



# 企劃案撰寫規劃

---

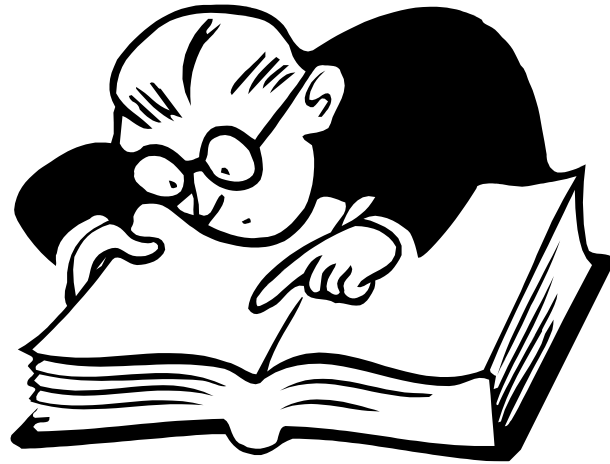
# 講授綱要

- 壹、企劃入門
- 貳、擬定企劃案的步驟
  - 一、定義問題&目標
  - 二、蒐集、整理並分析情報
  - 三、激發創意
  - 四、撰寫企劃案
- 參、透視企劃人
- 肆、結語



# 壹、企劃入門

- 一、企劃是啥花？
- 二、鑑往知來談企劃
- 三、企劃要素
- 四、觀念釐清



# 一、企劃是啥花？

- 為達成預定目標或解決問題，所採取一連串情報蒐集、整理及分析，以激發創意，整合資源並進而提出企劃案的過程。



# 企劃與計劃之差異

資料來源：郭泰著，「如何寫企劃案」，遠流出版

企劃	必須有創意	無天馬行空 中生有	掌握方向 原則	WHAT TO DO (做些什麼)	活變的，多端	開創性	挑戰性大	須專長 業期訓練
計劃	不須創意	範按部就班 圍部一定	處與理 細程節 序	HOW TO DO (怎麼去做)	死一的成，不變	保守性	挑戰性小	只短期 須期訓練



## 二、鑑往知來談企劃

### ■ 1、談古論今

● 論語：「凡事豫則立，不豫則廢」

「行前定則不跲」

● 孫子兵法始計篇：

「多算勝，少算不勝，況無算乎？吾以此觀之，勝負見矣！」

### ■ 2、『不怕沒機會、只怕沒準備』



# 三、企劃要素

## (一) 創意性

- 想像比知識還重要，因為知識定義了我們目前已知與了解的一切，而想像卻指向我們可能發現與創造的一切。--愛因斯坦

## (二) 方向性

- JOHN DEWAY：「將問題明確地指出，就等於解決了問題的一半。」

## (三) 可行性

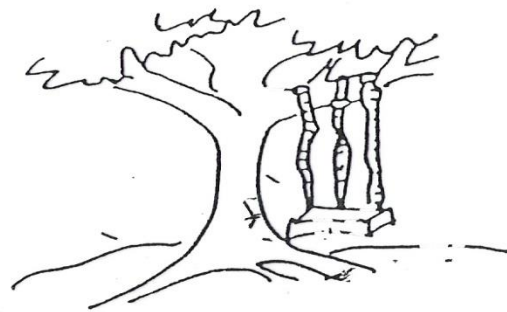
- 可行性可能基於獲利/成本/風險/時效/市場潛力/前景/...等觀點，思考其「需求必要性」
- 其次是否符合
  - 法令
  - 標準



# 可行性



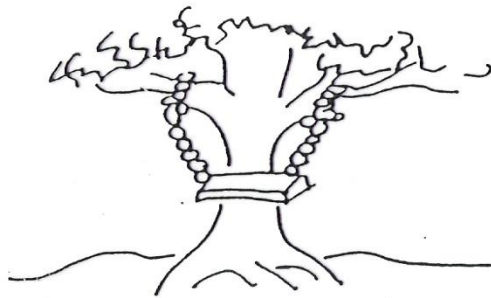
企 劃



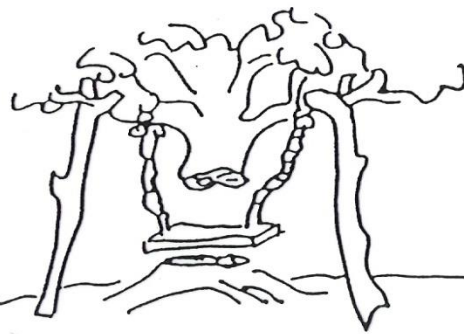
開 發



設 計



製 造



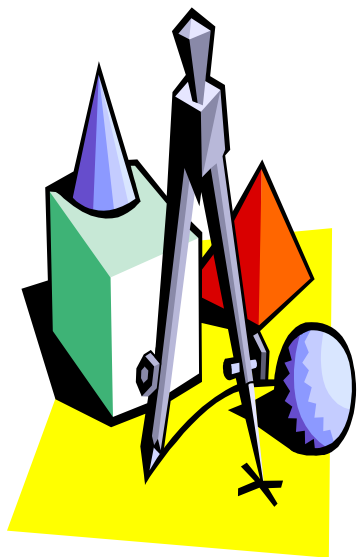
裝 設



使 用 者



## 四、觀念釐清



- 1、企劃功力的進階就像學習書法一般，從臨摹開始，而後樹立自己的風格。
- 2、企劃案非一成不變，不可修改，須視實際需要而定。
- 3、最好的企劃案是即使不用言語補充，也能立刻瞭解內容。
- 4、理想的企劃案是在有限的經費、資源、人力、時間範圍內，達到最佳的效果。
- 5、企劃案的撰寫須講求「結構化」、「層次感」使人一目了然。

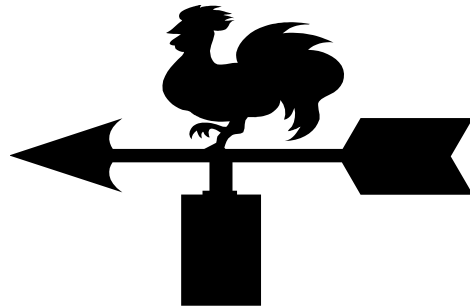
# 結構化-設立動物園的企劃案





## 貳、擬定成功企劃案的步驟

- 一、定義問題&目標
- 二、蒐集、整理並分析情報
- 三、激發創意
- 四、撰寫企劃案



# 一、定義問題&目標

## ■ 指出方向

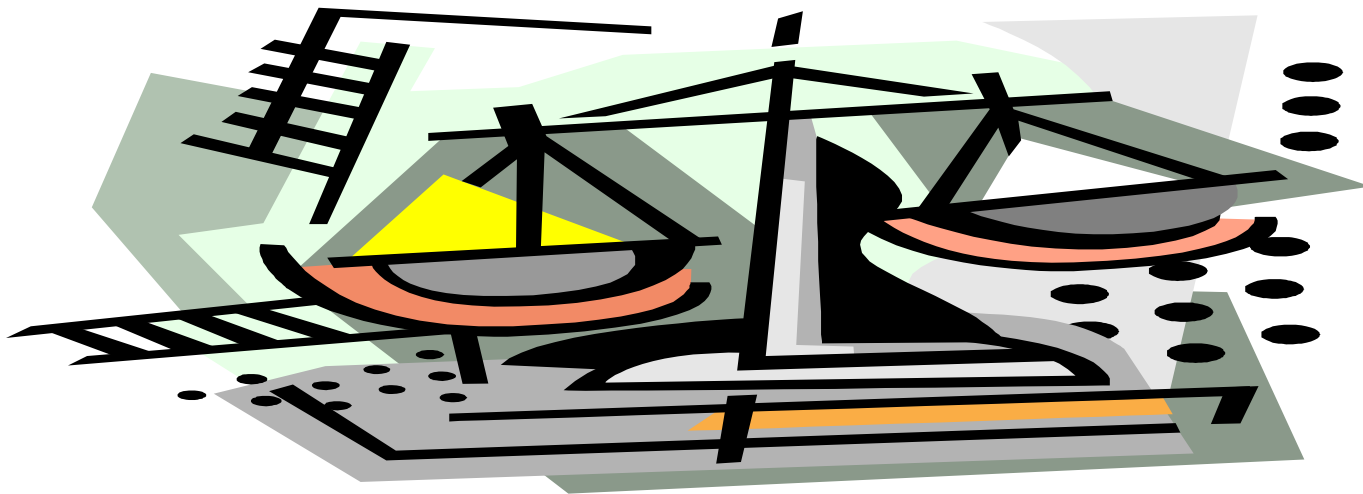
- JOHN DEWAY：「將問題明確地指出，就等於解決了問題的一半。」
- **【例】提高營業額之企劃**
  1. 提高營業額之企劃
  2. 提高營業額之促銷企劃
  3. 提高甲產品營業額之促銷企劃
  4. 提高甲產品營業額50% 之促銷企劃
  5. 提高本年度甲產品營業額50% 之促銷企劃



# 問題的看法

## 事與願違

實際現象理想/期望/標準/目標



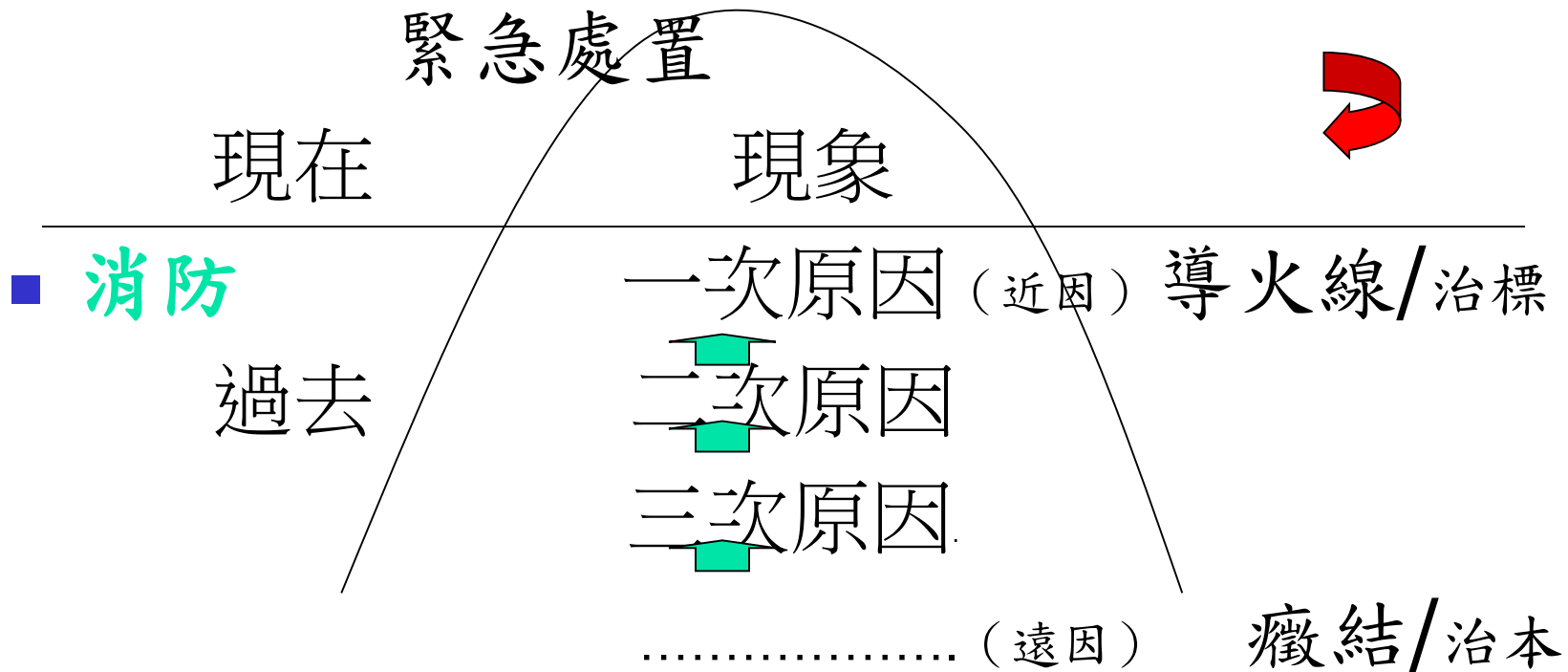
# 冰山原理



- 針對個人觀點，已證實的事實，以及顯露出的跡象來分析問題癥結所在，以求有效解決。
- 而解決問題與擬定對策始於有某些狀況需要被解決。有時，問題是由許多您不在意的事慢慢累積而成，直到有一天，我們才驚訝地發現它的存在及其嚴重性。
- 冰山原理主要在提醒我們須有耐心，在解決問題前須作全盤性的瞭解。

# 冰山原理—冰凍三尺,非一日之寒

## ■ 救火



# 【活動】收銀機的故事

## A、內容：

1. 在一個店內，一個商人正在關燈時，一個男人出現並要錢。
2. 店主打開收銀機。
3. 收銀機的內容物被抓取而那個男人離開。
4. 警察也迅速地被通知。

## B、題目：

- 【 】 1. 在店主正關燈時一個男人出現。
- 【 】 2. 那個男人是個強盜。
- 【 】 3. 故事上敘述那個男人沒有要錢。
- 【 】 4. 開收銀機的男人是店主。
- 【 】 5. 店主抓取收銀機的內容物後離開。
- 【 】 6. 有人打開收銀機。
- 【 】 7. 要錢的人抓取收銀機的內容物後離開。
- 【 】 8. 收銀機內有錢財故事未說明約多少。
- 【 】 9. 強盜要店主的錢。
- 【 】 10. 故事包含一系列的事件，但有一人：店主、要錢的人、警察。







# 企業/組織常見的目標

---

## ■ 獲利力

- 淨利總額、毛利總額、淨利率

## ■ 效率/生產力

- 成本的降低、費用的節省

## ■ 成長

- 資產的增加、銷售金額的增加、資本額的增加

## ■ 股東財富

- 股息、股價

## ■ 資源的運用

- 投資報酬率、資產報酬率、存貨周轉率

## ■ 對客戶的貢獻

- 產品品質/價格、貨真價實的保證

## ■ 對員工的貢獻

- 雇用安全性、薪資水準

## ■ 對社會的貢獻

- 納稅、社會公益參與、社會責任

## ■ 市場領導地位

- 市場占有率、組織聲譽

## ■ 技術領先地位

- 創新、創造力



# 目標設定的要件



## ■ 1、可衡量性

以具體的數據，作為衡量的依據，如「降低成本10%」而非「降低成本」而已。

## ■ 2、可接近性

設定的目標是可以達成而非高不可攀，如以增加身高至300公分為目標即是不可能達成。

## ■ 3、可挑戰性

以激發人類潛能為目的來設定目標。

## ■ 4、可回饋性

計畫執行後須與目標相查核，定期回饋。

## 二、蒐集、整理並分析情報

### ■ 情報意義&範圍



#### ■ 1、意義

為達成某特定需求目的，所匯集的知識總稱。

#### ■ 2、範圍

由定義可知情報無所不在，端視需求而定，一般如網際網路、報紙、雜誌、政府出版品、書籍、人物...等。

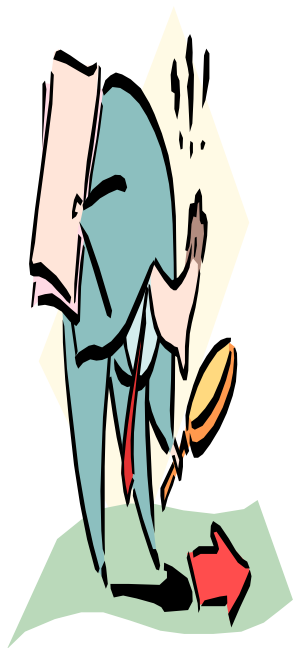
# 情報蒐集 & 管道建立

- ❖ 一個企劃人對於「情報」的認知態度上，除意識目的須明確外，並應朝兩方面來致力培養：
  - 1、具有敏感的情報觸角，形成全方位的雷達網
  - 2、在自己的知識系統中建立資料庫（Data Base）



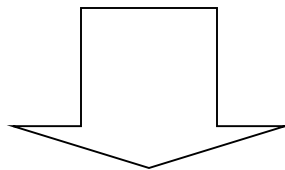
# 整理 & 分析

❖ 精神：「同中求異、異中求同」



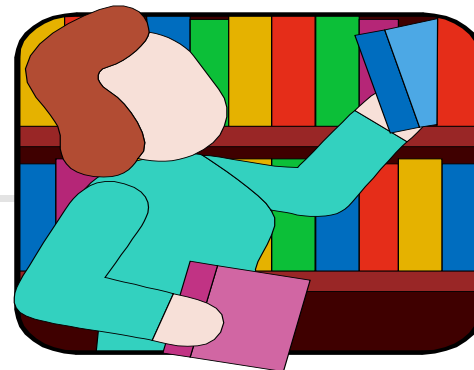
整理 & 分析

資料 (Data)



情報、資訊 (Information)

# 整理原則



## ❖ 考慮成本

❖ 人力、時間、經費...

## ❖ 思考架構、並且分類

❖ 視自己學習需求，選擇適合的分類，建立一套屬於自己的方法。

## ❖ 當機立斷的勇氣

❖ A、即讀：現在不讀以後沒機會，見必要的情報迅速處理。

❖ B、捨棄的勇氣：是否有保存的必要，不要有暫時保留的想法，否則書面文件垃圾山會產生；若未來能再度取得則丟。

## ❖ 善用顏色管理

❖ 迅速瀏覽、一目了然。

❖ 【例】卷宗、交通號誌、管路...等。

# 整理原則



## ❖ 加指標縮短檢索時間

❖ 【例】字典、資料檔

## ❖ 統一規格、方便建檔

❖ A4：一般常用，A3、B4——→ A4

❖ 文件活頁：取裝便利

## ❖ 註明出處

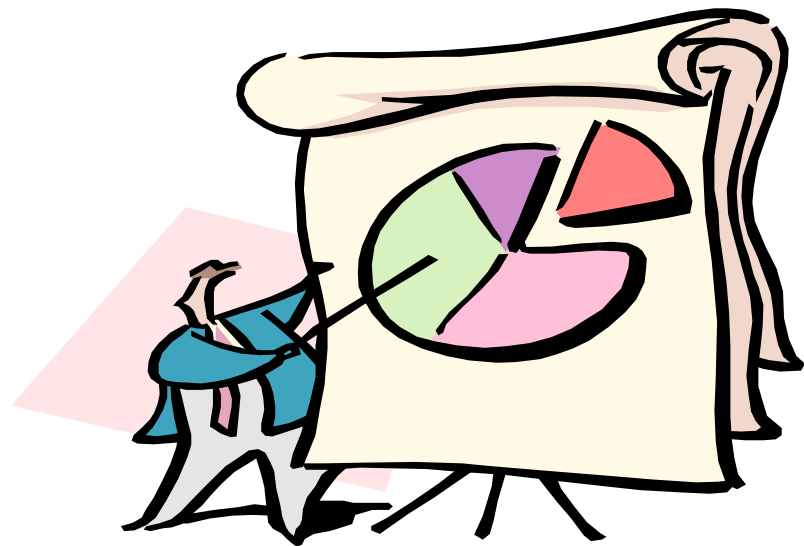
❖ 來源、日期、版頁、作者。

## ❖ 養成隨身筆記的好習慣

❖ 隨身攜帶袖珍型筆記，抓住稍縱即逝的靈感或情報。

# 企劃分析工具

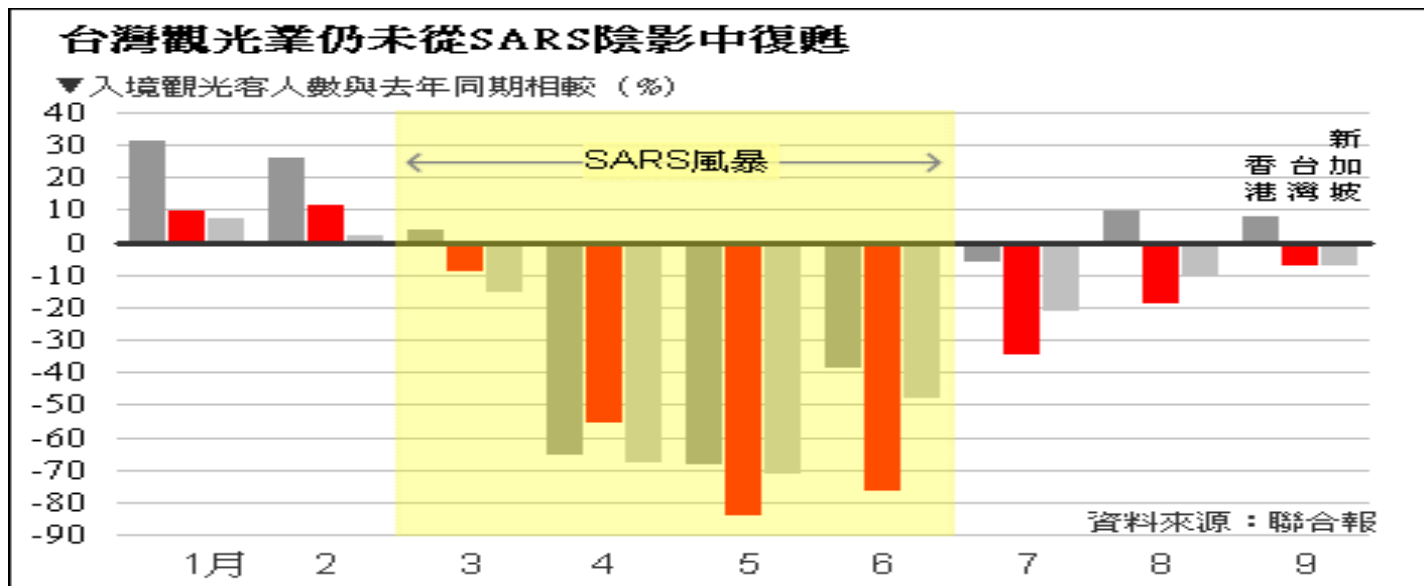
- 「圖表」是個不錯的企劃分析工具，具有如下優點：
  - 一目了然
  - 呈現對比
  - 層次分明
- 常用圖表
  - (1) 直方圖
  - (2) 圓形圖
  - (3) 座標圖
  - (4) 流程圖
  - (5) 甘特圖
  - (6) 特性要因圖
  - (7) 柏拉圖





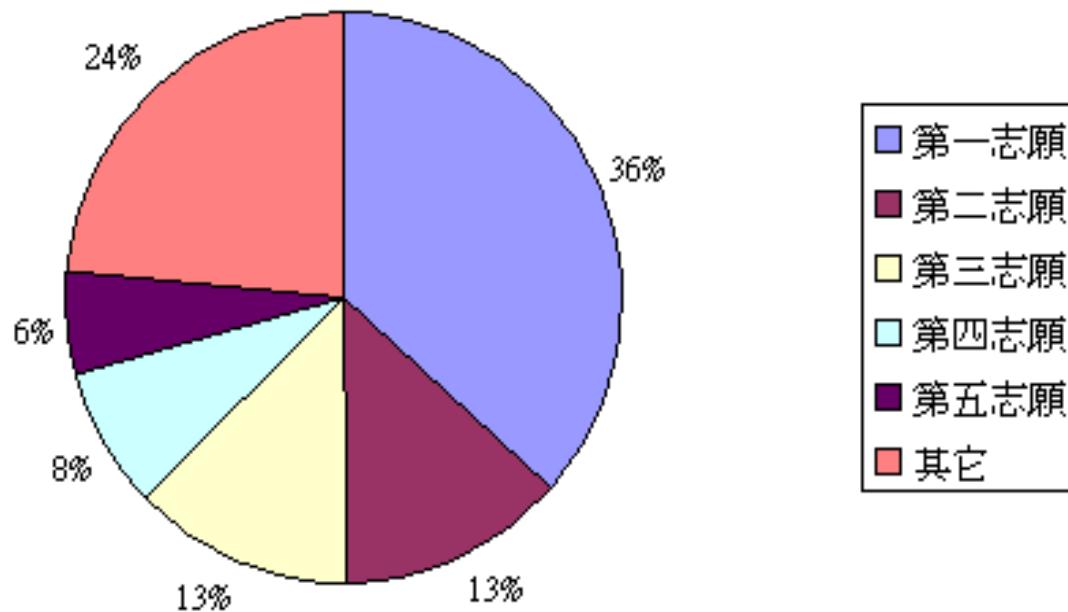
# (1) 直方圖

- 藉由垂直或水平長條圖形之高（長）度，顯示二個單位間之變化關係。



## (2) 圓形圖

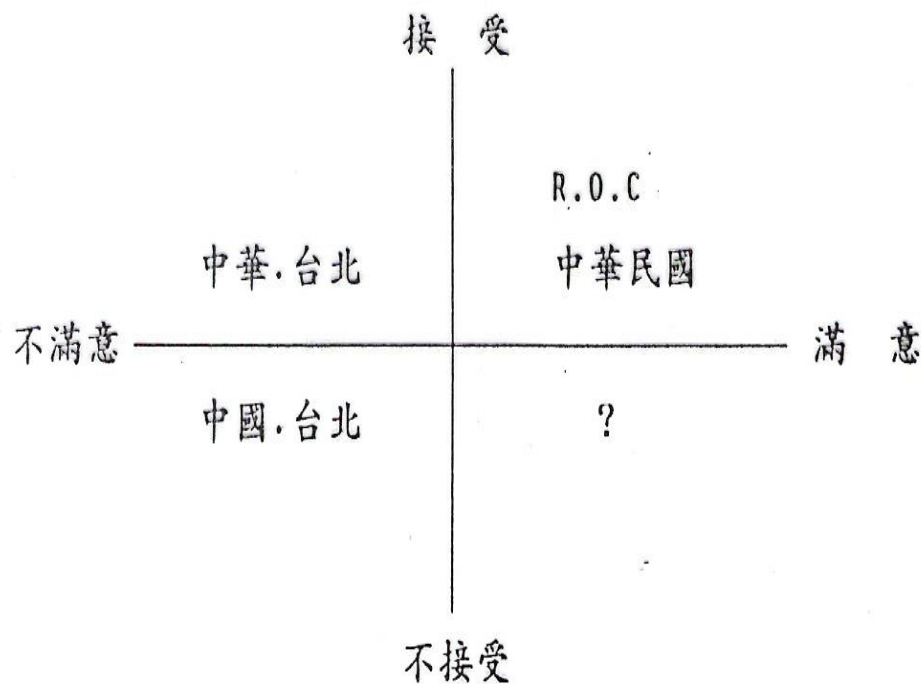
- 對描述各要素的佔占有率相當有助益，但缺點是遇到小數值比率時，較難表達。



### (3) 座標圖

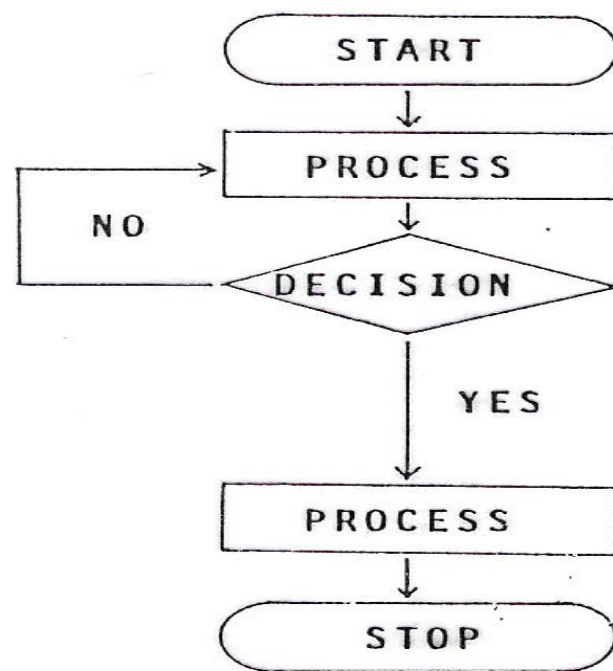
- 利用X軸與Y軸進行分析的方法，找出其相對因素，探索問題所在，常用於「定位」、「區隔」之表現。

<例>政府對我代表團出席國際比賽、會議名稱之立場



## (4) 流程圖

- 適用於「處理順序流程」、「表現前因後果關係」的情況，如電腦程式設計。



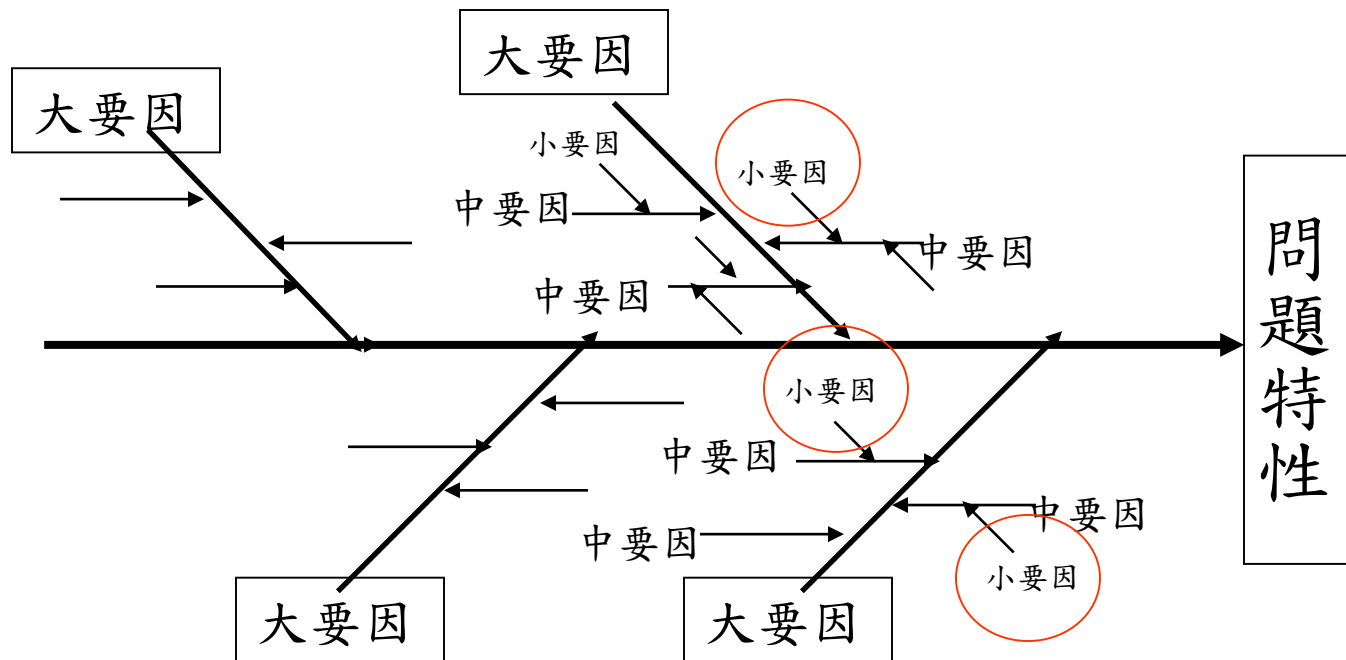
## (5) 甘特圖

- 由亨利.甘特 (Henry L. Gantt) 所創，它是為完成某一計畫，在擬定進度時，以「項目」及「時間」兩項要素製成圖表，用以控制進度。
- 預定進度-虛線/空格;實際進度-實線/滿格
- 甘特圖的延伸-5W3H

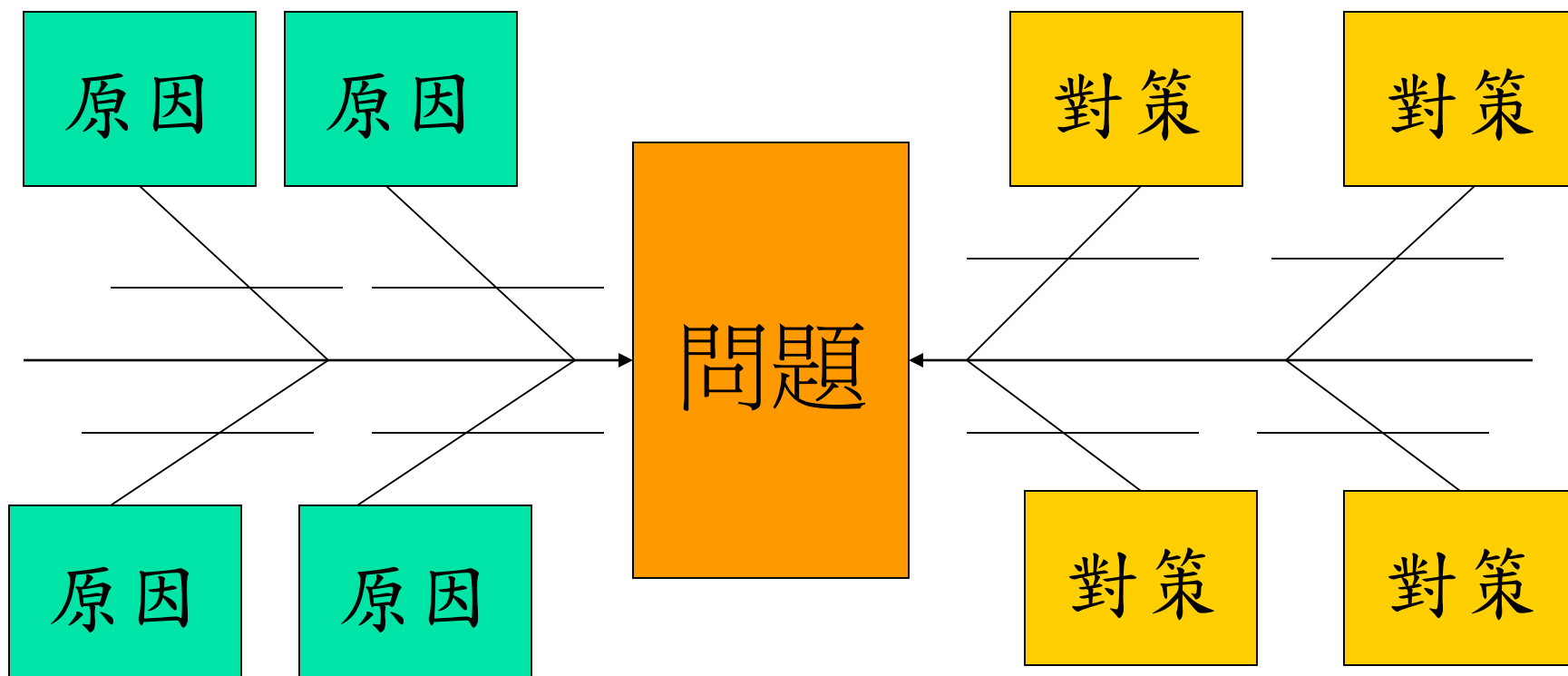
工作項目	一月	二月	三月	四月	五月	六月
系統規劃	*****	*****				
系統分析		*****	*****			
系統設計		*****	*****			
程式撰寫			*****	*****	*****	
系統測試					*****	*****
系統建置						*****
檢查點		C	C C		C	C

## (6) 特性要因圖 (魚骨圖)

- 藉由分析整個過程以確認、區別及定義問題根本原因的方法；由於外形近似去肉的魚骨，故又名「魚骨圖」，又因其為日本石川馨博士所創，故亦稱「石川圖」(Ishikawa)。

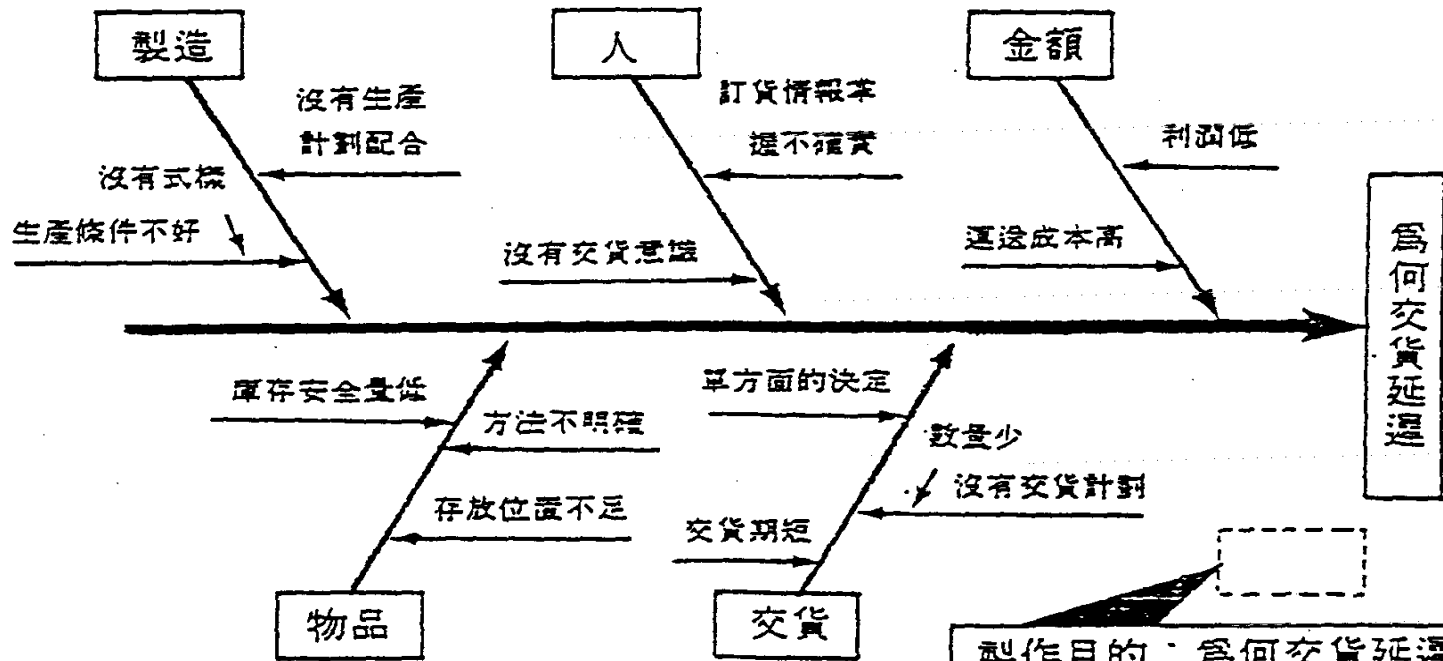


	原因型特性要因圖	對策型特性要因圖
魚頭方向	向右	向左
箭頭所指	問題	目的
魚身(要因)	原因	對策或手段
如何發問	Why	How



## 原因型及對策型特性要因圖對照

# 特性要因圖—範例

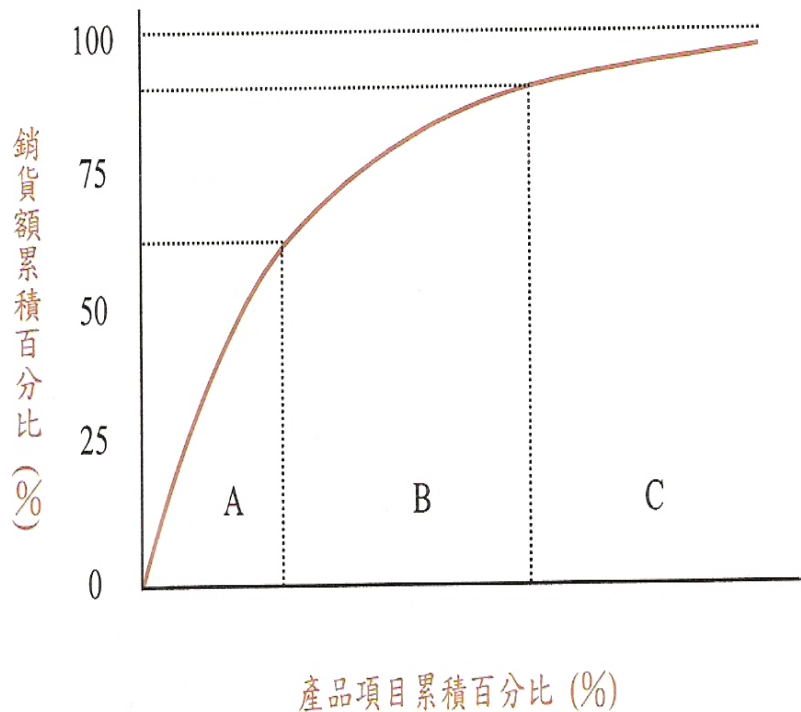


特性要因圖

製作目的：為何交貨延遲  
 日期：1988年3月3日  
 製作者：馬主任等七人



## (7) 柏拉圖 (ABC管理)



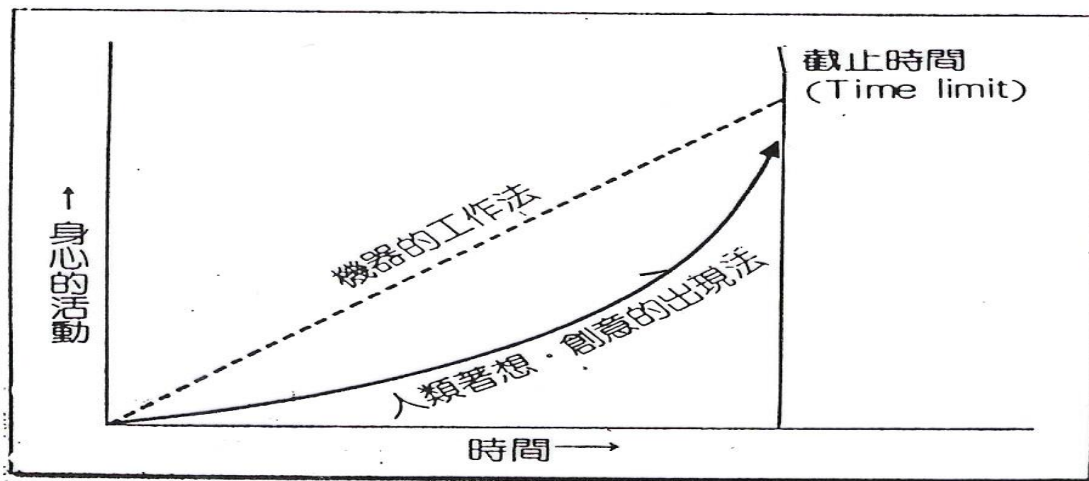
■1906年義大利經濟學家柏拉圖 (vilfredo Pareto) 研究國民所得時發現，少數人 (約20%) 的所得佔了全國總所得的大部份 (約80%)，他把此種現象稱八二法則 (80-20 rule)。管理上，如能掌握這些少數 (重點)，即可獲得事半功倍的效果 (重點管理)。

# 企劃分析工具比較表

種類 目的	直 方 圖	圓 形 圖	座 標 圖	流 程 圖	甘 特 圖	魚 骨 圖	柏 拉 圖
比較要素大小關係	*	*					*
觀察時序變化	*				*		
觀察構成比例		*					*
表現順序或流程				*	*		
觀察因果關係				*		*	
觀察區隔定位關係			*				

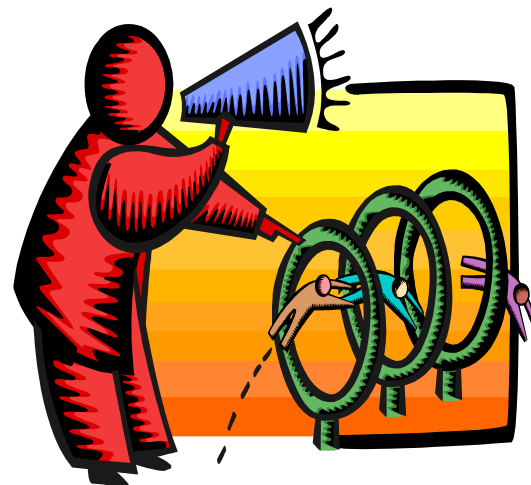
## 三、激發創意

- 創意即「創作新意」，將暗示、靈感、突發念頭等層次的「著想」，醞釀成可能實現的「構想」，乃至結構層次，予以整理、琢磨出來的，便是「創意」。
- 任何人都不可能有立即、簡單產生創意的秘訣，好的創意是經由「努力、訓練和學習」，才能產生的。
- 觸角愈廣，靈感的來源愈多。



# 運用想像力的方法

- 打破掌管邏輯的左腦所設定的障礙與界限  
(跳脫框框)
- 運用掌管想像的右腦
- 【例： $1+2+3+\dots+100=?$ 】



# 跳脫框框的祕訣

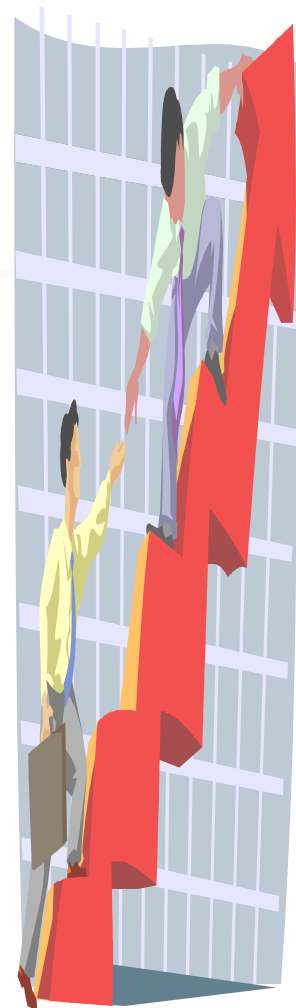


- 1. 主動出擊
  - 由一張白紙開始
  - 運用心靈地圖(MIND MAP)
- 2. 破除習慣領域
  - 不要依樣畫葫蘆, 只是一再重複既有的規則或公認的真理
- 3. 不迷戀過去的成就
  - 不要讓過去的成就變為進步的絆腳石



# 跳脫框框的祕訣

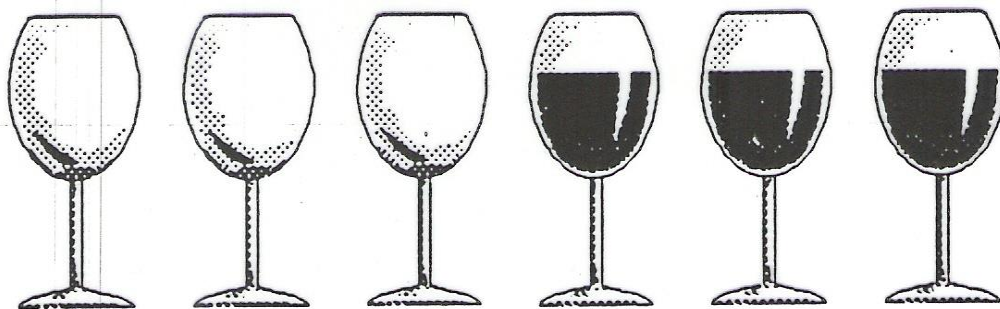
- 4. 勿劃地自限
  - 提高銷售的問題VS. 成本削減
- 5. 讓跳脫框框的風險有價值
  - 例：走在板子上的實驗
- 6. 從容靜待
  - 讓我們考慮一下
  - 腦海蘊釀
  - 先做別的事，待會再回來處理



# 【活動】跳脫框框思考

## ■ 玻璃杯

- 有三個空的玻璃杯放在三個滿的玻璃杯旁，如何只移動一個玻璃杯，就讓所有杯子呈空杯與滿杯相間排列？

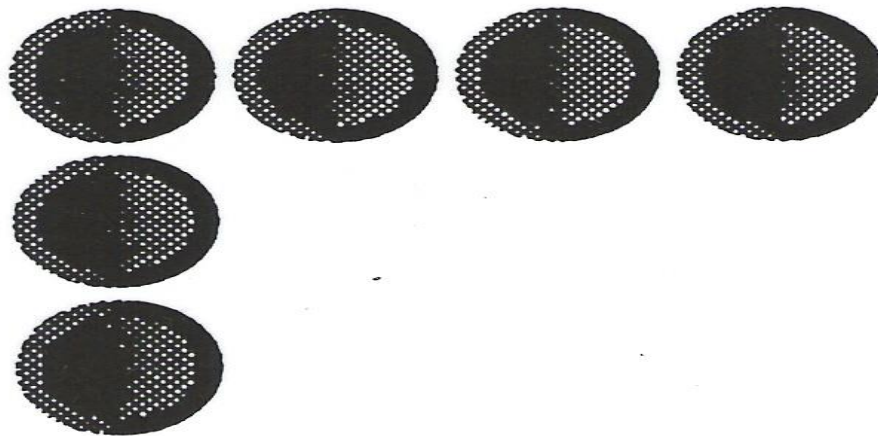




# 【活動】跳脫框框思考

## ■ 籌碼

- 圖中的籌碼如何只移動一個，就能讓縱橫兩排均為四個？

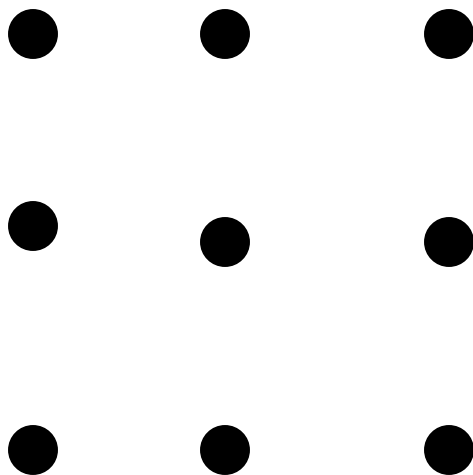




# 【活動】跳脫框框思考

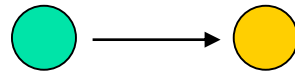
---

用四條直線把點串起來，筆不可離開紙張

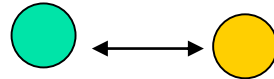


# 創意思考主軸

## ■ 聯想



- 從主題發散思考、天馬行空、無限延伸產生創意。



## ■ 類比

- 尋找、比較本質上相近或相對之事物，以此為線索產生新的創意靈感。

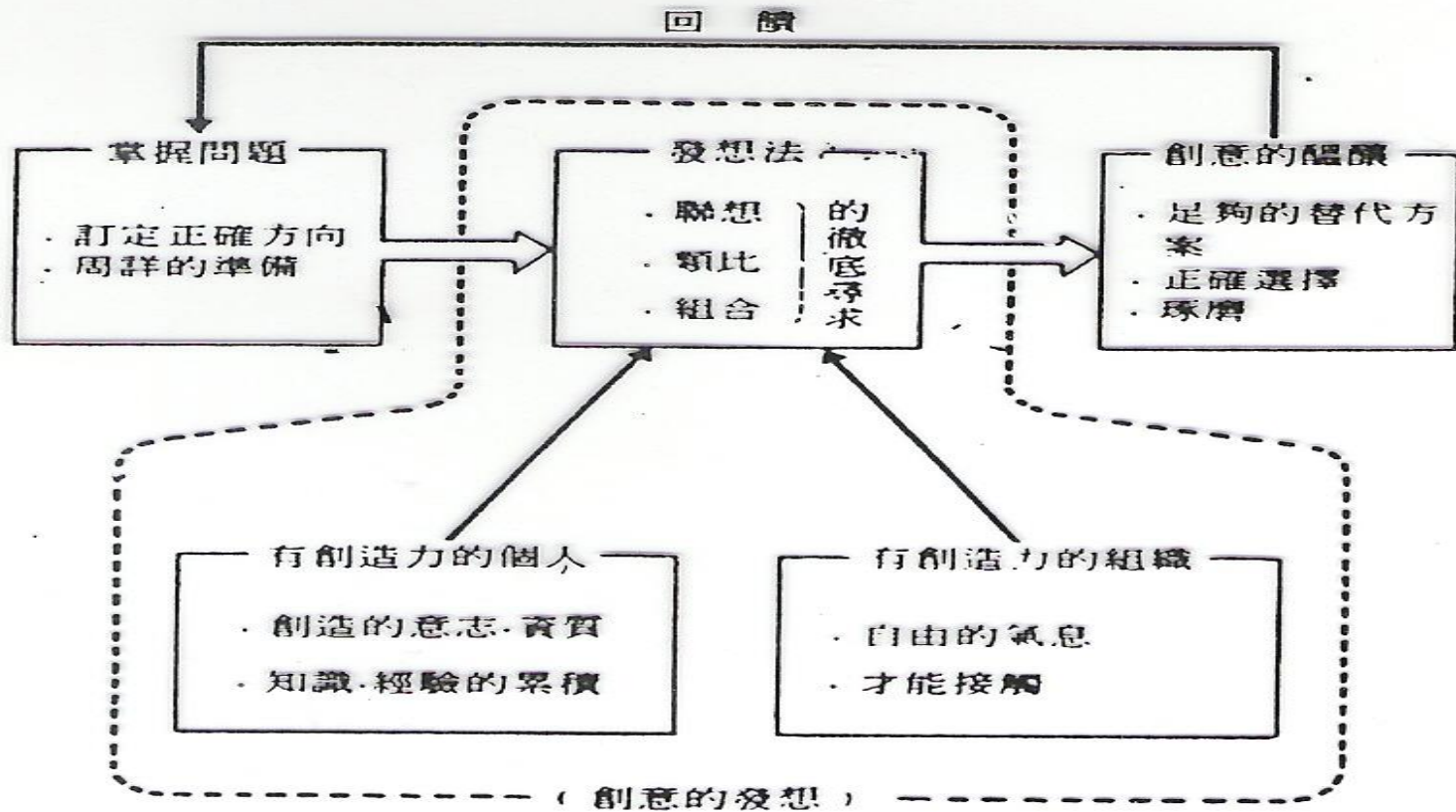
## ■ 組合

- 把看似不相關的兩者（以上）結合在一起，作為思考的基礎來產生新創意。

# 創意思考在行銷上的運用

4P 主軸	聯想	類比	組合
product	1.飛機/蛙鞋	2.3M便利貼	3.套餐組合
price	4.心理訂價	5.會員超低價	6.7-11消費滿77元 送Hello Kitty磁鐵
place	7.電子通路	8.雅芳化妝品	9.銀行合購併
promotion	10.誠泰銀行享受< 分>的好	11.比較性廣告	12.麥當勞&TVBS

# 創意的發想



# 創意思考法

- 1.檢核表法
- 2.腦力激盪法 (Brain Storming)
- 3.名目團體法 (Nominal Group)
- 4.心智圖法(Mind Map)
- 5.交叉分析思考法
- 6.逆思考法
- 7.自然思考法





# 1. 檢核表法

在激發創意的過程中，為免有遺珠之憾(備忘)，條列出逐項核對的項目(查核)，並製作成表，常運用於新產品的R&D，SP、PR...等。

## ● 奧斯本的核對表 ●

- (1) 有沒有其他用途？——維持現狀。稍做改變。
- (2) 能否借用其他創意？——有什麼類似的東西。  
能借用別人的創意嗎？過去有沒有類似的東西？  
能不能模仿什麼？可以模仿誰的東西？
- (3) 如果改變形狀、顏色、運動呢？——重新塑造一下。  
試著改變意義、顏色、運動、聲音、味道、形狀、類型。
- (4) 變大呢？——加上一點什麼。多花一點時間。增加次數。拉長。變薄。附加其他價值。重疊起來。誇張看看。
- (5) 變小呢？——取消一些東西。壓縮看看。變小型。變低。縮短。除去。化成流線型。
- (6) 替換的話呢？——如果換成別人使用的話。換成其他要素呢？使用其他材料呢？改變一下程序。採用其他動力。換成其他音色。採用其他方法。
- (7) 對調呢？——把要素對調。換成其他類型。改用別種排列。採用別種順序。原因和結果對調。改變速度。
- (8) 顛倒呢？——正、負反過來。裏外顛倒。上下顛倒。功能顛倒。
- (9) 結合起來呢？——變成合金如何？組合起來如何？將單件組合起來。將目的組合起來。將創意組合起來。

## 2.腦力激盪法 (Brain Storming)

- 藉由眾人的提案相互激盪，經由聯想以產生具創意的想法，而在提案過程中禁止討論與批評，則可以防止少數壟斷與從眾的壓力，得以讓不同意見都被提出來，從而避免群體盲思現象。

特

數量要多  
絕不批評  
自由聯想  
順搭便車

色





# 3. 名目團體法 (Nominal Group)

- 以強調獨立思考與判斷為主的過程，雖然成員都需出席會議，但並不鼓勵互動，因而群體只是名義上的存在，而決策是分別獨立進行，最後彙總而成的。
- 1. 建立目的- 主席說明狀況。
- 2. 玩牌流程/ 獨立進行
  - 發牌- 發紙條/ 牌給所有成員。
  - 寫牌- 成員各自書寫創意，不受干擾。
  - 叫牌- 蒐集成員所有創意於白板或大型海報，並請成員說明創意。
  - 算牌- 將所有創意進行分類/ 編目。

特

自我中心  
暗中進行  
團隊合作  
玩牌流程

色



# 4. 心智圖 (Mind Map) 法

## ❖ 心智圖的繪製步驟

❖ 一張橫放的白紙

❖ 題目放在中央

❖ 加入主幹

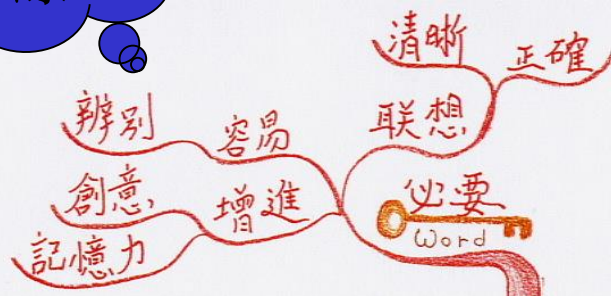
❖ 加入分支



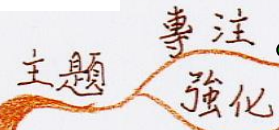


加入主幹

下凹的  
彎線



凸出  
的彎  
線



長度配  
合關鍵  
字

粗細一  
致

主題 → 主幹 → 加入分支



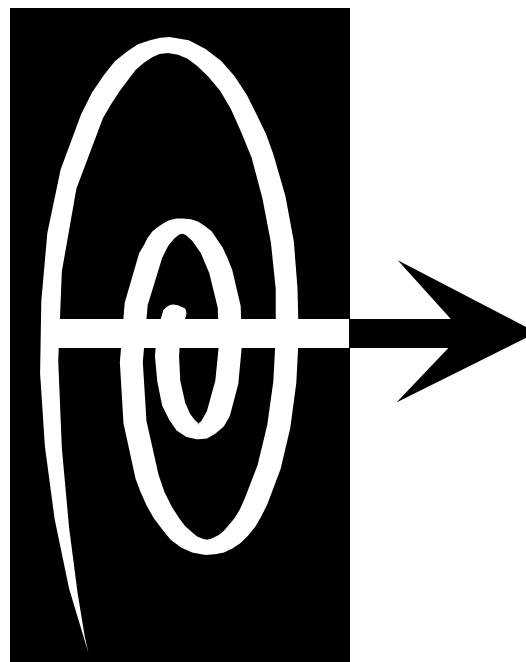
## 5. 交叉分析思考法

- 可行方案之利弊及優缺點分析
  - 方案：評估各項方案的利弊與風險

方案	利（優點）	弊（缺點）
方案A		
方案B		
方案C		

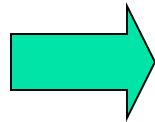
## 6. 逆思考法

- 從相反的方向來思考的一種方法，如華歌爾前扣胸罩的發明。



# 7. 自然思考法

- 以宇宙萬物為啟發對象，海闊天空，自由想像，再轉成新的創意，如由飛鳥的聯想發明飛機，由青蛙的後蹼發明蛙鞋。





# 各思考法的比較

主軸 \ 思考法	聯想	類比	組合
1.檢核表法	*	*	*
2.腦力激盪法	*	*	*
3.名目團體法	*	*	*
4.心智圖法	*	*	*
5.交叉分析思考法		*	
6.逆思考法		*	
7.自然思考法	*		



# 四、撰寫企劃案

## ■ 撰寫要領

- 1、描述自己的意見
- 2、使用簡潔語言
- 3、編輯手法俐落

## ■ 4、以5W3H來思考架構

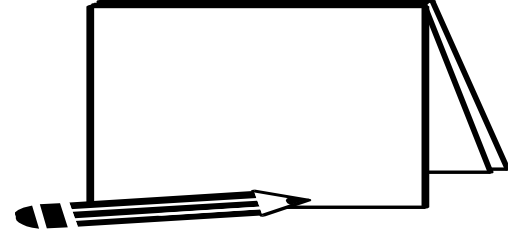
- What (事)
- Why (為何)
- Who (人)
- When (時)
- Where (地)
- How to do (如何)
- How much (錢)
- How many (物)



# 一般企劃案主要架構

- 1、封面
- 2、目錄
- 3、前言或背景 (Why)
- 4、目的、目標 (預期效益) (What)
- 5、企劃內容/實施方法 (How to do/Who/Where/How many)
- 6、時程進度及查核點 (When)
- 7、經費預算 (How much)
- 8、參考文獻





# 行銷企劃案的架構

## ■ 1、執行摘要與內容目錄

- 對擬議的計畫提出精簡的說明。

## ■ 2、目前的行銷情勢

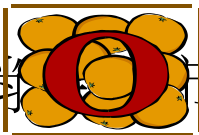
- 針對市場、產品、競爭、配銷與總體環境，提供相關的背景資料。

## ■ 3、機會與問題分析

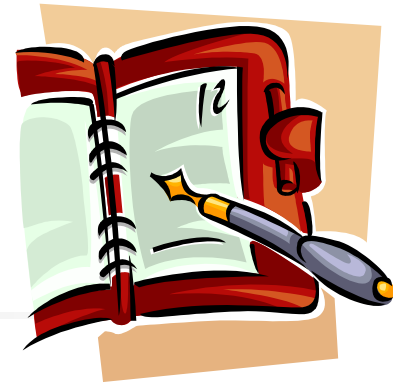
- 對該產品所面臨的主要機會/威脅、優勢/弱勢及問題點等加以確認。

## ■ 4、目標

- 對計畫所欲達成的銷售額、市場佔有率及利潤等財務與行銷目標加以界定。



# 行銷企劃案的架構



- 5、行銷策略
  - 提出為達成計畫目標所須使用的廣泛行銷途徑。
- 6、行動方案
  - 提出為達成事業目標所須執行的特定行銷方案。
- 7、預估損益表
  - 對此項計畫預測所期望的財務報酬。
- 8、控制
  - 說明如何監視此項計畫的執行。

# 參、透視企劃人



- 一、優秀企劃人具備要件
- 二、如何培養企劃能力

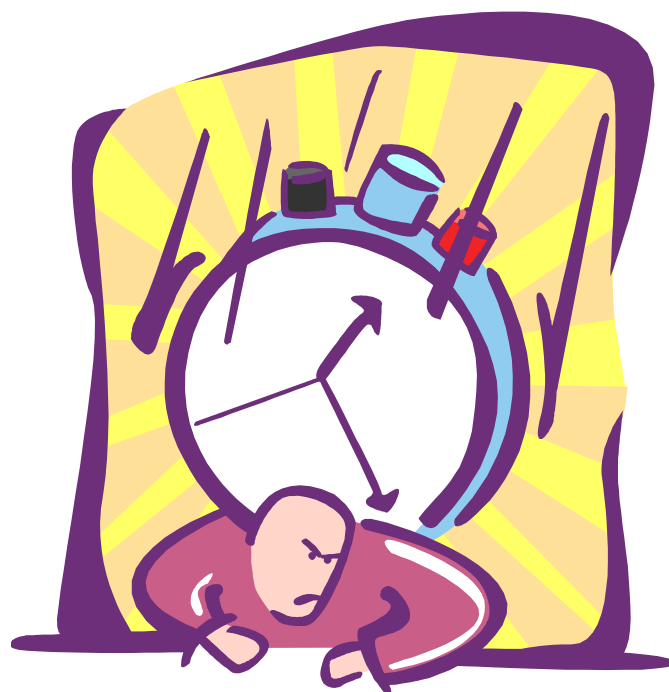
# 一、優秀企劃人具備要件

- (一) 洞察時代趨勢
- (二) 掌握周遭環境整體觀
- (三) 敏銳的觀察分析能力
- (四) 簡潔清晰的整理表達能力



## 二、如何培養企劃能力

- (一) 觀察敏銳
- (二) 嗜讀成痴
- (三) 廣結善緣
- (四) 保持懷疑
- (五) 喜歡嚐鮮
- (六) 隨手筆記
- (七) 重視時間





## 肆、結語

---

「想像力比知識更有力量。」

（愛因斯坦）

