以便在下一阶段使用。

第5步 - 15 分钟

通过问关键的问题来讨论学员的经验，例如：

- 在这一项练习之后你感觉如何（快乐、失望、生气、不自信、不安全及其他）？
- 你对你的小组表现满意吗？
- 为什么有些小组可以履行自己的诺言，而其他小组不行？

现在请看在此期间由培训小组一位培训者完成的**业绩表**：

- 详细解释由所有图解得到的结果以便学员明白它的作用。
- 强调特别的表现（肯定的或否定的）并询问小组对不同表现的理由。
- 展示一个或多个由各组做出的最好的产品并讨论这种好的表现(高质量)，这与搜寻信息和机会的积极性、以及其他企业家特征(如练习所显示的) 相关联的。
- 问问那些需要更好的线、尺子和其它东西的人，为什么需要？
- 对实际表现没能达到承诺的团队进行评论。他们为什么不能达到目标？技术失误、质量差、计划错误或其他原因？
- 同时评论项链被拒绝的例子。被拒绝的原因是什么？
- 哪些企业家特征对商业成功是重要的？强调与下列各项有关的例子：

特征	情形	象征
<ul style="list-style-type: none"> □ 信息搜寻 	<ul style="list-style-type: none"> □ 对于尼龙线 □ 对于转包商购买商品的标准 	
<ul style="list-style-type: none"> □ 机会搜寻 	<ul style="list-style-type: none"> □ 在知道后去市场买针或尼龙线 □□到培训厅外面去，因为外面的光线好或其他原因 	
<ul style="list-style-type: none"> □ 坚持 	<ul style="list-style-type: none"> □ 通过说服买家 □ 通过第二轮培训（选择性）提高产量和销售量 	
<ul style="list-style-type: none"> □ 对质量和效率的要求 	<ul style="list-style-type: none"> □ 所有的项链很快卖完是因为质量过关 □ 正是由于一流的质量，项链全部被接受 	
<ul style="list-style-type: none"> □ 目标确定 	<ul style="list-style-type: none"> □ 承诺 	
<ul style="list-style-type: none"> □ 系统策划 	<ul style="list-style-type: none"> □ 工作开始时先排列珠子 □ 仿照样品计算珠子的数量 □ 记录生产时间 	

- 问学员：如果提供第二次机会，你会做什么不同的事情？
- 如果学员是一个混合年龄和性别的小组，而且培训小组留意到在劳动和谈判中有不同的年龄和性别组成，那么讨论这些：通常性别和年龄组成模式指的是：较年轻的男人和女人做项链制造，而年长男人和女人跟转包商谈判。如果较年轻的学员受过较多的教育，相反的情况也可能发生。培训者也可能发现，女人做所有的生产和谈判工作而男人什么也不做或只发表意见。讨论学员是否考虑上述任何一种情况是不是公正，或者他们是否有别的做法。

第6步 - 10 分钟

介绍图表或幻灯片上的“十大特征”（培训帮助19）

1. 机会搜寻
2. 坚持
3. 履行承诺
4. 对质量和效率的需求
5. 风险承担
6. 目标确定
7. 系统策划和监控
8. 信息采集
9. 说服力和人际关系
10. 自信心

开始讨论：上述所讨论的不同特征在现实生活中怎样体现：

- **信息采集：**是生活中及企业经营中所需的一项常规和重复的工作。**机会搜寻**同样如此。鼓励学员总是寻找他们环境中的机会，例如：参加培训项目；本地区新市场；政府对特定经济组织的支持；丈夫允许他们的老婆旅行；特定商店的倒闭；新的流行趋势。如果家庭企业能在市场上销售他们的产品而不是卖给转包商，讨论他们的机会和挑战是什么。
- 当**质量**议题出现在真实的商业生活时会怎样？举出有相同的价格但是不同的质量相似产品例子，问学员他们想从谁那购买这些产品。低质量产品在市场中很普遍（世界范围内!），而且价格相对于质量好的商品通常十分低廉。
- **目标确定、系统策划和监控**在真实商业生活中又怎样？引用熟悉的例子像“为了获得一些利润，我想卖这么多产品”的例子，称为：我的目标。强调事实目标或计划来帮助衡量某人的进步。“如果我不知道想要去的地方，我便不能够确定自己是否在正确的轨道上！”让学员使用一些监控和计划工具，例如日历、会议和观察记录、或者记录本。对于**低文化水平团体**，鼓励他们思考简单的监控练习例如“每卖一件产品就做一次记号”。向他们解释，计划没有必要写出来。如果问题适当地在家庭中（农业气候和诸如结婚家庭等计划）或企业中（购买的最好时机，生产的最好方法，销售的最好时机）加以讨论，人对于特定步骤的成就通常会记住结果、计划阶段和确定实现目标的日期（或季节）。

第7步 – 30 分钟

这一步是**可选择的**：你可以通过要求学员进行第二轮生产来深化这次活动。这一轮当中，成本也被包含进去。使用业绩表（培训帮助22）。当各小组在项链的生产数量上作出承诺的时候，他们也应该和转包商商议价格。价格应该是现实的，和地方情况（本地市场上珠子或珍珠的价格）、本地货币情况相一致。当制作小组完成制造的时候，他们会把项链“卖”给转包商。另一轮谈判会紧随其后。培训小组将会检查质量而且试着因为低质产品而压低价格。通过邀请学员用下列问题分析和总结这一步骤：

- 在第二轮生产项链过程中更容易还是更困难？为什么？
- 哪些品质是你在你的制作小组中所追求的(是更多的计划,更好的谈判吗)?
- 你履行自己的承诺了吗？你对项链谈判价格满意吗？

最后，复述10大特点：企业成功最关键的企业家品质。



10 大特征

以完成为目标：

1. 机会搜寻
2. 坚持
3. 履行承诺
4. 对质量和效率的追求
5. 风险承担

以计划为目标：

6. 确定目标
7. 系统的计划和监控
8. 信息采集

以管理为目标：

9. 说服力和人际关系
10. 自信心



说明图 1

产品

- 项链

材料

- 两三种型号的珠子：数量足以做1到2条项链
- 针和线
- 容器
- 剪刀

产品要求：

- 吸引人的
- 雅致
- 款式合适（珠子的数量和排列顺序）
- 结实程度
- 安全





业绩表 2

转包商与家庭佣工的合

企业名称	项链承诺	美观程度	结实程度	整洁度

业绩表 3 (选择性练习)

扩充版

企业名称	承诺		1、销售质量		2、销售质量		总计	总计
	件数	价格	件数	价格	件数	价格	销售	收入

练习 6 SMART 自我评估

目标

- 能够帮助学员在生活和企业中制定未来的目标
- 体验和了解制定和达到目标的困难
- 理解识别目标障碍的必要性并设法克服它们

时间

90 分钟

室内安排

有足够空间用来做确定目标练习，U型房间

材料

- 两块黑板，记号笔，卡片，别针，说明图
- 学员人手两张卡片，一只记号笔

幻灯片和配套挂图

S-M-A-R-T图

资料

生活和企业目标的目录（练习的第九步）

相关部分

单元四：管理、企业支持和行动计划

准备工作

- 在第三步中准备一张关于制定小目标练习的说明图示
- 在第四步中准备一张印有S-M-A-R-T图的幻灯片。

培训小组注意事项

在做这个练习之前，培训小组必须理解SMART的概念。记住，只有当学员**自行完成练习后**，培训小组才可以总结SMART的要素。否则，这次活动就会变成一次演讲，而不是一次体验式学习。

具体步骤

第1步 - 10 分钟

把这个练习当作一次提高企业成功的机会来介绍。这是为了鼓励学员成功建立她们生活中和企业中的目标，以及让她们学习怎样为达到目标而制定计划。

开始一次关于以下问题的讨论：在生活和企业中，什么才是重要的目标？当讨论深入时，把答案写在卡片（或大白纸）上。

第2步 - 10 分钟

跟学员讨论她们眼里的“目标”是什么？：什么是目标的核心？她们该做什么来达到这些目标？为什么她们能成功？为什么不能成功？

第3步 - 15 分钟

请学员推荐两名观察员。他们将不参加“目标设定”的练习，他们将观察活动的进行并在步骤四将她们的发现详细进行汇报。每位学员要担当确定目标的任务，他必须能在两分钟内在教室里达到这个目标。每个人必须将他的目标清楚地写在卡片上（紧随其名字后），并且将它站在黑板上（由培训人员提供）。如果组员笔头能力有限，她们可以口述，或者她们表达，由培训人员记录。



培训小组注意事项

当这些卡片被写好并且放在黑板上之后，培训人员必须设置一些障碍来阻止学员达到他们的目标。

一旦所有人都准备完毕，通知她们开始行动并在规定的时间（**仅仅两分钟**）内完成任务。一些学员将完成不了任务因为两分钟毕竟实在太短了，或者目标不可衡量、具体或很不实际。

第4步 - 15 分钟

请两位观察员汇报每个目标是否已经达到。尽量避免使培训小组陷入任何判断的局面，并且确保观察员在汇报学员失误的时候使用一种建设性语气。

经过这次观察，邀请学员们分享和回顾她们自己的经验。她们会——直接或间接——提出SMART的含义，那么这个概念现在就可以作为活动的一部分来加以介绍。**关键的提问是：**

- 你是怎样来确定你的目标？
- 为什么有些人完成了目标，而有些人不能？
- 你对这个结果感觉怎样？
- 这个活动难吗？难在哪？（不难的话又为什么？）
- 为什么你可以（或不能）达到目标？
- 你通过什么来克服障碍？
- 通过这次培训，你发现了自己什么特点？
- 今后你将如何设定目标？

收集这些卡片并把它们汇集在S-M-A-R-T图下（培训帮助23）。

总结目标是我们想要达到的东西。目标应该是“SMART”，如果我们想要制定目标，我们需要更多信息。目标的关键可以总结为以下几个方面（培训帮助23）

- 具体的（**S**pecific）
- 可衡量的（**M**easurable）
- 可完成的（**A**chievable）
- 现实的（**R**ealistic）
- 时间限定的（**T**ime-bound）。

学员会认识到一些她们自己对于处理和克服障碍的态度。她们同样会很好地理解目标本身和达到目标的方式两者的差别。

重要的是，要解释达到目标的方式往往被误解为目标本身，而不加以区分。举例来说，买车往往意味着具体的目标，比如灵活性增加或身分地位的提高。目标可以是短期或长期的，而且有些短期目标到后来都可以转化为长期目标。比方说，检查你的股票并在一天结束或周末对卖出的股票进行分类整理，意味着实现长期使你客户满意的目标，从而，最终实现成为成功的女商人的目标。

以在墙上挂上SMART图作为这一步骤的结束，并且一直挂到整个培训结束。

第5步 - 5 分钟

当通过实用且有趣的方法完成目标设定练习之后，向各学员介绍其他的可能性以便她们在不同的人生境遇时能想起她们的目标：事业、家庭、社会关系、业余爱好、个人发展和其他情况。

让每位学员为他们自己找一个舒适的地方（比方说，坐在地上或靠在墙上），并马上集中精神思考此时此刻自己的状况：“我是谁？”“我想成为什么？”

第6步 - 5 分钟

在沉默一段时间之后，让每位学员另找一块舒适的地方，她们在那儿思考自己两到五年后的情况并思考以下的问题。

- 两到五年后我会怎样？
- 我自己和我的企业将会如何？
- 我获得我想要的东西了吗？

第7步 - 5 分钟

现在请她们回到自己原先的位置，问她们如下问题：

- 如果我想在两到五年后实现目标，我该怎么做？
- 什么是必要手段？
- 谁会帮我？
- 我会遇到怎样的障碍？我该怎样克服？


第8步- 15 分钟

把学员分成小组（每组2~3个人）。每个人要向其他人解释两到五年后自己想成为什么，以及自己为达到目标会怎样做。每个人静静地倾听，之后给出自己对这个计划的看法（反馈）：它们是否不现实；为了达到这个目标，还需要做什么。接着，下一位开始讲述自己的计划并接受来自其他组员的反馈。培训小组不能试着干预或影响学员，但是有必要澄清每位组员可能提的问题。

第9步- 10 分钟

在培训之后，问学员她们的感觉如何：她们放松并恢复信心了吗，或者变得不确信？如果哪个人都想跟其他人分享自己的未来计划，那就让她这么做——但如果没有人愿意就不要勉强。为了举例，2~3位女性可以分享她们做这个练习的体会。

结束时，强调形成远期个人目标和个人长远规划的重要性和必要性。指出考虑棘手的关键问题是多么的重要，比如在准备商业方案时预期的机会和障碍。这可以帮助解决任何问题并使一个人达到自己的目标。



企业女性及其所处环境

企业女性：她能做到

SMART 自我评估

课后作业：分发印有各种生活及企业目标（培训帮助24）的单子以便各学员能依据自己的情况填写。每位学员必须找到单独练习的最好时间。练习的成果为学员个人所用。如果她们愿意，你可以鼓励她们在培训结束后将自己的情况拿出来与他人分享。



SMART 图

S	具体的（ S pecific）
M	可衡量的（ M easurable）
A	可完成的（ A chievable）
R	现实的（ R ealistic）
T	时间限定的（ T ime-bound）





生活或企业目标的清单

这张清单子在你创业的时候会很有用。它会帮你仔细思考怎样做才能达到创办成功企业的目标。思考下列跟你有关的问题：

- 妨碍你走向成功的个人问题——它们应当被遏制！
- 打扰你计划的外部因素——它们应当被克服！
- 找一些可以在这些天做的小而且实际的事情来帮你达到你的目标！
- 想想可以从其他人那得到的帮助（什么帮助？向谁求助？）。

试着将你的宏伟目标分成若干小段来完成，确定它们的先后顺序

- 为了达到下一个目标，最先应做什么？
- 接下来又会出现什么情况？

做这些事时你应考虑实际的时间表，比方说接下来的六个月。如果你愿意，你可以延长这个时间段。

与企业有关的目标：

.....

.....

消除障碍

问问你自己：有什么困难可以阻碍自己实现目标？是否存在妨碍自己达到目标的外部因素？

怎样做才能消除减少这些障碍和困难所带来的影响？（可能对你来说，消除所有的障碍不是一件容易的事——但是你可以通过一些措施来减少它们的影响。）

障碍/困难

1.

我该怎样才能克服/减少它们？

a)

b)

2.

我该怎样才能克服/减少它们？

a)

b)

行动计划

你还需要哪些额外的信息来帮助你达到目标？你能做哪些具体的事情来帮助你实现目标？

.....
.....

谁可以帮助你达到目标？

可以寻求帮助的人：

1)

你可以寻求什么帮助？

2)

你可以寻求什么帮助？

3)

你可以寻求什么帮助？

既然你已经有了确定的目标和行动计划，回顾做练习的体验并评价你是否离目标更近些了。

你应该一个月做一次这样的总结。记住：为了完成实际和切实的目标，勇气和高效的行动是必不可少的，否则你的目标依然会是一个梦而已。

练习 7 10大特征在刘晶身上的体现 (选做)

目标

- 认识成功企业男士或女士的10大特征

时间

90 分钟

室内安排

学员围坐成半圆形

幻灯片和配套挂图

从练习5（培训帮助19）中列出十大特征，这些也可以写在卡片上并贴在墙上或铺在地上

资料

- 刘晶的案例，个案研究（在练习之后可分发）
- 回顾十大特征

相关部分

- 练习 5: 项链生产
- 练习 6: SMART 自我评估

准备工作

- 需要准备一个本地个案研究的改写本
- 培训小组需事先阅读故事，把十大特征写在卡片上并准备三张纸，上面分别写着：以完成为目的，以计划为目的，以管理为目的。

具体步骤

第1步 - 30 分钟

解释这项练习的目的：为了找出企业家（不论是男士和女士）之所以成功的最重要的特征——从10大特征中。如果学员通过练习5已经熟悉了十大特征，那么回忆十大特征并展开讨论，主题为那些对于女企业家来说尤其简单或困难的特征。

阅读一位成功的商业女性刘晶的案例。阅读案例的几段并询问学员她们发现这位成功人士的什么品质。把这些写在卡片上或写在黑板上。继续阅读三到四段并让学员列举找到的品质，直到案例结束。

第2步 - 15 分钟

介绍分别写在纸上的十大特征中的三大分类，将在步骤一准备好的答案分别汇集到三张纸上。讨论每条特征并让学员分享她们自己的具体例子。

第3步 - 15 分钟

询问现实中的商人是否体现了这些品质，并向学员解释每个人都有她自己的强项和弱项。强化并拓展自己的优势，克服并缩小自己的劣势。围绕下列问题开展一场讨论：

- 你在什么情况下应用过这些品质？
- 你在什么情况下缺乏这些品质？要求具体的例子。
- 什么品质是你创业或经商所最需要的？为什么？
- 当你知道你不具备这些品质时你该怎么办？

第4步 - 30 分钟

为了深化对企业家关键品质的理解并让学员回顾她们的强项和弱项，让学员填一份关于自我发展声明的清单。分发材料：回顾十大特征。

学员阅读每份材料并最终给出总分，寻找两张喜悦面孔的卡通图（因为强项被证实）和两张悲哀面孔的卡通图（因为弱点被承认）。说明这是用于个人的工具。这个练习同样可当作家庭作业。

个案研究可以应请求，在练习后发到学员手中。



刘晶女士的案例

刘晶女士来自农村，她在贫穷的环境中长大。当她遇见她的丈夫王伟时，她怎么也不会想到日后她会成为一位邻居之间最成功的女商人。

结婚后丈夫带她回了老家。不久，她的丈夫失去了卖面包这一主要的生活来源。另一间大的面包店在附近开业并卖得非常便宜，所以王伟只有回家务农种田。刘晶从来就不是懒惰的人，事实上劳动贯穿着她的整个生活。她在地里，在家里劳动，并把田里剩下的东西拿到市场上去卖。一种很受欢迎的东西就是由许多各个季节的水果做成的果酱。这种果酱卖得非常好。那时，她还不知道不久以后她会经营多家商店。

她怎么做的？

在她的生命里，刘晶女士盼望着达到什么目标。她对她和丈夫做的果酱并不满意，因为她只想要最好的（**对质量和效率的需求**），并且她想让所有人都知道她的技术和她的产品，所以她四处奔波，尝试使用新的果酱配方和包装（**信息采集**）。在年轻的时候，刘晶因其有活力和精力充沛而闻名。

所以当丈夫失去生意的时候，刘晶在老家的一家小食品店找到了一份工作。在那里，她知道了除了果酱，还有很多东西可以卖，并且清楚地知道了产品的成分和制造商以至于对店里的东西都非常熟悉（**系统计划和监控**）。

店主很喜欢她，但店主对她糟糕的读写能力不是很满意。所以她说服刘晶去上了个夜校，费用由两人共同分担。刘晶同样说服她丈夫赞同这笔投资，于是她学习了阅读和写作（**说服力**和**人际关系**）。同时，正是由于糟糕的阅读使她形成了敏锐的记忆，正是这点成为她日后经营多家商店的巨大资本。事实上她对外形很敏感并清楚知道各种东西的价格。当她在大街上卖东西时，她有她自己的一套判断及计算体系，所有这些帮助她做到最好（**自信心**）。

当在食品行业成长时，刘晶同样制定了自己的远期规划。她梦想着有一天自己能开一家店，从而抓住每一次了解买卖信息的机会。“开一家自己的店！”并不仅仅只是她的梦想，同样是一个远期目标（**目标确定**）。尽管她没有赚很多，而且还要拿出一部分钱用来上夜校，但她还是设法将富余的钱存了下来。她四处走访以找到没有很多食品店的地方，设想着这会成为她的机会（**机会搜寻**）。她非常可靠以至于店主在自己不在的时候将店面交给了她全权打理。为了应付顾客的需要，她常常长时间工作，就算关门后也如此（**履行承诺**）。

王伟的老家所在的村子慢慢发展变大，这是当刘晶在考虑面包店时所留意到的，同时，所有的人都开始走进了食品店。她发现绝好的机会就在眼前（**机会搜寻**），她不应该继续等待否则另外的人就会开一家食品店。刘晶必须努力工作，早早起床并在供应商来之前开门。她老板把这项重要的任务交给她是因为她在和供应商打交道时显得很刚毅果敢（**尽管都是男性**），并且就算他们有足够的理由和信心抬高价格并让她付更多的钱，她也懂得忍耐和讨价还价（**坚持**）。没过多久，刘晶便以与供应商和竞争者打交道时表现出的最好的谈判技巧而闻名。她利用她扩展开的商业关系（**关系网**）从村外找到了更多的供应商。

没过多久店主准备退休了——她以一个很合理的价格把店面转给了刘晶，因为她希望刘晶能继续经营这家商店。对于刘晶来说，由于她没有太多储蓄，这便是一个很大的冒险。但是她对商业运营十分清楚，所以她对投资一点都不犹豫，甚至还贷了一些款（**计算风险**）。她努力工作，还清了贷款并请了位员工来帮她招呼不断增多的顾客。不久她决定开第二家店。她认定这是她的下一步（**目标确定**）。幸运的是银行的人已经认识她了，所以她轻而易举便贷到了款。正因为她第一次迅速还清了贷款，所以这第二笔贷款非常顺利。


她是怎样计划开第二家店的？她要面对很多困难。首先，她的丈夫不太满意，因为不再那么容易见到她了；对于贷款，应银行的需要他担当了保证人的身份，而房子是他的，刘晶将他的协议给了银行（**寻求家庭支持并坚持**）。但是随着时间的推移，他越来越反对刘晶的行动。

第二家店的位置对于刘晶来说是陌生的，所以，她照样早早开门迎接顾客，并开始接触这个地区的供应商。她把一切东西都记了下来，因为她相信这些可以帮助她（**信息搜寻**）。尽管刘晶不是作为一个受过良好教育的人起步，她还是善于接受新点子。她想把她的店建立成为当地的榜样。当一位供应商相信她可以上网并利用网络扩大销售时，其他的人却认为她疯了（**风险承担**）。但是不久之后消息传播开来并且人人都想用她的网络。这就是她打开网络资源的方法。

而且这也是为什么她和她丈夫成为良好的商业搭档的原因。王伟对新技术很感兴趣，并在不久后做了个“刘晶的食品店”的网页放在互联网上，之后网页又改名为“王伟的网上咖啡店”。刘晶非常放心，因为这对他们都有好处。王伟又获得了一份新工作。同样，刘晶可以把商业全权交给丈夫，从而把全部尽力投入其他的事情。从前刘晶和丈夫必须面对的困难和障碍现在转变成为了机会和优势。刘晶告诉丈夫该怎样与顾客打交道以及怎样维持低价以留住顾客。

(持久, 负责人的协同工作)

-



企业女性及其所处环境
企业女性：她能做到
十大特征在刘晶女士身上的体现

现在，刘晶和王伟成为了那个村有名的企业家，并且她们的业务也在持续增长（**自信心**）。后来，她们在刘晶的家乡又开了一家网上联合食品店，而这在从前是普遍不被看好的（**风险承担**）。

夫妇俩和员工们努力奋斗。刚开始时，她们几个月都不曾有假期。但是，随着企业渐渐走上正轨，刘晶给了员工假期和良好的工作环境。员工们对此深表感激并更加努力地工作。同样，这帮助她建立了公平、正直的商业女性的声誉。与许多自力更生并极其成功的商业人士不同，刘晶几乎没有敌人——正因为她不利用人，没有人真正讨厌她。当其他人利用她时，她往往会设法化解，有时会利用她广泛的关系（**关系网**），或者对对方适当做点妥协以至于她们还会继续进行商业来往（**坚持**）。

商业女性及其所处环境
商业女性：她能做到
十大特征在刘晶女士身上的体现



回顾 10 大特征

		😊	😞	
--	--	---	---	--



1. 我经常找事做以提高我和我家庭的生活质量（质量；机会搜寻）

2. 当我面对困难时，我会花很长时间来寻找解决方法（坚持、信息

搜寻)

- 3. 我会很努力使我的工作按时完成 (履行)
- 4. 我对很好地完成工作很热心 (质量)
- 5. 我确信任何事我都可以做好 (自信心)
- 6. 我丈夫(家人)最终会理解和支持我的下一步计划,但是我必须用努力向她们解释 (坚持; 谈判; 取得家人认可)
- 7. 就算很危险,我也不惧怕新事物 (风险承担)
- 8. 我常常为自己制定一些目标,以检验自己是否处在正确的轨道上 (计划和监控)
- 9. 一个人常常需要承担风险,但并不意味着冒险从事 (有计划的风险承担)
- 10. 当我决定做什么事时,在决定之前我会跟其他人广泛沟通以获得大量信息 (信息收集、系统规划)
- 11. 我从懂行的人那里寻求很多建议 (人际关系)
- 12. 我对日后的目标有先见之明 (目标确定)
- 13. 当遇到阻挠我的事或人时,我会想办法克服 (坚持)
- 14. 我知道怎样向家人介绍我的计划 (传达; 说服技巧; 获得家人认可)
- 15. 当我对自己的目标越来越清楚时,我成功的机会也越来越大 (目标确定; 自信心)
- 16. 我一直相信信守承诺十分重要 (可信赖性)

单元 2.2

企业环境：女性并非孤立

主要内容

世界上的女性常常从事的是一些非常小的企业活动，对许多女企业家来说，想扩大她们的事业是非常困难的。女性们不是能经常意识到她们在商业领域中所遭受的不平等待遇。除了商业活动，她们还有很多家庭的家务责任。她们常常面对家庭和社会要求分享她们通过商业活动所获利益的压力。这个培训单元提供了对女性企业家个人行为方面进行有效了解的机会，并了解她们私人与社会关系对其在商业活动中表现的影响。对于女性企业家来说，在生活中的困难消极地影响她们在商业中的行为活动之前战胜这些困难是特别重要的。

目标

单元2.2主要关注于女性作为一个企业家所面对的地理、社会以及文化的环境。这种环境能积极或消极地影响妇女活动和建立商业网络的机会。人们预测风险和为自己设定目标的能力会影响其个人的行为。所有这些都受外在压力以不同方式所影响。这个单元的一个关键信息是使学员了解在不同环境中促使她们成为企业家的原因，而这个环境可能是有利的，但也有可能是很困难的，甚至有时是敌对的。

练习

8. 在她所处环境中创办企业
9. 社区企业：企业定位
10. 毛线球网络
11. 网络联系(可选)

练习 8. 在她所处的环境中创办企业¹

目标

- 理解企业与它所在环境的关系，这些环境包括：社区、文化、社会，并了解它们对女性创业者的作用和影响。
- 帮助学员能够评价他人的言行，并由此意识到怎样对付来自环境的压力。

时间

60 分钟

室内安排

- 半圆形或U形
- 进行步骤2时，房间中央放一张桌上，5张凳子

材料

- 25—30个木制小方块（如果没有小方块，也可用规则的小火柴盒），给扮演企业家角色的人。
- 记号笔，若干白纸

讲义

角色扮演的简要提示

相关部分

- 这个修建房子的游戏也可用在单元3企业计划准备阶段用于洞察企业家个人的言行举止。它还可以帮助学员作好克服困难的准备，而这些困难可能是企业家私人和社会关系引起的，并有可能妨碍企业的顺利运行。
- 如果所作练习的对象是一组受过高等教育的商业妇女或者有企业经验的人员，那么适用提示 8 或 11，并在游戏结束时加入“收支平衡”要点的概念（参见本书中的快速参考指南）。如果学员是不熟悉商业概念的低文化水平者，最好在单元 3、4 财务部分中重新做这个游戏。

¹摘自：GTZ，1998，《针对培训教员的CEFE手册》，国际CEFE：第四部分，练习。



准备

- 整个培训小组应事先阅读练习规则并挑选出游戏中角色的数量和类型（通常为4到5个）（见培训帮助27），在前7个简要提示中挑选出女企业家的角色和3—4个配角。游戏的简要提示可以改变或适当改动以适应环境和学员的社会背景的需要。要根据当地具体情况选择角色，为此，如果一位“村长”在他的当地已是位有影响力的人物，这个角色就可以入选游戏。其它情况下，还可以挑选一位政党领袖或行政官员这样的角色。
- 培训小组应该选出方块的确切数字，而这些方块将组成“收支平衡”所需的最小单位的建筑材料。就这一点来说，在“收支平衡”方面没有任何财务计算，但是在培训开始阶段引进这个概念是大有用处的。培训小组应该估计出，在没有大的困难的情况下，企业家能把公司建造得多高多宽。按通常情况而言，这大概需10块方块，但培训者需要算出所需器材（即方块）的确切数目。如果用火柴盒建设，大厦的高度和强度很可能低于用良好的木制小方块建设的大厦。因此可以给企业家稍微多于她会用到的方块。
- 如果可能，在练习开始之前就确定志愿者。培训小组中需要1—2个成员为角色扮演者提供信息，同时另一位培训人员为学员提供信息，他(她)将是观察员并向全体人员作汇报。



培训小组准备事项

一位女性学员扮演一位用木块或火柴盒建大厦的女企业家。下面是说明：

- 木块或火柴盒为建筑材料
- 每个木块（火柴盒）代表修建大厦的一份投资额
- 一部分投资额是银行贷款，一部分从朋友处借得，剩下的是女企业家自己的资金
- 女企业家必须修建至少10个方块的大厦（即初始投资），在此基础上，更高或更大的修建可以让她有更高的利润，但同时也可能导致大厦的倒塌——如果她修建得过高——并可能会前功尽弃。再高一层（11层）时，她便可以开始出售。获得收入，直到最后获得利润。

企业女性及其所处环境
**商业环境：女性并非孤立
在她所处的环境中创办企业**

- 企业家事先确定需要用来修建大厦的方块或火柴盒数目(商业目标)。
- 女企业家有10分钟时间来修建大厦。
- 如果大厦在规定时间内倒塌企业家可以重新修建。
- 最后，培训小组清点修建中所用的方块或火柴盒数目。

 **具体步骤**

第1步 – 20分钟

把这项练习作为锻炼企业家经营技能的机会介绍给全体人员。一位女学员扮演企业家的角色，她的任务是在10分钟之内用木块或火柴盒修建一栋大厦。大厦的修建代表她开始创办企业。建筑材料是单个的木块或火柴盒。10个木块或火柴盒代表必要的初始投资资金。邀请一位学员自愿扮演企业家的角色（如果游戏事先没有确定的话），培训小组的一员应在屋外给她指示。另外，邀请3—4位人员扮演配角，由培训小组分别单独地进行指示：

- **对教育层次高的团体：** 每个扮演者将得到一项规定其角色的说明。
- **对教育层次低的团体：** 对每个成员进行口头说明重复其角色若干遍，并确定每位扮演者理解做什么，怎么做。

同时，一位培训者提示剩下的学员观察练习的进行情况：企业家应在获得或未获得他人帮助下创办她的企业，只有当企业家用多出10个方块修建的大厦,并保持不倒塌时，企业才开始赢利，另外还有了3-4位人员扮演对企业家创办企业施加有利或负面影响人物的角色。

扮演者们在阅读角色提示和准备扮演的过程中不准互相交流，这样才能使角色的相互作用更实际、即兴。

告诉扮演者，当培训者叫她们进入房间时，她们的角色扮演就开始了。培训小组将邀请她们依次而入。每位扮演者应首先对企业家和小组进行自我介绍。例如：“我是你姐姐，我……”或者“作为社区的领导人，我……”等等。

在角色扮演过程中，扮演者们可以相互交谈但不允许给企业家的修建工作予以任何实际的帮助。她只能自己修建大厦，同时接受其他扮演者的帮助，或者应对他人的挑战。

解释清楚**木块在角色扮演过程中象征什么**：一个实际价值和**投资**，小组根据指令要求安静地观察修建大厦进程，尤其仔细观察企业家的举止。对所有学员和扮演者发出指示后，角色扮演开始。

第2步 - 20 分钟

培训者要求企业家进入房间开始工作，她的思维、行为应是一位通过用方块或火柴盒修建大厦来开始创办企业的妇女的思维和行为。在她开始修筑之前，她应告知培训小组计划用多少方块或盒子。企业家扮演者对其他扮演者的角色一无所知。根据指示，其余扮演者尽量对企业家施加影响。

时间到（10分钟），培训者清点堆积起来的方块（盒子）数目，并检查企业是否达到其目标和数目，记录在挂图上。

注意事项

培训者不能因给出新指令而打断练习进行。培训小组只能要求扮演者大声说话，以便让参与人员听见她们在进行什么。

第3步 - 20 分钟

角色扮演者和观察员分析企业家的目标的实现程度，对风险的计算和她的谈判技巧。她们还将讨论由外部影响和压力造成的混乱，并联系到她们自己的经验。

与学员讨论以下问题。

1. 以女企业家开始，问扮演者感想如何，此项练习容易还是困难？对于结果她们高兴还是失望？什么是她们的主要挑战？
2. 询问观察员她们从中学到什么？她们是否喜欢这项练习？为什么？
3. 这个练习真实与否？对于女企业家在其社区与社会中可能发生吗？如果不可能发生，将有什么不同？
4. 企业家在这种情况下应如何应对？有规则或是引导方针可循吗？她应如何选择？
5. 她能（或者应该）或多或少摆脱这些外部影响？如果是，她怎样做到的呢？

6. 从这项练习中获得什么启示？企业家的行为中有什么可以改进的吗？总结时讨论如下问题：
- 对于每个人，了解承担风险中不同的行为方式是很重要的。
 - 在应对外界压力和影响方面，小型企业的女企业家要永远面对个人和社会生活中出现的问题和困难。认识到这一点是很重要的。如果这些问题没有很好地处理，它们会对女企业家的生意产生负面影响。



角色扮演的简单介绍

你的任务是用方块或火柴盒修建一栋大楼，尽可能高而大，材料只能是单个的木块和火柴盒，这栋房子代表你正创办的企业，你至少需要10方块（盒子）的投资金额。你自己出4方块的资金，你的一位朋友对你的工程很感兴趣，借给你3方块（盒子）的资金，剩下的3方块资金由银行贷款获得。只有当你用多于10块的方块修房子时，你的企业才能盈利。

你有10分钟的时间完成任务，5分钟后你将开始接待来访者。



你急需钱，因为你的孩子需住院治疗。你向银行贷款失败了，因为银行人员认为你刚刚找到工作，不能稳定偿还贷款，所以你向你姐姐求助，她正用方块（火柴盒）修房子来创办企业，每个方块盒子代表一笔得到的资金，你需向她要2-3方块（火柴盒）的钱来救你的婴儿。

你必须让你姐姐相信情况万分危急，她作为你的姐姐有责任提供帮助，并且你必须尽快得到钱。

听到培训者叫你，就进入房间，作自我介绍，以便其他学员（其他扮演者，包括观察员）知道你是谁，你可以同女企业家交谈但不能碰到她和方块（火柴盒）。



你的一位好朋友要修一栋方块/盒子的材料的房子，材料只是方块（火柴盒）。所有所需资金包括你朋友的4个方块（火柴盒）的资金，3个方块的资金为银行贷款，剩下3方块向你借。你要帮助你朋友也不容易，因为这样的话你得推迟自己家的房屋维修。

基于这种情况，你对朋友的企业盈利很感兴趣，并且越快越好，但是你知道只有当她垒上10块方块或盒子时，你的这位企业家朋友才能盈利，所以，你要求朋友尽快修建房，但你不能亲自帮助她。但是你可以给她建议并在角色扮演中口头指导她。你希望她能尽快还你钱，因为你想抢在雨季前修房子，而这取决于尽快动工维修。

听到培训者叫你，就进入房间，作自我介绍，以便其他学员（其他扮演者，包括观察员）知道你是谁，你可以同女企业家交谈但不能碰到她和方块（盒子）。



企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
在她所处的环境中创办企业



一位女企业家，她是你所管辖社区的一员，并用方块或火柴盒修建房子。每个方块代表一份投资额，你希望从她的利润中获得2份利润来投资兴建一个供水系统，这会使全社区而非仅仅一人受益。你是社区领导，每个人都听你的指挥。

听到培训者叫你，就进入房间，作自我介绍，以便其他学员（其他扮演者，包括观察员）知道你是谁，你可以同女企业家交谈但不能碰到她和方块（盒子）。



你和你妻子一直过着艰难的生活，你妻子不久前创办了一个小企业，你 very 希望你能拥有诸如大彩电和漂亮衣服的东西，你觉得要实现这个愿望时间太长了，你开始对你妻子的企业没耐心起来。你根本没有看到公司盈利帮你改善生活的那一天，你该告诉你妻子你想要的东西，你希望看到公司尽快盈利。你的企业家妻子正在修建一栋由方块/盒子组成的大厦。由于她的初始资金为 10 个方块/盒子，她将用多于 10 个方块/盒子来修建楼塔，才能盈利，并保证她不会失败，她有 10 分钟完成修建任务。

可以同你妻子交谈，但不能碰到你的妻子和方块（盒子）。



你是女企业家的哥哥，她在你居住的小镇上创办了一家小企业，你女儿怀孕了，得尽快结婚，因此你需要钱举行女儿的婚礼。

你妹妹在修建一栋又高又大的房子，材料是方块（火柴盒）。方块（火柴盒）代表钱，房子的修建代表企业的成立。你妹妹的初始资金为 10 方块/盒，你获悉只有当她用了最初的 10 个方块/盒子以后企业才开始盈利。

一听到培训者叫你，走近你妹妹开始扮演，记住告诉她（和其他学员）你是谁，你的任务是要求2方块/盒子的钱，能让你举办女儿的婚礼，你急需这些钱，不想再等了，要坚持，你可以口头建议和指导她，但你不能强迫她。



企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
在她所处的环境中创办企业



你的一位朋友也是你的邻居在你们居住的小镇上创办了一家小企业，她在修建一栋用方块/盒子建造的大楼。她的初始资金为 10 方块/盒子，其中 4 方块/盒子向你借的。

她需要垒起多于 10 方块/盒子才能盈利，才有能力偿还借贷。

为帮助朋友，你推迟了一项很重要的房屋维修，她创业还是新手，因此你担心她可能失败无法还钱，所以希望你她修建成功，不希望她冒任何风险，不希望把资金用于其他方面——一些与她的创业不相关的方面，你的任务是建议企业家实施她的计划，你才能收回钱。

一听到培训者叫你，你就进去。记住告诉企业家（和其他学员）你是谁，你可以口头建议指导她，但不可亲身干涉修建过程。



你任务是要修建一栋笔直的大楼。材料是木块或火柴盒，每个方块代表你在企业中的一份投资额，材料是单个的盒子。这栋房子代表你正创办的公司，你需要 10 方块/盒子的投资资金。你自己出 4 盒子的资金，一个朋友借给你 3 盒子资金，剩下的通过银行贷款获得。你的公司在你用了至少 10 块方块后可以盈利。收支平衡点是在 10 块方块，只要再修高，你就可以盈利并提取利润，从上面 11 块方块起以后的方块代表超出“收支平衡点”的销售额，也就是收入和利润。

你有 10 分钟完成任务，5 分钟后你可以接待来访者。



企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
在她所处的环境中创办企业



你的朋友正在修建材料是方块/火柴盒的房子，每方块代表一份投资额。你以私人的名义借了 3 方块的投资额给你朋友。由于你有经济上的困难，朋友允诺，尽快还你所有的钱，你关心的是朋友尽快盈利，你不能帮助朋友，但你可以给她建议一旦她成功用了 10 块方块修建（即“收支平衡点”）。只要你觉得她的利润足够还你，你可以催促她尽快还钱。你借钱给她的原因是你们亲密长久的友谊，条件是尽快还你钱。你尽力影响她使她听从你的建议。



你的客户正用方块或火柴盒修建房子。每块方块代表一份投资额。你为她提供了 3 方块的银行贷款。作为银行家你不愿银行的资金流失。因此你关心的是你的客户把房子建得尽可能牢固。你尽可能给她建议，但是你不能亲自帮助她修建房子。如果企业家看上去不听取你的意见，你可以拿收回贷款来威胁他，对于每个需要偿还银行贷款的企业来说，按法律规定银行的贷款是先于其它任何人最先被偿还的。你应该确保你的权利不会被企业家或其他与企业有利益关系的人员的侵害。



你的长女正用方块或火柴盒修建房子，每块方块代表一份投资额。你急需钱（4 方块）并找到你女儿，因为你看到她的企业进展顺利，她好像愿意积极地帮助你，你的难题是，你的最小的儿子（她的弟弟）中学毕业后就辍学了，在劳动力市场上一直没能找到工作，他需要帮助做一点小生意。你曾帮助过你的其他子女，但是你现在已经衰老，已不能用同样的方法帮助小儿子了。因此他的兄长和姐姐们必须承担部分责任帮助他，你找到了其他有工作的子女，她们都已经尽其所能贡献力量。剩下还有4方块的钱没落实，你认为你当企业家的长女应该轻而易举贡献这部分资金。你可以让她意识到如果你去世，她的兄弟姐妹中应当由她来承担照顾小弟的责任。



练习 9. 她社区中的生意:商业规划²

目标

- 让学员认识到作为一个企业家将面对的社会、经济和文化背景。
- 让学员对其商业定位中的有利因素与不利因素作一个有效分析。

时间

60 分钟

室内安排

分成若干小组的方式进行（每组2-4个人）

材料

配套挂图或者其它大的纸张，每个小组一张或二张。

幻灯片或配套挂图

一幅村庄地图

相关阶段

3.2 单元中市场营销的练习

准备工作

将村庄地图放大到一张大纸上或者以幻灯片形式放大

阶段计划

第1步 - 5 分钟

讲解商业规划的内容：它主要是描述女性企业家生活或者她想要开办企业的社区。这个地方是在她接受培训之后将要回到的地方。展示这幅放大地图。每个小组的学员将要以其自己所生活的社区、城镇或者城市为背景画一幅商业规划的地图。

² 资源来源：摘自《图尼斯乡村年青女性的CEFE手册》，由苏珊尼·勃尔与萨宾，哈提格著，1995。

企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
女性在其社区中的生意：商业规划

向学员解释：这项练习是对每个人的，所有学员都应该参与画画。这个人并不需要多么具有文化，所做的练习并不需要多么高的艺术技能。

鼓励学员列出村庄内部和外面环境可能影响其企业活动的因素。给出一些诸如下面的提示：

- 居民：人数（性别、年龄、收入水平）、人口分布情况等等。
- 当地最重要的机构：政府部门、城市或者村庄委员会、学校、健康中心或医院、银行、邮局、宗教场所及其它。
- 最重要的生产和贸易场所：市场；商店；工艺及修理工厂；农田；工厂。
- 陆、水、空交通状况：连接其它城市或农村的主干道；到邻近村庄、城市和首都的距离；河流及其它水运方式；机场。
- 交通工具：公共汽车和火车；汽车站与火车站；出租车或其它公共交通。
- 妇女、男人和儿童的聚集点：学校；健康中心；宗教场所；温泉；水井；洗衣地；市场；妇女社团；社区大厅等等。

另外，要求每一组为她们的村庄/地区/城市设计出一则广告、一条标语或者一句宣言，以此来宣传她们所来自地方的“企业女性”，例如，她们可以提出主题“为什么我们需要女企业家”，或者“来自于XX地方（社区或城市名字）最好的XX(人名)”。标语充当她们所画图画的标题，并被放置在画上。

第2步 - 30 分钟

将学员分组，给她们时间绘图，如果学员来自同一个地方，她们没有必要担心会画出同样的画面，这发生的机率很小，如果出现怎样画的问题，鼓励她们，但不要解释太多，因为这样可能阻碍她们的创造力和想象力的发挥。鼓励每个人尽量画，包括很少用笔的人。当时间到的时候，告之每个人她们的“作品”将保留于整个培训之中并且将在接下来的环节中完成。

第3步 - 35 分钟

要求每一组简略地描述其图画并且指出其企业发展的主要机会和制约因素。

企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
女性在其社区中的生意：商业规划

要求学员解释第1步里所列出的因素对其商业活动之所以重要的原因。这个讨论不必要包括每个方面的细节，但是必须得出对其企业的创办和发展有影响的关键点：

- 需求：客户、顾客及她们的需求
- 供应：原材料的数量和质量及交易规则
- 机会或成本取决于地理位置的远近（到农田、原材料产地以及顾客）
- 竞争者的存在
- 企业发展的服务支持机构的作用
- 社区及社区组织的作用
- 人际关系的状况

在这次讨论中，学员应该认识到在企业发展中，制约其发展的因素和促进发展的机会以及她们所处环境。她们应该意识到存在于当地或者更广范围商业环境中的选择的数量和范围。一些例子可以用来说明这些：拥有离住所接近且肥沃的土地的妇女将比要花数小时才能走到土地的妇女在种植经济作物上花更小的时间。如果一个人不能从附近的市场买到蔬菜，那么蔬菜不够新鲜的机率就很大。当然，也要讨论其它解决问题的方法，例如，寻找供应商，与新客户或者竞争者交换信息，或者与其他妇女和企业组织联系。

对学员来说，这一点应该是很清楚的，那就是她们的村庄、城市可能缺乏一定的设备和相关基础设施，而这些将会对其企业的发展形成挑战。她们也可以从她们熟悉的环境中以一种新的方式发现新的机会。重新审视一下地图，图画与注解是一个整体，一些学员可能会学到一些她们在没有把地图画到纸上之前没有意识到的东西。

最后，讨论关于企业女性流动性问题，因为很多女性在从事商业活动时都遇到了困难。她们能有效地获得交通工具吗？她们的交通便利吗？她们被限制从其房子到其土地吗？如果她们面对交通运输的困难，怎样解决。如果妇女们指出她们不能骑自行车、摩托车或者开车，而且她们的企业还需要的话，就鼓励她们学习。如果女性们没有学习这些交通方面的技术，列举邻近的城市或村镇的例子，在那里，妇女们能驾车。

就每一小组设计的标语，要求她们在这个练习完成之后要记住。因为这些标语在市场营销和与公众及媒体打交道的阶段都会再用到。

这一阶段结束之后，把所有的村庄地图挂在墙上，直到整个培训结束。

企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
女性在其社区中的生意：商业规划



村庄地图的范例



练习 10 毛线球网络³

目标

- 鼓励学员之间团结合作
- 促进和激发学员之间的相互合作

时间

30 分钟

室内安排

- 首先学员站成一圈
- 为接下来的练习大家坐下来进行

材料

大约 80—120 米长的毛线球，够 25 个人用。
细绳种类：小，轻且耐用（棉线或塑料线）

幻灯片或配套挂图：

来自马里（西非国家）的谚语“共同努力”

相关部分

单元4.2：企业支持

小组培训的注意事项：

这个练习在培训中的任何时候都可以进行。建议较早进行这个练习，这样可以在学员之间根据个人经历形成一种联系。这个练习也可以作为活跃气氛的活动。

³资源来源：摘自GTZ，1990，毛线圈，《CEFE纲要》第二卷。

具体步骤

第1步 - 15 分钟

培训小组里的一个成员手握毛线球告诉小组里其他人一个小故事，这个故事是关于得到别人帮助或者有别人参与的个人经历。在这经历里强调其他人的参与是很重要的。例如：

- 商业上成功的故事，培训项目中的成功故事，或者来自于个人生活。
- 好的销售业绩的取得是由于其他人的帮助，或者一个成功的取得是由于其他人的参与和支持。

培训者讲述的故事的时间在30—60秒之间。讲述者把毛线球扔给组里⁴另外一个人，并确定手轻轻握住细绳的末端。接住线球的人讲述她的“成功故事”或者经历，讲完之后，把毛线缠在手指上，把其余的线扔给另外一个人。如此进行下去，直到每个人都讲了故事，这样每个学员都拿住了细绳。

第2步 - 5 分钟

一旦所有学员被绳子联系在一起。要求她们轻轻地向身体方向用力拉。这样就可以看见网状的线，表示着关联。向学员解释，这种联系表明在培训中的交流，并且最终能表现学员在将来的合作。为了更好地观察线球和绳网，要求学员们将细绳举过头顶。


一个培训者可以放一个轻小物质（比如一张纸或者一份文件）在网上，并解释这是联合拿细绳的力量。在结束时，要求所有的学员把绳网放在地上并要求她们围着它坐成一圈。

第3步 - 10 分钟

概括一些学员所讲述的故事和经历中重要的部分。可以得出下面的结论：

- 邀请学员分析和分享关于合作取得工作成功的重要观点。强调合作的重要性，特别是在过去存在问题的国家，例如为了政治目的而强迫开展的团队活动。

⁴ 在一些文化里面把一个物品扔给另一个人是十分不礼貌的行为。在培训开始之前先检查这个因素。可选择的方案是让连着细绳的球在地上滚动。



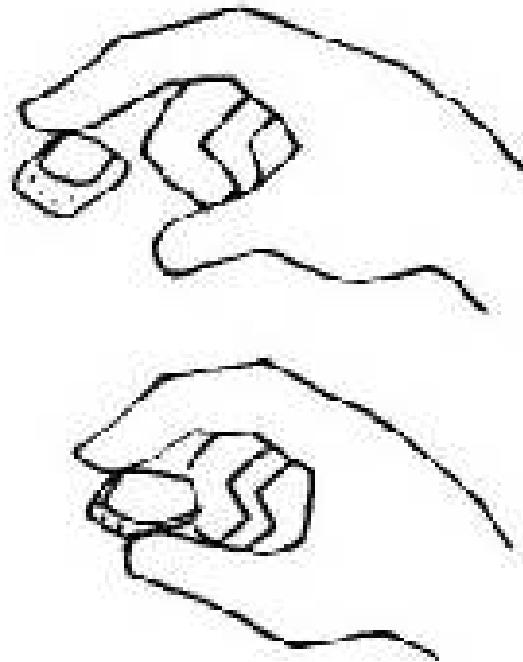
企业女性及其所处环境
商业环境：女性并非孤立
毛线球网络

- 既然此项培训是主要针对女性企业家（包括已经是和将会是的），在很多情况下，她们没有男性通常面临的能有效取得的社会、商业和政治关系的机会，例如男性商业俱乐部、政治社交圈、男性社交或者运动活动，询问学员关于女性现存的关系网络以及它们的优势和弱点，询问她们是否有有效的方式进入男性的联络网。

练习单元4来结束这项练习。单元4将会使大家对团队构成和联络网有更深层次的了解。



马里(西非) 关于 “毛线球网络” 的格言



“一个手指不能拿起一小块石头...
...但是几个手指就能做到!”

练习 11. 关系网络 (选择性练习)

目标

- 确定能协助女性在创办、管理和壮大她们自己企业的关键人物和组织
- 确定她们与这些因素和机构存在的联系

时间

90 分钟

室内安排

分为 4 个工作组，按企业类型或企业构想分类
每个组需要一个纸板（或是墙，或是空地）

材料

用不同颜色的挂图、卡片、记号笔。

幻灯片或挂图

- 企业环境的示例图
- 画一只蜘蛛，用不同颜色的卡片分开，每一组一个（针对第 6 步或选择）
注意：核实蜘蛛在学员来自的地方是否受欢迎，如果不受欢迎，则取消此部分练习。

相关部分

- 单元4.3 行动计划
- 单元2.1 发现成功企业家的十大特征（练习5）

培训小组的注意事项：

此项练习适合文化水平较低的小组

具体步骤

第1步 - 10 分钟

将学员分为4个小组，要求每个小组确定在她们的环境中对她们的企业有一定影响的人物和组织（家庭、社区重要人物，公共团体，组织），培训小组应帮助写或画一些对这些环境因素适合的标志（每组画一组），卡片被钉（或系）在四个黑板上，鼓励学员注意关键因素，不列举次要因素。

第2步 - 10 分钟

在挂图的中间画一个圈，解释这个圈代表“你自己在你的企业中”或“你的女性企业团队”，要求每个组都在她们的黑板上画一个圈，她们的任务是依据对她们的生意有重要联系的因素的重要性，在圈周围标注各种环境因素（卡片）的位置，这对学员非常重要，距圈中心越远的卡片，其对她们生意的重要性就越小

第3步 - 10 分钟

要求学员思考她们自身与各类人或组织相伴的联系，并做如下解释：

- 对于重要的联系，画一条粗线条
- 对于一般的联系，画一条平常线条
- 对于不重要的联系，画一条虚线
- 没有联系的，不画线

第4步 - 20 分钟

要求各组简短地展示她们的发现并让学员讨论。确定顾客、供应商和竞争者是在各个小组练习过程中发现的重要因素，你可以展示关于企业环境（培训帮助30）的示例图。

第5步 - 20 分钟

询问学员完成这项练习后有何感受，她们有何惊喜和苦恼，鼓励她们自由地说出自己的感受，询问她们人或组织如何影响她们的企业，在卡片或挂图上记录下她们的回答，使用有关的适当的、合适的符号。

总结这些积极和消极地影响企业的因素，这对于每一个女企业家而言十分重要，对于计划开始一项新的业务的学员，提到一旦她们明确确定她们的商业计划，她们将有机会确认许多细小积极的和消极的影响因素。

在这一阶段，强调被学员认为重要的主要人物或机构，并要求她们确认她们能得到什么帮助，以促进企业发展，可以讨论的主题有：

- **联络网**：接触有影响的人和组织非常重要，特别是当她们根本没有接触和联系时。如果学员感到很难在第一时间进行这样的接触，就要告诉她们可以注意到在许多政府和社团组织中，领导有责任将女性企业家——作为她们的顾客，消费者和目标组织，为此，女性拥有和男性一样可以被官方和服务机构所接受的权利。
- 女性应注意到发展她们与官方和权力机构的关系的重要性。通过这项练习可以为学员提供不同的克服困难的方式方法。例如，可以通过拜访官方人士方式增强她们的自信心。她们可以首先接触当地的名人，尤其是具有较大影响力的人，这样，她们可以被引见给她们想见的人，并且她们的谈判可以通过这样的引见变得容易。
- 如果许多学员感到在和政府官员谈话时**羞于**说出困难，可以进行角色扮演，即在培训环境中进行与官员会面的角色培训。
- **家庭**支持，家庭宽容，或在家庭对抗这种最坏的情况下——对于女性而言是决定性的因素，尤其是当其决定开始创办企业时。

- **顾客**（实际需求）是最重要的因素，没有顾客意味着没有企业。讨论顾客或消费者是购买你产品或享受你服务的人，你必须与她们接触、交流、咨询她们的爱好，偏爱和愿望。在商业领域，许多诸如“顾客就是上帝”！“国王”、“公主”或“王子”之类的表述，为此对顾客的需求给予了较高的地位。告诉女企业家在培训期间会见她们（潜在的）顾客作为某市场调查的一部分。
- **供应商**：供应商常常是不稳定和不可信的。如果出现供应短缺，将会严重影响你的公司，并可能导致破产。所以了解供应商和他的供应来源是非常重要的，找出她们如何工作和她们自身存在的问题，可以帮助解决问题，也可以帮助做更好的交易。
- **竞争者**：如果她们变得很强，那么你的地位将会变弱！一切关于竞争者的信息将会帮助你发展未来的市场战略，在前期的培训中，此项可参考“成功企业家的十大特征”练习，女企业家应花费一定的时间和金钱去获得市场和竞争者的相关信息。（举例：竞争者是否支付运输费用？核对竞争者的小册子或购买竞争者的产品。

第6步 – 10 - 20 分钟

介绍这只“蜘蛛”，用从小组活动中得出的结果进行完整的环境分析，作为样本，一些卡片能够通过连线连接起来而展示这些因素和组织的联系，也就是蜘蛛网形式所显示的。最后，一个卡片剪成蜘蛛的形状来代替中心点（企业）（使用培训帮助31），总之，说明女企业家不应仅仅从她的关系网线索出发，而且应该能够维护她的关系网络。当其它因素提供机会时，一些环境因素可能造成威胁。主要是企业家品质，诸如信息寻找，系统计划、信念、机遇和自信，在学习如何创业，发展和关系网中都是主要要素。提醒学员一些其它关键特征诸如：说服力和人际关系，参照主要的十个特征（单元2.1）

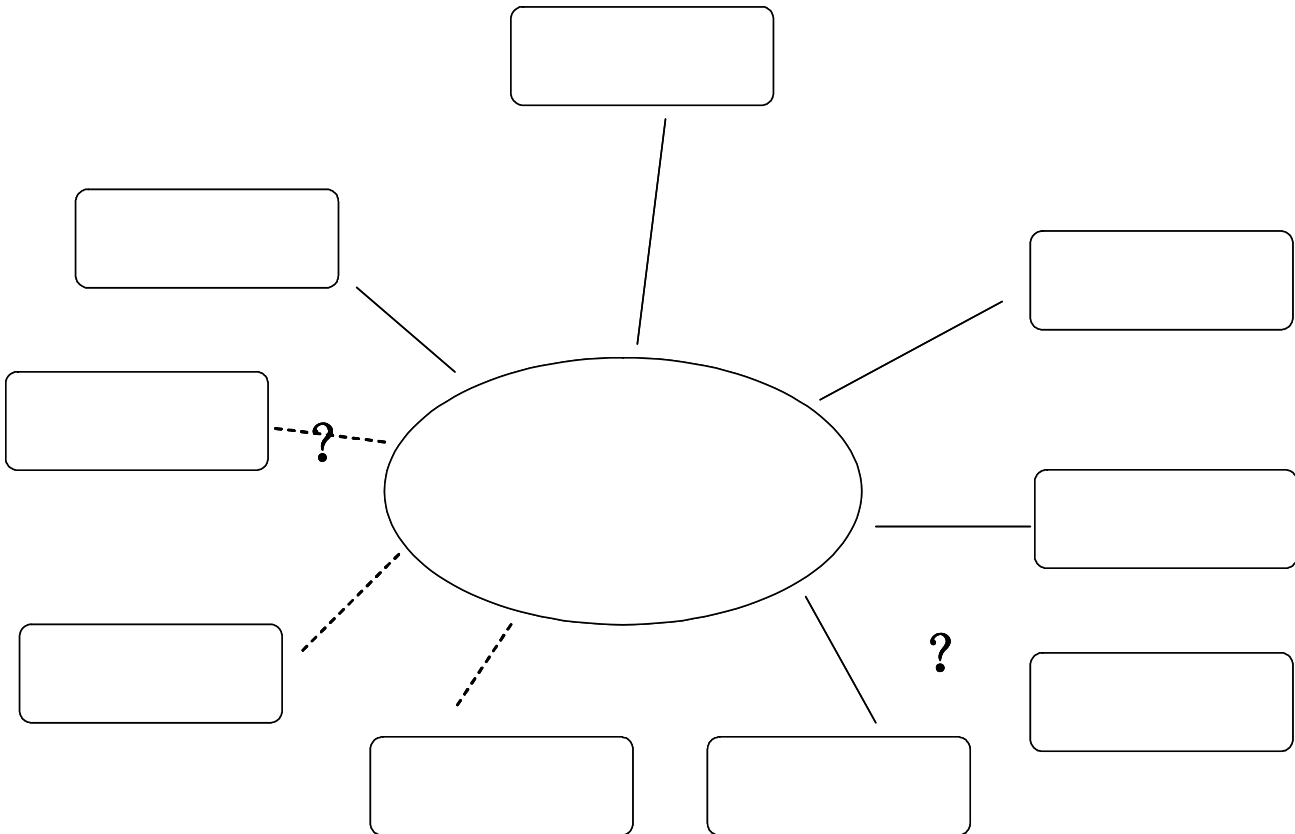
阶段1—6的变化（选做）

“蜘蛛”练习：

- 这个练习可以全体参与或分小组进行，每一小组分配一个培训者
- 卡片上记录小组讨论的影响企业的所有因素，这些因素包括：供应商、消费者、家庭、社区重要人物、贷款人或银行、其它组织和团体。试着在卡片上使用符号。
- 然后将这些因素重组在具体标题下，例如：政治、社会文化、基础设施、经济和地理环境等。这些标题都放置在黑板或墙上的两个连接起来的挂图上的外部区域。
- 在挂在黑板上的白纸中间画一个圈代表企业，把卡片贴在白纸上：如果有密切的积极联系，则放在靠近中心的地方，反之，如果联系并不很紧密或很积极，则放在较远的地方。距中心的距离表明距企业的距离，在企业和卡片之间画一条线。
- 在这个练习的最后一个阶段，在不同的卡片之间画线是为了这个蜘蛛吐出的“网”，最后，蜘蛛（由卡片构成）在中心，代表女性企业家和她的网络工作。总之，提醒学员，每一个女企业家要根据企业需要来发展她自己的关系网，提醒学员诸如在主要十个特征（单元2.1）中的信息和关系网等重要特征。



企业环境示例图

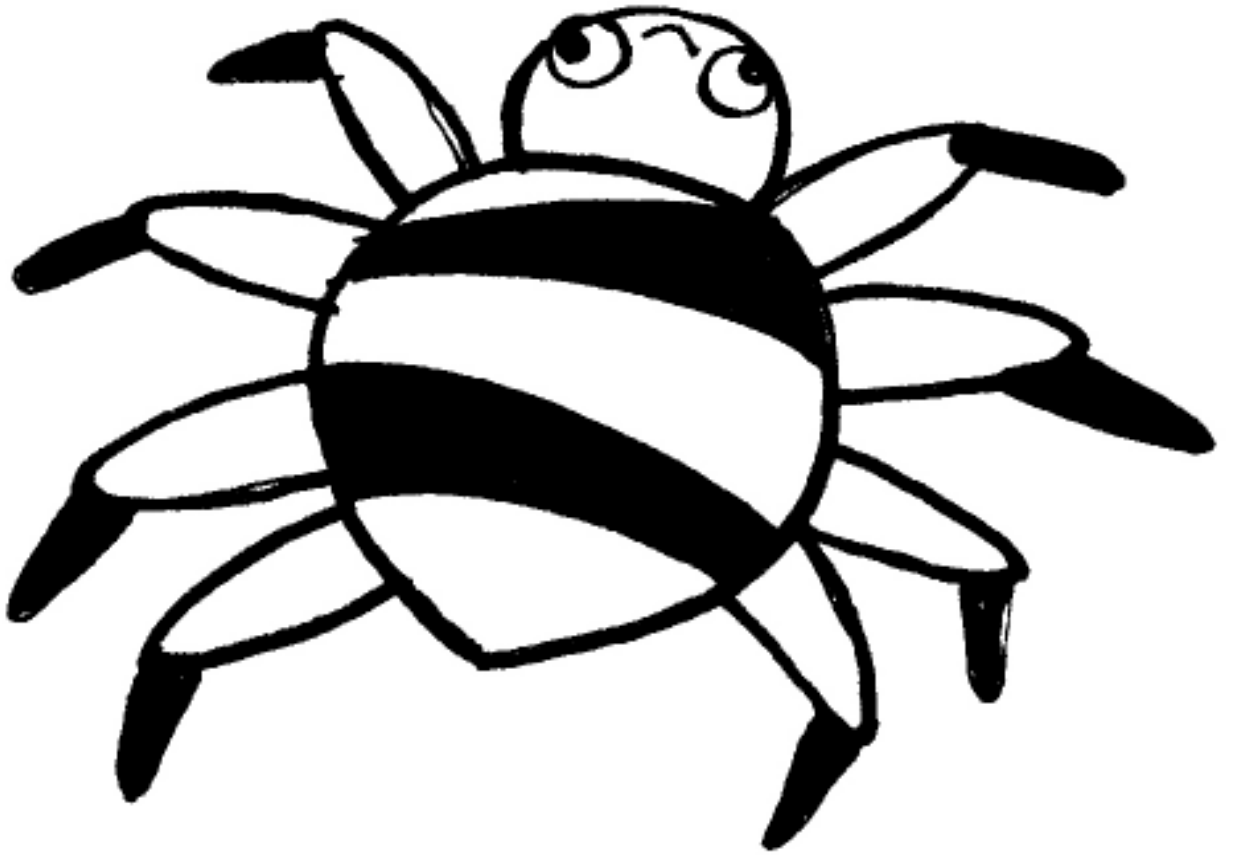




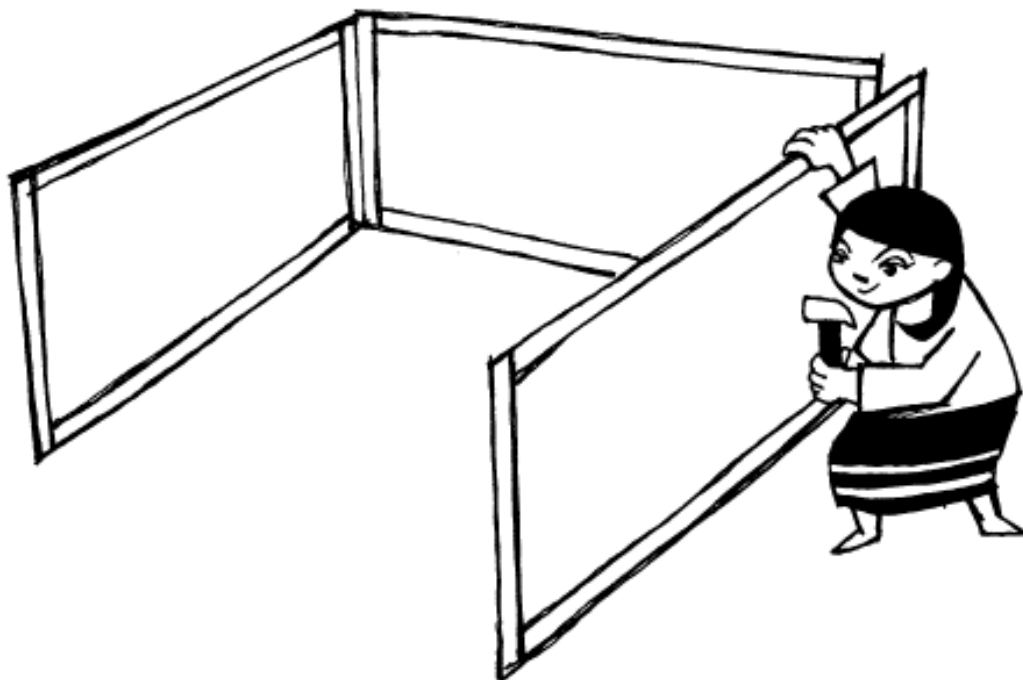
企业女性及其所处
环境

**商业环境：女性并非孤立
关系网络**

蜘蛛



单元 3 商业计划



单元 3.1 商业点子、机遇和挑战

主要内容

创新是新老企业进一步发展的关键，特别是对于有志于跻身大型和小型赢利性企业的女性来说至关重要。本单元的练习包涵了通过头脑风暴选择商业点子的创新潜能开发练习，学员们将会在自身基础和经验之上进行针对性的练习，树立可行的操作性强的商业点子。

目标

本章节旨在激发创造力来简化商业点子，用于解决企业运行中遇到的实际问题。学员们将会慢慢熟悉那些培训以提高他们决策能力的择优标准。即使是现有企业家，这些练习也会告诉他们开拓新思路发展新商机的优势与重要性。

本单元以技能、工作能力、投入和资源为基础建立起对市场营销机会分析。同样也探索出了关于市场需求及市场定位的风险解决办法。

练习

12. 商业点子的头脑风暴
13. 商业点子的选择
14. 优化组合（选做）

练习 12. 商业点子的头脑风暴

目标

- 激发商业点子
- 在可利用资源方面筛选商业点子
- 选出1—3个最佳商业点子

目标群体

这项练习适用于**所有**的女企业家，无论是想创建自己的企业还是想产品创新和增大市场机遇的已有企业的女企业家。

时间

60 分钟

室内安排

U型就座

材料

2个活页挂纸、记号笔、胶带

幻灯片和配套挂图

- 益智游戏
- 头脑风暴说明表
- 商业点子的选择标准

相关部分

练习 13: 商业点子的选择

培训小组注意事项

对于头脑风暴练习，要注意的是这支队伍已经经历了热身练习，能建议让她们放松一下，比如一起唱歌或做肢体运动。如果你想用脑筋急转弯作为热身，那么要准备一些大家耳熟能详，能够属于经典能力题一类的题目，比如“连接3点和9点”“农夫的田地”，“用6根火柴搭起同样大小的4个三角形”，“16个正方形”或者“幼儿故事^①”在练习题的末尾提供了两个示例作为热身练习。

¹资料来源：GT2的益智游戏实例，1998 《国际CEFE手册的培训教员》。

在头脑风暴时要注意以下要点：

- 营造一个温馨融洽的环境。这项练习应系统化、结构化，同时也应有轻松和自然的氛围。
- 要强调的是合理的头脑风暴过程应接纳尽可能多的想法。数量重于质量，不要过早结束头脑风暴练习，坚持收集更多点子！
- 记下每一种想法，在大家都能看见的地方写下来。试着用尽量精简的话语表达出来，对于文化水平低的人，用符号的组合和单词让每个成员记住它们所代表的含义。
- 每个人的见解都必须得到足够的重视。不提倡无价值和有针对性的评论，对于任何想法都应采纳。
- 鼓励学员们倾耳恭听其他人的想法。
- 给予每一个人平等的权利。
- 这项练习还需要幽默的氛围。留意那些使人发笑的点子，但不要嘲笑出点子的人。

具体步骤

第1步 - 10 分钟

解释头脑风暴的目标：激发创造力。许多培训者和低文化水平的妇女们不曾有过相关培训的经历。因此，需要做简单介绍。如下：

- 头脑风暴：如何做：
 - 所有人均可参加并且发挥其创造性
 - 点子越多越好
 - 没有什么不能想的
 - 每一轮每人有一个想法
 - 应该欢迎各种想法，无论点子有多么荒谬
 - 所有的想法都会得到重视，但不本阶段讨论
 - 不要重复旧的思路，但可以从现有的跳跃到新的点子
 - 点子不要太过繁杂，不要讲故事
- 另外一点就是过早给予评价（类似“绝对行不通的”或者“我们以前都试过了”之类的评价）是危险的，因为这些将带来负面的影响，特别是对于内向害羞的人和那些不大习惯将个人想法公之于众的人。

第2步 - 15 分钟

头脑风暴培训的介绍：为一项企业计划想尽可能多的点子，其最终结果就是所有成员集体智慧的结晶。这些想法将会作为日新月异的商机的奠基，以及为解决现有企业中所存在问题提供了新的思路。

开始培训：所有人都把自己的想法写在板上或者活页上作为练习之用，当大家尽其所能地写出个人想法后练习也随之结束。

第2步的另一种方式- 15 分钟

用一只皮球或其他物品使培训变得轻松有趣。其实也是练习10的变体。学员们将球扔给或滚给其他人，接到球的人必须在3秒钟之内说出一个新的点子，如果他失败了，组织者要鼓动全体人员为他示范想出一个好点子。比如，妇女们将被安排做非传统意义上的新技术的项目，像电磁和交通工具的维修。如果项目在纺织行业，那么她们只会想起蚕桑养殖的丝织业。如果一个人实在想不出点子也可以跳过。

第3步 - 15 分钟

商业点子的选择 通过三个标准选择有前景的商业点子，用三条腿的器具代替(培训帮助34)：

- 妇女们的**技能**
- 可获得**资源**（资金、人力、自然资源）
- 一些特别的想法，如果它能够更加**具有诱惑力或符合市场需求**，像社区中需要的商品和服务，非传统产业和新技术，或者个人及机构的个别需求。

对于每一个标准可以有如下的讨论：

- **技术** 鼓励组员们列出妇女们在日常生活中常用的技能：烹调、园艺、家务、购物，包括传统和非传统的，像技术性修理服务，讨论一下围绕这些工作如何创办企业（如住宿、餐饮、菜店、疗养中心）。

- **资源** 列出学员村子里、社区或地区所有可被利用的资源：
 - 资金：储蓄、贷款、农田
 - 人力资源：家庭成员、合格的年轻人
 - 自然资源：水果、蔬菜、鱼类、木材、竹子、粘土、石块

接下来，以这些资源为出发点想想有没有可开发的产品和服务行业（如：水果→果酱、干果、果汁）。

- **市场需求** 列出一个村子里所需的所有商品。本地缺少但人们可能会去外地购回的商品，如：香皂、肉类、针织品、医药；需求量不大，但容易被人们忽视的商品；除了个人及家庭生活中所需的商品，在一些机构和商家中所需的商品，如医院、学校、村委会、购物中心、宾馆、餐厅及建筑工程。

第4步 - 20 分钟

让学员们反复思考这些商业点子，以及在第一步中他们所设想的赢利计划。把他们分成两人或多人的小组，让他们确立3个最有前景的企业构想。

也可以让学员们以有共同志向的自愿组合，如果很多人同时采纳了一个或几个构想，那么可以进行更进一步的关于其优势和劣势的分析，加强对这个小组的凝聚力的锻炼。同样也可以把同一地区来的学员组合在一起，让一个村或一个省的妇女组成小组。

这套热身练习是练习13的准备阶段。

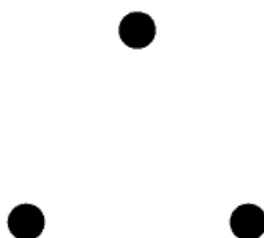


益智游戏²

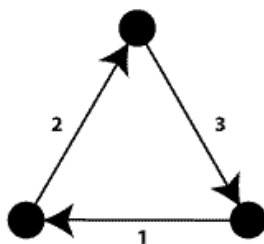
益智游戏的目的就是激发人们的创造潜能

1. 三点和九点- 10-15 分钟

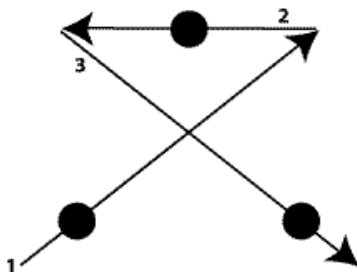
在提示板上为学员出示3个圆点，（如下）



让他们在不放下笔的前提下用三条直线将三个圆点连接起来大多数人都能立刻找出最简单的方法，画出来如下：



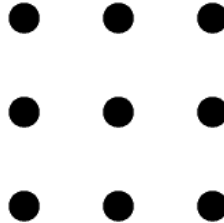
然后让他们再设法想出其他的连线方法，并画出来。
如果5分钟还设想出来，可以看下面这种方案



²摘自GT2，1998，《针对培训教员国际（EFE手册）》。

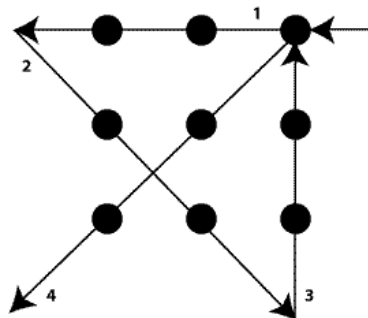


继续玩9点的游戏：



让学员们在**不放笔**的前提下用**四条直线**将9个圆点连接起来，且**四条线之间不能交叉**。

让已经知道答案的人保持安静，一会以后，让其他人做出答案：



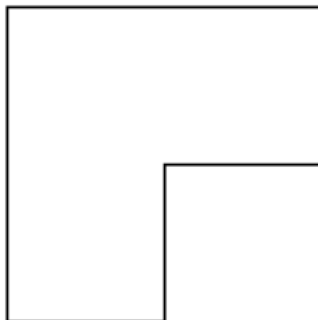
再让做出答案的人与其他人一起分析如何想出的办法：

- 通常解决一件事情的办法不止一个。
- 用不同的办法去解决一个问题的思路才是正确的，它意味着你的大脑将脱离思维定势和以前的思维习惯。
- 企业中的问题就需要非同寻常的创造力和想象力来解决。



2. 王家的农场- 5-10 分钟

展示如下这样一块王家的农场地形图：



这场地的所有者是王爸爸和王妈妈。他们有 2 个儿子 2 个女儿，4 个人想平分这块地。要求参与游戏者想出办法为他们分割土地，要求所分的区域必须相连，不能分散开来。让知道答案的先保持沉默，不告诉别人。几分钟之后，邀请一个或多个参加者向大家写出答案。答案是：

C	C	D	D
C	B	B	D
A	B		
A	A		

让做出答案的人分析他们得出结果的过程：

- 有些人用运算来解决这个问题，把整体分为12个相同大小的区域然后再分配给4个孩子。另一些人则不用运算依靠直觉得出了正确的构想。因此逻辑思维与创新思维同样者能够得出满意的结果，通常把这两种思维结合起来会取得惊人的成功。
- 如果学员来自农村地区，或者他们所经营的产品中包含了农产品，这项练习将有助于他们合理规划和利用土地。

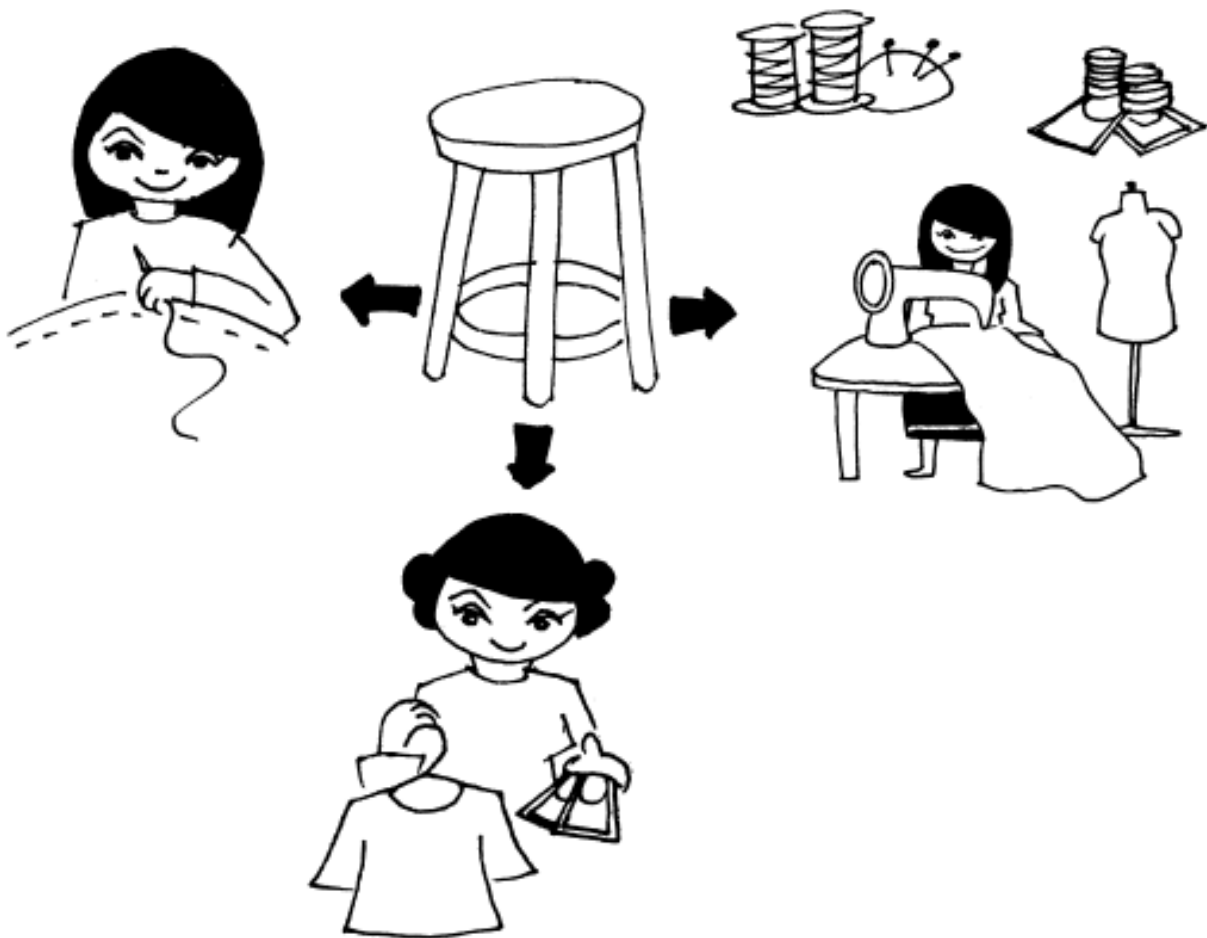


头脑风暴：如何操作

- 所有的学员都要参与进来并且发挥创造力
- 点子越多越好
- 无障碍想象
- 每轮每人只有一个机会
- 无论多么荒诞可笑的主意都可讲出来
- 尽可能想有趣和看似愚蠢的点子
- 你的任何想法都会得到重视，先不做评价
- 不要批评和做判断
- 所有点子在此全都行得通
- 不要重复已有的想法，可以利用跳跃式思维去发现新的思路
- 要精简：使想法简短，不要讲故事



商业点子的选择标准



练习 13 商业点子的选择



目标

- 合理调节选择商业点子
- 引入“市场”的概念



时间

90 - 120 分钟



室内安排

学员分成小组就座



材料

字板，配套挂图



资料，幻灯片和配套挂图

- 商业点子的筛选标准（见练习12，培训帮助34）
- 微观选择表



相关部分

这个练习建立在练习12的结果之上：商业点子的头脑风暴



准备工作

- 将微观选择表复制到一张大纸上（2张配套挂图粘在一起）
- 保留 墙上或地板上有足够空间一张长桌子，以便展示选择结果。



具体步骤

第1步 - 5 分钟

回忆上一个练习中第4部分的成果：学员确认可以进入最后选择程序的那些能带来利润增长的有成功前景的点子。只有**1到3**个点子将可能进行细节筛选。

作为帮助选择最后一个商业点子的工具，应提醒学员在练习12（培训帮助34）中介绍的选择工具。用于选择的问题和标准包括：

- 技能：我们是否具备充分的能力来胜任这项商业活动？
- 资源：我们能否主要依靠自身财力来支持它？
- 需求：人们是否会购买我们的产品或服务，对这种产品或服务（潜在的）客户能否买得起？

将学员分成两人或两人以上的小组。你可能根据商业点子的类型或地区来将学员分组，就像在练习12中那样，或用任何其他一种合理的分组方法。如果学员没有经验，那应确保在每组中有一位职业女性或陪练。

第2步 - 10 分钟

向学员解释一下将审查最后一组的1至3个创意是否有进一步执行下去的价值。询问学员他们是否有关于商业点子选择的新看法，询问该组是否可以提出另外的新的选择评判标准，从而有助于确认选出的创意是合理现实的。记下学员建议的新标准。如果需要可以引导他们两个或更多的商业点子选择的重要标准，例如：竞争者的状况信贷渠道、法律许可、发展动力等。并祝贺学员提出的所有新选择标准。

对于那些提出的商业点子被排在第二或第三的学员，应该告诉他们，如果这项选择练习结果显示他们喜欢的商业点子不具备可行性的话，他们的点子将会被重新考虑。

第3步 - 15-30 分钟

在一张两倍大的挂图纸上介绍选择表（采用幻灯片形式，参照培训帮助 35），对各个选择标准都给出例子。所举的例子应该与当时所要求目标的情况条件相关。

可以适当的解释，但必须简洁。这一阶段不应长篇大论，也不必涉及过多细节，如果学员在第二步中提出了新的选择标准，在方法中就应该包含进去。应确保提供足够的指导，包括产品、服务市场等具体内容。如果情况允许，让他们讨论一下如何应对存在多个竞争者以及销售下滑的情况。

下面对如何给学员评分做进一步的**解释**：

- **技能：** 评估你拥有所需技能（手工、个人、社会）的程度。如果你不具备所需的所有技能，应尝试看一下能否找到具备这些能力的人来帮助你，考虑一下自己能否负担得起雇佣这个人及其助手所需的资金（雇人的附加成本可能意味着利润的减少）。如果女企业家自己具备所需技能，这应该得一个高分。而如果她的技能水平很低或根本没有，而同时她又找不到人来帮她，则应给一个低分。
- **资源：**
 - **有效设备：** 提醒学员当使用某些设备时，必然要求具备相应的技术。在特定情况下，所需的设备可能无法在本地买到，或者不容易修理，或者仅是因为太贵，而无法与低成本投资相合。
 - **原材料渠道：** 应强调指出任何经济活动都需要必要的投入，比如原材料。这些原材料或者被用来转换成另外一种产品（生产），以提供一种服务，或者简单地以一个更高的价格卖出（贸易）。如果全部所需的原材料都已备好，则可以给个高分。但如果有问题或季节性的缺货或高价，则应相应地降低分数。
 - **融资资源：** 比如启动资金和流动资本，当开办一个新企业时，通常需要资金来投资于设备，土地或其他启动费用。这些可通过贷款或租赁来实现。现金主要用作每天的运营的流动资金，比如购买原材料、付工资及其他投入。如果学员认为他们具有开办企业的所有资金，则可以给“优”（😊😊），如果他们既没现金又没存款，则应给“差”（😞😞）。
- **需求：** 对一个产品或服务的需求是指消费者需要的程度。当考虑需求层面时，考虑一下当地市场的竞争状况，使用传统或非传统方法来满足需求的程度以及个人、团体和其他企业的期望需求是十分重要的。需求的程度也与购买力密切相关，他们可能需要某种产品或服务，但没钱购买。这种情况下，实际的需求是很低的。关于需求的更多详细信息可在练习15中找到。

应注意的是，对于每一次强调的东西，你都应该根据情况给予或者微笑、或者冷漠或者失望的表情，这主要取决于标准合理的程度。得到最多微笑的那个商业点子被评为最可行的。相应的，那些没有或较少笑脸，甚至得到冷漠、失望表情的评判标准表明在这种产品或服务的开发创意中存在执行困难。

对每一个评判标准的评分可分为以下几类：



例如，对于“需求”要素的选择标准，2个失望的表情（如图右边），表明对于该产品或服务，根本没有任何需求；而2个微笑的表情（如图左边），表明该产品或服务任何时间都有很高的需求（全年的需求都很高，不存在季节性或其他波动）。通常状况的得分应在一个失望的表情与一个微笑的表情之间。

让各组选出他们的3个商业点子，这时可能有必要重复评分标准的设置。

第4步 – 30 - 45 分钟

让各组陈述他们喜欢的商业点子并用表情符来展示他们的得分，并邀请其他学员对其进行评论。随后对每一组都进行同样的反馈过程。通过这种方法，可以充分锻炼学员的能力，增加其**经验**，从而帮助各组重新评估他们的商业点子，**确保**陈述报告的人要抓住讨论的重点。

每组至少全体通过一个构想。作为辅助者，培训团队应努力平衡在那些不愿轻易发表评论或评价其他人的内向的学员与那些喜欢发表言论，甚至可能批评其他所有学员的商业点子的人。

在这一过程中，一个或两个培训员应对每一个商业点子的成绩打分，并将如数写入那些张两倍大的挂图的相应栏中，如果学员很想得到一份选择结果的复印稿，则小型选择图表应以A4纸复印并给出。

第5步 - 10 分钟

给大家一些时间，让他们参考了所有的评论之后，重新思考他们的商业点子。如果对所选的点子仍有疑问，各组可回去看一下在第二步中被选为第2或第3的点子，并同其他的商业点子一起重新进行思考。

以上程序给出时间以完成这项练习，从而使每个组（或个人）都能选出一个他们将会在培训中继续发展的商业点子。培训团队与有经验的学员可以帮助指导不同工作组的进程。

第6步 - 10 分钟

让学员再次看一下他们小组中的得分，并根据他们最终的评估结果修改其得分。这时应提到所谓的“**杀手风险**”而它可以妨碍整个商业点子的执行。不管这些创意在开始可能获得一个高的或一个一般的评级。

杀手风险的例子：仅卖给一个中间人或中介的手制品。在这种情况下，中间人（代理人或分销商）才是对生产者而言才是真正的市场然而在现实中，生产商实际上依存于一个更远的市场，经常是一个她无法真正了解的市场（比如海外市场），他们才是她产品的真实需求者。而一旦出现经济危机或者市场出现新的潮流和趋势，代理商或分销商将会失去市场份额——结果也会导致本地生产商失去市场份额。培训团队也可以提出竞争的问题，因为它在女企业家及其圈子的发展中是一个关键的问题。在市场调查时这个问题就会出现，学员应该已经开始考虑她们的竞争者问题了。

第7步 - 10 分钟

通过邀请学员分享他们对结果和可能出现的一些风险（参看第六步）来结束。不要让大家以为这些选择标准对他们的问题可以给出一个最终的回答。它们只是提供对在市场上期望的成功的一个实际的评估标准。在培训中，仍有许多关于市场机制的知识要学习。因此，已确定的商业点子只作为可能的有价值的起点以进行以后的培训。

通过参照那些关于**市场**如何发挥作用的培训课中的以后的步骤，总结该练习。所有的学员应知道市场是服务或产品出售的地方。强调市场的概念在商业中是用来指一个企业的“销售”部分的活动，对于任何市场交换活动都存在一些“基本法则”和“机制”，而最终决定一个项目成败的关键，是**市场需求**，提醒学员本练习中评估的需求仍缺乏足够的“准确的需求和数字”，比如通过访问获得的市场调查数字，来自于市场上活跃的企业家的观点或统计分析的结果。



商业点子筛选图

使用以下符号：



非常好或能实现的



好或合理的



一般



困难、不能实现的



非常困难或不能实现的

商业点子的名称	技能	可获得的设备	获得原材料的途径	启动资金和流动资金	充足的市场需求	竞争对手

练习 14. 优化组合（选择性练习）

目标

- 确认提出新的商业点子（从一般到特别，反之亦然）
- 激发创造力

室内安排

U型

时间

30 分钟

材料

挂图或白板

幻灯片或挂图

优化组合：示例

相关部分

练习20中的变化，更多更好的产品，单元3.3中的SCAMPER模型

培训小组注意事项

这个头脑风暴的练习是使用一种物品来指导完成的。例如：一个椰子，一根香蕉，一条鱼，一把椅子或一个杯子，通过列举更具体或更一般的对象或产品来要求学员进一步开发其商业创意。一开始要给出一个学员所熟悉的产品，比如农业产品（水果或蘑菇）、木材、竹子或其他纤维制品、椅子、枕头、凳子、垫子或任何其他一种学员所熟悉的日常用品。

具体步骤

第1步 - 10 分钟

以“在梯子或楼梯间上上下下”为工具，向学员解释创造一些新的商业点子的理念，即一个人的想法在非常概括、非常抽象的创意和非常具体、非常有形的产品间来来回回。可以向大家介绍下面两个例子中的一个，用以说明“梯子下”的想法是如何能被全部作为积木构成“梯子上”的想法的。

第2步 - 10 分钟

为学员开发其它“走下梯子”的例子：如果你选择一个“玻璃瓶”，则“走下梯子”的更多例子可以是：软饮料瓶，食用油瓶，药瓶。通过改变制作瓶子的原材料，可以提出更多例子：传统的竹器或陶器杯子或塑料杯，另外，它们的型号可以被细分（小型、大型），以及颜色，标签，已用过的或是循环的、家用或工作作用的等。

继续为学员开发“爬上梯子”的例子：如果该组还想以瓶子为例，一个概念更概括和抽象的产品是什么？装液体的容器，可循环的容器。询问还有哪些可以作为“爬上梯子”的例子，可以组成更概括或更抽象的概念或产品组合？例如：学校分发牛奶、减少废弃物等。

通过在不同的抽象水平之间转换来总结“梯子上”与“梯子下”的原则：在梯子下，能发现更具体、更有形的物品，例如，塑料制的饮水杯，本地生产的装礼品的竹器，用来存贮与转运蔬菜的木箱。在梯子上，这种概念则会更抽象、更概括一些，例如，如果选择一个饮水容器，则在梯子上的想法可能是：一个小容器，用于装家里各种物件的容器（不仅用来装液体的）。如果再走到梯子高出一些，则这人可能围绕这一空间想到一些不同的方法——如果可循环容器被提及的话，例如，可能想到减少废弃物，或者想到使用当地现存的自然材料代替合成产品作为进口替代品的潜在方法。

第3步 - 10 分钟

总而言之，指出这种工具可以用来帮助你考虑一些你以前可能从未想过的一些新的商业点子。它还可以开发你从未意识到的一些方面。让参考者回家后使用这种工具，例如，当他们做一些普通的家务劳动时，可以尝试头脑风暴。

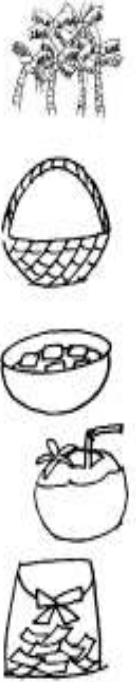


优化组合：示例

从挑选实际物品开始：
例如：“一棵椰子树”



在利用组合度上开始的方法



从挑选实际物品开始：
例如“一个杯子”



：性培



单元3.2 市场营销

主要内容

市场营销中的“5P”（人、商品、价格、分销渠道、促销）原则，对于任何企业的成功都是最关键的：“人”是制造并且经销“商品”的关键，与之相同的还有“价格”、“分销渠道”以及“促销”。通过实践与经验相结合的方式理解“5P”原则可以让学员发现市场的营运细节和如何通过自身的行为来影响市场的运作。学员也可以讨论供给与需求的区别，并通过进行产品促销和市场调研来获得实践经验。

目标

单元3.2旨在帮助女企业家通过她们自身经验以及通过“5P”原则的市场营销知识尽可能的探究市场营销中的诸多构想与问题。此外，市场营销的学习使学员理解从事市场营销研究的重要性，以及如何将它转化到她们自己的企业规划中。

练习

15. 市场营销介绍：李芳的案例
16. 关于市场营销的混合板游戏
17. 如何进行成功的销售
18. 小市场调研

商业计划
市场营销

市场营销介绍：李芳的案例

练习15. 市场营销介绍： 李芳的案例

目标

- 让学员熟悉市场的概念和市场营销的重要性。
- 介绍在企业规划的各方面应用到的市场营销的概念及术语。

时间

40-60 分钟

室内安排

呈U字型

准备

可以为“李芳女士”改一个当地名字，使故事符合当地背景。

幻灯片或图表

- 关于“市场”的图片
- 市场的“5P”原则：概要图表和配套挂图（练习16中的培训帮助39）

相关内容

单元3.4：财务 练习 22：成本和定价

培训小组注意事项

- 此项培训帮助学员了解市场的重要性，并将其做为了解市场营销知识的基础。切记：学员需要根据她们自己的节奏来学习。作为一个练习小组，不需要冗长的演讲。基于小组的学习速度，步骤2“需求”和“供给”中的细节讲解可以跳过并留在下次培训中学习。
- “5P”原则可以在接下来的练习16中具体讨论，并可以在本章练习结束时作为通向下章的桥梁作简单的介绍。

具体步骤

步骤 1 - 10 分钟

讲述关于“李芳”简短的故事：众多养鸡企业中的一个

问题阶段 1:

李芳进城去拜访她的妹妹。妹妹告诉李芳她通过养殖和贩卖鸡的方式来赚钱。李芳回到村里把她的女性朋友叫到了一起。她告诉她们养鸡业中的巨大**需求**并提出大家一起做**同样的生意**。每个人都同意了她的提议并拿出一美元(按照当地货币换算成**25只小鸡**的价格)。第二天,其中的两人到城里去购买**25只**出生了一天的小鸡。当她们到达城里时,因为极大的**需求量**而已经**没有小鸡**了。所以她们只有再待一晚等到第二天的小鸡到货。当她们支付了当天的食物和住宿费用之后,剩余的钱只能购买**15只**小鸡。

问题阶段 2:

当她们回到村里,才意识到她们同样**需要**购买鸡粮,便到村里商店购买鸡饲料。与此同时,李芳的哥哥开始建造鸡舍。鸡饲料昂贵并且质量不好,因为村里商店无法每周都购买新鲜的货物。第二天,有**3只小鸡**被发现因为炎热的天气以及李芳的哥哥尚未完成鸡舍的保护屋顶而死亡。在接下来的几周里,妇女们轮流照看小鸡。因为各种各样的原因(一只狗冲破了鸡舍的围栏,还有几只因为生病死亡),只有**7只小鸡**存活了下来。终于等小鸡到了可以出售的时候。但是,在她们的村里没有人买鸡是因为每家都自己养鸡。因为**需求量的缺乏**,她们决定在城里的市场出售这些鸡。

问题阶段 3:

在市场里,似乎每个商贩的鸡都比她们的更加健康壮硕。事实上,妇女们发现市场上的变化因素太多,她们意识到她们最初的投资并没有给她们带来任何收益。回到村里以后,她们开始讨论她们究竟错在什么地方。

步骤 2 - 30-40 分钟

- 要求学员列出所有的问题,并再次阅读这篇小故事。询问学员们讨论关于“供给”和“需求”“需要”的异同。
- 问问学员们自己如何解决这些问题。

展示”市场”的图片(培训帮助37)并解释供给、需要和需求的不同方面。讨论关键部分，例如购买能力、竞争力以及市场营销策略。

需求方面:

1. 顾客对于某项产品或者服务的需要: 一个或一家人希望购买符合他们需要的产品或者服务。
2. 某些需要可以通过顾客自己满足(至少一部分), 例如: 自家庭院栽种的水果或蔬菜, 这些商品的需要顾客可以不直接表现在市场上。(此种情况在贫穷经济中是很普遍的)。
3. 当需要不能由顾客自己满足时, 顾客会把这种需要表现为市场上的需求。解释需要与需求的不同, 因为缺乏金融工具而使顾客不可能购买市场上可用的商品或服务。在商业资料中这被认为是“潜在的需求”: 顾客希望购买, 但是却无法购买。
4. 当顾客准备好并有能力购买处于市场价格的商品或者服务时, 我们可以实际称之为有效市场需求。
5. 顾客的(金融工具上的)购买能力是指顾客购买明确规定价格的商品或服务的能力。这种能力是由顾客的收入和物价所决定的。当收入固定持续一段时间不变而物价发生相当大的变化时(例如通货膨胀), 顾客的购买能力就会缩小。当收入同以前一样, 他或她就不再有能力购买同等数额或同等质量的产品或服务。
6. 对于一个企业家(生产者、销售者、市场营销者)来说, 只有当需要将它们自己表现为真正的或有效的需求时才成为市场。市场是由相同时间并在相同地点提供相同(或相似)的产品或服务的竞争者分享的。

供给方面:

1. 供给是指在相同时间通过相同地点的可获得的完全相同或相似的产品或服务。对于一个企业家(生产者, 销售者, 市场营销者), 这表示她的产品或服务将会和她的竞争者的产品进行比较。她的产品的竞争力来自于和其它竞争者的产品的比较, 这将会决定她的市场占有率。

2. 术语**竞争力**涉及到一个产品或者服务与其它竞争者提供的产品或服务相比所占有的优势，例如价格、功能、外部包装、售后服务。
3. 女性企业家必须发展**市场营销策略**来出售最大数额的产品或服务。策略则由五个关键元素组成，也就是“市场营销5P原则”。通过练习16中所给出的关于“5P”的概况图表，来说明“5P”原则。
 - **产品或服务**本身：它是否反映了顾客的需要？它有什么用途？这项产品或者服务看上去是什么样子？
 - **价格**：这个价格是潜在顾客能够支付的吗？这项产品或者服务所出售的价格可以降低吗(例如在大量出售的情况下，或者对于回头客)？它可以针对不同(收入)的顾客来制定不同的价格吗？
 - **促销**：这项产品/服务是否通过促销活动的广告或宣传来吸引顾客？购买这项产品或服务是否能带来在产品或服务本身之外的好处？例如：一份免费的样品或者其它的小礼物，或是一张彩票或是赢取其它东西的机会？
 - **销售渠道**：这项产品在什么地方出售？出售的地方是否便利？是否提供送货上门的服务？出售的地方是否能吸引顾客去购买？
 - **人**：女性企业家具备什么样的技巧与能力？女性企业家和她的顾客是什么样的关系？她是否热情友好？她在本地、本市、本村是否为人所知？她的声誉如何？

步骤3 – 5-10 分钟

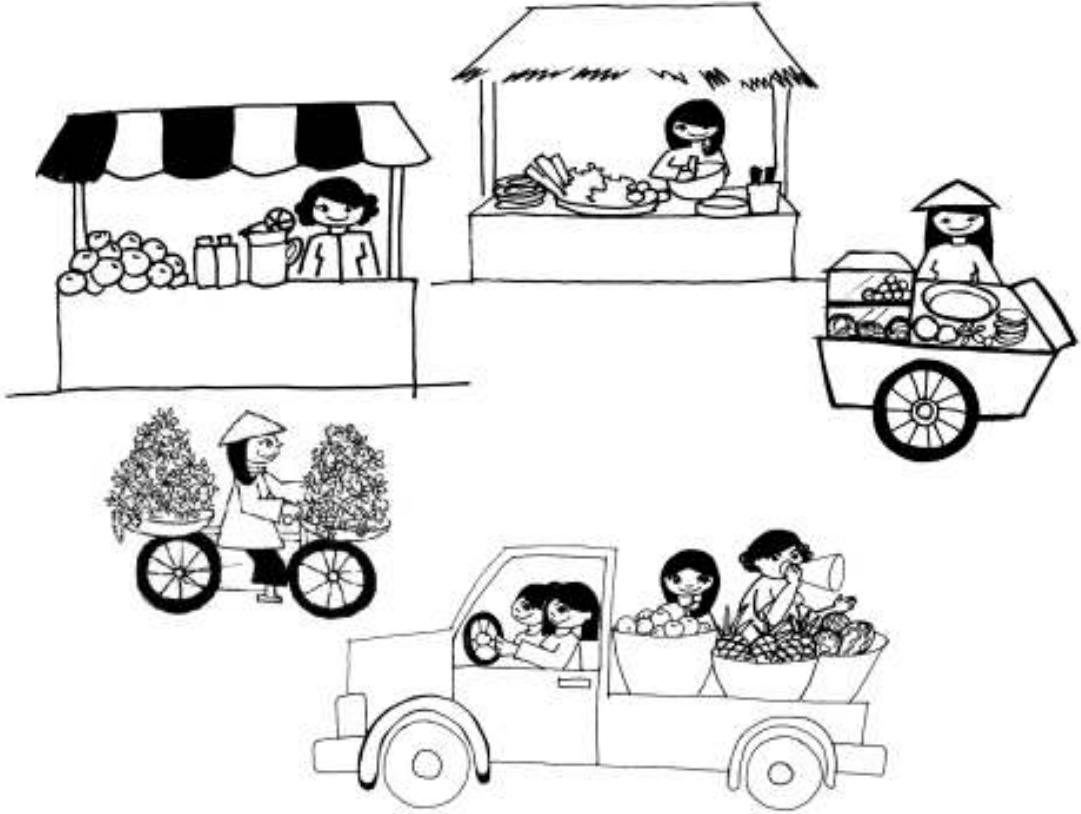
通过给**市场营销**定义来结束本阶段的学习：市场营销是关于研究顾客的需要与需求，并通过满足顾客的需求来获取利润的方式。市场营销需要了解的就是市场的开发：

- 需求方面(顾客、他们的需要、他们的收入水平)
- 供给方面(竞争者、他们提供的商品、他们的市场营销策略)

市场营销的目的在于通过开发并实施合适和有效的市场营销策略来赢得一定市场份额。



市场概貌



练习 16 市场营销混合板游戏¹

目标

- 尽可能的探索市场营销的更多策略与问题
- 通过“5P”原则来增加关于市场营销的知识

时间

90-120 分钟：时间的长短根据目标小组的喜好和可支配时间来设置。其间可打断练习，并在晚上或任意合适的时间里以及在学员希望的任何时间里继续进行

室内安排

把座椅和空间分成4个小组(每组4-6个学员)，每个人都坐在市场营销混合板游戏的周围

材料

- 4个由游戏板或配套挂图组成的市场营销混合板游戏(培训帮助38)，每小组一个。在这个游戏最后提供A4纸供学员进行快速阅读参考(培训帮助38)并在背面附有A3纸进行图片复印
- 4到6组代表”5P”的图片，并将其挂在墙上
- 4 x 5组问题卡(根据当地设定可作调整)
- 根据学员人数制作颜色不同的微缩短片
(其它材料：游戏石，每人有一个印有不同颜色或有大头针装饰的橡皮擦)
- 4 个骰子

幻灯片，配套挂图或图片

- 市场营销的“5P”原则：概要图表和5张图片，每张代表一个P
- 关于市场的“5P”原则的小贴士
- 5套游戏卡，每组代表一个P

准备事项

- 印有5P字样的图片可以根据当地情况换成手写。
- 5组游戏卡应该剪下并贴在游戏板上(每块板一张)，每块代表5P中的一个(产品、价格、分销渠道、促销、人)。

¹ 材料来源：节选自OEF 1987/UNIFEM 1991，市场营销策略：企业家的培训活动，恰当的商业，给第三世界妇女的技巧。 Women Ink, New York

相关培训

单元3.2的所有其他培训

培训小组注意事项

最好一个培训小组中有一个组员作为游戏主持人分配到每个小组中去。如果这个培训小组规模很小，在游戏开始前请一位有经验的学员来扮演主持人的角色。委托游戏促进者马上参与到游戏中。如果有学员不认识字，请游戏主持人为她们朗读规则(参看步骤2)。

在游戏开始时或许有学员无法准确理解游戏规则。无论她理解没有，可以先开始游戏，因为学员在游戏中会很轻松的理解这些规则。

在游戏的进程中，确保每张卡片的答案都是经过每个小组讨论得出的。如果有学员不同意讨论出的答案，请她们给出正当的理由。某些概念或许对于学员来说很新颖。可以向她们解释，但不要过多讲解细则，她们将在接下来的练习中讨论更多更充分。

当游戏正在进行时，不要过于强调竞争，而应该着重于讨论学员提出对于市场营销概念的理解、日常的问题及不同的解决办法。每个完成游戏的个人都将成为胜利者。确保每个小组大致在同一时间完成游戏，或者让未完成的小组利用她们个人的时间来完成。

在游戏结束后，收集好所有的游戏板和材料，并检查确保可以供今后使用。

具体步骤

步骤1 - 15 分钟

通过展示图片来介绍市场营销中的五项基本元素：产品、价格、分销渠道、促销、人。让学员来猜测每个字样代表的意思并让她们对每个“P”行简短的讨论(参考练习15中关于”5P”的简短介绍，步骤2)。关于“市场营销5P”的小贴士可以在游戏后分发。

步骤 2 - 60-90 分钟

把学员分成4到6人的小组，并告诉她们将进行市场营销混合板游戏。解释游戏的规则并确保每位学员都已理解。

- 要完成游戏，每个人将会得到一张微缩卡片或者游戏石，并通过方格区域将其移到游戏板的末端。
- 如果学员不认识字，每组的主持人将会朗读问题。
- 决定每个组的哪位学员第一个参加并依次轮换。
- 第一个学员扔骰子(或者任何小组决定的方法)。她移动的方格数由骰子上的数字决定。
- 她将从她到达的格数中抽出相应的问题，阅读问题并给出答案。
 - “5P”卡片中的其中4张(产品、价格、分销渠道、促销)，根据学员猜出的答案来判断”正确”或者是”错误”，找人检查答案。如果小组希望进一步讨论这个情况，请让小组进行讨论并找下一个人轮换。
 - 如果学员移动到印有”女性头像”的方格，主持人将会读出问题，而学员要给出可行的解决办法。小组则应该共同讨论答案和看法。如果讨论结束，请叫下位学员进行游戏。
- 当大多数小组达到游戏结束时，她们可以帮助其它未完成的人直到所有人完成游戏。

步骤3 - 20 分钟

在总结时，鼓励不同小组间的成员交流经验。例如：她们是否学到了新东西？进行这个游戏到底是困难还是简单？游戏中学到的最主要的是什么？她们是否同意这些答案？如果不同意，为什么？她们还有什么想了解的吗？

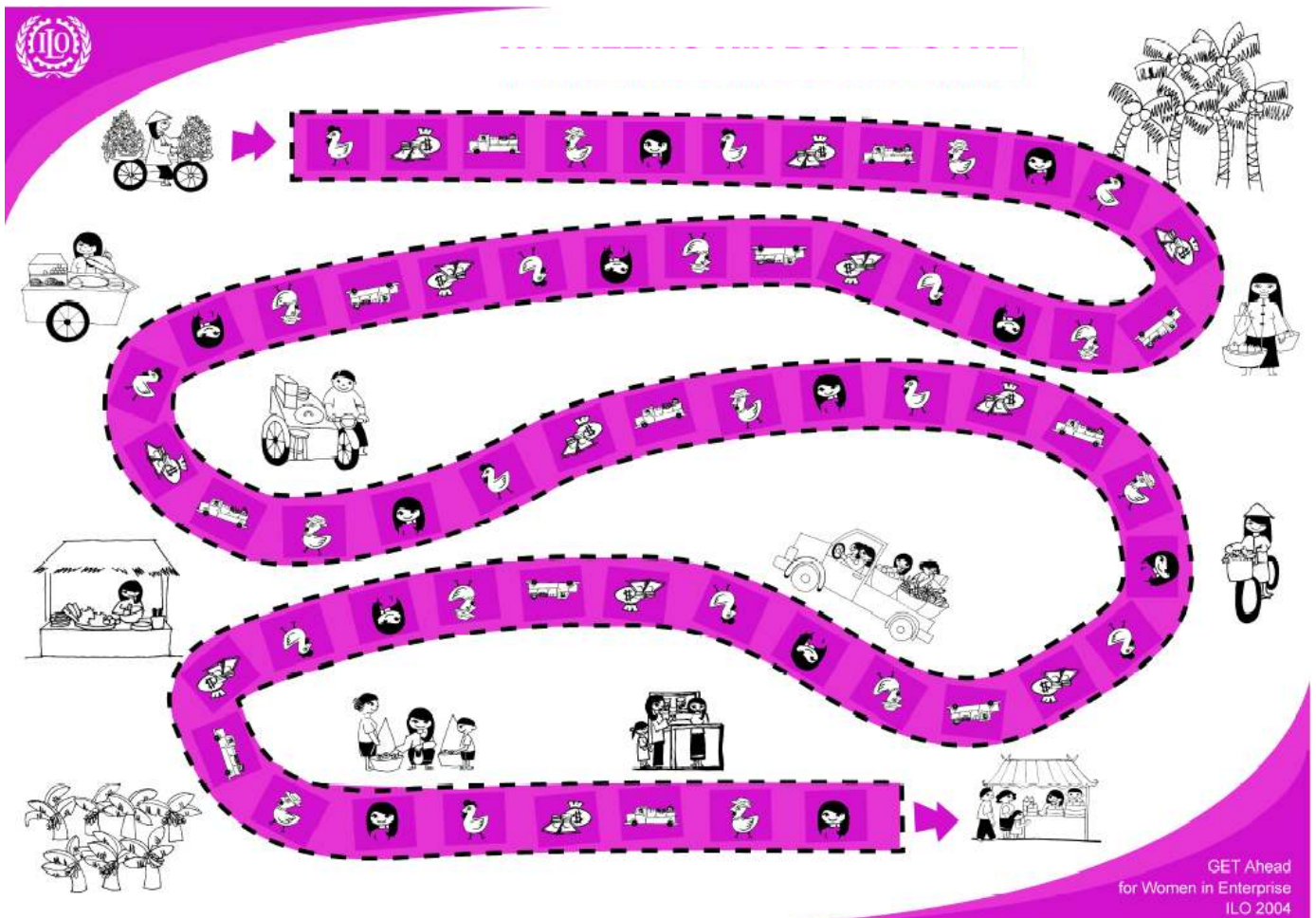
通过询问学员问题的方式来结束：同样的问题是否在你们自己的企业或生活中发生过？是什么样的类型？你们是如何解决的？解决得是否成功？如何才能解决得更好？这个游戏给你提供了解决你自己市场问题的创意吗？是哪一条？你觉得从市场营销混合板游戏中得到的印象最深的信息是什么？

分配市场营销的“5P”原则：给每个学员的概况图表和图片(培训帮助39)。

培训帮助40：关于市场营销的小贴士也将被分发给每个学员。



市场营销混合板游戏





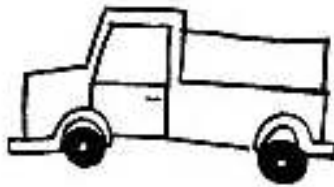
市场营销的“5P”原则概况：图表



产品



价格



地点/营销渠道



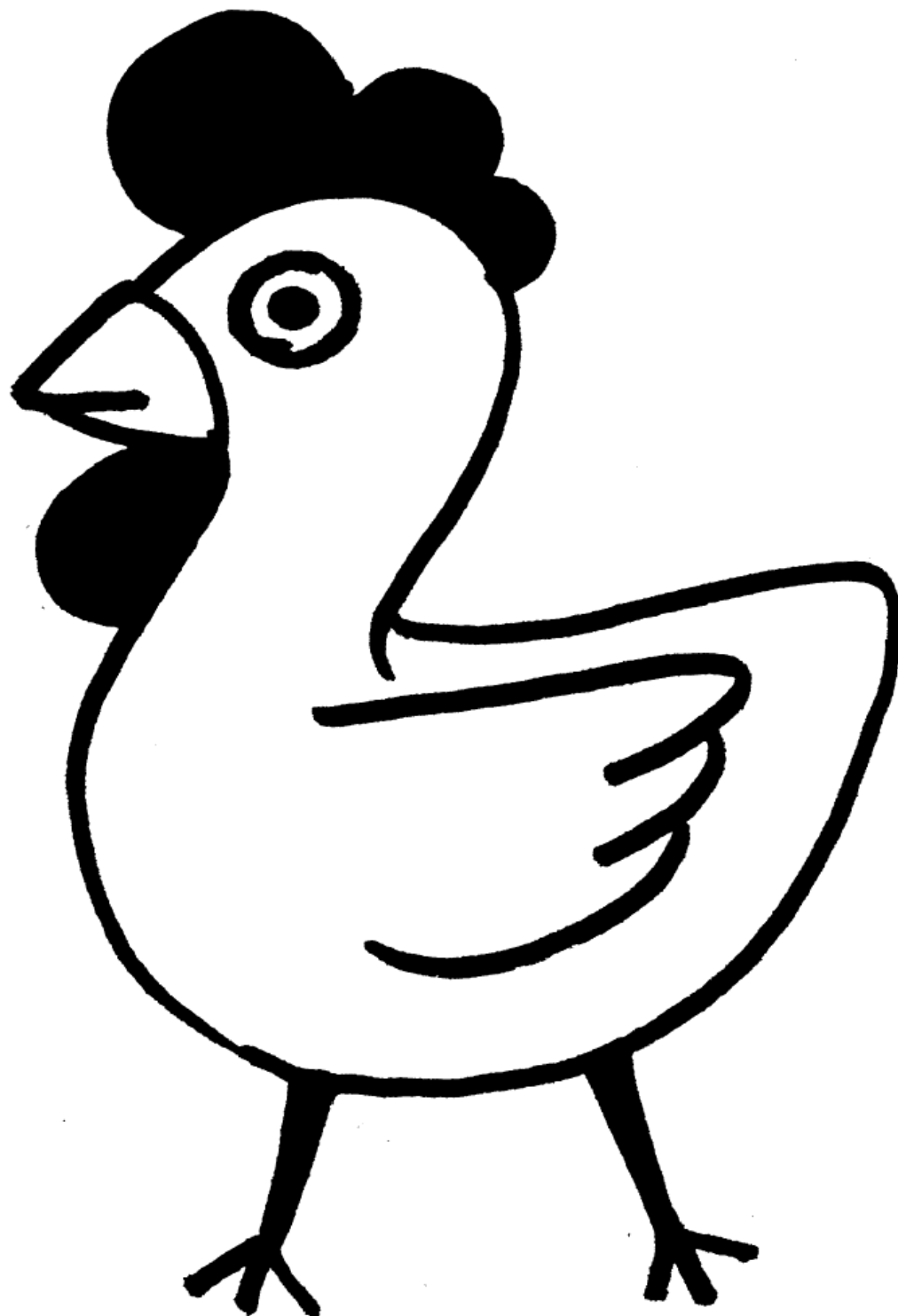
促销



人



产品





价格



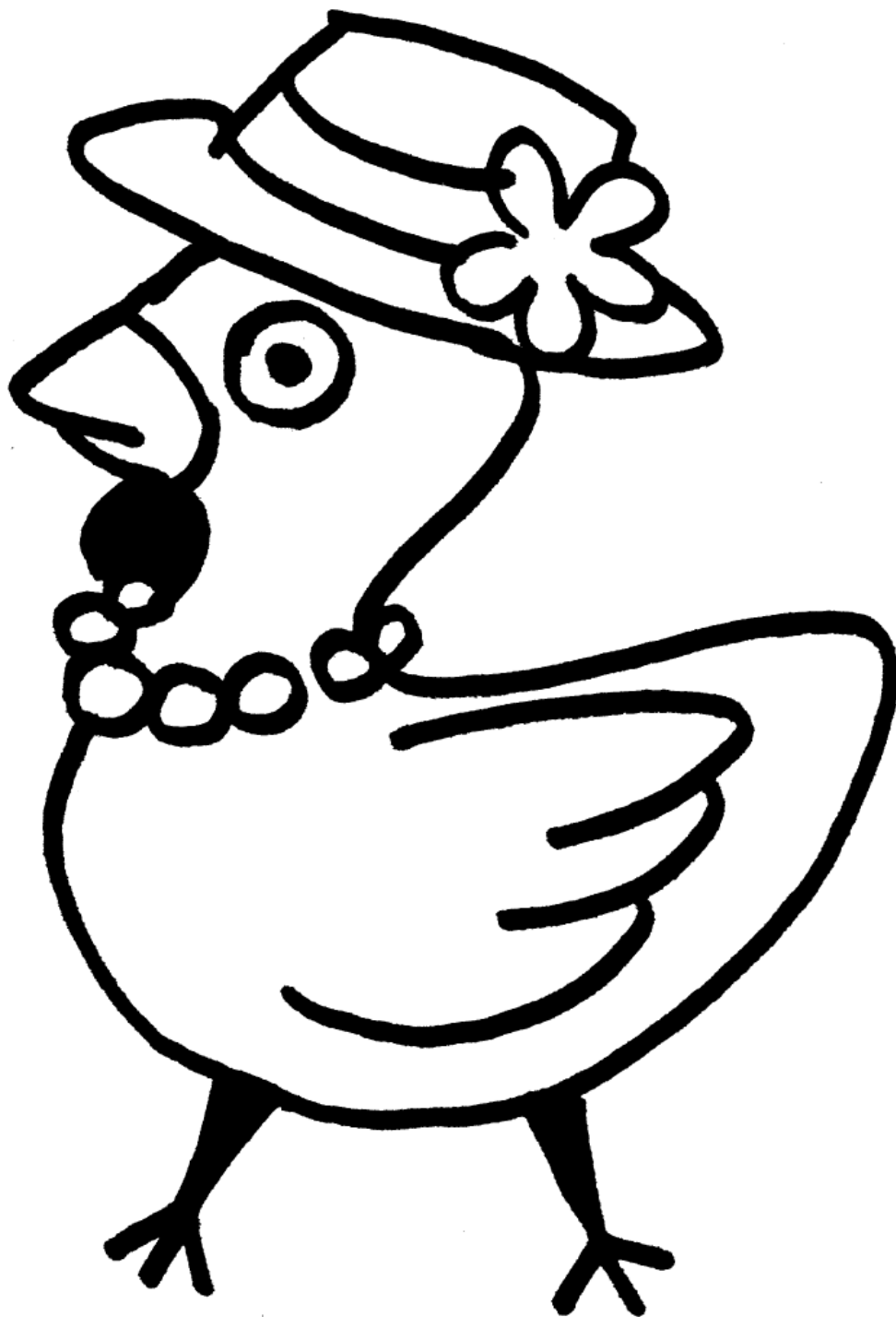


营销渠道



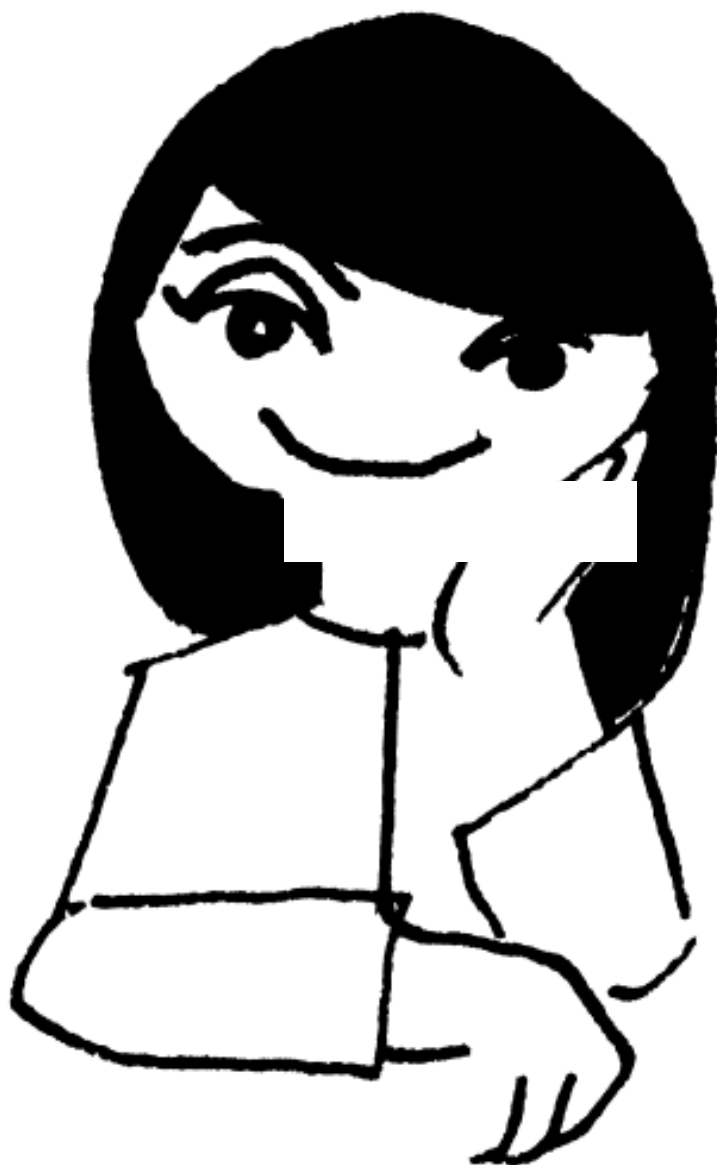


促销





人





关于市场营销“5P”原则的小贴士



产品或服务：你销售什么？

- 决定出售的产品或服务的种类
- 找出哪种产品或服务将会吸引顾客
- 如果有类似的产品或服务出售时，它们的生产过程和分销渠道是怎样的？
- 找出顾客对产品的好恶感。他们能够接受你制定的产品或服务的价格么？
- 在合适价格下鉴别品质好的原材料
- 研究如何及时提供产品或者服务
- 提高你产品或服务的质量
- 让你的产品或服务变得更具有吸引力。你如何进行“包装”？
- 让服务一直伴随你的产品，反之亦然



价格：通过定价来获取利润

- 计算生产和销售的成本
- 定价
- 竞争者的产品价格
- 为了快速销售设定特殊价格来吸引你的顾客
- 找出顾客购买产品的动机是出于价格、质量或两者兼有
- 需求量会随着四季交替、不同的地方或不同类型的顾客产生变化。你会设定不同的价格吗？



销售渠道：找到最佳的方式来分销你的产品

- 谁将为你销售产品？
- 你将会通过零售商、转包商或是其他代理商来销售你的产品，还是你自己直接销售？
- 把你的产品推向市场或顾客
- 运输方式以及运输成本
- 与其他商业人士合作或者共同分销
- 在什么地方销售：挨家挨户，还是通过市场、商店
- 储存方式和储存成本
- 企业的地点，办公地点的条件(清洁、干燥)



促销：找到能够说服顾客购买你的产品的方法

- 通过很好的方式来展示你的产品(例如，在你出售的水果下面搭配新鲜的绿叶)
- 提供价格标签
- 提供有关产品信息的标签(例如，产品原料;加工食品或产品的生产日期)
- 检查你自己和你销售人员的销售行为(用友好恰当的礼节来接待顾客)
- 确保你和你的销售人员穿着干净整齐
- 通过装饰你的办公地点、商品或服务吸引顾客来你的摊位、商店或者其他经营场所
- 找出介绍新产品的方式(免费的样品，关于如何使用这种产品的演示)
- 寻找广告的方式(通过标识、音乐、特殊销售时的促销活动)



人：关系、态度和名声

- 企业家(生产者、销售者、市场营销人员)和她的顾客，供货商以及其他人员的关系对于你的生意是非常重要的
- 企业家的态度(友好、热情、工作能力强、高效)
- 企业家在当地(地区、村庄)的个人名声



游戏卡 - 产品

顾客对于一件产品的需求是持续不变的	错误。 (需求会随着价格, 竞争, 不同的需求和供给以及季节性的变化而变化)	当你更换一个产品的时候, 你需要决定: 是你尝试对目前的顾客创造额外的销售还是吸引新的顾客	正确。 (不同的措施和策略能够产生不同的用户群)
一件商品可能在初期销售情况不好, 但销量会随着品质的上升而得到改善。	正确。 (质量好的产品更是如此。)	销售情况不可能长时间保持不变, 所以你必须想出其他的办法来发展你的企业	正确。 (顾客的需求会随着竞争的改变而改变, 而你不能假设销量会一直不变)。
你应该使你的产品与众不同。	正确。 (你应该尝试在市场上给你的产品确定一个特性而有别于其它产品)	顾客根据价格来选择维修服务	错误。 (顾客是根据商家的信誉来选择维修服务)
你的产品必须符合顾客的需要。	正确。 (要销售一件品质优良但无人需要的商品是困难的, 但是你可以创造出顾客对于一种产品的需要)	你应该出售一件在首都非常流行的商品	错误。 (出售满足你的顾客需要的商品)
有三种比较好的方式来了解顾客的需要: 直接在顾客调查中提问, 观察顾客的购买行为以及货物的销售情况	正确。 (对于新产品的测试和调查可以增加成功的几率)	你朋友的裁缝生意今年收益不错, 所以明年的利润也可能很好。	错误。 (每年都有很多意想不到的因素会影响到销售情况)
市场调查只能够短期了解到顾客的购买倾向。这种方法简直是浪费时间。	错误。 (在花费大量时间和金钱将新产品投放市场之前进行市场调查和测试是非常重要的)	如果你的商品比你的竞争者更加能够满足顾客的需要, 你的生意将会很成功。	正确。 (这将会带给你很多因满意而回头的顾客)
你已经决定要贩卖鸡。所以在将来的五年内你不用再检查这个决定。	错误。 (你应该每几个月就再次评价一下这个计划)	价格是顾客选择你或你的竞争者的商品的唯一依据。	错误。 (品质, 地点以及质量都是很重要的因素)



游戏卡 - 产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



产品



游戏卡 - 产品










<p>如果你发现某人生产某样商品而取得了成功，那么你照着做也会取得成功</p>	<p>错误。 (你应该使你的商品在市场上显得与众不同)</p>	<p>你在小镇上有一个自行车修理店，所有生活在小镇上的人都是顾客，所以你应该向所有年龄和类型的人都打广告</p>	<p>错误。 (你应该为了建立一个更细化的市场而创建你的产品和促销手段。在这种情况下，是那些拥有自行车的人)</p>
<p>每一个新的商业人士不应该希望在头几个月或者第一年获得收益</p>	<p>正确。 (为了树立起你企业的口碑，在第一年会在时间和成本上有很大的投入)</p>	<p>销售记录可以评价产品是否畅销</p>	<p>正确。 (你需要知道最畅销产品的颜色，风格，品位和尺寸。你要尝试来判断趋势)</p>
<p>通向成功最有保障的途径不是出售你的顾客需要的商品而是出售你已经在生产的商品</p>	<p>错误(你应该根据顾客的需要来生产商品)</p>	<p>妇女们在出售褐色的蛋但是顾客们只想要白色的蛋。她们唯一的办法就是找到白色的蛋来销售</p>	<p>错误。 (她们同样可以进行一场广告宣传活动来告诉顾客褐色的蛋更好)</p>



游戏卡 - 产品



  产品	 产品
 产品	 产品
 产品	 产品

















游戏卡 - 价格

你的产品价格必须包括你和你的雇员的劳工成本	正确	在定价时,你应该根据销售中的成本来设置一个底限(例如,涨价,差价)。	正确
你的产品价格必须包含“混合成本”:你日常的商务开销,比如房租和设备,并留心你出售的商品的数量	正确	你的妹妹出售高档衣物,另外一家以更低的价格出售更低档的衣物。所以你妹妹也应该降低她的售价	错误。 (她应该改变她的促销方式,更加强调品质,再看顾客是否会继续购买)。
在你的商业领域中总是给出比别人更低的价格是一个好方法	错误。 (哪怕有时候你比别人卖得更多但因为售价太低也会亏损)	利润的数额总是与你的花费,顾客的需要以及竞争者挂钩的。	正确
如果你的要价比另外一个商家高,那么就没有顾客来购买你的商品。	错误。 (有时候顾客是根据质量,地点和服务来作选择的。)	在价格的基础上,完成大宗生意是很容易的	错误。 (大宗的生意可以以较低的价格成交,所以小的贩卖商必须通过其他的办法来吸引顾客,例如:质量,地点和服务。)
你的利润总是应该保持在成本的十分之一	错误。 (利润是由很多因素决定的。)	如果你通过低廉的价格吸引到很多顾客,那么肯定会有很好的利润。	正确。 (但是你要卖得足够多来弥补差价)
你是你们地区唯一的贩卖鸡的商人。所以,你要尽可能的抬高价格。	错误。 (顾客通常对于“公平价格”有他们的办法,如果你的鸡卖得太贵,他们会买鱼来代替)	你需要经常回顾一下价格。	正确。 (销售情况和顾客的需要会发生改变,哪怕是在几个月之内)
降低价格会使你的成本冒有风险	正确。 (随着时间的流逝你会亏损。但是,当你为一件新产品的作短时间促销时,你可以把商品的价格调整到成本之下)	当你定价时需要考虑以下几点:你的成本,产品档次,竞争者和顾客)	正确。



游戏卡 - 价格

 价格	 价格
 价格	 价格
 价格	 价格
 价格	 价格
 价格	 价格
 价格	 价格
 价格	 价格








游戏卡 - 价格

顾客总是购买最低廉可用的产品。	错误 (有些顾客是因为质量, 服务和地点购买。)	定价中无需包含你的房租及设备成本等费用。	错误 。(定价中必须包含一切成本, 例如房租和供给费用等。)
商品定价中必须包含各种成本, 这些成本随着你业务的规模而改变: 例如供货的数量和包装袋的使用数量	正确	价格越高代表利润越高	错误 。(高昂的价格可能使顾客离开你。降低价格有时能吸引更多的顾客从而获得更大的利润。)
你的价格应该终年保持不变	错误 。(你会希望通过特殊的促销价格吸引新客户来带动销售。)		



游戏卡 - 价格

 价格	 价格
 价格	 价格
	 价格

















游戏卡 - 促销

<p>‘促销’代表着帮助你在社会中建立一个关于你企业的良好形象</p>	<p>正确</p>	<p>促销将会增加你产品或服务中的成本</p>	<p>正确。(但有效的促销能够带动销售。)</p>
<p>这是一条正确的促销信息：“我们的鸡很大，大到一只就够一个十人的家庭享用！”</p>	<p>正确。(为什么？它让顾客看到这件商品是如何通过个人的方式让他受益的)</p>	<p>这里有些很好的促销方式：明信片，家庭访问，扩音器，无线电，传单，明确的标识，以及经营场所的有趣造型</p>	<p>正确</p>
<p>促销可以为潜在的顾客创造新的需求</p>	<p>正确。</p>	<p>促销活动的目的应该仅限于吸引新客户</p>	<p>错误。(有些促销可以鼓励老顾客购买新产品。)</p>
<p>免费的样品，演示对于小规模的经营者的花销过大</p>	<p>错误。(有时候这些手段可以刺激销售。)</p>	<p>成功的企业都会有很多长期的忠诚的客户</p>	<p>正确。</p>
<p>经营场址装饰新颖会吸引更多的客户。</p>	<p>正确。</p>	<p>促销就是让人们注意到你的产品或服务并且影响他们购买</p>	<p>正确。</p>
<p>村庄里的小规模经营者不需要为他们的商品做广告。</p>	<p>错误。(每个人都可以通过新颖的广告来带动销售或者吸引新客户。)</p>	<p>一些人们的说辞并不能影响销售的情况</p>	<p>错误。(你生意的口碑会随着满意的顾客而增加。)</p>
<p>促销涉及到两个决定：你带来的信息是什么？你是如何把它传播给你希望接近的人的？</p>	<p>正确。</p>	<p>你的促销信息应该告诉顾客他们期待产品所能带来的收益</p>	<p>正确。</p>



游戏卡 - 促销

 促销	 促销
 促销	 促销
 促销	 促销
 促销	 促销
 促销	 促销
 促销	 促销
 促销	 促销








游戏卡 - 促销



<p>面对面的销售是出售小商品的最好办法</p>	<p>错误。 (面对面的销售需要时间。它是一种可以考虑的办法，但是传单或明信片能够更有效率。)</p>	<p>这是一条很好的促销信息：“我们的鸡吃的是富含维他命的谷物。”</p>	<p>错误。 (这条信息并没有清楚的告诉顾客他们从何受益，但从另外一个角度来看，这也是正确的。也许有的顾客对于鸡是如何长大的也很在意)</p>
<p>收音机和报纸广告是唯一有效的促销手段</p>	<p>错误。 (这里还有很多其他的广告方式。)</p>	<p>销售中有三个步骤：发现顾客的需求，展示你的产品，完成交易</p>	<p>正确</p>
<p>所有的顾客都对同样的服务或商品感兴趣</p>	<p>错误。 (顾客可能有不同的需要或其他更加优先的需求。例如：节约钱、为了健康、方便使用)</p>		

游戏卡 - 促销



 促销	 促销
 促销	 促销
	 促销












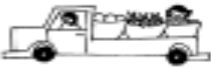




游戏卡 - 分销渠道

在小村庄中出售鸡蛋的最好办法是挨家挨户的出售	错误。 (一个小的摊位或者杂货店也很有效。)	你的经销场所应该离顾客很近。	通常情况下是 正确 的，但不是绝对的
自己销售商品虽然很耗费时间，但是值得	错误。 (时间也是成本，时间最好应该投入到制造或者促销中去。)	良好的储存条件对于你的业务不是很重要。	错误。 (农产品或者其他的产品变质会带来损失。)
在你的地区中大米的生产者把他们的产品通过代理商卖到城里，代理商在通过一起租用卡车的方式降低成本，最后自己卖掉大米	正确	在你所在的地区里妇女出售她们自制的辣椒面。一个当地分销商对于她们是非常好的渠道	正确
你村庄中的人自己捕鱼并把鱼卖给一个代理商让他到附近镇上去出售。你认为代理商的收购价格过低，但你的朋友告诉你没有其他办法	错误。 (生产者应该建立合作运输，储存和零售销售。)	很多商人因为储存条件不好而损失商品	正确。 (产品当腐烂，损坏或者被盗时，会遭到损失)
代理商永远不会改变他们的价格和政策	错误。 (正如你自己的生意一样，代理商也需要获取利润。他们也同样需要来自你的生意。所以有时你可以跟他进行价格上的谈判。)	离市场越远，就越需要一个代理商	正确。 (运输和储存成本都会随距离而增加)
一个关于新企业的新思路可以填补分销中的空缺。例如，一个城里的妇女可以开始帮助蔬菜生产者把他们的产品送到附近的城里	正确	好的生意会在一年中持续下去	错误。 (当需求量很大时，列一个清单来保证货源以及避免损失是非常重要的)
你有许多办法可以自己出售货物，通过代理商或一个小组都可以	正确	你可以一直通过自己销售产品带来更大的利润	错误。 (自己销售产品会导致在运输，储存等方面的高投入，同时也会耗费大量的时间。)



游戏卡 - 分销渠道

 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销



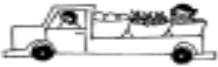
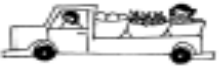






游戏卡 - 分销渠道

<p>你可以把产品卖给代理商或者分销商来出售。</p>	<p>正确</p>	<p>代理商经常提供不公正的价格</p>	<p>错误。 (通过有些代理商将会比你投入自己投入到分销和销售中更加节约钱)</p>
<p>你关于如何分销你的产品的决定是非常重要的。</p>	<p>正确。</p>	<p>在很多地方，代理商是你唯一进行分销的渠道</p>	<p>错误。 (你可以自己销售或者加入其他的合作性团体。)</p>
<p>分销就意味着把产品从生产者那里送到顾客手中</p>	<p>正确</p>	<p>通常，你可以通过减少在你和顾客之间的中间人的数量来节约钱</p>	<p>正确。</p>



游戏卡 - 分销渠道

 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销
 地点/分销	 地点/分销



游戏卡 - 人

你从来没做过广告。有什么好的方式让人们了解你的商品？	你拥有一个自行车修理服务站。有人说你收取的费用过高。你是否降价？
卫生监督说你必须关门，你将如何处理？	你为附近城市的人提供花园管理服务。如何让他人知道你的业务？
一个亲戚希望成为你的商业伙伴。她提出给现金来双倍扩大你的业务但是也会收取一半的利润，你会如何告诉她？	有人就在就在你的旁边开了一家和你相似的商店，你会怎么做？
一些顾客希望你早上能够早点开门，而另外一些则希望你晚上晚些关门。你会怎么做？	顾客等了很长的时间在你店里购物而你却缺货。他们非常生气并扬言要在另外一处购买，你会怎么办？
一个竞争者的价格比你低，而如果你降到和他相同的价格就没有利润，你会怎么做？	你决定在当地市场设一个摊位，除了摊位的位置，还有其他的什么因素对你同等重要的
一个你不认识的年轻人提出在你商店关门后帮你照看来避免流氓的破坏，他说其他商店都付钱让他这么做。你会怎么办？	你是一个蜜糖生产合作组织的成员。你希望在当地一个商店出售这些蜜糖。你会怎样来说服店主来帮你销售？
你的老顾客看起来以后将会去其他人的商店，你会怎么办？	有些朋友和亲戚希望在你那里进行赊购。你会怎么办？
一个当地政府的官员要求在你这里得到免费的产品或服务。你会怎么办？	你有一个办法来出售在当地社区并不受欢迎的产品，你打算如何推广实施你的办法？
你有一个出售面包的糕点店，但同时你也打算出售糖果。你如何决定增加新产品？	你的产品在首都很受欢迎，但这样产品是很容易腐烂的。你会怎么办？
一个有卡车的商人从你和你的邻居那里收购蔬菜并卖到附近的镇上。你觉得他的收购价不够高。你会怎么办	你生产牛奶但是找不到地方销售。你会如何卖掉这些牛奶？
你的生意不错并且声誉良好。当你安排有些人负责销售时利润下降，你会怎么办？	



游戏卡 - 人



练习 17 如何进行成功的销售

目标

- 了解你销售的方式可能让你的生意成功或者失败
- 发现让你的产品或服务能够获得成功的销售方式

时间

60 分钟

室内安排

座位呈U字型排列并为角色扮演游戏留下足够的空间。

材料

- 在练习之前先阅读资料。
- 带点衣物来模拟销售。在培训开始之前为售货摊位留出空间。
- 选出愿意参加角色扮演游戏的志愿者

资料

销售对话1和2： 角色扮演的资料

相关培训

单元3.2 的其余所有练习

培训小组注意事项

志愿者要有能力完成她们的角色并且能够听取来自于其他参加者的意见和反馈信息。通常，没有通过有建设性的礼节表达出来的意见会被当成批评。培训者应该确保角色扮演者和观察者能够在一种轻松积极的气氛中相互学习和交流经验。

具体步骤

步骤 1 - 15 分钟

根据“5P”原则把这个练习当作是一种通过实践来测试销售技能的方式。好的销售技能关系到你出售产品的方式、你的个性和态度。

找4到6个学员或志愿者并参加两个角色扮演。在每一组的角色扮演中，都有1到2个顾客和一个店主。第一次的角色扮演不会完成任何交易。在第二次中，顾客会买东西并感到非常高兴。参加角色扮演应该花5-10分钟来阅读关于两个销售对话的资料，准备游戏规则(培训帮助41和42)。培训小组可以给不认识字的志愿者讲解游戏的规则。

通过对这个角色扮演游戏的介绍，剩下的学员应该考虑她们学习到的销售技术。她们应该考虑让潜在的顾客接近她的摊位/店铺/产品。让她们意识到在顾客接近之前，一些形式的促销活动会让消费者光顾你。这包括一个好的声誉、广告、靠近同类商店的好地点等。他们可能会出于你的竞争者的产品无法满足他们的需要或者超过他们财务的承受能力(产品、价格)，或者巧合(地点)的来光顾你的店铺。

这将会由销售人员(5P原则中的第五P)来决定——一个可以作为产品生产商、商店店主或服务提供商的人——来激发顾客的潜在需要并说服他们购买这项产品。

步骤 2 - 15 - 20 分钟

两组角色扮演的时间间隔大约为5-10分钟。扮演者将会扮演一个出售服装产品商店的销售人员和顾客。其他的学员应该观察并分析两组角色扮演中的差别。

步骤 3 - 20 分钟

以感谢所有的扮演者，特别是扮演“粗鲁的”店员的人来作为讨论的开始。明确的指出她所扮演的角色并不代表她在现实当中有那种行为。因为人们很容易把扮演的角色和自己混淆，所以这是非常必要的。

在学员中讨论两个销售人员的区别并征求意见：

- 两组角色扮演的区别是什么？
- 她们的行为如何？
- 她们了解自己的商品吗？
- 她们是怎样试图吸引顾客来购买的？
- 她们是如何来对待顾客的？友好的？留心的？或者是懒惰的？
- 她们是什么时候提到价格的？
- 她们是否留心听取顾客的述说？
- 这些顾客还会再光顾这家商店吗？为什么不？

列出这次销售谈话中的重点，把重点放在上次关于支出的讨论上：

- 做到礼貌友好并把握好尺度
- 参与到顾客的谈话中去
- 尝试找到顾客的需要
- 解释产品的特点和优点
- 展示你的商品 (以及其他的产品)
- 在谈话的最后提到价格



销售对话 (1): 角色扮演的资料

人物的设置: 在剧本的基础上建立你自己的对话场景。

顾客 (C)在寻找一条裙子作为她女儿下周生日的礼物。这个销售人员 (S)早上的心情不好。她想关门并早点回家。当她看到顾客光临时, 她非常生气。

对话:

C - 早上好。你好吗?

S - 早上好 (...)

C -我准备为我的女儿买一条裙子。

S - 哦 (...)

C - 那是什么?

S (没有注意顾客的意见; 把一件学校校服扔在柜台上)
- 这个只卖60元。

C (看着这件不是她想要的校服)
- 我指的是裙子, 不是学校校服。

S (又把一条裙子扔在柜台上)
- 这条80元。 快点选, 我可没那么多时间。

C (看着这条裙子)
- 它的材料是什么?

S - 我不知道。

C - 它可以熨烫吗?

S (叹了口气)
- 我不知道。

C (看起来很奇怪和失望。没有说再见就离开了)



销售对话 (2)： 角色扮演的资料

人物设置： 根据剧本建立你自己的对话场景。

顾客 (C) 在寻找一条裙子作为女儿下周过生日的礼物。

销售人员 (S) 心情非常好。今天和昨天一样，销售情况很好。

对话：

C - 晚上好，你好吗？

S - 晚上好， 我很好， 你呢？

C - 很好，谢谢。

S - 我能为你做些什么？

C - 我想为我的女儿买一条裙子。

S - 什么样的裙子？ 是在特殊场合穿还是在学校？

C - 我女儿下周的生日。

S - 那很好啊，她多大了？

C - 13。

S - 我可能正好有你想要的。看(展示一条很漂亮的裙子)，这条的布料非常好，可以很容易清洗和熨烫。这是一条质量非常好的裙子。(她展示了边缝和扣眼并把裙子递给了顾客)。

C - (看着裙子) 它的材料是什么？

S - 它是最近流行的一种合成材料，黏性纤维。它非常的结实，哪怕是经常清洗也不会掉色。

C - (很感兴趣)它多少钱？

S - 100元。 是个好价钱，因为它的边缝很大，所以当你女儿长大后，并不用增加材料修改也可以很轻易地调整它的长度

C - 嗯。我认为它真的很贵，但是我的女儿会喜欢它的。 你可以帮我包起来吗？ (顾客在交易完成后离开了)。

练习18 小市场调查

目标

通过采访企业女性和她的客户，以及观察市场，系统地了解市场

时间

- 60 分钟的准备时间 (步骤 1 到 3)
- 下午的实地调查时间 (步骤 4)
- 30 分钟的报告和总结时间(步骤 5 和 6)
- 30 分钟 (步骤 7, 选择性的)

室内安排

所有的小组围成圈 (每组2到4人)

幻灯片或配套挂图

- 市场调查的关键问题
- 小市场的调查表

资料

王玉兰女士的市场调查问卷

相关内容

- 单元 2.2 练习9: 社区企业: 企业定位
- 单元 3.2的所有具体练习
- 单元 4.2 企业支持

准备工作

学员将为进行企业(商店、商业街、交易市场)的实地调查做准备 (步骤 3)。她们将会访问店主、雇员和顾客，并评价地点和展示等业务。这里有很多组织这种实地调查的方式，培训小组还需要决定与学员有关的可行的易于到达的地点和后勤工作：

- 所有学员都至少需要访问一个人并进行一次商业观察。

- 根据情况，你可以要求小组在指定地点每组观察一种类型的商业形态，例如，一组观察贸易商店，另外一组则是手工制品店等。如果学员已经涉足商业或有一个明确的商业计划，她们可以观察同类型的商业形态。或者每组可以观察不同的集市或生产者小组。
- 如果学员能够参观示范企业的话，你需要事先向合作业主提出请求。

这项练习可以放在一天时间的最后，而她们的总结报告可以安排在第二天。

具体步骤

步骤 1 - 5 分钟

可以在学员对市场调查做准备时重提练习9的结果。当开创或者发展你的业务时，你需要知道以下几点：

- 需求：消费者/顾客的需要和需求。
- 供给：原材料的质量和数量，销售的产品等。
- 地理位置的远近所带来的机会和挑战 (例如，对于农产品来说，产地和顾客所在地)
- 竞争者：其他商店或者生产商提供相同或相似产品和/或服务。

步骤 2 - 10 分钟

市场调查的精华对于想涉足商业领域的人是非常重要的。询问学员如果她们是在为自己的生意做调查的话，什么是她们想知道的。在幻灯片或者配套挂图上列出关键点，在市场调查中提出关键问题(培训帮助 43)。

为什么	什么是你需要知道的？为什么？--研究的目的
什么	将要学习到什么？-- 市场，消费者，消费者的习惯，分销渠道和销售信息：什么是绝对需要，什么是选择性的(或次要的)
谁	哪种人是你需要接触到的 (观察和/或访问)：(潜在的) 顾客，其他的商务人士(竞争者)
怎样	谁会来做这个调查：你自己还是其他人？你会使用哪种办法：采访，观察，查找数据。你在研究中需要找到什么资料：时间，运输工具，钱
哪里	什么地方：到达那里很简单还是困难？它看上去是什么样的？

使用你的眼睛、耳朵、嘴巴、触觉和嗅觉!

步骤 3 - 45 分钟

在这一步骤中，学员为了准备小市场调查要拿出一份简明的问卷。向她们说明市场研究通常通过以下方式找出你打算提供的产品及服务的信息：

- 访问消费者的偏好。注：可以是消费者个体，例如，消费者希望到修理店去修理自行车或者为家庭购买日常用品。但是，顾客可能到其他的商店去，例如，一组农村妇女要把她们的手工制品卖到旅游商店去那么这些商店就是她们的客户。在这种情况下，妇女们从商店店主或雇员了解到他们的顾客：游客的偏好是非常有帮助的。
- 采访店主或者雇员还有谁在这场竞争中提供相同或相似的产品或服务。
- 观察企业所在的位置、商店内部的布局。

把学员分成4到6人的小组。给每组分派任务(参看准备)，或者让她们自己选择她们想去调查的企业类型、地点和产品。每一组的每一个组员将要做以下几点：

- 采访选定企业的雇员或者店主和/或(潜在)的顾客：每个学员至少完成一次采访
- 观察企业所在地点及其内部布局

要求每个小组列出简要的调查问卷。给她们十分钟左右的时间来完成，并在她们希望注意的小市场调查的问题上给一点提示(培训帮助44)。给她们另外十分钟来决定她们的关键问题。

在学员开始她们的实地调查之前，确保她们知道采访的基础原则。什么是可以的，什么是不可以的：

- 采访最好是在一对一的基础上完成。
- 询问那些你想采访并且有时间回答你的问题的人 (选择一个清闲的时间)。
- 简明的介绍你自己和采访的目的。
- 以一些友好的方式和简单的问题作为开始，因为你需要在你和被采访者之间建立信任，打破隔膜。
- 问一些开放式的问题：你是怎样认为……的？你为什么来选择这家商店进行日常购物的？
- 避免封闭性的问题：被采访者只能回答“是”与“不是”的问题。
- 避免带有建议性的问题以免被采访者的回答被误导。
- 只问很少的对实现你的采访目的很重要的一些问题：市场调查的目的。
- 说一种你的被采访者可以轻松理解的语言。
- 保持你问题的逻辑连贯性：不要从一个问题直接跳到另外一个问题
- 在采访结束后感谢被采访者。

在实地调查后，要求小组内分配工作，讨论他们的发现并准备报告。

步骤 4 - 时间待定

学员进行实地调查

步骤 5 - 15 分钟

在从实地调查回来之后 (第二天)，小组将要**简明**地展示她们的关键问题和小组的主要发现。

步骤 6 - 15 分钟

通过讨论以下问题来结束这个练习：

- 采访是如何进行的？它简单还是容易，有趣还是无聊？
- 你学到的最主要的是什么？
- 一个未来的市场调查最需要考虑的关键点是什么？
- 做一个市场调查是否有用？是为了什么而做？为什么它如此重要？
- 这种快速的评定方式是否有效？它给了你启发吗？限制你的因素是什么？
- 计划做一份市场调查是否有用？为什么？

步骤 7 - 30 分钟 (可选择)

如果学员想在培训课程结束后做一份市场调查，介绍并分发王玉兰女士的市场调查报告样本(培训帮助45)。王玉兰打算在有很多教师和学生经过的大学门口出售饮料，她需要买一辆售货车，而这对于她来说是一笔很大的投资。因此，她决定通过在门口采访潜在的客户及已经在那里出售饮料的人来做一份简单的市场调查。

与学员讨论这份调查报告，问问她们还有什么地方需要增加、改变或删减。鼓励学员根据符合她们的产品和顾客情况来设计她们自己的调查问卷。



市场调查的关键问题

- 为什么** 你需要知道什么，为什么：市场调查的目的
- 什么** 将会学到什么：市场、顾客、消费者的习惯、分销渠道以及销售状况：什么是必需的，什么是选择性需要(或次要的)
- 谁** 哪些人是你需要接触(观察和/或采访)的：(潜在的) 顾客，其他的商业人士(竞争者)
- 怎么做** 谁将来做这个调查：你自己还是其他人？你会采用什么办法：采访，观察，查找数据？ 你从这份调查中需要得到什么资料：时间，运输工具，钱？
- 哪里** 什么地方：它是很容易到达还是很困难？它看上去是什么样的？

使用你的眼睛、耳朵、嘴巴、触觉和嗅觉!



小市场调查问卷

采访业主或雇员关于顾客喜好的问题示范

- | | | |
|--------------------------|------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 谁来购买？ | 顾客资料？ 他们也是用户吗？
(不是很明显) |
| <input type="checkbox"/> | 他们为什么购买？ | 需要，气派，习惯，价格 |
| <input type="checkbox"/> | 他们买什么？ | 尺寸，质量，颜色，设计 |
| <input type="checkbox"/> | 他们在什么时间购买？ | 季节性的，每天，每周，有事才买 |
| <input type="checkbox"/> | 他们在什么地方购买？ | 市场，家附近，商场，其他 |
| <input type="checkbox"/> | 他们怎样购买？ | 定货，冲动型的，信用卡，现金 |
| <input type="checkbox"/> | 他们购买的频率？ | 有计划的，随机的，偶然购买 |
| <input type="checkbox"/> | 他们购买的数量？ | 使用者的比率，数量 |

采访业主或雇员关于竞争者的问题示范

- 谁是你的竞争者？
- 他们的优势在哪里？
- 他们的劣势在哪里？
- 是否存在很多的竞争？
- 你通过什么样的手段来吸引顾客光顾你而非其他商家？

观察要点

- 运用你的所有的感官：眼睛，耳朵，嘴巴，触觉和嗅觉
- 这个地方交通便利吗？
- 内部装饰和展示是否干净并有吸引力？
- 销售人员对待顾客的态度如何？



王玉兰女士的市场调查问卷样本

1 个人资料

1. 1 年龄 (组群)
1. 2 性别

2 市场信息

2. 1 你通常多长时间在这里买一次饮料?
2. 2 你通常在一份饮料上花多少钱?
2. 3 你通常什么时间在这里买饮料?
 - 早上
 - 午餐时间
 - 下午
 - 晚上
2. 4 以下哪项是你购买饮料时考虑的关键因素?
 - 价钱 (花费)
 - 是冷饮还是热饮
 - 饮料的不同种类
 - 快速的服务
 - 优良的服务

3 产品信息

3. 1 你会喜欢哪一种饮料?
 - 纯净水
 - 新鲜果汁
 - 软饮料
 - 混合型饮料
 - 咖啡
 - 茶
3. 2 你喜欢什么型号的?
 - 大号
 - 正常号
 - 小号

4 竞争者信息

4. 1 你通常在什么地方进货? 为什么?
 - 竞争者 1
(价格 - 饮料的种类 - 地点 - 个人关系 - 其他_____)
 - 竞争者 2
(价格 - 饮料的种类 - 地点 - 个人关系 - 其他_____)
 - 竞争者 3
(价格 - 饮料的种类 - 地点 - 个人关系 - 其他_____)

备注

.....
.....

单元 3.3 产品、服务和技术

主要内容

为了经营一个能赢利的企业，对于生产性或服务性的行业，技术和产品的基础理解都是十分必要的。根据传统来看，女性往往在获取职业技术培训或与实业有关的信息上受到限制。当制作食物被认为是一种“女性工作”时，女性都缺少很多技能，例如原材料的信息和技术、产品的生产、成本结构等。这就是为什么很多女性的经济运营总是停留在非正式的小规模水平上或劳力密集而低产量、技术含量不足和低质量状态的原因之一。

目标

单元3.3以提高女性在一项产品和服务中处理和鉴别基本因素的能力。她将帮助女性意识到产品系统的重要性和熟悉产品革新的基本因素。另一个学习目标是让女性更能意识到不同成本因素，包括通常被忽略的无偿和无形的女性劳动时间。

练习

19. 创造一件产品和一项服务所需的条件
20. 更多和更好的产品：SCAMPER模型

练习 19 创建一项产品或服务所需的条件

目标

- 鉴别和明确在生产一项产品或服务时如何处理其中的关键因素：原料、劳动力、工具和设备
- 明确在商品周期中的各个步骤

时间

90 分钟

室内安排

呈U字型， 一张演示桌

材料

- 配套挂图（每组一张），记号笔，计算机，高过头顶的投影仪（为了视听练习）
- 适合固定场所制作的产品或服务
例如：
生产示例---制造沙拉
- 1套制造沙拉的厨具（量杯，汤匙，碟子，碗等）
- 用于准备制作食品的原料（例如：面条沙拉，木瓜沙拉）

服务示例---理发
- 1套理发用具：盆子，梳子，毛巾，剪刀，镜子
- 需要的原料：水，洗发剂

给所有的学员的幻灯片或配套挂图

- 生产图表
- 原材料成本表
- 劳动时间表
- 工具和设备的成本表
- 固定和可变成本
- 固定和可变成本：一些例子
- 生产周期：制造性产业
- 生产周期：服务性产业
- 生产过程列表

相关内容

练习22：成本和定价 单元3.4：财务



准备工作

- 生产商品或提供服务的工具和原材料（见上）应该提前租赁或购买。
- 让自愿者担任企业家：一个人演示制造产品，其他人演示提供服务。
- 学员有可能在和其他人的真实接触的角色扮演过程当中有些害羞（在这种情况下梳理或剪掉顾客的头发。）培训者需要尊重这一点并让角色扮演者按他们想要的去做：不要用任何方式强制他们。

具体步骤

第1步 - 30 分钟

介绍培训的目标：学习怎样管理在生产或服务中的关键因素。这包括确定完成商业计划的可能性，生产产品或提供服务的成本，市场需求，以及市场愿意支付所提供的产品或服务的价格。

学员将在活动中观察两个短的生产周期：都是生产商品或提供服务的生产周期。两个自愿者将担任企业家的职务并且采取通过他们的劳动和工具将原材料转化成产品或服务的方式来演示生产的过程。通过观察和分析，学员来鉴别小范围生产环节的关键因素。他们同时要确认生产环节当中的不同成本，并学会怎样计算每单位产品或服务的成本。为学员介绍并解释以下的图表：

- 生产图表（培训帮助46）
- 原材料成本表（培训帮助47）
- 劳动时间表（培训帮助48）
- 工具和设备成本表（培训帮助49）

要求学员在活动中仔细观察并且做好笔记。可以把学员分成4个或6个小组。一半的小组将为确定工具和设备及原材料的成本和生产性产业的劳动时间并做计算。其他的小组将做关于服务性企业的相关工作。每一个企业家将介绍她们的小“生产”或“服务”企业，演示她是怎样准备她的美味沙拉的，或者她是怎样做她那奇特发型的。

在小组工作的过程当中，学员将确认在准备生产计划中的关键因素。她们获得了关于小范围生产或服务企业的设计和高的理解，并将她们的发现填写到配套挂图或幻灯片上。

第2步 - 30 分钟

让各小组呈交她们的发现，仔细查看每一个企业三项不同的成本项目，并且讨论：

- 对于原材料：确认是否所有的项目都用上了，是否还有剩余的。成本只能包括已经使用过的项目的价格。
- 关于劳动：确认学员是否已经记下了食物生产或服务提供的每一个步骤所需要的时间，也包括助手用的时间。包括和顾客谈话的时间。要求这些小组估计企业女性所花的劳动时间的总成本。
- 关于工具和设备：确认学员是否已经列出了所有的工具和设备并计算了它们的成本，并说明大多数工具可以使用多次。要求学员估计在她们需要购买新工具之前可以生产多少产品或提供多少服务，然后计算出在这两个企业女性的演示中使用的工具的成本。
- 每一个小组应该把这一部分练习的结果整齐地写在配套挂图或者幻灯片上，而且对集体工作来说，可以在单元3.4练习22的成本和定价中得到。鼓励学员在劳动时间、成本、质量、数量、收入和支出方面做进一步的分析和交流经验。

开始关于生产过程的一般讨论，使用下面几点：

- 一个人怎样才能更改/更换工具和设备以提高生产率，或者简化并改善生产或服务的过程？

如果学员在这一点上涉及到固定的或变化的成本，就根据她们需要和兴趣解释它们的差别（培训帮助50和/或51）。

指出关于这个主题更多的细节问题将出现在单元3.4：财务部分。

说明每一个生产过程由3个主要步骤组成：

- **做好准备工作：**这涉及到准备工作需要的组成部分和取得原材料（运输）；测量成分（视察和操作），切菜，准备牛肉丝；清洗沙拉（操作）。
- **工序：**把烹饪油倒进锅里（操作）；把牛肉丝和蔬菜摆放在锅里；烹煮和油炸（操作和等待）。
- **储存：**把弄好的食物从锅里取出（运输）；把油炸牛肉丝放到容器里（储存）。

第3步- 15 分钟

邀请学员列举出生产和销售商品的企业和服务性企业的“生产环节”中的最重要的因素。总的说来，将会完成在培训帮助52和53中出现过的环节，和学员一起讨论每一个步骤。邀请她们解释她们自己企业的生产环节中的主要步骤。

从集体工作中寻求一些事例来说明生产环节：需要多少钱？完成所有的步骤需要多长的时间？

总之，强调可以改善每一个生产环节。确定学员已经充分理解了生产的不同因素，因为这些对以后更好理解财务知识有很重要的作用。

第4步 - 15 分钟（选择性的流程）

通过要求学员分析在“生产流程表”（培训帮助54）中显示的生产过程来详细描述生产周期。并讨论以下几点。

- 在生产过程中“操作”包括哪些部分？
- 你发现了哪些延误（如果有）？
- 运输问题重要吗？
- 储存应怎样安排？
- 怎样才能使生产过程更安全、更干净、更有效率？



产品图表

原材料

示例：沙拉

蔬菜或水果
(例如：西红柿、苹果等)
沙拉酱
番茄酱
糖



示例：理发
洗发剂
定型剂
水



劳动

示例：沙拉

清洗
切、剪
搅拌
装盘



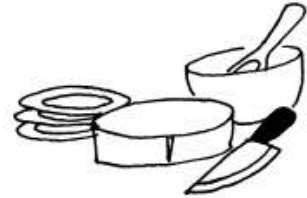
示例：理发
清洗
剪发
清洗
梳理



工具和器具

示例：沙拉

桌子
盘子
碗
刀
叉子
勺子



示例：理发
梳子
剪刀
刷子
镜子
吹风机





原材料成本清单

原材料	采购成本	单位用量	单位成本 (一件产品或服务的成本)	备注



劳动时间表

工序	时间（分钟）	备注



工具和设备的成本清单

工具和设备	采购成本	单位用量	单位成本 (一件产品或服务的成本)	备注



固定和可变成本

固定成本：

成本不随着产品或服务
产出的数量而变化

示例：

全体固定职员的工资，
建筑和机械的月租

服务

餐，洗发剂)

积工



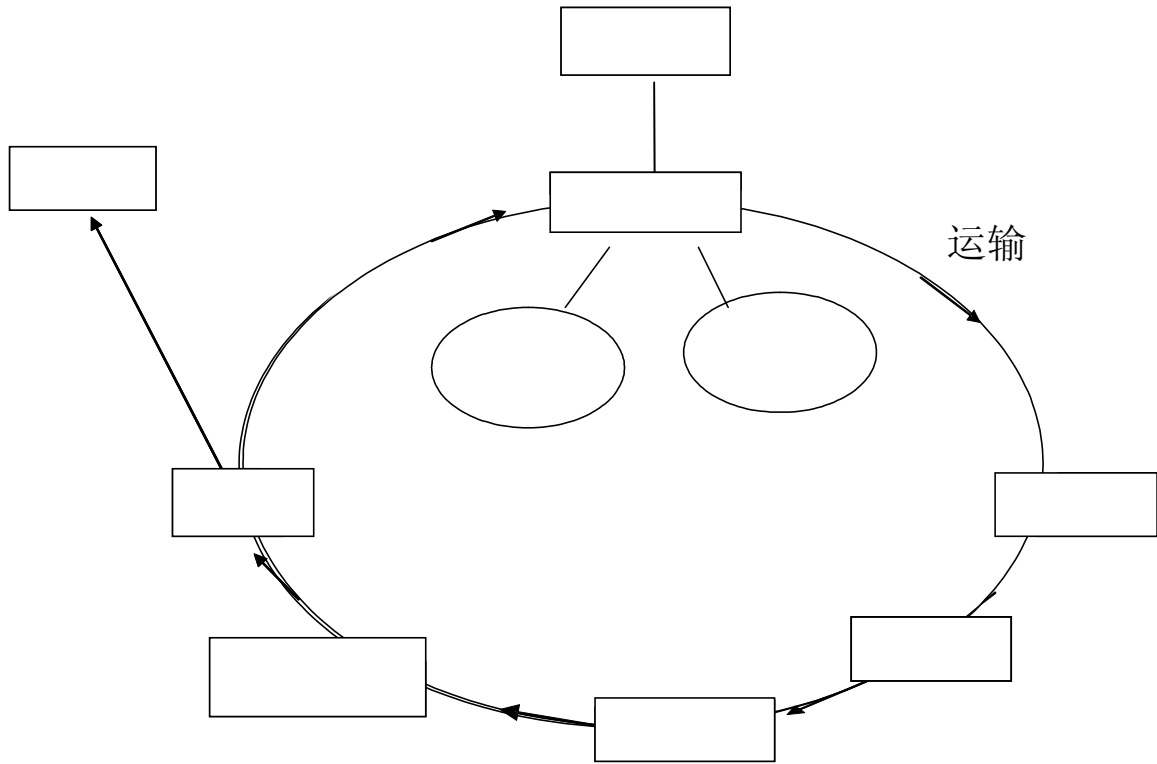


固定和可变成本：示例

固定成本	可变成本			
	原材料			
工资和新水； 社会服务 （卫生保健；幼儿园，学校等）； 企业家的薪水； 租赁； 运输； 公共服务 （市政当局，企业注册办公室等）； 维修； 折旧； 其他	蔬菜 水果 沙拉酱 番茄酱 糖	木料， 合叶， 油漆， 稀释剂， 螺丝钉， 松脂油， 胶水	在商店中出售的 商品的成本价格	材料和零部件的 购买
	劳动			
固定职员的工资	为每个产品所付的工资	为每个产品所付的工资	商店中特殊岗位的工资	提供每一项目服务的工资
这中间包括你自己和你的正式职工	可变工资可以通过如每公斤的沙拉或一个销售的商品来计算	变化工资可以根据“件”来计算，如：生产的椅子的数量	可变工资可以通过工作的小时数和任务来计算	可变工资可通过工作的小时数或给与服务的次数来计算

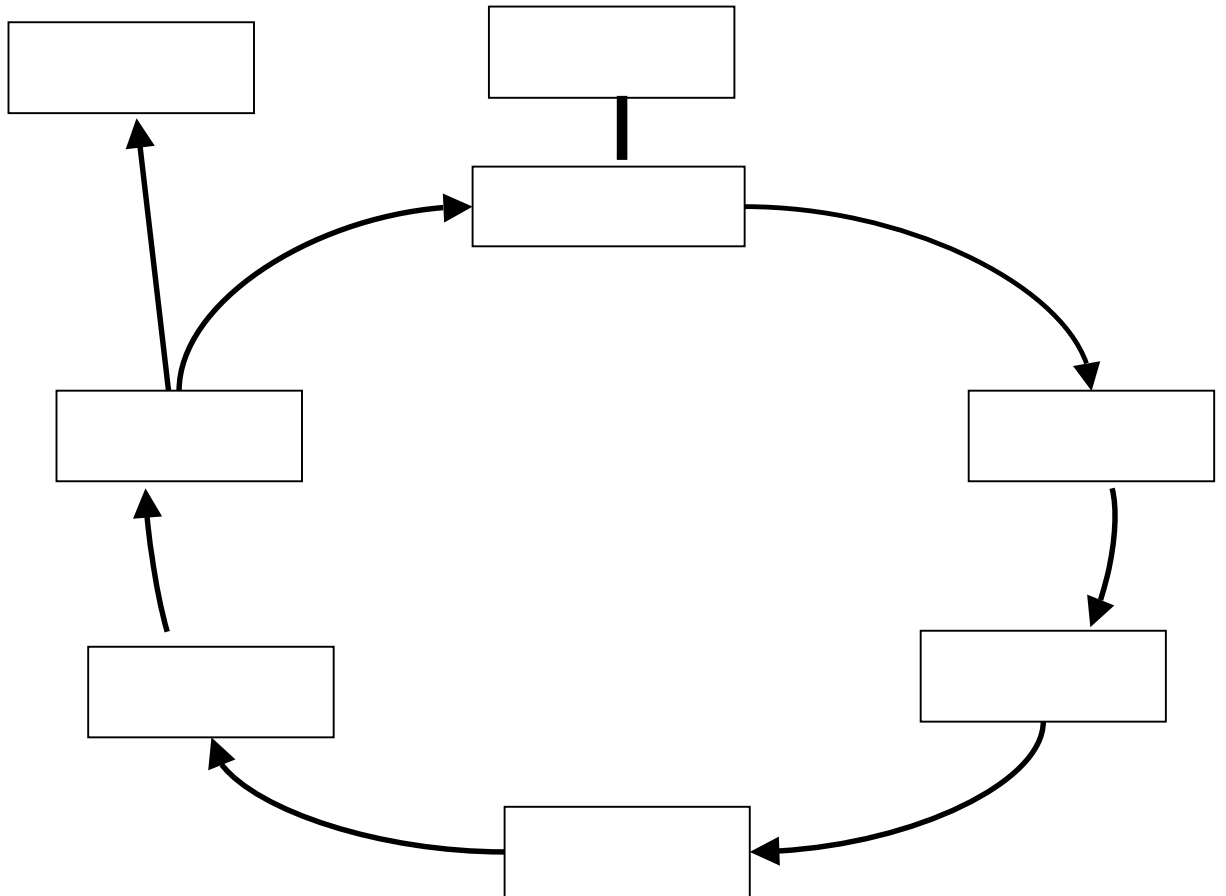


生产周期：生产性企业





生产周期：服务性企业





生产过程列表（选择性练习）

过程 / 步骤	Op ○	De D	Tr →	St △	In □	备注

图例：
 Op - 操作
 De - 延误
 Tr - 运输
 St - 保管
 In - 产品/商品的储存或立即销售

练习 20 更多和更好的产品： SCAMPER 模式²

目标

通过使用SCAMPER模式来提高产品革新创造力

时间

90 - 120 分钟

室内安排

先按U型排座，各小组讨论时再围绕小圆圈排座

材料

- 使用简单产品来解释这个模式，例如黑板擦，裙子，一把剪刀。 **使用当地可利用的产品！**
- 4 到5个供每个小组使用的产品。
- 供每个小组使用的活页挂纸和记号笔。

准备工作

通过使用例子中的当地可利用的产品，为集体活动购买或租赁4-5个材料。使用可能被当地顾客（衬衣，鞋子）和参观者或旅游者（太阳镜，手帕产品）买到的传统的或现代的项目。

幻灯片或配套挂图

SCAMPER 模式

资料

SCAMPER 图表（选择性的供有文化的小组使用）

相关的部分

- 单元 3.1：商业点子 练习13：点子选择
- 单元 3.2：市场营销 单元 3.4：财务

²材料来源：改编自GTZ，1995，国际CEFE 手册。Chiangmai，Thailand的发达的SCAMPER 模式(CEFE 1995)。



培训小组注意事项

- 此练习目的在于增强商业人士的活动能力和开阔视野，对有无文化的小组均适合（用SCAMPER的每一个字母分别做一个标志）。
- 小组活动所选的商品最好不要由太多部分组成。



Session Plan

第1步 - 15 分钟

介绍此练习。给学员一些日常商品，她们的任务是确定如何尽可能想办法使产品改良和提高质量。SCAMPER 模式将作为一个指南让她们询问一些基本的问题，如：产品的哪一部分可以放大（增强）或减小（减弱），是否有些原料可以找其它原料来代替？SCAMPER作为一个培养群策群力的工具，此培训可能在学员讨论确定怎样促进产品革新和创造新的商业机会过程中很吵或充满笑声。但在产品变化或革新为另一新产品时，其结果总是令人惊奇。

大多数乡村小企业都趋向于模仿和照抄他人的产品。SCAMPER模式可以用于培养企业家区别自己产品和其竞争者产品，以及确定新产品的市场位置。

说明SCAMPER模式的每个要素的意义，然后在培训帮助55中用卡片的形式向她们展示预先准备好的配套挂图和幻灯片，举例说明每个要素。

S - C - A - M - P - E - R:

- | | |
|----------|------------------|
| 代替 (S) | □ 替换产品的某一个或几个要素 |
| 联合 (C) | □ 融合产品的一个或几个要素 |
| 加强 (A) | □ 增大产品，或增强产品的精密度 |
| 减弱 (M) | □ 让产品更加简单 |
| 其它用法 (P) | □ 将产品用于其它目的 |
| 淘汰 (E) | □ 删除 |
| 重新安排 (R) | □ 重组产品的各个要素 |

使用当地常用**标记**来标注每一个字母和术语的意义。

通过演示一个例子来说明SCAMPER模式对学员的使用方式，例如一个黑板擦：

- 代替 (Substitute) : 将刷板由塑料改为木料
- 联合 (Combine) : 软的一面打湿后使用，干燥的一面用来进行最后的清理
- 加强 (Amplify/Add) : 像方形盒子一样的四面都有大的擦拭工具
- 减弱 (Minimize) : 小型的仅能打湿使用的擦拭工具
- 其他用法 (Put to other use) : 用来擦拭窗户的工具
- 淘汰 (Eliminate) : 去掉不必要的部分（塑料或木制刷板的把手）
- 重新安排 (Rearrange) : 一面用来擦拭黑板，另外一面则用来擦拭白色板

第2步- 30 分钟

小组工作：找四到五人组成一个小组，每个小组上交一件产品，以便可以找出其中值得修改的地方及进步之处。在有些情况下，SCAMPER模式的所有内容可能也不能全提供帮助，但可以激励学员去思考和创造：

如下给予学员一些提示：

- 原材料：这是唯一可以使用的材料吗？
- 产品流程：生产一件改进过的产品有多困难？改进一件产品在时间和成本上有什么不同？

学员可能只会作很小的改动，所以最终产品和之前的产品变化不大。鼓励学员发挥其创造性思维。（提醒她们在练习12中使用的小组讨论的规则）。

第3步- 30 分钟

每个小组将在一张配套挂图上展示她们的成果。当她们向其他人展示她们的创新产品时，她们可以描述或展示她们的新产品，列出她们所用到的SCAMPER要素，并说出使用这些要素给她们带来的变化。鼓励学员通过图画、草图、照片和模型等方式来说明分析SCAMPER的结果。

在全体培训时，邀请学员在每组展示后提出问题或给出意见。

第4步- 15 分钟

所有的产品都可以通过一种或多种方式来改进。改进过或者全新的产品经过生产（原材料、生产流程）和市场视角（需求）后会产生很多的变化（原材料，生产流程）和市场来判断产品的可用性。

对于一个企业来说，研究产品的创新一直是一个重要的、值得反复探讨的课题

如果改进过或全新的产品经过学员鉴定后觉得可行性不大的话，根据单元3.1中的商业点子选择练习，重新强调学员之前做过的分析。

应该强调的是，不是所有的革新的构想都能够被市场接受，而且其中的一些可能还缺乏经济上的可行性。所以，市场调查和成本分析是必须进行的步骤。参看单元3.2和3.4。

第5步 - 30 分钟

选择性练习： 阐述说明SCAMPER图表（培训帮助56）：

- 栏目1（因素）：提供了7个关键点来提问和示范
- 栏目2（存在条件）：描述这项产品的现状
- 栏目3（新的选择项）：阐述新观点
（如果你有多于一个以上的选择，可插入另一个栏目）
 - 代替，可以是原料方面的代替。
 - 联合，可能是商品几个性能特点的联合
 - 增强/减弱，可以是产品大小尺码（以厘米计算）、产品重量（以千克计算）、产品成色、或是产品品种的变化。
 - 其它用法，阐述一种产品在采用新技术、工艺改进后的用途增加。
 - 淘汰，所指的是在原料使用和生产工艺中。
 - 重新安排，描述产品现存结构和将来变化的状况。
- 栏目4（成本）：写出重新选择后产品的估计成本。
- 栏目5（利润）：写出由于新生产方式的引用带来的预计资金节余，销量增加和利润增加等好处（以金钱计算）。写出实施所选的选项是容易、难度中等、还是有难度。要考虑到生产者的强项和弱项，或者（如果知道的话）在商业环境中的机遇和威胁。



SCAMPER 模式

替代
联合
加强
减弱
其他用法
淘汰
重新组合





SCAMPER表格（选择性练习）

1、因素	2、存在条件	3、新的选择项	4、成本	5、利润
代替 (例如改变原材料, 等等)				
联合 (例如联合或增加功能、特点等)				
加强(增加) (例如增加产品的大小、范围、颜色、重量等)				
减弱(减小或减少) (例如减小产品的大小、范围、颜色等。)				
其它用法 (例如使用现有的技术、过程、机器、技能来生产其它的产品等)				
淘汰 (例如取消不必要的部分、生产步骤等)				
重新安排 (例如改变或改善现有的顺序、颜色、外观等)				

单元3.4 财务

主要内容

财务术语的含义和重要性通常被以夸张的方式描述出来，使得女性企业家有一种挫折感。但是同时，女性也意识到哪怕她们的业务再小也需要管理。她们越多的使用财务工具，就能越能够让她们业务的生存和发展机会增多，并使她们的业务利润更大，更容易获得成功。

目标

单元3.4通过介绍财务管理概念、术语和工具的主要内容，使教育背景不深的女性也能够管理好自己的财务。一旦女性企业家知道了成本的内容，她们就将能够有根据的定价。本单元提供基本的财务工具，让学员能够充分发展一个财务健全的企业并通过当地中间人或银行来寻找财务服务的机会。

练习

21. 管理你的资金
22. 成本和定价
23. 记账工具

练习21 管理你的财务

目标

了解管理财务的重要性并保持财务记录

时间

60 - 90 分钟，根据学员的商业经验调整

室内安排

呈U字型布置

材料和准备

- 准备两个标题：将“私人和家庭的财务”和“企业财务”写在卡片上，用于幻灯片和配套挂图。
- 卡片和不同颜色的记号笔

幻灯片和配套挂图

“私人和家庭的财务”和“企业财务”（参看步骤2和步骤7）

资料

- 管理你的财务
- 参考指南：第三部分提供企业财务术语和深化阅读资料

相关练习

- 单元3.4 财务的所有练习。
- 单元2.2 企业环境---她并不孤立
- 单元4：人，组织和管理

培训小组注意事项

这项练习由一个所有人参与的问答讨论组成。培训小组必须根据每个成员的学习能力、经验和节奏来参与讨论。不要给学员提供过多信息。

从过去的经验中找出例子，然后利用它们学习新的财务概念和术语。由一个培训师引导讨论，同时再由另一个人记录由其他成员提供的信息以及重要财务术语和它们在配套挂图上的标志。在练习最后的结论阶段，重新谈论一下学员们再上一个阶段练习的经验和事例。

如果学员对财务概念很不熟悉，你可以将步骤4和5之间的练习分为两部分，然后在单元22中引入角色扮演。（练习8，角色8-11）第2节角色扮演的目的在于加强对“收支平衡点”的理解。

具体步骤

步骤 1 - 5 分钟

要求学员考虑她们处理财务时将面对的情况：把一天当中发生的现金交易列一个清单，把关键点记录在一张配套挂图上，并在稍后练习中利用这些例子来介绍新术语。

步骤 2 - 15 分钟

询问学员：**你需要钱来干什么？**学员将马上给出与私人开销（为家庭购买食物，学校的费用）和企业开销（购买股票，原材料，到市场的运输费用）相关的答案。培训小组将把她们的答案记录在卡片上。

向学员解释区分个人或家庭开销与企业开销的重要性。很多小企业家说“财务”是她们最主要的问题。但是，当你进一步观察钱的使用时，你会发现其中有很多“漏洞”或“缝隙”，因为很多女性或男性都没有很好的区分私人开销和企业开销。概述答案，并让学员决定如何分配私人开销或商务开销。

通过展示关于两种“开销”的培训帮助57，来解释并了解需要财务的重要性。给出进一步的关于家庭和商务花销的事例。不要直接在本章中仔细讲解不同类型的企业开销（例如，练习22中关于创办和经营费用的详细讲解），而应该介绍主要的概念和术语。

在家庭中：

当考虑相关的私人 and 家庭生活开销时，能够区分你自己和你自己的企业是非常重要的：

企业中的女性

她的家庭	她的企业
用来支付家用及个人物品的钱	用来购买材料，补给，设备的费用等。
为所需物品及承担的家庭、子女、朋友的费用（例如，医院、学校的费用，与朋友交往的费用等）	用来支付薪水和其他劳务费用的钱（例如社会保险、健康保险、养老金等）
娱乐性消费，例如购买电视等。	用来购买机器、电脑等设备的钱。
保存在口袋、包、钱夹、家庭保险柜中的现金或以你个人名义开设的银行账户。	保存在企业、储蓄计划中的现金或在企业的银行账户。

在企业中：

- **开办费用：**你需要什么来开始你的企业。这些开销包括，例如，新开一个银行账户的费用、设备成本和获取必要执照的成本。
- **运营费用：**你需要什么来使你的企业建立在每天经营的基础之上。这些运营成本数额不定。它们包括以下几点：
 - 购买原材料的费用
 - 劳务费用
 - 租金
 - 电费
 - 偿还借款的利息
 - 重新购置设备的费用（“折旧”将在练习22中作进一步的讲解）

企业必须决定如何管理资金。有时候，你可以很轻松地控制资金的“流入”和“流出”。但另外一些时候，控制资金的流动是一件更困难的事情，尤其是如果你不够仔细，它不受你控制的时候，例如，当你花了很长时间来等欠债人来还你钱的时候（给予他们过多的信任），或者当你空等着而无法利用你的商品获利的时候（如果这里长时间都没有顾客）。

步骤 3 - 20 分钟

询问学员**她们是如何控制她们业务中资金流动的**。尝试获取经验：有些人可能只通过记忆来保持记录。另外一些人可能只保留了收据但并没有将它们归纳到一个保存系统中。小商店的业主可能留有销售物品的记录，或者保留了一个赊购或赊销数目的记录。有些有经验的企业女性则有可能早已有一个详细的记账系统。

讨论企业财务中存在优势、劣势和问题。学员可以分成一对或小组进行5分钟的充分的讨论。概述其中的劣势和问题（缺乏技能；没有时间；无聊的工作，没有足够的金钱来获取技能或雇佣其他人来工作）。从列举简单的记账中的优势和好处中获益：

- 你应该知道你企业中的资金流动
- 你应该经常检查你的开销
- 你应该更好的控制你的现金（事先计划和进行预算）
- 你应该监控你的销售量（销售执行）
- 你应该管理损失和收益
- 你应该作比较（其他产品的成本或销售；对实际的销售额的估计；和其他竞争者的比较等）
- 你应该时刻注意谁欠了你的钱
- 你应该检查你的资金是丢失了还是被盗了

总之，**你能够做到** - 最关键的问题就是在没有一个会计师的情况下，还有很多简单的方式可以进行的现金交易的记录！

步骤 4 - 10 分钟

鼓励学员进行”第二次观察”：什么样的费用会在你没有预想到的情况下产生？充分的讨论应该产生以下几点：

- 被浪费的物品（腐败的材料；低质量的材料；不合适的设备和技术）
- 你的企业中物品被错误使用或被盗
- 大量和小量购买原材料（没有重视）的区别
- 价格上涨（通货膨胀）或下跌（过多的竞争者）
- 产品的需求与供给的变化（季节性的；地区性的；趋势性的）
- 产量的变化（在维持同等或更少的投入时，是否有可能生产更多的产品）
- 不充分的计划（见单元4，管理）

步骤5-10分钟

下面的讨论题目是：**你怎样处理你的财务？**通过介绍下面这些术语来总结前面的讨论，但是不要在此做任何计算，也不要太深入了解细节问题，因为这些问题将在练习22里作进一步讨论。

- **成本：**生产出某产品到底要花多少钱，提供某项服务要花多少费用？
- **价格：**你的产品或服务卖多少钱，是怎样计算得来的？
- **预算：**你计划自己在当时能拿出多少钱来，以使你在需要钱时正确的使用这种资源（钱）
- **利润和获利能力：**你是否能获利，还是会亏本？
- **收支平衡点：**在你开始赢利前你是否考虑到你的所有成本？你必须知道你的成本来计算你的收支平衡点。这是收支相等的点：没有利润---没有亏损。

通过使用“管理你的资金”这一资料来解释这些术语。（培训帮助58）
注意不要讲得太多。多请学员回答问题。

让学员意识到成本可能因内外部多种因素影响而变化。有以下例子：

- 由于应用更好更有效的工具，产量增加。
- 工人工作积极性增加引起产量的变化。
- 新工具和更好原材料的应用导致产品质量的提高。

步骤6-10分钟

怎样获取财务资源：这是一个许多企业家问的问题，因为他们通常将“财务”视为他们的“第一问题”。和学员一起讨论以下问题：在贷款之前，仔细考虑下面的问题：

- **我们是否正确使用了自己的资源（个人，家庭或团体）**
 - 我们是否有银行储备或存款（个人或集体储备）？
 - 我们能否获得家人或朋友的资助（非正式的贷款）？
 - 我们是否可以将自己的房子、土地和其它资产作担保？
 - 我们的商业伙伴或投资者是否会在财务方面给予企业支持？
 - 我们有没有获利或赚钱？
- **作为女性企业家或创收团队，我们能否获得外部资源**
 - 赠款：作为礼物赠送而且不用偿还的钱。
 - 贷款：从银行、小型财务机构或是农村信用社、借款人或其它渠道借来，必须还本付息的钱。

这里需要考虑的问题：被担保人和担保人；利率和货币流动；偿还期限；贷款延期；获准到最后支付的期限。在从非正式渠道（家庭或借款者）和正式渠道（银行贷款）贷款之前，培训组应该强调学员征求他人建议的重要性。

□ **在贷款时：**

- 你是否真的需要贷款，或你能否周转你的资金？一笔贷款就是一笔债务，这将成为企业的财务负担。所以如果你需要贷款，要注意所需要的成本。除了利率以外，还有例如申请费用，银行受理费以及本地货币汇率变动等其他成本，因此贷款成本将会成倍增加。
- 贷款也许会是一个艰难而费时的过程，特别是在农村地区，尤其是针对女性而言。实践证明，很多小额贷款更看重于那些“宽裕”的客户：那些懂得如何申请并有能力偿还的客户。

步骤 7 - 10 分钟

概括关于资金管理的问答部分并强调几个关键点：

- 很多企业家认为获取资金是她们最大的问题，而在现实中此种状况的确如此。但是对于很多人来说，通常不是缺乏资金而是缺乏对**资金的管理**。这也是一个企业失败最普遍的原因。
- 一个业主需要掌控她的企业中的资金流动，否则将无法取得成功。
- 区别个人或家庭的开销和企业开销并保持两种开销是分开独立的，否则你的企业失败的几率将会很高。
- 所有企业女性都需要了解一些关键概念，如成本、定价、预算、利润和收支平衡点。无论她们是否有文化，这都是毋庸置疑的。
- 简单的、小规模的交易可以不需要记录账目。随着你的业务的发展，以及与家庭或商业集体合作，应该保留基本的记录。

无论学员的文化水平如何，向所有的人分发资料：“管理你的资金”（培训帮助58）和“参考指南：商业和财务术语”（第三部分）。另外，参考指南中包含的符号可以帮助学员在以后记住关键的财务术语的含义。



个人和家庭开销与企业开销





管理你的资金

你需要钱来干什么？

在家庭中：

- 创建一个家（购置一处新的住所）
- 每日所需的物品（购买食物，清洁用具）
- 长期使用的物品（收音机，电视，摩托车）

在企业中：

- 开办费用（设备，注册费用，办公场所）
- 经营费用（购买原料，支付工资）
- 重新购置设备的成本（损坏）

当考虑到与你私人生活相关的费用时，确定区分开你的个人开销和企业开销
----保持两者独立。

企业中的女性

她的家庭	她的企业
用来支付家用及个人物品的钱	用来购买材料，补给，设备的费用等。
为所需物品及承担的家庭、子女、朋友的费用（例如，医院、学校的费用，与朋友交往的费用等）	用来支付薪水和其他劳务费用的钱（例如社会保险、健康保险、养老金等）
娱乐性消费，例如购买电视等。	用来购买机器、电脑等设备的钱。
保存在口袋、包、钱夹、家庭保险柜中的现金或以你个人名义开设的银行账户。	保存在企业、储蓄计划中的现金或在企业的银行账户。

为什么要掌控资金流动和怎样去掌控

— 简单记账的好处。

- 知道自己有多少钱收入和支出。
- 你能更好的控制自己的现金（提前计划和预算）。
- 你能监控你销量（销售情况）。
- 经常检查你的支出费用（成本监控）。
- 你能处理你的亏损和赢余（增加利润，减少亏损）
- 你可以比较一下：产品成本/销量；估计一下现实销售情况；比较各个销售期的情况；与竞争者做比较；市场等。
- 你可以注意任何时候别人欠你的钱
- 你可以检查钱是否遗失或被盗



哪些成本是你没有预计到的？ - 为什么你的成本会变化？

- 物资被浪费
- 你的业务中被盗或被滥用的物资
- 大量或少量购买原材料的差别
- 购入价格上涨（通货膨胀）
- 销售价格下降（过多的竞争者）
- 物品在供求方面的变化（例如，季节性的；地区性的；趋势）
- 产量的变化（由多到少；由少到多）
- 不充分的计划（参看单元4：管理）

你如何管理你的财务？ - 一些术语和概念：

- 成本：** 生产或提供这项服务成本是多少？
 - 定价：** 你要收取的价格是多少？
 - 预算：** 在你需要钱时所做的计划。
 - 利润：** 你所有的辛苦工作是否值得？你是否该从事另外一个行业？
 - 价格变化的影响：** 购买/销售数量的上升（例如，大量购买或销售）；产量变化；质量的提高等
- 收支平衡点：** “所有成本 ---- 所有收入”， “没有利润 ---- 没有损失”。

如何得到财务资源：

- 个人、家庭和集体资源：**
 - 积蓄（个人或集体积蓄）
 - 从家人和朋友那里正式借来的钱
 - 商业伙伴或投资者的资金投入（分成）
 - 你的企业利润
 - 房子、土地所有权（不属于现金，但很安全）
- 外部资源**（女性小型企业或女性集体可以得到的）：
 - 贷款：一种从银行借出并需要支付利息的财务资金；小型基金会；贷款人；其他资源
 - 需要考虑的结果：抵押品；保证金；利率；偿还时间；贷款申请的延缓，需要支付的贷款费用
 - 捐款：一种不需要偿还的现金礼物

练习22 成本与定价

目标

- 了解成本的主要类型和企业中的价格制定
- 了解如何计算成本和制定价格

时间

180 分钟

室内安排

呈U字型

材料和准备

- 练习19中的集体工作的结果必须在本练习中的步骤1和4中使用。在步骤1中，可以用卡片来复制“沙拉制造”业务中的主要成本项目（如：蔬菜，油，刀，洗菜的时间）
- 在配套挂图和记录板上准备标题：开办成本；运营成本；固定成本和可变成本等在步骤2中其他所用成本
- 给每个小组（4）买一些城市和乡村地区都有售的装有当地糖果，饼干或曲奇饼。在步骤2中使用学员熟悉的产品。

向学员分发幻灯片或配套挂图作为资料

- 固定和可变成本（培训帮助50 练习19 单元3.3）
- 每个单元的成本和价格表：张亮家的“健康橙汁”企业。
- 每个单位的空白的成本和价格表
- 成本结构（选做）

相关培训

单元3.3 练习19：创造一件产品和一项服务所需的条件

培训小组说明

在这一关键练习中，学员将学习怎样计算主要成本和如何定价。这一练习包括一个定价游戏（步骤2）和集体协作对一种商品和服务的成本的计算以及制定一个较为实际的价格（步骤4）

在很多培训课程中，在练习19会涉及到学员计算商品成本：通常“预计的商品总成本”会高于实际成本，因为单位成本中包括很多产品以及在时间内的变动而导致学员很难考虑到现实中所有的成本项目以及如何将各项分清楚。所以，培训小组最好采用当地有效和实际价格来计算。

具体步骤 步骤1 - 30 分钟

回顾单元3.3中练习19的经验：制作一件产品和提供一项服务业务的过程展示。通过列出原材料，劳动，和设备等成本计算“制造一件产品”和“提供一项服务”所用的成本。向“沙拉制造”工作组展示最后结果以及问他们在这个企业生产中哪些是主要成本。

向学员们提问，哪些是在业务开始之处一次性花费的成本，以及哪些成本是在商业活动中随时都要花费的成本。将与“开办和日常经营”相关的卡片分别用不同的标题放在活页挂纸和黑板中。说明开办成本和运营成本的不同点

- **开办成本**也就是你在开始业务时的成本，如购买厂房和设备。
- **运营成本**也就是你在继续你的业务时的成本，如租金和购买原料。

我们来继续进一步讨论运营成本：它们可以是固定的或变化的。按照以下步骤讨论：询问学员成本如“租金”和成本如“沙拉制造原料”二者的不同。询问学员是否租金这类成本是否会随着产品的增长而产生变化，或原料成本是否随着产品的增长而变化。学习印有“运营成本”的卡片再把印有“固定”和“可变成本”的卡片一起分发给学员。

说明固定和其他成本的差别（单元3.3 练习19中的培训帮助50）

- **固定成本** 不会随着商业中生产和销售的产品或服务而改变（商店或市场摊位的租金；车或摩托车的所有权；正式员工的工资）
- **可变成本** 随着物品或服务的生产的数量而变化（原材料；附加劳务成本；运输费用，例如车或摩托车的汽油）

要求学员思考成本间的区别使她们可以对固定成本和其他成本有更深入的了解。有时候，关于一项成本支出是固定还是可变成本的结论是有争议的，有些甚至二者兼是。例如，劳务费用既是固定成本也可以是可变成本。运输在很多企业中，根据实际情况也既是固定成本也是可变成本。企业家始终牢记的一点是：固定成本不会随销售数量而改变，但可变成本却会根据销售额而产生变化。通过介绍“刘佳的花店生意”的例子来说明。

刘佳的花店生意



刘佳和她的家人在自己的土地上种植花卉并在附近的一个城市的市场里销售。当鲜花收获后，刘佳就骑着自行车把它们送到城里，卖给她的一个朋友，再由那个朋友在火车站旁边的街上出售。每天刘佳把花送进城再回家要花上三个小时。如果花很多的话，她就会叫上她的哥哥和她一起进城送花。从她们那里进城的路况不是很好，如果下雨的话走个来回要花上4个小时。路上还有很多尖石头，所以自行车的轮胎最多一周就会被刺破。这种情况经常发生以至于刘佳每次一想起都会感到害怕。每当她车胎坏掉的话，在路上又会多花一个小时。所以根据经验，她知道每6个月她就需要买2只新轮胎。

3年后，自行车真的坏掉了。幸运的是她已经储蓄下钱来买一辆新车。另外一个好消息就是路面也平整了。所以她决定拿出自己的积蓄，再从她母亲那里借一点钱来买一辆摩托车。这就意味着，她每天只需要花1个半小时来送花。她也有了更多的时间来种花和卖花。如果花很多的话，她就跑两次，来出售双倍的花。她可以很轻松地偿还她母亲的钱，也可以很轻松地支付额外的油费并赚更多的钱。

询问学员在刘佳的花卉生意中的**交通成本**哪些是固定成本哪些是可变成本，并进行如下概括：

- 她每6个月需要购买的2只新轮胎是固定成本
- 她用来修车的钱是固定成本
- 购买摩托车是一种固定成本，也是她唯一的一次投资
- 油料的购买也是固定成本，但她跑两次卖出双倍的花的多余的油料费用则是可变成本。

解释的**折旧**的含义：刘佳知道她需要重新购买一个自行车，并需要开始储蓄钱来买一辆新车。在你购买设备时，购买就是一种消费。经过几年的使用，如果设备不再有用你就需要重新购买一个。

询问学员在刘佳的花卉生意中的**劳务成本**哪些是固定成本哪些是可变成本，并进行如下概括：

- 刘佳每天花在路上送花的3个小时就是她的日常劳务成本。这些是固定成本。
- 当下雨或轮胎破损的时候，多出的运输时间也是固定劳务。
- 同样的，在她需要帮助送花的时候，她也要支付她哥哥的劳务费用。这些是可变成本，因为在有她哥哥帮助的情况下，她的销售额也是两倍。

继续关于劳务成本进行进一步的讨论，因为学员必须知道**“时间就是金钱”**。解释为什么必须在成本计算中包括她自己的劳务时间和其他工作者的劳务时间：

- 企业女性花在商业活动上的时间是一项成本，因为她不能用这些时间做其它事情。她要忙于她的商业活动（这叫做“机会成本”）
- 女性往往会认为她们花在家务上和商业上的时间为“自由”时间。但实际上不是如此。家庭的劳动贡献对商业成功来同样很必要。
- 她们必须决定是否经常给自己付薪或是当她们知道自己有多少利润时才给自己付薪。
- 所有企业女性都需要经常检查自己的业务带来多少利润或是没有利润。辛苦劳动却只赚到很少钱是没意义的。

步骤 2 - 30 分钟

邀请学员参与**定价游戏**。说明此游戏不要求任何过于严格的成本计算。学员将会进行可能的价格估计，以及如此定价的原因和过程。将学员分为四个组，每两组分别代表城市人和乡村人。给每组一包糖果以及团队工作的相关信息。

- 每包从附近城镇买来的糖果（饼干或曲奇饼）×个（得出这包糖果用当地货币表示的实际价格）
- 决定每个糖果或饼干的售价或你定的每个单位糖果的售价（不同数量），以及你的利润。
- 决定你的糖果的最低售价和最高售价
- 给出这种售价原因

每组有 **5 分钟** 时间讨论和决定。一旦他们准备好了，询问他们在作出定价后所得结果，或不同数量与不同时间而引起不同价格。工作组应该解释他们是定价的原因。

询问学员如果顾客在年内购买同样数量的糖果，或当她们可以预计更高的销售额时正处在销售高峰期（国家节日、宗教节日交换礼物、开学或学期结束、或者其他时间），或其他预计的销售淡季。同样利用其他例子，例如水果、冰淇淋、果汁或其他当地产品。

询问学员是否价格会随地方的不同而变化，以及她们对于最喜欢的侄子、侄女、同一村子的老人、一个她们不认识的当地人和一个旅游者是否会收取同样的价格。

通过概述三个主要价格标准来完成此练习：

- 成本： 实际产品成本 + x% （加价百分比或利润率）
- 竞争者价格： 竞争者的价格是多少？
- 市场价格： 顾客希望或者有能力购买吗？

大多数学员将会体验他们把这些定价标准用于练习中（和他们的企业中），即使有时是不自觉的运用。他们会发现在日常企业运营的定价环节中，使用此类定价标准非常有益。

步骤 3 - 20 分钟

学员现在已经准备好把成本和价格规则结合在一起。

张亮展示家庭企业的健康橙汁（培训帮助59）中关于单位成本定价的幻灯片和配套挂图。简要讨论张亮家庭企业中成本情况，集中讨论哪些价格在单位（一瓶橙汁）中是变动的。

把“收支平衡点”当成一个易于掌握的概念来讨论，给那些不喜欢与女性企业家谈论“企业”的商业伙伴和银行家留下深刻的印象。当你的业务处于既没有赢利也没有损失的情况下，就是收支平衡点。每天生产300瓶橙子汁，每瓶以15.67的价格出售，这项业务就达到了它的收支平衡点：

- 每天总成本（固定成本加上可变成本）就是4,700
- 每天收入是： $300 \times 15.67 = 4,700$

当然，张亮家并不希望以15.67的价格出售他们的橙子汁，因为这样一来她们的赢利就很少了。除了还可以支付她们的工资以外，已经跌到了企业生存的最低限度。因此她们在白天以25的价格出售，而在晚上的高峰期以20的价格出售，就和这条街上她们周围其他的果汁销售商一样。通过这样的办法她们可以确保每天售出300瓶果汁。

步骤 4 - 90 分钟

在第4个步骤当中，学员将计算每单位产品和服务的成本和价格。（“沙拉制造”和“美发”小企业）把学员分成 4 - 6 个工作小组。让一半的小组去计算每单位的沙拉的成本（生产业务），让另一半的小组去计算每单位剪发的成本（服务业务）。这些小组可以利用练习19中提到的实际成本，同时他们也可以改变他们之前计算的成木。把空白的图表分类成单位成本和价格（培训帮助60）并通过主要条目做解释。学员必须符合主要成本并且定好收取顾客的产品价格。

让这些小组充分地出示他们的结果。分别比较每一组的最终单位产品和服务的成本。很可能在其中存在着差别。充分讨论这些差别，并且在最符合实际的成本和价格方面达成一致。

向学员询问产品或服务的实际市场价格。并将这些和小组工作的结果作对比，并且询问以下问题：

- 哪个小组提出了具有竞争性的单位成本（比实际市场价格低的单位成本）？
- 对每个小组的业务的可性性，你可以得出什么结论？
- 哪个小组获得利润或亏本？
- 每个小组可以做些什么来改善结果。
- 向他们说明许多企业家没有正确地计算他们的成本，所以，他们亏本了，而没有盈利。

选择性练习：如果学员有兴趣并且已经有了一些商业经验，你可以介绍另一种划分业务主要成本的成分（培训帮助61）。

步骤 5 — 10 分钟

最后，概述所学的主要内容：

- **计算你的业务中的开办成本。** 作为一个生产性的企业，你需要购买设备。如果是服务性行业，你也将需要开办费用。
- **计算你的业务中的操作成本。** 这些是你运营你的企业所需的成本。记住：有些会随着你的销售情况而变化，它们就是可变成本。有些则不会随着销售额而变化，所以它们是固定成本。
- **计算你的劳务成本。** 你拥有为你自己和你的家庭赚钱的产业。时间就是金钱。当你在经营你的企业时，你不能去做其他的事情。问问你自己：我有时间吗？从业务中赚到的钱值得我花费这么多时间吗？
- **计算你的收支平衡点。** 这是你支付成本的最低限额。你的利润来自于支付了所有开销后的收入。
- **制定你的价格！** 这要根据你经营企业的成本，你竞争者的价格和你的顾客是否愿意在这个价格购买你的产品。



单位产品的成本与定价表： 张亮的家庭企业的“健康橙汁”范例

产品：橙汁		提示：按照当地的货币和价格	
售价：		日产量：300	
原材料成本	购买数量	购买价格	成本（元）
橙子	1500个（或150公斤）	3元/公斤	450
糖浆	1罐	100元/罐	100
果汁瓶	300个	0.5元/个	150
(1) 原材料成本总计			700
其他可变成本	购买数量	购买价格	成本
水	10升	免费	0
(2) 其他可变成本总计			0
(3) 可变成本总计 (1+2)			700
固定成本项目			成本
租金			25
工时	8小时X12.5元		100
设备			50
运输			25
(4) 固定成本总计			200
(5) 总成本 (3+4)			900
(6) 定价			单位价格
1瓶橙汁避免亏损的最低价格（收支平衡点） 单位产品的总成本：900/300=3			3
想要获得300元的利润，一瓶橙汁的价格是			4
想要获得600元的利润，一瓶橙汁的价格是			5



单位产品的成本和定价表： 填空

产品：橙汁			
售价：		日产量：	
原材料成本	购买数量	购买价格	成本（元）
(1) 原材料成本总计			
其他可变成本	购买数量	购买价格	成本
(2) 其他可变成本总计			
(3) 可变成本总计 (1+2)			
固定成本项目			成本
租金			
工时			
设备			
运输			
(4) 固定成本总计			
(5) 总成本 (3+4)			
(6) 定价			单位价格
1瓶橙汁避免亏损的最低价格（收支平衡点）			
单位产品的总成本：			
单位产品的利润_____			
单位产品的利润_____			



成本的构成（选择性练习）

开办成本

- 设备
- 注册费用或执照费用
- 银行开户的成本

生产成本

- 原材料
- 生产费用（电，材料运输，生产地点的租金，水）
- 劳务成本（人力资源）

管理成本

- 电话费，办公地点的租金，电费，保险
- 企业家的薪水

销售成本

- 广告，宣传，促销，特别销售，委托销售
- 分销（渠道）成本

财务成本

- 贷款利息

折旧

- 昂贵机械、设备和工具

练习 23 记账工具

目标

- 意识到在成功管理企业方面，记录账目的重要性
- 学习关于企业的基本财务记录和计算工具

时间

60 - 90 分钟，根据学员的受教育程度和兴趣可做调整

室内安排

呈U字型

幻灯片或配套挂图与分发资料

- 什么是记账
- 简单记账范例：银行
- 记录本、复式记录法范例：填空
- 顾客额记录：刘爱兰和王玉红的小店的例子

- 利润和亏损情况：“妇女积累财富”村庄集体企业范例
- 记账系统
- 现金流动图表
- 李红的商店的现金流动计划1号
- 李红的商店的现金流动计划2号
- 现金流动计划：银行
- 财务管理的主要学习点

准备

在本节练习的步骤1中，带上真正的当地的账簿。
(培训者和/或学员的私人、家庭或集体企业的实例)。

培训小组注意事项

本节培训让学员熟悉记账和财务管理工具。它并不包含资金流动情况的利润和亏损的计算练习—这些都可以在如国际劳工组织的“创办和改善你的企业”(Start and Improve Your Business, SIYB)以及其他企业培训练习中找到。学员需要掌握一定的基础的读写能力来理解例如现金流计划和损益表中所使用的数字。如果参加培训愿意了解更多有关此方面的知识，提供给她们培训机会和记账格式的示范。

向学员分发快速参考指南：商业和财务术语（章节3），利用本指南中的说明来帮助解释新的概念和术语，并在学员的阅读方面提供一些技巧来帮助她们记住这些概念和术语。


具体步骤

步骤 1 - 20 分钟

什么是记账？ 通过询问学员她们所了解的什么是记账，以及她们之前是否正确记录帐目来介绍这个话题。鼓励学员分享她们最初步的记账办法。同样对于文化程度不高的小组，试图找到基于当地知识和经验的说明。通过幻灯片或配套挂图来介绍培训帮助62：

什么是记账：

对于有文化的小组来说，记录账目就是把账目写下来：对于文化水平低的人来说，记帐意味着知识或记住：

- 
- 你从你的企业中得到多少钱
 - 你在企业投入了多少钱
 - 不同的人欠你多少钱
 - 你欠别人多少钱

解释什么是交易：**交易**就是通过金钱（价值）进行货物或服务的交换。金钱（或价值）通过交易在企业中流动。两个交易中的企业“金钱收入”的例子：

- 一个顾客从你的企业中购买货物（一件产品、一项服务）---你的企业从顾客那里获得金钱。
- 你把你从企业中获取的金钱保存在存款帐户--- 支付你利息的银行里。

从学员的交易中找出可以展示企业中**资金如何收入**的例子

然后再找出可以展示商务中**资金如何支出**的例子（支付货物、原料、劳务、租金、水电费和其他成本）。两个“金钱支出”的例子：

- 你企业订购了货物和原材料：从供应商购买商品或原材料而支付的钱。
- 你是业主，或者是在企业中工作的成员。企业支付你薪水或你可以从企业中拿到“利润分成”。

向学员询问记账的好处，以及这些记录是如何对他们的企业起到帮助作用的（在个人或小组的基础之上都可以）。总结这次讨论：

- **账簿帮助你控制资金：**你的账簿展示了在你的企业中哪一点上该使用多少钱。利用这些账簿可以确保钱没有流失或遗漏。
- **账簿展示了你的企业是如何运作的：**你的账簿可以帮助你为时不晚的情况下找到问题。利用账簿找到一些问题，如成本太高、销售失败、遗漏（你自己或另外一个人滥用资金）等。
- **账簿向他人展示了你的企业是如何运作的：**当你申请贷款或者交税时，你需要一份正确的账簿。利用你的账簿展示你的企业都在有次序的进行以及你在掌控你的业务。
- **账簿帮助你规划未来：**账簿展示了你的业务在过去的运行状况和现在的情况。当你了解自己企业的优势和劣势时，你就可以正确地规划未来。
- **账簿可以帮助你记住债务人和债权人：**你的账簿可以表明你从顾客那里赚了多少钱和他们的名字。同时它也可以提醒你你还需要付给他人多少钱（例如你的供货商）

步骤 2 - 20 分钟

记账系统。 记账系统越简单越好。说明此系统必须包括你放在卡片上的财务管理的信息，且不能多于此类信息！

对文化水平低的组，讨论是否有人可以在培训完成时帮助填表（长子、丈夫、亲戚、朋友、合作伙伴）。鼓励他们学习怎样读、写和计算。

说明相关的基本记账工具（如下），请学员选择他们企业起步时所需工具。记账系统包括以下几个部分（根据学员的需要来选取）：

展示企业女性和其助手通常记录其商店的简易记账范例（培训帮助63），给所有学员发一份复印件。你也可以展示或发放具体的账簿或复式记账范例的复印件（培训帮助64），但要根据学员的教育水平和他们的兴趣：

1. **账簿：**这是记账的中心环节。在账簿中，应做以下这样的记录：
 - 你的企业的所有收入及来源。
 - 你的企业的所有支出及用在什么地方。

养成在每天经营开始和结束时将交易情况记入账簿的习惯。

2. **银行记录本：**如果你有一个银行户头或农村信用社的户头，你必须时常注意你的帐户的变化。

说明：如果你想将企业收入存入银行，你必须在账簿中记入“现金流入”。

3. **客户账簿：**展示一个在幻灯片或配套挂图上客户账簿的例子并作出讲解；当你赊销商品给客户时，每次他们欠你多少钱。同时还要记录你每次从客户那里收到多少钱。

制作自己的客户账簿，其中一部分记录一般顾客，另一部分记录经常光顾的顾客的账目情况。

3. **收据：**收据是一种书面的交易的凭证，对于小规模企业哪怕是出售邮票或其他的低价值的行业都是必要的。在记账中，收条和其他的书面交易凭证，就被称收据。其他书面凭证的例子如下：

- 当顾客从你那里购物时，你应该给顾客收据的复印件
- 当你购买原料或交纳电费时，你就应该得到收据或者发票。

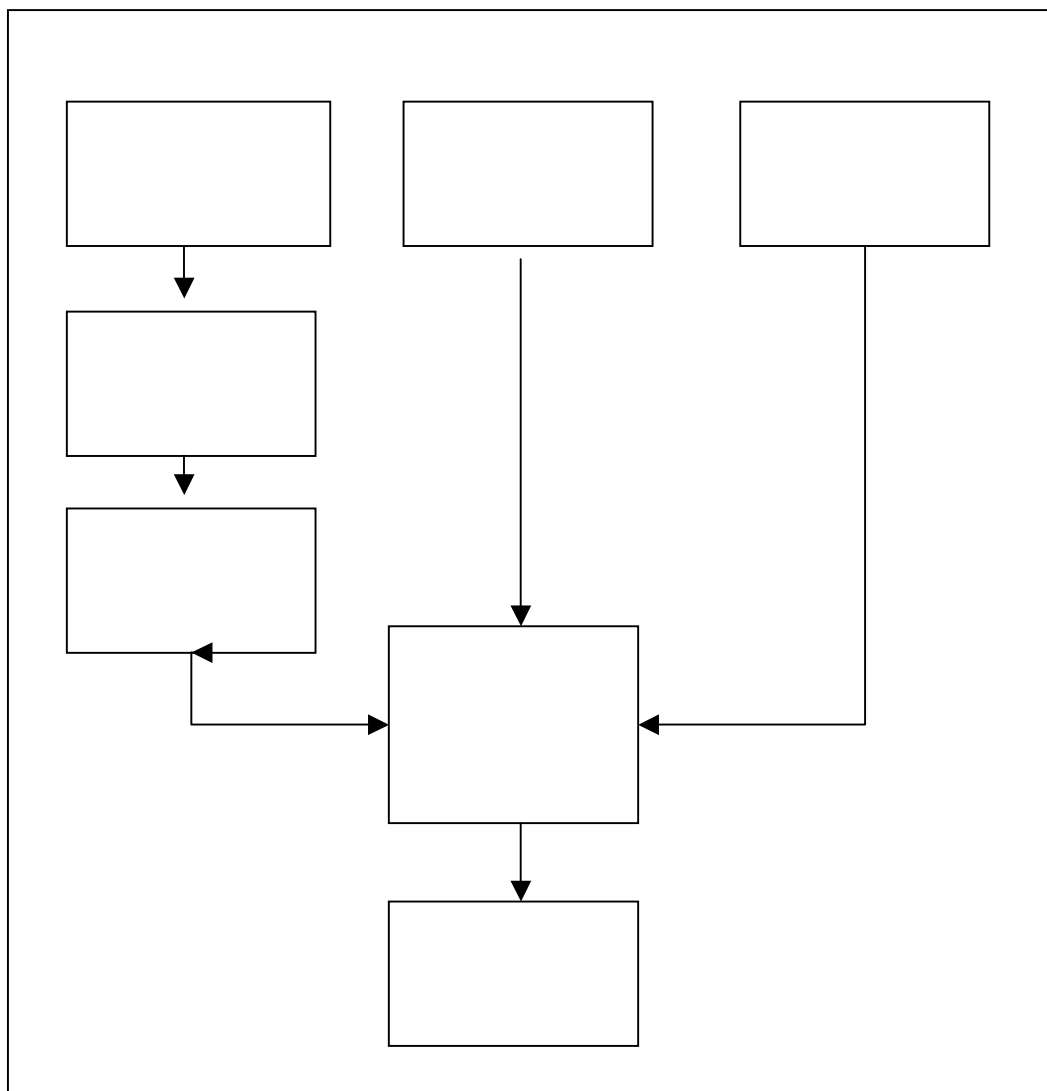
如果没有书面凭据，你需要自己把交易细节写在一张纸。什么时候、谁、以及资金是如何流动的。如果你的账目中有错误，发票就会帮你找出这些错误，因为它们就是所发生的事情的证据（交易）。

为**每一张发票**编号（1号 = 每年的第一张，依此类推）。当你在你的记录本上记录下所有的发票时，按照它们的编号整理保留。

5. **损益表**：要想知道你企业的运作情况，利用账簿上的信息准备一份赢利和亏损报表（损益表）：

- 你可以把相似的项目分成小组，例如销售；购买原料；薪水及常用物品的开销。赢利和销售情况都可以通过一个图表来显示所有的交易情况。
- 为了完成你的损益表，你必须从你的销售收入中减去的所有成本。当销售价格高于成本时，你的生意就在**盈利**，当销售价格低于成本时，你的生意就在**亏损**。
- 每一个规模大一点的企业都应该在年末有一个损益表。有些生意甚至每个月，每三个月或每六个月都有一份损益表。
- 展示“妇女编织”（培训帮助67）的损益表，并探讨这些数字。询问学员：她们每个月都赢利吗？答案是：没有。如果她们作一份损益表的话，她们就会知道当她们没有时间搞编制的两个月时间里也是没有收入的，而在另外几个月中她们大量地编制所以每年的总体情况是赢利的。如果她们没有制作一份损益表的话，答案就是：有。她们中的一部分人，特别是新加入的人如果知道有几个月一点收入都没有的话一定会感到震惊。

在讨论完5个关键记账工具后，向她们展示“**记账工具是如何工作的**”的配套挂图，她们就会得到一张全面的记账系统的图片（培训帮助67）。

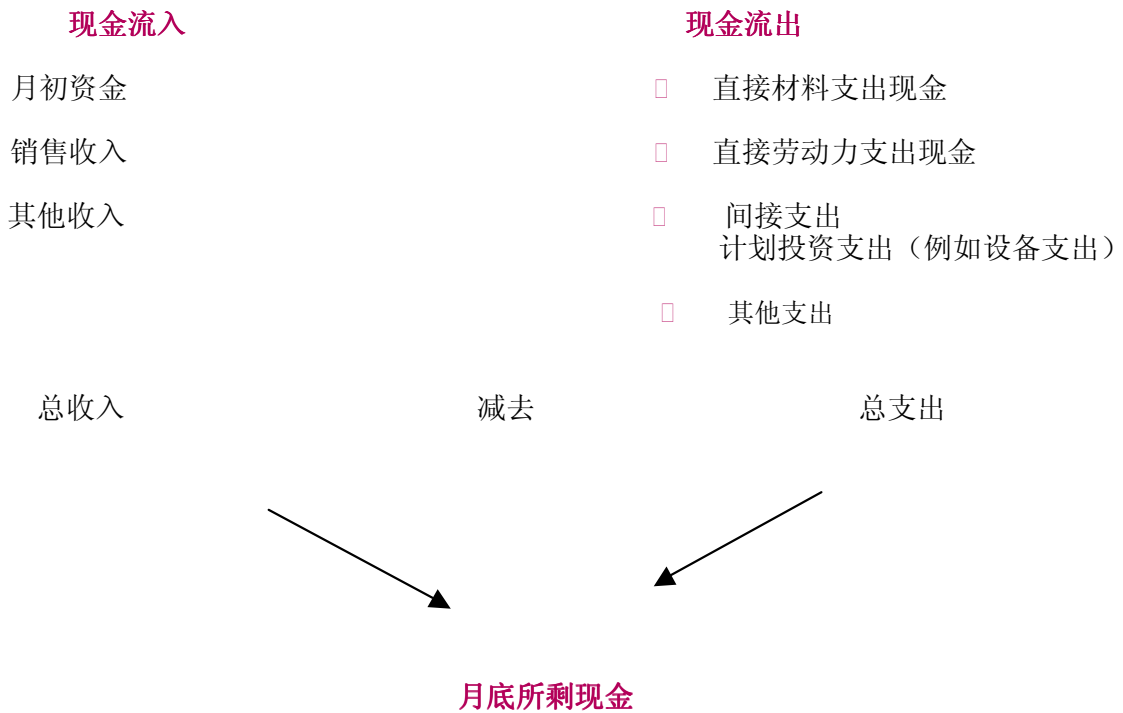


步骤 3 - 20 分钟

说明在很多企业中都会使用**现金流计划**。这是展示每周或每个月在你的企业中有多少资金流动的预测。它可以确保在你的企业中，任何时候都不会缺少资金。

展示现金流图表（培训帮助68）并作如下说明：一份现金流图表的时间范围是几个月，通常是3-12个月。它一般有几个登记项目用来记录现金收入，几个登记项目来记录现金支出。

现金流图表¹



作为企业人士，你必须保证有足够的现金支付成本。即使以整年来算你盈利，也有可能在这一年中的某个时候面临资金短缺。向学员问一些事例，然后做以下这样总结：

- 在销售产品之前，你必须购买生产所用的原料和其它相关生产资料。这意味着在收入现金之前必须支出。
- 你赊出产品：你的客户购买你的产品但延期付款。
- 年初你必须付租金和注册费，这同样是现金收入之前的支出。

为了明确一年中你是否有足够的资金，有必要制定一个（像李红公司为它们的商店制定的）现金流计划。展示kokk刘爱兰公司的现金流计划¹（培训帮助69）然后讨论它。问问学员是否通常不会出现资金短缺。如答案是否定，那么可能是因为太多赊帐。

¹在这张现金流表中，现金是指现实意义上的钱（包括钞票和硬币）以及银行存款

邀请学员来确定制作一份资金流计划的实用性，并作如下总结：

- 你可以在未来资金短缺之前收到一份警告
- 你能够更好的掌控资金的流动（资金流入----资金输出）
- 你可以在资金发生流动之前进行预防并解决资金流动的问题
- 当你需要资金时你可以拥有足够的储备

步骤 4 - 20 分钟

债权人和债务人： 介绍债权人和债务人的概念：

- 那些拥有企业资金的人通常都是债权人
- 那些欠下企业资金的人通常都是债务人

讨论债权人和债务人的作用，以及你如何通过你的资金流计划来进行观察。回到李红的商店的例子。到了3月，生意中就没有了足够的资金。向学员展示李红的第二份现金流计划（培训帮助70）：假设她的债权人提早1个月还她的钱，那么她会有足够的资金吗？是的。那么这项生意会获得更多的利润吗？不会。（除非李红可以改变未按时归还钱的人的利息）。告诉学员，赊销通常是企业失败的一个主要原因，因为很多人都无力偿还债务。如果学员感兴趣的话，可以给她们分发一份空白的资金流计划表（培训帮助71）。

步骤 5 - 15 分钟

最后，总结**财务管理的学习要点²**并向学员分发一份复印件（培训帮助72）。

- **计算你企业的开办成本。** 每种企业都是不同的。对于生产性的行业你需要购买设备，你如果开始经营服务业，你将同样需要开办成本。
- **计算你企业的运营成本。** 这是在你运作你的企业时需要的成本。记住：一些会随着你销售变化的成本是可变成本。另外一些不变化的则是固定成本。
- **计算你的劳务成本。** 你拥有为你自己和你的家庭赚钱的生意。时间就是金钱。当你在经营你的生意时，你无法做其他的事。问问你自己：我有时间吗？生意上的收入值得我花这么多时间吗？

² 材料：摘自“自我雇佣的福利。对想改变自己生活女性的向导” Melanie Buffel&Mary Mogan，加拿大，为ILO准备的2003年社会财务计划

- **计算你的收支平衡点！** 这是你支付成本的最低限额。你的利润来自于支付了所有开销的收入。
- **制定你的价格！** 这要根据你经营产业的成本，你竞争者的价格和你的顾客是否愿意在这个价位购买你的产品。
- **准备一份现金流图表！** 包括你的销售预计和你每周或每月的商务开销，并检查在生意中是否有足够的资金。
- **在你的销售预计和开销的基础之上做决定。** 要现实一点，并不要对多次查看这些数字感到害怕。
- **每6个月或一年保持做一份记账系统和一份损益表。** 经常检查你企业中的资金是否和账簿中的保持一致。
- **对于这些财务练习，不要仅做一次，而要保持持续性的练习。** 经常更新你的账目记录系统。并经常检查你是否在赢利或者你在接下来的几周或几个月里是否有足够的资金。



什么是记账:

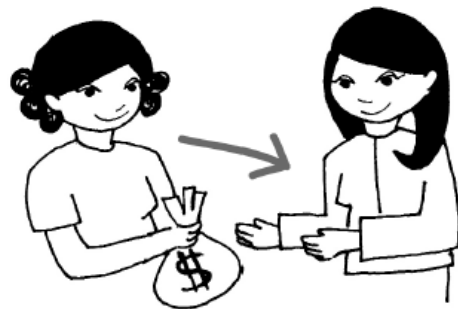
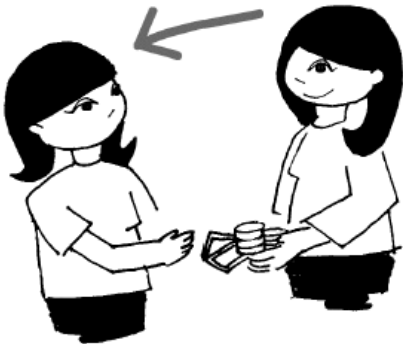


有文化水平的小组:
写下来作为记录



低文化水平的小组:
做记号以便了解或记住:

- 你的企业能收到多少钱
- 你的企业需要支出多少钱
- 别人(不同的人)欠你多少钱
- 你欠别人多少钱





简单的记账范例：填空

 日期	 操作/交易	 收入	 支出	 余额



账簿： 复式记账法范例： 填空

项目 1：
资金 收入-支出

项目 2：
不同的成本的收入-支出

日期	细节	收据 编号	现金			银行存款			销售	材料 支出	劳务 支出	设备 支出
			收	支	余额	收	支	余额				



你需要
易发生
金或者

你需要了解你把资金花费到了什么地方。
对于每一笔支出，都要记录在栏目中
以便提示你自己把钱花在了什么地方。
E不

材料： 节选自ILO的《改善你的企业》中的范例（IYB） 基础



客户账簿： 刘爱兰和王玉红的商店范例

店主： 刘爱兰和王玉红
顾客： 高勇（地址：黄河路12号楼1-302）

说明	日期	细节	数量	赊购金额	付款金额	余额	签名
高勇赊购	10月26日	账簿，每份5元	4	20.00		20.00	高勇
高勇赊购	11月3日	收据本，每份12元	2	24.00			
		铅笔，黑色 每个1.25元	4	5.00		49.00	高勇
高勇付款	11月10日	付款			49.00	0.00	刘爱兰和王玉红

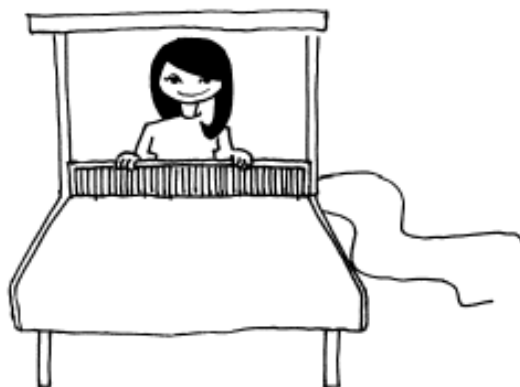
注意： 使用当地价格和货币

材料： 节选自ILO的改善你的企业（IYB）基础知识



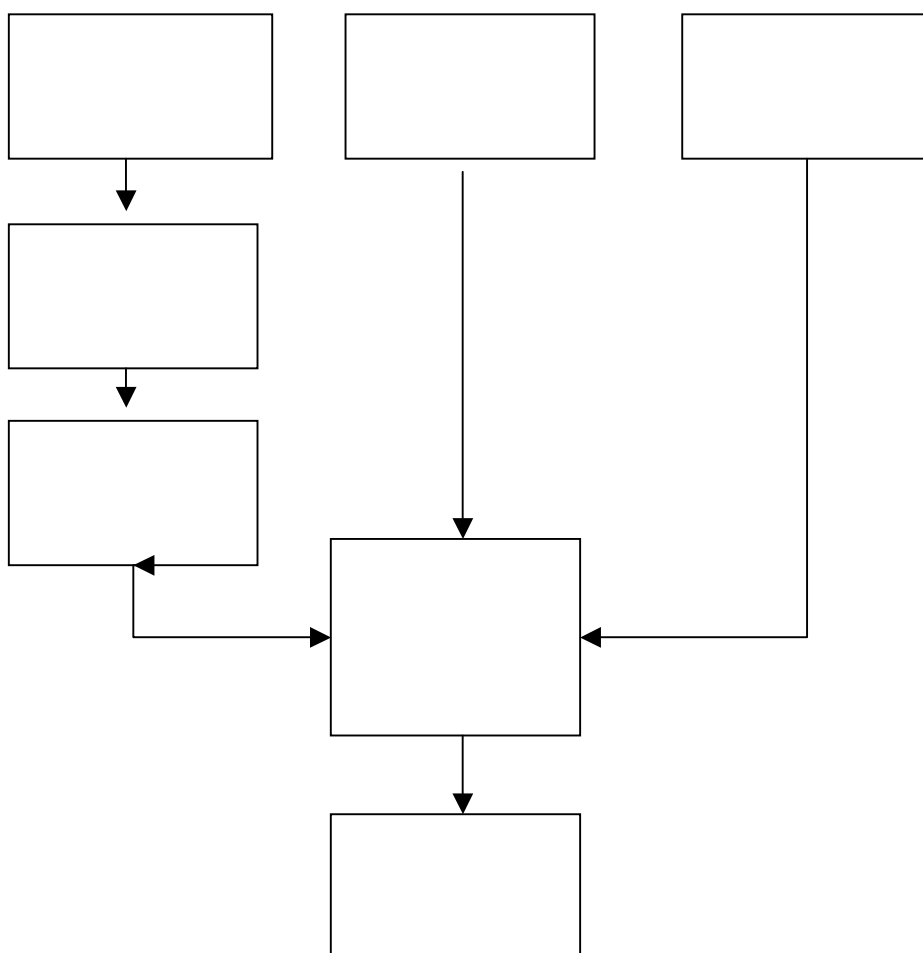
“妇女编织”集体形式企业的损益表

月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总计
销售收入	20	10	20	10	50	20	0	20	50	20	0	20	240
开销	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
每个月的赢利或亏损情况	10	0	10	0	40	10	-10	10	40	10	-10	10	120
赢利或亏损累积	10	10	20	20	60	70	60	70	110	120	110	120	120





记账系统





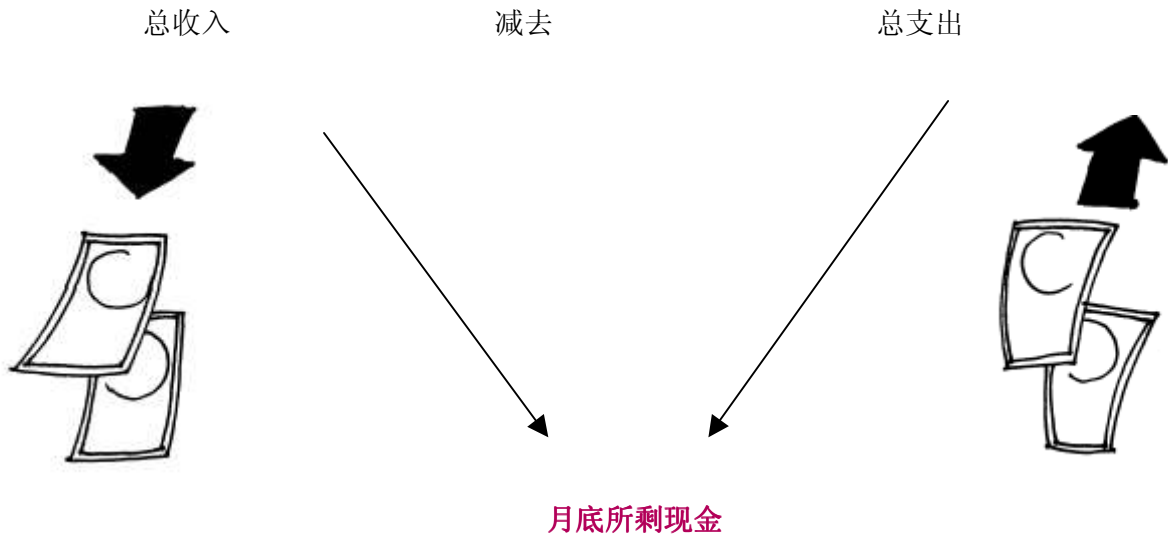
现金流图表¹

现金流入

月初资金
销售收入
其他收入

现金流出

- 直接材料支出
- 直接劳务支出
- 间接支出
计划投资支出（例如设备支出）
- 其他支出



³在这张现金流表中，现金是指现实意义上的钱（包括钞票和硬币）以及银行存款



李红的商店的1号现金流计划

	月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月
现金流入	月初的现金 (开端平衡)	7000	5400	3800	-2300	2400	1350
	现金销售	7500	6000	6000	6000	7500	12500
	赊销收入 的现金	--	2500	2000	2500	2500	1500
	其它收入	-	-	-	12000	-	-
	现金流入总计	14500	13900	11800	18200	12400	15350
现金流出	现金购买	2000	3000	4000	3000	3000	5000
	支付赊购的现金	-	-	500	750	1000	750
	工资	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	房租	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	偿还贷款	-	-	1000	-	-	1000
	贷款利息	600	600	600	550	550	550
	其他	1500	1500	3000	6500	1500	3000
	现金流出总计	9100	10100	14100	15800	11050	15300
	月末现金 (结尾平衡)	5400	3800	-2300	2400	1350	50

材料：改善你的企业（IYB）手册（第三版，1991），现金流预算

李红的商店的2号现金流计划

假设：所有的债权人提早一个月还钱：

李红商店的1号资金流动计划		3月	4月	5月	6月		
现金流入	假设：月初现金 (开端平衡)	7000	7900	5800	200	4900	2850
	销售收入	7500	6000	6000	6000	7500	12500
	赊销收入 的现金	2500	2000	2500	2500	1500	
	其他收入	-	-	-	12000	-	-
	现金流入共计	17000	15900	14300	20700	13900	15350
现金流出	现金购买	2000	3000	4000	3000	3000	5000
	支付赊购 的现金	-	-	500	750	1000	750
	工资	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	租金	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	偿还贷款	-	-	1000	-	-	1000
	贷款利息	600	600	600	550	550	550
	其它支出	1500	1500	3000	6500	1500	3000
	现金流出总计	9100	10100	14100	15800	11050	15300
月末现金 (结尾平衡)	7900	5800	200	4900	2850	50	



现金流计划：填空

	月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月
现金流入	月初现金 (开端平衡)						
	销售收入						
	赊销收入的 现金						
	其他资金						
	现金流入总计						
现金流出	购买现金						
	支付赊购的 现金						
	工资						
	租金						
	偿还贷款						
	贷款利息						
	其他						
	现金流出 总计						
	月末现金 (结尾平衡)						

材料：改善你的企业（IYB）手册（第三版，1991），现金流预算



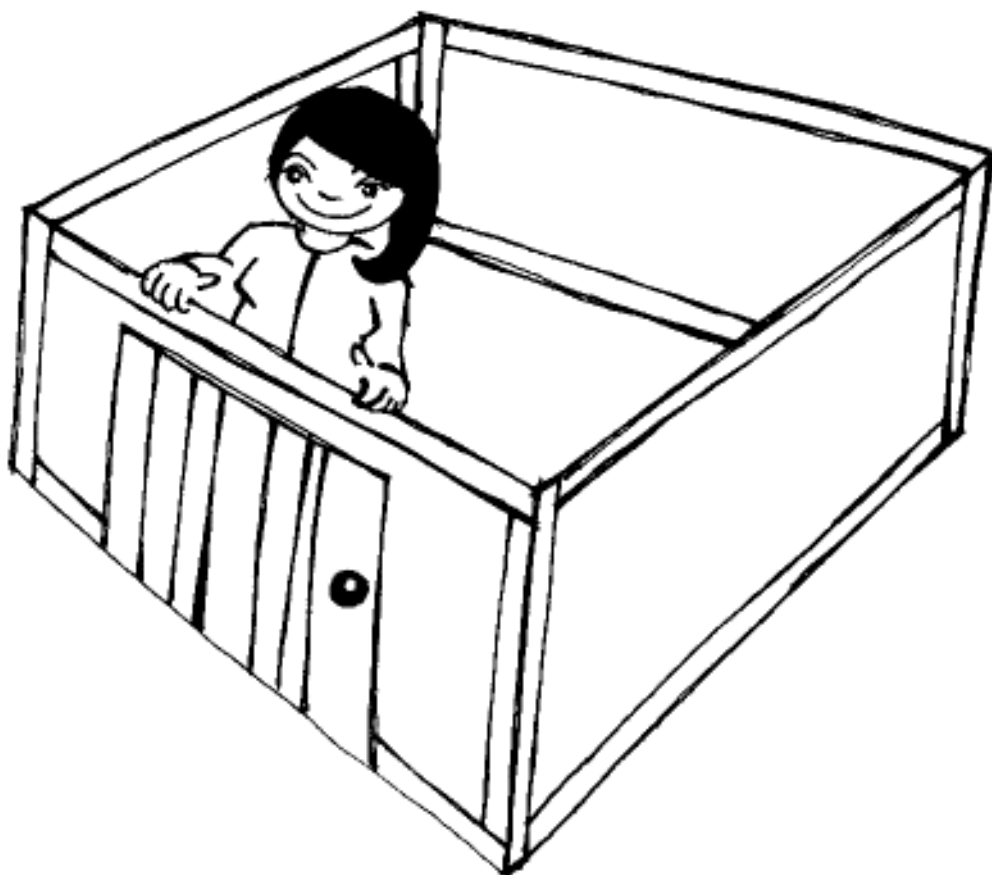
财务管理中的学习要点⁴

- **计算你的企业的开办成本。** 作为一个生产性企业，你需要购买设备。如果是服务性行业，你也将需要开办费用。
- **计算你的企业的运营成本。** 这些是你经营你的企业所需的成本。记住：有些会随着你的销售情况而变化，它们就是可变成本。有些则不会随着销售额而变化，所以它们是固定成本。
- **计算你的劳务成本。** 你拥有为你自己和你的家庭赚钱的企业。时间就是金钱。当你在你的企业时，你不能去做其他的事情。问问你自己：我有时间吗？从业务中赚到的钱我花费这么多时间吗？
- **计算你的收支平衡点！** 这是你支付成本的最低限额。你的利润来自于支付了所有开销后收入。
- **制定你的价格！** 这要根据你经营企业的成本，你竞争者的价格和你的顾客是否愿意在这个价位购买你的产品。
- **准备一份现金流表！** 包括你的销售预测和你每周或每月的企业开销-并检查在生意中是否有足够的资金。
- **在预测你的销售和开销的基础之上做决定。** 要现实一点，并不要对多次参看这些数字就感到害怕。
- **每6个月或一年保持做一份记账系统和一份损益表。** 经常检查你企业中的资金是否和账簿中的保持一致。
- **对于这些财务练习，不要仅做一次，而要保持持续性的练习。** 经常更新你的记账系统。并经常检查你是否在赢利或者你在接下来的几周或几个月里是否有足够的资金。

⁴ 材料：节选自“自我雇佣的福利。对于想改变自己生活的女性的指南”，由Melanie Buffel 和 Mary Morgan为ILO准备的社会财务计划 加拿大，2003

单元 4

人、组织和管理



单元 4.1 自我管理和对他人的管理

主要内容

对于任何企业或者组织来说，人都是最重要的资源。人们根据不同的风格和经验来进行管理和组织自己及他人。很多女性都是优秀的企业经理人，但是，她们的特殊技能和工作能力与职业经理人相比还是有一定的差距的，而且，在针对有较低文化水平的女企业家参加的培训课程设置时，组织和管理的培训往往被忽略，而且认为她们不需要管理技能。

目标

单元4.1的目标在于通过增加女性企业家的意识和自信，使她们可以在企业中扮演经理人和领导者的角色，在自己或他人的企业中最大限度的优化使用资源、技能并发挥积极性。

练习

24. 自我管理和对团队工作的管理
25. 对个人、家庭和集体形式的企业的管理
26. 家庭企业：工作共享、决策和收入
27. 信任行走小游戏（选做）

练习 24 自我管理和对团队工作的管理

目标

- 帮助女企业家在管理企业时更加自信
- 帮助学员在决定领导风格时做出有依据的选择

时间

90 分钟

室内安排

- U型
- 在步骤3中，小组成员可以坐在有空间的桌子或地上

准备工作

- 活页挂纸和黑板
- 报纸，活页挂纸，纸盒，配插图的杂志，纸杯，火柴盒，房间中可用的装饰材料，剪刀，尼龙绳，胶带或者其他替代材料。给每组准备一份以上的材料
- 在活页挂纸或黑板上准备制作高塔的管理评价表

幻灯片或活页挂纸

- 管理风格
- 制作高塔的管理评价表

相关内容

- 单元 1.2: 人的生命周期和企业的生命周期， 练习 4
- 单元 2.1: 企业女性：她能够做到， 练习 5

具体步骤

步骤 1 - 5 分钟

女性通常都是很好的经理人。她们可以同时处理很多事。要求学员描述她们从早上起床到晚上睡觉的一天中需要“管理”的职责和事物，包括所有的家务和生产活动。把所有的例子记录下来并列在活页挂纸上。

继续询问她们在自己的生活或企业中希望达到的目标和得到的结果。可能会提到的关键词语，比如，“更多的收入”，“欢乐幸福的家庭”，“做一件有意义的事”，“建立良好的关系”，“对社会的贡献”等，将它们记录在活页挂纸上。

步骤 2 - 15 分钟

请学员把她们认为成为一个好的经理人的关键技能列在活页挂纸上。学员可能会产生一些关于目标和结果（达到目标或结果）、关系（有良好的交流能力）以及价值观（诚实，团结）等想法。通过学习主要的管理技能列表来总结这些讨论。作为一个经理人，你需要做到以下几点：

- 争取积极主动
- 实现目标和梦想
- 建立一个系统的计划来达到你的目标
- 为实现目标而保持热情
- 实践的并完成你要做的事情
- 系统的设立目标
- 计算风险：收集信息并挑选最佳的替代方案
- 有能力并灵活地把握机会
- 寻求他人来共同完成这个计划：合作、协调、委托、信任
- 诚信
- 在不同的小组和不同的业务、家庭、集体和社会中建立团结协作，加强凝聚力
- 其他学员列举的技能

利用上面给出的列表，询问学员是否在管理特征和风格中发现男女之间的区别。传统的社会性别形象如：男性擅长领导能力、设立目标及风险计算；女性则在合作、关系协调、关怀、诚信上更胜一筹。解释以下几点：

- 这些社会性别观念与在所处的社会对于什么才是男女所擅长的技能的社会价值观念是息息相关的。女孩和男孩都是根据这些来交往、学习和成长的。
- 好的管理能力需要把上面提及的男性化和女性化的技巧结合成全面的经理人技巧。
- 通常，男性和女性需要通过获取他们所缺乏的技能来成为一个好的经理人。
- 请学员列出在她们所拥有的优势技能和希望发展的领域。鼓励学员着重对于优势技能的使用，而不是着重于克服弱项。

步骤 3 - 10 分钟

介绍在不同类型的企业中应用多年的不同管理风格（培训帮助73）：

管理风格

传统/等级制的管理风格	强调无论如何都要达到目标! 领导者容易做出等级制的决定及强制指定工作方法
技术产业和工厂的管理风格	强调生产力和输出，而不强调个人
以人为本的管理风格	强调激发个人，团队协作的能力， 并且共同参与决策。
社会化的管理风格	强调社会能力、沟通和服务方向

总结以上管理风格的最好办法就是实践。传统/等级制的以及技术产业和工厂的管理风格可以描述为一种“从上到下”的方法。相反地，社会化的和以人为本的管理风格则是“从下到上”的方法。两者都是以完成工作为需要的。

步骤 4 - 30 分钟

把学员分成5到6个人的小组。告诉她们在小组中将会得到机会来测试她们的管理和领导能力。她们将按要求共同用提供的材料来完成一个纸塔的制作。纸塔的质量将由以下三个方面来决定：

0. 高度：塔越高越好
1. 坚固：塔越坚固越好
2. 创意：最终成品有什么样的创意？

要求每组提名一个小组领导人，领导人将对小组工作负责。提示学员完成纸塔的时间是20分钟。分发材料并给出**开始**的信号。

步骤 5 - 30 分钟

当指定时间结束时要求每个小组停止。培训小组根据上面的评分标准来指定和决定每个塔的坚固与否。

通过询问学员以下问题来回顾：

- 你对你们组的塔满意吗？
- 在建造塔时，管理工作进行得如何？
- 对于目标的完成有什么帮助或障碍？
- 你对于造塔过程中你们小组的领导和组员有什么评价？你对领导者的管理风格和团队协作满意吗？为什么或为什么不？

通过填写活页挂纸上的管理评估表，在黑板或活页挂纸上记录学员的观点。这一步骤最好由一个有两位培训者的小组来做：一人主持讨论一人填写。

邀请所有的学员来选出一个（或多个）“胜利塔”，并讨论在建造过程中应用到的关于管理风格的“为什么”，“做什么”和“如何”，并要求学员说明在小组之中她们是如何进行管理的。例如：

- 给组员的问题：每个人的工作一样还是在小组中有明确的责任？领导人的作用是什么？她是否像其他组员一样工作？她是否还做其他的工作？她是否只是监督工作？其他小组的成员之间是否互相指导？
- 给领导人的问题旨在说明她们在小组中的管理和领导方式：你对小组的组员分配工作吗？你本身也参与工作还是你更喜欢监督和检查所有的程序？组员是否遵从你的安排？组员是否主动完成需要做的工作？你能够确保每个人都在工作吗？

询问在获胜的小组中的学员，是否是因为团队协作和领导能力引领了她们走向成功。

强调管理中的“成功诀窍”。例如，为了达到目标把重点放在工作分配上；注重团队精神；共同承担所有的工作，而不是分割任务给个人，强调个人能力；带领整个团队走向成功（而不是一个人的表现）；监督工作流程，并对工作组提出的要求做出承诺。

通过强调下列几点来结束课程：

- 良好的管理是要达到生活中的目标的前提（如学员在步骤1中所列）
- 良好的自我管理和对他人的管理不仅是领导者的任务，而且是每个人的责任。好的领导者需要杰出的管理技巧
- 对于团队协作的成功和目标的实现，所有成员的责任和良好的领导才能都是至关重要的
- 这些问题不是用来采纳一个正确或者错误的管理方式，而是让人意识到根据自己的性格、个人及小组的情况来考虑的管理风格

人、组织和管理
自我管理和对他人的管理
自我和团队工作的管理



管理风格

传统或等级制的管理风格	
技术产业和工厂的管理风格	
以人为本的管理风格	
社会化的管理风格	



制作高塔的管理评价表

小组	对过程和结果是否满意?	促进因素	障碍因素	团队管理: 组员的角色和管理者的角色
1				
2				
3				
4				

练习 25 个人、家庭或集体形式的企业中的管理

目标

- 帮助学员决定作为个人企业业主、家庭成员或集体形式的企业中的成员所应承担的角色
- 增进她们在个人、家庭或集体形式的企业中的组织和管理能力

时间

60 分钟

室内安排

呈U字形

准备工作

- 四种颜色的卡片和活页挂纸，每个学员分发1到3种颜色的卡片
- 把‘帮助和阻碍行动计划矩阵图’复制到达白纸上，每个工作小组一份

幻灯片或活页挂纸

帮助和阻碍行动计划矩阵图

相关部分

- 单元 2.1： 企业女性：她可以做到， 练习 7
- 单元 4.3： 企业行动计划，练习31
企业女性的商业计划

具体步骤

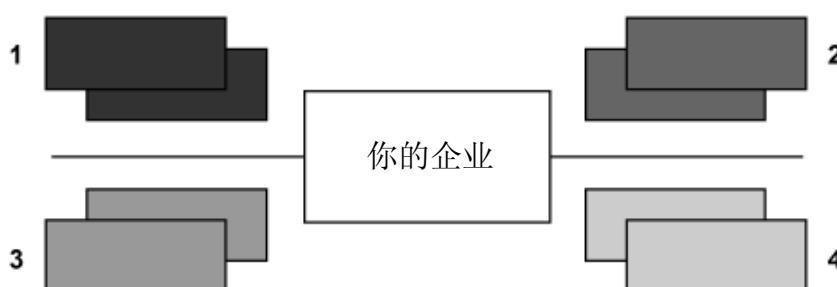
步骤 1 - 10 分钟

通过关于“如何管理你的企业”的头脑风暴练习来检查管理一个企业的不同需要和可能性。把示意图画在活页挂纸或者黑板上，并且给所有的学员分发四种不同颜色的卡片。

对每个学员解释中间部分代表她们的（现有的或新创办）的企业，说明每种颜色代表不同的问题：

1. （黄色卡片）：我在企业中最主要的任务是什么？
2. （蓝色卡片）：在我的企业中，我的家庭或者集体中将扮演什么角色？
3. （红色卡片）：以个人、家庭或集体的形式运营企业有什么优势？
4. （绿色卡片）：以个人、家庭或集体的形式运营企业有什么劣势？

按步骤进行这四个问题，邀请学员在有颜色的卡片上写下她们的建议和意见。在讨论时收集起来，并如下图一样在活页挂纸或者黑板上记录下来：



讨论并概括卡片上的建议，把它们当作是对每个人在个人、家庭或集体中评价自己的管理能力时所面对的机会和挑战。检查在不同学员的观点中是否有相似和不同之处，并把这些观点在不同企业中的优缺点写出来。再回顾企业中的关系：谁来干什么？谁来做决定？收入是怎么分配的？在男性和女性、年轻和年长的成员当中是否有所不同？

步骤 2 - 30 分钟

要求学员选择她们的企业（现有的或新创办）类型相似的：你的企业是否：

- 一个个人的企业，全部或者主要靠你个人维持管理？
- 一个家庭性的企业，你和家庭成员在什么地方工作？
- 一个集体形式的企业，你和其他成员在什么地方工作？例如，你村子里的其他女性的家或者邻居家？
- 以上几种的结合方式？

介绍并说明“帮助和阻碍行动计划矩阵图”（培训帮助75）。这个模型是一个工具，能够让学员鉴别他们通过考虑帮助他人和投入资金的方式是否对自己的企业（点子）产生了效果。根据学员的企业类型将她们分成4个小组。把印有“帮助和阻碍行动计划矩阵图”的活页挂纸分发给每个小组并要求她们在其中填上她们的看法、经验和计划。

当学员写下这些因素后，要求她们勾画出其中最重要的因素：有帮助的（一种颜色）、有障碍的（另一种颜色）。相同的人可以同时产生帮助和阻碍，例如，一个强有力的家庭成员他或她可能会大力给予帮助，但同时有可能形成威胁，在他或她不同意这个想法时。

步骤 3 - 20 分钟

全体简要讨论集体工作的结果。最后，指出“帮助”与“阻碍”在不同类型企业之间的相似之处，同时讨论不同类型企业之间的区别：每一种企业所面临的具体机会和挑战是什么。要求学员讨论如何获得关键的、有帮助的人的支持并从中获益，以及在企业中如何与那些会产生阻碍的人相处。

培训者指出一些最常见的帮助和阻碍因素如下：

各种企业类型	帮助因素	阻碍因素
个人企业	我能够自己控制企业，我可以很快下决定，我有自由做我想做的事。	我在同时处理所有工作时 有困难：同时面对组织、管理、生产和运输工作。
家庭或者集体形式的企业	当我们需要作艰难的决定时，我和我的家人/工作伙伴能够互相信任； 团结力量大； 人多力量大； 每个人都可以为事业做出贡献。	因为我是女性，所以家人或工作伙伴没有认真对待我； 决策通常要花费很长的时间，并不会被所有的成员接受； 因为我的家人或工作伙伴认为我很年轻，所以不让我作任何决定。

人、组织和管理
自我管理和对他人的管理
个人、家庭或集体形式的企业中的管理



帮助和阻碍行动计划矩阵图

企业的类型：

谁?	与谁?	什么?	什么时候?	帮助 (+)	阻碍 (-)

练习 26. 家庭企业： 共享工作、决策和收入

目标

了解在家庭企业中决定如何分配和共享工作、决策和收入的重要性

时间

90 分钟

室内安排

- 全部呈U字型布置并给每个小组留出空间（步骤 1）
- 在U字型中用椅子围成一个圈（步骤 2）

资料

- 案例学习： 张刚家的企业
- 案例学习的答案表： 张刚家的企业
- 家庭或集体形式的企业的管理： 目录清单（选择性步骤 4）

准备

在培训课程开始之前，培训者需要仔细阅读案例。在角色扮演游戏中，如果学员不识字，安排每组一个学员或者一个有文化和经验的学员来讲解案例。

具体步骤

步骤 1 - 30 分钟

介绍案例学习： 张刚家的企业（培训帮助 76）。给大家讲一遍这个故事。如果学员能够进行阅读的话，把案例的复印资料分发给每个小组或给每个小组配一个帮助人员。小组帮助人员的角色只是朗读，**不要**给小组任何建议或者指导。

把学员分成至少5人的小组，并要求她们为帮助张刚家来准备一个角色扮演活动。参与角色扮演的人员要扮演参与张刚家庭企业的三个家庭成员：王萍，小兰和大成，两个人扮演曾经帮助她们的来自某一组织的企业顾问。要求小组在角色扮演中加入一个或多个下列问题。

- 王萍，小兰和大成的职责和职务是什么？
- 对于每个职务所必需的主要技能和态度是什么？
- 她们是如何分配工作，是谁来做出决定的？
- 为了更好管理她们企业中的工作和进行决策，你有什么建议？
- 王萍为了支付家庭成员的劳务费用（调整为当地货币和金额），每个月将把企业收入平均分成100份，谁应该按什么比率来分享这些收入？

步骤 2 - 40 分钟

每组最多有5分钟的时间来表演她们的角色扮演。

步骤 3 - 20 分钟

大家一起讨论问题，并且给出角色扮演结果中的相似和不同之处。培训小组可以利用案例分析答案表（培训帮助77）来指导这次讨论。把这些意见写在活页挂纸上以便所有学员都可以很轻松地跟上讨论。

通过指出以下几点来结束：

- 在家庭企业中明确“谁干什么”、“谁来决定”和“谁挣多少”是非常重要的。
- 在很多社会中，女性做很多的工作但却无法参与决策。通常，她们做同样或相似的工作却只拿较少的钱。
- 年轻的家庭成员经常面对的问题是她们的父母和长辈经常为她们做出一些决定，哪怕在不久后这些年轻人具备了很多人生和企业经验。
- 如果在家庭企业中工作分配、决策、收入分配不均，将会带来问题。
- 在工作分配、决策和收入分配中，找到平衡对于家庭企业是非常重要的。同时，认识到不同年龄和经验的人可以为企业带来各种各样的技能也是同等重要的。

步骤 4 - 5 分钟（选择性的）

家庭作业 提供一份关于家庭或集体形式的企业管理清单（培训帮助78）的复印资料，要求学员通过填写这份清单来认识到如何管理她们的家庭或集体形式的企业。这个可以由学员在当天的培训结束后完成。

根据学员的需要和兴趣，可以在第二天共同研究她们的清单，如果需要的话，培训者可以为她们提供个人的意见和建议。



案例学习：张刚家的企业

1. 三十年前王萍和她的丈夫张刚在他们家前开了一间小的商店和维修店，在这个村里面，他们的店紧靠寺庙和学校。张刚是商务决策者并从事修理工作。王萍照看商店。他们俩工作都很努力，并把利润的大部分用来发展业务。他们一生中唯一的遗憾就是没有子女。
2. 几年后小村不断发展。王萍在商店中增加了更多的产品，例如用自家水果做的糕点和糖果。这些产品的需求量很大，加之村里的很多妇女也想赚点外快，她就从这些妇女那里收购这些东西并在自己的店里出售。修理店的生意也很好。村里人都买了自行车、摩托、装载机来使用机器耕种，并把农产品运到20公里外的市场上销售。很多人都需要张刚的服务，他们经常购买二手的机器、自行车或汽车。
3. 王萍和张刚为生意状况的良好感到非常的开心。但是几年后张刚的身体出了点毛病，健康状况开始下降，这导致他们在商店管理上产生了一些不和。王萍希望丈夫可以全权负责修理店，而自己来经营商店，她认为自己最合适来为企业的发展做决定。但是，在过去的年代里，人们认为男人是更好的领导者，张刚在发生不和时也经常提到这一点。通常王萍都屈服了，因为她很爱自己的丈夫，尽管她并不同意他的意见。随着时间的流逝，张刚开始越来越信任他妻子的判断了，虽然他并不肯在公开场合承认这一点。
4. 他们一直没有子女，但他们的确需要有人来帮忙经营。于是他们找到了他们的外甥女小兰和她的同胞哥哥大成来帮忙。小兰刚刚完成了计算机和会计学的学业，但是她无法在首都找到一份在企业里的工作。她很高兴有机会利用自己学到的技能来帮助她的舅舅一家。大成在一所培训学校学习，他曾经在首都打过几年工，他同样也为可以回来帮助舅舅修理店的工作而高兴。虽然小兰和大成只是在两年的部分时间里帮忙，王萍和张刚也因为他们在身边帮忙而非常高兴。所以在接下来的三年里，小兰他们一直在店里工作。
5. 一年后，张刚去世了。这对于他们大家都是一个打击。从那以后，王萍全面负责所有的计划和管理业务，她成为了经理人，并负责产品设计和处理与当地生产者的关系。



6. 小兰喜欢企业工作。她开始从村子里妇女那里购买丝织品并在自己的商店里出售，她同时也喜欢兜售和学习新产品，她去首都参观了一个交易展出。为了更好的掌握经济状况，她开始用电脑做记录。虽然有了电脑，工作量依然很大。与此同时，她通过电子邮件和电话的方式在首都联系到很多新客户。这些客户对于这些由村里妇女制成的丝织品特别感兴趣。这项丝织品的销售状况非常好，村里的妇女们也乐于通过纺织来赚钱。小兰是负责村外所有联系的负责人。村里人都为她感到骄傲，并称她是“聪明的女孩”。购买并再销售丝织品的生意现在已经成为他们整个生意中利润最大的部分。她试图向王萍和大成说明这个情况，但是看上去他们很难理解。
7. 大成是一个很好的技工。无论是多么老旧的机器设备，他都能够修好，所以人们称他为“有着金手指的男人”。王萍最近新买了一些工具并翻修了修理店。大成对于他的工作非常高兴。他在雨季时生意非常好，因为在雨季机器等都非常容易损坏。旱季的工作负担没有这么大，大成也正好和朋友们聚一聚。现在他的舅舅去世了，所以他希望他可以在企业中获得更大的发言权。同时，他也认为他从维修工作中赚得不够多。他希望得到相当于三份王萍设定的工资。
8. 随后，张刚家遇到了一些困难。王萍独力经营这个企业已经很长时间了，但是现在企业扩展得如此之大，使得她不得不更多地依靠这些年轻的家庭成员，例如小兰。但是，她依然希望在家庭企业上有最终发言权。但这不是那么简单的事。大成希望赚更多的钱，并且作为家庭中的男人，他希望在业务中得到更多的发言权。但在王萍看来，他还不够成熟。根据王萍的观点，小兰是整个业务运作的大脑。小兰把贸易店经营得很好，她也有很多新主意并且希望拓展业务。但王萍更喜欢节约。王萍觉得她应该把她们的薪水提高，但不知道每个人多少。她预想给她们更多的责任但还不是很清楚如何着手。
9. 来自一个企业发展组织的两位非常受尊敬和信任的商务顾问前来讨论她们整个家的情况。

角色扮演的责任

在下面选出一个或多个问题加入你5分钟的角色扮演中

- 王萍，小兰，大成分别承担了什么责任？
- 对于每项工作需要什么样的态度和主要技能？
- 他们是如何分配工作以及由谁来进行决策的？
- 为了更好的管理企业中的工作和决策，你有什么建议吗？
- 王萍把每个月的收入分成100份，用来支付家庭成员的劳务费用（根据当地货币和金额调整），每个人得到的份额分别应该是多少？



案例分析答案表：张刚家的企业

工作	责任和任务	所需要的技能和态度	谁干什么？谁来做决定？
总体的管理	商务计划维修部，交易，产品设计，公共关系	计划，组织，员工技能和良好的技术	在张刚死后，王萍负责每件事。大成对此非常失望因为他在管理中没有发言权和决策权！ 小兰主要考虑的则是她们的企业的未来，因为她是一个充满创意的人。
做记录	记录账目，现金和商店清单	细心，有条理，诚实	小兰：记录财政情况；处理计算机相关的工作。
市场销售和促销	做市场调查；和顾客保持良好的关系；吸引新顾客；设定价格，进行促销活动，了解企业成本	有活力，创造力；乐于与人相处；擅长交流和谈判	王萍负责村里所有的销售和采购工作。 小兰进行促销和建立企业关系网 大成来接待维修部的客人
生产和运输服务	组织产品生产和发展，确保服务质量。	监督点心的质量 设计纺织品并负责质量 每天都学习修理的知识，很了解产品，很有创造力	张刚：业务的指导者，进行维修工作 王萍：交易，调查企业意见 大成：有着“金手指”之称的男人 小兰：聪明的女孩
如何分配劳工费用：谁得到什么？		诚实	冲突：大成和王萍不理解小兰的行为，大成希望更多的钱和发言权。小兰更希望提高和拓展业务，但是不能肯定王萍是否同意



家庭或集体形式的企业的管理：清单

为了顺利和成功地操作，你需要很好地组织你的企业。你必须知道什么是必须做的以及如何与适合这项工作的人协作。

每一个员工都能影响企业的成功或失败。你应该仔细考虑并选择你的工作伙伴。分配给他们合适的职责，向他们说明你的企业是如何运转，并让他们了解你是如何（计划）管理这个企业。

谁是你企业中的重要人物？

- 你企业中的人可能是：
- 你，业主：
- 你主要的伙伴（丈夫、妻子、孩子、：
- 其他的商业伙伴或者家庭成员）
- 男性和女性员工、生产小组：
- 其他人（商业伙伴）：

你作为业主：

在很多小企业中，一个人就是经理。在很多家庭企业中，妻子，丈夫，一个年轻或年长的男性或女性，就担任领导的责任。一个业主或经理人，需要一个人承担以下职责：

- 为明确的结果，开发想法、设定目标和行动计划
- 组织并鼓励人们实施行动计划
- 确保实施的商业计划可以完成企业目标和结果
- 做出类似于投资或贷款这样的决策

在规划新业务时，考虑你自己的企业技能。决定你自己将做什么样的管理工作，以及你有没有时间和精力承担工作。考虑你想成为经理人的类型，并确定那种职位需要什么样的技能和经验。

你和你的家庭或小组成员

你永远不会拥有完成所有工作的时间或能力，所以你需要你家人的帮助或者雇佣其他员工。最小的企业家可能只有一两个兼职工人，而其他的全部是全职工人。

要找出员工的需要，考虑以下的步骤：

1. 你企业中有哪些人？

- 你自己作为业主：
- 雇员：
- 生产者（当地的）：
- 其他：



2. 当你作为一个业主或经理人时：

- 是否开发想法，设定目标和行动目标？
- 组织和鼓励人们实施行动计划？
- 确保计划得以实施并且可以实现目标？

3. 谁拥有什么专项技能？

- 仔细.....
- 条理性.....
- 组织.....
- 诚实.....
- 有活力.....
- 有创造力.....
- 轻松处理事务的能力.....
- 明确的交流能力.....
- 工作努力.....
- 提供服务.....
- 谈判.....

明确你的家庭或小组中的每个人的职责是非常重要的。当你知道你需要某个人来完成某件事的话写出一份关于职务的**工作描述**。现实中，很多家庭企业都没有准备工作描述，但是还是可以通过像写下他们的工作职责这样的简单的方式来改进和提高协作能力。一份工作说明书明确定义了每一份企业当中需要做的工作。写一份工作说明有以下几个优点：

- 人们将会确切知道他们将要做的。
- 作为一个企业经理人，你将有能力评估工作的结果。

在你招聘企业新成员时使用工作说明。雇佣有适合的技能和热情的工作的员工是非常重要的。你应该和所有的潜在员工进行交流。通过交流中的提问你可以得到大量信息：

- 你之前在什么地方工作？
- 你以前的工作是什么？
- 你为什么想在这家企业中工作？
- 你在想要得到一个什么样的职位？
- 你认为你的优势和劣势在什么地方？
- 你是如何度过你的空闲时间的？
- 你有什么样的习惯爱好？
- 你喜欢与他人一起工作吗？
- 你如何对待不友好的人？

尽可能多地在提问时获得信息。通知所有人他们的应聘结果。

节选自 创办你的企业 (SYB)，越南。

练习 27 信任行走小游戏（选择性练习）

目标

- 在小组中建立信任和自信
- 通过分享反馈信息和经验，帮助个人和企业成长

时间

30 分钟

室内安排

一个可以随意移动的房间。这个练习也可以在室外完成

材料

10 到 20 张布料/围巾蒙住学员的眼睛（每两人一张）

培训小组注意事项

通过这个练习培养小组学员的集体精神。

具体步骤

步骤 1 - 15 分钟

介绍“信任的行走”。将学员分为两人一组：一个人带领另一个蒙着眼的人。当一起走的时候，带领的人为她的同伴介绍周围的环境。5分钟后，要求每组中的两人互换角色。

步骤 2 - 15 分钟

询问学员她们刚开始这种行走时的感觉，以及稍后她们逐渐适应这种情况的时候（蒙着眼睛，或为另外一人介绍引路）。询问她们是如何与带领者建立信任，以及她们在带领他人时体会到的领导责任。

简要概括作为女性自身或企业中女性建立自信、信任和领导能力的重要性。当学员在构筑学习观点，一起工作，向前发展并拓宽业务时，这段培训对于以后实践是非常重要的。

单元 4.2 商业支持和关系网络

主要内容

对于小规模的企业来说，商业支持和关系网络都是获得成功的重要因素。虽然女企业家对于经济和家庭做出的贡献得到了一致的承认，但在金融方面她们依然要面对比男性更多的约束。对于女性来说，特别是缺乏时间、灵活性和支付能力等方面的支持，使得她们在获取有关企业发展服务方面的知识时受到很大影响。如果女性自己进行组织并参与到关系网络活动中去，她们将获得自信，以及提高自己创办并管理个人、家庭或团队性企业的 ability。

目标

单元4.2强调了以上提及的需要和约束条件，目标是鼓励女企业家组织或加入到有经济目的或经济目的需求，需要承担风险或不需承担风险的企业网络中。本单元通过展示如何构建一个企业网络来让女性认识到当拥有共同利益和相关目标时进行合作的优势，以便她们有能力共同强化她们的经济活动。

练习

28. 企业关系网络
29. 女企业家的组织和相关服务
30. 小组信息（选择性练习）

练习28.企业关系网络

目标

理解关系网络和团队协作对达到一个共同目标的益处

时间

90 分钟

房间安排

呈U字形

幻灯片或配套挂图

- 团队性企业和企业关系网络
- 企业网络示例

资料

- 关于未来网络的规划和你的经验：团队工作的问题
- 共同协作的成功与挑战

相关练习

- 单元1：社会性别与企业家能力的基本知识
- 单元4.3：企业女性的行动计划和商业计划

准备工作

培训小组应该提供本国现有企业和其他网络的最新信息。这些网络是专为男性开放的，或是为女性，还是不分性别的？GET Ahead 培训项目能让女企业家们对这些网络了解多少？

具体步骤

步骤1 - 30 分钟

介绍关系网络和团队协作的理念：在合适的时间和地点，适合的人为一个共同的目标而合作。提醒学员在练习10中的“毛线球网络”，或她们在单元2.2练习11中的“建立关系网络”。如果练习10已经完成，现在就开始做以上工作。

向学员解释，为一个共同的企业和社会目标而建立成功的社会关系需要的条件。包括以下几个：

- **相同的利益而建立关系** 如在同一地区或相同行业工作；互相认识；在培训中成为朋友。
- **共同目标** 例如，为了赚钱，为了获取信息，或为了照看小孩，以及运输上的需要。
- **具体的原因或机会** 例如，为了抓住一个单个人得不到的商业机会，向大的团体活动供货服务，或利用一项新的为本地区发展的社会经济发展基金。

人们加入一个关系网络或团队的意图各不相同，但都是为了一个共同的目标。对一个合作者来说，她可能急需共同的市场，但对另一个合作者，她更需要在第一时间找到一个新的企业创意。

关系网络有各种各样的形式，它可以是建立在会员制度、共同合作协议或企业合作合同基础上的非正式社会组织或正式的商业网络。有的组织主要起商业作用，也有的组织主要起社会作用。例如，有的女性企业网络或协会不起任何商业作用，而有很大的社会作用和说服作用。举一些企业关系网络的实例，如当地的商会或其它工业或雇佣组织。展示和解释“房屋四周”和“女性手工制作中心”这两个企业网络的示例（培训帮助80）。

关系网络的特点如下：

- 关系网络是建立在人们共同协作产生交流和交换的基础上的**社会安排**。她们的成功是建立在成员的相互交换、行为和学习的结合之上。
- 关系网络提供**开放的机会**，联系一些利益相关者相互交流，促进相互之间的双赢，或让这些利益相关者实现资源的整合。
- 关系网络通过明确每个成员的需要和为成员提供学习机会，使学员**增强能力**。
- 关系网络通过消除组织性的限制，创造一个共同承担风险的安全保障。这样，关系网络就提供用个人能力范围之外的新的思考方式。

步骤 2 – 45分钟

介绍“你的经验和对未来关系网络的计划”的小组工作。学员将回顾她们的经历并且分享她们过去在关系网络和组织合作中遇到过的成功和挑战。她们将列出具有可行性的意见以便在将来加强她们的关系网络和协作。把学员分成几个小组并分发小组作业的问题表。（培训帮助81）

步骤 3 - 15 分钟

要求每个小组简要地展示她们的发现。如果当地没有女性关系网络，在学员中讨论关于建立一个**企业中的女性的关系网络**特点和可行性。

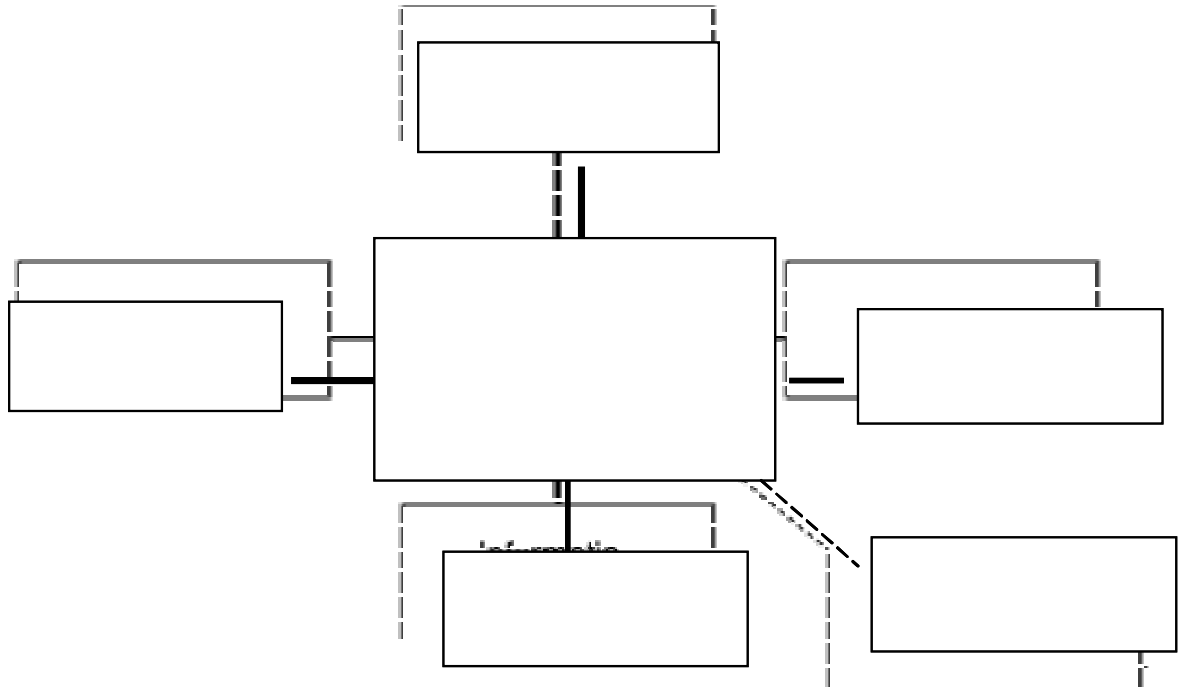
通过总结资料“协同工作的成功和挑战”（培训帮助80）中列出的要点，分发这些资料，结束讨论。



集体性企业和企业关系网络

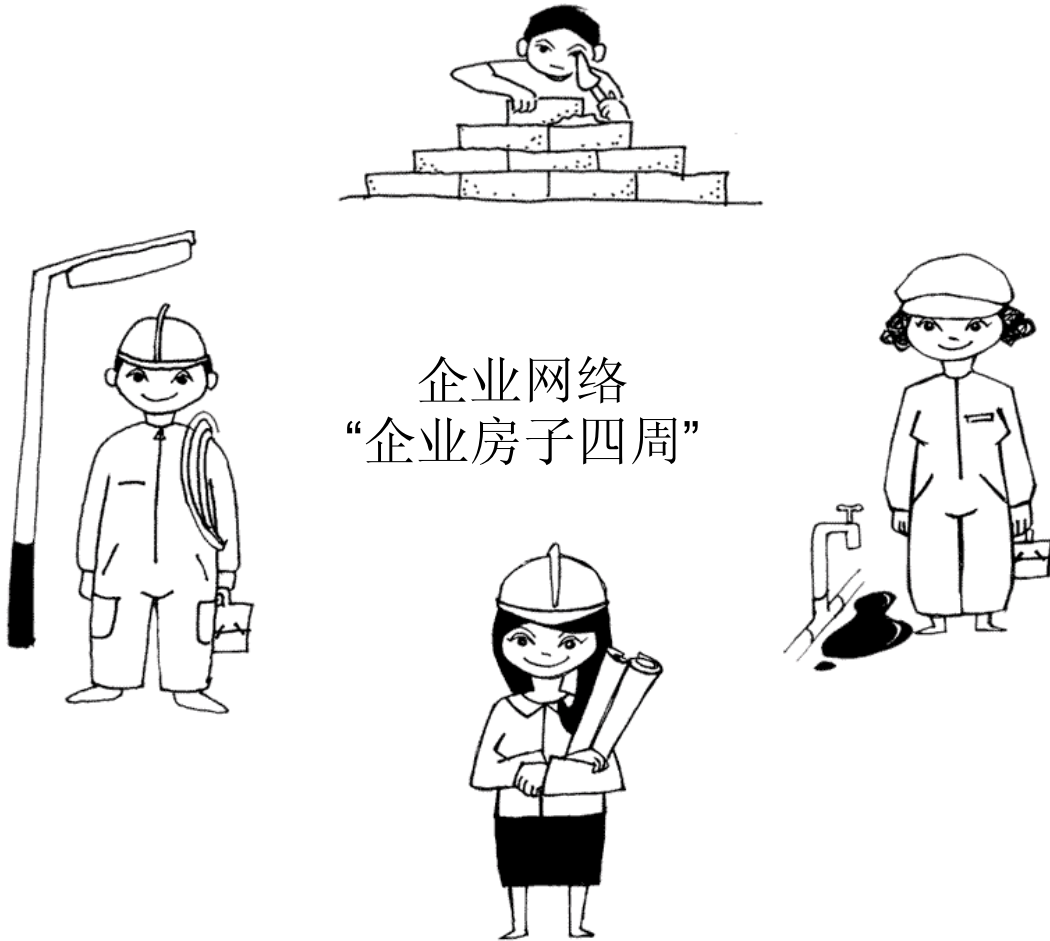
成功的条件：

- 共同利益
- 一个共同的目标
- 一个具体的原因或机会





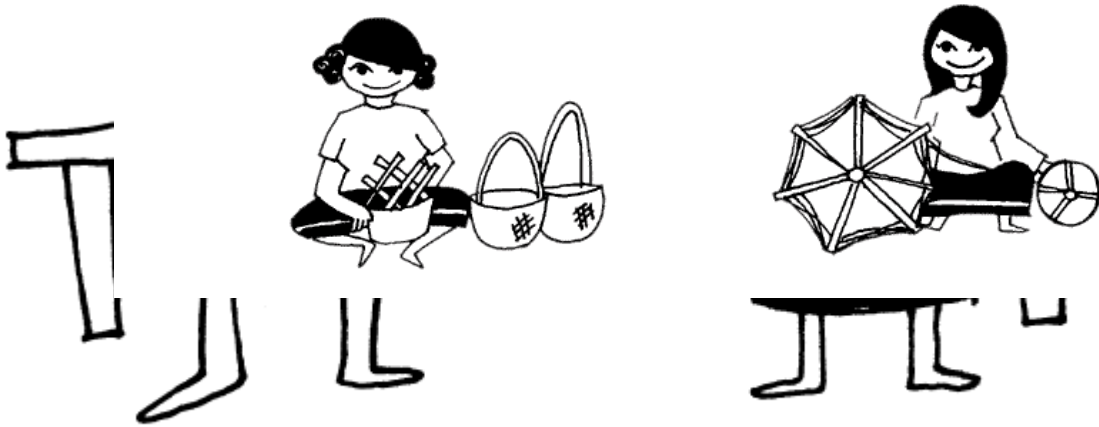
企业关系网络 范例



企业关系网络的目标：“房子四周”：在一个伞下提供多种服务。



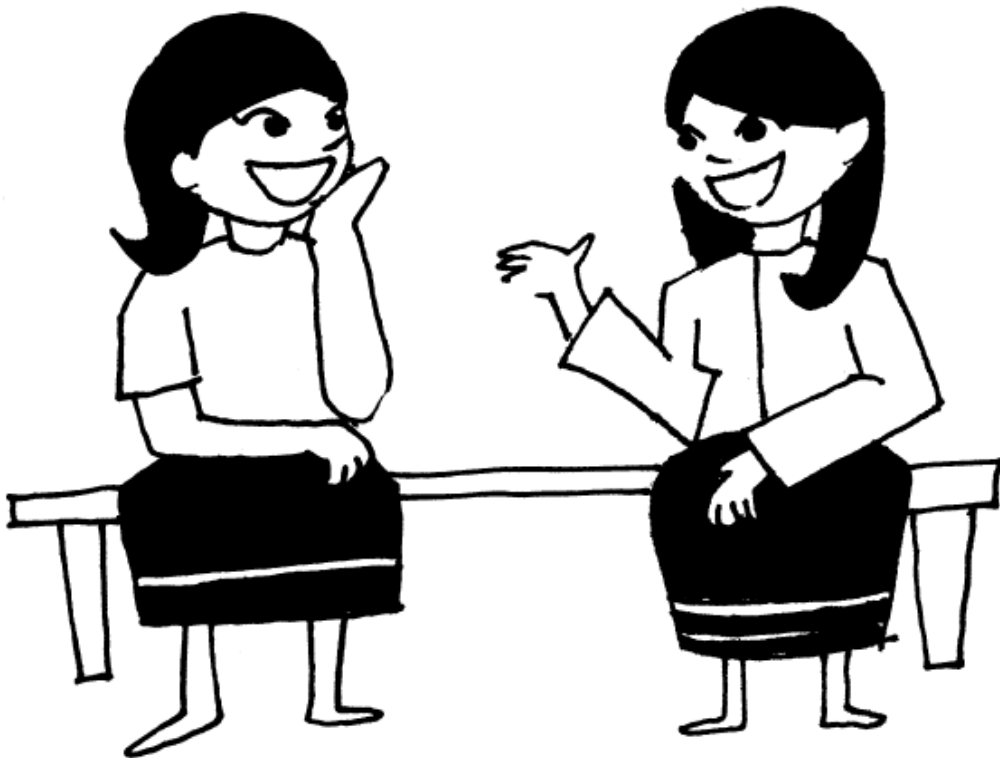
妇女手工艺合作社





关于未来网络的经验和规划：小组讨论的问题

1. 评价你关于关系网络和团队协作的经验，列出成功和挑战。
2. 规划未来：
 - 基于什么原因你喜欢共同协作？为什么？
 - 共同协作中可能出现的问题是什么？
 - 根据本章节的培训，你计划采取什么行动？
 - 为你自己？
 - 为了你个人、家庭或团队性企业？





共同协作的成功和挑战

让共同协作成为一种积极经验的成功条件：

- 具有共同的利益和完成工作的能力的足够数量的人或组织
- 共同协作有额外的价值，通过协作可以完成一个人不能完成的工作
- 通过整合足够的资源（技术性的、经济性的、人力资源的）来匹配成员的能力和利益
- 通过有力的协调和优良的领导能力，来确保内部关系网络的协作。当保持合作的一种灵活性，联盟和合作的需求和机会就会上升
- 个人利益和团队合作的平衡
- 在一个具有良好自我管理的机构中，那些希望收益大于他们贡献的人应该被劝说离开这个关系网络

共同协作的挑战：

- 成员中缺乏协调和约束
- 能力不足造成缺乏交流，机构基础的薄弱，人力，基础和财务资源的限制
- 对于成员不充分的选择和审查，通常是关系网络的开放性特征所导致的
- 对于关系网络疏于监控
- 对关系网络的操作、形式以及功能的外部干涉
- 需要精通的人员管理和维持这个关系网络（是谁在行使权利？）
- 在一个庞大关系网络中产生一个控制主要资源和决策权的小团体

练习29 专为女企业家建立的组织和相关服务



目标：

- 提高女企业家对支持的组织和项目的功能和作用方面的认识，并向她们提供相关信息。
- 创造机会使学员能扩展她们的企业网络



时间

- 90分钟，包括企业小组讨论的休息时间
- 15分钟用来为下一轮的培训集合



室内安排

呈U字型



为企业小组讨论和资料的准备

- 选取并邀请4—5位相关组织的代表来参与关于对企业中女性的商务支持的小组讨论。消息人士包括可以在一个领域内分享他们的经验和提供帮助的人，例如在企业关系网络，企业发展服务（BDS）；金融服务；市场营销；获取原材料、机器或设备方面；获取土地和建筑；企业注册和/或其他合法援助。确保其中包括来自于有会员基础的联盟的代表，以及拥有一个广泛关系网络的成功的企业女性。在这个座谈讨论中，还应该兼有男性和女性消息人士。
- 简要地向所有代表说明GET Ahead培训的目标，并提供给他们培训学员的资料。要求每个代表在邀请信中以及培训课程之前都要提出小组讨论中选出的问题。
- 要求所有的代表，特别是来自于提供企业发展服务和/或金融服务的组织的人，根据现实中的情况，向这些妇女们展示她们获得这些服务的机会有多大。在这段学习过程中，没有必要来产生一些在以后无法完成的不现实的期望。
- 准备印有来自于支持组织的信息的配套挂图和/或传单或小册子，作为资料分发给学员。
- 在小组讨论结束之后，安排学员自由的交谈，以实现的她们建立关系网络的时间和空间，以便于学员可以进行新的接触以及发现她们的协作和关系网络工作技能。这项活动可以与休息时间结合在一起或安排在一天培训课程的最后。

相关练习

单元11，单元2.2关系网络

具体步骤

步骤 1 - 60 分钟

欢迎各位代表，介绍他们和将要讨论的主题：

- 在支持男性和女性企业家协作方面，这些组织或企业人士有什么样的工作方案和经验？（他们的成长历程如何？其中哪些地方成功，哪些地方失败？在男性和女性客户之间有什么分别吗？）
- 这些组织或联盟提供什么样的帮助和投入来帮助女性从事个人或团队性企业的经济活动？
- 这些组织对于学员有些什么样的条件（标准、程序和要求）？在对待男性和女性客户时有什么分别吗？
- 在利用他们的经验与女性企业家协作的基础上，他们对于GET Ahead培训课程中的学员可以提出什么样的建议和反馈信息？

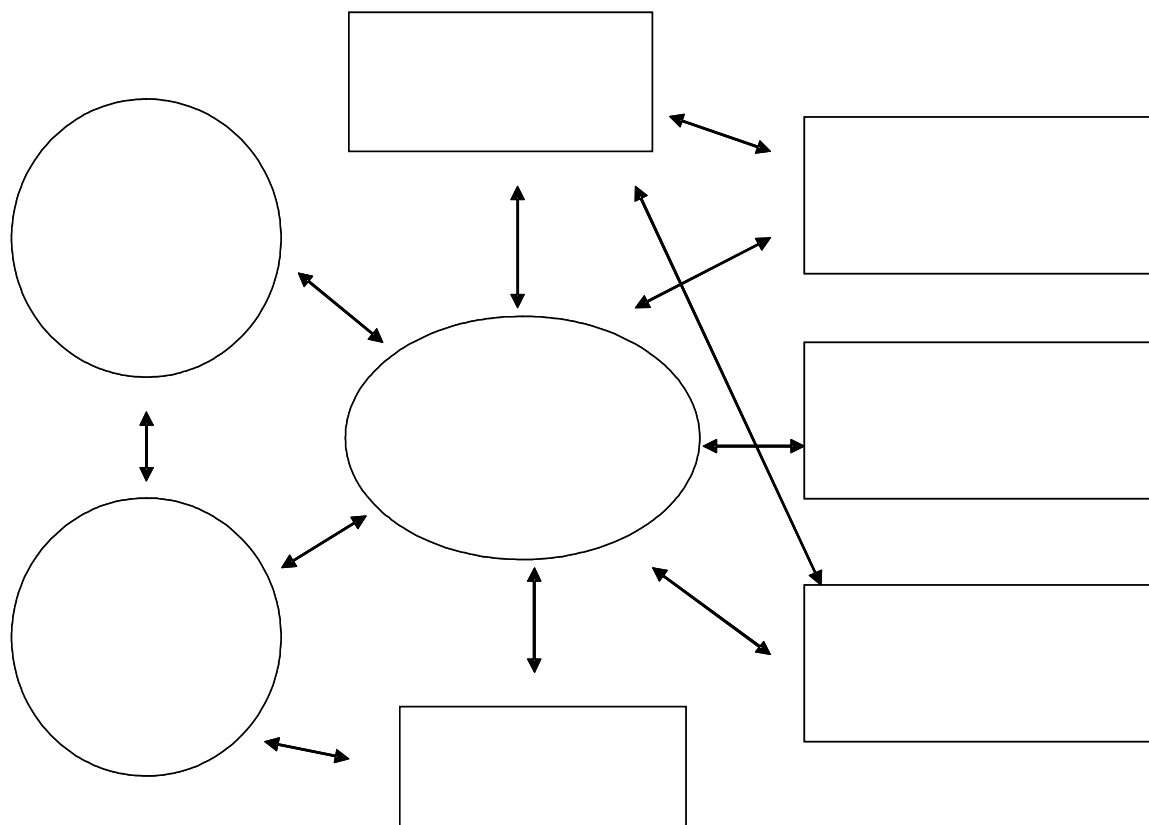
要求每位代表做一个简短的演讲（每人最多15—20分钟），并进行讨论。要求培训小组一直待在幕后。不要进行过多的干涉，因为要鼓励学员利用这个机会与来自于支持机构和关系网络的代表进行正确的协作。但是，培训小组必须遵守时间。当代表们开始演讲或偏离了主题的话，提醒他们剩余的时间。

步骤 2 - 30 分钟

安排一次休息（提供茶水和点心），以便于学员和企业家代表可以自由进行交流和沟通，进行一些建立关系网络工作。

步骤 3 - 15 分钟

作为本节练习的结束，询问学员是否在小组讨论的过程中学到了东西。根据联系学员回答的问题，给出一个对于未来的关系网络合作伙伴或团体的总体意见。



通过总结学习要点来结束这个练习：

- 对于女企业家，什么样的服务和工作方案才是最有用的？
- 这些服务和工作方案是她们可以获得的吗？如果不是，需要做出哪些改变呢？
- 她们对于企业男性和女性的联盟有了什么样的认识？加入这样的关系网络是否可能？是否有帮助？或者是否应该建立她们自己的关系网络？

练习 30 团队的形成

目标

- 让学员意识到成为团队的一部分的优点和缺点
- 介绍团队形成的步骤

时间

90 – 120 分钟

室内安排

呈U字型

材料和准备

- 配套挂图和黑板
- 4种颜色的卡片：在步骤1中，每个学员使用1—3种颜色的卡片，在步骤2中每组使用20张同一颜色的卡片
- 根据学员的需要和兴趣，调整“团队形成动机的思维图”，并决定本节练习中包括的演员和小组的类型。把思维图准备在一张活页挂纸上（步骤1）
- 决定在团体中共同协作的群策群力的要点：决定目标、责任、规则，并把每一点作为标题列在活页挂纸上（步骤2）
- 把“团队企业执行组织的模型”（培训帮助83）调整到符合学员对当地团体构成的形式的需要（联盟，储蓄信用小组，生产商团体，合作组织）。

资料

组织的模型范例

培训小组注意事项

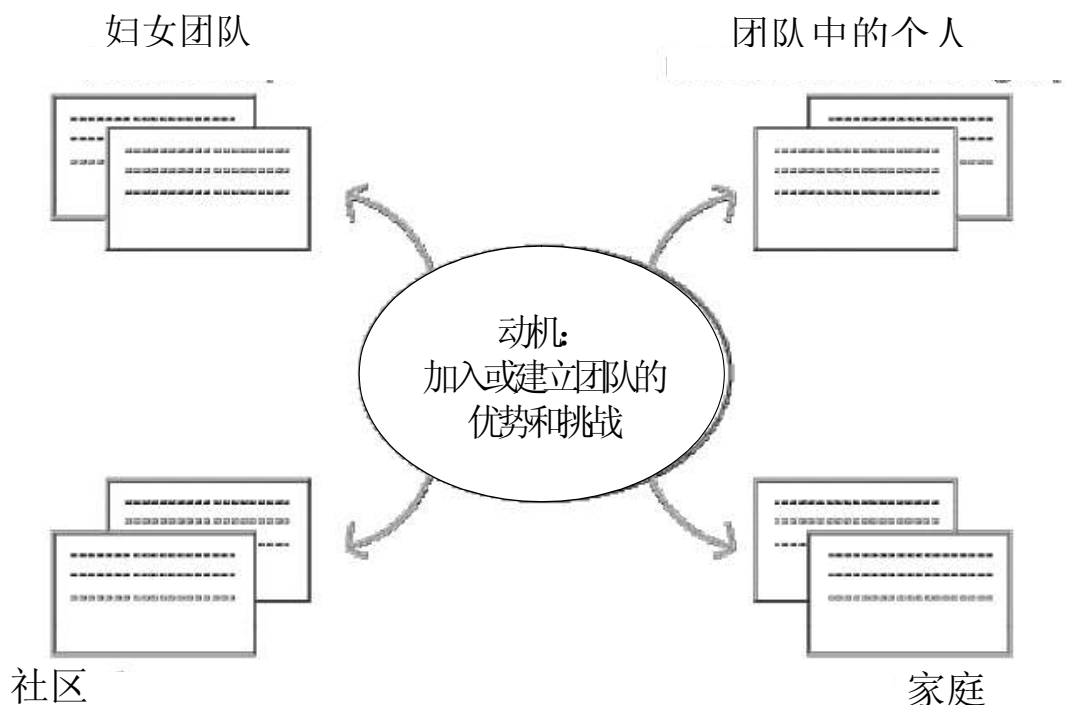
本节练习与持有经济目的并打算开始或继续在团队中工作的学员息息相关。在之前的单元4.1和单元4.2中，已经分析了共同协作的优势和劣势。在步骤1中运用这些结果。

具体步骤

步骤 1 - 30 分钟

通过一个简明的讨论来开始本节练习，这个讨论的主题是学员关于团队形成的积极经验。回顾之前练习中关于团队工作的优势和挑战的结果。如下介绍“团队形成动机的思维图”：在活页挂纸上画一个圆，并说明这个圆表示“你作为一个单独的人”。本节练习旨在为学员勾勒一幅关于她们是否有意参与团队，以及她们对于参与团队的机会和挑战的所有建议的思维图。

分发四种不同颜色的卡片。说明一种颜色（例如黄色）的卡片代表一个团队中的一个个人，其他的颜色代表学员通常所属的不同类型：家庭或家庭企业，社区以及她们的妇女团队。要求学员把她们的建议写在卡片上并作如下连接：



其中的优点：

- 一个人在家庭、村子和其他团队之中更加强大
- 一个人可以依靠他人完成一部分工作
- 一个团队力量比其中每一个个体单独加在一起的总和还要大
- 个人不仅仅看重自己的所得，并将为团队做贡献
- 在强大和弱小的成员之间有团结一致的合作

其中的挑战：

- 在团体中缺乏相互信任和团结一致的精神
- 强大的成员比弱小的成员更占优势
- 没有分配好责任并导致冲突

如果学员认为优势比劣势大，或者她们认为这些劣势可以克服，就有足够的动机来发展和强化团队的形式。

步骤 2 - 45 分钟

介绍题目：共同协作。设定目标、责任、规则并解释接下来的内容。要成功地运营一个集体性企业的必要条件就是，所有的成员都明确并同意确定下来的目标、责任、规则，工作划分和决策权，以及收入的分配。

把学员分成3或4个小组，按照不同类型进行分组例如企业经营的地点或企业类型，或她们想通过团队实现的活动类型等。要求她们根据个人的兴趣和经验，为一个团队的章程草案的要点群策群力。每组发一种颜色的卡片（例如，一组：黄色卡片，二组：绿色卡片）。说明不同的题目，并对于某些团队感兴趣的题目作讲解（这些建议的题目在下面有醒目的标记）。要求学员对于不同题目的规则和关系进行团队讨论。

下面给出的示例题目帮助共同讨论团队目标、责任和规则：

1. 一般信息

- 协会团队集体或关系网络的名称
- 地址
- 活动的类型
- 目标（例如相关的收入产生计划；储蓄小组；其他目标）

2. 会员制条件

- 对...开放（对能够成为会员的人开出条件，最多会员数量）
- 参加费用（根据你的情况，地点来决定可行的数额）
- 捐资（如果认为合适）
- 相关工作时间（每周/月）
- 缺席...（根据规则同意缺席、病假等。）
- 避免不遵守规则实行开除制度
- 会员制的退出

3. 委员会

- 委员会的选举（例如主席、副主席、秘书长、财务主管、委员会成员）。选举可以由投票决定，每年进行一次。
- 主席的签字权，秘书及其他（用以进行正式协议和合同）。通常由两名成员或另外一个系统来监管避免产生资金的滥用。

4. 会议

- 年会
- 年会中关于制定决策的最少会员人数或会员的百分比
- 不定期的管理委员会会议，以及她们的工作权利（每人1个月，其他...）

5. 记录赚来的收入以及管理余额

- 开设一个银行户头？
- 建立一个储备基金？
- 在会员中分配余额（多少，什么时候，多久一次？）

6. 设备

购买、维护费用；团队设备的修理以及保管费用。

7. 贷款和负债

- 通过团队的保证而让团队成员获取贷款是否可能？
- 团队成员建立一个储蓄信用小组或联盟是否有好处？？

8. 解散

- 怎样处理义务与赔付？能否有他人参与？
- 怎样处理设备，是否可以转让给其他组织？
- 怎样处理债后余款，一旦完成所有的义务后，各成员是否可以共享剩下的现金？

步骤 3- 45 分钟

让每组简要介绍她们讨论策划的结果。强调在现实生活中，这些步骤都是很重要的，必须仔细的计划、讨论和共同商议而达成一致，而且，要建立在每个企业投资的平稳运作和当地特殊的成功企业环境之上。

通过概括团队组成的要点来总结培训，强调个人的局限性和在企业上为共同利益而组成集体的团队优势。提供企业行动计划工具以仿效这个培训（单元4.3：企业行动计划），以及强调在企业起步时准备一个“真实的”执行组织的重要性。向每组分发建立执行组织的样本（培训帮助83）。



团队章程的范例

协会/团体/关系网络名称.....
登记地址:
地址.....
邮址.....
业务类型.....
目的(例如, 联合创收项目, 资金储备组织, 或其它目的)
.....

1. 入会条件

1. 会员向.....开放。
2. 每个会员的入会费是.....。
3. 每个会员在入会之前将捐资.....(数量) 作为共享资本。
4. 在任何时候, 会员数量不得超过.....。
5. 每个成员的工作时间从.....到...每.....(周或月)。
6. 每个成员可以每月/年请假.....天。
7. 在没有生病证明的情况下, 每个成员每月/年的病假期不能超过.....天。
8. 如果成员在没有生病证明的情况下擅离岗位会受到.....的罚款。
9. 在会员大会上, 如果大多数会员投票决定认为某会员未遵守组织规定, 该会员资格延续期不能超过.....天/周/月。
10. 在会员大会上, 如果大多数会员投票一致认为某会员未遵守组织规定, 该会员的会员资格将被取消。
11. 如果一个会员被开除, 她将收回她所捐资的.....。
12. 在成员大会上, 如果大多数会员投票一致赞成, 新的成员就可以加入该组织。
13. 如果某会员退休, 她可以收回她所捐资的.....。

2. 委员会

1. 该组织将会通过选举产生一个管理委员会。此委员会由主席、副主席、秘书长、财务主管.....和.....委员会成员组成。
2. 在年会上, 如果他们得到大多数会员的选票, 他们将成为管理委员会成员。
3. 正式协议和合同应该由主席/秘书长/财务主管/.....签字。

¹材料来源: 摘自, 小企业发展中的农村妇女。 扩展性培训手册和项目。工人, ILO日内瓦, 1996。



3. 会议

1. 该组织每年将召开至少一次年会。
2. 年会必须由百分之.....的会员出席，大会决定才会有效。
3. 主席必须在年会召开之前至少.....天通知年会召开的时间。
4. 管理委员会每月必须召开至少.....次会议。

4. 节余

1. 该组织将每.....月的收入节余的至少百分之.....纳入在.....（储备银行、银行帐户、其他）分支.....帐户.....号的储备基金。
2. 组织将在年会上决定会员们怎样分享在过去的 12 个月里的收入节余。

5. 设备

1. 管理委员会将对设备的维护、维修和保管负责。
2.

6. 责任

1. 会员将对组织的借贷款承担责任。组织的共同资本不能用于为成员个人偿还其个人贷款。
2.

7. 解散

1. 如果该组织有巨额债务，必须在还清所有债务的情况下才能解散。
2. 如果该组织解散，必须出售其设备来抵债。债后剩余资金将.....。

单元 4.3 企业行动计划

主要内容

本单元“企业行动计划”将为前面几单元和主要学习的要点划上句号，指导学员如何把握风险，并为她们自己、家庭或企业作计划。GET Ahead项目评估将请学员提供她们关于培训内容与整个项目的实践学习观点的反馈意见。

目标

女性企业家通过熟悉风险管理和计划工具，可以使她们为自己、家庭或集体形式的企业做出长远计划。而对整个培训的评估将让学员回顾和评价她们所学到的知识和技能，并开拓未来和继续加强工作，获取更高效率。

单元 4.3 行动计划

练习

31. 企业中女性的企业计划
32. GET Ahead企业女性培训项目评估与后续活动

练习 31 企业中女性的企业计划

目标

- 使学员意识到风险管理和计划的重要性
- 使学员熟悉基本的企业计划工具

时间

90 - 180 分钟

室内安排

呈U字型

材料和准备

- 活页挂纸或黑板
- 把“风险评价表”显示在幻灯片或画在活页挂纸上（步骤2）
- 培训小组需要事先阅读企业计划工具，并将其调整到符合自身需要

幻灯片，配套挂图和资料

- 风险评价表
- 企业计划
- 回家后的行动计划
- 企业行动计划

相关内容

- 单元 3：企业计划
- 单元 4.1：自我管理及对他人的管理
- 单元 4.2：企业支持和网络系统

培训小组注意事项

第一个计划工具“回家后的行动计划”让学员回到家时能够为自己的企业设定目标、优先计划及行动方案，把握机会和风险。第二个计划工具“企业行动计划”则为学员新建或已存在的企业提供一个更为详细的企业计划。这些计划工具需要根据当地情况以及学员的水平、需要和兴趣来调整。鼓励学员在培训中做出改动，因为这将增加她们在稍后使用这些工具的机会。

很多企业、信用支持机构和项目都拥有它们自己的计划工具和形式。培训者需要在着手之前熟悉自己的情况，以便决定是使用其他机构的工具还是使用这次培训项目提供的工具。培训学员有效利用这些机构所提供的信息，对于让她们能够得到产品和服务是很有帮助的。

整个回家后的行动计划和/或企业行动计划的准备工作将花费几小时。它着重于在培训企业家时介绍一种或两种计划工具。要求学员在培训结束之前完成。这将有助于在培训后继续加强。在培训者的培训课程中，学员需要熟悉这些企业计划工具。在培训过程中，培训者必须熟悉这些常见的企业计划工具。它们能帮助（创业之初的）企业家完成其创业计划，同时让他们加强与能够提供企业发展服务的组织的联系，以获得所需帮助。在企业计划培训阶段，让参加的培训者仿效GET Ahead企业女性培训中的计划亲自准备自己的行动计划是非常有效和实用的。

在练习结束后，确保学员和培训组都能获得一份由学员准备的行动计划以供下一阶段学习使用。

具体步骤

步骤1 – 5分钟

发起一个关于企业计划的讨论。计划是面向将来的，并设立一个需要实现的目标，以及实现目标所需要的步骤。强调在开始一个产生收入的计划或者小产业之前，进行计划和研究是非常重要的。例如，再次提起“刘芳的养鸡业”（单元3.2，练习14）和进行市场调查的重要性：当她们计划出售小鸡时，刘芳如果进行了市场调查，那么她对市场需求的期望也会变得更加现实。她和她村里的伙伴也不会因此而损失如此多的时间和金钱。

步骤 2 - 25 分钟

介绍关于“风险评价”头脑风暴的练习。企业家们需要具备把握突然出现的机会和处理突发事件的能力。如果能够防止可能发生的问题和紧急事件通常都是最好的，但问题一旦发生，就需要处理它。解决一个大问题比解决一个小问题更加困难，而且小问题如果没有留意的话很容易发展成为大问题。

本练习提供给学员一个通过评估潜在危险来区分它们的重要性的工具。学员将会确认存在于她们新建或现存企业中的不可避免的风险，例如：自然灾害，市场营销问题，新的竞争者或家庭成员的抵制等。对于每一种风险，要求学员思考一些问题，例如：

- 什么环节发生了错误？什么困难可能增加？它们有多重要？
- 如果你做出反应将会发生什么？而一旦你没有做出反应将会发生什么？

在活页挂纸上展示风险评价图（培训帮助84），并把风险评价图发给学员。要求学员把潜在或隐藏在她们新建或现存企业中的风险填在图上。她们需要区分主要和次要的问题，并指出这些风险发生的机率（是很有可能还是不大可能的）。

5分钟后，询问列出重要风险的学员。要求2--3位学员与整个小组分享有关风险的观点并进行讨论。

选择性项目：可以通过讨论以下类似问题来得到积极的观点：

- 什么会变得更好？
- 它会产生什么样的正面效果？
- 可能发生的最好的事情是什么？

步骤 3 - 60-90 分钟

讨论企业计划所需的情况。一些例子如下：

- 你非常认真地打算创建或发展你的企业，并打算为自己做一个工作计划，使得你可以系统的检查进程
- 银行在发放贷款之前需要一份销售和资金计划
- 商业伙伴或承包商需要知道你生产和提供的产品的数量
- 所有的企业都有可能出现生产或销售的淡旺季，旺季的时候可能需要更多的员工和投入，淡季则意味需要更少的员工和更少的收入。所以尽可能的为淡旺季的活动和工作做好计划。

通过培训帮助85来解释企业计划的主要内容。介绍回家后的行动计划（培训帮助86）或企业行动计划（培训帮助87），以及这些企业计划工具的作用目的（参看培训小组注意事项）。简单阐述这些形式对于开拓商业思维，提高和发展现有的业务的重要性。强调这些工具将在接下来的培训中使用到。

要求学员完成她们计划中的主要部分。这个可以根据学员的需要和兴趣以及她们是否计划在将来共同协作，通过个人或团队完成。培训小组需要在必要的情况下可以为学员在个人的基础上提供帮助。

通过要求2--3位学员共享她们的未来计划、优先计划以及她们回家进行的活动。按照以下步骤来结束本节练习：

- **从解决小问题着手。**解决大问题比解决小问题更困难，而且小问题在没有注意的情况很容易发展成大问题。
- **计划你的工作----按照你的计划工作!** 计划本身并不是成功的诀窍。你应该尽可能的把计划投入实践，而不是坐等更好的机会。



风险评价图

风险	这个问题有多大? 次要问题- 1 主要问题- 2	它发生有多大的可能性? 不大可能 -1 极有可能 -2	总分	问题的严重性 如果你的得分是... 2 = 并不严重 3 = 比较严重 4 = 非常严重
示例 1: 洪水	2	2	4	非常严重
示例 2:	1	1	2	并不严重



企业计划





回家后的行动计划

个人、家庭或集体形式的企业的名称：

.....

日期：

.....

从下星期到将来三个月，你的**企业目标和优先行动**是什么：

.....

.....

企业开展的**活动**：

活动 1

.....

活动 2

.....

针对每种活动，都有机会（+）和困难（-）存在
记录下每种活动：

活动 1

机会(+)

问题(-)

.....

活动 2

机会 (+)

问题(-)

.....

以及诸如此类的

要利用机会并解决问题，什么是必须要做的？记录下关于抓住机会和处理问题所必须的意见和资源：

.....

优先考虑的事：在培训结束后，需要采取哪些措施，由谁在什么时候行动？根据重要程度列出这些活动：

由谁来负责？

还有谁也参与负责？

什么时候？

活动1：

活动2：



企业行动计划

- 个人/集体形式的企业的名称（包括成员名称）：
.....
- 我或我们的计划业务是：
.....
- 我们的企业地点位于：
- 我们拥有以下技能：
- 我们必须学会以下技能：
- 我们拥有以下资产（例如：办公大楼、好的办公地点、设备）：
.....
- 我们需要以下资产：

市场：

- 我或我们的销售对象
是：
- 竞争者是：
- （谁，什么地方，为什么）
- 我或我们将会这样促销我们的产品：

企业运转：

- 每年的产品计划（时间表和产量）：
每天.....
每周.....
每月.....
- 每年生产的总量（服务：每小时/每天提供的服务）是：（注意，要考虑季节性的变化）
.....
.....
- 将参与工作的人是（谁，有多少）：
.....
.....
- 我或我们将会这样分配工作：
.....
.....
- 负责管理我或我们的企业的人是（主管，部长，销售经理等管理职务及他们的工作是什么）：
.....
.....

练习 32 GET Ahead企业女性培训项目评估与后续活动

目标

- 评估培训结果：我们达到了预期目标吗？
- 培训组织者、培训者和学员对将来的后续活动达成共识

时间

30 分钟

室内安排

呈U字型或环型

准备工作

- 活页挂纸或黑板
- 评估表：可以根据需要调整它，并给每个学员发一份复印件

相关培训

单元 1： 对培训程序和学员的介绍

具体步骤

第1步 – 20 分钟

再次提醒学员GET Ahead培训课程的意图和学习目标：

- 为了提高低收入群体中妇女的经济、社会参与能力，以及了解相关的关于企业发展中男女机会平等的知识
- 使妇女及其家庭认识到无论是他们拥有的微小型企业还是低收入的企业，都需要具备企业经营观念的重要性
- 提高培训者关于行动导向和参与性的企业管理技能培训的能力，并且能够给那些低收入妇女及其家庭提供关于企业发展的建议。

询问学员她们是否达到了她们的预期目标，以及在完成目标方面进展如何。

向学员说明评估对于提高将来的GET Ahead培训、恰当地规划有关后续活动是非常重要的，并且请学员做出书面和口头的评估：

分发书面的评估表并给学员一定时间来完成它。在本节培训结束之前把这些评估表收集起来，并由培训者和组织者在培训之后分析讨论。

由学员轮流发表意见：每个人都要提出关于这次培训的强项和弱点（例如，她们发现了什么，她们喜欢什么，不喜欢什么，她们在今后的进一步培训中还需要什么）。

第2步- 10 分钟

讨论GET Ahead培训项目的后续行动，对将来的步骤和时间安排达成一致意见。感谢所有的学员。



GET Ahead企业女性培训项目评估表

1. 总体而言，你如何评价GET Ahead培训课程？

非常出色				完全没有用

2. 哪三个题目或练习是对你最有帮助的？请说明：

.....

.....

3. 哪个题目或练习对你最没有帮助？请说明：

.....

.....

4. 在这次培训中，你还想加入哪些附加练习？

.....

.....

5. 在这次培训过程运用的方法中，相对而言，你更喜欢哪种？（例如：讲座、头脑风暴、游戏和角色扮演、练习、小组讨论等）

.....

6. 在这次培训过程运用到的方法中，相对而言，你不喜欢哪种？（如第5题中所示）

.....

7. 你是如何根据你的目标人群来修改和调整培训的？（教师填写）

.....

8. 你对于GET Ahead培训课程的后续活动有什么建议？

.....

9. 请评价一下这次培训的全面组织工作（例如：住宿、茶歇、翻译/说明、会务工作和管理方面的支持等）

.....

10. 在这次培训中，你觉得最喜欢和受益最大的是什么？

.....

.....

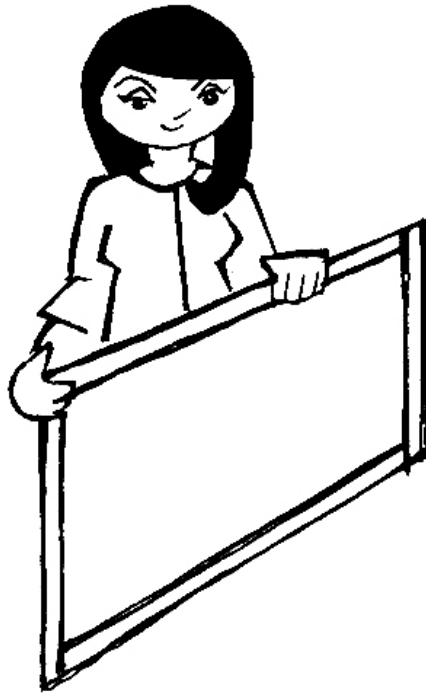
第二部分 培训单元和练习




社会性别与企业家能力的基本知识

社会性别与企业经营能力的基本知识

第一单元





社会性别与企业家能力的基本知识 培训课程和学员介绍

单元 1.1 培训课程和学员介绍

主要内容

第一单元在每一个培训班的开始通过参与性的培训技巧设定了有效学习的基调。学员需要就培训的目标、具体程序及日程安排达成一致意见。学员都要介绍自己，并且要将自己放在异性的角度来做自我介绍。这种方式将减少那种正式的氛围，使培训团队能够对学员的社会性别意识有一个很快的了解。另外，一份关于学员的期望与贡献的表单能够使培训队伍得到调整，使培训班满足他们的需求。

目标

这个介绍性单元旨在于为培训创造一种有益的基调和良好的学习氛围。它让学员对整个 **Get ahead** 培训目标有一个初步的了解，并且理解实践学习——“从‘做’中‘学’”为主导的教学方法将贯穿于整个培训过程。

练习

- 1.介绍：内容、培训方式、学员
- 2.期望与贡献

社会性别与企业家能力的基本知识 培训课程和学员介绍

介绍：内容、进行方式、学员

练习1. 介绍：内容、进行方式、学员

目标

- 介绍培训目标、内容以及培训结构
- 学员互相介绍

室内安排

桌椅按 U 字型摆放，或学员环形围坐。勿将场地设置成教室。

材料

一份为学员准备的材料要包括以下的内容：

- 关于“Get ahead”的信息资料
- 为每个培训班准备的培训大纲
- 为每个培训班准备的学员名单

时间

60 分钟

幻灯片和配套挂图演示

- 将企业作为房屋图的幻灯片和配套挂图
- 名字游戏
- 体验式学习周期

具体步骤

第一步：20 分钟

通过四个主要的单元介绍培训的主要内容，然后把企业比喻为房子为例作简要归纳（见培训辅助 6）。

第一单元：对性别与企业经营能力的基本知识

第二单元：企业女性及其所处环境

第三单元：商业计划

第四单元：人，组织和管理

社会性别与企业家能力的基本知识

培训课程和学员介绍

介绍：内容、进行方式、学员

阐述这些单元时，应该包括社会性别与企业家能力的基本知识，即如何提高女性从边际收益转变为可观收益和促进企业发展的潜能。学员应该寻找不同的方法准备商业计划，并来运作和管理它，并以个人、家庭、团队的方式经营。在这个阶段没有必要进行详细的解说。

介绍培训班的培训目标：

- 在低收入群中提高女性的经济和社会的参与能力，并且理解在企业发展中给予女性和男性同等机会的基本原理
- 理解企业低收入女性及其家庭具备商业视角的重要性
- 提高培训者的能力，提供关于基本企业管理技能的以行动为导向的参与性培训，并给予低收入女性及其家庭关于企业发展的实际建议。

重点强调在企业中给予男性和女性同等的机会，关注女性在企业中的特殊需要和机会。简短扼要即可。不需要很长的发言。列举一些来自低收入女性群体的负面例子，并指出国家的关于促进整个社会进步的发展目标。

为学员作一个关于培训的简短介绍，并阐述主要内容。在此，再一次强调不需要作详尽细节介绍。让每个人知道练习是灵活可变通的，在培训开展中可以调整，以适应特殊的需要或提出的优先内容。

第二步：20分钟

邀请学员作一个简短的名字游戏。要求每一位学员按照以下的方式向大家作一个1~2分钟的自我介绍：

名字：每一个学员说出他（她）的名字，以及他（她）希望在培训中的称呼。

工作职务：每一个学员说明他（她）靠什么维持生计。

主要职责：每一个学员讲述他或她的主要职责。

角色转换：每一个学员都要将自己放在异性的位置来思考，并且回答以下的问题：

社会性别与企业家能力的基本知识

培训课程和学员介绍

介绍：内容、进行方式、学员

<p>注意：男女混合的培训班： 女性： 如果我是一个男性，我将要/我能够…… 男性： 如果我是一个女性，我将要/我能够……</p>	<p>注意：只有女性的培训班，每个学员回答以下两个问题： 作为一个女性，我将要/我能够…… 作为一个男性，我将要/我能够……</p>	当房间的每个人完成自我介绍时，需要完成以下
--	---	-----------------------

的练习：

- 感谢学员为整个团队所做的自我介绍
- 赞赏学员所有的体验
- 简要说明学员关于角色和男性女性观点的相同点和不同点，以及他们能够做到的和不能做到的。这就是为什么该培训班不仅仅关于企业家和企业家能力的，而是关于社会性别和企业家能力的。

第三步：20 分钟

介绍培训方法是一种参与性的、以行动导向的、有实际作用的成人学习方法。邀请学员互相交换如何学习的经验，以及他们所知道的实际从“做”中“学”的培训方法。在培训者培训的培训班中，询问学员他们认为参与性的培训方法与传统的培训方法相比较有哪些优缺点。

阐述体验式学习的周期（利用幻灯片或者配套挂图）：人们通过“主动做”的方式来学习的最好，而不是靠“被告知”或“被教授”。平时，人们每天都在进行经验性学习。这种循环是一种持续的过程，它是过去经历的总和。实践学习在培训中的意思是：通过实践进行练习并记录重要信息，总结和学习有用的要点，而不是被动地接受信息。

第一步：实践：体验一种新的观点，接受新的挑战。

第二步：分享第一步的经历和成果：邀请学员讨论所发生的，并交流他们所经历的。在说明成果之前，所有成果都需要公开。

第三步：分析：为了领会在第一步中的经历，回顾和总结这些经验，可以以生产和销售产品或提供服务为例。



社会性别与企业家能力的基本知识

培训课程和学员介绍

介绍：内容、进行方式、学员

第四步：培训中的重要信息：解释实践背后的“理论”，列出学习点以及发现，并对所发生的事做出结论。例如，为什么商品不能像第一步期望的那样售完？——错误在哪里？有什么出人意料的？

第五步：培训后把学过的知识运用到现实生活中。

在企业发展中，通过在培训班中实践学习的知识，使学员具备在一种受保护的环境中系统地解决问题的能力。他们学会实践，并意识到自己的资源，从而能够为其将来的企业经营形成并运作自己的观点和想法。

在这份手册里，每一个步骤都会举出一些实际的例子并安排一个或多个练习：

第一步：学员做一些游戏，或者另一些实践练习，比如说做一份沙拉或者建一个纸塔。

第二步：学员分享他们的想法和所观察到的事项，比如说做一位商业女性是否容易？你发现有哪些困难？学员将展示他们的工作成果，比如购买合同表，或者每一个小组的产品产量表。

第三步：学员分析他们的经历，例如他们将讨论这样的问题：做沙拉的主要步骤有哪些？

第四步：学员将讨论他们是怎样进行的？比如做沙拉的过程也同样可以用于他们的企业或商业计划中的产品生产过程。

第五步：当他们回到自己的工作中时，学员将把自己获得的知识应用到工作中去。

社会性别与企业家能力的基本知识

培训课程和学员介绍

介绍：内容、进行方式、学员

国际劳工组织——社会性别与企业家能力 GET Ahead项目介绍

1. 背景

国际劳工组织都致力于促进妇女的经济活动，特别是在弱势群体中促进妇女的发展，目的是增加收入，减少贫困，加强女性权力。然而，现有的在企业中对女性的培训材料多是来自一种福利的方式，强调女性在高层次高水平上了解商业，而较少关注特殊的性别障碍和需求。现有培训倾向于忽略或忽视在生存水平上致力于家庭生存发展的女性小企业家面临的具体问题。国际劳工组织的GET Ahead 培训材料适用于从事个人、家庭或者合伙企业的低文化层次的女性。这套培训从社会性别视角出发，强调开发、运作和管理个人、家庭或者合伙企业的基本商业技能。它致力于促进在企业中与男性并肩作战的女性的经济和社会地位的认可度。

2. 目标和策略

国际劳工组织旨在加强国际劳工组织合作组织的能力，促进女企业家能力的发展和社会性别平等。培训目标是促成低收入女企业家及其家庭从边缘收入向有利润的企业发展而改变。作为提高合作伙伴能力建设的一部分，GET Ahead 在参与国有一个实地测试和适合企业和培训者的关系网络，这些是为了要在家庭和社区水平的企业发展中增加女性体面工作的机会。

3. 培训方法和目标群

培训方法是参与性的和行动导向性的，而且建立在学员的生活经验之上。这个培训吸收了现在的许多成功的课程或过去的培训的有用经验，汇集的不同资料和想法都能为多数几乎没有受过正规教育的贫困女性所接受。GET Ahead项目开发了适用于培训者培训和企业家培训的全套培训材料，包含了成功的、令人尊敬的企业女性及其所属协会中的榜样。

4. 培训手册内容

许多低收入女企业家缺乏正规渠道接受正规教育和技能培训，并且缺乏自尊心，这样造成了她们的社会地位较低。因此，GET Ahead培训集中提高女性的信心，开发她们的商业头脑，人员和风险管理能力，在商业环境中把握机会。培训单元包括：

- 单元1.** 社会性别与企业家能力的基本知识：促进社会性别平等；人和企业的生命周期
- 单元2.** 女性及其所处商业环境：自我发展和企业定位
- 单元3.** 商业计划：商业点子、机会和挑战；
市场营销；生产、服务和技术；财务
- 单元4.** 人、组织和管理：管理自己和对其他人的管理；企业支持和关系网络；行动计划。

建造“企业”房子



男女混合的班级名字游戏：

姓名

主要职责

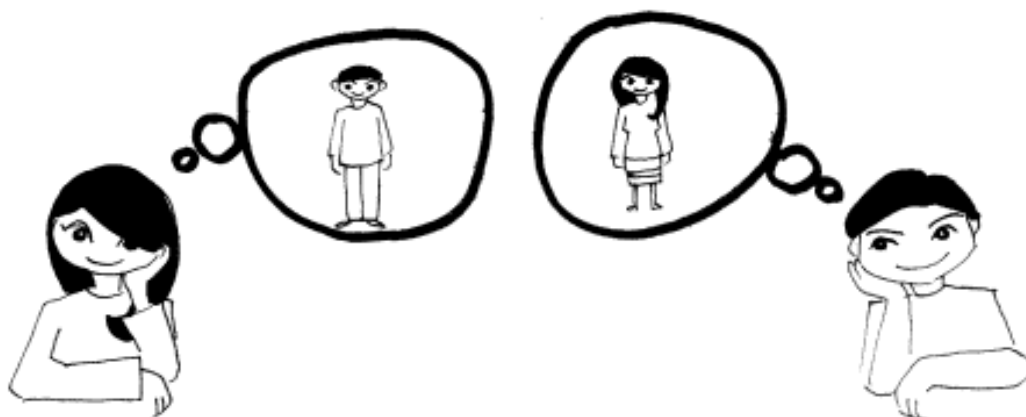
角色转换

- 女性：

如果我是一个男性，我将要/我能够……

- 男性：

如果我是一个女性，我将要/我能够……



仅有女性的班级名字游戏

姓名

主要职责

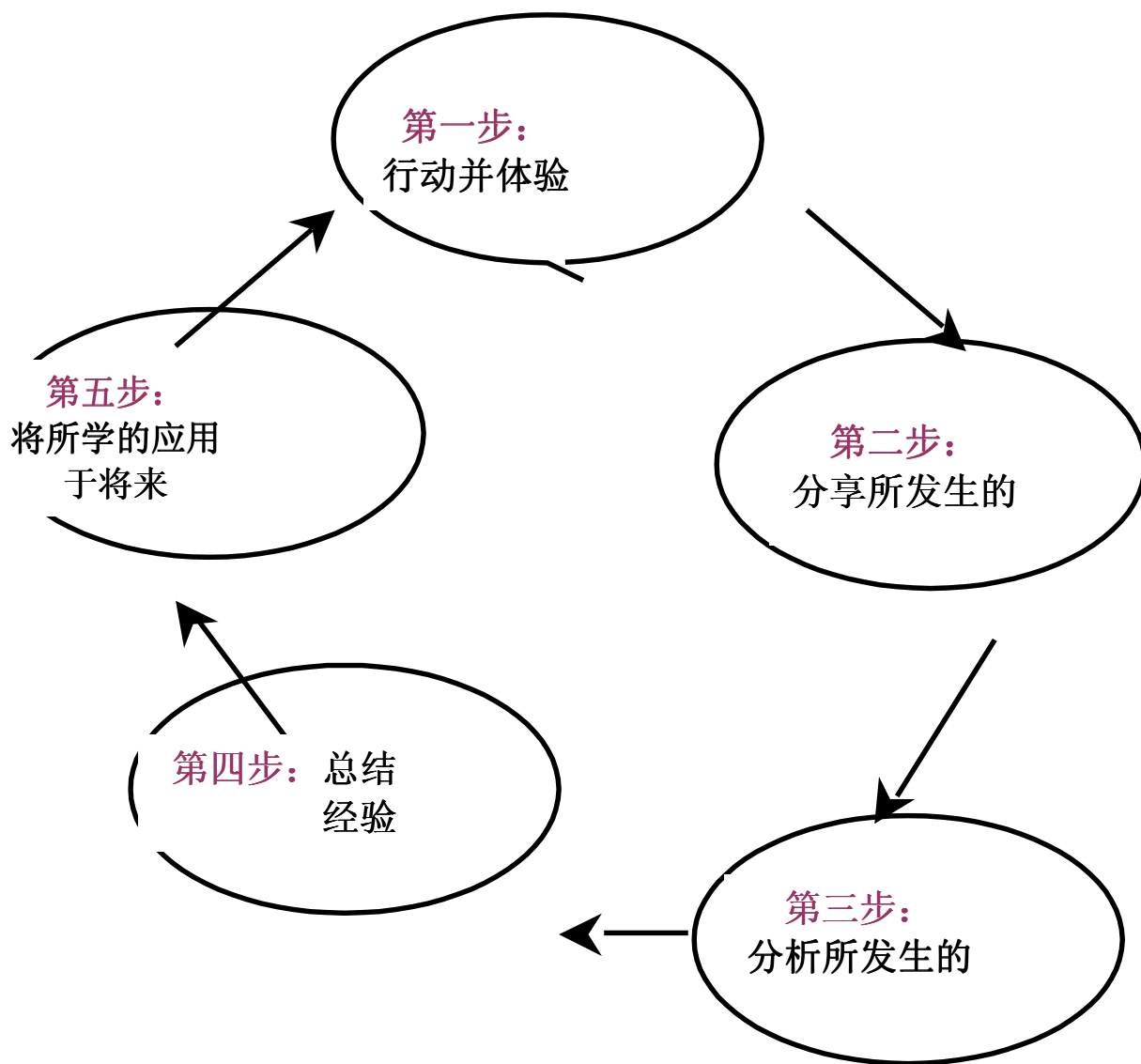
角色转换

作为一个女性，我将要/我能



作为一个男性，我将要/我能够……

体验式学习周期图



资料来源：德国技术公司，1998年的国际 CEFE 手册

社会性别与企业家能力的基本知识 培训课程和学员介绍 期望与贡献

练习 2. 期望与贡献



目标：

- 分析和确定学员的期望与贡献
- 确保培训程序能够满足学员的需要



室内安排

桌椅按 U 字型摆放，或学员环形围坐。勿将场地设置成教室



材料准备

- 记号笔、配套挂图、白纸或白板
- 两种颜色的小卡片：给每个学员各发三张。



时间：

30 分钟



培训团队注意事项：

在培训班开始后，将卡片贴在墙上，在整个培训过程中都保证放在培训场地的一个显眼的位置。在培训程序评估或者讨论会结束时，培训团队将评论学员的期望和贡献。


这个练习将为培训班的成功提供以下有用的信息：

- 比较学员的期望与你的培训内容，检查你是否应该根据他们的需要来相应调整。
- 了解学员的贡献，检查这个队伍中是否有拥有特殊才能的人，比如说，是否有成功企业经营技能或深厚培训经验的学员。在培训的时候，可以邀请这些学员分享他们的经历，并帮助需要特殊关注的其他成员。

具体步骤：

第一步：10 分钟

解释培训团队需要知道学员的期望（“我希望学到什么？”），并确认学员可能的贡献（“我能与其他人分享什么？”），这将有助于培训计划能够满足学员的需要并能充分利用学员的才能和资源。



社会性别与企业家能力的基本知识

培训课程和学员介绍

期望与贡献

要求学员写下有关他们对 GET Ahead 培训的期望和贡献，一种颜色的卡片写上他们的期望，另一种颜色写上他们的贡献。（每个学员每种颜色分发三张卡片）。解释使用这些卡片的基本规则：

- 用较大的字清楚地书写
- 每张卡片表达一种想法（另外的用另一张卡片！）
- 清楚、具体
- 每张卡片最多写三行
- 不要写名字

培训团队展示已做好的一些卡片，来示范以上给出的使用规则。让学员用几分钟的时间写下他们的期望和贡献。当他们准备好了，培训者可以开始收卡片，并将它们收集在纸夹或白板的主题分类下面。可能出现的主题包括“社会性别”，“企业家能力”，“商业点子或机会”，“商业技能”，“外部帮助”等。在纸夹或白板上标明一个“其他”的主题是很有用的，培训教员可以将收到的其他卡片放在已准备好的或新确定的主题下。

注意：一些学员可能不希望被直接问到他们的有关期望和贡献，所以他们起初可能会感到无助。一些人过于羞怯而不敢提出他们自己的期望。培训人员要鼓励每个人参与。即便学员只写好一或两张卡片，这也是很好的。

第二步：20 分钟

从一个主题到下一个，对期望和贡献卡片作简短的讨论。如果卡片上一些陈述不清楚或者不准确的，向学员询问清楚。在培训班培训期间，解释全部期望可能实现到什么程度。通常大多数学员的期待与培训的目的是相配的。但是有时候他们的期待过高了。例如，一位女性企业家可能期望她的收益立即提高 10 倍，或者，一个没有任何商业经验的培训者可能期望变为企业发展中的万能培训者。在这种情况下，解释学员能够期望什么。

应该强调当学员自身及其当地组织非常主动，并且在培训完成后对其所学到的经验采取后续行动时，学员在培训班上所期望的大多能得到实现。（参阅单元 4）

推进社会性别平等：人和企业的生命周期

主要内容

这个单元介绍了生理性别，社会性别和社会性别平等的概念，并将它们与女企业家的生命周期相联系。一般地，女性在企业周期中所面临的困难要比男性多些。毕竟她们的社会地位和人际关系以及拥有诸如土地的资产都不如男性。同时，由于受到的教育及培训更为有限，女性在商业计划及机会选择方面都十分有限。募集资金，特别是在开始阶段，对于那些不能拿出法律文件的女性来说已经成为了一项瓶颈。当企业成长时，女企业家会发现她自己正处于一个招聘并管理员工的情形中，而这也许是她生命中的第一次。

目标

单元 1.2 的目标是通过了解企业的生命周期来提高对女性的特殊困难和机会的认识。同时，作为一个介绍性的单元，它的作用是调整 GET Ahead 培训的基调并强调了个人力量和动机，对成功地运作企业的重要性。当基于资源和潜力而不是赤字和难题时，就可以实现鼓励妇女憧憬生活，为家庭挣钱这一目标。

练习

3.推进社会性别平等：性别的画图接力赛

4.人和企业的生命周期

选择 A：为培训者进行小组练习

选择 B：为女企业家准备的小组练习

社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
推进社会性别平等：性别画图接力赛

练习 3 推进性别平等：性别画图接力赛



目标

- 使学员熟悉生理性别和社会性别概念
- 营造一种有益于培训的环境
- 使学员明白如果人们想要改变时，性别角色是可以改变的



时间

30 分钟



室内安排

U 型的位置安排（足够用）和足够的挪动空间



材料

两种颜色的卡片，学员一样一张
大白纸、记号笔



幻灯片或配套挂图

生理性别，社会性别和社会性别平等：定义



相关的部分

第四单元，管理，商业支持和活动计划

具体步骤

步骤 1 - 15 分钟

通过将两张大白纸贴在墙上（或板上）向大家介绍“性别画图接力赛”。一张挂图题为“男人”，另一张题为“女人”。把学员分为两组，将性别和年龄打乱来分组更好。通过以下内容解释练习：

- 性别画图接力是一项想象一个男人和一个女人的绘图竞赛
- 一个组画一个男人，另一个组画一个女人（每个队必须拿出一幅从头到脚的全身图），越快越好
- 这是一次竞赛：每组排成一队，由第一个人画一根线开始，第二个人接着画第二根线，像这样继续，画过的人到队尾排队
- 每位学员都须有机会画一笔，并将彩笔交给下一位学员。尽全力快点
- 画得最清楚的队将会获胜

解释完之后，下令比赛开始

- 几分钟之后，声明只有几分钟剩余以便维持一种快节奏和大家高涨的热情。
- 当两队的图显示清楚了人的生理或社会特征时（比方说，女人的乳房，男人的胡须，性器官，趴在女人身上的婴儿，男人胳膊上鼓出的肌肉，衣服和头发的差异），比赛就可以认为完成了。

当两队结束任务时，停止竞赛。留下“哪队胜出”的悬念。用以下问题进行全体讨论：

- 这些图清晰吗？
- 画中的男人和女人有什么区别？
- 哪些差异关系到生理角色和特征，哪些关系到社会角色？用不同颜色标出生理和社会角色。
- 哪些生理特征只属于一种性别？（例如，女性的生育，男性的胡须）
- 哪些角色可以为男性和女性所共有？这些角色能不能为异性所有？为什么？

步骤 2 - 10 分钟

断定女性和男性可以承担共同的社会角色，但是不同的社会价值标准决定了哪些角色分别为男性和女性所有。解释生理性别（生理角色）和社会性别（社会角色）的差异。在大多数的社会、社区和乡村中，在性别角色方面都会有不同——和社会性别有关的价值观、社会规范和角色定型：人们认为男人和女人应该像什么样子，他们能够做什么。下面给出一些和社会性别有关的价值观、社会规范和角色定型的例子：在很多社会里女孩被认为是温顺的、可爱的、允许哭泣的，男孩被认为是勇敢的、不能哭泣的。

女人是好的管家，男人是好的领导。所有这些社会意识差别是和与男人和女人之间的胜利差异没有多大关系的。

给每位学员发两面旗：一面是一种颜色（比如绿色用 G 表示），另一面是另一种颜色（如黄色用 S 表示）。学员将会听到一段陈述。如果他们认为陈述指的是生理性别的角色，他们就举黄旗；如果认为指的是社会性别角色，就举绿旗。一段接着一段念，说明并讨论它们指的是生理性别（以 S 代表）还是社会性别（以 G 代表）。

女性可以怀孕（S）

女性要为丈夫和孩子负责（G）

男人留短发，女人留长发（G）

在中国，大量女性赚得比男人少（G）

女性要哺乳（S）

女性在许多国家常常作为商人和会计，但是在其他国家，这些工作全由男人来做（G）

男性声音往往比女性低，比方说唱歌时，演讲时或喊话时（S）

步骤 3 - 5 分钟

有以下要点总结练习：

- 在男人和女人之间有生理和社会差别
- 男人和女人之间的生理差别是普遍和不能改变的
- 男人和女人之间的社会差别和关系是在生活中学习到的，是随着时间而改变的，是存在不同的社会中的
- 在性别角色方面都会有不同——和社会性别有关的价值观、社会规范和角色定型：人们认为男人和女人应该像什么样子，他们能够做什么。
- 当人们想要改变或者他们的境遇改变时，性别角色是可以改变的

通过对两组的画表示感谢来结束这次性别描述接力赛，宣布事实上两队都获胜了。正如这次训练的目的在于合作，不是在两性之间的竞赛。

社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
推进社会性别平等：性别画图接力赛

推进社会性别平等：定义 1

生理性别：

普遍通用的男人与女人的生理差别

社会性别：

两性之间已知的社会差异和关系：

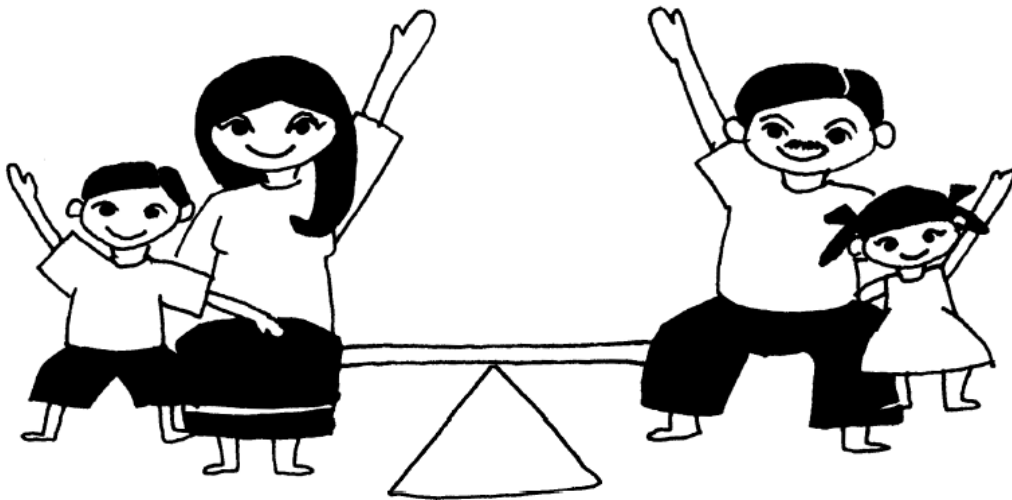
- 在生活中学习到的
 - 随着时间改变
 - 形式多样
- 存在同一社会中
存在不同社会中

社会性别有关的价值观、社会规范和角色定型：

人们认为男人和女人应该像什么样子，他们能够做什么？

社会性别角色：

女人和男人实际做什么。



生理性别，社会性别和社会性别平等：定义

孩子与生俱来的生理性别影响了他们生命中的机遇，类似的还有其它的一些变数比如社会经济阶层或社会地位，种族不同和残疾。生理性别的差异只有当孩子处于青春期时才变得重要，但是社会角色从他们出生起便被界定。所有社会都给予不同角色、特征和机会给男孩和女孩。他们基于每个社会要求男人和女人做什么或不做什么，扮演着社会所要求的男人和女人的角色。

生理性别指的是公认且不曾改变的的男人和女人的生理差异（例如：只有女人能够生孩子，男人长胡子）。社会性别指的是男孩和女孩、男人和女人已知并广泛存在于各文化之中的社会差异及联系。它们随着时间而改变，从一代传到下一代。比方说，在某些国家妇女照看小孩，但同样越来越多的男人也加入到照看孩子的行列中；在某些国家女性不在建筑场所工作，但在另一些国家却很容易在这些地方找到女性。

这些社会差异会受到其他变数诸如年龄、阶层或社会地位、种族划分和残疾以及地理、经济和政治环境的影响。

存在于每个社会中的性别价值、标准强化了社会性别角色。但是，它们确实能改变。事实上，男孩和女孩、女人和男人应当或不应当的行为实际改变得比人们想的要快。比方说，在某些社会，女孩和女人被认为是弱者，她们受到保护并免于繁重的劳动。但是现实中，穷地方的女孩和女人常常与男孩和男人一起从事长时间繁重的劳动。

社会性别平等，或者说男女平等，指的是男人或女人在权利、责任、机会、待遇和价值上的平等。

在工作岗位上和企业中

在工作和生活的关系中

戴着社会性别眼镜观察事业生命周期是为了确认女性和男性在生活 and 事业中享有一样成功的机会。所有人都希望有尊严并且潜力得到完全的发展，带来更高质量的生活水平。这并不意味着女性和男性要变得完全一模一样。女性和男性可能并可以是不同的，但应有相同的权利、责任、机会并以平等的标准被对待和评价。这在企业 and 生意中也如此。

性别平等包括：

相同的人权和工作权利

平等的价值和公平的分配，包括：

责任和机会

工作量、决策和收入

社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

练习 4 人和企业的生命周期



目标

介绍在企业发展中提高社会性别平等意识的基本理念

对于培训者：理解他们的目标群体需要和潜力以及人和企业生命周期的阶段

对于企业家：了解企业家的机会与限制以及人和企业生命周期的阶段



时间

90~120 分钟



室内安排

足够的椅子摆成 U 型以及用来小组工作的圆圈型



材料

彩色记号笔



幻灯片和配套挂图

人生命周期的进程

推进社会性别平等：定义 2（两页纸）

企业的五个阶段

农业生命周期

一条河水的流动



资料

培训者小组练习时的问题（选择 A）

女企业家小组练习时的问题（选择 B）

人和事业的生命周期



相关部分

单元 4：人、组织和管理




准备工作

检查小组练习时的问题并使它们符合学员的需求：

培训者小组练习时的问题（选择 A）

女企业家经营者小组练习时的问题（选择 B）



社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期



具体步骤

步骤 1 - 10 分钟

通过展示下列挂图上的阶段（培训帮助 11）来深入了解人的生命周期

人的生命周期的阶段：

- 出生成为一个婴儿
- 走出第一步并成长为幼儿
- 接受教育成长为少年
- 成为青年开始选择自己的方向
- 成年
- 中年
- 退休
- 死亡或再生

讨论女性和男性生命周期的差异和相似处。一般地，女性在一生中有着较少的机会和较多的责任，同时男性的工作量从总体上来说较少。除了他们的工作和收入有差异外，女性在家还要做全部或大部分工作来抚养孩子并为家人做饭。在许多社会和地区，不论在公共场合或家里，男性通常拥有更多的决定权。

介绍社会性别平等的概念，使用培训帮助 12 的第一页：促进社会性别平等：幻灯片上的定义 2。

• 在许多社会，女孩和男孩之间，女人和男人在机会，责任，权利和得到的收益以及做的活动等方面，均存在着差异与不平等。虽然这些情况会随着文化转变和时间推移而发生变化。有一个普遍的特点：**社会性别关系在全世界的特点是不平等不平衡的两性关系。**差异普遍存在着，比如说，男孩和女孩对于教育和培训的机会，男人和女人的工作量，他们对于资源和收益的支配和控制权，以及男人和女人在决策时所扮演的角色。

- **性别平等**，或者说男女平等是男人和女人公平的权利、责任、机会、待遇及评价。

——在工作岗位和企业中

——在工作和生活的关系中

• 戴着社会性别眼镜观察企业生命周期是为了确认女性和男性在生活 and 事业中享有一样成功的机会。所有人都希望获得尊严并且使潜力得到完全的发展，毕竟这可以带来更高质量的生活水平。这并不意味着女性和男性要变得完全一模一样。女性和男性可能并可以是不同的，但应有相同的权利、责任、机会并以平等的标准被对待和评价。在创业和经商过程中也是如此。

社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

性别平等包括：

- 相同的人权和工作权利
- 平等的价值和公平的分配，包括：
- 责任和机会
- 工作量、决策和收入

步骤 2 - 10 分钟

通过实例介绍企业生命周期，说明大部分企业发展的 5 个阶段，使用培训帮助 13：

1. 考虑商业点子
2. 计划和准备
3. 投放市场并启动
4. 早期成长
5. 发展壮大

比较商业中的生命周期和农业中的生命周期（培训帮助 14）

1. 考虑种什么
2. 备耕
3. 播种或插秧
4. 培养作物
5. 收获

在介绍之后解释这次练习内容。若给培训者培训，选 A；若给企业中的女性培训，选 B

培训者小组练习（A 选项）

步骤 3 - 45 分钟


把学员分成小组（4—5 个人一组）。解释这次练习的目的：分享对社会性别理解以及企业经营方面的经验。它们包括已经起步的企业家和将来希望成为企业家的人。事实上，大多数的对象想到工资相同的地方或小企业，而有些人已经拥有了他们自己的小企业并为其他组员做出了成功的榜样。

“培训者小组练习”准备好的问题（培训帮助 16）就是例子，培训者在每一阶段按照学员的需求调整这些例子。向小组分发复印件。

步骤 4 - 40 分钟

邀请每个组分享他们讨论的发现。从以下四点总结企业中男性和女性最主要的差异和相似点。

- 机会
- 责任
- 工作量
- 决策



社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

主要的性别不平等及对企业男性和女性的影响会在小组讨论中出现。很清楚的是这些不平等对企业中的女性乃至男性都造成了消极影响。通过以下进行总结：在企业发展中存在着对社会性别采取行动的需求，并专门针对女企业家。同时，鼓励学员提出女性和男性的社会性别问题。帮助他们懂得男女性别不平等对每个人都不利。

解释把社会性别平等纳入企业发展主流的几项重要区别，使用第 2 页中关于推进社会性别的定义，定义 2

- 促进社会性别平等给大家带来更高质量的生活。在发展中赋予妇女和女孩更多的参与意味着谋求两性间更为平衡和更平等的权利关系。有时候存在着一种恐惧，即提高妇女地位意味着夺走男性的某些权利。但是，促进社会性别平等并不意味着给予女性更多权力而从男性身上剥夺权利。其实这两性都赋予权力，使他们更充分参与到社会和经济生活中，从而带来双赢的局面。
- 实现社会性别平等并不仅仅关系到女性，它也是全社会的责任。在过去，大多数提倡社会性别平等的人是女性。因此，这个问题往往被认为与女性而不是男性有关。但是，这种观点很快被改变了。越来越多的人认为性别平等与男性的关系同女性一样重要，这是全社会的责任，需要男性和女性的共同努力。
- 在企业发展的各个阶段，应将促进社会性别平等融入其中，包括设计、执行、监测和评估阶段。应该进行社会性别分析，分析男性与女性的不平等^e 并加以解决。找出男女的不同视角，强调两性的需求。发展项目对两性的效果和影响应得到评估和衡量，以保证所有人受益。发展计划对于男性和女性的结果和影响需要被评估和衡量，以保证所有人的收益与成果。

社会性别和企业家能力的基本知识
 推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

步骤 5 - 10 分钟

用培训帮助 18 来比较企业和个人生命周期的各阶段：

人和企业的生命周期

人的生命周期	企业的生命周期
计划和受孕： 婴儿出生	考虑并计划一项新业务。启动新业务；获得适当的支持体系
孩子长大并入学	检验方向；实验；开发可以实现的期望
少年学习技能；经历并在自己第一份事业中承担责任；选择朋友	改善企业和它的产品或服务；寻找新供应商和新客户
青年并毕业，为自己的生活做准备	评估计划进展；购进产品的原材料；在学习、培训、研究方面投资；投资新设备
成年，选择伴侣，建立并维护一个家庭	结交朋友和合作伙伴；在生意中变得自信；有能力雇用员工；有效分配资金，进行扩大再生产。
中年：这是一个巩固和扩展的阶段，它包含中年危机，或开始全新生活（个人生活和职业变化）	巩固并选择扩大；对事业失去热情的危机；听任竞争者挖走顾客；对再培训的需求；回顾目标的重要性；对人员要求再评估
中老年退休	延伸事业，选择保持还是壮大。训练其他人逐渐接管事业
死亡或再生	在可靠的时候结束事业，把企业责任转交给儿子或女儿；改变企业，或建立一个新企业

培训小组注意事项

“生命周期”是一种很重要的直观的培训方法，它有效地帮助学员理解他们在生命的不同阶段面对的现实和挑战，同时也能体会到企业生命周期的不同阶段。要求学员归纳在生命周期中女人和男人间有关机会、责任、工作量、决策和收入方面相同和不同之处。

此外，一组生意和个人生意有不同的生命周期。因为一组生意依靠着每个生意的生命周期。

女人和男人一样可能是非常成功的企业家和经理。一个母亲时常细心照顾她的孩子，检查他的健康和身体让他自由成长，并保证在正确的道路上健康成长。如果她应用这些相同的技能在她的生意上，成功的机会是很高的。

学员讨论的另外一个关键信息是，一个人的生命周期和企业的生命周期是不一样的。企业也有它自己的生命，不依靠所有者独立发展——如同孩子成长和成熟，最后独立于父母。这对于女性开创事业来说是重要一课。通常贫困女性开始她们的小生意是生活的压力所迫，这个压力就是用生意收入来满足基本生活需要。一般情况下，这些女性的经营管理培训是非常有限的，所以她们常常不能确切地知道她们是正在盈利还是在亏本。在生活压力下，她们更倾向满足家庭需要而花费较多的钱，直至生意亏本。因此，女性经营者需要学习如何将自己个人的花销（财务）与企业财务的区分等方面的知识。

步骤 6 - 5分钟

利用川流不息的河流图来结束练习(培训帮助 15)。以想像的方式提出河的流程:想像你在天空中像一只鸟或飞机, 俯视地面。风景是一段时间, 你能看见一个事件如何变成另外的一个事件。邀请队员把“鸟在空中的视野”与生意周期相比较。

描绘一幅河流的图案，并邀请学员帮助你完成它，这条河的源头表明的是生意的开端。


- **它来自一眼泉水：**企业家的生意的点子往往是来自他自己或者其他人。
- **河水来自水源：**什么样的背景促使企业家开始他的生意？
- **河流（生意）面对的第一个障碍是什么？**这可能是大瀑布（生意中的突发事件），干旱（资金缺乏），缺乏清晰的河道（计划）或者缺乏信心（生意开发缺少经验）。河流（生意）紧张地跳跃着行进，尝试不同的道路直到发现正确的方向。
- **当河流流入一个坚硬的河床，它将开始顺畅地流动：**河流开始流动顺畅，企业家也有了成功的生意。
- **河流流动得更远，流至山谷，但是它面对新的障碍：**一些人试图设法改道（商业竞争）或者建立引水渠引走水源（人们依靠它来获得收入）。如果他们获取太多的水（商业资源）河流会干涸。
- **河流可能被污染：**如果人们不加以适当保护，河流（生意）会被污染最后变成干枯。企业家在账目方面管理不善。她没有意识到这个体系可防范生意中的漏洞（库房管理不善，职工盗窃，延缓或不按承诺还款）。
- **河流可能需要分开或汇合：**当它接近海洋，河水可能被分为其他河流，或者其他的水流可能汇入。所有者可能将生意分流成小单位，或者生意可能与其他的生意合营。

与女企业家进行小组练习（B选项）

步骤 3 - 45分钟

将学员分成小组（每组4—5人）。说明每组的工作目的：分享女性在企业发展中的经历。你的听众有可能包括将开业的妇女和已有企业（生意）的妇女。在练习中，目标群体的大多数正处于形成收入的阶段，她们中的大多数的目标群都会协调收入。她们一些拥有自己的小企业或微型企业，能以成功者的角色为本组的同伴示范。

“企业中的女性小组练习”给出的问题（培训帮助 17）是例子，培训者可根据每次培训班中学员的需求作调整。向小组分发复印件。



社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

步骤 4 - 40 分钟

要求每一小组全面地概括他们的发现。每小组陈述五分钟，说出他们的主要观点和教训。运用第一页推进社会性别平等：定义 2 中培训帮助 12 为知识，介绍社会性别平等的概念。

步骤 5、6 - 15 分钟

看第五步和第六步的选项 A：运用培训帮助 18 比较人和企业的生命周期中的各个阶段。利用河流图做练习总结（培训帮助 15）。

人的生命周期的各阶段



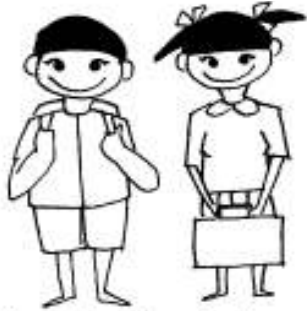
Birth and nurture of a baby

婴儿出生



First Steps and growing up as a child

迈出第一步，成长为幼儿



Education and reaching out as teenage youth

接受教育并成长为的少年



Choices of direction as young adults

成为青年选择发展方向



Adulthood

成年阶段



中年



退休



Death or Rebirth

死亡和再生

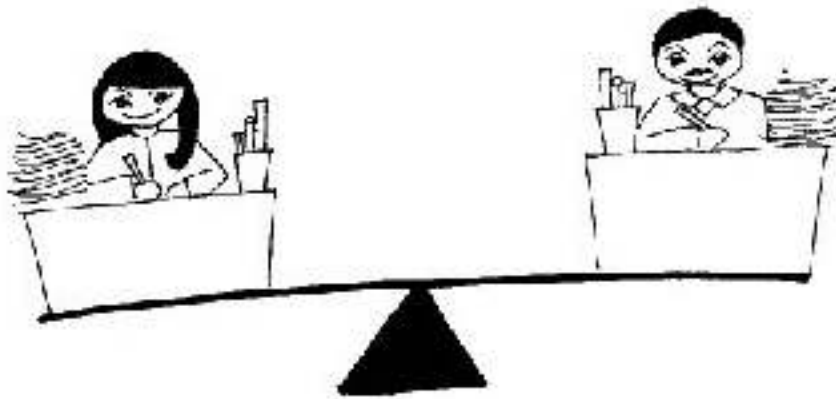
社会性别和企业家能力的基本知识
推进性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

推进社会性别平等：定义 2

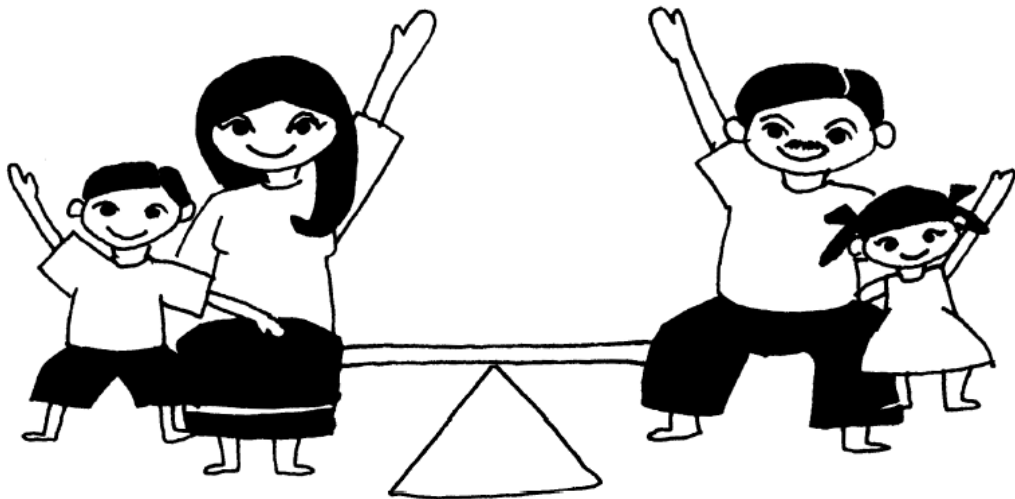
女性与男性之间的平等，或者性别平等，是指女性与男性拥有**平等的权利、责任、机会、待遇和评价**：

- 在工作和企业中
- 在工作与生活中

给每



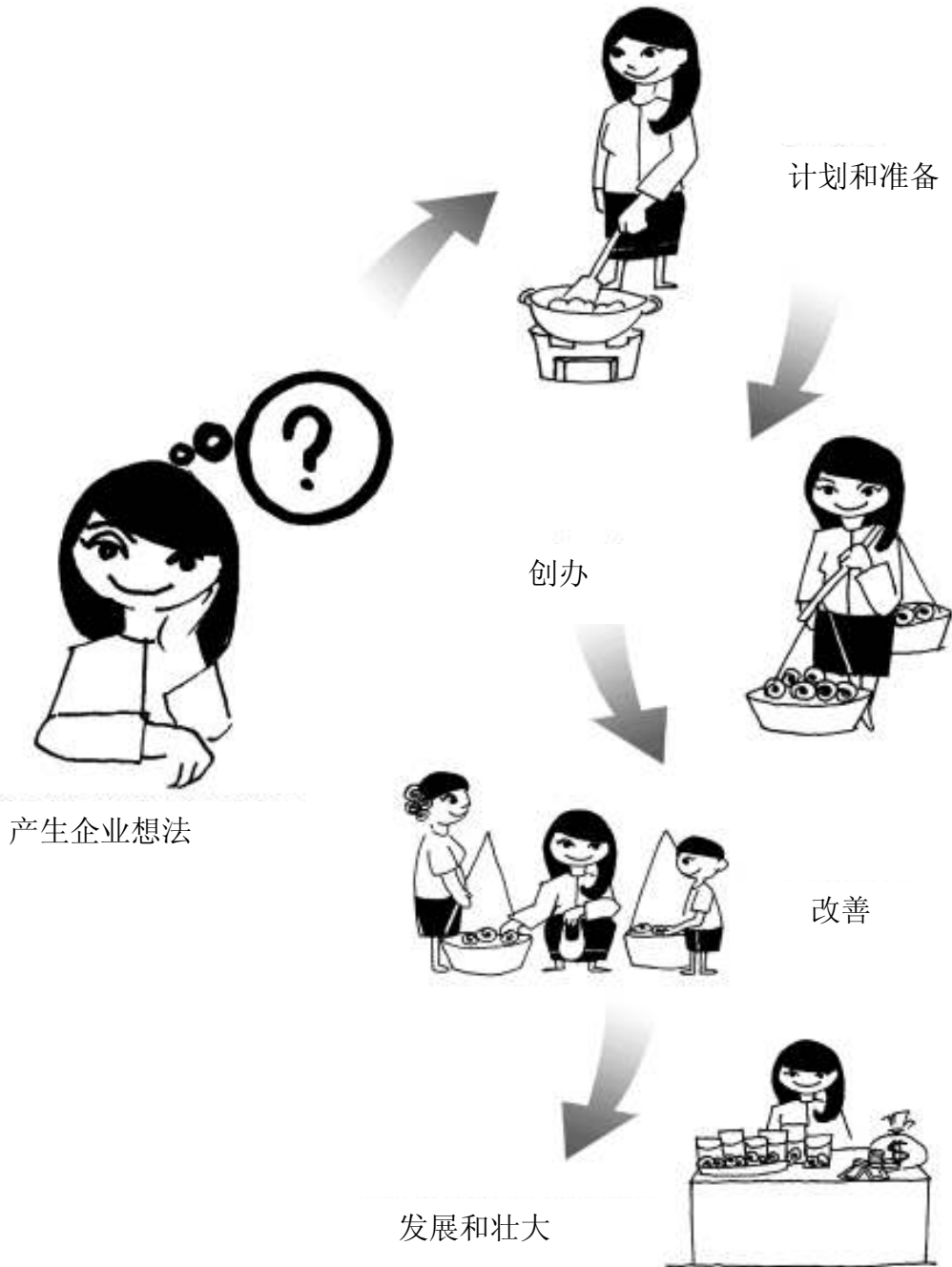
们的**所有潜力**，从而



重要原则

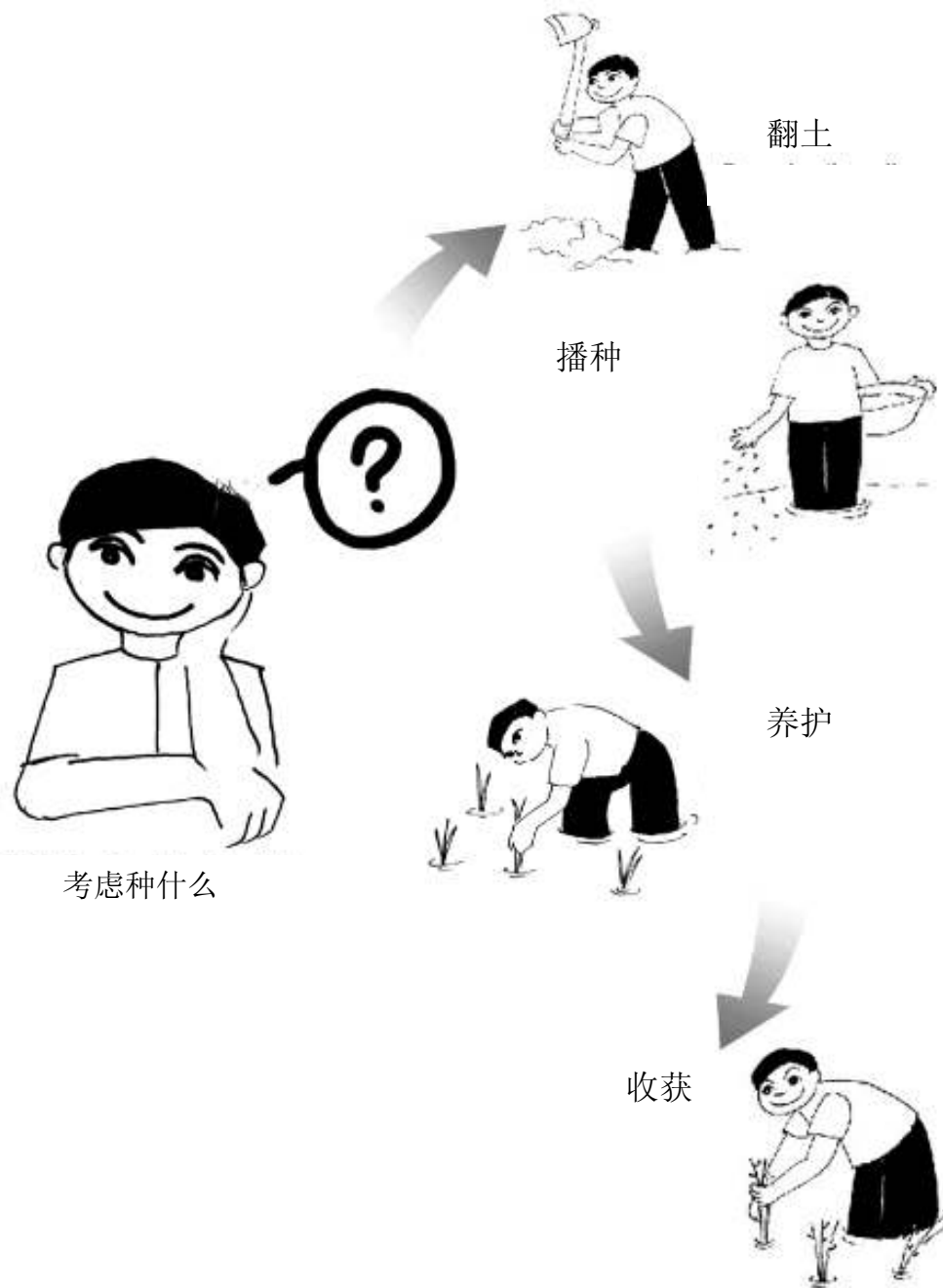
- 达到社会性别平等
 - ≠ 不是仅有妇女关注
 - = 是所有人的责任
- 更多的社会性别平等将有益于所有人
 - ≠ 不意味着给予女性较多，给予男性较少
 - = 意味着更多地给与所有人
- 社会性别平等将成为企业发展中的主流意味着：
 - 性别分析
 - 在各种类型的企业中举出不平等问题
 - 进入到项目的所有阶段
 - 利用女性和男性的经验
 - 评估所有行动和措施对女性和男性的影响

企业的五个阶段

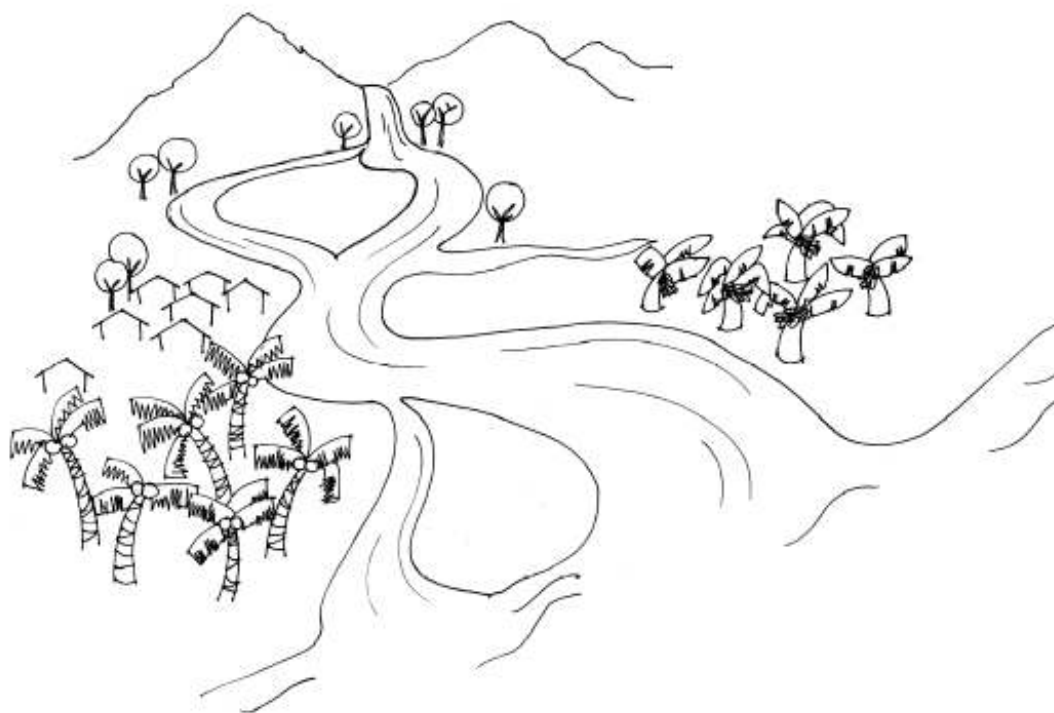


GET Ahead

农业的生产周期



川流不息的河流



有关培训者小组讨论的问题（选择性练习 A）


1.描述你的目标群体中能够获得收入的活动及生意。

- 她们的生意是哪种类型:生产，服务还是贸易？
- 她们的企业是怎样组织起来的：个人的，家庭的或者是集体企业？
- 目标群体的企业在发展中面对哪些主要挑战和机遇？

2.概述你的目标群体的实力和面临的挑战。

- 你的目标群体的主要优势和弱点也就是限制和机遇是哪些？在以下几方面详细说明相同点和不同点，以及女性和男性的关系。
 - 工作量
 - 获得和控制资源和收益
 - 决策机会
 - 需求
 - 运作一个成功企业的机会

- 在生命周期的什么阶段，大多数的女人和男人想开始或已拥有生意, 这如何影响他们作为企业家的角色？
 - 他们的年龄
 - 他们是单身，已婚，丧偶还是离异？
 - 他们是否有子女或其他依靠他们的人？



社会性别和企业家能力的基本知识
推进社会性别平等：人和企业的生命周期
人和企业的生命周期

有关女企业家小组讨论的问题（选择性练习 B）

- 什么使得你成功地成为一个生意人？
- 你个人，家庭或者集体生意中有什么困难？
- 男性和女性在做生意方面是否有不同？如果有，在生意方面女性和男性的特定限制和机会是什么？

人和企业的生命周期

人的生命周期	企业的生命周期
计划和受孕： 婴儿出生	考虑并计划一项新业务。启动新业务；获得适当的支持体系
孩子长大并入学	检验方向；实验；开发可以实现的期望
少年学习技能；经历并在自己第一份事业中承担责任；选择朋友	改善企业和它的产品或服务；寻找新供应商和新客户
青年并毕业，为自己的生活做准备	评估计划进展；购进产品的原材料；在学习、培训、研究方面投资；投资新设备
成年，选择伴侣，建立并维护一个家庭	结交朋友和合作伙伴；在生意中变得自信；有能力雇用员工；有效分配资金，进行扩大再生产。
中年：这是一个巩固和扩展的阶段，它包含中年危机，或开始全新生活（个人生活和职业变化）	巩固并选择扩大；对事业失去热情的危机；听任竞争者挖走顾客；对再培训的需求；回顾目标的重要性；对人员要求再评估
中老年退休	延伸事业，选择保持还是壮大。训练其他人逐渐接管事业
死亡或再生	在可靠的时候结束事业，把企业责任转交给儿子或女儿；改变企业，或建立一个新企业

第三部分 深化阅读材料



1. 背景文章： 社会性别和企业家能力：提高女企业经营者能力培训和资源手册

1. 从性别角度谈企业生命周期

1.1 引言

女性创业是由多种原因引起的。在GET Ahead培训中，将会有两种类型的女性创业者，称为：

- 为家庭生计奋斗的或走出传统的女企业家。她们不得不承担家庭的基本生活需要，将创业作为“最后的求助机会”（常常被称为“生存企业家”）。
- “新型”或“现代”的女企业家。这些女性已经把经商当成了自己的事业，并且他们运用技巧和能力为自己的选择而奋斗着（常常叫做“成长型”企业家）。

企业的寿命可以与人、小河或树的寿命相似，这就是所谓的企业生命周期理论。在培训或者其它商业发展活动中，企业生命周期理论可以使人们认识到在企业不同发展阶段所发生的不同商业行为，它也仍然可以让企业家认识到企业生命周期的下一阶段可能发生什么。这篇文章指出了企业生命周期的大致发展阶段，并考察了在每一阶段可能与社会性别相关的联系。

2. 企业生命周期各阶段：

2.1 计划与准备阶段

总的说来，妇女在企业生命周期中要比男性面对更多的困难。其中一个最困难的阶段就是计划与准备阶段。这个阶段主要有以下一些特征：

- 与男性相比，女性在企业选择上有更多的限制。主要是有以下原因：
 - 总体上女性接受教育、培训及技能的机会要少一些，特别是在专门技术方面，因为在很多国家里，女性在早期的学校教育中是接触不到技术知识的。

- 冲突出现了，因为在女性的时代有了更多的要求。她们有养家的责任（常常扮演生产的角色），并且她们要尽大多数没有报酬的责任，照顾家人（常常扮演再生产的角色）。这些都限制了其所从事商业活动的种类以及经营其企业的时间。由于种种责任，与男性企业家相比，在评估商业风险的时候，女性企业家显得格外小心，因为她们要平衡商业风险与家庭风险。
 - 在大多数人们眼中女性只能从事适合女性的工作。有时候，人们对女性从事男性的工作或者事业表现出不尊敬和故意为难。
 - 在创业的早期阶段，尽管她们像男性一样知道存在有利的商业机会，很多女性缺乏迅速和有效开发机会的自信、资源和渠道。
 - 出于文化习俗和个人安全的考虑，女性的流动往往受到种种限制。
- 当女性试图从**家庭方面**取得事业上的帮助的时候，常常遇到困难，主要有以下一些原因：
- 人们希望女性担当再生产的角色，并且她们应该在家庭、社区和社会里表现得像一个女性。
 - 女性从商的观念与男性才是养家糊口的人的观念发生了冲突。当然，这种观点与人们希望的女性持家的观点并不一致，现实中很多女性比男性收入更多，特别是那些拥有成功企业的女性。
 - 人们仍然不能接受女性从商。女性从商的兴趣可能被家庭成员看成是“业余爱好”。
 - 女性企业家事业的成功可能导致别人妒忌，家庭成员有时就表现出妒忌。
 - 女性企业家挣回家的钱可能被挪作他用。女性事业的成功有时候会减少男性对家庭的贡献。有时候，男性甚至会完全放弃工作或者想接替女性的企业。
 - 很多人都低估了女性经营成功企业的力量。
 - 许多女性企业家都面对失败的恐惧，当一个男性失败了，主要是由于经营环境不好。当一个女性失败了，是由于她是一个女性。

- 许多国家的女性们都面对不能**有效地掌控**她们从事企业活动所需的资源,主要有以下因素:
 - 有许多法律、习俗或传统的阻碍,限制了女性对物质财富的拥有和控制,比如土地和房屋。
 - 在劳动市场上,女性的雇佣机会受限制,有较少的机会赚钱进行商业投资,较少的商业网络联系和经验。
 - 由于现存各种法律和法规习惯性的制约,女性在资金及资金有效的咨询服务等方面受到了限制,最重要的是,她们缺乏财产,从而也缺乏取得贷款的抵押品。
 - 女性很难从供应商、分包商或者商业服务提供者那里得到有效的商业信息,因为女性没被认为能扮演在很多社会里男性所扮演的企业家和决策者的角色。
 - 女性还承担了提供日常伙食花费和满足家庭基本需要的角色。商业资源常用于家庭的生存,有时候在这种情况下经营企业就不能成功。

- 以下原因造成了女性在进入商界时往往面对困难:
 - 在进入她们所选择的行业或部门时,有较少的经验。因此,她们在与供应商、竞争者、顾客以及其它商业伙伴建立商业关系时会遇到很多困难。
 - 女性常常被排斥出男性主导的场所(例如:商务会所、运动俱乐部或者卡拉OK吧)

2.2 创办或开始阶段

- 在开始创业的时候，女性企业家必须知晓和决定很多事情：
 - 建立企业的地点：在市场上或者工业区或者家里？许多女性选择在家里或接近家里，这主要是因为她们想把挣钱和照顾家庭结合起来。
 - 怎样为其企业协调资源包括资金？女企业家们需要熟悉各种银行机构以及非银行金融机构提供的服务，比如小额贷款方案或者信用联合组织，她们必须知道借款的要求与条件。
 - 怎样正式注册企业以及注册的好处是什么？女性们必须了解影响生意的现行法律和法规，例如：食品生产和加工过程中的卫生要求。同时她们还必须了解注册时企业的名字及其所有权，了解能避免她们遭受歧视或者非法侵害的权利。
 - 从什么地方获得必要的市场信息呢？应该知道潜在的供应商（名字、业务范围、订货程序）。应该了解怎样确定市场份额（潜在顾客）。搜集信息要求自信、沟通技巧，坚持不懈地与当地供应商、顾客、银行经理以及当地官员建立联系。
- 女企业家们还需要制定切实可行的计划以应付当她们需要处理企业事务而不得不离开家以及放下家庭事务。这些包括：
 - 找到合适的照顾孩子的方法（例如：确保能从家庭成员处得到帮助，找到能照顾孩子的公立或私立机构）。
 - 考虑个人或家庭事务会使女企业家们很难把精力全部集中在企业上的因素（例如：丈夫失业；生了重病，如感染艾滋病毒；年迈的父母和年幼的孩子）。许多刚开始创业的女企业家很难平衡其事业和家庭，很难将家庭资金和生意资金分开。

2.3 成长和扩张阶段

一个企业成长的可能性对女性企业家们而言具有选择性。有些女企业家（通常认为比男性要多）满足于其目前的状况而不愿发展其企业。她们已经取得她们想要的，并且把其视为成功。一个成长中的企业不应该被这类“成功的”女企业家所经营，她们的成功与那些想发展其企业的女性企业家们相比，显得非常渺小。

一旦企业开始运作并显示出成功的迹象，管理起来就要容易些。这主要是由于家庭和社交圈里其他人的态度变得要支持一些了。一旦女性企业家们获得了好的声誉，并得到了客户及其合作伙伴的尊敬，她们遇到的困难就少一些了。当然，随着企业的发展，来自于其他商人和官员（特别是男性）的妒忌和骚扰就可能发生了。另外，随着经营企业成功的女性企业家的地位上升、财富的增加，可能会导致家庭里的男性成员想占有她的企业，甚至可能抢走其企业成果。他们可能通过控制家庭收入、不给家庭创造收入或者完全放弃工作等表现出来，这将会给女企业家增加负担。

随着企业的成长，女企业家会发现在家庭企业不再可行。她不得不在商业区租用专门的工作场所或者零时办公地点了，也发现自己处于雇佣和管理雇员的状况了。这也许是第一次。她将面对招聘和管理这些雇员等新的挑战，还包括付给这些雇员每周或每月的工资和薪水。

许多女性不愿扩张其企业。如果与她们所承担的生育角色冲突的话，根据女性通常用家庭风险平衡企业危机的方式，女性比男性更反对危机，保持企业小的规模，这常常被消极地称为所谓的“低增长”或者“没有增长”的企业。咨询和财务支持机构常常作出不公正的评价，诸如，“不支持这种企业，它仅仅是为了个人的生存……”，但是女性们常常有意识地计划拥有一个可管理的、合适规模的企业，这样风险可以降低到最小，积累的家庭资源和财富不会被完全暴露。甚至当她们在扩张企业的时候，许多女性企业家都希望只扩张到一定规模，这样她们就可以在企业与生活中的其它兴趣、爱好之间找到平衡。

当然，不断增加的迹象显示，女性经营的企业在营业额、利润及雇用人数等方面的增长快于男性经营的企业。很多这样的企业出现在加拿大，欧洲及美国这样的国家。在那里女企业家们的竞争环境要更公平一些，尽管她们仍然可能遇到不平等的待遇。这就要看“玻璃天花板”^①现象了，换句话说，也就是对女性作为经理和老板的社会性别歧视行为。

在企业的成长和扩张阶段，女企业家们可能要面对一些积极和消极的因素，包括以下内容：

- 一旦他们发现一个企业女性做得很好，人们会变得更加支持。
- 其他商人可能会开始平等地对待她们，并尊敬她们。
- 女企业家们之间的联合会在帮助解决女性经营过程中遇到的困难可以起到重要作用。
- 取得资金支持的机会增加
- 取得资金支持的困难仍然存在，而且作为女性经商的消极因素而不能完全解决。
- 当女性扮演企业家，母亲或者持家者双重的角色时，丈夫和孩子们就会抱怨他们被忽视了。忙碌的生活方式可能导致健康问题，精神或者心理压力。
- 当丈夫发现妻子的成功会挑战其一家之主的地位时，他们就可能放弃支持，甚至变得敌对，当然也有妒忌的因素。
- 一些从事相似行业的男性可能会妒忌女企业家的成功，他们会努力把女性排斥在男性主导行业的社交圈外。
- 一些人会传播谣言，说一个女企业家的成功靠的是女人来打通的关系，或者她们会被认为是“不性感”，性冷淡和疯狂的，因为她们做事太严肃。

2.4 成熟阶段

在这一阶段，女企业家将会取得许多成功，她将要建立自己的企业，并促其发展，商业圈里的供应商、客户、竞争者和其他商业伙伴都将接受她。她可能已经加入了商业协会，例如雇主组织或者女企业家联合组织。

在这一阶段，一些女性企业家可能会很乐意鼓励和支持其他女性经商，参加女企业家联合组织的活动，或者提供指导服务。她们也可能成为一个积极的榜样来激励其他女性。

当然，女性企业家们也需要对企业的经营、发展与进步做出重新界定，以此来决定企业将来的发展：她们想要企业保持现状，继续发展，还是发展其它类型的企业？她们也不得不审视自身的公共与私人的角色，以及在挣钱与生育角色之间寻求平衡。她们也需要思考企业下一步的发展战略，通过与她们的女儿、儿子以及其他家庭成员进行磋商，因为在不久的将来他们将参与企业的发展。

威尔斯，琳达：《打破玻璃天花板，管理界的女性》，ILO2001。

2.5 企业的衰落或“重生”阶段

对于女企业家们来说，当企业开始衰落时，因该完全了解存在的发展空间和选择，而不是单纯地停留在企业运作中。提供企业发展服务（Business Development Services, BDS）²的商业培训师、顾问和咨询者。应该帮助这些在成熟阶段失败的女企业家们。让她们能保持自信，因为企业倒闭可能发生在每个人身上！在辨别其它可以选择发展的途径时，她们需要帮助，例如雇用人员或新的机会。

与不成功的男商人相比，失败的女企业家常常有不同的评价和待遇：当女性失败了，人们大体上倾向于认为女性在企业上是没有能力的——我们告诉你如此的反应，尽管企业女性能成为一个受人尊敬的榜样。把她说成是一个优秀的企业女性与做出奉献的妻子与母亲；但如果失败的话，她仍然被当作一个坏的典型。就企业女性取得成就来说，人们认为很少是纯洁的：在很多人眼中，性被认为是女性的代表。相反，当男性在商业上失败，人们认为是可以接受的，例如以经济条件作为合理的失败理由。

3. 女性企业家发展的成功实践

3.1 榜样的作用、咨询与指导

- **榜样的作用：**成功的女企业家不仅仅为潜在的商业女性提供榜样，而且要善于影响别人给予帮助。例如，一个好的企业女性能为孩子提供好的教育，这不说明女性像男性一样经商就意味着忽视了孩子。例如，在斯里兰卡，有一个名叫“他们能，我们也能”的关于女企业家榜样的电视节目，并将此作为一个提升和培训女性的工具。榜样的作用是很重要的，因为它们能帮助女性打破传统的社会性别角色，比如仅仅在家里，或者仅仅参与女性的经济活动，如烹调和缝纫的角色。

²关于BDS的信息，请访问：<http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home>

- **咨询和指导：**已建立企业的女企业家们常常向这些刚开始创业的女性提供个人的咨询，或者高级经理向年轻者提供个人咨询。咨询和指导给这些缺乏经验或者不成熟的女性提供了一个向经验丰富和已经实现了自我的女性学习和交流的机会，她们以系统的方式谈工作中的问题以及这些未来女企业家的梦想。例如，在印度通过卡拉塔克邦的女企业家联合会（AWAKE），或者在约旦通过商业与职业女性联合会（BPWA）就提供了那样的服务。

3.2 树立女企业家们的自信心

对女性的企业经营能力而言，有时候内在的障碍比家庭、社区和社会施加的外部障碍更值得注意。女性们有时候怀疑自己的经商能力，并缺乏自信说出来或者建立其自己的企业——甚至在自己最大的愿望的时候。女性在教育，学习技术和工作经验方面受限都对其自信心有不良的影响。如果一个女性没有从事商业活动的实践能力，采取某些形式的技术和商业知识培训将给她以极大的自信。

为了建立她们的自信，潜在的商业女性必须明确其自身缺乏什么，以及怎样去填补这些不足。最好的方式是，通过认识企业各个发展阶段所需要的水平，一步一步地解决，并在下一个阶段到来之前作好准备。

从长远来看，女孩是在一个由教育课程和教科书所传授的社会性别环境中成长的，包括学科的“选择”。投资年轻女性的教育是提升女性能力的一个明智选择。

让女孩们接触更多的榜样式的女性企业家（企业女性），就能帮助年轻女性们发展她们那种积极和易于接受的企业能力的形象，这又可以促使她们接受更高水平的教育和更大范围的技能培训。如果把自我创业描述为具有吸引力的、现实的和能够成功的事业选择，年轻女性们就会把企业经营能力当成一个实现目的的动力。

最后，在一些国家出现了促进具备女企业家能力的特别举措，例如，在美国，一个叫做“她自己的一份收入”的项目就鼓励年轻的女孩经商，这就是著名的“独立经营有限责任公司”（“女孩、金钱、权力……”）。这个项目以夏季工作训练营的方式运作，以此让女孩们相互影响，学习企业家的榜样以及怎样成为一位企业女性。（坎特，2001³）

³坎特·保罗，2001：《促进女性的经营能力要依靠有效的练习项目：从北到南的一些经历》第9页。

3.3 重新评估家庭中的劳动分工和权力关系

女性在家庭里的工作常常被忽视，但其对整个社会经济的贡献也没有被认识到。因此，当女性在发展其企业时，她们繁重的家庭工作就不认为是真正的额外负担。另外，在很多国家，男人被认为是一家之主和主要的养家者，甚至当其失业了也依然如此。如果妻子挣得比他多，比他成功的话，他就可能排斥她，并认为妻子在破坏他的权威。

要支持现在和潜在的女企业家，就需要考虑通常的社会性别关系、传统观念以及文化规范，辨别重要的障碍，并且改善女性的工作和生活条件。以家庭财务为例，女性企业家可以让她的丈夫参与制定的计划，这样就能帮助丈夫明白贷款对家庭也有好处。

一些发展项目之所以失败是由于没有认真考虑社会性别关系。在印度尼西亚的一个项目中，一些女性被支持建立自己的合作社和工作场所，但是当男性们对女性们的成就变得妒忌的时候，他们就烧掉了那个地方。在印度的另一个项目中，当地女性成立了一个以家庭生产为基础的企业，由于没有考虑生育及家庭的工作负担，因而也就没有改变男性在村中的贡献和责任。这个企业因为女性们忙于更多的其它工作而倒闭。

丈夫们可能认为其对家庭的幸福有较少的责任，并依赖于妻子。有时候，就算没有怨恨，他们也可能放弃对家庭收入的贡献，特别是当妻子开始有自己的收入的时候。在其它情形下，丈夫可能在企业开始成长的时候会试图占有它；尽管他们只有一点或几乎没有企业管理经验。理想的状况是当女性在经济方面活跃时，丈夫和家庭里的其他男性成员会更多地分担家庭角色和责任。因此，让家庭、相关社区、团体里的男性参加培训是有用的，这样可以使他们认识到一个成功女性经营的企业是可以提高家庭和社区的生活质量的。

在很多时候女性企业家可以从家庭其他成员或亲戚那里得到照顾孩子的帮助，特别是女性成员，如母亲、妹妹和姐姐。在菲律宾，由于家庭结构的扩大以及女性参与经济活动的传统，企业女性很容易从家庭中其他女成员处获得帮助。家庭成员的支持虽然是个好事情，但这也可能导致孩子辍学，特别是女孩。在一些国家，家里的事情可以通过雇佣其他人来解决，这样企业女性就可以经营她们的企业了。

很多女性选择在家创业，以此来平衡她们的工作与家庭主妇的角色（玛尤科斯，2001^④）。同时，在家工作会避免很多不适，如：长时间工作缺乏休息，工作经常被打断，空间上分离等。

现有许多被实验过、还应推广的机制，以帮助妇女创立和管理她们自己的企业，如建立照看小孩的设施，适应不断出现的女企业家专门育婴室、女性商业中心、促销小组、妇女企业家协会合作机构，都可以很大程度上改善妇女在商业中所处境况。在可能的地方，这些创新措施还应能激发起丈夫及其他家庭成员的支持和参与。

3.4 超越传统的女性角色

去人才市场的经历可说得上是全新的经历，对妇女的自信是个很好的提升。如果她们面对由文化和个人安全等原因引起的流动性的约束，走出家门去谈判或经商可能对她们来说是一次真正的挑战。在印度，有一位女性的小型纺丝企业的激励项目，丈夫们陪同妻子到车站送她们去市场，又从车站接她们回来。这是很有必要的，因为文化背景不允许她们有外部的接触，但是，丈夫们渐渐地对陪伴妻子去市场觉得疲倦，因为他们晚上得走2小时路，所以最后，男人们逐渐接替了去市场的角色。

一个对非传统行业企业女性提供支持的例子：意大利有个机构叫CRASFORM，鼓励女性在设计建筑行业发展其经营管理能力。由于这些行业从传统角度都是以男子为主导的，这更激发了那些找工作困难的女设计师和女工程师，CRASFORM鼓励她们进行环保建筑革新（坎特，2001）。它同时也觅到很多商机蕴藏于新兴领域，如信息业，通信技术等，因为这些行业尚未形成以性别为基础的就业模式，从而为男子和妇女提供更平等的机会。

3.5 实际企业支持的有效项目

除了技术上和商业技巧上的培训，企业女性需要实际的支持，如商业计划、贷款准备期间的建议等。这种支持有不同表现：

- 如装备有机器的工作空间，电费低廉，出租费不高的育婴室。如在印度由AWAKE创立的食品加工支持单位，再如在瑞斯斯坦一个交叉领域的培育机构为雇佣失业妇女的女商人提供空间和技术支持。
- 对女性的培训与咨询服务已经出现。
如：卡瑞恩、孟加拉国、坎特的女企业家发展计划。

关于培训方面，很多机构开发了专门的培训教材，为“女企业家发展”（见参考书表）服务。国际劳工组织设立了针对在东非小型企业的农村妇女的教材和计划，帮助农村妇女的采取行动，在亚洲一些国家设立了培训人员及培训计划，并在印度尼西亚、巴基斯坦、菲律宾、斯里兰卡和印度北部等都在执行这些计划。

⁴玛尤克斯·林达，2001 《工作，性别与小型企业：寻求积极的政策环境》，SEED研究论文，No.15。

3.6 改变人们对女企业家的态度

当一位妇女开办公司时，最大的障碍通常是人们（包括她自己的家人）对她的态度，有时甚至她对自己的看法也会成为一个问题。这包括害怕别人不认真对待自己，这主要是因为许多妇女接受的教育水平较低、缺乏技术和商业技巧、缺乏工作经验而导致的普遍缺乏自信心，以及妇女在社会中有限的自我展示机会等。因此不管是作为经济大军中有活力的个体，还是集体企业，都需要推动和促进女企业家的积极形象。

妇女组织在提升妇女在各方面的权力上发挥着重要作用，这包括提高她们经济上的权利。另外，教育培训可以为妇女赋予权力提供相关的技能，如文化、法律权利、健康教育、预防艾滋病等。在柬埔寨，国际劳工组织与妇女和老兵事务部合作，实施一项培育女性综合的经济参与能力、企业家能力和就业的能力。

在商界，一些具体行业都有以男性为主导的非正式联络网，而妇女在此方面处于劣势，因为她们在参与这些以男性主导的行业联络网时通常不自在，或者她们被有意无意地排斥在这些网络之外。这就是为什么妇女网络已经成为众多男性网络的良好而有力的替换者（例如，非洲和欧洲⁵的妇女网）。这些网络同时也形成了一个渠道，用于收集女企业家商业运作的规模和范围等实例，并显示她们对经济发展所做出贡献的程度。只有这样，妇女作为商业产品和服务提供者的角色才能得到完全的认可。美国⁶妇女商业研究中心的研究显示，有几个国家的女性对经济发展的贡献特别好。

⁵查看示例请点击：<http://www.swwb.org/>，或者
<http://www.weiberwirtschaft.de/pdf-files/summary.pdf>

⁶ <http://www.nfwbo.org/>

2. 快速参考指南：培训手册使用的部分商业和金融术语

术语标志	术语解释
账目 	<p>记录所有的同一类型的交易，如账目包括全部交易涉及的“现金收入”与“现金支出”</p>
余额 	<p>业务发生后，账目上所剩下的资金</p>
记账本 	<p>把所有的业务都记录在账本或纸上 保留商业记录就是记录下：</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 你公司资金收入是多少（资金进入） □ 你公司现金支出是多（资金流出）
企业 	<p>小企业是一个自己独立的但并不是在这一领域扮演主要角色的公司，可能是注册或未注册的、正式的或非正式的、微型的或小的、人们为了生产产品而建立和运行的公司，提供服务或商品交换，并获取利润</p>
商业计划 	<p>一项商业计划就像“路线图”：它展示了你心中企业发展的方向，以及你实现自己目标所需要的条件。商业计划是为系统规划所有商业活动而制定的，包括其预期的规模（在产品和售价方面）；预期购买、加工以及销售花费；企业综合管理花费和企业融资。商业计划也是为业主的利润或者申请贷款（如向一家小型金融公司或一家商业银行）而制定。</p>
盈亏平衡点 	<p>在这里指既没有挣，也没有赔，换句话说，支出与收入金额相等</p>
现金流量 	<p>在商业活动中现金的支出与收入，针对你的企业的具体时期制定一个现金流量计划。作为预测，它展示给你的是资金状况的预测（余额或利润），它提前提醒你可能需要额外现金</p>

<p>成本</p> 	<p>创办成本:你企业开始运行的一次性投资</p> <p>运行成本:你企业运行所需的, 包括两种形式:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 固定成本: 如: 工厂的租金、电视或电话基础设备的每日开销、员工薪水 □ 可变成本: 根据产品数量而变化(比如: 原材料、水和电等的使用) <p>成本常常被分成如下几部分:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 生产成本 原材料, 生产费用(如生产所需的电, 材料的运输工地租用, 水)劳动成本等 □ 管理成本 办公室和市场租用, 水电费, 电话费, 保险费, 企业家的薪水(包括行政, 管理和销售活动) 管理和其它费用 □ 销售成本 广告, 宣传, 特别销售, 促销, 佣金等 □ 金融成本 银行的利率, 你在支付贷款和月付款的花费的业务成本 □ 折旧 关于机器, 设备和工具(参看下面的解释) □ 直接成本 直接成本是指与企业生产或销售的产品或提供的服务有直接关系的成本。当工人或企业主涉及具体的产品生产或提供服务的时候, 劳动成本是直接成本 □ 间接成本 除了直接成本以外用于经营企业的所有其他成本。间接成本一般与一个具体的产品或一项服务没有直接关系。当劳动和生产产品或提供服务的没有直接关系的时候, 例如管理、会计等, 劳动成本就是间接成本。
<p>债权人</p> 	<p>借给企业钱的人(也叫做“资本付出者”)</p>
<p>债务人</p> 	<p>向企业借钱的人(也叫做“接受资本者”)</p>

<p>折旧</p> 	<p>昂贵的机器，工具或其它设备在长期使用过程中价值的损耗，这就是说当这些设备变旧或损坏时，你将要更换它们时的花费</p>
<p>企业 企业家 企业经营能力</p> 	<p>仍参见“企业”——以上定义 企业家是最先改变和高度实践获得成功的人，他们通常具有最主要的10个特点，也可叫做企业家个性特征，已被国际研究者所确定（参见练习5或7）。一般说来，一个为自己工作的人就被认为是企业家，这个人是一个集组织、管理和承担企业或投资风险于一身的人</p>
<p>开销</p> 	<p>参见“成本”（以上定义）开销与企业运行有关，一般包括生产开销、行政和管理开销、销售和分配开销和财政开销</p>
<p>可行性研究方法</p> 	<p>可行性研究即找出企业是可行选择或不适合的调查，它包括以下步骤：</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 选择生产或销售一个产品或服务（商业构思） <input type="checkbox"/> 找到人们是否买它和大致在什么样的价格来买（市场调查） <input type="checkbox"/> 决定企业如何运行（组织和管理，技术和产品） <input type="checkbox"/> 统计企业开支（财务） <input type="checkbox"/> 决定这个方案是否是经济的和可能营利（近似于利润）
<p>收入</p> 	<p>收入是进入企业的钱，主要来自产品出售和服务，包括交易，收入并不等于利润</p>

<p>投资</p> 	<p>打算长期发展并扩大企业时，购买货物是一种投资，这种投资包括土地和建筑，机器和设备或交通工具，投资也就是意味着通过“教育投资”提高你的技能知识</p>
<p>损失</p> 	<p>当所有的用于企业运行成本和费用大于所有的收入时，这之间的差额就叫损失，没有一个企业能承受在长时期持续亏损。</p>
<p>营销的5Ps战略:</p> 	<p>市场营销即你能接触顾客和获得利润所需做的事情，这5个Ps是：</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 你提供的产品或服务 <input type="checkbox"/> 顾客所能接受的价格 <input type="checkbox"/> 你最能接触顾客的地方 <input type="checkbox"/> 告知或吸引消费者的促销活动 <input type="checkbox"/> 人，你自己，企业拥有者和质量、服务满意度的担保人。
<p>利润</p> 	<p>当企业从销售中获得的收入大于它的支出，那么这儿就产生了利润，企业要获得利润必须发展扩大自己，利润属于企业股东，即能在企业中再投资而不是全部收回的人，利润也可分为增加价值和净值利润。利润不等同于现金，也不等同于收入</p>
<p>损益表</p> 	<p>损益表即是对在一定时期，发现你企业所得的利润和亏损额做的计算总结，是在一定时期内（一个月，6个月，通常为12个月），收入减去成本后。</p>
<p>盈利能力</p> 	<p>最简单的解释就是企业创造“利润”的“能力”，它和企业出售每件产品或服务的利润总量有关，并包括企业将成本转换为销售的速度。</p>

<p>储蓄</p> 	<p>在企业中，储蓄就是企业每天运行所需资金以外剩余的现金总量。一切现金储蓄都要用于企业。如果在短期内不需要现金，即可放入到一个存款账户（或相似的安全方式）获得利息，这个利息包括企业一般收入，储蓄可以珠宝或牲畜的形式保存。</p>
<p>交易</p> 	<p>这是为了产品或服务的资金交易（或价值），参考账目和记账的定义</p>
<p>凭证</p> 	<p>凭证是交易的证明，甚至是诸如邮票或低价现金出售的小数额单据（也叫收据）</p>
<p>工资</p> 	<p>支付给工人（全职，兼职临时工）的劳动报酬，诸如产品生产，运输，出售和分送，管理，工资也包括保险费，医疗保险，退休金和其它形式的对工人的社会保障，“薪水”等同于“工资”，但是通常适用于在办公室工作的人。</p>

3. 资料来源：出版物与相关网站

1. 国际劳工组织

1.1 企业发展

彼兰德斯·罗里塔，1996《影响菲律宾小企业中女性经营者能力的因素》（初稿），ILO，新德里。

布丰，梅兰尼与蒙干·玛里。2003《自主创业的福利》，一个对想改变命运妇女的指导，加拿大国际第一组织社会财政计划，日内瓦。

ILO—SEED/WEDGE, 2001《实现完整的自我经济》，《柬埔寨女性的经营能力与雇佣状况》NEEEW柬埔寨（包括政府部门的女性及退役老兵），ILO日内瓦

I ILO, 1998《小企业发展中的社会性别问题》，日内瓦

ILO, 1997《基本管理培训：企业家企业培训》，迪莱尔·巴斯原著，ILO日内瓦
ILO/SIDO, 达·埃斯·萨朗，坦桑尼亚。

ILO 1996《小企业中农村妇女的发展---为拓展员工素质准备的培训手册和计划》，日内瓦

ILO—SAAT 1996《女企业家能力发展》，新德里

ILO—SAAT 1995《女性企业家》时事通讯第一期，新德里

国际经营能力与职业发展中心，《培训手册：增加母亲收入解决童工问题之道》，阿来达巴，印度

伽亚维纳·斯瓦纳，1996《影响斯里兰卡小企业中女性经营者的因素》，ILO新德里

坎特·保罗，2001《促进女性经营能力要依靠有效的培训项目：从北到南的一些经历》SEED-WEDGE 第9页，ILO日内瓦

卡瑞恩·尼碌佛·昂德《工作、社会性别与孟加拉国的小型企业》SEED-WEDGE第14页，ILO日内瓦

马尤克斯，琳达。2001《工作、社会性别和小企业：获得政治权力》ILO日内瓦

玛西内，S·P1996《影响印度小企业中女性经营者能力的因素》，ILO新德里

俄布哈， 斯恩德· 埔朗尼， 1996《影响泰国小企业中女性经营者能力的因素》（初稿）， ILO新德里

图兰达哈· 基提， 1996《影响尼泊尔小企业中女性经营者能力的因素》， ILO新德里

威尔斯· 琳达， 2001《打破玻璃顶： 管理界的女性》 ILO日内瓦， 2004年版

1.2 创办和改善你的企业的培训材料（SIYB）， 越南与日内瓦

1.2.1 创办你的企业的培训材料（SYB）如何创业的培训材料¹

培养企业意识的手册*	在企业家培训项目中， 用作培养企业家创业意识的培训材料	越南语/英语
企业计划手册*	在企业家培训项目中， 用作培养企业家商业规划能力的培训材料	越南语/英语
企业计划书*	在企业家培训项目中， 用作培养企业家企业计划能力的练习	越南语/英语
商业计划	在企业家培训项目中， 用于发展其商业规划	越南语/英语
乡村创业手册*	在企业家培训项目中， 用于培训农村中非农业小企业家的创业意识及其商业规划能力	越南语/英语

¹ 带 *号的出版物已通过GET Ahead 企业女性培训手册审查

1.2.2 提升与发展业务的培训材料

改善你的企业的基础操作手册(所有单元都集中于一个读者,管理层人士除外)	对象为合作性组织的管理者或对该课程培训材料内容有广泛兴趣的人	英语
采购	在企业家培训课程中,用作关于如何改善业务的培训材料或作为独立的单元由组织将其与他们的目标群体的普通培训课程调整使用	越南语
存货管理	同上	越南语
市场营销	同上	越南语
成本核算	同上	越南语
记账	同上	越南语
人员管理	同上	越南语/英语
人与生产效率	同上	越南语/英语

1.2.3 培训员指南

创业项目实施手册*	在企业家培训项目中,用作关于创业中的创业意识培养和商业计划培训的材料	越南语/英语
改善你的企业项目实施手册	培训项目前、中、后使用(或用于具体的改善业务课程单元)相关单元:市场、存货、采购、成本和记账	越南语/英语

培训教员指南 (针对改善你的企业项目的管理人员)	作为改善你的企业项目实施手册的补充。由培训者在培训课程进行的课前、课中、课后使用(或作为专门的单元面向管理层人员)	越南语/英语
培训者指南(关于人员与生产率)	作为改善你的企业项目的补充实施指南。曾在企业家研讨会培训期间或之后作为辅助教材(或只在P&P上作为专门的提升业务模块)	越南语/英语
农村创业项目教员指南	作为创业项目的辅助教材在培训之前或中期使用(商业意识和商业规划),面向非农业的小企业主	越南语
创业项目高级教员手册	作为高级教员在创业之前和期间的培训手册,讲解了商业意识以及商业规划	越南语/英语
提高项目高级教员手册	作为提高项目的培训手册,在培训之前或期间使用	越南语/英语
创业提高项目高级教员营销指导	高级教员手册,关于如何为合作组织讲解创业,提高项目市场营销	英语/越南语
高级技能促进培训高级教员指导	作为在培训之前或期间使用的高级教员的高级技能促进辅助教材	越南语/英语*

1.2.4 咨询和培训辅助工具

<p>协助建议的目录的可用范围：</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 越南南部 <input type="checkbox"/> 越南中部 <input type="checkbox"/> 越南北部 	<p>该材料用于越南工商业协会的培训教员；对于教员和企业家来说，可在上班或在下班后使用；此材料还可作为对越南现有的商业服务发展提供参考资料。</p>	越南语
怎样获取小额商业贷款	<p>培训教员可以使用此材料对受训的企业家进行分类，并在贷款申请提供实用简易的信息。</p>	英语/越南语
银行信贷业务的咨询指南	<p>工商业协会会员、培训教员和培训师可以使用此材料更好地了解企业家对贷款的需求和小规模的信贷体系。</p>	英语/越南语
培训后的指南	<p>技术员可以把此材料作为一种实用的工具为受训后的企业家提供一种高质量的储备。</p>	英语/越南语
创业培训的市场化	<p>在工作中，培训教员可把此材料作为单独的读本或资料去开创商业培训的市场。</p>	英语/越南语
创业培训创新指南	<p>培训师可用此材料去鼓励那些敢于创新的人，去应用那些在培训中学到的新方法和经验。</p>	越南语
高级技能培训指南	<p>此材料可以作为单独的读本或者培训材料以此提高培训者自身的培训能力。</p>	英语/越南语
培训师的备用读本	<p>高级培训者可把此材料作为中小企业发展议题和国际实践等的备用读物。</p>	英语/越南语
创业培训游戏	<p>无论是在商业培训过程中，还是在培训之后，此材料都有利于培训师更好地了解 and 意识到创办和经营企业是在一种竞争的环境中进行的。</p>	英语/越南语

1.2.5 SIYB项目管理指南

使用对象： 工商业协会的创业培训管理指南	在商业培训和MTSD过程中，工作人员可使用此指南。内容主要是对商业培训项目在国内或地区的水平上的划和管理的内部指导。	越南语/英语
合伙组织指南 (合伙组织管理)	用于合伙组织管理，主要包括通过合伙组织对工商业项目计划和管理的指导	越南语/英语

1.2.6 关于IYB的广播材料

适用对象：公司领导集体学习的指南	此在集体学习和在收音广播中或之后，材料可用于公司领导学习怎样去计划、准备和制定学习过程。	越南语/英语
自我学习指南	公司集体学习的参加者可用此材料去解释商业培训，通过广播和广播培训项目主题的概论。	越南语/英语
现代管理指南	通过商业培训的广播来发展现代管理的主题时，公司的集体学习参加者可以使用此材料。	越南语/英语
改善你的企业广播教材	工商业协会和其他的社会合伙人可以把此材料作为向导，以此来提高企业家们的商业管理技能，通过广播和集体学习。解释通过广播学习怎样建立创业培训管理以及怎样制作创业培训广播节目	越南语/英语

相关网站

<http://www.siyb.org>.越南语

http://www.ilosiyb.co.zw/training_materials.html

1.3 关于建立商业关系的培训材料与信息

巴勒特·简2003《论非正规经济中的组织：南非微型汽车、出租车工业实例研究》代表和组织建构系列IFP/SEED研究论文No.39.

白柯·格雷格·丁和姆莱乔治M.2002《微型和小型企业中的工人保护问题：工会是否举足轻重？肯尼亚粮果糕点业分部门实例研究》IFP/5CED研究论文NO.34

本奈特·马克 2003 《非正规经济组织：南非服装工业案例研究》代表和组织建构等系列IFP/SEED研究论文NO.37

百耐特·马克2002《小型企业中的工人组织；非洲南部服装纺织工人联盟纪实》，IFP/SEED研究论文NO.29

考特尔·玛利-法兰西2003《合作间业联盟及它们在发展中国家的潜力》IFP/SEED

哥德曼·坦尼亚《论非正规经济中的组织：南非建造业实例研究》代表和组织建构等系列IFP/SEED研究论文NO.38

ILO2004《建立及经营小型企业协会指南》IFP/SEED

蒙塔拉·西琳《论非正规经济中的组织——南非的街头贸易》代表和组织建设系列IFP/SEED研究文化NO.36

凡德里济斯2003《小企业协会在商业发展服务条例中的作用》ILO，BDS年度会议论文，国际培训中心，都灵，意大利

越南工商会——ILO2003《小企业协会基本需求评估研究》

1.4 安全、健康及工作条件

希巴·J·C 1998《服装业中不断提高的工作条件和生产率》国际劳工组织一个行动手册

资料来源：出版物与相关网站

加瓦加米·T和巴提诺·J 1988 《改善工作场所降低骨骼肌损伤的危险——菲律宾WISE经验纪实》，关于职业健康和安全的亚太简讯

科基·K和加亚加米·T, 1996 JILAF POSITIVE项目—职业安全健康能培训——日本国际劳动基金会及劳动科学学院

梭曼·J·E, 路西茵A·E, 科基K.1988 《提高生产力和改善工作环境——中小型工业企业经营管理实战》ILO

汤朗哈和加亚加米·托约西, 2002 《社区发展中工作改善》关于安全健康和农业工作条件的培训方案

相关链接

WIN (工作促进网) web: www.win-asia.org

POSITIVE 培训项目: [www.jilaf.or.jp/English-jolaf/i positive](http://www.jilaf.or.jp/English-jolaf/i%20positive)

2. 德国科技合作公司 (GTZ)

GTZ, 1998 《国际CEFE手册》，德国科技合作公司拥有版权，仅CE—ROM有效，要获得更多信息，请访问：<http://www.cefe.net/>

GTZ, 1998 《针对低文化水平者的CEFE培训手册》，“我们正在加倍前进！”孟加拉国出版，第二版，仅CD—ROM有效，请访问：<http://www.cefe.net/>


GTZ, 1990 《CEFE纲要》(第二卷)，与亚洲技术网合作发展，新加坡/德国

哈提格·萨宾和布尔·苏珊尼, 1995, 这本手册是为图尼斯的乡村年青女性而著的。这一版本是根据CEFE而来，在图尼斯与德国合作基础上产生的。其目的是为了把那些农村女青年培养成为专业技术人员并使其成为一本适合地区市场的工作手册。

威克森·苏珊, 1998 《网络化工作概念》，《理论与实践的前景》，《关于小企业发展的实例研究》，GTZ项目 (MISSEP) 布拉瓦约，津巴布维。

相关链接

<http://www.cefe.net/>



资料来源：出版物与相关网站

3. 其它资料

克莱沙利斯2000《先锋丽人的管理策略》，赢石国际农业发展机构。

联邦秘书处1994《斯里兰卡实例研究：手工艺商业》，“Raman Thilina Medura”个例概况——个案例分析与“商业女性”：如何提高女性在个体企业中的晋升机率培训材料

DFID 2000《培训对女性在微型企业中发展的影响》，1992《女性群体的商业培训》TOTOTO方式，肯尼亚Tototo国内工业与世界教育（美国），Inc.—1992年重印

国内女性商业咨询2000《美国个例研究：成功的公共和私人部门主动权有助于女性经营所有权的增长》华盛顿。

OECD1998《中小企业中的女企业家：1997、10巴黎全球会议报告》。

OEF1987/UNIFEM1991《可行性研究：启动经营小企业的培训项目》（《第三世界女性经商技巧指南》纽约）。

OEF 1987/UNIFEM 1991《营销策略：企业家培训项目》（《第三世界女性经商技巧指南》纽约）。

UNIDO 1991《食品加工行业中女企业家的培训培目》第一卷。

关于小型企业发展与商业女性的网站

国际商业发展代理信息交换服务：

<http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home> (包括性别搜索)

商业女性研究中心: <http://www.nfwbo.org>

女性的行动，改变世界运转的方式， <http://www.swwb.org>

女性的行动，改变世界运转的方式， <http://www.swwb.org>

国际劳工组织关于提高性别平等的信息， <http://www.ilo.org/gender>