



现代公司总监（七）

周滔
编著

目 录

企划总监 (续)	1
CI 企划	1
CI 企划概述	1
理念识别企划	16
行为识别企划	35
视觉识别企划	42
人力总监	59
人力资源管理概要	59
人力资源管理基本理论	59
人力资源管理趋势	63
人力资源规划	68
人力资源规划基本理论	68
人力资源供求预测	73
人力资源规划运作	88
人力资源规划趋势	93
人员聘选	103
人员招聘	104

企划总监（续）

CI 企划

CI 企划概述

随着美国国际商用机器公司(IBM)于 1956 年在世界上第一家成功地导入了 CI,现代企业的经营企划步入了一个 CI 时代。企业通过导入 CI,可以极大地提高其产品及自身的知名度与美誉度,从而提升企业的整体竞争实力,使企业产生一个质的飞跃。

一、CI 企划的涵义

CI 是 Corporate Identity 的简称,corporate 是“企业”、“社团”,Identity 是“身份”、“同一”、“识别”。依此,可将 CI 直译为“企业身份”或“企业识别”。

在 CI 的发展中,逐渐形成了 CIS 理论和 CIS 战略。CIS 是“Corporate Identity System”的简称,也可以简写成 CI,意为企业识别系统,它的主要思想是将企业的经营理念、行为规范和视觉识别进行系统性分类,从战略角度挖掘企业形象内涵,丰富企业文化,塑造企业形象,使企业获得持久的发展动力。

企业识别系统包含理念识别(Mind Identity)、行为识别(Behaviour Identity)、视觉识别(Visual Identity)三个基本部分,简称 MI、BI、VI。

理念识别指企业的理念精神、座右铭、文化性格、

宗旨等，它是企业各种活动的主导和 CI 体系的基石；行为识别指企业内外各项活动的行为规范策划，展现企业内部的制度、组织管理、教育、生产、开发研究等，并扩展到企业外部各种社会公益活动、公共关系、营销、市场调研等；视觉识别指企业精神与行为的外在化视觉形象设计，它包括基础系统和应用系统，基础系统主要有标志、标准字体、标准色彩等内容，应用系统主要是基础系统在销售系统、办公系统和环境系统中的应用。

CI 企划是建立在 CIS 理论和 CIS 战略之上的，将企业经营理念和精神文化运用统一的整体进行传达的系统，特别是视觉传达的设计，传送给企业周边有关系的组织或者团体，包括企业内部人员和社会公众，并使其对企业产生一致的认同感和价值观。

CI 是消费者及社会公众识别企业和企业向社会展示风采的桥梁。企业要在激烈的市场竞争中常盛不衰，就必须加强 CI 企划，塑造企业个性，弘扬企业精神，从而树立良好的企业形象，谋求企业更大的发展。

二、CI 企划的基本特征和原则

（一）CI 企划的基本特征

1、战略性

CI 企划的战略特征是由企业的长期发展战略决定的。根据企业的远景规划，CI 企划应立足长远，不能只顾眼前；应立足公众的社会福利，不能只顾企业的自身利益。为了满足企业发展的需要，CI 企划活动必须从整个社会和公众的根本利益出发，通过扎扎实实的长期的艰苦工作，不断改进、调整和更新企业的形象，把企业形象的塑造活动同企业的长远利益结合起来。

2、系统性

CI 企划是一项系统工程，它是由 MI、BI、VI 三个部分构成的具有特定功能的系统。在这个系统中，MI 进行企业理念识别的策划，BI 进行行为标识的设计，VI 负责视觉标识的设计，三者的协调和统一构成一个完整的系统。事实上，任何一项 CI 企划都是一定的企业理念、行为标识的视觉标识的统一，只有把企业理念融入企业行为标识和视觉标识之中，才能真正收到 CI 企划的效果。

3、惟一性

CI 作为企业识别系统，首要的功能是便于广大公众的识别。识别的前提和基础是企业本身具有与众不同的独特个性，因此 CI 企划是塑造企业个性的战略工程，塑造独特的个性是 CI 企划的灵魂和关键。在当今竞争激烈的市场经济条件下，企业只有创造出自己的独特个性，在众多竞争对手中标新立异，才有存在的价值和生命力。否则，没有创新、千篇一律的企业形象必然失去存在的价值，缺乏活力，最终只能被淘汰。

4、竞争性

在日益开放的社会里，市场竞争已经渗透到社会生活的方方面面，企业要在这强手如林的市场竞争中展现自己的独特个性并脱颖而出，必须借助 CI 企划的“功力”。

5、相对稳定性

企业形象不可能一成不变。意外事件的发生有时会对企业造成不良影响，从而使好的企业形象受到损害。不好的企业形象也可以通过企业的努力向好的方向转化。但在没有特殊事件发生的情况下，企业形象一旦形成，就有一个相对稳定的时期。其原因是，社会公众经

过反复获取企业信息和进行筛选分析后，由表象的感性认识发展到深层的理性认识，从而对企业在自身的深层心理产生了一个看法，这种看法一旦形成很难得到改变。任何企业都希望将社会公众对企业的认识和印象定格在与企业对自身的评价相统一的位置上，即对企业产生良好的印象并认同和接纳。因此，CI 企划也具有相对稳定性特征。如果企业形象的企划不能确定，必将导致企业形象的频繁变动，很难给消费者留下深刻明晰的印象，也就起不到丝毫作用了。

熟悉 CI 企划的以上特性，对于更好地理解 CI 企划、运用 CI 企划都会有很大帮助，也有利于充分发挥 CI 企划的作用。

（二）CI 企划的原则

在 CI 企划中，创意是十分重要的，而创意需要打破诸多条条框框的束缚，因此 CI 企划不能有太多的限制。但是，如果遵循一定的原则会使 CI 企划的效果更加突出，得到事半功倍的效果。

1、客观性原则

企业在发展过程中有其自身存在的客观要素，它是在现实生活中企业各方面活动和所有外在表现等一系列客观状况的反映。企业在 CI 企划的实施过程中，尽管可以通过相关的手段和方法在一定程度上去主动地塑造企业的形象，但不能在虚假的基础上构筑良好的企业形象，这就犹如不能在沙滩上建筑大厦一样。企业没有优质的产品、上乘的服务，没有良好的文化氛围和经营理念，没有现代经营观念和战略意识，纵然利用传播手段扩大其知名度，最终也会因某些形象要素的不具备或不完整而使企业形象无法维持与发展。简单的“包装”不可能

从根本上改变或完善企业的形象。

2、经济性原则

企业在进行 CI 企划之前，必须要考虑到企业的历史、发展规模、市场状况、人员结构、希望目标等方面的因素，因为这些因素对企业的 CI 企划投入规模起着制约的作用。这些因素不同的企业，其 CI 企划投入规模有很大的差异。

一般来说，如果企业发展历史较长，企业规模较大，市场状况稳定，人员结构较合理，希望 CI 企划运作达到理想的状态时需要的 CI 企划投入规模就会较大，但和企业发展规模相比较，其相对投资额并不高；如果企业发展历史较短，企业规模较小，市场还处于不太稳定的状态，人员结构有待于进行合理的调整，希望通过 CI 企划能够使企业状况有一个很大的改观时，则 CI 企划投入规模在适度的情况下，绝对投资额不高，但其相对投资额会较高一些。

任何企业都希望导入与运作 CI 企划的投入保持适度，并尽力节约投资。所以经济性原则对企业来说是十分重要的。

3、长期性原则

企业的 CI 企划是一项长期性工作，而不是一次投资就能终身受益。企业的 CI 企划除了前期投资之外，更主要的还表现为导入以后的实施过程，需要企业投入资金以保证实施的效果。企业 CI 企划的实施，是保证企业 CI 运作实现理想目标的手段，运作得好，企业受益大；运作得不好，企业不仅不能受益，而且连前期的投资都会成为无效的付出。

企业在 CI 企划过程中，应考虑 CI 企划主导思想对运作的要求。因为，CI 企划运作有总体的目标要求，更有阶段性的目标要求。在不同的运作阶段，企业要界定不同的阶段性目标，根据不同阶段的目标要求，按照科学的方法计算出其应投入的资金额，保证 CI 企划阶段性运作更加顺畅。

企业 CI 运作的长期性，要求企业每年都要对 CI 的运作从资金的投入上给予保障。这是因为企业 CI 企划总体目标的实现是以阶段性目标的实现作为前提条件的，随着企业的发展壮大和 CI 企划阶段性目标的渐进实现，企业又会提出更高的 CI 企划总体目标。

4、规范性原则

企业的 CI 企划投入，应该依据 CI 企划的运作程序与运作要求来确定。CI 企划的运作程序是由不同的运作阶段组成的。企业总体的 CI 企划投入在按照企业的规模等各项要素的要求确定下来后，具体的分配就要考虑到阶段性工作所要投入费用的多少，不能使总体的 CI 企划投入在不同的阶段出现前松后紧的现象，也不能单纯地为了节省资金而使阶段性工作不能很好的开展。

因此，在投资确定之前，企业对运作质量一定要提出规范性的要求，并在投资上按要求执行。

5、效益性原则

任何一个企业都希望产生的效益最大，进行 CI 企划的企业尤其如此。企业 CI 企划实施的目的，在于规范企业的行为，传播企业的信息，扩大企业的品牌知名度，树立企业良好的形象，谋求企业的发展。所有这些归结到一点，就是保证企业获得良好的经济效益和社会效益。

经济效益包含有企业经济效益和社会经济效益。企

业经济效益是指通过 CI 企划实施、企业知名度和美誉度的提升、品牌效用价值的扩大、市场占有率的提高而给企业带来的利润回报。社会经济效益一方面是指企业要为社会、为消费者提供良好的有使用价值的产品和服务；另一方面是企业向社会、向国家提供更多的价值，上缴更多的利税。

社会效益是指企业通过 CI 企划带给社会的生态效益和精神文明效益。社会生态效益表现为企业与生存环境的协调、互助和发展，如企业注重对其生存环境和社会环境的影响，做一些对改善环境、发展环境有益的事情等。企业注重社会生态效益是企业得以生存和发展的必要前提。精神文明效益是指企业的各项活动对社会风气、人际关系、人们的精神面貌造成的影响。

6、民族性原则

企业的 CI 企划应体现本民族的特征，不能照抄、照搬西方的模式。

7、创新性原则

创新性是 CI 企划的一个重要原则。企划活动其实就是一种信息传播活动，要让公众接受企业传播的信息，就必须引起公众的注意，调动他们参与企划活动的热情。而引起注意的最有效的手段就是企划的目标、主题、信息传播方式等与众不同。也就是要做到新、奇、特，即主题新、方式新，不落俗套，角度巧、时机准，思路出其不意，企划方案具有独创性。

8、系统性原则

系统性原则是指企划的构思、方案和实施是一个系统，应该一直贯彻到底。即企划在构思时，就要考虑如何形成方案，方案的可行性与成功的几率；企划是企划

主体这个系统内的一个分系统，CI 企划是为企划主体服务的，企划主体的其他部门也应为企划的完成和实施提供配合；企划的内容也应是一个完整的系统，要考虑到全局与局部、内部与外部、近期和长远、战略与战术、自身效益与社会效益的协调，不能顾此失彼。

三、CI 企划的功能

CI 企划功能可分为对企业内部和企业外部两个方面的功能，这两部分是相辅相成、相互统一的。

（一）内部功能

CI 企划内部功能是指 CI 企划对企业内部经营管理的作用，主要表现在促进企业文化的建设，提高企业的凝聚力，增强技术、产品的竞争力以及取得企业多元化、集团化的经营优势等方面。具体来说，CI 企划的内部功能包括以下几方面的内容：

1、有利于企业文化的形成

企业文化是企业员工所追求的固有价值、思维方式、行为方式和信念的综合，它是企业员工在企业长期的竞争中逐渐吸取经验和教训而发展起来的。企业文化的最大作用，是强调企业目标和企业成员工作目标的一致性；强调群体成员的信念、价值观念的共同性；强调企业的吸引力和向心力。因此，它对企业成员有着巨大的凝聚作用，使企业成员团结在组织内，形成一致对外的强大力量。

为了适应环境的变化，企业文化也应不断发展。通过推行 CI，有利于企业文化的更新和重新塑造，不断保持企业的青春和活力。

2、有利于产品竞争力的增强

CI 企划通过给人印象强烈的视觉识别设计，有利于

创造名牌,建立消费者的品牌偏好。如万宝路(Marlboro)烟,本来是针对女性市场开发的,其名字就是由“Man always remember lovely because of romantic only”(男人总是忘不了女人的爱)一组单词中的头一个字母组成的,但它的销路并不见好。于是公司邀请著名的李奥·贝纳广告公司为产品重新设计形象:用象征力量的红色作为外盒的主要色彩,并在广告中用硬铮铮的美国西部牛仔作为企业形象的代表,结果吸引了无数爱好、欣赏和追求这种气概的顾客,万宝路也成为当今世界最为畅销的香烟品牌之一。由此可见,CI 企划对于提高产品的市场竞争力是非常有效的。

3、有利于企业经营多元化、集团化的实现

目前中国的许多企业正在向多元化、集团化的经营方向迈进,目的是使企业各个经营项目之间能够共同利用某些资源,产生协同效应,增强企业适应市场环境变化的能力,使企业营运更加稳健、安全。在这种多元化、集团化的经营中,最关键的是要取得集团各关系企业的协同,因为这种经营战略的核心便是如何共同利用经营资源,也就是如何追求协同效应,在新、旧经营项目之间寻找多处资源共享的环节,使得一种资源产生多种效用,从而使各经营项目联结起来,相互成长。CI 企划的应用恰好可以使集团各关系企业能够更有效地互相沟通与协同,更清楚相互间的经营特色,以达到相互协作与支持,从而使协同效应发挥得最好。

(二)外部功能

CI 企划的外部功能是 CI 战略被广泛应用的主要原因,它有利于企业经营资源的运用,有利于消费者的认同以及有利于企业的公共关系开展。正是 CI 战略的应用

为企业创造出一个良好的经营环境，使企业与政府、供应商、推销商、股东、金融机构、大众传播媒介、地方社区、消费者等相关的组织和个人都保持良好的关系，所以它有利于企业向着良性方向发展。

1、有利于企业经营资源的运用

企业的经营资源主要包括人、财、物三方面，CI 企划的推行使企业能充分利用外界的各种经营资源，并实现合理配置，从而得到充分利用。

(1)有利于企业员工的稳定和吸引优秀人才。现代企业的竞争，不但是新技术、新产品的竞争，更是人才的竞争。只有具备优良形象的企业，才能赢得人才市场的信赖，才能保证随着企业的不断发展、规模的不断扩大，不但能稳住原有的员工，而且能吸收、引进更优秀的人才，使企业保持青春和活力。

(2)有利于企业的融资和股东投资信心的增强。良好的资金渠道和资金来源是企业扩大再生产、获取更大规模效益的一个重要方面。CI 企划塑造良好的企业形象，有利于增强投资者的安全感和信任感，获得银行的支持以及股民的信赖，从而增强企业的融资能力。

有关日本股票投资的某些专门杂志和书刊认为，企业名称的变更代表企业的革新，所以会影响该企业的股票价格。如日本冷藏株式会社为配合多元化经营的发展，于 1985 年将企业名称改为“NICHIREI 株式会社”，结果该公司的股票价格飞涨，超过 400 日元。美国一些著名研究机构的调查结果也表明，企业名称改变后，两个星期内就可以看到股票市场相应的变动。当然，这种变动有积极的，也有消极的。

(3)有利于企业扩大流通渠道。国外某位研究企业形

象的知名专家认为：“购买与销售之间关系的基础有两个方面：一方面是经验，另一方面是形象。作为一个贸易公司，如能以相对低的价格买到高质量的产品，那么公司的声誉会因此得到提高。能做到这一点，应该归功于公司单独统一的企业形象。如果公司是多种经营的公司，而且使用一系列的公司名称进行经营，那么，这些贸易公司就不会出现上述的情况，供应商会凭借他不同的经验介入贸易关系之中。”可见 CI 企划有利于企业建立一个统一庞大的形象，使供应商愿意以低价批量供给产品。这一原理也同样适用于推销商。

总之，CI 企划所创造的优良企业形象，可以增强供应商和推销商的供销信心，促进推销商更为勤奋地工作，使企业建立起长期稳定的供销网络和很好的供销关系，不断扩大产品的销售。

2、有利于获得消费者的认同

名牌在消费者看来，是一种信任的标志，也是一种荣耀的象征。名牌所体现的价值，让消费者认为即使花费比同类商品高出很多也值得购买。

英国的一家策划顾问公司负责人奥立佛通过参加名牌产品的商务活动而与世界 1 000 多家优秀企业客户接触后认为：“对名牌产品有着高度认识的企业必然成功，从效益来看，向名牌产品的投资令人难以相信地低廉，与企业界所有的经营投资，如研究、开发费和宣传费用、广告费等相比，具有极高的投资效益。”CI 企划正是通过对名牌的缔造来赢得消费者的认同。

3、有利于企业公共关系的运转

企业的公共关系是直接为企业的经营发展服务的，它通过传递企业的有关信息来协调企业与公众的各种关

系。企业的 CI 企划，有助于信息传递的可信性、真实性和统一性，使企业的公共关系活动得以顺利开展。

因此，企业的 CI 企划使企业信息的传播更为简单化，更易于公众识别和认同，从而达到最佳的沟通效果。同时，CI 企划本身创造的优良企业形象也使公共关系的运转有了更为坚实的基础。

四、CI 导入程序

CI 企划在制定之前就应对其内容进行整体规划，以适应企业的发展要求。在实施之中，要根据环境的变化进行调整，使其适应市场的复杂性。实施之后，要对效果进行评估，总结经验，吸取教训，使 CI 企划在发展壮大过程中充分发挥作用。

现代企业导入 CI，必须把握最佳导入时机，并按照企业的经营理念 and 导入时间计划，循序渐进地作业，这样才能达到预期的效果。

（一）CI 导入的准备

以企业最高决策者为中心设立 CI 筹备委员会，先研究 CI 计划，慎重研讨企业必须实施 CI 的理由，了解 CI 实施的意义和目的，然后再决定 CI 计划的大概范围：是改良企业标志、象征造型，还是要彻底重新研讨整个企业理念？

筹备委员会的主任可由董事长兼任，或由董事长委托代理人担任。如果是后者，则此委员会的主任将来可能会担任 CI 执行委员会的主任，但最好是由董事长兼任。因为 CIS 企划是决定企业长远未来的战略问题，董事长兼任才最具权威性。筹备委员会的成员，一般而言都是从企业内各部门的中级以上主管选出，以 5~10 人为宜，过多或过少都不便于具体运作。

同时，企业还可以请专家来企业演讲，或派人到已经实施过 CI 企划的企业，听取他人的经验和教训，作为借鉴。

一旦决定实施 CI，就要组织 CI 委员会，并设计今后计划的预定时间表。在此阶段，必须决定委托哪一家 CI 专业机构、专业公司，听取计划的设计意见。依照 CI 基本程序，一般 CI 的导入时间约需一年半左右，最短也需一年时间。

（二）分析企业现状

企业现状分析包括对企业内部环境和外部环境的分析。

关于企业内部环境分析，最重要的是和企业最高决策者沟通，以便对企业的经营现状、内部组织、营运方向等问题深入探讨，为开发设计做出正确导向。同时还要和企业各阶层人员面谈，进行企业形象调查、视觉识别审查等，找出企业目前所存在的问题，以使 CI 计划中的问题明朗化。

企业外部环境分析，是指社会背景和企业环境的分析。如当前经济政策、经济形势；社会、时代发展趋势；科技发展现状与趋势分析；企业管理现状与趋势分析；当前市场状况分析；其他企业形象、地位分析等相关分析活动，以确实掌握本企业在国内外同行业中的地位，并探索、研讨企业今后的发展方向。

（三）确定企业理念

根据上一阶段对企业内外现状、环境的分析，重新研讨、审视企业理念和事业领域。

企业理念是企业之魂。如果企业理念存在盲目性或已不能适应企业发展和时代变化，那么就难以正确树立

企业良好形象，同时会给企业的发展带来障碍和负面影响。因此，在企业推行 CI 时，一定要重新审视企业理念，制定出适合企业发展的新理念，赋予企业理念时代性的内涵，以便于塑造企业的新形象，指导企业的未来发展。

（四）调整企业结构

根据企业理念、事业领域和企业现状分析，探讨企业现状，调整企业结构，改善企业管理体制。在 CI 专业公司、外部专业智囊人员或本企业专业组织人员的协助支持下，重新设定企业内的组织结构、管理体制，以及信息传达系统，形成新的企业体制。

（五）整合 BI 和 VI

行为识别是指通过企业结构的整合过程，必然会表现出新的企业活动。员工行动方面，企业可积极地促进内部行为改善，展开企业理念的贯彻实施计划，使企业整体行为统一化。

视觉识别是指通过视觉感官来识别事物。心理学成果表明，在人获得外界信息的五个感觉中，视觉获取的信息约占 83%，所以应特别注意视觉标识系统的统一。通过统一的视觉识别体系，把企业理念有效地传递给公众。

这一阶段的工作可细分为基本设计要素的开发、应用设计系统的开发、实施设计系统开发和实施几个阶段。

制作应用设计系统，还必须考虑企业主要采用哪一种媒介来表现理念的行为。如是连锁企业，则以各店铺为主要媒体；如果是制造厂商，则产品和产品包装是主要媒体；如果是运输业，其主要媒体则为车辆。

（六）制作 CI 手册

CI 企划的最后一步是制作 CI 手册。

企业通过制作 CI 手册,可以将企业情报传达的每个基本设计的应用要素以简洁明了、正确的图解,来说明企业 CI 战略的企图与概念,统一整体企业形象,贯彻设计表现精神,作为所有设计的最后准则。通常情况下,CI 手册包括以下几方面的内容:

1、CI 战略导入介绍

企业董事长、总经理的致词;企业经营理念、企业文化和未来发展情况;CI 导入的背景、动机和目的;CI 手册使用方法的解说。

2、基本要素

标志、标准字、标准色;标志、标准字、标准色的变体应用设计;标志、标准字的制图法和标准色的使用法;附属基本要素(包括字体、企业造形、象征图案、版面编排的方式等)。

3、基本要素组合

基本要素的组合规定;基本要素组合系统的变体设计;禁止组合的情形;

4、应用要素

事务用品;标志、标牌、招牌;广告媒体;交通运输工具外观设计;企业建筑物、办公环境、与办公辅助用品;商品包装设计;员工制服设计;展示设计。

5、标志、标准字印刷的样本与标准色色票

CI 手册也并非一成不变的,在相对稳定的同时,随时间的发展,不断吸收和检验,手册内容可能会删除或变更。所以,在制作手册时必须考虑到内容变动的处理方法。只有这样,才能适应时间的变化,实践的检验,从而发挥 CI 手册的最大效用。