

最新企划规范化管理与 操作实务

ZUIXIN QIHUA GUIFANHUA GUANLI YU CAOZUO SHIWU

李笑 / 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

最新企划规范化管理与 操作实务

ZUIXIN QIHUA GUIFANHUA GUANLI YU CAOZUO SHIWU

李笑 / 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

最新企划规范化管理与操作实务/李笑主编. —北京: 经济管理出版社, 2016. 3
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4132 - 3

I. ①最… II. ①李… III. ①企业管理—经营决策 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 312227 号

组稿编辑: 谭 伟
责任编辑: 张 马
责任印制: 黄章平
责任校对: 张 青 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www. E - mp. com. cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 45. 5

字 数: 1068 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4132 - 3

定 价: 188. 00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编委会

主 编：李 笑

编 委：朱玉侠 林 侠
谭 伟 张元栋
李全超 安玉超

前言

企划是一个企业的规划、策划和计划，泛指一切商业里的计划、创意、设计、实施等行为。企划是为企业理性决策提供按效益化原则设计的方案，从而达到规避企业运作风险，追求企业效益最大化的目的。企划又是一个战略系统，广义上牵涉到企业的发展方向、战略决策；狭义上牵涉到企业的市场管理、营销管理和项目管理。根据哈佛定义，企划是一种程序，本质上是运用脑力的理性行为，是针对未来要发生的事情的当前决策，即企划是预先决定做什么，何时做，如何做，谁来做。

企划是管理功能中最基本的要素，是启动企业的引擎，是从构思到规划到事实的全过程，是进行企业市场管理、营销管理和项目管理等一切事务的基础。一个公司倘若缺乏规范化的企划管理与操作，势必导致衰败，企划管理与操作的强弱是决定企划成败的关键条件。

在新的形势下，企划管理与操作如何与时俱进，在企划管理方法、企划操作技能、企划个人素养上加以提高和完善，是新时期公司面临的重大课题。一个公司中最核心的工作莫过于企划。公司从组织到战略，从公关到销售，从领导到决策，最终都要靠规范化的企划管理来完成。企划管理与操作往往决定着整个公司的发展走向，关系到公司的经济效益和社会效益，进而影响到公司的兴衰存亡，是公司工作的重中之重。

在这种背景下，为了公司的健康发展和壮大，我们通过大量的市场调查，研究了国内外企划管理与操作的成功经验，并结合国内公司的实际情况与自身需要，编写了这本《最新企划规范化管理与操作实务》，同时也规避了市场上类似图书所存在的一些问题，在编写体系和内容上都进行了优化，从而使本书更贴近公司企划实际，体现出其规范、实用和可操作性强的特点，符合公司企划管理与操作之所需。

本书以公司企划管理与操作为切入点，突出了企划人员在日常工作过程中经常遇到的管理事项，是全面、高效解决企划问题的实用工具书。全书共分为三篇，详细阐述了企划工作与管理、企划运营与操作和营销企划与管理等内容。

本书语言通俗易懂，内容全面规范，结构明晰严谨，融理论性与实用性于一体，集创新性与指导性于一身。它具有以下几个特点：一是前瞻性和现代性，内容新颖，贴近现实，具有超强的时代感。二是系统性和全面性，本书组织结构系统科学，丰富全面，突出重点。三是标准性和实用性，编写规范，简洁实用，可操作性强。总之，它涉及企

划管理与操作的方方面面，具有很好的借鉴性和参考价值，是企划人员案头必备的最新的企划管理与操作指导用书。

在本书编写的过程中，我们参考了大量书刊、报纸、网站的信息，为企划人员提供借鉴和帮助，也给本书增加了分量，作为编者，我们在此深表谢意。

目 录

上篇 企划工作与管理

第一章 企划组织架构与职责	3
一、企划部门组织架构	3
二、企划部门主要职能	4
三、企划部门岗位职责	6
第二章 企划战略工作与管理	10
一、企业战略概述	10
二、企业战略策划	16
三、战略策划程序	28
四、方案评价决策	32
第三章 企划形象工作与管理	34
一、企业形象策划概述	34
二、企业形象策划途径	39
三、企业形象策划程序	47
四、导入 CIS 的模式及原则	49
五、提升企业形象与提高业绩	54
六、塑造企业形象的投资决策	57
第四章 物流企划工作与管理	65
一、物流企划概述	65
二、物流信息与管理	78
三、商品采购与管理	81
四、仓储与库存管理	88
五、企划运输与管理	93

六、包装、装卸搬运、流通加工管理	101
第五章 企划项目工作与管理	106
一、项目管理概述	106
二、项目机会研究	123
三、项目方案策划	138
四、项目论证管理	141
五、项目可行性研究	143
六、项目评估与决策	149
第六章 企划文案工作与管理	162
一、公司企划文案含义及表达	162
二、制定公司企划文案的方法	163
三、公司企划人员守则及禁忌	180
四、企划文案失败的原因与分析	184
第七章 企划团队工作与管理	188
一、团队理论知识概述	188
二、怎样培养团队精神	195
三、怎样提高团队士气	198
四、提高团队管理艺术	204
五、怎样加强团队学习	211
六、知识型团队的建设	214

中篇 企划运营与操作

第八章 竞争企划运营与操作	221
一、竞争企划概述	221
二、竞争企划分析	223
三、竞争基本战略	228
四、合作竞争策略	231
第九章 公关企划运营与操作	236
一、公关企划概述	236
二、开展公关调查	239
三、公关策划方案	243
四、实施公关沟通	247

五、公关效果评估	249
六、公关策划技巧	251
第十章 销售企划运营与操作	262
一、销售合同企划	262
二、销售货款企划	273
三、人员推销企划	285
四、促销策略企划	289
五、促销组合企划	296
六、促销管理企划	300
第十一章 售后企划运营与操作	305
一、售后服务管理概述	305
二、销售退货企划管理	309
三、退货管理企划制度	315
四、售后服务制度及表格	337
第十二章 广告企划运营与操作	350
一、广告企划概述	350
二、广告企划程序	352
三、广告策略企划	355
四、广告创作策划	366
五、广告预算企划	373
六、效果评估企划	379
第十三章 文化企划运营与操作	387
一、企业文化概述	387
二、企业文化营造	403
三、企业物质文化	409
四、企业精神文化	414
第十四章 融资企划运营与操作	420
一、企划融资概述	420
二、融资程序与内容	426
三、筹资与资金结构	429
四、融资风险与管理	434

下篇 营销企划与管理

第十五章 公司营销与企划概述	445
一、营销企划的含义与特征	445
二、营销企划的要素与原则	446
三、营销企划的主要内容	447
四、企划要求与注意事项	448
第十六章 营销市场与目标企划	449
一、营销市场调研	449
二、营销市场细分	452
三、目标市场营销	460
四、目标市场选择	460
五、市场覆盖策略	462
六、目标市场确定	463
第十七章 营销产品与开发企划	466
一、营销产品概述	466
二、产品组合企划	470
三、产品服务企划	475
四、产品生命周期	477
五、开发最优产品	481
六、产品包装企划	494
第十八章 营销品牌与策略企划	497
一、品牌企划概述	497
二、品牌企划策略	498
三、品牌定位企划	502
四、品牌延伸企划	507
五、品牌策划方法	509
第十九章 营销价格与管理企划	553
一、价格企划概述	553
二、产品定价方法	558
三、阶段定价策略	563
四、其他价格策略	566

第二十章 营销组织与计划企划	574
一、营销组织与设计原则	574
二、营销组织部署与完善	579
三、营销计划含义与制定	590
四、选择营销计划的方法	602
五、营销计划的具体实施	606
第二十一章 营销渠道与管理企划	610
一、营销渠道概述	610
二、营销渠道建设	611
三、营销渠道管理	618
四、渠道问题的解决	633
第二十二章 营销预算与成本企划	640
一、营销预算概述	640
二、营销预算内容	641
三、确定营销预算	646
四、预算编制方法	648
五、编制营销预算的步骤模式	650
六、营销成本控制	651
第二十三章 营销指标与评估企划	654
一、营销指标概述	654
二、营销费用指标	665
三、营销量或营销额指标	674
四、顾客满意度指标	693
五、品牌价值指标	704
六、营销指标评估	707
参考文献	713

上篇 企划工作与管理

随着市场竞争的日趋激烈，企业为了在竞争中求生存、谋发展，越来越注重企划部。企划部门工作与管理水平的高低决定着企业的前景。眼光决定未来，思路决定出路，企划人只有加强学习，并与实践相结合，才能企划制胜，赢得先机。

本篇主要从企划组织架构与职责、企划战略工作与管理、企划形象工作与管理、企划项目工作与管理等几个方面进行介绍，对企划人做好本职工作有很大裨益。

第一章 企划组织架构与职责

一、企划部门组织架构

(一) 含义

组织架构 (Organizational Structure), 是指一个组织整体的结构, 是在企业管理要求、管控定位、管理模式及业务特征等多因素影响下, 在企业内部开展业务、搭建流程、组织资源、标准管理的基本要素。

企划部门组织架构是指企划部门结合本企业实际, 明确内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序以及有关要求的制度安排。

(二) 企划部门组织架构, 如图 1-1 所示

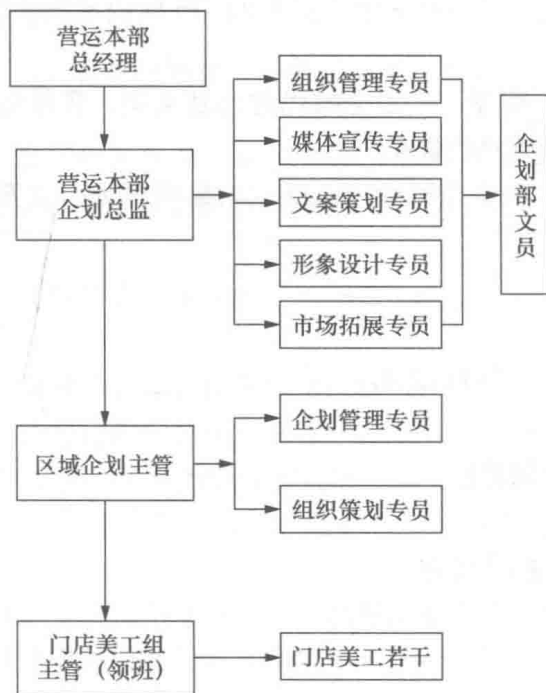


图 1-1 企划部门组织架构

二、企划部门主要职能

（一）营运本部企划

1. 部门名称

营运本部企划（总公司策划部门）。

2. 直接上级

营运本部总经理。

3. 下属岗位

媒体宣传专员、形象设计专员、组织管理专员、文案策划专员、市场拓展专员、企划部文员。

4. 下属部门

大区企划部、地区企划部。

5. 部门本职

执行公司重大决策，并按决策要求策划集团公司统一实施的企划方案和 CIS 手册，负责落实、监督、考核整个公司的企划执行和专业人才的培训、选拔和推荐方式。

6. 主要职能

（1）指导培训：指导下属部门的业务管理和专业知识培训工作。

（2）计划制定：制定总公司的企划纲要、工作目标、工作计划和管理制度。

（3）标识系统的制定：负责代表公司形象的 CIS 标识系统的制定和统一实施方案的执行和布置。

（4）企划档案建立、整理：汇编全国优秀企划文案、音像资料和本部公司整体性企划文案资料等，实行分类建档管理。

（5）活动组织策划：负责全国性重大活动的组织策划、文案写作和组织实施、检查考核与总结。

（二）大区公司企划

1. 部门名称

营运大区企划部（大区策划部门）。

2. 直接上级

大区总经理、本部企划总监。

3. 下属岗位

策划宣传经理、业务拓展经理。

4. 下属部门

地区企划部。

5. 部门本职

负责总公司有关重大企划案的落实，制定工作计划，对下属地区公司企划给予指导，整合大区范围内统一企划的实施和企划案的创作收集，按大区公司营运要求完成企划任务。

6. 主要职能

(1) 标识系统的统一执行：监督、指挥公司规定的标识系统在大区范围内的全面执行，检查并上报营运本部结果。

(2) 优势整合：对大区内优秀企划方案实行交流、整理、汇编后在各地区间进行推广。

(3) 执行与培训：对总公司下发全国的企划案督促安排各地区实施及检查落实情况，按计划对所辖大区内企划人员进行目标与专业技能和知识的培训，建立合理的奖惩选才制度。

(4) 工作计划制定：根据总公司企划工作纲要，从本大区实际出发，制定大区工作计划，指导地区制定工作计划和具体实施方案，确立工作步骤及部门盈利目标。

(5) 资料收集：整理收集大区内企划案和活动音像资料，按不同类别分类建档并上报总部整理存档，为企划资料库提供多方资料。

(三) 地区公司企划

1. 部门名称

企划部（地区策划部门）。

2. 直接上级

总经理、大区企划专员。

3. 下属岗位

市场拓展主管（文员）、形象设计主管（文员）、组织策划主管、快讯制作主管（文员）、门店美工主管（领班）。

下属部门：快讯制作组、组织策划组、形象设计组、市场拓展组、门店美工组。

4. 部门本职

按照上级企划布置要求，为地区公司营运提供发展思路及实施方案，组织促销活动、组织快讯制作，宣传企业形象、完善标识管理。

5. 主要职能

(1) 发布公司户外和媒体广告，树立统一的公司形象；

(2) 制作 DM 快讯；

(3) 注重公司店面形象设计的布置和产品陈列宣传；

(4) 为各门店提供促销宣传和广告服务，制定并组织各类相关活动；

(5) 制定公司（含各分店）的形象设计和发展规划；

(6) 建立与当地媒体的合作关系，树立企业形象，减少因管理及销售中带来的不良影响；

(7) 有计划、有步骤地为公司企业形象、商品形象做完整的媒体宣传及软性报道；

(8) 总经理交办的其他企划个案的制定和实施工作；

(9) 组织和实施公司不同时期的促销活动；

(10) 进行市场调研工作，及时了解本地区的消费结构和商品状况，制定相关的销售促销策略和方案。

三、企划部门岗位职责

(一) 企划总监职责

全面负责公司企划纲要及企划工作计划的制定和落实：

- (1) 负责全公司企划方案的业务培训及工作指导；
- (2) 制定企划的组织架构、下属岗位职责、部门发展计划；
- (3) 制定公司规划提案，为公司领导提供公司发展战略、公司专项个案、公司整合方向、公司盈利开发等专案，提出基本理论数据依据，当好公司参谋；
- (4) 定期到各地区公司按照企划纲要及工作计划进行目标检查和考核；
- (5) 全面管理公司标识系统的统一制定、设计和实施规划；
- (6) 负责企划人员的选拔、培养、考核、推荐；
- (7) 执行总公司营运方针并按需要组织策划公司统一实施的大型企划方案，以及检查和监督方案的落实；
- (8) 负责营运本部企划的日常工作管理及企划部与其他部门的协调；
- (9) 执行总公司规定任务并按要求下发地区公司负责实施方案的落实、检查、监督、总结，上报总经理方案执行结果和执行总结。

(二) 企划专员职责

1. 组织管理专员

- (1) 对全公司企划工作进行总结并制定评定标准；
- (2) 对各地区公司广告收入及规划细则、企划工作总结、工作计划的建档管理；
- (3) 负责全国优秀文案及日常企划文件的归档管理；
- (4) 抓好全国统一实施文案的执行、监督、修正和活动总结；
- (5) 负责企划人才选拔条件的制定和企划工作的评定、表彰、通报；
- (6) 负责公司企划组织架构的完善及地区公司组织架构人员增减的考核；
- (7) 协助总监完成公司规定的各项工作任务，抓好主管的专项业务并向总监汇报任务完成结果；
- (8) 负责对全公司标识系统统一实施结果的检查和管理。

2. 文案策划文员

- (1) 按时完成公司营运个案的策划和个案实施总结；
- (2) 对公司连锁店新开业和重大节日活动的策划文案实行程序范例化；
- (3) 负责公司企业文化的宣传方案和公司大事记文案的整理编写工作；
- (4) 组织全公司的策划创意和文案写作培训、组织活动实践的培训；
- (5) 负责公司日常活动的企划工作，完成公司布置的日常工作，并向总监汇报工作结果；
- (6) 制定大型活动及一般促销活动的分类考核标准及活动投入与收益的合理要求；
- (7) 对 DM 快讯主题的策划实行程序范例化；
- (8) 负责公司大型活动的组织策划及实施细案，制定活动的实施细则。