

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

EBOOK
弗布克管理咨询系列



Complete Guide to Standardization Management of Advertising Company



广告公司 规范化 管理操作范本

王宏 袁功鑫 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

广告公司 规范化管理操作范本

王 宏 袁功鑫 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

广告公司规范化管理操作范本/王宏, 袁功鑫编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 3
(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-15818-5

I. 广… II. ①王…②袁… III. 广告公司—企业管理—研究 IV. F713. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 016420 号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度, 讲述了广告公司规范化管理的八大步骤, 是广告公司进行规范化管理和实务操作的参照范本与工具书。

本书内容涉及广告公司的组织结构设计、职能分解、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、项目组织管理、薪酬体系设计、绩效考核、流程管理共八大方面, 为广告公司提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板, 以便于广告公司参照执行。

本书读者对象为广告企业的经营管理者、广告公司一般从业人员、相关培训师、咨询师以及高校教师等。

弗布克管理咨询系列 广告公司规范化管理操作范本

- ◆ 编 著 王 宏 袁功鑫
责任编辑 张亚捷
- ◆ 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: 17 2007 年 3 月第 1 版
字数: 230 千字 2007 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-15818-5/F

定价: 35.00 元

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

《酒店规范化管理操作范本》

《旅行社规范化管理操作范本》

《零售企业规范化管理操作范本》

《化工企业规范化管理操作范本》

《电力企业规范化管理操作范本》

《印刷企业规范化管理操作范本》

《文化公司规范化管理操作范本》

《物业公司规范化管理操作范本》

《物流公司规范化管理操作范本》

《销售公司规范化管理操作范本》

●《广告公司规范化管理操作范本》

《家政公司规范化管理操作范本》

《装饰公司规范化管理操作范本》

《快递公司规范化管理操作范本》

《公关公司规范化管理操作范本》

《会展公司规范化管理操作范本》

《房地产企业规范化管理操作范本》

《家具制造企业规范化管理操作范本》



前 言

弗布克规范化管理图书从人力资源的角度，将企业管理分为七个模块，给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是目前企业实行标准化、工具化、流程化和实务化管理的有效模板，是企业可以拿来即用的有效解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考评是本套范本图书的七大通用模块。将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化企业的规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有可操作性与实务性。

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。

本套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。因为本套图书具体到每个行业和企业，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

这一点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了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，本套操作范本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

本套操作范本图书虽然没有过多的理论阐述，但是内容翔实，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为本套操作范本图

书的立足点和出发点。

每个企业在应用本套操作范本图书的过程中应根据自身的实际情况，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。

如果本套操作范本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。

在本书编写的过程中，卢德芬、袁晓烈负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，莫子剑、刘瑞江编写了本书的第一、二章，张万强、李彩霞、马丽参与编写并修改了本书的第三、四章，刘伟、崔竹青、洪秋霞参与编写并修改了本书的第五、六章，高飞、李拥军、郑辉参与编写了本书的第七、八章，潘宏、李岩参与编写了本书的第九章，全书由王宏、袁功鑫统撰定稿。

作者

2007 年元月

目 录

第一章 我国广告业发展概况	1
第一节 国内广告业和广告公司的发展现况	1
一、国内广告业的发展现况	1
二、国内广告公司的发展状况	2
第二节 国内广告公司面临的挑战	3
一、不断成熟的广告主	3
二、不断创新的媒介载体	3
三、自身管理问题众多	3
第二章 广告公司的组织结构设计	5
第一节 组织结构设计	5
一、组织结构设计的相关概念	5
二、组织结构设计的一般原则	5
三、组织结构设计步骤	6
第二节 广告公司组织结构设计	7
一、广告公司组织结构设计注意事项	7
二、广告公司组织结构的常见类型选择	7
第三节 广告公司各部门组织结构设计范例	11
一、客户部组织结构	11
二、创意制作部组织结构	11
三、媒介部组织结构	12
四、流程部组织结构	13
五、市场调研部组织结构	13
六、财务部组织结构	14
七、人力资源部组织结构	15
第三章 广告公司各部门职能分解	17
第一节 职能分解	17
一、职能分解的相关概念	17
二、职能分解的要点	17

三、广告公司职能分解的注意事项	18
第二节 职能分解的过程	19
一、职能调查	19
二、职能识别	19
三、职能汇总	20
四、编制职能分解表	21
第三节 广告公司职能分解表的编制	21
一、客户部的职能分解	22
二、创意制作部的职能分解	23
三、媒介部职能分解	23
四、流程部职能分解	24
五、市场调研部	25
六、财务部职能分解	26
七、人力资源部职能分解	27
第四章 广告公司的职位设置与职位说明书	29
第一节 工作分析	29
一、工作分析的概念	29
二、工作分析的内容	29
三、工作分析的基本流程	29
第二节 广告公司的职位设置	35
一、职位设置的相关概念	35
二、职位设置的原则	35
三、进行职位设置	36
四、广告公司的职位列表	37
第三节 广告公司的职位说明书	39
一、一般企业职位说明书的内容	39
二、广告公司的职位说明书范例	39
第五章 广告公司的目标管理	115
第一节 目标管理的相关知识	115
一、目标管理	115
二、目标管理流程	116
三、广告公司的目标管理	122

第二节 广告公司的目标体系与目标分解	123
一、广告公司目标体系的制定	123
二、广告公司总经理、各部门总监的目标分解	124
第六章 广告公司项目组织管理	129
第一节 项目经理部组织结构设计	129
一、广告公司与项目经理部的职能划分	129
二、项目经理部组织结构设计	130
第二节 项目经理部的岗位设置	132
一、项目经理部的部门与岗位设置	132
二、各岗位职能确定	134
第三节 项目经理的选任与责权分配	140
一、项目经理的任职条件与资格	140
二、项目经理的选用	141
三、项目经理的责权划分	142
第七章 广告公司的薪酬体系设计	145
第一节 薪酬体系的构成	145
一、什么是薪酬	145
二、薪酬福利体系的构成	145
第二节 广告公司薪酬福利体系设计	146
一、薪酬福利体系的设计要点	146
二、薪酬福利体系设计的操作步骤	147
第三节 广告公司的薪酬体系规划	153
一、广告公司薪酬体系的选择	153
二、确定薪酬结构	154
三、广告公司福利体系设计	156
第四节 广告公司人工成本控制	158
一、企业承受能力测算的方法	158
二、企业承受能力的控制标准	158
三、薪酬总额的控制方法	158
第八章 广告公司的绩效考核	161
第一节 绩效考核	161

一、绩效考核的概念	161
二、绩效考核的意义	161
三、遵循考核工作原则	162
第二节 绩效考核的实施	163
一、制定考核计划	163
二、建立考核指标体系	165
三、实施考核工作	165
四、考核结果反馈与处理	171
第三节 广告公司的绩效考核体系设计	172
一、运营总监	172
二、客户部	173
三、创意制作部	176
四、媒介部	180
五、市场调研部	184
六、流程部	186
七、财务部	187
八、人力资源部	190
第九章 广告公司管理流程设计与流程再造	195
第一节 流程管理	195
一、流程与流程再造	195
二、流程管理的意义	195
第二节 流程设计	196
一、流程设计的原则	196
二、流程设计的操作步骤	197
三、流程图的绘制	199
四、流程管理的实施要点	202
第三节 广告公司流程设计与流程再造的应用	204
一、广告公司主体业务工作流程与工作标准	204
二、客户部业务工作流程与工作标准	209
三、拜访客户工作流程与工作标准	212
四、客户投诉受理工作流程与工作标准	215
五、广告调研工作流程与工作标准	218

六、广告策划工作流程与工作标准	221
七、媒介购买工作流程与工作标准	224
八、广告创意策略制定工作流程与工作标准	227
九、广告制作通用工作流程与工作标准	230
十、平面广告制作工作流程与工作标准	233
十一、电视广告制作工作流程与工作标准	236
十二、广告费用预算工作流程与工作标准	239
十三、广告报价工作流程与工作标准	242
十四、广告费结算工作流程与工作标准	245
十五、广告投放工作流程与工作标准	249
十六、员工招聘工作流程与工作标准	252
十七、员工培训工作流程与工作标准	256

第一章 我国广告业发展概况

第一节 国内广告业和广告公司的发展现况

一、国内广告业的发展现况

(一) 总体状况良好，发展潜力巨大

广告业被称为“一个国家经济发展的晴雨表”，广告市场的大小和发展前景与一个国家的经济发展状况密切相关。

近年来，我国广告业发展状况良好，这与我国经济快速、持续、稳定增长是分不开的。据相关数据显示，2005 年中国是世界第七大广告市场，预计 2008 年将上升至第五位。从表 1-1 中可以看出，2005 年，我国广告业营业额达到 1 416.3 亿元，占国民生产总值的 0.78%，占第三产业总产值的 1.93%。对比西方发达国家的广告行业发展现状，我国广告业的营业额在我国 GDP 和第三产业中所占比重还是偏低的，这从另一个侧面也显示了我国广告业的发展潜力。

表 1-1 2003—2005 年我国广告业经营情况

2003 年				2004 年				2005 年			
营业 总额 (亿元)	占 GDP 比重 (%)	占第三产 业总产值 比重(%)	同比 增长 (%)	营业 总额 (亿元)	占 GDP 比重 (%)	占第三产 业总产值 比重(%)	同比 增长 (%)	营业 总额 (亿元)	占 GDP 比重 (%)	占第三产 业总产值 比重(%)	同比 增长 (%)
1 078.68	0.92	2.79	19.4	1 264.56	0.93	2.91	17.2	1 416.3	0.78	1.93	12.0

数据来源：《中国广告年鉴》。

(二) 广告业发展中暴露的问题

随着广告市场的日趋规范化和国际化，我国广告业二十多年的发展积蓄下来的各种问题逐渐暴露，这主要表现在以下四个方面。

1. 行业结构不合理，业务范围集中在低端，广告主急需的深度咨询与顾问等

高端业务缺乏。

2. 广告公司的发展不平衡，大多数广告公司的规模较小，竞争力相对薄弱。

3. 广告行业缺乏创新观念，多停留在低水平的重复制作当中。

4. 行业竞争无序，价格恶性竞争导致行业资源和产能内耗严重，虚假、违法广告泛滥。

总之，我国广告业经过多年的发展已经具备相当的产业规模，但要在国际化的进程中立于不败之地，就需要广告行业自身管理水平的不断提高和相关部门的不断调整、整顿，这样才能逐步走上规范化的发展轨道。

二、国内广告公司的发展状况

（一）持续增长

伴随我国广告业的不断发展，广告公司也获得了全面发展（如表 1-2 所示），无论是广告公司的数量，还是从业人员或营业额，都在逐年增长。

表 1-2 2003 年—2005 年我国广告公司经营情况

项目 年份	广告公司		从业人员		营业额	
	数量（万户）	同比增长（%）	数量（万人）	同比增长（%）	数量（亿元）	同比增长（%）
2003	6.6	15.7	59.3	16.8	444.8	12.4
2004	7.6	14.8	64.2	8.2	565.2	27.0
2005	8.4	10.6	65.6	2.2	615.4	8.9

数据来源：《中国广告年鉴》

（二）整合是必然趋势

当前，国内广告公司呈现出规模小、数量多、资源分散、管理尚待规范等特征。2005 年国内广告公司的数量达到 8.4 万多家，广告经营单位更是达到 12.5 万多家，其中大部分公司的规模都很小，而且分布不均、效益差、专业水平低。

反观广告业极其发达的美国，其国内的广告公司只有 4 000 家左右。与之相比，我国广告公司数量巨大，全面的整合将是广告业发展的必然趋势，其中大部分竞争力差的广告公司必将在竞争中被淘汰。

广告产业的整合主要有战略联盟、并购重组等方式，如跨国广告公司与本土广告公司的战略联盟、提供全面服务的广告公司与专业广告公司的战略联盟、广告公司的区域联盟与业务合作、实力雄厚的广告公司对有潜力的广告公司进行收购等。

产业整合后，由于“马太效应”的作用，规模小、没有竞争优势的广告公司的

生存空间将被迅速压缩。因此，如何在产业整合中最大化自己的利益是每一个广告公司必须考虑的问题。

（三）外资公司处于绝对优势地位

随着我国广告市场的逐渐开放，外资广告公司将不断涌入。外资广告公司凭借其雄厚的资金、先进的设计、管理理念，会迅速抢占中国市场，对本土广告公司造成巨大冲击。2005年，我国十大广告公司中，排在前五位的都是外资广告公司，其营业额高达152.1亿元，占我国8.4万家广告公司营业总额的24.7%。

可见，我国广告公司在未来的市场竞争中将面临来自内部和外部的双重竞争压力，提高经营管理水平、进行服务创新、增强自身竞争力将是广告公司经营者亟须解决的问题。

第二节 国内广告公司面临的挑战

一、不断成熟的广告主

在激烈的市场竞争中，不断成熟的广告主更多的是把广告当作其整个营销战略中的一部分，而不再把广告当作是惟一的营销手段。广告主对广告的要求也越来越高，不仅要求广告在传递产品信息上发挥作用，更要求广告在传递公司文化和品牌价值等隐性信息上突显自己的作用。这对广告公司而言，如何更好地满足广告主不断变化的广告需求就显得异常重要了。

二、不断创新的媒介载体

广告媒介的形式也是在不断创新中发展的，如网络媒介、楼宇媒介的出现。每一种新媒介的出现都将带来一个巨大而全新的价值领域。面对如此形势，传统广告公司需要有足够的反应能力来应对新媒介的出现，在全面分析新媒介特点的基础上，传统广告公司必须要有充分利用该新媒介为客户和自己创造价值的能力。

三、自身管理问题众多

很多广告公司在组织设计、公司运营、管理方式等方面存在问题，这些问题使得公司内部缺乏灵活性，缺乏有效的沟通渠道和合理的激励机制。

因此，广告公司只有从宏观的角度关注整个产业发展趋势，从微观的角度着眼公司内部管理，才能发现问题，找出差距，也才能找到发展的空间。

