

# 终极管理·中国经理人工作手册

## 企划经理工作手册

郝晓颖 著

哈尔滨出版社

# 前 言

“企划”一词最早出现于 1965 年的日本，距今已有 40 年的历史了。但真正传入中国，是在 20 世纪 80 年代后期，当时并未引起企业界应有的重视。近几年来，随着市场经济的多样化发展，行业之间的竞争愈演愈烈，因而使得企业面临着前所未有的压力，在如此严峻的市场环境下，企划的重要性也越来越被企业所重视。有远见的企业管理者都已经认识到：没有企划，就没有真正的企业！

可以说，企划是管理功能中最基本的要素，是启动企业的引擎，是从构思到规划到实施的全过程，是进行企业管理、市场营销、品牌管理等一切事务的基础。一个企业倘若缺乏企划力，势必导致衰败；一个企划经理倘若缺乏企划力，势必遭到淘汰。不论企业或个人，企划力的强弱，是决定成败的关键条件。企划经理怎样才能提高企划力，从而推动企业的进步与发展呢？

本书的推出，适时地解决了这一问题。本书是专为企业高层管理人员及企划经理撰写的日常工作手册，对提高企划力，加强实际操作能力很有效果。众所周知，企划力并不是先天具备的，而是要靠后天培养的。在企划的领域里，有许多原理原则与方法技巧可资学习而加以应用。本书以国际国内全新的企划理念为基础，全方位、多角度、纵深化地对企划的理论知识进行了讲解，既融合了国际最新理念，又具有鲜明的中国特色，适用于国内企业目前的发展水平与现状，可以对企划经理的工作起到很好的指导作用。

同时，书中重点介绍了多种思维方法及其运用技巧，对于每一位想要提高企划能力的企划经理来说也是最为需要的。企划力的核心是创造力，也

就是创造性思维的能力,而书中的方法与技巧正是针对提高创造性思维能力来设计的。只要能养成“勤于动脑”的习惯、突破“思维定势”的格局、常常对看似正确的事物“生疑提问”、多多使用“信息交合”开展创意、善于进行“角色扮演”等,就一定有助于企划力的提升。

当然,为了加强企划经理的实际操作能力,本书还从产品、营销、品牌、广告、企业形象等方面入手,以理论联系实际,十分明确地指导企划经理在进行这些方面工作时如遇到问题与困难应该如何去做。同时,书中还通过利用现实社会中典型的企业实例来说明问题,并将复杂的问题运用深入浅出的手法阐述,便于读者的认识与理解。另外,本书还着重讲解了企划书的制作方法和写作技巧以及企划的基本程序和要求,以帮助企划经理顺利完成确立目标、环境分析、组织实施、效果评价与反馈等企划工作,具有很强的实用价值。可以说,以方法性、实用性为主是本书的最大特点。相信此书一定会成为企划经理切实可行的常用工作手册。

在本书的编撰过程中,得到了许多国内企划界专家的帮助与指导,在此深表感谢。另外,因编者水平有限,欠缺之处还望广大读者不吝斧正,以便改进。

编者

2005年10月

# 推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。

而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取“拿来主义”,把国际上最先进成果拿来“为我所用”。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到“洋为中用”才能奏效。

正如古人所说:“桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史古老民族,中国又是13亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的“水土”,是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

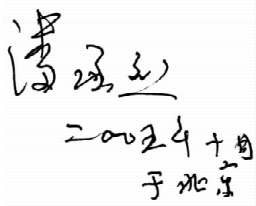
《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。



梁生利  
二〇〇五年十月  
于北京

# 目 录

## 第一章 杰出企划经理的必修课 ——企划经理的角色定位

### 第一节 优秀的企划经理都做什么 / 3

企划经理的职责有哪些 / 3

企划经理的任务是什么 / 5

### 第二节 用能力武装到牙齿 / 8

全面的科学知识 / 8

丰富的想象力 / 9

娴熟的公关能力 / 10

---

## 第二章 这样企划最有效 ——企划流程与企划书设计

### 第一节 准确掌握企划制定步骤 / 13

界定企划主题 / 13

收集企划资料 / 16

寻求企划线索 / 18

产生企划创意 / 20

制订企划方案 / 21

## 第二节 培养高超的企划能力 / 26

角色扮演法 / 26

相似类推法 / 27

逆向思考法 / 29

化繁为简法 / 31

改变观点法 / 32

连接联想法 / 33

专注焦点法 / 34

逐项列举法 / 35

潜意识思考法 / 37

脑力激荡法 / 37

## 第三节 完美企划书的设计要领 / 40

明确企划书的结构要素 / 40

注重企划书的表现技巧 / 42

选择企划书的介绍方法 / 47

企划书的评议标准 / 52

## 第四节 怎样写出最优秀的企划书 / 55

企划导入的写法 / 55

企划概要的写法 / 59

企划背景的写法 / 60

企划意图的写法 / 64

企划方针的写法 / 66

企划构想的写法 / 68

## 第三章 打造最畅销的产品 ——灵活的产品策略企划

### 第一节 关注产品生命周期 / 77

导入期企划 / 77

成长期企划 / 78

成熟期企划 / 79

衰退期企划 / 81

### 第二节 灵活进行产品组合 / 83

产品组合的类型 / 83

产品组合的优化 / 85

产品差异化法 / 87

### 第三节 开发最优产品 / 89

确定产品开发定位 / 89

分析产品开发流程 / 92

选择产品开发策略 / 97

### 第四节 迎合市场的产品包装 / 102

产品包装的基本准则 / 102

产品包装的设计要求 / 103

产品包装的注意事项 / 104

产品包装的五大策略 / 105

第五节 适宜的产品价格 / 107

影响产品定价的因素分析 / 107

定价导向目标企划 / 114

产品定价方法 / 117

定价企划的策略 / 123

价格调整企划 / 136

---

## 第四章 与“市”俱进,长盛不衰

——抢占先机的营销企划

第一节 应对激烈市场竞争 / 141

市场竞争企划类型细分 / 141

掌握市场竞争企划程序 / 143

选择市场竞争企划方法 / 146

第二节 选择正确的市场开发方向 / 149

目标市场细分与选择 / 149

规划合理的市场营销策略 / 153

选择有效的市场进入方式 / 156

第三节 高效的市场拓展能力 / 161

原有市场提升企划 / 161

总体市场拓展企划 / 166

市场潜力发掘企划 / 170

第四节 营造最佳营销渠道 / 173

营销渠道模式分析 / 173

营销渠道组织设计 / 176

营销渠道的选择与管理 / 179

营销网络的构建与管理 / 183

## 第五节 为企业量身定做促销活动 / 195

促销的决策过程 / 195

促销的形式选择 / 201

促销的管理企划 / 209

## 第六节 完备的营销后勤保障 / 214

订单企划 / 214

仓储企划 / 216

存货企划 / 217

运输企划 / 217

---

# 第五章 独一无二的品牌推广 ——品牌企划

## 第一节 如何制定品牌定位与推广企划 / 221

品牌定位的步骤与策略 / 221

巧妙设计的品牌 / 226

品牌推广的方式选择 / 229

## 第二节 怎样操作品牌的扩张与延伸企划 / 231

品牌的市场扩张 / 231

品牌的规模扩张 / 232

品牌国际化 / 233

第三节 如何编排品牌竞争企划 / 242

品牌竞争力的有效分析 / 242

完善的品牌竞争策略 / 245

---

## 第六章 打好宣传这张牌 ——广告企划

第一节 “软科学”——广告策划 / 253

明确广告企划要点 / 253

分析广告企划运作流程 / 258

广告市场调研的步骤与方法 / 259

第二节 合理制定广告战略规划 / 263

明确广告战略规划的程序 / 263

制定广告战略规划目标 / 266

广告战略规划的有效方法 / 270

广告预算的合理控制与分配 / 277

第三节 精彩灵动的创意策划 / 283

广告创意的产生过程 / 283

广告创意的表现形式 / 287

广告创意的评价与选择 / 292

第四节 选择最佳广告媒体 / 297

广告媒体的特点考察 / 297

广告媒体的考评指标 / 299
广告媒体的合理选择 / 300
广告媒体的组合目标 / 303
广告媒体的运用策略 / 305

## 第五节 如何检验广告效果 / 308

事前预测法 / 308
事中测定法 / 309
事后评价法 / 310

---

# 第七章 塑造独特的企业形象

## ——形象企划

### 第一节 走进 CI 时代 / 315

CI 构成要素分析 / 315
CI 企划的准则 / 318
CI 导入程序 / 321
CI 投资预算 / 324
CI 手册编制 / 330

### 第二节 正确制定理念识别企划 / 334

理念识别企划内容与准则 / 334
理念识别企划技巧 / 340
理念识别系统设计 / 341
企业理念的表现形式 / 346

### 第三节 有效制定行为识别企划 / 350

行为识别企划的内容与准则 / 350

企业内部组织传播的成功推进 / 354

正确规划企业行为规范 / 355

### 第四节 合理编制视觉识别企划 / 359

构成要素与设计方法 / 359

企业标志设计 / 361

企业标准字设计 / 365

企业标准色设计 / 368

---

企业要获得成功,资金、技术、人才、管理、信息场是不可缺少的因素。然而仅有这些条件还不够,企业还要进行“前瞻性”的企划,才能在竞争越来越激烈的市场中抢占“制高点”,在变幻莫测的市场中迅速把握机遇。优秀的企业离不开杰出的企划经理。要成为一个优秀的企划经理,首先必须要清楚自己的角色定位,明白自己的职责与权限,并且要具备相应的素质与能力,这样才能制定出成功的企划方案,为企业的成功奠定基础。

## 第一节 优秀的企划经理都做什么

优秀的企划经理是企业获得经营优势的重要基础。实际上,企划经理就是为了企业获得更高的经济效益,提出切实可行的创新经营方案的人,其主要职责是确定企划目标、建立组织规范、调研预测决策和检查监督控制。

### 企划经理的职责有哪些

强烈的责任感是一切工作的基础,一个优秀的企划经理首先要明确的事情就是自己的职责所在。在现代企业中,企划经理的主要职责可归纳为以下几点。

#### ★确定企划目标

一切工作都要有一个方向,企划工作也不例外,所以确定目标是企划工作的起点,而被确定的目标最终也是企划工作的终点。企划经理就是为了实现企业某个企划目标而开展工作的,他们把主要精力用于目标的规划上,为企业指明前进方向以及奋斗目标,通过目标分析、目标选择、新目标的确立、多目标的排列、沟通上下左右关系,推动企划事业的发展、为企业创造经济效益。没有明确目标的企划,就像一只失去航向的小船,随波逐流,任何方案也无法产生,因为企划范围茫茫无边,企划者因缺乏明确的目标而会不知何去何从。作为企划经理,不仅需要明确的企划目标,更多的是检查指导各部门实现企划的目标,使团队的目标最大程度地趋于一致。

所以说,确定一致的目标,是企划工作最重要的基础。

#### ★组建企划组织

一个得力的企划组织会使企划工作实施得游刃有余,同时组建一个企

划队伍也是企划经理的职责之一。企划经理必须通过企划组织和企划规范进行综合协调(使个人变成小组织,小组织变成大组织,使大组织协调行动),否则各种协调性企划劳动就难以维持、企划工作就会难以进行。

企划组织必须具有全面性、稳定性,包括体制、制度、规章、程序等,总要有法可依,有章可循。因为现代企划的工作,不是靠经理个人而是靠一系列组织与机构来领导的。领导者与被领导者,都是以组织为纽带联系在一起,而组织的顺利运转,必须借助于规范。所以说,企划经理组建企划组织所依据的原则就是要有规范化。

在组建了企划组织后,对组织内部人员的管理也很重要。可以说,每个领导者都是借助于下属力量来完成企划任务的。企划经理主要是通过组织和激励工作,成就企划事业。目标和规范确定之后,选好人、用好人的问题就成为决定因素。因此,应该按企划目标任务的要求,选择适合的人员,分配其工作、明确职责并授予权力。同时,通过各种激励手段,调动下属的积极性、创造性及主观能动性,最大限度地发挥他们的聪明才智,并通过加强对下属的培养,提高其业务技术能力。

### ★调研预测决策

企划经理的工作中,调研、预测、决策工作占了很大的比重,对于企划经理,这几项工作是职责范围内的重点。企划经理应该通过大胆的设想与切实的研究,来掌握大量的相关市场信息,搞好市场预测工作。在搞好市场预测的基础上,对组织的目标、计划、人员以及资源分配等诸方面的可行性方案进行优选、抉择,并对存在的问题提出解决的对策。同时,可以让下属参与决策,使他们能够正确理解和掌握决策的意图与要求。制定出实施计划后,企划经理要对人员分工、行动步骤、方法措施等作出安排,以实现企划任务。

### ★检查监督控制

企划经理应该对整体的企划工作进行检查、监督、控制,可以说企划经