

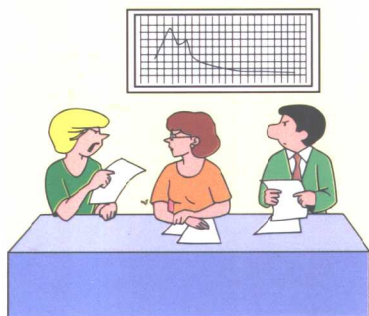
成功
企业
管理
制度
范本
丛书

名誉主编□刘俊明
主 编□王荣奎

成功企业

经营企划

管理制度范本



中国经济出版社
www.economyph.com

● 成功企业管理制度范本丛书

成 功 企 业 经营企划管理制度范本

主编 王荣奎

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业经营企划管理制度范本/王荣奎主编. —北京: 中国经济出版社, 2002.3

ISBN 7-5017-5585-X

I. 成… II. 王… III. 经营决策—企业管理制度—范文 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 016620 号

成功企业经营企划管理制度范本

王荣奎 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

三河市印务有限公司印刷 新华书店经销

开本: 850×1168 毫米 1/32 14.125 印张 388 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5585-X/F·4479

定价: 32 元

编 委 会

名誉主编：刘俊明

主 编：王荣奎

副 主 编：刘 屿 风漫修

编 委：郭满旭 骆 娟 周忠民 张绍元
黄 英 夏 晨 王 涛 孙成毅
孙 华 王 芳 张晓娟 孙占龙
张 琳 李 盛 李 乐 刘忠明
张金柱 傅志勇 蔡亚兰 王秋芳
任 天 刘 纲 刘 蕾

撰 稿：郭满旭 骆 娟 李 璐 周忠民
夏 晨 张绍元 黄 英 王 涛
田晓程 白 莹 江 南 周 军
武欣中 张晓丽 刁卫方 李 伟
方 毅 张 平 杨 洪 汤一凡
陈玉鹏 唐兴元 陶乃韩 史传发
汤路漫 钟小离 郑天挺 秦梦卿
李 磐 吴东辉

总 序

管理制度是企业兴衰成败的生命线。成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源自优异的制度。在全球经济一体化的步伐中，管理科学已经上升到艺术的高度。科学的管理理论和原则对企业生存发展的决定性意义不言而喻，但如何把抽象的管理理论和原则应用于实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性极强的细致的处理程序和方法，如何制定出适合本企业需要的科学、具体的管理制度，则依然还是中国企业的软肋所在，这无疑也已成为 21 世纪中国企业最为迫切的需要。

经过二十余年的发展，我国的企业数量，尤其是中小型企业增加了数百倍，已经构成一个庞大的企业体系。面对激烈的市场竞争，科学的管理制度已经刻不容缓。完善的制度必须以科学的理论为依托，但由于管理理论的抽象特性，如何将理论转化到实际操作中去还是一个不容回避的艰难课题。《成功企业管理制度范本丛书》正是为了满足众多中国企业的迫切需要而编著的。丛书共分为《成功企业人事管理制度范本》、《成功企业组织管理制度范本》、《成功企业经营企划管理制度范本》、《成功企业薪金管理制度范本》、《成功企业财务会计管理制度范本》、《成功企业市场营销管理制度范本》、《成功企业生产管理制度范本》、《成功企业行政办公管理制度范本》八卷，每卷单独成册，分类科学、检索方便。在诸多专家学者和企业界人士的共同努力下，本书以国内外先进的管理理论和经验为依托，在科学分类的基础上，精选国内外成功企业的先进管理制度作为范本，将抽象的管理理论蕴涵到科学具体的操作制度中，

简洁、直观、实用，重点突出了制度规范、方案设计、表格范例，构建了一整套企业所需的科学实用的管理制度范本体系。使理论不再晦涩空洞，使操作不再无章可寻。

本丛书具有以下特点：

一、应用操作性。内容贴近日常管理实际，管理者可将其与自己的管理活动进行直观的对照，可以直接仿照范本来制订或完善本企业的规章制度和操作表格。

二、权威性。本丛书参考了诸多专家学者和企业界人士的意见，所录范例均为国内外成功企业管理的精华所在。

三、理论指导性。没有科学精深的理论指导，就不可能有科学高效的实际操作。本丛书理论依据科学先进，阐述精辟，对企业管理实务有重要的指导价值。

四、适用广泛性。市场竞争就要求向管理要效益，对于企业而言，无论是大型企业、中小型企业，还是新兴行业的企业、传统行业的企业；无论是国有企业、合资企业、私人企业，还是专业企业、联合企业、企业集团，都是我们提供服务的对象。此外本丛书对于管理制度的学习和研究也有很强的参考价值。

当然，我们深知，海纳百川，有容乃大，而江河之水，却实难吸尽。由于丛书选材范围极其广泛，涉及到企业活动的各个领域，加之范本的特殊要求，尽管编者殚精竭虑，慎择约取，但也还必然存在某些不尽如人意之处，恳请广大读者和业界朋友不吝赐教，以便我们及时改进。

王荣奎

2000年岁末于北大

前 言

企划所构建的是企业未来发展的蓝图。企业要想在有限的市场资源中立足和发展,就必须要有科学规范的经营企划制度为支撑,从而寻得最佳的位置和契机。改革开放的深化、经济的持续发展带给中国企业的不仅仅是机遇,更多的是竞争和挑战,如果要寻找机会、规避风险,企业就必须强化企划意识,提高企划能力。企划所体现的是企业的创新和整体规划能力,现代经营企划正是企业层次提升的战略根本,对提高企业的持续发展能力有着重大现实作用,尤其是成功企业先进的企化经验和范例,对于尚处于企化启蒙阶段的国内企业,更具有独到的借鉴意义。

本书正由此出发,在有关专家学者和业内管理人士的共同努力下,对国内外成功企业经营企划的理论和经验进行了科学的研究总结,以理论与范例相结合的方式,从战略企划、经营目标与经营方针管理、经营计划管理、CI企划、广告企划、公关企划、营销企划等方面入手,系统地分析了经营企划制度的组成及其制定过程,将抽象的管理理论蕴涵到科学具体的操作制度中,重点突出了制度规范、方案设计、表格范例,为投身市场竞争的企业管理者 and 企化人员提供了一整套企业所需的科学实用的经营企化管理制度操作范本。

在本书从酝酿到编写的过程中，得到了许多专家学者和企业界人士的指导与帮助，他们的学识、经验和智慧为本书增添了无数的亮点，在此一并表示感谢。此外，尤其要感谢的是中国经济出版社的支持，他们严谨求实的作风和对读者负责的态度更令人钦佩。

当然，由于诸多原因，本书还必然存在一些不足之处，希望读者朋友不吝指正，以便及时修订。

目 录

第一章 经营企划管理制度导论	(1)
第一节 企划概述	(1)
一、企划的特点	(2)
二、企划的性质	(2)
三、企划的种类	(3)
第二节 经营企划的编制流程	(4)
一、企划问题的界定	(4)
二、企划资料的搜集与分析	(6)
三、创意的产生	(7)
四、可行性方案的选择	(10)
五、企划的模拟与评估	(10)
第三节 经营企划的书写原则与基本框架	(11)
一、经营企划的书写原则	(12)
二、企划书的基本框架	(15)
第二章 战略企划管理	(19)
第一节 企业战略的核心	(19)
一、经营战略的概念	(20)
二、经营战略的产生	(20)
三、经营战略的特点	(22)
第二节 战略企划管理过程	(23)
一、企业使命的确定	(24)
二、企业方针的制定	(26)
三、企业目标的建立	(27)
第三节 成功企业战略企划范例	(29)

一、邦德公司的经营战略	(29)
二、鹿岛公司的竞争战略	(45)
三、丰田公司的生产战略	(72)
四、日本公司的财务战略	(78)
五、特迈斯公司的营销战略	(86)
六、今世公司的国际营销战略	(93)
第三章 经营目标与经营方针管理	(99)
第一节 经营目标与经营方针概述	(99)
一、经营目标	(100)
二、经营方针	(100)
第二节 经营目标管理	(102)
一、经营目标的制订	(102)
二、成功企业经营目标范例	(107)
(一) × × 公司 × × 年度经营目标	(107)
(二) × × 公司 × × 年度各部门经营目标	(108)
第三节 基本经营方针管理	(110)
一、基本经营方针的特点	(110)
二、成功企业基本经营方针范例	(110)
(一) × × 陆运公司的基本经营方针	(110)
(二) × × 化工公司的基本经营方针	(113)
(三) × × 建筑公司的基本经营方针	(114)
(四) × × 汽车公司的基本经营方针	(116)
第四节 年度经营方针管理	(117)
一、年度经营方针的分类	(117)
二、年度经营方针的制订	(120)
三、成功企业年度经营方针范例	(123)
(一) × × 电子进出口公司的年度经营方针	(123)
(二) × × 电器公司的年度经营方针	(123)
第四章 经营计划管理	(125)

第一节 经营计划概述	(125)
一、经营计划的范围	(125)
二、经营计划的目的	(126)
三、经营计划的类别	(126)
四、经营计划的制订步骤与基本框架	(128)
第二节 长期经营计划管理	(131)
一、长期经营计划的结构	(131)
二、长期经营计划的制订	(132)
三、成功企业长期经营计划范例	(137)
第三节 年度经营计划管理	(157)
一、年度经营计划的内容	(157)
二、年度经营计划制订中的经营分析	(157)
三、年度经营计划制订的方法	(159)
四、成功企业年度经营计划范例	(172)
(一) × × 公司年度经营计划	(172)
(二) × × 公司各事业部年度经营计划	(177)
第五章 CI 企划管理	(194)
第一节 CI 企划概述	(194)
一、CI 系统的功能	(195)
二、CI 系统的组成	(200)
第二节 CI 企划导入管理	(202)
一、CI 企划导入途径	(202)
二、CI 企划作业流程	(202)
三、CI 导入企划书的基本内容	(205)
四、成功企业 CI 企划书范例	(205)
第三节 CI 开发与设计管理	(211)
一、CI 开发与设计的内容	(211)
二、CI 开发与设计的方式	(212)
三、CI 开发与设计的流程	(214)

四、CI 开发设计手册	(217)
第四节 成功企业 CI 企划范例	(220)
一、雅戈尔集团 CI 工程	(220)
二、上海大众的形象定位	(228)
三、宝大祥公司企业形象再定位与再设计	(238)
四、“中华商业第一街” CI 实证分析	(246)
第六章 广告企划管理	(256)
第一节 广告企划概述	(256)
一、广告的概念与类别	(256)
二、广告目标与广告预算	(257)
第二节 广告企划技巧	(262)
一、广告风格创作技巧	(263)
二、广告内容创作技巧	(266)
第三节 成功企业广告企划范例	(274)
一、洗衣粉类的挑战性广告	(274)
二、“包威尔”改变消费者消费观念的广告	(275)
三、百事可乐的经营战略广告	(277)
四、快乐牌香皂的歌曲广告	(278)
五、芝柏手表的事实广告	(280)
六、可乐饮料的形象诉求广告	(282)
七、“黑松”的强势广告	(283)
八、九龙大厦的“样品屋”广告	(285)
九、松下电器的售点广告	(287)
第四节 经典广告语荟萃	(288)
一、食品广告语	(288)
二、香烟广告语	(294)
三、服饰广告语	(295)
四、家居生活用品广告语	(298)
五、药品广告语	(304)

六、美容、清洁用品广告语	(305)
七、车辆广告语	(310)
八、文体娱乐休闲用品广告语	(312)
第七章 公关企划管理	(321)
第一节 公关企划概述	(321)
一、公共关系的界定	(321)
二、公关企划的工作程序	(327)
三、公关企划的分类	(336)
第二节 企业内部公关的实施与管理	(347)
一、企业与员工关系的协调和管理	(348)
二、企业与股东关系的协调和管理	(350)
第三节 企业对外公关的实施与管理	(354)
一、企业与顾客关系的协调和管理	(355)
二、企业与供销商关系的协调和管理	(357)
三、企业与新闻界关系的协调和管理	(359)
第四节 成功企业公关企划范例	(360)
一、利维兄弟公司：专家试验，扭转乾坤	(360)
二、美国强生公司：丢车保帅，舍小为大	(362)
三、美国联合碳化物公司：亡羊补牢，为时未晚	(363)
四、雀巢公司：自我批评，受益良多	(364)
第八章 营销企划管理	(369)
第一节 营销企划概述	(369)
一、营销战略与战术	(370)
二、营销企划方案的制订	(371)
第二节 目标市场企划管理	(372)
一、市场细分	(372)
二、目标市场选择	(377)
三、产品定位	(385)
四、成功企业目标市场企划范例	(390)

(一) × × 软件公司的目标市场策略	(390)
(二) × × 电子公司的目标市场策略	(394)
第三节 分销渠道企划管理	(398)
一、分销渠道的定义与特点	(399)
二、分销渠道的结构	(400)
三、影响分销渠道选择的因素	(401)
四、成功企业分销渠道企划范例	(403)
(一) × × 电子公司的分销渠道策略	(403)
(二) × × 制造公司的中间商策略	(404)
(三) × × 皮革公司的分销策略	(405)
第四节 销售促进企划管理	(410)
一、销售促进的定义与特征	(410)
二、销售促进决策过程	(411)
三、销售促进的形式	(414)
四、成功企业销售促进企划范例	(415)
(一) 优待券成功促销实例	(415)
(二) 免费样品成功促销实例	(415)
(三) 竞赛与抽奖成功促销实例	(416)
第五节 国际营销企划管理	(418)
一、国际营销的特点	(418)
二、国际营销产品企划	(419)
三、国际营销渠道企划	(422)
四、国际营销促销企划	(427)
五、成功企业国际营销企划范例	(431)
(一) 佳能公司的国际营销企划	(431)
(二) 精工集团的国际营销企划	(435)

第一章 经营企划管理制度导论

所谓经营企划，就是企业的策略规划。具体来说，就是企业为实现某一目标或解决某一问题，通过创意并运用现有的资源，选定可行的方案以实现目标或解决问题的过程。经营企划的范围很广，涵盖了生产、销售、组织、人事、财务会计等诸多领域，这种企划既可以是战略的运筹与策划，也可以是具体项目或活动的设计与构想。总之，企划是关于企业整体性与未来性的策划，它包括从构思、分析、归纳、判断，到拟定策略和实施方案，再到实施后的评估的系统过程。

企划体现的是企业的创新和整体规划的能力，因此，企划对一个企业未来的发展至关重要，在市场竞争日益激烈的今天，企业所面临的机遇和风险并存，如果要寻找机会、规避风险，就必须强化经营企划意识，掌握科学的企划方法，制定规范的企划管理制度，这样才能保持自身的良性发展，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第一节 企划概述

“企划”包括策划和计划两方面的含义，因此企划不但具有战略性的特征，还具有了创意性、应变性和模糊性等特征。企划是一个涵盖广泛的概念，而且不断向新的领域扩展，不同行业或同一企业的不同时期，企划的具体内容也不尽相同。因而企业在企划的实施过程中，应充分掌握企划的特点、性质和基本种类，从而根据自身特点，订立切实可行的企划方案。

一、企划的特点

(一) 战略性

经营上的有效性，不在于企划期的长短，而在于机会，以及把握机会的能力。企划的作用就是通过识别机会的机制，有意识地寻找新的经营机会和经营领域，创造新的增长点；同时分析出机会存在的依据、特征，确定把握机会的线索、方针和行为规范。

(二) 创新性

解决企业发展中的问题，不在于拥有资源的多少，而在于怎样使资源最好地组合，在于思考与创意。创新性就是创造性地有效组合和利用企业所拥有的资源，使问题能在资源限制的范围内圆满解决，并使之具有经营上的意义与价值。

(三) 应变性

总体计划一般比较机械化，是以内部结构的不变来应付外部环境的变化，往往会出现“一年计划，计划一年”的局面。应变性强调灵活性和可塑性，突出人的主观能动性和部分的自动适应性。

(四) 含糊性

在扑朔迷离的经济环境中，企业的机会和风险同时存在，未来存在着许多可供选择方案。但是，什么地方会有机会和风险，何时出现机会和风险，企业不可能予以精确推断，更不可能设计好整套数字化的指标和行动方案，去捕捉未来机会，规避未来风险。可行的是跟踪有限且有价值的目标，捕捉事态发展变化的迹象和征兆，组合相关的经营资源，确定相应的解决方法。企业要制定与未来发展相适应的行动方案，用含糊性来提高企业识别和捕捉机会的能力，为企业员工发挥创造性和能动性，施展自身才华留有空间。

二、企划的性质

企划的性质突出表现在以下三个方面：

第一，企划是从搜集情况到设计方案再到选择方案的一个不断发

展的过程。不符合实际情况的凭空设想、不加分析地设计方案或者不能解决问题的想象都不是企划。在企划的三个发展阶段中“搜集情报”实际上是确定企划的现实依据，而“设计方案”就是根据现实情况和出现的问题制定出几种可行的行动方案，“选择方案”是企划的最后一步，在几种可行的方案中选定一种最佳方案。企划实际上是一个在摸索中寻求解决问题的根据和手段的不间断的过程。

第二，企划是一个与行动相联系的过程。一个全面的企划实际上包含了具体的行动方案，和前后相关的系列行动。也就是说企划必须有具体的步骤和执行项目的责任人等。因此，企划要成为企业的成果就需要用“行动”将其付诸实施，从这种意义上说企划实际上是一种“行动”前的“准备”工作，准备的内容是行动所需的资源和条件、行动的方针以及使公司员工工作状态处于最佳等。

第三，企划是一种创新性活动。这种创新是在现有资源和现有环境下的创新，是把所有可能的机会变为成果的过程。初始的企划不付诸实施，只能永远是个空想，所以，企划的产生并不等于出了成果，还需要一个实施行动的过程，这样，一个好的企划才能给企业带来更好的效益，企划才能具有价值。

三、企划的种类

企划涉及到企业的各个领域，因此，应用到不同领域的企划就会发挥不同的效应。最常见的企划大致可以分为两类十种。

两类企划是指策略性企划和一般性企划。策略性企划是属于较长期的战略性企划工作，包括：企业长期发展企划、企业形象的建立、投资可行性企划，管理制度的企划等等。一般性企划是属于较短期的战术性企划工作，包括年度经营企划、行销企划、销售促进企划、新产品开发企划、公共关系企划、广告企划、员工训练企划等。

十种企划是：一般企划；行销企划；新产品开发企划；广告企划；公共关系企划；员工训练企划；销售促进企划；投资可行性企划；年度经营企划；企业长期发展企划。