

企業新知挑戰系列 01

吳志遠教授編著

震撼時代的 企劃力

企業內各部門的統一協調，都要靠強而有效的企劃力。



百觀出版社

企業新知挑戰系列

01

吳志遠教授編著

震撼時代的企劃力



百觀出版社

企業新知挑戰系列 01

震撼時代的企劃力

吳志遠教授編著

出版者／百觀出版社 (02) 7678659
地址／台北市興安街 100 之 1 號 13 樓
登記證／新聞局版台業字第 4626 號
出版日期／1989 年 11 月初版發行

總經銷／知道出版有限公司 (聯合發行所)
地址／台北市松德路 297 號 2 樓
電話／(02) 7466026
郵撥／1293513-1 (知道出版有限公司)
傳真／7654132

香港 藝文圖書公司 3-805705

總經銷 九龍又一村達之路 30 號地下後座

版權所有 翻印必究

缺頁或破損，請寄回更換

■ ISBN 957-9003-00-9

NT120元

出版并言

由光復到七〇年代，國內的產經在穩定中成長，並沒有顯著的變化，但却蓄積了極為強大的經濟實力。七〇年代之後國內的經濟體系與全球的經濟體系發生密切的關聯，使短短的十年之中，國內經濟體系有了非常快速，而且具爆炸性的轉變。經濟活動的方式，資訊的處理等等，都使得生活在此一變化迅速的社會中之各個組成分子，多少產生了一些「適應不良症」，人們亟欲確認本身能扮演的角色，並且拚命提昇自己的能力，但往往方法與觀念的錯誤，却將自己帶入一個壓力重重的死胡同中。

由於經濟活動的規模快速膨脹，分工更為精密。每個人所負責任範圍日益縮小，但是每一部分環環相扣，單獨的重要性非但未曾減低反而增加許多。如何來管理如此龐大而精密的

組織成了現今重要的一門學問，簡言之即是所謂的「企管」，舉凡人事、生產、品管、行銷、公關、市調等，各部門的統一協調，步調齊一，都要靠強而有效的企管，才能在競爭激烈的商戰中，團結一致，擊敗對手而贏得一席之地。因此，沒有企管的事業團體，即使有了強而有效的獨立部門，亦將是群龍無首，各自為政，事倍而功半。

吾人爲從事企管研究和參與經濟活動的組成分子，能瞭解企管的原則、觀念、方法及其重要性，以及對於新資訊的吸收處理，各種產業的結構變化，對於企業體的影響，參考先進國家的實例，而編纂一系列企業新知挑戰手冊。目的是希望國內的企業能更健全的發展，在目前「地球村」的觀念下，冀望能與全世界各個優良的企業體系一較長短，並在競賽中，立於不敗。

由於資訊的數量迅速的擴大，敝社將利用最快的速度，去蕪存菁，配合國內發展方向，將最新的知識、觀念、方法及實例，介紹給國人。讓我們共同期待一個領導全世界的「企業中國」的誕生。

震撼時代的企劃力 目錄

出版弁言

現在是企劃力的時代(序)

第一章 扼殺企劃力的領導人

企劃力至上的時代

應該發揮企劃力

技術革新掌握在領導人手中

營造一個利於發揮企劃力的環境

創造能夠開發企劃的環境

不要使用扼殺構想企劃的言詞

會扼殺剛萌芽的構想的態度

第二章

從錯誤的企業活動產生的好企劃
培養企業內的創業家
給予創業家自治權

應用企劃力全面出擊

用革新技術人員來抑制市場
從市場尋找革新技術的材料

無法產生新企劃的原因

無法發揮企劃力的原因

發現問題的重點是產生構想的契機

發現問題時就知道需求

非凡企劃的誕生

發現企劃萌芽的方法

解決問題以強化企劃力

第三章

企劃力源自情報力

優越的企劃「情報力」是不可或缺的
把情報智慧化

培養選擇情報的能力

第四章

對情報的需求要下正確的判斷
明瞭個人和組織對情報的需求
怎麼的情報才是必要的

企劃情報上的取得

應該要創造智慧

從組織內外蒐集情報

到海外尋覓新的構想

記錄以後整理成資料

企劃的暗示，是從「網羅人才」開始
應該建立創造性的工作網

如何激發新點子

點子產生於組合中

開發新點子的方法和途徑

頭腦出擊

以個人或是團體施行

企劃的開發，應該使用記錄一覽表

注意生活模式的變化

應該採取合作的辦法

第五章

做個具有企劃力的人才

採取聯想及對弱點分析的方法
能夠產生新奇點子的 T P O

有企劃力者的特性

完全性企劃人才的條件

對企業家做測驗

應該培養敏銳的觀察力

重視好奇心和想像力的力量

養成檢討的習慣

養成再檢討的習慣

應該使腦筋有活的轉向

應該具備構想主意人才的條件

成為企業內的專家

現在是企劃力的時代

這幾年來，企劃力像特寫鏡頭般浮現在衆人眼前，這到底是什麼因素造成的呢？

任何企業或公私機構，都必須不斷地順應時代，改進作業方式。而處在這樣的情勢當中，企劃的要素究竟是什麼？現在讓我列舉如後。

1. 找出企業各部門的問題

批貨、採購、財務、販賣、促銷、廣告、市場調查、人事等各個部門，都彼此相關，也都隨著時代不斷進步，你一定要跟得上時代的潮流，並隨時發掘阻礙各部門目標的問題，設法解決。這就是企劃開發的第一要素。

2. 隨時注意社會的脈動

社會型態變遷快速，人們的消費習慣也一天天改變，譬如不景氣的時候，大部分人不在外面用餐，但是，最近這種情況已有改變，為什麼會這樣呢？因應

這種情況，應該提供怎樣的服務，能夠做什麼樣的生意呢？對這類具發展潛力的新事業，要發揮自信和開發力才行。

3. 考慮將來的市場需求 將來人們在生活方面會有怎樣的需求呢？衣、食、住或者其他各方面的需求調查，都能刺激新構想的產生。

4. 要有進取性 十年如一日般地工作可說毫無進步可言。對自己的工作和周遭的情報，要不斷地用進取性的觀點來研究，並努力找尋新暗示或新機會。

5. 從經銷商或消費者處獲得情報 能從經銷商或消費者處獲得愈多情報，企業的成功率就愈高。半數以上的革命性新技術，都是從市場得到情報，然後加以研究，並市場化的，因此，公司的職員必須不斷的從經銷商和消費者處發掘情報。

6. 分析消費者的不滿 消費者的不滿或消極性的反應，普遍出現在業績不振的時候。如果不對消費者的不滿來改進，很可能會導致關門大吉的結果。很多公司都設有「顧客服務中心」，經由這個管道獲得的顧客意見，是非常寶貴的。

7. 安全性日益受重視 人們愈來愈重視生活上各種物品的安全性。因此這也是企劃時必須考慮的要素。

8. 密切注意尚未上市的專利品 自己公司的專利品當然要知道，其他公司已經被登錄但未被使用的專利案件也要特別注意。提出專利之時也許市場時機還未成熟，現在時機卻可能已經來臨。

9. 對其他公司的技術革新要特別注意 其他公司實行技術革新，可能會拉大其與自己公司的距離，爲了防止這種狀況發生，就要不斷注意其他公司的革新技術。

10. 經營資源（人力、物品、金錢、時間、專門性技術、情報） 這些經營資源的比例必須隨時檢討，達到恰當的分配，如果有不理想的情況要馬上修正，以免影響經營資源的有效活用。人事、財務、採購部門的人必須具備資訊開發力的原因也就是在此。

11. 資源問題日益嚴重 以石油來說，資源問題可能是永遠無法解決的難題。在遭遇到資源枯竭的問題時，尋找代用資源是最重要的課題。去年美國朋友寄給我的聖誕卡是用「完全的再生紙」印成的，不管是紙質、顏色，都跟紙漿做成的紙完全一樣，可謂是了不起的革命技術，有非常優秀的商品價值。

12. 新科技的發展可能已經到了界限 各企業對研究開發的投資已稍加抑制，如此一來，新的高科技發明可能會減少。因此，對過去科技的改良組合工作會日益抬頭，也就是有發揮

獨創性的要求。

13. 產品「有形、無形」的壽命隨著年月縮短 因此必須不斷推出新產品。當一種產品的銷路仍在成長時，就要開始研發新產品。

14. 回饋社會 企業不單是爲了獲得利益，還要回饋社會，這是非常重要的問題。

第一章

扼殺企劃力的領導人

企劃力至上的時代

思考某種新的思想、新的產品，或開發新的想法時，構想、計畫這類詞彙往往會派上用場。在探討「企劃力」之前，對上述詞彙的意義及它們之間的關聯性必須先確實了解。

「構想」有想到、著想的意味，也就是去組織某件想法。「企劃」則是「企圖完成一件事情」，相當於英語裏的「plan」或是「planning」。譬如，美國從一九六〇年代末期起，啟用撥號者免付費的「800」自動電話號碼系統。這種創舉是對過去沒有的方式來加以構思的。像這樣，企業爲了達到某種目的而想出一種新的手段，就是「企劃」。

然而，「企劃」的先決要件就是「構想」，企劃是由種種構想集結起來完成的。換句話說，將構想系統化後，才能完成企劃。

「企劃」在英語裏就是「program」或「project」。實行計畫所需的資源如：人才、物品、金錢、時間、專門性技術、情報等，都必須先規劃好，而就這些所做的一種明確化作業就是「企劃」。企劃不只要建立企劃力，最重要的要素就是構想和構想的組合體。

一九七〇年代以後，社會進入資訊化的時代。這是超越工業化社會的一種社會型態，也

就是所謂資訊能生出價值的社會。

太平洋戰爭以後的二十五年中，無論是原子力、盤尼西林、尼龍、石油化學、電視、超級市場、包裝式旅遊、電腦等，各方面的技術快速革新，比十八、十九世紀時技術革新的速度快了將近二十倍。

另一方面，這些技術的革新也改變了人們的消費型態，汰舊換新的速度愈來愈快，而技術的革新也日漸到達極限。

而如何將各種新舊科學技術組合，創造出新的機能，成為當前企業界的重要課題。這就是所謂從「物」的生產轉換為「知識」、「資訊」、「專利」的生產。而這種生產的基礎就是「企劃」。因此現在是個企劃力至上的時代。

應該發揮企劃力

企劃的關鍵在於知性的開發力。

英文中常用的「Creative」，意思也是創造力。我把「獨創力」及「創造」的意思合併，稱之為「知性開發力」。因為「獨創力」具有獨一無二的創新特性，創造力則含有相對的

意義，是從已經具有的東西中得到暗示，而本書所謂的「企劃力」，則不外乎指知性開發力而言。

知性開發力是在怎樣的層面被發揮的呢？

考慮過下面的問題後，你就會有明確的了解。

1. 發現

發現是創造力的一種產物。新的理論、新的法則、新的概念、新的加工處理等等，某個分野裏被發現的事物，也是新思考法展開的基礎。使像這樣的東西出現就是發現。譬如一九〇一年X光的發現即爲一例。

一九八一年MIT（美國麻薩諸塞州工科學）有一位叫威爾考特的研究員，發現在鴿子頭部的「生物磁石」對地球磁場有所感應而飛翔於天空，並將之公開於世。根據這種原理，溫因頓（日本大阪市調節空氣的清掃公司）發明了一種控鴿器，也就是防止鳥類飛來干擾的裝置。控鴿器是長度大約二公尺的細繩子，以二十五公分的間隔在上面接上八個直徑一·五公分的半圓球的永久磁石，這樣的控鴿器大約能夠發生高度四十公分、幅度大約三十公分的磁場。由此地磁氣會引起磁器密度混亂的現象。如果進入「磁場圈」的範圍內，鴿子本能性