



现代公司总监（五）

周滔编著

目 录

企划总监 (续)	1
战略企划 (续)	1
战略企划的实施与控制	1
产品企划	21
产品企划概述	21
产品开发企划	24
产品定位企划	37
产品价格企划	48
绿色产品企划	60
营销企划	76
营销企划概述	76
目标市场企划	82
销售渠道企划	88
促销企划	108

企划总监（续）

战略企划（续）

战略企划的实施与控制

有了精心制定的战略规划，并不能保证战略的预定目标得以圆满实现，还需要做好战略企划实施的各项统筹工作。这些统筹工作作为企业战略企划的重要组成部分，同样是企业战略实施不可缺少的内容。

一、战略企划的组织

（一）组织结构的建立

1、组织结构的类型

为了便于管理，每个企业都要分设若干管理层次和管理机构，明确各自的职责和权限，以及相互间的分工协作和信息沟通方式，这样的上下左右协调配合的框架结构，就称为组织结构。企业的组织结构有多种类型，具体来说有以下几种：

（1）职能型结构。单一职能型是指这样的一种结构：企业中的每一个单一的部门都负责一项基本的商业职能，如财务、营销、制造或采购。在具体实施中，这种结构的基本特征是按照商业的职能进行专业化的劳动分工。构成职能型结构的基本单元被称为部门。每一个部门都接受来自企业总部的指导，并且单一部门一般无法脱离企业而独立存在，除非该部门能够和独立企业签约

以确保其他职能的存在。

(2)多分部结构。多分部结构由一系列自治的分部组成，并接受总部的领导。总部一般拥有一个为各分部提供有关内外部商业环境方面信息的部门。多分部结构不是按职能来组织，而是按产品、相关的经营单位、地区或顾客类型来进行组织。

(3)矩阵结构。矩阵结构的组织形式是企业同时按多个维度(通常是2个)进行组织，可以采用任何一种特定的维度组合，包括产品集团和职能部门，或者包括两种不同类型的分部(如地域和客户分部)。工作在矩阵结构的交界处的通常是中层经理，他们同时向两个上级报告有关工作情况。例如，中外合资企业北京巴威电站锅炉有限公司实施的“项目管理”就是一种矩阵结构，每个项目组负责一个具体的锅炉项目，项目组要与企业各职能部门进行横向协调。

(4)网络结构。处于一个网络中的各个工作小组，可能以职能、地理区域或顾客类型为基础来进行组织。但这些小组间的联系，却更多的是按照所承担的共同任务的一些要求来管理，而且这些要求是经常变化的，并不是像其他结构那样，按照一些正式的权位级别来实施管理。如今，大多数企业都与供应商、经销商、政府甚至自己的竞争对手建立了某种形式的网络结构。如果说收购和接管是要将企业合并成一个更大的联合企业，那么网络关系则是在享有自治权的合伙人之间，在自愿组成联盟的基础上，建立的临时性的业务关系。信息网络的发展促进了组织网络的发展，这一发展使网络形式成为以知识为基础的经济社会所需要的一种结构模式。

2、组织结构的选择

按照实施既定战略的要求，调整企业的组织结构，需要在上述多种类型中进行选择，除了遵循组织原则外，还应考虑多方面的因素。这里，首先应明确评价组织结构是否有效的标准。

著名的管理学者彼得·德鲁克提出：有效的组织结构应当能促进组织目标的实现。要做到这一点，他提出了三个问题：为了达到组织目标，哪个领域需要优先考虑？哪些领域业绩不佳，就将危及组织的效益（如果不危及组织的生存的话）？什么价值观念对企业具有真正的重要性，是产品质量、产品安全性，还是用户服务？回答这三个问题，就可发现那些对实现组织目标至关重要的关键领域和活动，这可作为建立和调整组织结构的基础。组织的其他活动领域应当按照它们对实现组织目标的贡献来排列，贡献大小决定了它们的次序和位置。关键活动绝不应从属于非关键活动，能产生收入的活动绝不应从属于不能产生收入的活动。根据对实现目标的贡献来建立组织结构，将大大增加实现目标的可能性。

（二）人事安排与激励方式

1、人事安排

根据战略企划实施的要求，建立或调整了企业的组织结构之后，紧接着就需要进行人事安排，这是战略企划实施的重要步骤。同组织结构一样，人事安排也应随着战略变动而不断变动。

人事安排主要体现在对管理者的选择上。不同类型的管理者分别与不同的战略相适应：

（1）动态产业的专家。他们的知识、能力、经验等都集中在某个特定的产业方面（即精通一行），而且积极进取，比较适应采用纵向或横向一体化战略的情况，让他

们独当一面。

(2)分析型经营组合管理者。他们有分析头脑，有多种产业的知识，能管理多样化的产品线，比较适应采用多样化战略的情况。

(3)谨慎型利润计划者。他们有生产或工程背景，有预算控制和执行标准化程序的经验，风格比较保守，适应采用稳定型战略的情况。

(4)转向专家。他们有迎接挑战、为弱小企业寻找出路的经验，比较适应采用紧缩型战略的情况。

(5)职业的清算专家。他们善于为破产企业办理清算事宜，适应采用清算战略的情况。

2、激励方式

激励方式的选择是激励手段设计的重要内容。可考虑以下几方面因素：

(1)代理关系是相对于市场而言的，对于企业内的不同岗位上的员工，代理关系的必要程度也是不同的。例如，对于在门卫、司机班、文印室等部门工作的员工来说，企业与他们建立代理关系的必要程度最低，他们的业绩也很容易被观察到，如果他们过分地偷懒，企业很容易通过劳动力市场替换他们。所以，企业常用短期合同来处理这些雇佣关系，其工资完全由市场来决定，几乎没有任何按业绩付酬的规定。与之相对应，在企业中那些位于主要部门中的员工，如大部分技术熟练的工人和专业技术人员，他们对企业利润的贡献是巨大的，这些员工常常在一家企业工作许多年，从市场获取这些人员的技能往往成本很大，因而，企业与他们建立代理关系的必要程度很高。

(2)流动性较低的员工更能接受把报酬与工作年限

结合起来的方案。例如，一般认为，大学里采用注重研究工作资历的终身聘任政策，不仅会鼓励已有的教员把大部分时间花在研究工作上，还将吸引到那些希望成为熟练的研究人员的新的教员。

(3)具有有限责任的代理人(企业或员工)更愿意接受这样的合同：如果失败，征收大笔罚金，而如果成功则提供更大数额的奖励。因为如果是这样，具有有限责任的代理人可以以事实上并不用承担的大的风险，换取能够获取的更大数额的奖励。

二、企业职能性战略的制定

企业职能性战略是为保证企业经营的总体战略和战略经营单位战略的实施，由各职能系统分别制定的战略。企业职能性战略期限较短，内容较具体，主要包括市场营销战略、生产战略、研究开发战略、财务战略、人力资源战略、经营战略等。

跨国经营的效益分析

一般来说，在做好结构调整和人事安排之后，各职能部门就应按照企业总体战略和战略经营单位战略的要求，分别制定其职能性战略。在此基础上，就可以将战略规划通过年度计划或预算加以落实，从而保证战略企划的顺利实施和战略目标的实现。

为了防止或克服预算管理可能出现的问题，国际上通常采取下列有效的改进措施：

(一)灵活预算

这是为了克服预算的不灵活性，以及下级搞“预算游戏”带来的问题而采用的，通常用于费用的预算。此预算规定在不同生产量(或销售量)下原材料、人工和其他费用的多种限额，便于日后按实际生产量(或销售量)

进行检查考核。

（二）零基预算法

这是为了克服“掩盖无效性”的问题而采用的一种预算编制方法，即在编制新的年度预算时，所有拟列入预算的项目（包括那些已经投入费用的项目在内），都要一视同仁地进行严格的成本—效益分析，按所能带来的效益排出顺序，优选那些效益好的项目。如项目效益不好，纵使过去已投入费用，也可能被筛掉。

（三）规划预算法

这也是一种新的预算编制方法，即以规划的项目作为对象来安排其预算，而不是像过去那样按职能部门、单位来安排。每个规划项目都有一定的目标，其费用按与目标相联系的产出来安排，如项目要跨年度，则其预算也要跨年度，以表明全部的资源需要量和可能的后果，今后按项目的预算来进行检查考核。

三、战略企划的实施

战略企划一经选择确定，管理者的工作重心就要转移到战略企划实施上来。战略企划实施是贯彻执行既定战略规划所必需的各项活动的总称，也是战略管理过程的一个重要部分。

战略企划实施的重要性是显而易见的。制定战略就是为了要实施战略。如果精心选择了战略而不付诸实施，或不认真地组织实施，则以前的努力纯属白费。企业的环境复杂多变，无论战略企划如何周详，在执行过程中还是会遇到这样或那样的新问题，这些问题必须在战略企划的实施中加以解决。实施得好，不但可以保证战略取得成功，而且可以克服原定战略的某些不足，使之趋于完善。

实施战略企划，主要包括如下具体内容：

第一，根据战略企划的要求，建立和调整企业的组织结构；

第二，根据战略企划的要求和调整后的组织结构，重新安排人员，特别是执行战略企划的主要负责人；

第三，要求各职能系统按照企业总体战略和企业业务战略的要求，分别制定其职能性战略；

第四，将各项目标和战略落实到计划或预算中，组织计划或预算的执行；

第五，做好对员工的思想教育工作，完善企业文化，用以指导和规范员工行为；

第六，健全激励制度和纪律制度，形成良好的激励机制和约束机制；

第七，建立健全战略企划控制系统，确保战略企划的顺利实施和预定目标的实现；

第八，在实施战略企划的全过程中，加强组织领导和指导工作，这是决定战略企划实施成败的关键因素。

鉴于活动内容很多，企业有必要在开始实施之前，制定一个战略企划实施的计划，将各项活动合理安排，分出轻重缓急，依次进行，保证工作质量。

四、战略企划的控制

战略企划的基本假设是所选定的战略将能实现企业的目标。然而，在战略企划实施过程中，一方面企业中每个人会由于缺乏必要的能力、认识和信息，对所要做的工作不甚了解，或不知道如何做得更好，从而出现行为上的偏差；另一方面由于原来战略企划制定的不当或环境的发展与原来的预测不同，造成战略企划的局部或整体已不符合企业的内外条件。因此，一个完整的战略

企划过程就必须具有战略控制，以保证实际的成果符合预先制定的目标要求。

（一）战略控制的涵义及原则

1、战略控制的涵义

战略控制是指企业在实施战略企划的过程中，能动地监督和检查企业为完成目标所进行的各项业务经营活动，评价实施所获得的绩效，以便发现问题与差距。通过认真分析和研究来调整战略，纠正偏差，协调好内外部环境中各种相关因素，使企业各战略单位继续保持目标一致，协同努力，实现企业战略目标。

2、战略控制的原则

战略控制的原则主要有：

（1）控制所利用的信息应当是反映事实真相所必需的最低限。过多的控制信息会造成混乱。应集中力量抓住重点，即注意会对业绩成果产生 80%的影响的因素。

（2）控制应当抓住那些有意义的活动和成果，而不管在测定上有多大困难。例如，各事业部之间的协作对企业业绩至关紧要，那就需要有一些定性的或定量的指标来测定协作的程度。

（3）控制应当是及时的，以便在事态恶化之前就采取纠正措施。在反馈控制之外，必须结合采用前馈控制和现场控制。

（4）应当同时采用长期业绩测定和短期业绩测定，避免行为短期化。

（5）应当针对一些例外情况进行控制，即只对超出预定范围的活动或成果采取纠正措施，集中注意新问题等。

（6）着重对达到和超过目标者实行奖励，对未完成目标者进行惩罚。但是惩罚过多，不但会挫伤员工的积极

性，而且可能出现虚假报告或故意降低标准的现象。

（二）战略控制的类型

根据战略企划实施的阶段，战略控制可分为反馈控制、现场控制和前馈控制。

企业的各项业务活动都可以看做是由投入转换为产出的过程。将活动的实际业绩成果与预定标准相比较，发现差异，采取纠正措施，这就是对活动的产出的监控，称为反馈控制。反馈控制以已发生的、过去的问题为基础，并要经过信息反馈、分析原因、消除差异的过程，但在时间上必然滞后，存在着已发生的损失不可挽回的缺点。

2、现场控制

现场控制就是直接监控正在进行的业务活动，考察和分析投入转换为产出的过程，发现问题及时给予指导和解决。这种控制也有标准作为依据，主要是目标、计划、技术操作规程等。它不待过程全部结束就能发现和解决出现的问题，从而可减少许多损失。

3、前馈控制

前馈控制则是以业务活动的投入作为监控对象，事前制定出投入的标准，再以实际投入与预定标准相比较，发现差异，采取纠正措施，从而可以在业务活动开始时就防止问题和损失的出现。这种控制适用于人力、物力和财力等各类投入。

上述三类控制都是不可缺少的。没有反馈控制的信息资料和工作经验的积累，前馈控制和现场控制就难以奏效。特别是在对过多层次目标进行控制时，把制定目标、纠正偏差、重新制定目标作为一个连续过程来看待时，反馈控制往往就是前馈控制的前提条件。

（三）战略控制的程序

从战略企划实施状况来看，企业的总体战略是随时间推移逐步实施、演变或完成的。在这个演变过程中，企业应把明确的目标、统一的指挥步调、有效的时间期限与内外环境中的各项因素相结合，检验和评价各种动态状况和业绩水平，完成企业战略的有效调整和修缮。一般来说，战略控制过程包含这样几个步骤，即建立控制标准、衡量业绩、业绩比较和行为调整。

1、建立标准

企业进行战略控制要有一定的标准，不能盲目和凭感觉进行。已制定好的战略目标本身即是一种标准，但这远远不够，因为企业战略控制正是对这些战略目标的实施情况加以控制和评价的。战略目标与控制标准正如一则数学公式需要证明一样，需采用其他的方法说明或证明公式的合理性和完整性。战略企划控制应根据目标实际情况制定相应的评控标准，同时应注意高层管理者对控制与计划间的功能关系。标准即是衡量企业经营绩效的尺度。对企业战略的控制也是这样，把企业战略的各种目标通过定量或定性的评价，就能够对战略企划的实施情况有清晰的了解。企业的各种生产与经营活动都在控制范围之内，其中最主要的内容有：时间标准、财务标准、人力资源标准和实际标准。

（1）时间标准。如果战略目标没有了时间的衡量标准就变得毫无意义。财务标准的衡量更需要一定的时间范围作为基本条件。时间标准可衡量战略企划实施完成的速度和期限内的效果，因此对任何战略经营单位的各类战略目标应有一个适宜的时间要求。除此之外，对于企业信息流通的效果也应有一个效率要求。由于信息的合

理流动、收集和使用的程度不同，标准问题对战略企划的实施会产生极大的影响，而信息时间效果的任何一种因素都表现得更为明显。企业可以从人员信息、网上信息、部门信息、财务信息、市场信息、政府信息、技术专家信息、文献报刊信息、行业信息等方面获取，并根据企业各功能部门信息资源交流使用状况制定相应的控制标准。

(2)财务标准。财务标准是战略企划实施评价、控制的最主要的目标之一。它主要包括企业的产品成本、管理成本、投资回报率、债务、资金流动水平和利润指标等。

(3)人力资源标准。人力资源标准指企业高层管理者根据企业的技术与规模化要求，对企业管理人员和全体员工开发和培训的要求和标准。

(4)实际标准。实际标准是一种对有形物资完成情况的衡量标准，包括对产品或服务的数量与质量的完成情况，仓储运输的实际结果，以及营销量与产品市场占有率等。企业往往制定一些定量及定性的评控方法来进行管理控制。企业对于各战略经营业务单位的评控标准有时难以均衡。如对生产一线员工与技术研究开发部门人员的业绩评价就不易把握。企业应根据各经营单位和各类人员的具体作用以及行使的功能确定相应的衡量标准，充分发挥各类人员和团体的优势能力。

2、评价工作成绩

评价工作成绩是指将实际成绩(即控制系统的输出)与确立的评价标准相比较，找出实际活动成绩与评价标准的差距及其产生的原因。这是发现战略企划实施过程中是否存在问题和存在什么问题，以及为什么存在这些

问题的重要阶段。

在评价工作成绩时，企业不仅将实际成效与评价标准或目标相比较，而且也应当将自己的实际工作成绩与竞争对手相对照。这样的比较更能发现自身的长处或弱点，以采取适当的纠正措施。对于竞争对手以及同行业平均的绩效水平，可以从统计年鉴或行业协会所发表的季度或年度报告中获取。

评价工作成绩中的主要问题，是要决定将在何时、何地以及间隔多长时间进行一次评价。为了提供充分而及时的信息，应当对工作成绩进行经常性评价。但是，如果做得过分，员工感到对他们的工作评价过于频繁，可能会产生负面影响；另一方面，如果评价过于频繁，也使得评价过程的费用变得太高，消耗许多资源。因此要根据所评价问题的性质及对战略企划实施的重要程度，确定合理的评价频度。此外，紧迫性是工作成绩评价中要考虑的另一个重要问题，必须及时地识别问题，并采取纠正措施。

3、反馈

必须针对战略企划实施过程中发现的问题及其所产生的原因采取纠正措施，这是战略控制的目的所在。如果制定了评价标准，并对工作成绩进行了评价，但并未接着采取恰当的行动，则最初的两步将收效甚微。当然，如果工作成绩标准恰好得到满足时，可以不采取纠正行动。但如果评价标准没有被满足，管理人员就必须找出偏差的原因并加以纠正。

实际工作成绩与评价标准发生偏差的原因很多，下面列出发生偏差的某些可能原因：

(1) 战略目标不现实；

- (2)为实现战略目标而选择的战略错误；
- (3)用以实施战略的组织结构错误；
- (4)主管人员或作业人员不称职或玩忽职守；
- (5)缺乏激励；
- (6)企业内部缺乏信息沟通；
- (7)环境压力。

这些原因表明，战略控制过程的输出结果影响着战略管理过程的其他阶段。例如，如果某一战略经营单位的利润低于预期水平，则需要重新检查该单位的战略目标；如果工作成绩欠佳，可能是由于主管人员的不称职或玩忽职守，在这种情况下就必须撤换这些主管人员。这样，整个企业的战略管理过程实际上是一个反馈系统，它依据控制系统和组织环境的信息而必须经常地加以调整。

(四)战略控制系统的建立

1、战略控制系统的组成

在战略企划实施的控制系统中有三个基本的控制系统，即战略控制系统、业务控制系统和作业控制系统。战略控制系统是以企业高层领导为主体组成的团体，它关注的是与市场环境有关的因素和企业内部绩效；业务控制系统关注的是企业下属单位在实现构成企业战略的各部分策略及中期计划目标的工作绩效，检查是否达到了企业战略为它们规定的目标，业务控制由企业总经理和下属单位的负责人进行；作业控制系统是对具体负责作业的工作人员日常活动所进行的控制，关注的是他们履行规定的职责及完成作业性目标任务的绩效，作业控制由各基层主管人员进行。

在这三个控制系统中最为突出的是业务控制系统，

因为业务层是企业运作的主体，这里如果出现问题，那么损失将是无法估计的。因此，本节对它进行单独的论述。

业务控制是在战略决策的指导下，为了战略的成功实施，对企业内部各部门的业务进展情况进行的控制，主要的业务控制有以下五个方面：

(1) 财务控制。这种控制方式覆盖面广，是用途极广的非常重要的控制方式，包括预算控制及比率控制。

(2) 生产控制。生产控制即对产品品种、数量、质量、成本、交货期及服务等方面进行的控制，可分为产前控制、过程控制及产后控制等。

(3) 销售规模控制。销售规模太小，影响经济效益；太大，则占用资金太多，也影响经济效益。为此，要对销售规模进行控制。

(4) 质量控制。包括对企业工作质量和产品质量的控制。质量控制是动态的，着眼于事前的和未来的控制，其难点在于全体员工质量意识的形成。

(5) 成本控制。通过成本控制使各项费用降到最低水平，达到提高经济效益的目的。成本控制不仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，而且还包括对会议、时间等无形费用的控制。

完成了这五个方面的任务之后，即可使业务控制系统正常而有效地运转，也为企业的正常运作奠定了牢固的基础。

2、信息网络系统的控制

企业的战略信息系统是一种以计算机技术为基础的网络结构，为高层管理者进行企业策划、决策与管理控制提供极为有效的信息来源。信息源包括经济、环境、

销售和市场等各类状况。这种网络系统有两种类型，一种是全球性或全国性的因特网；另一种则是建立企业内部的计算机信息网络系统。通过因特网系统可收集、搜寻到全世界各地各行各业的大量信息，也能实施交易行为或者联络和通讯。

企业内部信息系统则可联系企业内部各战略业务经营单位，随时随地可以浏览和观察各部门的历史和即时经营状况；也可以随时发布行政指令进行有效管理和监督。这些系统起到了天涯咫尺的便利功能。有了这种信息网络系统，各种财务预算控制、生产经营管理、全面质量管理、成本控制、销售服务业绩水平、市场环境因素、行业竞争状况等所有信息都可随时搜寻，用于判断、决策与控制评估，甚至采用适当的应用软件，分析企业战略目标实施的状况和业绩水平，提出下一步的管理技术方案。企业有了信息网络的帮助，就可以使各战略业务经营单位相互沟通，相互学习，共享资源，合理分配，协调合作，节省时间，改善业绩水平。

【案例】

注重分析有的放矢

——稀世宝的市场战略企划

[案例介绍]

(一) 市场现状与分析

1、市场背景

(1) 饮料市场竞争激烈。饮料市场不断被细分，众多果汁、功能饮料不断涌现，瓜分着消费者的钱袋，挤占着饮料水的市场。

(2) 品牌繁多。饮料水分为纯净水(包括太空水、蒸馏水)和矿泉水两大类。全国共有这两大类生产企业各