

企业绩效管理方法丛书

JIXIAO GUANLI
FANGFA

王 幅 / 编著

企划主管

绩效管理方法

科学的绩效管理是强化

企业价值观的引擎，是实现

人力资本增值的动力，是制

定具有竞争力薪酬的基础。



中国经济出版社

www.economyph.com

《企业绩效管理方法》丛书

企制主管绩效管理方法

王 杨 编 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企划主管绩效管理方法/王杨编著. —北京:中国经济出版社,
2003.1

(企业绩效管理方法丛书)

ISBN 7-5017-5805-0

I. 企… II. 王 III. 企业管理:企划管理-研究

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101338 号

企划主管绩效管理方法

作 者:王 杨

责任编辑:高焕之

出版发行:中国经济出版社

社 址:北京百万庄北街 3 号
(100037)

印 刷:北京地矿印刷厂印刷

经 销:新华书店

开 本:880×1230 1/32

字 数:341 千字

印 张:13.5

版 次:2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印 数:1-5000

书 号:ISBN 7-5017-5805-0/F·4661

定 价:28.00 元

版权所有,侵权必究

《企业绩效管理方法》丛书

编 委 会

主 编 胡建新

副 主 编 袁兴林 刘鹏宇 吕建华 苗秀杰
赵 山 王 杨 杨枫梧 赵兰乾

编 委 侯忠义 杨雪春 丁志可 刘照地
陈鹏志 陈凌云 蒋定梅 何明敏
孟祥丽 程 琨 张良科 王澄宇
周忠民 蔡亚兰 张义军 刘彦庆
杨海辰 陈大鹏 詹子杰 张先勇
李颖秋 张玉锦 李柏松 何瑞欣
周悦平 齐 冲 陆晓飞 李秀敏
程砚平 苏亚莉 李淑敏

执行主编 尹彦品 高民杰

前言

在全球化的浪潮中，消费者的需求愈来愈复杂化与多样化，消费心理瞬息多变，对企业形成前所未有的冲击。同时，知识经济的发展也使市场竞争愈演愈烈。客观的条件迫使企业不得不注重企划，并且已经普遍达成“没有企划，就没有企业”的共识。所谓企划，就是激发创意，有效地运用手中有限的资源，选定可行的方案，以达成预定目标或解决某一难题。任何一个高速发展的企业都与成功企划有关。

企划是市场竞争的产物，企划的发展及其生命力是社会竞争所赋予的。因此，企划的本质是市场竞争本质最根本的体现和聚焦，因而它又制约着其他企划本质的内容。企业要获得成功，资金、技术、信息和人力资源是不可或缺的条件。然而企划作为创造性的思维活动仅有这些资源是不够的，还需要对这些资源整合和利用，即进行创造性的绩效管理。

企划绩效管理是企划主管提高企划团队的工作绩效和充分开发团队、企划人潜能的管理行为，是企划人不断获得成功的管理思想和整合管理办法的有效手段。企划绩效管理主要包括企划主管对企划的事前控制、事中监督和事后评估。

有效的企划绩效管理可以帮助企业形成一种具有绩效导向的企业文化，激励企划人更加投入地工作、努力开发自身潜能，提高企划人的工作满意度，增强企划团队的凝

聚力。并且通过不断的工作沟通和交流,发展企划主管与各企划人之间的建设性的开放关系,给企划人提供表达自己的工作愿望和期望的机会。只有优异的绩效管理,才能切实保证企划的成效,使企业在竞争越来越激烈的市场中抢占“制高点”,迅速把握机遇、抓住制胜的契机。

企划绩效管理是一门科学,更是一门艺术。企划作用的发挥离不开企划主管的绩效管理。企划主管是企划绩效管理的主要执行者,绩效化的企划管理行为使企划主管能够灵活地运用有关的管理知识卓有成效地解决各种各样的实际问题。

这是一个方向主导一切的时代,企划绩效管理的方向正确与否,可以决定一个企业的生死存亡;这是一个充满机遇又充满挑战的时代,做好高绩效的企划,可以帮助企业决胜于千里之外。

企划的进步和发展决定了企划绩效管理的发展,反过来,企划绩效管理水平的提高又促进了企划的发展。成功的企划绩效管理使企划的实施更合理、更有序,有助于企业增强竞争实力,有效地实现经营目标。企划的绩效管理具有极高的社会效益。在今天竞争激烈的社会中,这个领域对企业越来越重要。

基于以上理念与共识,我们在有关专家和学者的大力支持和帮助下,编撰出版了这本《企划主管绩效管理方法》。本书针对企划绩效管理的重要作用,从企划的基本理论入手,深入浅出地阐述了企划绩效管理理论和企划实务。书中介绍了大量的企划绩效管理方法和操作要点,同时还列举了各个领域的企划绩效管理实例,并对这些实例

的经验教训进行了总结。

本书共分八个部分。第一部分为：凝练高绩效导向的企划主题；第二部分为：实施有效的市场调研绩效管理设计；第三部分为：企业分析与诊断；第四部分为：创意是企划的灵魂；第五部分为：企划的规矩——企划案与企划书；第六部分为：对企划人的绩效管理；第七部分为：企划实施的绩效管理；第八部分为：企划绩效评估实务。

本书力求尽善尽美，努力成为企业企划主管的得力助手。同时，我们也相信广大读者能从本书中获得深刻的启迪，我们也诚挚欢迎读者对本书提出宝贵的意见。

编 者

2002 年 11 月

目 录

第 1 章 凝练高绩效导向的企划主题

- § 1 用可度量的企划目标锁定主题方向 3
 - 成功的企划目标要求是有标准的 3
 - 确定目标,使绩效评价工作度量化 6
 - 企划主题拟定要考虑的因素 7
- § 2 企划对象使企划绩效管理的指向明晰化 12
 - 找出对象、选定主题是企划的重要环节 12
 - 选择主题是付诸实施的前提 13
 - 界定问题有助于解决问题 13
 - 凭借“问题意识”,发现企划主题 16
 - 精选企划对象,把力量凝聚在重要的主题上 17
 - 企划对象要恰如其分地表达主题 19
 - 确定对象要设定一个可靠的判断基准 22
- § 3 主题的拟定贯穿于绩效管理的过程 23
 - 靠主题把概念传递给客户 23
 - 什么样的主题才算是成功的 25
 - 确定企划主题 27
 - 企划主题贯穿于整个企划的全过程 34
- § 4 企划主题的加工有利于绩效考核 38
 - 过滤法能使主题进一步明确化 39
 - 数字化、专有名词化是企划主题明确化的方法 41
 - 在严格的企划主题检验中再筛选 43
 - 公关企划活动的主题策划 45

§ 5 发展有效的企划主题的行动计划 46

通过对架构的健全来确认主题 46

要了解“委托人”到底期待什么 47

要对企划对象做充分的调查研究 49

掌握“四多”秘诀提高工作绩效 51

主题 CI 企划体现 CI 精神 53

制定主题 CI 企划需考虑的因素 57

第 2 章 实施有效的企划调研绩效管理设计

§ 1 科学的调研程序是提高工作绩效的保障 65

企划市场调研应遵循的基本原则 65

明确方向是企划主管提高工作绩效的前提 67

将问题转变成假设 69

科学合理的调研方案是调研成功的关键 72

企划调研与预测报告是最终成果的表现形式 75

针对市场情况撰写调研报告 76

§ 2 调研方法是否科学直接影响工作绩效 79

高效的桌面调研法 79

观察式调研法 82

访问调研法 85

实验调研法 89

思维冲击法 93

日记调研法 95

§ 3 调研技术形式决定绩效结果 97

市场普查与抽样调研 97

随机抽样技术 100

非随机抽样技术 105

§ 4 问卷设计关系到调研绩效的成败 109

- 问卷设计的原则 109
- 问卷设计的程序 110
- 问卷设计中应注意的问题 111
- § 5 企划部在生产经营活动中的作用 113
 - 企划调研与预测行业 113
 - 适当监控企划人 116
 - 选择与培训参与调研的企划人 118

第 3 章 企业分析与诊断

- § 1 企业最需要分析的是什么 125
 - 企业的运作现状 125
 - 企业效益 127
 - 管理能力 128
 - 资料分析与处理 129
- § 2 企业诊断值几何 139
 - 企划诊断是一个系统工程 139
 - 企业诊断的类别 140
 - 企业诊断绩效管理的切入点 143
- § 3 企划人对企业分析与诊断的绩效提升 144
 - 在企业分析与诊断中企划人应具备的基本能力 144
 - 培训企划人, 提高分析与诊断绩效 145
- § 4 提高企业诊断绩效的方法 147
 - 企业诊断绩效管理需把握的原则 147
 - 企业诊断的绩优程序 149
 - 几种高绩效的企业诊断方法 152
- § 5 企业诊断方案与诊断报告 156
 - 企业诊断方案的绩效管理价值 156
 - 企业诊断方案设计 158

4 企划主管绩效管理方法

企业诊断方案的可行性 164

诊断报告书是企业诊断活动的终点 167

诊断报告书的内容 167

企业诊断报告的基本要求 169

第4章 创意是企划的灵魂

§ 1 有效创意提升企划绩效 175

§ 2 创意对企业绩效的积极推动 177

创意延长企业的生命周期 177

创意提升企业形象 179

创意提高企业核心竞争力 183

企划创意是企业利润最大化之本 184

§ 3 创意的产生需要过程 187

创意的产生过程 187

创意需要酝酿 189

让创意自由驰骋 190

培养企划人的创意力 190

从创意到企划 191

企划主管应积极参与创意 193

§ 4 信息提炼与企划创意 195

收集什么样的信息 195

信息收集流程 197

寻找现存信息 198

勤奋是获得灵感的秘诀 199

点滴积累获创意 200

信息整理, 提炼情报价值 201

§ 5 切准构想点, 提高企划绩效 203

企划创意要关注可行性 204

- 创意要设定时限 209
- 企划主管应争取合作 210
- § 6 高绩效企划创意方法 212
 - 多层次借用法 212
 - 联想类比法 217
 - 超级无序联想法 218
 - 关键词法 219
 - 卡片记录法 220
 - 问题重新定义法 221
- § 7 创意应用绩效评估 224
 - 创意绩效的含义 224
 - 创意成功的三个标志 225
 - 创意绩效评估方法 226

第 5 章 企划的规矩——企划案与企划书

- § 1 企划创意之后 231
 - 企划案弥补思维局限性 231
 - 企划书是企划的根据 236
- § 2 预测企划案的实施绩效 242
 - 将企划预测进行到底 243
 - 困难的企划案更需要预测 244
 - 小规模实验法, 树立实施信心 245
 - 结果预测法, 追求预测准确性 246
 - 制定预算分配, 把握企划细节 247
- § 3 打造一流企划案, 产生一流企划绩效 249
 - 创新—调查—拟案三步走 249
 - 选择合适的企划案 250
- § 4 整理企划案的秘诀 258

6 企划主管绩效管理方法

复杂的企划层层分开 258

企划案不要过分追求完美 259

企划案需要个性 261

制造企划决胜点 263

准备多个企划案 264

§ 5 企划书完美体现企划意图 267

怎样拟定企划书 268

企划书的表述技巧 275

企划书的内外差别 277

企划书的评估标准 282

第6章 对企划人的绩效管理

§ 1 从企划到企划人 289

企划人的本质 289

企划人是个行动者 290

第23届奥运会企划给企划人的启示 290

§ 2 企划人的执行力与企划绩效 295

§ 3 保证企划绩效的基本能力与技巧 298

迅速反应的能力 298

情报能力 298

灵感与创新能力 300

组织能力 301

善于调动社会资源 302

宽广的包容心 302

预见能力 302

构思能力 303

敏锐的观察力 303

丰富的学识 304

- 成熟的表达技巧 305
- 过人的表达能力 306
- § 4 发挥企划绩效要有危机意识 308
- § 5 培育企划高手, 提高企划绩效 312
 - 企划高手应具备的要素 312
 - 累积业绩是先决条件 314
 - 打破思维定势 315
 - 勤于动脑 318
 - 博览群书 320
 - 随手记笔记 320
 - 要有动态企划的意识 321

第 7 章 企划实施的绩效管理

- § 1 推出提案前的准备工作 327
 - 精心准备, 事前模拟 327
 - 充分的事前协调可提高提案的通过率 329
- § 2 全面综合进度表使企划管理更轻松 331
- § 3 顺利通过, 为企划实施赢得时间 335
 - 推出提案的关键 335
 - 提出企划案要选择适当的时机 336
 - 自信的提案讲解更具说服力 337
 - 说服审议者 340
 - 阻击反对意见的巧妙办法 341
- § 4 企划实施的绩效化管理 343
- § 5 把握企划实施的动态性和风险性 346
 - 企划实施的动态性 346
 - 企划实施的风险性 351
 - 企划实施过程中的策略运用 353

§ 6 企划实施的中间绩效考核 360

第 8 章 企划绩效评估实务

§ 1 解读企划绩效评估设计 365

制定明确的企划绩效评估目标 365

了解评估对象是企划绩效评估的重要组成部分 368

建立合理有效的评估程序 371

确定企划绩效评估指标的关键要素 373

§ 2 企划绩效评估的内容 378

构成企划绩效的基本要素 378

产品企划评估的基本内容 382

产品企划评估的步骤 383

产品企划评估的程序 384

广告企划绩效评估的主要内容 385

§ 3 企划绩效评估方法的应用 389

企划绩效评估的五种方法 389

如何评估营销企划绩效 389

特定营销企划活动的评估方法 392

营销诊断企划的评估方法 394

公关企划评估方法 401

品牌定位企划评估的程序与方法 403

广告企划效果评估的方法 407

第 1 章

凝练高绩效导向的企划主题

要点提示：

▲企划是为实施某一目标或解决某一问题，通过创意选定可行的方案，以实现目标或解决问题的过程。

▲确定企划主题，明确企划对象，不仅使企划绩效管理明晰化，同时也为企划绩效管理提供了基本依据。

▲加工企划主题有助于细致的考核，指标的具体与明晰、计划的完善都有助于获得较高的绩效。

▲健全架构、实施有效的行动计划一定会达到预期的企划效果。

