

NEW CENTURY MANAGEMENT  
READINGS

# HOW TO

新 世 纪 管 理 通

董大海 王新浩 主编

## 如何做 企 划 案

霍云福 韩亚文 编著



大连理工大学出版社  
Dalian University of Technology Press



# 如何做企划案

RUHE ZUO QIHUA AN

▶▶▶ 霍云福 韩亚文 编著 ▶▶▶

大连理工大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

如何做企划案/霍云福, 韩亚文编著. -大连: 大连理工大学出版社, 2000. 8

(新世纪管理通)

ISBN 7-5611-1818-X

I. 如... II. ①霍... ②韩... III. 企业管理-经营决策

IV. F272. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第39565号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话: 0411-4708842 传真: 0411-4708898

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dutp.com.cn>

东北印刷厂印刷

---

开本: 850×1168毫米 1/32 字数: 167千字 印张: 9.75 插页: 1  
印数: 1-12000册

2000年8月第1版

2000年8月第1次印刷

---

责任编辑: 张凤

责任校对: 董轶

封面设计: 傅凯宁

---

定价: 18.00元

## 前言 “预则立” 的背后

每当我们头脑中浮现出“企划”这一概念时，总会有“计划”、“战略”等一连串的名词接踵而来，好像这些就是“企划”。在一定程度上，它们确实与“企划”有着千丝万缕的联系，在“企划”中也总闪现它们的影子，但它们并不是“企划”。在管理学科中，“计划”一词源于英文的“plan”，是指为了得到一个预期的结果而形成的一套想法，它可以是一些尝试性、未经语言表达的概念，也可以是一项详细的、决定性的草案，来陈述实施的确切方法。“战略”一词源于英文的“strategy”，本来是多用于军事上的一个术语，指根据敌人可能或不可能采取的行动而制定的宏观计划。在管理学科中，一般指那些关系到组织基本走向的重大计划。很明显，“战略”是“计划”的子集，是一种特殊的计划。但无论如何，它们所表述的均是一种“构想”，是对行为在其进

行之前的一种判断；而“企划”则与它们有着明显的区别。在笔者有限的阅读经验中，尚未发现与之对应的英文词汇，其首创权应属于日本人，按照汉语的构词规律（企，举踵也，从人、止。止，之也。有站立、瞩目、希求、开启和行动的含义；划，拨进船也），显然，这一概念的过程性很强，因此，企划不仅是一种行为之前的计划或战略，也是在行为过程中彼此之间的一种互动；既对行为过程实施控制，又基于过程因素调整自身。企划不仅是文本，更是行为；不仅是开端，还是过程。

当然，管理学界对此分歧较大，麦克法兰认为，“计划是一种普遍的和连续的执行功能，它包括复杂的领悟、分析、理性思考、沟通、决策和执行的过程”；钱德勒则认为，“战略是一个企业基本的长期目标和目的的确定，以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配”……应该说，学者们的定义在其特指的语境中是自足的，但在汉语环境中，用“计划”或“战略”来替代“企划”，对问题的深入分析和具体操作却有害无益，因为汉语的“计划”或“战略”并不能表征上述“企划”概念的全部内涵。我们都知道，学术的进步是以“归纳”和“分析”为两翼的，而深入详尽的分析是以“概念”的严格化、精细化为基础，学术进步的一个主要标志便是一整套日益丰富、明晰的概念体系的形成。如民初时代，作为表述工具的语言文字十分贫乏，而



且有字无词，其思想的深度和广度也非常有限；在《说文解字》时代，还是字以千计；到了《康熙字典》时代，便已洋洋数万字了。或者会举证老庄的博大精深，但潜下心来想一想，其中又有多少是后人的引申与附会，是一种“移情”或“自话自说”而已。东方学术长期停滞在有“术”无“学”的状态，缺乏内在的演进动力，不能形成完整的学科体系，或许与概念体系的落后不无关系，这一点，已经为学术界所认识。1940年，国学大师马一浮先生在宜山会讲，论证一切学术都在“六艺”之中，“六艺”统于“易”，“易”归于“无”时，大家除了叹服他的博学和智慧，并未当真。

如此，对“企划”加以概念上的界定还是有必要的，特别是当我们认可管理咨询是一种行业时，那么企划则是咨询的具体表现，是企业运营必需的资源要素之一。在本文中，企划与控制有很强的互动关系，其基本态势如图0-1：

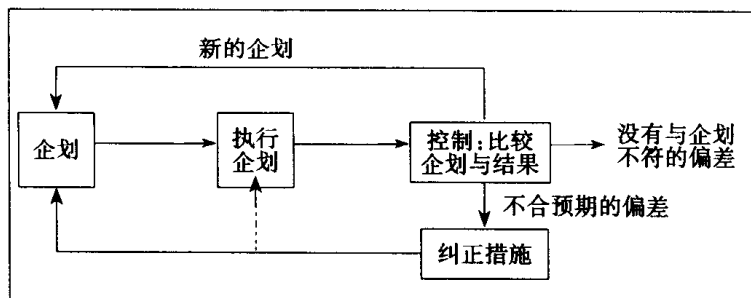


图0-1 企划与控制之间的互动关系

虽然在远古神话中，我们便已经有了许多谋略方面的传奇，两千多年前就有了一部《孙子兵法》，更有蔚为大观的《货殖列传》和陶朱公、胡雪岩等数不清的商战故事，但这些还不能称为“企划”。在今天的中国，“企划”仍然是一个新生事物。中国的企划正如概念本身一样首先是由日本引入的，肇始于1979年10月国家经委与日本外务省海外协力事业团达成的日本经营管理、企业诊断专家来华讲学和中国派遣研修生赴日学习企业经营管理诊断协议，直到第二年日本生产性本部的第一批管理咨询专家来天津讲学及中国企业家协会派出第一批赴日研修生，现代管理意义上的“企划”概念才开始引入中国。但整个80年代，企划并没有在管理中发挥应有的作用，更谈不上成为一种专业行为和生产要素。80年代末期，企划才第一次引起人们的注目。不幸的是，这一注目却是源于一些天才人士的“点子”，加之媒体的炒作，一时星火燎原，“点子公司”蜂起，大有“产业化”的势头，但实际上已经与“企划”风马牛不相及了。这一时期经历了十年，随着1999年何阳的“出局”，才终于告一段落。

回顾“企划”的历史，如果从19世纪90年代约翰·斯梅顿的工程技术咨询和泰罗的“效率”顾问算起，100年来，企划始终表现了很强的技术性，尽管其间不乏许多天才



的直觉和灵感，但无不基于坚实的实证基础，需要充分的归纳、分析和缜密的研究、论证，绝非“拍脑袋”那么轻松。比较之下，我们的“点子”只能称为“前企划”而已。简单地套用一下，“前企划”可称为巫术时代，“巫，祝也，女能事无形，以舞降神者也”。想象一下“点子大王”四处去指天划地、云山雾罩，确实很有些巫婆的可爱模样，无法不让人感到历史真是惊人的相似。“企划”可称为技术时代，通过运用先进的技术工具、经营理论和程序方法，为企业解决生产现场的改善、作业研究、生产技术的合理化建议、会计业务、财务管理、人力资源管理、市场营销、发展战略、企业文化和系统设计等课题，并探讨新的管理技术、生产技术乃至社会问题等等。虽然也需要尽可能多的灵感，但这更像是“顿悟”，源于“面壁十年”的苦修。至于未来的“后企划”，我们可以想象为艺术时代。届时，由于知识的充分进步，或者 EQ 的有效开发……人们已经由必然王国进入自由王国，能够“随心所欲不逾矩”，凡挥洒处皆文章，企划和今天唱卡拉 OK 一样，成为一件最轻松惬意不过的享受了。当然，这个时代也可能和“乌托邦”一样，是我们永远的憧憬，永远的梦。

企划之于中国，刚刚叩响技术时代的门环，距离登堂入室仍然前路迢迢，个中的奥妙还在面纱后面，所谓娇颜美貌



更多的只是我们一厢情愿的臆想。就这一问题，著名咨询机构美国波士顿顾问公司副总裁今村英明特地撰文《中国管理咨询业正走在凌晨五点》予以阐述。他认为，决定中国管理咨询业发展速度的驱动因素——需求因素和供给因素正发生急剧变化，而且二者之间已经产生尖锐矛盾。目前中国的市场化进一步发展，许多产业与企业将面临激烈的市场竞争，市场和企业的全球化也将进一步发展，企业的成长与多元化将提高经营的专门化和复杂化，受过高等教育、思想开放、先进的专业经营人员阶层将越来越壮大等等……这些因素综合起来，决定了企业对管理咨询的需求将迅速增加。但国内的咨询供给能力，还不能适应市场的需求。咨询的供给能力取决于以下因素：第一，有关企业经营的经验与专门知识的积累。分析、汇集国际先进企业先进的经营专业知识，积累能够回答不同于海外的国内企业课题的“当地独自的专业知识”，积累向当地企业提供咨询服务的技术。根据需从全世界筹集所需的专门知识、专门技术的国际信息互联网也必不可少。第二，需要大量富有才干的咨询人才。第三，咨询公司商业信誉的建立。很显然，国内的咨询公司数量还很少。而且咨询人员不具备国际经营的专门知识，只有局限于国内的经验。外资咨询公司虽然具有丰富的国际经验，但进入中国时日尚短，缺乏对中国企业经营的深刻理解，尤其是



存在文化方面的隔阂。虽然具有 MBA 学历的人和留学归国人员剧增，但与需求相比还是很少。另外，由于从业者良莠不齐，企业对咨询服务的鉴别还需要时间和努力，咨询公司的商业信誉在短时期内还较难建立起来。特别是我们传统中根深蒂固的思维惯性，一直喜欢坐而论道，不愿起而躬行，视技术为“君子不器”的奇技淫巧，往往会使许多思想方法因“中国化”而变得非驴非马，这些都会导致咨询工作的非专业性和不务实，直接阻碍经验和专业知识的积累、人才的培养及商业信誉的建立。

当玄学成为懒惰的借口时，罪恶便已招摇过市。对企划人而言，面对的首先是技术性职业，而非一时的口舌之快，当你酒足饭饱之后数着那点顾问费时，企业可能因为决策的失误正陷入危机之中。所谓“一言而为天下法，匹夫可成百世师”，企划人，千万要慎重！

1787 年，受美国邦联国会的邀请，乔治·华盛顿在费城主持召开了一次堪称美国历史上为期最长的全国代表大会，历时三个月。但会议的议题在会前已经过八年的实验和讨论，在会后又经过一年多的激烈论战，才最终获得通过，这时，仅以“普布利乌斯（Publius）”名义发表在纽约报刊上的论战文章就已经结成一本厚厚的集子了。这次大会就是美国历史上著名的制宪会议，会议通过的议题就是一直沿用到

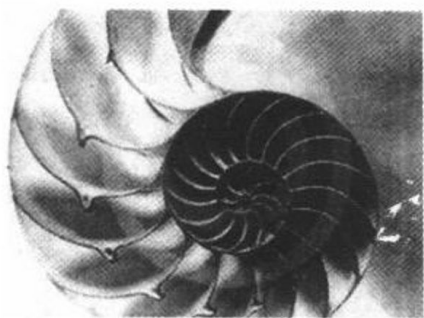
今天的美利坚合众国宪法，而那本文集便是我们至今还在阅读的《联邦党人文集》。俗语说：凡事预则立，不预则废，但“预”的背后却凝聚着艰辛和努力。

孔子说过，君子最大的追求是“立德”，其次是“立行”，最后才是“立言”。企划虽然更多地表现为“立言”，但离开了“德”与“行”的深厚修养，轻则是胡说八道，重则为妖言惑众。人们常说，言而无信，不知其可，所谓“信”正是“德”和“行”的统一。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索！”

没有屈原一样的坚忍和持敬，请别做“企划人”！

|      |               |    |
|------|---------------|----|
| 第1章  | 企划概况          | 1  |
| 第2章  | 企划种种          | 2  |
| 第3章  | 企业经营战略企划      | 6  |
| 第4章  | 企业管理企划        | 7  |
| 第5章  | 企业市场营销企划      | 9  |
| 第6章  | 财务管理企划        | 11 |
| 第7章  | 企业人力资源开发与管理企业 | 13 |
| 第8章  | 企业研究与开发企划     | 15 |
| 第9章  | 生产流程企划        | 18 |
| 第10章 | 企业文化建设企划      | 19 |
| 第11章 | 企业形象企划        | 21 |
| 附录一  | 四种企划书格式示例     | 23 |
| 附录二  | 企划案范例         | 26 |



## 第 1 章 企划概况

*NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS*





在前言中，已经就企划及其沿革加以界定和说明，但企划不仅是一个概念，更是一种行为，因此需要明确其因果关系和目的性。本章将从企划的原因、条件、适用范围和过程等方面对此予以说明。

### 为什么要做企划

马克思有一句名言，批判的武器并不能代替武器的批判，物质力量最终需要物质力量来摧毁，但理论一经掌握，也会变成物质力量。理学大师王阳明说，知难行易。企业经营也存在同样的问题，对问题的发现和分析，往往比问题的解决要困难得多。人们常说，发现问题已经是解决的一半，表达的差不多也是同样的意思。约翰·S·克拉克逊是波士顿顾问公司的总裁和首席执行官，他对现代企业经营所面临的一些共性问题做了如下分析：

- ☐ 务必在某一业务领域中保持第一或者第二的地位；
- ☐ 多元化公司中风行一时的管理方式终将被摒弃，真正的管理组合将取而代之；

- ☐ 日本的竞争力不仅得益于宏观经济环境和文化传统，也得益于其对战略的重视；
- ☐ 竞争优势重于短期业绩；
- ☐ 现金流量是决定企业真实回报率的关键因素；
- ☐ 政府管制会给市场机制带来破坏性的影响。

因此，企业的高层管理人员就不能仅仅从经营活动方面来考查自己的企业，而应该以战略的眼光来全方位、多层次地进行分析和决策，甚至需要从经济学、社会学、心理学和政治学等角度来分析组织结构及其运作行为，要求整个公司实体的专注和投入，及时就对手的战略竞争作出反应，部署并投入自身的资源与之抗衡，而不是单纯依靠企业家的个人经验。布鲁斯·D·亨德森认为，只有如此，

- ☐ 才能够将竞争活动理解为一个完整的动态系统，认识到这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力和资源的互动过程所构成的；
- ☐ 才能够运用上述理解，预测某一特定的干扰将给竞争系统带来的后果，以及如何造就一种稳定的动态均衡新模式；
- ☐ 才会随时都能调遣后备资源，使其尽其所能，得到充分利用。资源的占有可能是永久性的，但资源的效用却需





逐渐产生；

- ☐ 才能够预测风险和收益，并以充分的精确度和自信心验证上述资源调遣决策的正确性；
- ☐ 才能够精心策划、实施上述资源调遣活动的意愿。

显然，这样一个过程正是所谓的“企划”，它已经构成企业经营活动的一个重要组成部分。在目前的中国，有以下四个方面的市场因素决定了对企划的需求：

- ☐ 市场竞争的激烈程度。企业越参与竞争，企业的竞争战略就越决定其经营成果，因此对于“企业参谋”的需求就会越高。
- ☐ 经济和市场的全球化。如果是国内企业之间，即使没有战略等企划，只要仿效在国内竞争中成功的其他企业也可以取得一定的市场占有率。但是随着经济的对外开放，世界有实力的企业已经进入国内市场，同时国内企业也要跻身国际市场，没有战略就很难生存，更遑论取胜了。要在全球化竞争中立足并进一步谋求先机，必须要有超越他人的全面企划。
- ☐ 企业组织规模和运营的复杂程度。如果企业规模小或创业者兼经营者一人就可以运营的中小企业可能不需要借助“外脑”的咨询，自己做一番企划便能暂时应付。但