

商务策划丛书

商务策划管理

强海涛 杨德慧 著

BUSINESS
PLANNING
MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

商务策划丛书

商务策划管理

强海涛 杨德慧 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

商务策划管理/强海涛,杨德慧著. —北京:北京大学出版社,2010.11
(商务策划丛书)

ISBN 978 - 7 - 301 - 18082 - 2

I. ①商… II. ①强… ②杨… III. ①商务 - 策划 - 高等学校 - 教材
IV. ①F710

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 220829 号

书 名: 商务策划管理

著作责任者: 强海涛 杨德慧 著

责任编辑: 马莹莹 徐 冰

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 18082 - 2/F · 2645

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.cn

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 15.25 印张 274 千字

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

内 容 简 介

作为一个实际的问题解决过程，商务策划就是为达到预期目标，进行有效的价值创造、价值传递和价值交换，运用相关资源条件，研究行动目标、安排行动步骤、组织资源手段的一系列活动。要顺利地达到目标，实现效率和效益，就必须对商务策划活动中所有的相关内容，进行合理的分析、计划、组织、协调和控制。

本书从商务策划活动组织的角度，讨论商务策划的项目管理、问题管理、团队管理、能力管理、精力管理、工作流程和营销管理等相关问题，力图使商务策划的组织者和团队管理者在实际工作中，对商务策划活动有清楚的认识和理解。

作为商务策划管理重要内容的品牌管理和客户管理，我们将陆续以专著形式，另行推出。

作者简介

强海涛 重庆工商大学商务策划系主任，副教授，重庆市创意产业商会战略发展研究所主任、研究员，重庆工商大学营销与策划发展研究中心主任，重庆市职业技能鉴定专家委员会成员，重庆工商大学商务策划研究所主任。主要研究领域：商务策划理论与实践、市场营销理论、商贸发展战略与规划。到目前为止，出版专著 5 部，发表论文二十余篇。为企业和其他各类组织所做策划与咨询项目五十多项。

杨德慧 重庆工商大学商务策划学院教师，重庆胜策文化传播公司总经理，企业管理顾问，项目策划总监，长期从事商务策划管理的教育和实践，先后出版有《策略思维》、《商务策划文案写作》等著作，发表论文多篇，主持企业和其他类型组织多个策划项目，涉及领域包括房地产、旅游、教育、文化、养生康复、城市经营等。

第 1 章	商务策划管理导论	1
第 1 节	策划的概念	2
第 2 节	商务策划管理的概念及其层面	7
第 3 节	现代商业环境对商务策划管理的要求	13
第 4 节	策划的类型与相关概念的联系与区别	15
第 2 章	商务策划哲学思想与伦理	19
第 1 节	策划哲学思想	20
第 2 节	商务策划伦理	36
第 3 章	商务策划问题管理	45
第 1 节	问题及其分类	46
第 2 节	问题解决与问题管理	53
第 3 节	问题解决程序	58
第 4 节	问题管理与策划	79
第 4 章	商务策划项目管理	83
第 1 节	商务策划项目的特点	85
第 2 节	商务策划项目的建立	88
第 3 节	商务策划项目的计划	93
第 4 节	商务策划的项目控制	101
第 5 章	商务策划团队管理	109
第 1 节	商务策划团队构成的基本要素	110
第 2 节	商务策划团队的创建	113
第 3 节	策划团队的创造力	121

第4节	有效管理策划团队的冲突	125
第6章	商务策划知识管理	131
第1节	知识的经济学特性与管理学分类	132
第2节	策划公司知识管理的导入	139
第3节	策划公司(团队)的隐性知识管理	148
第7章	策划能力管理	155
第1节	策划人员的职业素质	156
第2节	策划人员的知识结构	163
第3节	策划人员的思维特质	167
第4节	策划能力要素	171
第5节	策划能力的培育与激发	176
第8章	策划人员精力管理	181
第1节	策划人员时间管理	182
第2节	精力管理是策划人员高效能的基础	189
第3节	策划人员管理精力的途径	194
第9章	策划组织与流程	201
第1节	商务策划组织	202
第2节	策划流程	207
第10章	商务策划服务的营销管理	213
第1节	专业性服务	214
第2节	商务策划服务的营销策略	217
	参考文献	233

以消费者为主的市场导向商业时代中，策划扮演着决定且关键性的角色，并普遍受到各企业的重视。策划是一种“事前”的工作，着重于企业未来性、改进性和创新性的工作。任何一个组织机构的成员都有两种类型，一种是担任“常规性”的工作，另一种是担任“策划开发”的工作。前者所占的人数居多，只能为组织维持最基本的正常营运；后者所占的人数较少，但却能使组织向前跃进。另外，每个人在组织中所做的工作性质，也可区分为两种：一种是常规性的工作，另一种是策划的工作，两者的工作分量比例将是决定是否能升迁的重要指标。若只会做常规性的工作，不会做策划的工作，在企业大概只能原地踏步；若想在组织中比别人快速升迁，就要学会如何做策划的工作，这样才能帮公司做新产品开发、新市场开发、管理制度的策划活动。策划是所有商业活动的基础，不论是发展新的业务、开发新的产品或是开拓新的销售模式等，其初期都需要进行策划的活动。策划指引着公司营运的方向，是有效提升企业竞争力的重要途径，因此只有具有前瞻性的优秀策划，才能在竞争激烈的市场中抢占先机。对商务策划活动进行有效管理是提升企业竞争能力的重要保障。

第1节 策划的概念

一、策划的定义

现代公司的竞争是一个完整的动态系统，此系统是由竞争对手、客户、资金、人力的互动过程所构成，企业如能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，才会随时调遣后备资源，使其得到充分利用。这一动态均衡模式过程也正是所谓的策划。策划也可视为企业的策略规划，是企业针对某特定目的或整体性目标规划出的策略，是企业达到目标的一套程序。

策划又称企划，包含有谋划、计划、打算之意。策划活动，在本质上是人类特有的一种理性行为，它是人们对自己所要进行的活动，事先在观念中作出打算，也就是预先做出计划、安排，对要达到什么目的，如何来达到目的，依靠什么来进行，具体步骤怎样安排等一系列问题，进行具体的设计、计划与筹划。

策划也是人的一种脑力活动或智力活动，即策划是一种创造性的智力活动。它一方面是一种针对未来的构想、谋划、计划、决策和实施方案，另一方面是一种运用各种工具及手段改变现状的实施过程。

有学者认为，策划就是策略、谋划，是为达到一定目标，在调查、分析有

关材料基础上,遵循一定的程序,对未来某些工作或事件事先进行系统、全面的构想、谋划,制订和选择合理可行的执行方案,并根据目标要求和环境变化对方案进行修改、调整的一种创造性的社会活动过程。

也有学者认为策划就是企业的策略规划,是组织整体性与未来性的策略,它包括从构思、分析、归纳、判断一直到拟定策略、方案实施、事后跟踪与评估过程。简言之,它是企业达到目标的一套程序。

策划被视为一个方法,是思考结果所呈现的方案,在英文中常以 Plan、Planning、Program、Design 等词汇加以表达。关于策划的定义可以说是众说纷纭,经整理归纳如下:

1. 程序型策划定义

程序性是指包括从构思、分析、归纳、判断,一直到拟定策略、方案实施、事后追踪与评估等的一个完整的过程,简言之,策划就是企业达到目标的一套程序。程序型策划的定义是指策划着重整个执行的实践过程,但其中有单纯的程序性与强调目标性的不同,目标性注重企业欲实现的目的,并且可以细分为计划目标、期望目标、预定目标及组织目标等,如表 1-1 所示。

表 1-1 程序型策划定义

作者、年代	策划定义	重点分析
大川耕平 (1993)	策划是能实际引导行动、创造性的思考及实践的过程	程序
陈家成 (1984)	厘定政策、制定目标、拟定策略等,作系统性、逻辑性的分析与探讨,并产生具体的成果,谓之策划	具体程序
苏伯显 (1982)	根据实际的知识与经验,了解业务上未来的趋势与需要,经过不断的思考与分析,依照合理的步骤与程序,筹谋最有效而可行的行动,以达成组织的目标	组织目标
梅泽庄亮 与星野匡 (2001)	策划包括思考课题的解决对策、拟定提案、提案被采用以至于策划实施的全部过程,伴随着提案、被采用的过程。即根据某个目标,描绘出实现目标的工作形态,和提出方案、实现提案内容的过程	目标
Dorr (1963)	策划是为求得达到目标的最适当手段,对未来将采取的行动作决定的准备过程	目标
小泉俊一 (1999)	凡是人的思维都可以看做“广义的策划”;但企业界所指的策划,不是自然产生的随意性思考而是具有特殊内容即高度有计划、有目的的计划过程	计划目标

(续表)

作者、年代	策划定义	重点分析
Scott (1965)	策划包括对未来的评估, 在未来环境下的期望目标的决定, 达成该目标的各种选择方案的拟定, 以及从上述选择方案中决定某一最适方案的一种分析过程	期望目标
Drucker (1959)	策划是将企业高层所作的决定通过理性思考, 有系统地组织实现这一决定所作的努力, 包括推测最后结果是否能达到预定目标的持续性过程	预定目标

2. 组织型策划定义

策划也是管理, 由于组织、政策及环境经常处于变动之中, 因此, 策划过程能影响管理者的决策、预算调整、意见沟通等组织中的问题。因此组织型的策划定义以注重组织内外功能为诉求, 其中也有着掌握趋势、解决问题、重视功能彼此协调以达成目的以及展望未来继而发现新问题等不同重点, 如表 1-2 所示。

表 1-2 组织型策划定义

作者、年代	策划定义	重点分析
郭秋德译 (1996)	策划是正确掌握组织内外趋势并加以整理、发展成为自己的创见	组织趋势
Dermer (1977)	策划是一个组织为解决其与环境的关系问题, 搜集信息、作决定、形成管理目标、选定达成该目标的途径方案的过程	组织环境问题
Payne (1963)	策划是一种规律, 用来迫使组织的各项功能彼此协调而朝向预定目标迈进	组织目标
Pfittner 和 Presthus (1953)	策划在本质上是达成较好决策的手段, 也是行动的先决条件。策划包括某组织的目的何在, 及达成其目的的最佳手段	组织目的手段
Dimock 和 Dimock (1946)	为有效掌握将来问题, 而展望未来, 合理制定对策。并能预见其变化, 减少其不良影响, 并使其组织在遇到新问题时能迎刃而解	组织新问题

3. 构想型策划定义

能有效地运用手中有限资源, 激发出创意, 选定可行的方案, 达成某一目标或解决某一难题, 就是策划。因此, 拥有新颖、绝佳的创意构想将是促成策划成功的关键。而构想型策划定义依其构想的着重点不同而有不同的类别, 分为新构想、良好构想、奇特构想、创意构想及未来构想等, 如表 1-3 所示。

表 1-3 构想型策划定义

作者、年代	策划定义	重点分析
王郁洁 (2003)	思考和规划行动的方法与顺序以达到目标就是策划,其中包含策划方法的思考技术和策划方案的思考结果,是落实规划工作的必要步骤,并且产生创造新状态的“新构想”	新构想
郭泰 (2001)	策划是为了实现某一目标或解决某一问题,所产生的奇特想法或良好构想,而且此构想既可形成策划方案,也可付诸实施	良好构想
何牧宇 (1989)	是为实现某计划而产生的“良好构想”或“奇特的构想”	奇特、良好构想
王扬 (2004)	策划是激发创意,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	创意构想
Herbert 等人 (1950)	策划是对将来的一种构想,对此种构想方案予以制定、评价,及达成方案过程的有关各种活动。策划也是一种理性思维程序	未来构想

4. 策略规划型策划定义

策划就是在考虑现有资源的情况下,激发创意,制定出有目标的、可能实现的、解决问题的一套策略规划。策略规划型策划强调策划的策略性思考过程,把策划看做策略设计、策略规划与策略实施的过程,如表 1-4 所示。

表 1-4 策略规划型策划定义

作者、年代	策划定义	重点分析
靳俊喜 (1998)	在目标设定的情况下,考虑自身拥有条件,对环境因素加以因势利导,整合内外部资源,谋划和设计创造性的策略方案,实现超常效益的专业智慧行为	环境、资源、策略
程宇宁 (2003)	策划就是企业的策略规划,是企业整体性与未来性的策略,它包括从构思、分析、归纳、判断一直到拟定策划、方案实施、事后跟踪与评估过程。简言之,它是企业达到目标的一套程序	策略规划程序
白仁春 (2004)	企业在不断变化的环境条件下,为了领先于竞争对手,处于竞争优势状态,而进行的策略设计、策略评估与选择以及策略实施控制的活动过程	竞争、策略规划
杨德慧 (2004)	策划是为解决商务活动的问题而进行的策略设计、策略规划过程。这个过程和结果,表现为某种形式的解决问题方案	策略规划、解决问题
李湘蓉 (2007)	策划,是个人或群体在一定的情境条件下,为实现特定的目标,科学地运用各种方法和智慧,而进行的策略规划活动	策略规划

5. 思考型策划定义

策划需要全面性的深思熟虑，因此思考也是策划的重点，由思考出发的企划，强调其是一系列的思考行为与过程，通过脑力激荡寻求解决对策，进而完成未来行动目标，如表 1-5 所示。

表 1-5 思考型策划定义

作者、年代	策划定义	重点分析
张福兴 (1988)	为寻求可行方法来解决问题的一系列思考过程，为许多行动进行指引	思考过程
哈佛企管 公司 (1979)	是一个思考行为，意指任何人寻找良策（办法）以解决未来问题的用脑过程，所以凡是思考未来行动目标及手段的活动，都可称之为策划	思考行为

综合以上关于策划的定义，本书把策划定义为：策划是个人或者组织为了达成预期目标或者解决某一问题而进行的一系列活动，包括构思、分析、归纳、判断、拟定策略、方案实施、效果追踪与评估的整个过程。

尽管策划的各种概念简单明了，但是要完成一个成功的策划，却包括许多复杂的、相互依存甚至是互相矛盾的工作，而且这些工作是在充满变化、竞争及资源有限的环境下完成的。更具挑战性的是，策划人员通常无法掌握所需的全部信息，也无法控制突发性的事件，而且，策划人员还要经常面对不断变换想法的客户。一个考虑周到并能有效实行的商务策划方案，应该通过某种途径减少上面提到的那些问题，并降低商业活动的复杂性。策划人应当帮助企业解决急迫而复杂的商务问题，而且应该具备高超的管理艺术。实际上，商务策划是一系列为企业解决各种商务问题的工具和技术，它通过了解和满足客户（策划需求方）的需求来获得成功。

需要指出的是，除非特别说明，本书中策划与商务策划含义相同。

二、与策划相近的英文词汇

在英文中具有规划、策划、企划、计划等相关含义的有 Plan、Planning、Program、Programme 与 Programming 等单词。

梁实秋（1989）在《远东实用英汉辞典》中提到，Plan 有计划、策划、方法的含义，而 Planning 则为决定计划的行动，但 Design、Project、Program 都有计划的含义。Program 为美国用词，意思指执行某件事的一个计划，而在英国则使用 Programme 一词。

在《麦克米兰英英词典》中对于 Plan、Planning、Program 与 Programming

有较清楚、详细的解释，其定义如下：Plan 是期盼达到目标的一系列经过仔细周密思考的活动；Planning 为决定未来要做什么的一个过程；Program 指一个为要达到某目标的计划活动；Programming 则有发展出为达到目标的一个行动计划的意思。

综合上述，Planning 具动态、决策的意思，比较符合中文“策划”的含义，而 Plan 具有执行的意义且词性属于静态。郭泰（2001）提及“策划”近似英文 Strategy 加 Plan，而“计划”则单指英文的 Plan。另外，Program 的定义也与 Plan 相类似，都是为了达到目标的一系列活动，因此可以用汉语的“计划”翻译；Programming 定义则与 Planning 相接近，所以也可以翻译成“策划”作为解释。

第2节 商务策划管理的概念及其层面

商务策划管理是一个过程，这个过程从宏观上对策划活动所涉及的知识、团队、品牌、项目、能力、精力、问题、客户等进行管理；从微观上对具体的策划活动进行管理，包括分析问题，研究和确定目标，进行策略规划与设计、策略实施和控制。宏观上解决商务策划公司或者团队、部门的可持续发展问题，微观上着眼于组织的具体策划项目运作。

一、商务策划管理的宏观层面

策划活动的管理者既可以是一个独立的策划公司，也可以是非策划公司的策划部门或者具有策划功能的其他部门。两者都需要对知识、团队、项目、能力、精力、问题进行管理；除此而外，独立的策划公司还需要对品牌、客户等进行管理。

（一）知识管理

管理大师彼得·德鲁克曾指出，“知识”在未来不仅是企业竞争优势的来源之一，更将是竞争优势的“唯一”来源。未来最关键的经济资源是“知识”，知识员工将是企业的重要资产。在瞬息万变的数字时代里，谁能掌握知识，便是掌握了先机，所以能够帮助企业提升竞争能力的最重要资源就是“知识”。软件业巨人比尔·盖茨于《未来时速》一书中指出，未来时速就是要连接三大系统功能：知识管理、企业经营和电子商务，以打造明日高效能的企业。知识若能够利用管理的手段，通过信息科技之力将其累积与分享，便能提高组织运用知识的效率、提供知识取得的渠道，如此便能够建构一个强有力的知识型

组织。

中国曾有句谚语：“前事不忘，后事之师”。对于策划公司或者团队来说，不论个人或企业的知识与经验都有不可限量的价值，知识多一人知道，就多一分发挥的潜力与空间，若知识能再透过策划团队分享与再组织，则对策划公司或团队的竞争力与资产的增加都是非常可观的。

从中西方学者及从业者的研究中，我们可以了解到“知识”是未来重要的资源，而且是企业竞争优势的来源，尤其是对于知识密集型产业的商务策划行业而言，知识是无所不在的，企业更须通过管理机制营造有利于知识创造的企业环境，再借助信息科技成熟之力，使知识发挥最大效果。

（二）团队管理

安德鲁·卡耐基曾经说过：“企业中唯一不能替代的资本就是人的知识和能力，它的效率发挥取决于拥有这种资本的人与能够运用这种资本的人之间如何有效地分享这些能力。”企业内部的策划工作是知识密集型且需要各方面人才互相配合才能完成的复杂工作。策划公司都是按着商业化运作的有偿服务方式，既然是有偿，客户就要求付出和获得能够对等，对服务质量水准的期待更高，而每一个策划项目能否圆满完成、能否被客户最后认同取决于策划人员的水平、素质，因此重点在于策划团队本身的管理。

策划团队就是由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们所组成的群体。

成为学习型团队，学习力与竞争力成正比，成功的策划团队必须是善于学习的团队。策划团队成为学习型团队后，就能在学习中不断成长，并自如地应付各种复杂的问题和局面。学习型团队的特点是以持续性的、与工作相融合的学习为特征，强调通过学习改善工作绩效，其成员善于获取、创造、转移知识，并以新知识、新见解为指导创造性地开展工作的。策划工作面临的都是新的问题、新的挑战，没有学习，策划工作就没有后劲。麦肯锡就是一个典型的学习型组织，虽然是一个公司，却有一种学院式的氛围，不断地对员工进行工作理念、项目操作、工作方法等方面的培训，不断鼓励员工学习、沟通、交流，令员工获益匪浅。

（三）项目管理

绝大多数的策划活动都是以项目的形式构成或者组织的。为了加强对公司策划的力度与强度的管理，充分整合公司现有的人、财、物等资源，缩短与客户前期的策划需求沟通周期，降低成本，公司一般对策划项目的开展采用项目管理模式进行管理。

项目管理的内容是指策划项目组每个相关人员应如何去做，且要形成规范化的做法。

策划活动项目管理的具体内容有：客户开发，客户策划需求初步确认，企业内部调研，客户策划需求再次确认，策划项目正式立项，策划项目的实施。

（四）能力管理

大多数的企业都在强调产品管理，而不是强调能力管理。组织的能力管理对公司盈利能力的影响越来越大，对能力而不是产品进行战略的关注，这对许多成功的公司来说，已经是习以为常了。尤其是对于策划人员和策划公司来讲，策划能力的高低是构成其核心竞争力的必备要件，因此，策划公司、人员的能力管理就具有非常重要的意义。

策划人员能力管理包括三个子能力管理，分别是业务能力管理、服务能力管理及资源能力管理。何谓业务能力管理？其重点就是策划（公司）部门有足够的力量，以应付从现在到未来的业务需求。虽然我们不可能精确预估未来，我们能够知道的，只有由过去到现在的行为，以此来判断未来的趋势该如何去顺应。服务能力管理就是策划（公司）部门对于客户所需要的服务所具有的提供能力。而资源能力管理是指策划人员善用公司内外的各种资源以满足客户的需求。

（五）精力管理

策划人员的时间尤其是高效工作时间是有限的，企业不可能也不应该无限压榨策划人员的时间。然而，企业却可以通过给自己的策划人员创造提升能量系统的环境，以此大大提升策划人员的工作效率。

人是复杂的能量系统，全方位投入不是单方面的。在我们身体中积蓄的能量包括身体的、情感的、思想的和精神的。这四种动力都至关重要，任何一种都不能单独存在，却又可以有力地影响其他的动力。为了表现出最佳状态，我们必须巧妙管理这些相互联系的能量资源。无论减少这个组合的哪个方面，充分激发我们天赋和技巧的能力都会降低，就像一个气缸发动不起来发动机就会熄火一样。

能量是我们生活各个方面的共同特性。体能承受力（即身体上的能量储量）按数量来衡量（从低到高），情感承受力（即情感上的能量储量）按质量来衡量（从消极到积极）。这些是我们最基本的能量资源，因为没有充足的、高性能的“燃料”，任何任务都无法完成。

一个高明的策划公司不是拼命压榨员工的时间或者“强迫”员工去“卖命”，而是千方百计给员工创造最好的维持和提升能量的环境。在这样的环境

下工作，员工们的能量就像一个不断往里注水的容器，不会枯竭。

（六）问题管理

“问题管理”是以解决问题为导向，以挖掘问题、表达问题、归结问题、处理问题为线索和切入点的一套管理理论和管理方法。问题管理运用适当且有系统的方法，消除达到目标会遭遇的障碍，使当前状态成为期望状态，进而得以有效获取更具价值的经验与知识。

策划人员以为企业解决各种疑难问题为能事，但是策划人员在解决问题时往往只从问题解决面去寻找解决问题的途径，欠缺全盘性的思考与系统性的规划，不仅无法充分利用资源、发挥能力，更无法切实掌握解决问题路径的有效性，因此面对复杂且困难的问题时，仅仅基于问题解决的策划思维就略显不足。而问题管理拥有全盘性的思考及系统性的规划，并持续追踪检查解决问题策略的效益，对于其解决问题的过程与结果加以管理。如此，不仅确保了问题解决的有效性，更创造了问题解决的附加价值。因此，对于策划组织来讲，问题管理就是重视规划且创造价值的问题解决。

二、商务策划管理的微观层面

结合企业的实际状况，对于商务策划或者策划组织而言，微观管理通常要重点关注以下五个事项，它们被称为策划五要素。

（一）解决问题

毋庸置疑，策划是一门解决问题的学问，无论企业请外部机构还是内部策划部门进行策划，无非是要解决企业面临的问题。没有问题就没有策划。

需要特别指出的是，商务策划解决的不是一般的管理问题，而是企业难以解决或者企业寻求更好解决方案的疑难问题。企业往往为了达成某一策略性目标而寻求外部智力支持。

因此，从某种意义上来说，策划就是一门解决问题的学问。

（二）预期目标

策划是一项帮助组织或者个人达成某种目标的活动，衡量策划好坏的重要标准之一就是策划是否达成了企业和策划方的约定目标。

第一，策划人必须与策划委托方共同确定目标。策划人与策划需求方就策划活动所需达成的目标取得共识并达成一致意见是非常重要的。如果策划人不清楚企业具体想要达到什么目的，那么策划活动就没有方向。策划人理解企业所要达到目标的过程也是理解策划活动的边界、范围和难易程度的过程。

第二，目标是策划人员解决问题的方向，是实现策划方案的手段。有了

清晰的目标，策划人就有了具体实现目标的方向，接下来策划人要做做的就是规划策略，确定为了达到目标所需采取的各种方法、手段和措施，如图 1-1 所示。

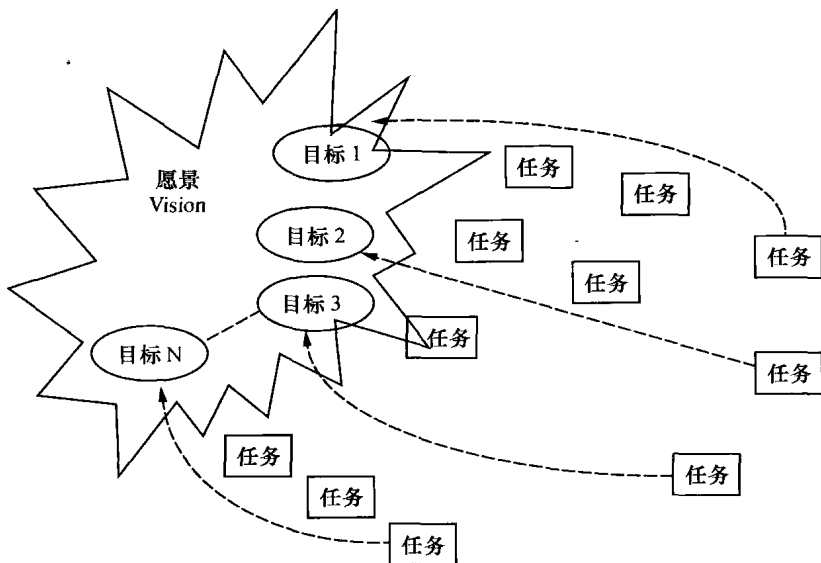


图 1-1 达到目标示意图

第三，目标是用来衡量策划人员绩效的标准。策划委托人如何衡量策划方案的优劣呢？当然是看策划活动是否达到了双方的约定目标。例如目标定为盈利增加 20%，期限届满，20% 的盈利增加就是衡量策划人员绩效的标准。

第四，目标是策划方对策划委托方的一种承诺。约定的预期目标是一个庄严的承诺。策划人员心中要时刻牢记策划活动要达成的预期目标，策划人员要集中资源和精力实现自己的承诺。

第五，目标会使策划人集中资源和精力。时间和精力资源对于策划人是至为宝贵的。目标能够使策划人员舍弃一些细枝末节，全身心投入到比较重要的事项上。其中，遵守帕累托法则是一条重要原则。

（三）策略规划

策略是企业基本、长期目标的决定，以及为实现这些目标所采取的一连串资源分配与行动（Chandler, 1962）。策略是有弹性、随机应变的，是一系列决定或行动的模式（Mintzberg, 1994）。我们认为，策略是一整套的行动方案，规定了各种情况下的行动。从某种意义上来说，策划就是策略规划。策略规划具有以下几个特点：① 策略规划是一个动态且持续的过程，而非一个事件；