

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么和怎样做的

企划管理职位 工作手册

孙宗虎 编著
程淑丽

The Perfect and the most Detailed Solutions



正略钧策管理丛书·弗布克管理咨询系列

企划管理职位工作手册

孙宗虎 程淑丽 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

企划管理职位工作手册/孙宗虎,程淑丽编著. —北京:人民邮电出版社, 2006.3

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-14384-6

I. 企... II. ①孙...②程... III. 企划管理-经营决策-手册 IV. F272.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第008352号

内容提要

本书旨在解决企划管理执行工作中的细节问题,并为企划管理职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。内容包括战略企划管理、市场调研企划管理、CI企划管理、品牌企划管理、产品企划管理、营销渠道企划管理、市场推广企划管理、广告企划管理和公关企划管理等。本书为相关人员提供了一整套科学、实用的工作标准,简洁、直观,具有很强的可操作性。

实务、工作模板、工具表单、工作流程的系统整合是本书的最大特色。

本书适合人力资源管理人员企划管理人员、中高层管理者、咨询企业及培训企业的人员使用。

正略钧策管理丛书·弗布克管理咨询系列

企划管理职位工作手册

◆ 编 著 孙宗虎 程淑丽

责任编辑 邢 剑

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 19.25

2006年3月第1版

字数: 210千字

2006年3月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14384-6/F·764

定 价: 35.00元

读者服务热线: 010-67129879 印装质量热线: 010-67129223

前 言

弗布克管理咨询系列图书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理工作流程进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。对每个管理部门的职责量化、目标量化、执行细化是本套丛书的三大部分。在职责量化中你能知道自己应当做什么；在目标量化中你能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中你能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，你将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，让你的企业“赢在执行”！

在本套丛书中，我们将具有可操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法以制度模板、工具表单和工作流程的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列图书共包括以下十三册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

《质量管理职位工作手册》

《客户服务管理职位工作手册》

《企划管理职位工作手册》

《产品管理职位工作手册》

《招商管理职位工作手册》

以下是读者应用本套图书时应当注意的几个要点。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。

2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

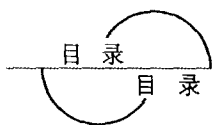
编 者

2006年1月

目 录

第一章 企划部门工作概述	1
第一节 企划部门的工作目标与职能	2
一、企划部门的工作目标	2
二、企划部门的职能	2
第二节 企划部门的职责	3
一、市场战略的制定与实施督导	3
二、市场信息的收集、整理与分析	3
三、设计市场推广策略及相应道具	3
四、品牌推广	4
五、形象展示	4
第三节 企划部门各岗位的工作职责	5
一、企划部门经理	5
二、创意主管	5
三、企划专员	5
四、运营企划主管	6
五、营销企划主管	6
六、广告企划主管	6
七、品牌管理专员	6
八、文案专员	7
九、设计师	7
第四节 企划部门的组织管理	7
一、工作目标	7
二、工作事项描述	7
三、企划部门组织结构的设计原则	7
四、企划部门组织结构的基本构架	8
五、企划部门组织管理的工作模板	8
六、企划管理职务权限表	9

第二章 战略企划管理	11
第一节 工作知识准备	12
一、总体战略的特征	12
二、战略的类型	12
三、企业经营战略企划的内容	14
第二节 战略企划管理的工作模板	18
一、战略企划的操作规程模板	18
二、制定战略企划方案的要点模板	20
三、企划委托的管理规程模板	22
四、年度经营目标模板	23
五、年度各部门的经营目标模板	24
六、基本经营方针说明书模板	25
七、中长期经营计划书模板	26
八、年度经营计划书模板	27
第三节 战略企划管理的工具表单	30
一、战略企划情报对策表	30
二、企业经营长期规划表	30
三、中期战略规划表	31
四、年度经营目标规划表	31
五、战略企划目标体系规划表	32
六、竞争战略对策表	33
七、战略转移方式表	33
八、投资战略分析表	33
九、市场战略选择表	34
十、销售战略计划表	34
十一、企业经营总体战略规划表	35
十二、经营管理战略诊断表	35
十三、利用机会能力结构评估表	36
第四节 战略企划管理的工作流程	37
一、总体战略企划的工作流程	37
二、整体企划战略的工作流程	37
三、企业经营企划的工作流程	38



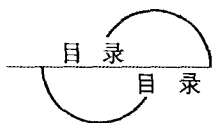
第三章 市场调研企划管理	39
第一节 工作知识准备	40
一、市场调研企划的基本要求	40
二、市场调研企划的步骤	41
三、市场调研企划书的作用	41
第二节 市场调研企划管理的工作模板	42
一、市场调查规程模板	42
二、市场调查工作的管理制度模板	47
三、竞争对手调查的实施要点模板	48
四、消费者调查的实施办法模板	50
五、企业商标调查计划书模板	52
第三节 市场调研企划管理的工具表单	54
一、市场开拓调查表	54
二、同业产品市场调查表	54
三、合作厂商调查表	55
四、代理商店调查表	56
五、特约商店调查表	56
六、市场调查报告表	57
第四节 市场调研企划管理的工作流程	57
第四章 CI企划管理	59
第一节 工作知识准备	60
一、CI企划的内容	60
二、CI的价值	63
第二节 CI企划管理的工作模板	64
一、CI企划建设准则模板	64
二、CI企划规范管理制度模板	64
三、CI企划案制作规程模板	66
四、CI企划的发展战略报告模板	68
五、企业CI手册模板	69
六、CI企划发展系统报告模板	70
七、CI理念系统报告模板	73

第三节 CI企划管理的工具表单	74
一、企业形象调查表	74
二、CI企划定性调查设计表	75
三、CI企划定量调查设计表	75
四、CI系统调查表	76
五、CI调查报告重点项目表	77
六、企业形象要素分析表	77
七、企业CI设计开发可行性分析表	78
八、企业CI系统建设规划表	78
九、企业CI企划作业表	79
十、企业外在形象识别评估表	79
十一、企业内外信息识别评估表	80
十二、企业内部形象评估表	80
十三、企业CI系统整体评估表	80
十四、企业理念识别评估表	82
第四节 CI企划管理的工作流程	83
第五章 企业品牌企划管理	85
第一节 工作知识准备	86
一、品牌的特征	86
二、品牌企划的含义	86
三、品牌企划的特点	87
四、品牌企划的内容	87
五、品牌企划的作业方法	90
第二节 品牌企划管理的工作模板	91
一、企业品牌企划的操作规程模板	91
二、品牌形象连锁经营细则模板	92
三、品牌质量的检验制度模板	95
四、品牌企划案模板	100
五、品牌特许经营协议书	103
第三节 品牌企划管理的工具表单	111
一、品牌规划视觉识别规划表	111
二、企业品牌发展规划表	111



三、品牌管理运作规划表	112
四、品牌资源构成表	113
五、品牌形象调查表	113
六、品牌资产调查表	114
七、品牌产品形象分析表	115
八、品牌兼容要素分析表	115
九、品牌传播方式分析比较表	116
十、品牌宣传效果调查报告表	116
十一、品牌标准化形象识别评估表	117
十二、品牌命名要项评估表	117
十三、品牌市场占有率评估表	118
十四、品牌获利能力评估表	118
十五、品牌沟通检查表	118
第四节 品牌企划管理的工作流程	119
一、品牌化决策的工作流程	119
二、品牌延伸的工作流程	120
三、品牌定位的工作流程	120
四、品牌定名的工作流程	121
第六章 产品企划管理	123
第一节 产品开发、上市企划管理的细化执行	124
一、工作知识准备	124
二、产品开发、上市企划管理的工作模板	134
三、产品开发、上市企划管理的工具表单	138
四、产品开发、上市企划管理的工作流程	141
第二节 产品定价企划管理的细化执行	142
一、工作知识准备	142
二、新产品定价企划管理的工作模板	156
三、新产品定价企划管理的工具表单	160
四、产品定价企划管理的工作流程	162
第七章 营销渠道企划管理	165
第一节 工作知识准备	166
一、营销渠道的类型	166

二、营销渠道的作用	169
三、营销渠道的设计流程	169
四、新产品的渠道管理	172
第二节 营销渠道管理的工作模板	175
一、代理体制建设方案模板	175
二、特许经营招募书模板	176
三、加盟合同书模板	179
四、批发商管理制度模板	190
五、零售商管理制度模板	194
六、加盟连锁店规章模板	200
第三节 营销渠道管理的工具表单	204
一、客户调查表	204
二、客户增减分析表	204
三、客户收款状况分析表	205
四、客户信用度分析表(管理人员)	205
五、客户信用度分析表(员工)	206
六、营销渠道检查表	206
第四节 营销渠道管理的工作流程	207
一、渠道决策的工作流程	207
二、加盟拓展的工作流程	208
第八章 市场推广企划管理	209
第一节 市场推广企划管理的细化执行	210
一、工作知识准备	210
二、市场推广企划管理的工作模板	211
三、市场推广企划管理的工具表单	222
四、市场营业推广的工作流程	223
第二节 广告企划管理的细化执行	224
一、工作知识准备	224
二、广告企划管理的工作模板	230
三、广告企划管理的工具表单	250
四、广告企划管理的工作流程	256



第九章 公关企划管理	257
第一节 工作知识准备	258
一、公关企划的原则	258
二、公关企划的技巧	258
三、公关危机企划的技巧	258
四、新闻发布会的工作步骤	261
第二节 公关企划管理的工作模板	262
一、公关企划管理制度模板	262
二、公关企划的操作规程模板	266
三、公关企划的实施准则模板	267
四、公关媒介的选择办法模板	268
五、媒介关系的处理办法模板	271
六、社区活动企划的管理规定模板	272
七、新闻发布会企划的管理制度模板	274
八、展览会企划的管理制度模板	275
九、公关宴会企划的管理制度模板	276
十、公关会议企划的管理制度模板	277
十一、企业赞助活动企划的管理制度模板	278
十二、年度公关宣传计划书模板	279
十三、危机公关应急方案模板	281
十四、灾难性危机处理方案模板	283
十五、媒介信息评估调查报告模板	283
十六、公关评估计划书模板	285
十七、周年厂庆活动企划案模板	287
第三节 公关企划管理的工具表单	288
一、公关工作计划表	288
二、公关计划检查表	289
三、公关企划预算表	289
四、公关调研选择方式规划表	290
五、阶段性公关调研规划表	290
六、竞争对手公关实力调查表	290
七、企业危机预防工作责任分析表	291
八、企业危机预警处理对策表	291

九、企业危机预防质询/回复单	291
十、企业危机事务管理设计表	292
十一、企业危机调查报告表	292
十二、企业危机记录分析表	292
十三、企业危机发生部门工作分析表	292
第四节 公关企划管理的工作流程	293

第一章

企划部门工作概述

第一节 企划部门的工作目标与职能

一、企划部门的工作目标

（一）总体目标

整合企业的资源，为企业的投资行为制定切实可行的企划方案，帮助企业获得持久的利润。

（二）目标分解

1. 利润第一

利润不是企业的惟一目标，但只有保证经济利益的实现，才能保证企业的健康发展。从这个意义上说，“利润”第一。

实现经济利益的途径和方法很多，只要是能吸引大众的、合法的，企划部门都可以采取。

2. 提高知名度

没有名气，意味着产品销不出，产品销不出就意味着不能产生效益，没有效益也就意味着失败。好的产品企划可以在短时间内打出名气，提高知名度，从而获得效益。

另一方面，提高知名度也适合于对城市、地区、企业形象等方面的策划。

3. 赢得美誉

这是比提高知名度更高层次的目标，而且在一定情况下，不需要太多投入。

通过策划，个人或组织可以利用为公益做贡献的机会宣传自己，从而收到一举两得的效果。

二、企划部门的职能

1. 广泛地搜集市场与消费趋势的信息，并将其分类、整理为情报。

2. 在企业领导的指导下，根据企业内外的环境条件和发展战略，提出企业经营思路和策略的多个方案，供领导抉择。

3. 进行市场调研、情报收集，并对信息进行分析与预测，提出经营发展的建议和设想，指出发展方向。

4. 参与各项投资经营决策，负责投资项目和资产重组的方案企划、论证并协调实施。

5. 关注法律和体制环境的重大变化，以前瞻性的眼光提出相应对策。

6. 参与企业重大经营决策和投资项目的论证、总体规划、方案企划，协调实施

过程。

7. 收集国内外主要竞争对手的商业资讯，解剖其案例，分析其优劣，并与企业横向比较后提出竞争建议。

8. 汇总企业咨询专家的建议和员工的合理化意见，对其进行筛选和评估，归纳总结成系统化的经营改进方案和专题报告。

9. 深入企业内部进行调研诊断，找出经营中存在的问题和弊病，提出改进方案，并追踪其效果。

10. 协助其他部门制定或审查营销、广告、宣传、公关、企业文化、购并、招聘、危机处置和诉讼等方面的企划。

11. 参与企业品牌和形象的塑造工作。

第二节 企划部门的职责

一、市场战略的制定与实施督导

企划部门要为营销工作的展开提供各种方案：如营销战略规划、企业年度营销规划、产品上市计划、专题推广方案、片区进入方案以及销售管理手册等。

二、市场信息的收集、整理与分析

准确、充足的资讯是科学决策的基本保障，在企业的营销系统中，企划部门应该与市场部门、销售部门通力合作，建立一个完整、通畅的信息反馈系统。除接受其他部门（如销售部门）提供的信息外，企划部门还应经常自行实施专题调研，并为其他部门提供合适的调研方案。

三、设计市场推广策略及相应道具

1. 产品广告策略：包括集中化广告传播以及占据目标性市场等策略。

2. 产品促销策略：包括销售促销、特定卖场促销、活动促销、节日促销、价格促销以及派送促销等策略。

3. 产品宣传工具：包括产品手册、产品摄影、产品影视广告以及软性文章广告等工具。

4. 市场推广道具：企划部门按照计划的要求准备道具中广告活动所需要的文案、报刊平面、CF片、海报、横幅等的设计与制作；公关专题活动所需要的标准文本、现场用品等；促销活动所需的礼品、传单、POP用品等道具。

四、品牌推广

1. 研究，包含了战略研究和业务研究两个层面。战略层面的研究是针对品牌成长具有影响的外部经济环境、产业环境、竞争环境、政策以及社会人文等方面的态势研究；业务层面的研究则是针对业务开展的具体竞争动态以及顾客需求等方面的研究。

2. 规划，分为品牌形象规划和品牌发展规划。品牌形象规划是以市场研究及品牌策略为基础的。它包括品牌名称的确定、品牌标识的设计、品牌视觉及理念识别体系的建立、品牌口号的提炼、品牌历史和故事的发掘等。创建和维护品牌形象的过程中，要注重一致性，以免造成品牌定位认知的模糊。品牌发展规划则是针对品牌与顾客或社会利益群体之间的沟通，确定合适的时间、对象、目标和方式。它是对品牌的培育计划，包含长期规划和短期规划。

3. 实施，关键在于达成方案所要采取的具体措施。它包括广告表现、媒体公关、销售促进、品牌联合以及形象设计等。这些措施有的可以直接实施，有些则需要组织协调或进行必要的监控。总之，实施的总体目标是要保障有效执行，使品牌规划达到所预期的效果。

4. 协调，既包括企业内部各部门之间的协调，也包括企业与外部相关工作单位的协调。

5. 检讨，分为定期和不定期的检讨。前者是通过例行的工作检查，对实施的过程及结果进行评价，如果出现与目标的偏差应及时提出矫正方案；后者是针对来自外部同僚及上级的批评意见和建议而进行的修正。

五、形象展示

1. CI经营理念系统企划：包括企业竞争力定位、企业信念以及企业对内对外战略目标。

2. VI视觉识别系统企划：包括识别策略、由企业标志展开的系统化基本系统和应用体系设计。

3. BI行为规范系统企划：包括员工行为规范、顾客满意工程、优质服务体系导入实施。

4. 视觉设计：包括企业标志、象征图形、运用规范、企业办公运用、员工形象设计、户外形象设计、广告形象设计等。

5. 形象展示执行：包括新形象新闻发布、新形象展示的相关培训等。