

管理案头必备手册

企划主管

工具箱

李卫民 编著

KIT

Planning

Supervisor

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press



管理案头必备手册

企划主管 工具箱

Planning

KIT

Supervisor

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press

全书主要为企划主管提供必要的工具，共分为四章，即企划主管概述、主管领导艺术、实用企划策略、常见文案写作。对企划主管实用的企划方法、技巧、经验进行了总结概括和提炼，对新形势下企划主管的要求进行了全面的阐释和梳理。可以说本书是企划主管了解和掌握其职业素养与专业技能，提高其能力的最佳读物，具有极强的可读性和实战应用价值。是企划主管及广告企划人员必备的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

企划主管工具箱/李卫民编著. —北京: 机械工业出版社, 2009.3

(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-25773-8

I. 企… II. 李… III. 企业管理—经营决策—手册
IV. F272.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 014649 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李 靖 责任编辑: 李 靖 陈瑞侠

责任校对: 侯 灵 责任印制: 洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2009 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm · 27 印张 · 2 插页 · 467 千字

0001—3000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-25773-8

ISBN 978-7-89482-986-3(光盘)

定价: 68.00 元(含 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

对于现代社会，随着经济全球化步伐的加快，知识更新日新月异。经济变革对企划主管的职业观念形成了巨大的冲击，生活在现代社会的企划主管应掌握知识经济时代的特征，根据知识经济对企划主管能力的新要求，培养自身能够适应时代变革的高素质。作为新时代的企划主管，在这既有良好机遇又有严峻挑战的社会大环境中，唯有与时俱进，勇于探索，不断提高自身的能力和素质，才能适应时代的发展；唯有高瞻远瞩，不畏风险，才智超群，掌握科学的企划方法与技巧，学习先进的企划经验，加强自身建设，才能使企业发展、壮大。

鉴于此，我们编写了这本《企划主管工具箱》。旨在提高企划主管的管理能力和业务素质，以适应不断发展的管理形势需求，更好地帮助企划主管为完成企业繁重的企划任务而服务。

本书内容丰富而全面，共分为四章，即企划主管概述、主管领导艺术、实用企划策略、常见文案写作。对适合于企划主管应用的企划方法、技巧、经验进行了总结概括和提炼，对新形势下企划主管的要求进行了全面的阐释和梳理。可以说，本书是企划主管了解和掌握其职业素养与专业技能，提高其能力的最佳读物，具有极强的可读性和实际应用价值。

其特点主要突出以下两个方面：一是“全”，即全面性，本书对企划主管的企划方法进行了全面、具体而翔实的介绍；二是“新”，即新颖性，本书重视企划最新知识，具有时代感和超前性。

总之，这是一本为企划主管编写的精品手册，对正在从事企划和将要从事企划工作的主管有着重要的参考价值。

本书在编写过程中，参考了大量的书刊、报纸、网站上的内容，为



读者提供了值得借鉴的经验，同时，也增加了本书的内涵。作为编者，我在此对这些书刊、报纸、网站上相关内容的提供者深表谢意。

编者

2008年9月

目 录

前言

第一章 企划主管概述	1
第一节 企划主管的内涵	1
一、企划的内涵	1
二、企划主管的内涵	2
三、怎样做好企划工作	3
第二节 企划部门及企划主管的职责	5
一、企划部门的职责	5
二、企划主管的职责	5
第三节 企划主管的任务	6
一、抓住企划灵感	6
二、做好协调工作	7
三、控制企划标准	8
第四节 企划主管的素质	8
一、企划主管的素养	8
二、企划主管的能力	10
第二章 主管领导艺术	14
第一节 如何提高魅力	14
一、服饰展现魅力	14
二、讲究仪容仪表	17

三、维护自身品牌	18
四、注重第一印象	19
五、言行提升魅力	20
六、表情传递感情	21
第二节 如何进行人际交往	22
一、人际关系与情感智力	22
二、人际关系的情绪管理	23
三、企划主管的人际关系	25
四、人际冲突管理的方法	29
第三节 运筹时间	33
一、有效地支配时间	33
二、如何利用好时间	37
第四节 如何领导下属	44
一、如何决策的艺术	44
二、如何用度的艺术	49
三、如何激励的艺术	51
四、如何批评的艺术	59
第三章 实用企划策略	64
第一节 企业文化策略	64
一、企业文化内涵	64
二、企业文化特点	66
三、企业的价值观	67
四、现代企业精神	69
五、以人为本的哲学	70
六、企业文化变革	72
第二节 市场定位策略	75
一、市场定位企划概述	75
二、市场定位企划内容	77
三、目标市场细分企划	79

四、目标市场的选择企划	83
第三节 市场营销策略	85
一、识别市场机遇	85
二、建立顾客忠诚	86
三、细致营销企划	91
四、营销模式创新	94
五、价格营销企划	104
六、分销渠道企划	107
七、促销策略企划	108
第四节 市场广告策略	110
一、广告调查策略	110
二、广告预算策略	115
三、广告媒体选择	122
第五节 市场公关策略	128
一、公共关系概述	128
二、公共关系实施	133
三、公关策划技巧	143
第六节 CI 企划策略	154
一、CI 企划概述	154
二、CI 理念识别企划	164
三、CI 行为识别企划	169
四、CI 视觉识别企划	171
五、CI 企划传播反馈	174
第七节 产品企划策略	179
一、产品企划概述	179
二、产品企划流程	182
三、产品定位企划	185
四、新产品开发企划	188
五、产品企划的关键	192
第八节 品牌企划策略	195



一、品牌与品牌企划·····	195
二、品牌定位与推广·····	196
三、品牌扩张与延伸·····	202
四、品牌竞争的策略·····	208
 第四章 常见文案写作 ·····	 215
第一节 市场企划文案 ·····	 215
一、经济计划·····	215
二、经济信息·····	220
三、经济广告·····	222
四、经济合同·····	226
五、报告·····	227
六、商情报告·····	231
七、预决算报告·····	232
八、市场调查报告·····	234
九、市场预测报告·····	237
十、可行性研究报告·····	242
十一、经济活动分析报告·····	245
十二、经济工作研究报告·····	249
十三、国际市场调研报告·····	252
十四、国际市场分析报告·····	255
十五、国际贸易代理合同·····	258
十六、股票上市公告书·····	263
第二节 经营企划文案 ·····	 268
一、营销策划·····	268
二、竞争策划·····	276
三、广告策划·····	281
四、广告创意方案·····	286
五、广告策划与代理协议·····	289
六、广告主题文案·····	290

七、企业兼并文书	294
八、经营决策报告	297
九、新产品开发计划书	304
十、新产品开发策划	308
十一、业务方案	313
十二、生产成本分析	315
十三、产销情况分析	316
十四、项目建议书	317
十五、产品促销企划书	318
十六、旅游营销策划方案	323
十七、政府商业策划方案	325
第三节 管理企划文案	331
一、公司章程	331
二、股份公司年度报告	336
三、工程设计书	340
四、科技实验报告	342
五、零售事务处理方案	343
六、企业培训方案	347
七、企业财务状况分析与评价	349
八、招股说明书	352
九、产品说明书	361
十、专利请求书	367
十一、专利说明书	369
十二、说明书摘要	371
十三、权利要求书	371
十四、发明申报书	373
第四节 商务企划文案	381
一、招标书	381
二、招标公告	383
三、招标章程	385



四、投标书	387
五、中标通知书	388
六、涉外招标通告	390
七、涉外投标申请书	392
八、商贸请示	393
九、商贸会谈纪要	396
十、国际商务谈判备忘录	397
十一、对外贸易谈判方案	399
十二、对外贸易谈判纪要	404
十三、函	406
十四、涉外商函	408
十五、招商说明书	410
十六、商务介绍书	411
十七、合作意向书	413
十八、索赔书、理赔书	414
十九、公关活动企划书	416
参考文献	420

第一章

企划主管概述

第一节 企划主管的内涵

一、企划的内涵

所谓企划，就是企划主管为了实现某一目标或解决某一问题，所产生的奇特想法或良好构想。企划是企业的策略规划，是企划主管为企业设计的整体性与未来性的策略，它包括了从构思、分析、归纳、判断、一直到拟订策略、方案实施、事后追踪与评估的整个过程。具体地说，企划的内涵包括以下几个方面：

(1) 企划是整合。

1) 企划不是神话，它的成功不是靠运气，而是靠现代思维科学。

2) 企划不是万能的，不能包治百病，而只能在客观和主观条件所允许的范围内大显神通。

3) 企划只有建立在有效地整合多种学科，如经济学、商业经济学、市场营销学、管理学、广告学等的基础上，才能有生命力。

(2) 企划是为企业这艘大船制订航海图的过程，理念设计是罗盘。

(3) 企划不是简单地制订一个方案，而是要对整个项目的运作过程加以动态的把握，对出现的各种问题作出准确和快速的反应，捕捉稍纵即逝的机会。

(4) 条条大路通罗马，但是最近的路只有一条，企划就是要寻找这条路。

(5) 企划是提高生产力的要素之一。企划主管通过企划促进经济资源的优化整合和生产力的发展，所以，企划也可以看做是生产力的一个要素。

(6) 企划的产业化包括：

1) 产业化的扩展。企划的对象,要从单元扩展到多元,从沿海扩展到内地等。

2) 企业的规范化。首先是对从事企划的实体的自身定位,它是带有浓厚的文化色彩、以普及企业文化为己任的组织。

3) 企划实体必须具有很强的团队意识,行为是群体行为。系统化的运作是由多个环节、多侧面有机地组成的,运作是系统的。

(7) 信息如水,企划如舟,水载舟行,休戚与共。

(8) 企划是一个系统工程。

(9) 企划是一种程序,在本质上是运用脑力的理性行为。基本上所有的企划内容都关于的是未来的事物。也就是说,企划是针对未来要发生的事情作出当前的决策。换言之,企划是找出事情的因果关系,衡度未来所采取的措施,作为目前决策的依据,即企划是解决做什么、何时做、谁来做的问题。

(10) 企划是一门复合性的科学、交叉的科学、边缘科学。它最奥妙之处是,将单线思维转变成复合思维,将封闭性思维转变成发散性思维,将孤立、静止的思维转变为辩证的、动态的思维,将量入为出的思维转变为量出为入的思维。以下几点能充分予以说明:

1) 企划是思维科学。它是用辩证的、动态的、发散的思维来整合行为主体的各类显性资源和隐性资源,使其达到最大效益的一门科学。它包括思维路线的选择、理念的设计、资源的整合、操作过程的监理。

2) 企划是设计科学。理念的设计始终处于核心和首要的地位。

3) 企划是一门实践科学。它要考虑怎样才能获得现实的可操作性。

4) 企划是整合科学。企划是通过全新的理念和思路,对生产力的各种要素、资源重新整合,使之产生 $1+1>2$ 的效果,甚至达到原子裂变式的市场效应或者经济效益;企划是全部生产力要素的综合,甚至是经济因素与政治因素、社会因素以及其他多种因素的综合。

二、企划主管的内涵

(1) 企划主管是一专多能的复合型人才。企划,是一项融知识、智慧、现代高新技术以及信息于一体的事业,因而企划主管不仅是某个领域的专家,还应该是拥有多学科、多门类的专业知识以及计算机技术、信息整理的人才,也就是要一专多能。因此,企划主管必须注意跟踪当今世界的新理论、新技术,注意培养一大批高水平、复合型、具有强烈创新意识、敬业精神的企划人才;企划主管同时要对信息有高度的敏感性;企划主管首先是一个社会人。

(2) 企划主管要具有丰富的阅历、深厚的理论功底、睿智的头脑、灵敏的感官、锐利的眼光、丰富的联想、良好的口才。

(3) 企划主管是整合大师。企划主管是把文化和商业、知识和利润有机结合起来的人。在日益残酷的市场竞争中，其竞争的内容是软件，是文化，是服务，因此，企业的企划主管要能做到跳出企业看企业，跳出市场看市场，整合各种资源。

(4) 企划主管必须具备以下几种思维：

一是超常思维。超越常规、反常规的思维方式。只有建立在客观物质基础上的有科学依据的超常思维才是可取的有价值的思维。超常思维包括逆向、超越、超前、新异、非传统等思维。

二是系统思维，即特别强调整合的重要性的思维。企划中的整合是多样的，例如时间组合、空间组合等。

三是科学的思维，即强调唯实思维，就是要从实际出发不能离开调查研究。

四是辩证的思维，即强调企划主管在企划工作过程中必须因时、因地、因事制宜。

(5) 一个好的企划主管要有“五出”的作用：

1) 出成果，使企业的项目实现成功并获得实实在在的利润。

2) 出机制，即促使企业逐步形成更高效率的管理机制。

3) 出品牌，建立或者提升企业的品牌形象。

4) 出人才，在工作的过程中培养和锻炼出一批高素质的企划人才。

5) 出网络，使企业建立属于自己的营销网络。

综上所述，企划主管是企业管理人员，是为了实现预订的企划目标，采用一定的组织形式和方法，率领、引导、指挥、协调和控制被领导者完成预订企划任务的领导者。

三、怎样做好企划工作

(1) 系统化运作。一个系统化的企划过程包括：调查研究、目标定位、理念设计、资源整合、运作切入、形象塑造、文化底蕴、政治糅合，以及实战操作、过程监理、微调修整、总结提高等。

(2) 多“兵种”联合作战。企划要破译复杂社会现象的密码，就需要多学科的结合，形成新的方法，才可以找到认识问题的最佳切入点。多“兵种”协同作战的战术运作是企划成功的保证。

(3) 背景第一。做企划首先要考虑三个问题：

1) 企业从哪里来，今天处于什么状态，准备向哪里去。

2) 它有哪些资源，除了有形资产，更注意它有什么无形资产，比如公共关系、优惠政策、上级扶持和保障等。

3) 企业最高管理者的人格如何，因为企业家是企业的人格化，企业是企业家的物化，实现任何一个好的思路、好的政策、好的运作方式，都离不开企业家的支持。

(4) 思维创新。企划主管要为企业或者自身定位，既要找出企业和自身的优势，又要做到人无我有，人有我先，人先我变，突出自身的优势，只有这样，才能以最小的投入，取得最大的收获。

(5) 思路开放。首先是要大胆设想，然后是小心求证。求证是对客观规律的深刻把握和认识，促使主观和客观有机地结合。企划要变传统的量入为出观念为量出为入观念，变封闭性思维为开放性思维。凡是可以为我所用的资源都可以大胆发掘、尽量为我所用，将单线思维变为复合性思维。

(6) 市场定位准确。精确的市场定位是成功企划的核心。对社会大趋势能否精妙把握是能否准确定位的前提。

(7) 学会审时度势。企划主管要讲究审时度势，太超前不会被市场接受，太滞后又没有效益，与市场同步又没有新意，不能很快引爆市场。因此，适度超前是企划的精妙之处。企划要防止左倾，即冒险主义；同时要防止右倾，即机会主义。

(8) 战略至上。企划最讲究的是战略，如果将战略和战术完美结合将是无往不利的。在战略方向没有确定之前，任何战术都无所谓好坏。正如一条英国谚语所说：对于一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风。

(9) 企划要因时、因地、因人制宜：

1) 因时，即审时度势，在企业目前的状态下，企划主管如何看待企业的昨天、今天、明天，要从宏观上把这种趋势把握清楚。

2) 因地，在这个地区的空间里面，目前这个状况下，怎么能够独占鳌头，引起社会的广泛关注，从而聚集人气、地气、财气。

3) 因人，企业的目前现状，企业最高管理者的实际操作能力以及最高管理者的个性、心态。

(10) 辨证施治。西医是把人当成零部件来考虑；中医则从哲学的高度把握问题，即把人当做一个系统来考虑，因此，只要中医有丰富的临床经验，进行望、闻、问、切，就能够把握整个根本所在，辨证施治。

(11) 把握好文化神韵。企划主管最关键的是要从根本上、最高层次上对每一个地方的文化板块进行把握,对文化神韵进行把握。如果不能够把握好这个文化板块和文化神韵,就不能把马克思主义的普遍真理和具体的实践相结合,那么就没有办法做好事情。

第二节 企划部门及企划主管的职责

一、企划部门的职责

(1) 负责公司项目企划工作的全面掌控,包括组织、参与、指导企划方案的制订,媒体活动计划的审定,完成公司营销推广项目的整体策划创意、设计与提报,并指导专案策划与设计,配合完成日常推广宣传工作。

(2) 完成公司所有识别系统的整合与策划设计,公司内部大型活动的组织策划。

(3) 负责公司品牌推广、企划工作,建立和发展公司的企业文化、产品文化、市场文化和管理文化。

(4) 负责制订和完善公司各种产品的整体营销策划和具体实施方案,负责完成产品营销策划中相关组织和机构的开拓、联系、协调等。

(5) 负责连锁加盟经营体系的建立,加盟店视觉效果的品牌化,加盟店的运营管理,开发媒体发布渠道,组织、策划媒体活动。

(6) 健全本部门企划工作的各项业务流程,并做好业务分工与日常监督落实。

二、企划主管的职责

企划主管是企业企划部门的领导者,其主要职责是确定企划目标,建立组织规范,选人、用人、励人,调研、预测、决策和检查、监督、控制。

(1) 确定企划目标。目标是企划工作的起点,也是企划工作的终点。企划主管就是为了实现企业某个企划目标而开展工作的,并且把主要精力用于目标的规划上,为企业指明前进方向、奋斗目标。通过目标分析、目标选择、新目标的确立、多目标的排列、沟通上下左右联系,推动企划事业的发展,为企业创造经济效益。企划如果没有明确的目标,就像一只失去航向的小船,随波逐流,任何企划方案也无法产生,企划者会因缺乏明确的目标而不知何去何从。作为企划主管,不仅需要明确企划目标,更需要检查指导各部门实现企划



目标。

(2) 组建企划组织。企划主管必须通过企划组织和企划规范进行综合协调,使个人变成小组织,小组织变成大组织,并促使大组织的行动协调,否则各种协调性企划劳动就难以维持,企划工作就难以进行。企划组织必须具有全面性、稳定性,包括体制、制度、规章、程序等的全面、稳定,总之要有法可依,有章可循。现代企划工作,不是靠主管个人来领导的,而是靠一系列组织与机构来领导。领导者与被领导者都是以组织的纽带联系在一起的,而组织的顺利运转,必须借助于规范。

(3) 选人、用人、励人。企划主管是借助于别人的力量,是依靠别人、依靠下属来完成企划任务的。企划主管主要是通过组织和激励工作,成就企划事业。目标和规范确定之后,选好人、用好人的问题就成为了决定因素。因此,应该按企划目标任务的要求,选择适合的人员,分配其工作,明确职责,授予权力。同时,通过各种激励手段,调动下属的积极性、创造性,调动他们的主观能动性,最大限度地发挥他们的聪明才智,推动下属为目标的实现而努力奋斗,并通过加强对下属的培养,提高其业务技术能力。

(4) 调研、预测、决策。企划主管应通过设想研究,掌握大量的有关市场信息。在搞好市场预测的基础上,对组织的目标、计划、人员以及资源分配等诸方面的可行性方案进行优选,并对存在的问题提出解决的对策。同时,让下级参与决策,使其正确理解和掌握决策的意图与要求,并制订出实施计划,对人员分工、行动步骤、方法措施等作出安排,以实现企划任务。

(5) 检查、监督、控制。企划主管的工作是一种企划控制,是对复杂的企划动态系统做校正活动,这种校正是借助于监督检查实现的。企划主管应对目标计划实现程度、组织机构运行情况、管理规范的执行情况进行及时的监督与检查,及时发现问题、解决问题。

第三节 企划主管的任务

企划主管的主要工作任务是做好凝聚、协调、控制企划工作,主要内容有:

一、抓住企划灵感

企划需要灵感,灵感是知识和信息的综合体,那么,“目标”所负载的信息就成了选择结合其他信息的核心。犹如一个磁场,对相应的灵感起着—个凝