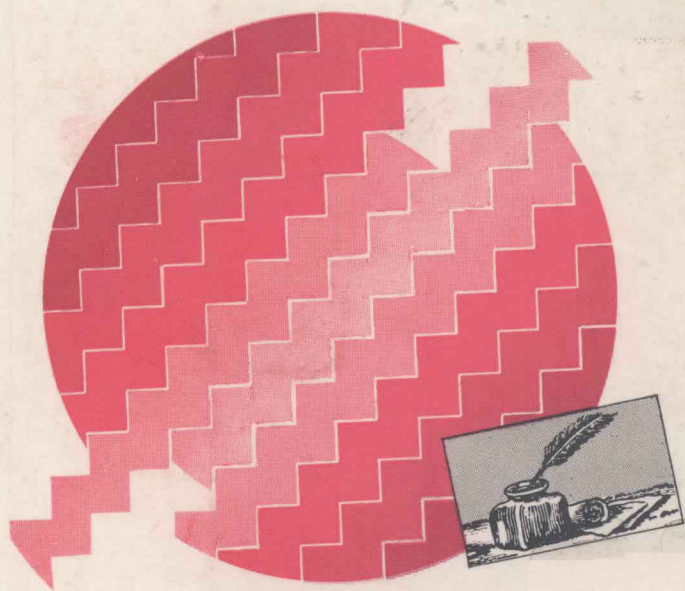


生意人叢刊 ⑥0

力劃企

宇牧編譯



生意人叢刊 60

宇牧 編譯

企劃力

國家出版社印行

行政院新聞局版業字第零陸叁號

生意人叢刊
60

特價新臺幣玖拾元整

企劃力

權作著有
印翻准不

編譯者：宇
發行人：林
總編輯：林
出版者：國
發行所：國
郵撥帳戶：一

○家書店有○
四八○
○限公

號司社慈坤牧

地址：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

電話：三九一二・四二五・三五一〇九一
三九一四・二六一・三九一七九一八

電話：三九一四二六一・三九一七九一八
三九二六七四八・三九二六七四九

印刷所：中寶印刷事業有限公司

中華民國六十九年十二月出版

中華民國六十九年十二月出版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人會說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固然是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

序 言

對企業組織或企劃者而言，提高企劃力，是極其實際的課題。然而，並非閱讀幾本企業專著，即能啓發企劃力，其訓練的過程，就好像學習游泳與圍棋的技術，絕非摸得著邊，就能深入其境的。

無論初學游泳或圍棋，都必須以理論奠基，若不先透過理論指導，體會基本動作，則往往易流於旁門左道，或達到某個水準則不再精進。然而，僅靠紙上作業，在實際處理時，必定會有手足失措的情形發生。因此，必須親自跳進水中或在棋盤上大戰數回，一次次徹底的反覆練習，將自己投入其中，才可獲得突破的進展。

在反覆實踐、印證、體會基礎理論之際，可一面於其中融合自己的經驗、巧思，與別人的忠告，一面建立個人的理論與實踐力。此不僅是游泳或圍棋的修鍊法，亦是啓發企劃力的不二法門。

企劃的內容五花八門，其在企業之行政系統與各種組織中，所涵蓋的領域可謂繁

複多奇，這些都係組織前題所要求，從有關全盤經營的中、長期戰略性企劃，到總務、財務的研究開發、生產銷售、人事與海外問題等各部門之企劃、還有區分為課級的企劃和科級的企劃……等多種。

此外，如開發管理有潛力的企劃、加強女職員戰鬥力的企劃，與一些附帶性的企劃等，也都漸漸提高其重要性。

若以時間別來分析企劃，即有年間企劃、單季企劃、或期待數年後成效之企劃……等，另外，尚有地域別、對象別與商品別等區分法，使得構成企劃的內容更加五花八門。

如欲針對每一企劃作詳細的解說，那有關主題選擇法，擬定企劃之觀念，企劃的繕擬及其實行的方法等要題，即使長篇累牘，極盡解說之能事，亦難免有挂一漏萬之嫌，因此，在本書中，特將焦點濃縮、齊集精華，如以企業組織為中心的企劃，幾乎囊括所有企劃形式與方法理論，並舉多種事例來解釋「何謂企劃」與「如何才能提高企劃力」等您最需了解的基礎。與實際問題。

本書的構成，是針對任何企劃者都能適用的原則和方法，由企劃主題之提案，到

企劃案的形成；並由其實踐，到結果之檢討等的一貫過程中，提出一百零一條法則，以易於理解的方式，呈現於讀者的面前。

這些有關企劃的一百零一條法則，尤須企劃者逐一躬親體會，或許不能讀後立即收效，恐怕也無法直截了當的將解答送到各位面前，但是，筆者深信，對於尋找企劃構想的方法，以及將之昇華到成果的方法，本書所提出的事例和啓示，定能有所裨益。

讀者只消大略翻閱目錄，即能了解本書的內容，與一般的發想法或構想的產生法等書，大相逕庭。本書將企劃主題的探索，到具體成果的收獲，都涵蓋在「企劃力的全部過程」中，同時，提出如何靈巧的處理思考網路並有具體手法的研擬。探究企劃力之焦點，在其結果的獲得；能顯現具體的優越成果，才是好的企劃。站在這個觀點而言，強化企劃之實施能力，即是本書的重點所在。

希望所有的企劃者，都能透過本書，領會初級乃至入門水準之法則，然本書絕非「企劃力」之寶鑑，亦或何種高深的理論。放眼現今之企業實體，尚有為數不少的企劃部門與企劃者，連本書所述之水準都未能企及，他們若非大肆炫耀自己的靈感是為

企劃，即是陶醉於無法實現的幻想案中，一味的埋怨「怪就怪在公司不實行此企劃」，將自己的無能推的一乾二淨，完全諉過他人，此現象是否存於任何企業？

優秀的企劃者，是必須能將「企劃主題的探索，企劃構想的尋找，企劃構想的處理組織提案中的認可，獲致實行的成果」此一全部過程完全理解，善於把握，而擬出必獲優越成果企劃之人，此亦是企業中所企求的人材。

相信，本書不僅對擬定企劃者有所助益，對於接納提案，並加以審議，判斷之人，與實行企劃者，都是值得參考，應用的。

此外，筆者衷心的希望，各企業中之經營者，帶動全公司，活用本書，以便強化對企劃力之理解與貫徹的決心。尤其今後中小企業之成長，頗有受企劃力左右之勢，我期望經營者有一份與全體職員打成一片的企業熱忱，共同致力於「企劃力」的啓發。

目錄

序 言

前 章 何謂企劃力

1 良好企劃的必備條件 ◇ 構想×實現可能性……………二

2 卓絕的企劃者必備之條件 ◇ 增加實現的可能性……………四

3 企業界對企劃者的要求 ◇ 混淆企劃與奇劃之差異……………六

4 卓絕企劃者的獨特之處 ◇ 良好企劃的四項要件……………八

5 企劃程序的原則 ◇ 四個階段，十五個步驟……………一〇

第一章 企劃主題要切題

6 企劃主題的產生 ◇ 由全體企業人員發掘企劃對象……………一四

7 問題意識的重要 ◇ 擺脫承包式的企劃……………一六

8 莫忽略任何微小的啓示 ◇ 重視全體職員的問題意識
第一階段一、三

一八

9 選擇主題 ◇ 避免頭腦能源的浪費
第一階段二、一

二〇

10 擬訂選擇企劃對象的標準 ◇ 強化企劃者聞志之方法
第一階段二、二

二二

11 明確的企劃主題 ◇ 著手企劃作業的第一步
第一階段三、一

二四

12 明確企劃主題的方法 ◇ 具體化與專有名詞化
第一階段三、二

二六

13 洞悉企劃委託人的真正意圖 ◇ 所期待之結果為何
第一階段三、三

二七

14 調查並掌握企劃對象 ◇ 擬定企劃前的準備工作
第一階段四、一

二九

15 眼觀四面，耳聽八方 ◇ 調查與掌握四個基本原則
第一階段四、二

三一

第二章 描繪企劃的印象

16 表示企劃的印象 ◇ 幻象與靈感
第二階段五、一

三六

17 結合企劃幻影與理想 ◇ 首要者為企劃骨幹之形成
第二階段五、二

三八

18 企劃幻影之形成過程與過濾 ◇ 去蕪存菁的處理方法
第二階段五、三

四〇

19 如何設定企劃目標 ◇ 將幻象具體化
第二階段六、一

四二

第三章 探討企劃之線索與啓示

20 將企劃目標數字化	◇ 數字化也是一種企劃力	二階段六〇二	四四
21 設定目標的三個前題	◇ 確立目標的優先次序	二階段六〇三	四六
22 計劃與企劃的關係	◇ 企劃之計劃化	二階段六〇四	四八
23 實現計劃中之企劃力	◇ 切忌內容貧乏的計劃	二階段六〇五	五〇
24 構想之產生無秘訣可言	◇ 光靠腦筋好是不行的	二階段七〇一	五六
25 蒐集知識及情報	◇ 探求企劃線索	二階段七〇二	五八
26 補充既有的知識與資料	◇ 加多一點點	二階段七〇三	六〇
27 以行動法尋找企劃線索	◇ 以「腳到」彌補腦力之不足	二階段七〇四	六二
28 累積平日的研究成果	◇ 持續剪貼與備忘工作	二階段七〇五	六五
29 積極的工作態度以充實人生	◇ 在工作探求快樂	二階段七〇六	六七
30 企劃必須有專門知識	◇ 多加吸收、善加利用	二階段七〇七	六九
31 孕育構想的泉源	◇ 將靈感昇華至構想	二階段七〇八	七二

- 32 熟練於構想之企劃化 ◇ 具備綜合之企劃力 七四
第二階段七〇九
- 33 「思考法」之妙用無窮 ◇ 提倡有根據的思考法 七七
第二階段七〇十
- 34 培養思考力的過程 ◇ 強化構想力的十二種方法 七九
第二階段七〇一
- 35 活用「頭腦旋風」的方法 ◇ 其拼湊異想天開的念頭 八一
第二階段七〇二
- 36 由問卷法獲得靈感 ◇ 奧斯朋問卷法 八三
第二階段七〇三
- 37 活用關鍵字 (Key word) ◇ 廣泛的探索資料 八六
第二階段七〇四
- 38 觀察現場情況 ◇ 針對實際情況應變 八七
第二階段七〇五
- 39 掌握市場狀況及需求 ◇ 組織觀察得來的情報 八九
第二階段七〇六
- 40 利用資料卡的方法 ◇ 詳細記載現場情報 九一
第二階段七〇七
- 41 卡片整理法之事例 ◇ 根據小標題提出構想 九三
第二階段七〇八
- 42 利用NM法尋找線索 ◇ 由類比中得靈感 九六
第二階段七〇九
- 43 由假設、想像之中思考 ◇ 要有實現夢想的企劃力 九八
第二階段七一〇
- 44 將靈感導入企劃中 ◇ 任夢想自由馳騁 一〇〇
第二階段七一〇
- 45 夢想成真之實例檢討 ◇ 異想天開也能實現 一〇二
第二階段七一一

第四章 構想之產生

- 46 透過討論以選擇靈感 ◇ 採用打動人心的靈感 一〇六
第二階段八〇一
- 47 將靈感構想化之事例 ◇ 構想化之過程與基本觀念 一〇八
第二階段八〇二
- 48 企劃力與實行力係企劃之動力 ◇ 將近乎不可能的靈感構想化 一一〇
第二階段八〇三
- 49 由潤色到突破的過程 ◇ 靈巧的運用三種企劃層 一二二
第二階段八〇四
- 50 良好的企劃要求「突破」 ◇ 激起消費者的共鳴與認同 一二五
第二階段八〇五
- 51 設定構想的截止日期 ◇ 提高緊迫感以督促自己 一二七
第二階段八〇六

第五章 企劃案之擬訂

- 52 企劃書中所需要項 ◇ 務必使人易於了解 一二三
第三階段九〇一
- 53 具體的明示企劃內容 ◇ 編擬程序表與計劃書 一二四
第三階段九〇二
- 54 企劃效果與結果之臆測 ◇ 企劃書必須根據可信的資料擬成 一二七
第三階段九〇三
- 55 企劃構想不可貪求務多 ◇ 斷念與捨棄亦為企劃要件 一二九
第三階段九〇四

56 以截止期限來汰除多餘的構想 ◇ 須具備拒絕上司所提構想之勇氣 一三一

57 在企劃中設定中間目標 ◇ 以截止時間來階段工作之實現 一三三

58 將複雜的企劃「部分」企劃化 ◇ 部分企劃「小」企劃化 一三五

59 企劃須有說服性 ◇ 把握使人信服的關鍵重點 一三七

60 企劃反映企劃者之個性 ◇ 以祈獲得共鳴與理解 一三九

61 預備副案，未雨綢繆 ◇ 爭取企劃案的通過 一四一

62 綿密的研究企劃對象 ◇ 技巧的提出企劃副案 一四三

63 「妥協」是重要的企劃能力 ◇ 企劃之原始本質不容改變 一四六

64 鍛鍊腦力、體力與意志力 ◇ 鑠而不捨係企劃之原動力 一四八

65 訓練一種專擅的企劃技巧 ◇ 以表現獨特的企劃個性 一五〇

66 企劃必須預測結果 ◇ 以為檢討之依據 一五二

67 透過組織會議預測企劃結果 ◇ 養成預測之習慣 一五四

68 透過努力以提高預測之正確性 ◇ 在演練中求精進 一五六

69 複雜的企劃，尤需預測其結果 ◇ 讓企劃接近假設之結果 一五八

第六章 企劃之提案

70 採用小規模實驗的方法	◇ 以提高企劃之說服性		一六〇
71 在中間截止時間預測	◇ 以長期且複雜的企劃為對象		一六二
72 選擇自己心怡的企劃	◇ 第一味的迎合審議機構		一六四
73 企劃的施行要考慮費用與效果	◇ 推出較易實現的企劃		一六六
74 在提案前作「假問答」之模擬演習	◇ 企劃不受採用無異於資源之浪費		一七〇
75 以錄音機進行「假問答」	◇ 適用於機密性較高之企劃		一七二
76 不可忽視審議前之疏通關係	◇ 完成事前的溝通工作		一七四
77 企劃有其「銷售要點」	◇ 將之視為商品推銷予決策者		一七六
78 用視覺上的真實效果說服審議者	◇ 採用適當的工具和媒介		一七八
79 洞悉決策者的水準	◇ 做一番引起共鳴的說明		一八〇
80 進行拉攏與說服決策者之工作	◇ 使企劃安全上臺		一八二
81 把握提案的時機	◇ 洞悉審議會或上司的性癖		一八四

第七章 企劃的實行

82 充滿信心解說企劃 ◇ 從容應答毋流於情感迷線 一八六
第四階段十三〇二

83 使說明深具說服力 ◇ 引起審議者之共鳴 一八八
第四階段十三〇三

84 以具體的理論說服批評的意見 ◇ 扭轉乾坤的三個事例 一九〇
第四階段十三〇四

85 堅持提案象徵企劃信心 ◇ 企業界的成功事例 一九三
第四階段十三〇五

86 企劃是在被拒絕後展開的 ◇ 打退堂鼓無異於吃敗仗 一九五
第四階段十三〇六

87 溝通策劃者與執行者 ◇ 傳達企劃的真正意圖 一九八
第四階段十四〇一

88 現場的解說優於文書的傳達 ◇ 務必確認對方能徹底明瞭 二〇〇
第四階段十四〇二

89 在實行階段裏做中間檢討 ◇ 導致優異的企劃成果 二〇二
第四階段十四〇三

90 利用組織的力量提高成果 ◇ 爭取實行負責人的支持 二〇四
第四階段十四〇四

91 分析、檢討企劃結果 ◇ 追蹤發生差異的原因 二〇六
第四階段十五〇一

92 企劃之回授行動 ◇ 法除武斷，吸取教訓 二〇八
第四階段十五〇二

93 積存與活用企劃知識 ◇ 實為企劃之珍貴財產 二一〇
第四階段十五〇三

第八章 如何成爲優越的企劃者

94 企劃者應否負起結果的責任	◆ 幕後工作，甚重職責	二二二
95 積聚實際的經驗	◆ 不可好高騖遠唯利是圖	二二六
96 提高企劃力的四個關鍵	◆ 充滿信心，持續努力	二二八
97 了解企劃中的不合理性	◆ 擬出令人拍案叫絕的企劃	二二〇
98 企劃的多種模式	◆ 選擇自己獨到的一型	二二二
99 企劃中應有活力與積極進取的精神	◆ 努力成爲一流的企劃家	二二四
100 積極的利用公司外部之能力	◆ 加入本公司所缺乏的專門知識	二二五
101 養成熱衷企劃的心理	◆ 促成企業成長的原動力	二二七