



Complete Guide to Standardization Management of Public Relations Company



公关公司 规范化 管理操作范本

王 宏 赵贵廷 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化

弗布克管理咨询系列

公关公司 规范化管理操作范本

王 宏 赵贵廷 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

公关公司规范化管理操作范本/王宏, 赵贵廷编著.

北京: 人民邮电出版社, 2007. 12

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-16990-7

I. 公… II. ①王…②赵… III. 企业管理—劳动力资源—
资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 158962 号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度, 就公关公司的组织结构设计、职能分解、职位说明书的编制、薪酬福利管理、目标管理、绩效考核、流程管理共七大方面提供了公关公司规范化管理的制度、工具、流程和模板, 是公关公司进行规范化管理和实务操作的参照范本。

本书适合公关公司管理人员、相关媒体从业人员、咨询师以及高校教师阅读。

弗布克管理咨询系列 公关公司规范化管理操作范本

◆ 编 著 王 宏 赵贵廷

责任编辑 刘 依

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15.5

2007 年 12 月第 1 版

字数: 150 千字

2007 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16990-7/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克管理咨询系列图书是为了规范企业管理行为而编写的一套实用性很强的图书，系列书中每一本都针对相关行业的特点，给出了操作实例和范本，是企业实行标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业可以拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理和流程设计是本系列范本图书的七大通用模块。将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本系列操作范本图书可以说是企业实施标准化、工具化、流程化、实务化“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本系列图书涉及每个行业和企业，所以这些工具本身具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

首先，体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本书的七大模块正好构成一个规范化管理体系设计的流程；其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上。本系列图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本系列图书虽然没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规

范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题是本系列图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本系列图书的过程中，应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本系列图书中有哪些不适合的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见。

编 者

2007 年 9 月

前言

公共关系行业在中国是一个方兴未艾的朝阳产业，自 20 世纪 80 年代引进国内以来，随着社会的发展，越来越多的公众开始了解它，并认识到它在社会中发挥的重要作用。经过 20 多年的发展，至今这个行业已粗具规模。

从总体上看，中国公关行业的整体水平在逐步提高，表现在我国公关公司数量增加，营业额攀升，专业服务水平提高等方面。在经济高速增长及良好社会环境的背景下，公关行业发展前景乐观。但同时我们也应看到，在经济全球化的大环境下，大量外资公关公司进入中国市场，公关行业的竞争、合作、结盟、并购多头并进。这种愈演愈烈的形势，无疑加剧了我国公关企业的竞争压力。

各公关公司可以通过建立规范化的管理体系，运用先进的信息技术手段，设计科学的运作流程，不断提高企业的运作效率，节约运营成本，做到人与事的完美结合，以保持激烈竞争中的优势地位。

本书从人力资源管理的视角全面阐述了公关公司的规范化管理。通过对公关公司的组织结构设计、职能分解、职位说明书编制、薪酬管理、目标管理、绩效考核、流程设计等几个方面内容的介绍，为公关公司提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板，以便公关公司参照执行，是公关公司进行规范化管理和实务操作的参照范本。

由于公关公司的经营环境、自身条件等方面存在一定的差异，因此读者在应用本书时，可以根据企业的自身特点，有选择地参照，并依据企业的实际情况，有针对性地进行制度和模板设计，以使其更加符合企业的实际情况。

在本书的编写过程中，刘颖、乌兰、曾秀花负责资料的收集、整理以及数字图表的编排，张雅萍、段德山参与编写了本书的第一章、第二章，汪平平、谭丽琴参与编写了本书的第三章、第四章，王淑敏、杨丛丽参与编写了本书的第五章、第六章，李拥军、刘俊宝参与编写了本书的第七章、第八章，包萨日娜、刘井学、徐进参与编写了本书的第九章、第十章，全书由王宏、赵贵廷统撰定稿。

目 录

第一章 公关公司的发展概况	1
第一节 目前公关公司的发展概况	1
一、我国公关行业的发展现状	1
二、我国公关行业的发展趋势	2
第二节 目前公关公司的管理概况	2
一、公关行业目前发展过程中存在的问题	2
二、以人力资源为基础的规范化管理	3
第二章 公关公司的组织结构设计	5
第一节 公关公司组织结构设计	5
一、组织结构设计概述	5
二、组织结构设计的原则	5
三、组织结构设计的步骤	6
四、公关公司组织结构设计中应当注意的问题	7
第二节 组织结构介绍及公关公司组织结构示例	8
一、直线职能式组织结构	8
二、事业部式组织结构	9
三、矩阵式组织结构	10
四、公关公司组织结构示例	11
第三节 公关公司职能部门的设置	11
一、公关公司职能部门的设置步骤	11
二、公关公司主要职能部门的设置	13
三、公关公司辅助职能部门的设置	15

第三章 公关公司各部门职能分解	17
第一节 职能分解概述	17
一、职能分解的概念	17
二、各部门间的职能划分	17
三、职能分解的要求	17
四、职能分解的原则	18
第二节 编制职能分解表	19
一、职能分解的步骤	19
二、怎样划分部门的一、二、三级职能	22
三、公关公司各部门职能分解表	23
第四章 公关公司的项目组织管理	29
第一节 项目经理部组织结构	29
一、公关公司与项目经理部的职能划分	29
二、项目经理部组织结构	30
第二节 项目经理部的岗位设置	32
一、项目经理部的部门设置	32
二、项目经理部的岗位设置	33
三、部门及员工的职责划分	34
第三节 项目经理的选任与责权分配	37
一、项目经理的任职条件与任职资格	37
二、项目经理的选用	38
三、项目经理的责权划分	38
第五章 公关公司工作分析与职位设置	41
第一节 工作分析与职位研究的概念	41
一、工作分析的定义	41
二、工作分析的内容	41
三、工作分析的方法	43
四、工作分析的意义	44
第二节 职位设置	44
一、职位设置的基本原则	44

二、职位设置时应注意的问题	45
三、职位设置的操作步骤	46
四、公关公司职位设置总表	47
第六章 公关公司的职位说明书	49
第一节 职位说明书	49
一、什么是职位说明书	49
二、编写职位说明书的基础工作	49
三、职位说明书的作用	50
四、职位说明书的编制内容	50
五、编制职位说明书需注意的问题	52
第二节 公关公司职位说明书范例	53
一、公司总部	54
二、业务拓展部	58
三、客户服务部	62
四、市场调研部	66
五、策划部	71
六、创意部	76
七、媒介部	84
八、公关部	89
九、活动部	93
十、网络部	97
十一、财务部	100
十二、行政人事部	107
第七章 公关公司的目标管理	115
第一节 目标管理的基础知识	115
一、目标管理的概念	115
二、目标管理的特点	115
三、实施目标管理对公关公司的意义	116
第二节 目标管理在公关公司中的具体实施	117
一、目标管理的实施步骤	117
二、公关公司实施目标管理应注意的问题	123

第三节 某公关公司各部门目标分解表	125
一、总经理目标分解表	125
二、各部门负责人目标分解表	126
第八章 公关公司的绩效考核	133
第一节 建立绩效考核指标体系	133
一、绩效考核的概念及作用	133
二、绩效考核的原则	134
三、建立绩效考核指标体系的原则	135
四、绩效考核指标体系的内容	135
第二节 关键业绩指标的确定	136
一、什么是关键业绩指标	136
二、公关公司 KPI 指标设计的方法	136
三、员工关键业绩指标体系建立流程	137
第三节 绩效考核的操作步骤	138
一、考核对象的确定与分类	139
二、绩效考核标准的设定	139
三、考核主持人的确定与培训	140
四、实施绩效考核	141
五、考核后的面谈	142
六、考核结果的处理	143
第四节 公关公司各部门绩效考核体系设计	144
一、业务拓展部	144
二、客户服务部	146
三、市场调研部	148
四、策划部	151
五、创意部	153
六、媒介部	156
七、公关部	158
八、活动部	160
九、网络部	161
十、财务部	163
十一、行政人事部	166

第九章 公关公司薪酬福利体系设计	169
第一节 公关公司薪酬福利体系设计	169
一、薪酬福利体系的构成	169
二、薪酬福利体系设计的原则	170
三、诊断现行的薪酬体系	170
四、薪酬福利体系设计流程	171
第二节 公关公司薪酬福利方案	176
一、薪酬福利体系设计方案	176
二、公关公司薪酬体系实施细则	179
三、公关公司工资成本控制	182
第十章 公关公司管理流程设计与流程再造	183
第一节 流程管理	183
一、流程管理的相关概念	183
二、实施流程管理的意义	184
第二节 流程设计	184
一、流程设计的原则	184
二、流程设计的步骤	185
三、流程图的绘制	186
第三节 公关公司的流程再造	188
一、公关公司总体流程的分析	188
二、公关公司关键流程的识别	189
三、公关公司流程的优化排序	190
四、公关公司流程再造及推动	191
第四节 公关公司的流程设计与流程再造的应用	193
一、业务拓展工作管理流程与工作标准	193
二、拜访客户工作流程与工作标准	197
三、公关服务报价工作流程与工作标准	201
四、公关调研管理工作流程与工作标准	205
五、公关策划工作流程与工作标准	208
六、公关创意策略制定工作流程与工作标准	211
七、媒介策划工作流程与工作标准	215

八、网络公关服务工作流程与工作标准 220

九、员工招聘管理工作流程与工作标准 223

十、员工培训管理工作流程与工作标准 228

第一章 公关公司的发展概况

第一节 目前公关公司的发展概况

一、我国公关行业的发展现状

(一) 整体发展状况

我国的公关行业经过 20 多年的发展,已经粗具规模,主要表现在以下两个方面。

1. 中国国际公共关系协会(CIPRA)2005 年度的调查报告显示,截至 2005 年,中国现有公关公司的数量已经超过 2 000 家。
2. 营业额也显示出飞快的增长趋势,相关数据如表 1-1 所示。

表 1-1 中国公关行业营业额(2000~2005 年)状况

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005
营业额	15 亿元	20 亿元	30 亿元	33 亿元	45 亿元	60 亿元

CIPRA 年度调查报告显示,2006 年度中国公共关系服务市场(不包括港、澳、台地区)继续保持良好的增长势头,整个行业年营业额约为 80 亿元人民币,比上年度的 60 亿元人民币增长了 33.33%。

(二) 所服务行业和领域

我国公关行业所服务的主要领域——耐用消费品(汽车、家电)、IT(计算机软硬件及其外设)、快速消费品、通信(手机等通信类产品)、医疗保健等的市场份额分别为 26%、20%、18%、10% 和 6%。

文化体育、医疗保健、政府及非营利机构、金融、房地产等行业正成为当前公共关系服务最具潜力的领域,奥运公关、事件营销、体育传播、娱乐传播、CSR 研究成为新的服务手段,并开始受到业内的普遍关注。

（三）地区分布

北京、上海、广州和成都四个城市是公关公司的主要集中地。

二、我国公关行业的发展趋势

改革开放的不断深入、经济的持续增长以及良好的社会发展环境，为我国公关行业的发展提供了良好的发展空间。

在未来发展阶段中，我国公关行业的发展主要呈现出如下特点：公共关系市场将更加国际化，更多的国际公关公司将继续进入中国市场，中外公关公司的合作将愈加密切；公共关系实务将更加专业化，专业服务进一步细化；市场运作规则将更加健全、规范；服务创新、专业水平、人力资源、管理能力等其他相关方面是目前公共关系最主要的核心竞争力；公关行业人才竞争更加激烈，等等。

第二节 目前公关公司的管理概况

一、公关行业目前发展过程中存在的问题

（一）专业人才缺乏

公关行业专业人才的缺乏，尤其是高级专业公关人员的紧缺，成了制约整个行业持续壮大的重要因素之一。其产生的原因是多方面的，如快速增长的公关行业，带来了旺盛的人才需求，一定程度上促成了公关行业人员流动频率偏高；公关行业的工作节奏较快，使得公关公司内部对人员的培训力度不够等。

（二）增值服务仍需提高

公关公司作为企业对外交流的重要桥梁，不仅担负着将企业形象和信息向外界传播的职责，也应该将相关的信息反馈给企业，包括媒体、产业、竞争对手、用户、宏观政策等。这对公关公司的专业水平、执行力以及创新能力等方面提出了更高的要求。

（三）地区发展不平衡

从公关公司的地域分布来看，北京占主导地位，上海、广州次之，这种状况造成了许多宣传盲区。

（四）国际化竞争带来的挑战

改革开放后的 20 多年间，我国的公关市场得到了快速发展，但由于发展历

史相对较短，到目前为止，我国的公关市场还没有形成很好的操作规范。跨国公关公司带来了规范的操作和成型的行业规则，这无疑会给本土的公关公司带来更多的挑战。

二、以人力资源为基础的规范化管理

基于以上我国公关公司发展现状及存在的问题，面对日益激烈的竞争环境，公关公司如何在激烈的竞争环境中取胜是所有公关从业者亟需考虑的问题。

建立规范化的管理体系，有助于提高企业运作质量和管理水平。以人力资源为基础的公关公司规范化管理体系，主要包括组织结构设计、职能分解、职位设计、职位说明书的编制、薪酬管理、目标管理、绩效管理、流程管理共八个板块。各公关公司应根据自身特点建立并实施一套适合企业发展的规范化管理体系，为企业的发展提供管理保障。

第二章 公关公司的组织结构设计

第一节 公关公司组织结构设计

一、组织结构设计概述

（一）组织结构

组织结构是为了实现公司的战略目标，以公司的价值链和主导业务流程为基础，通过对工作进行分工协作，在职务范围、职责及权力等方面所设定的框架机构体系。

（二）组织结构设计

组织结构设计就是对构成公司组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的职责和相互协作关系。组织结构设计实质上是一个公司组织变革的过程，它是把企业的任务、流程、权力和责任重新进行有效组合与协调的一种活动。

二、组织结构设计的原则

不同的公关公司，因其战略目标、业务结构、经营模式等的不同而会设计不同类型的组织结构，以适应其业务的开展和组织的发展。同时，企业的组织结构并非是一成不变的，它应随着企业内、外部环境的变化而变化，进而提高公司的运行效率。在进行组织结构设计时，一般应遵循以下七项原则，具体内容如表2-1所示。