

Henry Mintzberg

THE RISE & FALL of Strategic Planning

亨利·明茨伯格

战略规划的兴衰

“一百年来最重要的五十本管理学名著之一”

“一百年来最具影响力的管理思想核心观点之一”

“一百年来最具代表性的管理学大师之一”

——《金融时报》、《纽约时报》、《经济学家》 权威评论

“明茨伯格是真正的管理思想家！”

—— 汤姆·彼得斯

亨利·明茨伯格 著 张猛 钟含春 译



中国市场出版社
China Market Press

Henry Mintzberg
THE
RISE
&
FALL
of Strategic Planning

战略规划兴衰

亨利·明茨伯格 著 张猛 钟含春 译

图书在版编目 (CIP) 数据

战略规划的兴衰 / (加)明茨伯格 (Mintzberg, H.) 著; 张猛, 钟含春译. —北京: 中国市场出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5092-0546-4

I. 战... II. ①明... ②张... ③钟... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 001706 号

Copyright © Pearson Education Limited 2000

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *The Rise and Fall of Strategic Planning* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2010-0633

书 名: 战略规划的兴衰

著 者: [加]亨利·明茨伯格

译 者: 张 猛 钟含春

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 20 印张 288 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0546-4

定 价: 66.00 元

为何要读本书？怎样读？

让我高兴的是，人人都会看书。但让我失望的是，没人能看出什么。所以我的疑问就是，大多数人到底看了什么？所以我要鼓励读者应该尽可能多地阅读与自己直接相关的内容。

本书大部分的章节相当长。我也知道这本书可以编写成 16 章，而不只是 6 章，这样一来，每读完一章便会有一种成就感，读完该书就可以让人享受到更大的成就感。但是，坦率的讲，章节并非越短越好，这样只会让内容变得七零八落，缺乏逻辑（这里没有 30 分钟规划师秘诀，也没有 1 分钟管理者秘诀）。本书用整整五章呈现了六个基本主题，然后在第 6 章探讨其后果：概念介绍（第 1 章）；战略规划回顾（第 2 章）；行为表现（第 3 章）；过程的两类批判（第 3 章），其中一类明显表现为“陷阱”（第 4 章），另一类表现为更深层次的“谬误”（第 5 章）；最后，规划人员如何应对（第 6 章）。

本书的核心论点在于第 5 章对谬误的讨论。我认为本章的许多重点已经超出了规划的实践。因此，如果您购买或借阅了本书，我恳请您一定完整地阅读这一章。这一章里有些部分可以跳过，如“预测魔术”和“预测与混乱”（其实，我认为这两节都很有趣），“用情景代替预测”、“应急计划，而非规划”以及“‘市场营销近视症’的近视症”（也很有趣）。

但是，不管您读哪一部分，请不要跳过引言和第 1 章。这两部分篇幅不长，请一定仔细阅读。否则，您会搞不清楚在本书中我所说的规划、战略或战略定位学派等是什么意思。除此之外，您可以根据自己的需要有选择地阅读。第 2 章回顾了战略规划文献所述的战略规划的基本结构和流程模型。如果您对此有所了解，那么可以跳过或快速浏览本章。但我仍恳请您阅读小标题为“遗失的细节”部分，以及后面名为“理顺四个层次”的部分，它们以不同的方式提出了这些过程。尤其要阅读这一节的引言部分，以及最后题为“规划的大分野”的小节。您也可以去阅读后面用这一新的观点提出的“‘战略规划’的形式”。

第 3 章探讨了一些规划的证据，然后列举了规划人员对其的反应。“‘规划有效吗？’的调查证据”得出结论认为规划不一定有效。如果您想知道学者如何作茧自缚，您会发现这一部分比较有趣。“轶事证据”比较简短有趣，但从这里，您就会了解我的思路。“更深层的证据”会激起您更大的兴趣，特别是“一些关于资本预算的证据”，我认为其中有一些重点。最后一节“规划人员‘对证据的反应’”表明，有些规划人员和学者一样糟糕（要

特别参看“规划政治”和“算计文化”部分)。这类材料大多数较为轻松,易于阅读(当然,除非它是您的阅读目标)。关于“安索夫的解释”的小节部分被包括在内,而且较长,但对于熟悉这位重要作家的读者来说,可能会特别感兴趣。

第4章关于传统的规划“陷阱”有新的观点(您一定要阅读第3章最后一个小节,即“陷阱:‘是他们,不是我们’”,以了解这一点)。该部分介绍了为什么有些规划人员喜欢的观点是可以逆转的,用来说明规划如何妨碍完成任务,严重阻碍变革,并鼓励政治行为。这一部分可跳过,不影响阅读第5章,但我认为里面有许多论点值得深思。这一章中对规划的问题进行了小结,可以有选择地阅读。我最喜欢的章节,包括“上层的承诺”及“下层的承诺”、“承诺与计算”、“灵活规划需要两种方式”、“客观性的倾向”、“控制迷恋”、“我们时代的混乱,小鸡游戏”(一定不要跳过这一部分!)以及“控制幻觉”。

第6章是特别为规划人员以及与规划人员工作紧密相关的人员写的。它对规划、计划及规划人员的角色提出了新的思维模式,在“规划人员的计划”中用了大约三分之二的篇幅进行了简短的总结。我也请您阅读这部分后面名为“左右脑的规划人员”这一节。除此之外,关于“耦合分析与直觉”的引言部分很短,为下文定下了结构。对于各种角色,有十分详细的讨论,战略规划的实践者们对此可能最感兴趣,其他人也能轻松掌握(有各种图表提供帮助)。“战略控制”这一小节,提出了针对这一过程的不同观点,其中“规划人员的第一个角色:战略发现者”的观点很不寻常。我认为,“规划人员第三个角色:催化剂”应该引起注意,它与关于这一论题的一般性讨论稍有不同。此外,我认为,关于“形式化的作用”和“形式化边缘”的小节特别重要。在最后一节关于“规划人员的场景”中,请阅读关于“组织形式”的简短介绍,然后在读的过程中选择您自己需要的场景。

除此之外,不要太贪心,只要开始阅读就好!

引言

你必须知道的
关于本书的来龙去脉

“我本来在温床里，却突然变成了计划的一部分。”

——伍迪·艾伦《雾和影》

本书是所谓战略规划理论的一本历史书。通过战略规划的文献，我们跟踪了这个概念的发展历史，从它在 1965 年的起源，到它的发展兴盛，一直到它的衰落。通过这个追踪，我们试图了解规划，了解战略，并了解这两者之间的关系。我们还试图在狭义上理解这个管理学派为什么有时如此进退失矩；从广义上认识分析在组织中的合适位置；并从现实角度认识规划人员、计划以及规划在当今的组织中可以承担的有用角色。战略规划兴衰的历史告诉我们的，不仅仅是它的正规技术，还有组织的运作方式、管理人员怎样作规划以及怎样不配合规划，另外，还有我们作为人类是如何思考以及如何停止思考的。

本书最初是一个更加宏大的工作的一部分。1968 年，我开始写一本名为《管理策略理论》的教材，于是将有助于描述一般管理过程的研究文献搜集在一起。书中原定有关于管理工作、组织结构、组织权力等内容的章节，还有关于战略形成过程的章节。但是，随着前三个章节的主题各自成为三本独立的书（明茨伯格，1973，1979a，1983），似乎剩下的这一章也应该单独出一本书。但这本书当时没有出成。在构思这本书的时候，发现内容太多，一本书放不下，所以将它拆成两卷，一卷称为《战略形成：思维学派》（Strategy Formation: Schools of Thought），另一卷称为《战略形成：一般理论》（Strategy: Toward a General Theory）。第一卷的撰写在第三章之前都进展顺利，直到第三章“规划学派”为止。这第三章也太长了，所以又单独成为一本书，形成书中套书的一种局面。

将这本书放在它成书的背景环境内，可能有助于解释它在内容选择上的侧重点。因为有些读者可能会觉得本书对于规划的观点有些狭窄。但是，尽管我在本书中限定了规划的边界，但我认为我对战略规划过程所作的狭义定义是恰当的。正如我们将会看到的，战略规划所面临的一个问题，就是它的拥趸们根本不愿限定这个概念的范围。实际上，换个角度看，本书又是相当广泛的，因为本书要解决的是规划的根本性问题，即：分析的地位，不仅仅是在组织中的地位，还有在我们人类认知能力中的地位。似是而非的“理性”分析，不论套上多少“系统的”、“客观的”、“合理的”这样好听的帽子，都只会让我们对世界

的认识变得狭窄，有些时候甚至会造成灾难性的后果。在本书中，我情愿受到指责的狭隘，就是我试图将摧残我们综合能力的分析过程推回到它们在人类认知能力中应该待的地方去（应该是大脑的左半球吧？）。

战略形成思想的十大学派^[1]的一个公共关键词就是“顺序（请参阅表 1，明茨伯格，1990b）。在这十大学派中，有三个是规定性的，试图给出战略制定的“正确”方式。第一个学派我称为“设计学派”（Design School），这一学派认为战略制定是个非正式的构想过程，通常是在领导者清醒的（conscious）头脑中产生的。设计学派的模型有时也称为 SWOT 模型 [将内部的优势（Strength）和劣势（Weakness）与外部的机会（Opportunity）与威胁（Threat）比较]，这个模型也是我称为“规划学派”（Planning School）的第二个学派的基础，规划学派接受设计学派的前提，但不接受设计学派的两个观点（将在本书第 1 章讨论）：过程是非正式的，首席执行官是关键角色。这两个差异也许微不足道，但我们却认为这两个差异是本质性的差异。第三个学派我们称为“定位学派”（Positioning School），这个学派关注的是战略的内容（差异化、多元化，等等）而不是制定战略的过程（默认采用规划学派的过程）。换句话说，定位学派只是将规划学派的观点延伸到了实际的战略内容领域。虽然我对这个学派的评论要放在另一卷中再说，但我请读者原谅我在这里少量引用波士顿咨询集团（GCG）业务组合矩阵、市场份额分析的 PIMS 等工具，以及迈克尔·波特观点的一些实质性观点。我将在适当的时候讨论它们。

表 1 战略形成的思想学派

学派	对过程的认识
设计	构想的
规划	正式的
定位	分析的
认知	心理的
企业家	幻想的
学习	自发的
政治	权力的
文化	意识形态的
环境	消极的
构建	情境式的

（资料来源：明茨伯格，1990b）

[1] 请参阅明茨伯格《战略历程》，机械工业出版社。——译者注

至于战略形成的其他七个学派，我现在不想写得过多，这七个学派从性质上看都属于描述性的（descriptive）而不是规定性的（prescriptive），如果对它们写得太多，可能会暴露了本书结论背后的主题（即：在规划之外，肯定有其他制定战略的方法）。但在这里不妨提提这七个学派：“认知学派”（Cognitive School）关心的是人脑中发生的与战略有关的内容；“企业家学派”（Entrepreneurial School）认为战略是强势领袖勾画愿景的过程；“学习学派”（Learning School）认为战略会在集体学习的过程中出现；“政治学派”（Political School）侧重于过程中的冲突和权力的争夺；“文化学派”（Culture School）从群体、协作的角度考察战略过程；“环境学派”（Environmental School）将战略制定看成对外部力量的消极反应；而“构建学派”（Configurational School）试图将所有其他学派融合在一起，形成战略过程中的一个个具体情境。本书偶尔也会涉及其中一些学派，还会涉及它们的一些文化和政治方面的概念，但在比较战略制定过程的时候，主要是在规划过程和愿景过程，尤其是学习过程之间进行比较。在战略规划文献体现出的这个过程兴衰历史中，我们试图从中找出可以汲取的经验教训。

20 世纪 90 年代中叶可能是发表这样一本著作的合适时代。如果在 1973 年之前发布，这本书只会被弃置一边，当时规划正如日中天，不可能出错。在此之后，反规划的情绪延续了十多年之久。在规划遭受了重大打击之后，人们可能会以更加合理的方式看待规划，既不把它当成万灵药方，也不会认为它是万恶之源，而会理性地认为规划只有在特定的情况下才会提供特定的好处。换句话说，我相信我们现在终于做好准备，可以将规划这个宝贝从战略规划的浴缸中抱出来了。对所有规划人员展开无情攻击，与指望他们的系统能够为所有人制定战略一样，毫无意义。现在到了在组织中为规划、计划、规划人员找到合适位置的时候了。

最后要提示的是：本书四处充满了讽刺的语调。期望读者看在我工作最终成果的面子上原谅我的语调。大家要理解，为了撰写本书，我必须阅读大量极为平庸的文献。在撰写本书的中途，我听到加拿大电台的一则消息，说是开辟了一处新的矿山，矿山的所有者希望能从每吨矿石里提出取大约 3/4 盎司的黄金。我当时的第一反应就是：如果我能从这么多平庸的文献中也取得这样的成果该多好！不过，我确实找到了一些金子，这些发现使得我终于能够用一些积极的意见结束本书。我最终发现，确实有好的方法可以将规划人员的技能和倾向与管理人员的权威和灵活性结合在一起，从而确保战略制定的过程既有充分的信息，又全面，还能及时响应组织所在环境的变化。

战略规划兴衰

The Rise and Fall of Strategic Planning

引言 你必须知道的关于本书的来龙去脉 1

1 规划与战略 1

2 战略规划过程的模型 25

3 规划的证据 65

4 战略规划的一些真正陷阱 113

5 战略规划的根本谬误 157

6 规划、计划、规划人员 225

参考文献 285

译后记 308

1

规划与战略

Planning and Strategy

规划^[1]与战略有什么关系？战略的制定，是否像规划的支持者们顽固坚持的那样，不过就是规划的过程而已？或者在另一个极端，战略规划正如“积极的保守派”、“伟大的矮子”或“文职工兵”这些说法一样，不过是另一个自相矛盾的概念而已？换句话说，战略是否永远是计划出来，还是永远不需要作计划，还是偶尔需要作计划？或者应该用另一种方式建立战略与规划之间的关系？

对于以上问题，在规划或战略方面的文献中提供了解答。本书试图回答这些问题。本章先从探讨其他一些基本问题开始。首先，我们要问：“到底什么是规划”。在考察了形形色色的流行的回答之后，我们将定义的范围缩小到我们自己的定义上。接下来我们要问：“为什么要作规划？”并给出来自规划人员的答案（随后给出我们自己的答案。）最后，我们要问：“什么是战略？”在回答这个问题的时候，我们采取了与规划相反的方式，我们坚持战略需要多种定义。然后，在简要探讨了规划工作、计划、规划人员之后，我们介绍了本书的整体计划，并用这个计划结束了本书的开篇第1章。

规划到底是什么

在20世纪行将终结，尤其在规划工作在大企业的美国和共产主义的欧洲^[2]（真是讽刺）已经流行了这么长时间之后，再提出“到底什么是计划”这个问题，似乎有些怪怪的。大体上，规划起源于20世纪50年代美国的预算实践，然后开始迅速传播，到了60年代中期，规划在大多数大型企业中已经牢牢扎下了根（Gilmore, 1970:16）^[3]。

[1] 原书交叉使用 planning 和 plan 两个词，更多的时候，planning 表示动作，即制订计划，plan 作为名词，表示规划形成的计划。本书统一将 planning 翻译为规划、规划活动、规划工作，将 plan 的名词翻译为计划，运行仍翻译为规划，planner 翻译为规划人员。——译者注

[2] 一般认为，美国实行自由资本主义，企业不归政府所有，大企业垄断横行；相比之下，欧洲各国政府对经济的干预较大，采取类似社会主义的社会民主主义高福利政策。大企业的美国和共产主义的欧洲是带有讽刺意义的对比。“公司美国”有贬义，可参阅 <http://encyclopedia.thefreedictionary.com/corporate+america>。也可参阅胡祖六的《公司中国的崛起》。——译者注

[3] 本书中标注文献的方式，采用了国际通行的文献标注方式，即在括号中标明学者、引文的年份、引文页号。具体是哪本书、哪篇论文，请在本书最后的“参考资料”一章中，根据此处标明学者名称、年份查找。例如，此处关于 Gilmore 的标注，对应的就是“参考资料”中的 Gilmore, F.F. 的 “Anatomy of Corporate Planning”。提请非学术领域的读者注意。——译者注



但是，这个概念实际上可以向前追溯得更远。甚至还有人引证 2400 年前中国古代兵圣孙子所著《孙子兵法》中就提到了“战略规划主管”（我的一位中国学生认为英文译名《战争的艺术》与中文原义相去甚远）。而没有疑义的看法是，规划的概念源于对亨利·法约尔（Henry Fayol）著作的翻译。在根据自己于 19 世纪担任法国矿冶公司总经理的经验所著的著作中，法约尔指出存在“十年预测一次……五年修正一次”（1949:47）的现象。尽管我们着重提出了计划到底是什么？”这一问题，但事实是，规划理论自己的文献从未回答这个问题（实际上，甚至从未得到过认真的对待）。

1967 年，在至今仍属于在这个主题上仔细论证的少数文章中的一篇里，Loasby^[1]写道：“‘规划’这个词现在有着各式各样的意义，因此存在着堕落为一个情绪化词语的危险。”（1967:300）。大约在同一时间，在经济合作组织（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）的主持下，在意大利的比勒基奥（Bellagio）召开了更具影响力的规划人员大会（Jantsch, 1969）。Jay Forrester 在对大会的“反思”中指出：“确定 [规划和长期预测] 这两个术语确切含义的努力失败了”（1969a:503）。对这两个词的确切定义至今也没有成功。

Aaron Wildavsky^[2]这位政治学家以其对规划的批判而著称，他指出：由于规划四处都想插上一手，结果变成了什么也不是：

规划的手四处乱伸，使得规划人员自己也无法把握它的形式。规划人员可能是经济学家、政治学家、建筑师或科学家。然而他们诉求的核心，即规划的真谛，却已不知所踪。规划人员发现，泛泛的“规划”无处不在，但确切的“规划”却无处可寻。规划为什么让人如此难以捉摸呢？（1973:127）

“规划”之所以如此难以捉摸，可能在于它的支持者们一直以来更关心那些模糊不清的概念，而不关心谋取确切的地位；更加关注规划可能是什么，而不关注它实际上已经成为了什么。后果就是，规划对于自己在组织和政府中所处的地位缺乏一个清晰的定义。尽管如此，我们依然相信，通过规划的成功与失败，它已经为自己谋得了一席之地。所以，现在要做的并不是为规划找个位置，而是认清规划到底占了什么位置。

本书试图从与战略有关的角度描述规划的位置，目的是在战略制定这一大环境下形成一个操作性强的规划定义。但是我们并不希望预设立场，认定所谓的规划人员所做的事情就是规划，也不准备认定形成正式计划的过程就是规划。所谓的规划人员有时也会做些怪异的事情，而有时怪异的过程也会形成战略。为了不让“规划”这个词因为浸染太

[1] 本书对于没有国内读者公认中文译名的人名，直接采用英文原名，以免歧义，并方便读者上网检索有关资料。——译者注

[2] 阿隆·沃达夫斯基（Aaron Wildavsky, 1930—1993）：犹太后裔，耶鲁大学政治学博士，加州大学伯克利分校政治系主任，美国政治学会会长。公共政治学领域的权威。——译者注

甚而被驱逐出管理文献的词汇表内，我们真的需要小心谨慎地描述清楚它的意义。在这里，我们先从考察规划的正式定义开始；本书其余的部分则考察规划在实际操作中的定义。

对于某些人来说（1）规划是对未来的思考，只考虑未来。Bolan 写道：“规划专指对未来的思考”（1974:15）。或者用 Sawyer 更富于诗意的语言表述则是：“规划就是预先铺排好行动”（1983:1）。

这个定义的问题在于：没法限定它的边界。组织的活动，即使是短期活动或响应性活动，有哪项活动考虑的不是未来呢？纽曼（Newman）在 1951 年引用 Dennison 的论点时承认了这个问题，Dennison 说：“任何工作要想完成，都必须作规划，即使最不正规的规划和只提前几分钟的规划，也是规划（1951:56）。”根据这个定义，为午餐订份三明治是规划，建立一个部门，用三明治占领市场也是规划。实际上，法约尔早在 1916 年就认识到规划这个术语的概念宽度问题：

“管理意味着向前看”这句格言，就规划在商业世界中的重要性给出了一些提示，如果远见不是管理的全部，至少也是管理的核心部分。（1949:43，法文版于 1916 年出版）

但是如果事情真的如此——正如 Dror 更加坦率地说的那样“总而言之，规划就是管理”（1971:105），那么为什么在“管理”这个词就够用的时候，还要劳“规划”的大驾呢？

对另外一些人来说，（2）规划是控制未来，即不仅要思考未来，还要对未来采取行动；或者如 Weick（1979）喜欢说的那样：要促进对未来采取行动！Ackoff 写道：“规划就是设计出理想的未来，并设计出实现理想未来的有效途径（1970:1）。”其他一些人也表达了相同的意思，它们将规划的目的定义成“在环境中形成受控的变化”（Ozbekhan^[1]，1969:152），或者更有针对性地表述为“社会体系的设计”（Forrester，1969b:237）。在这一问题上，约翰·肯尼斯·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）^[2]在其著作《新兴工业国家》（the New Industrial State）中认为，大企业正打算用规划“代替市场”，用规划“对销售的产品……和供应的原料进行控制”（1967:24）。

但是上面这个关于规划的第二个定义，相比规划的第一个定义而言，不过是硬币

[1] 哈桑·奥兹贝肯恩 (Hasan Ozbekhan)，美国土耳其裔著名经济学家、知名的管理专家，成立了举世闻名的国际研究团体罗马俱乐部。他撰写的《人类的困境》一文成了这个团体的核心文献。——译者注

[2] 制度学派重要学者。先后任教于哈佛、普林斯顿大学。先后为罗斯福、杜鲁门、肯尼迪政府的经济顾问。曾任美国驻印度大使。受马克思·韦伯影响，不认为数学工具能解决经济问题。主要著作有：《富足的社会》（The Affluent Society）（1958）、《新兴工业国家》（The New Industrial State）（1967）、《1929 年大崩盘》等。——译者注



的另一面，同样饱受定义过宽之苦。由于将规划与自由意愿相关联，这个概念的含义再次与“管理”这个词汇的通常用法雷同，从而再次失去了其本身应该具有的特定意义。

由于在现实中，未来会有结果的所有行动实际都是规划出来的行动，所以一切就成了规划，没有规划的事几乎是不存在的。只有在人们没有目标、随机行动、漫无目的的时候，才有无规划之说。如果每个人都作规划（而且几乎是这样），那就不可能区分到底哪个是规划之后的行动，哪个是没有规划的行动（Wildavsk, 1973: 130）。

有位学者在这里提供了一些概念性的帮助^[1]。通过区分过去和未来、行动和事件、确定性和不确定性，这位学者构造出八种可能的情况：

- (1) 行动——过去——确定
- (2) 行动——未来——确定
- (3) 行动——过去——不确定
- (4) 行动——未来——不确定
- (5) 事件——过去——确定
- (6) 事件——未来——确定
- (7) 事件——过去——不确定
- (8) 事件——未来——不确定 (188-189)

使用这种方式可以澄清“规划”、“预测”以及“估计”之类的单词，我们也可以使用这种方式对规划进行定位。规划的前两项定义看起来将规划放在第2和第4种情况上，即：不论未来是确定还是不确定，该如何对未来采取行动，或者如何通过对未来采取行动，而将其变得确定。与事件有关的任何事情，即“已经发生的”事情，都不在规划的范围之内：尽管事件可能是“预测”的一部分，但“将‘规划’这个词用到规划人员控制之外的问题上是荒谬的”（189）。这样，规划就被排除在第5和第8种情况之外，这两种情况分别对应着既成事实和不确定不可控的未来，尽管原学者频繁指出在第8种情况下“预测看起来就如同规划一样”（189）。或者，“改用‘估计’这个词，但一细看，估计也变成了规划”（190）。在面对“过去”的时候（例如，在第1种情况下），规划似乎毫无用武之地，但在本书末尾将会看到的，在对可能影响未来事件的过去行为的研究中（第2和第4种情况），可能会有规划人员本身的位置。

所以，现在我们可以知道，我们需要这样一个规划定义，它不能告诉我们必须思考未来，甚至不该告诉我们去控制未来，而是能够告诉我们如何实现这些任务。换句话说，必须用规划所代表的过程来定义它。在这个问题上，已经有许多学者发表了意见，有些意见

[1] 对该资料的引用莫名其妙地消失了；在这里向该学者致以诚挚歉意。——原书注。

甚至是在无意之中提出的，即：（3）规划就是决策。早在1949年，Goetz认为规划“基本就是选择”（Steiner, 1979:346）；1958年，孔茨（Koontz）^[1]将规划定义为“对实现目标的行动进行审慎选择的过程。所以，规划就是决策”（1958:48）。类似的，Snyder和Glueck虽然没有直接将规划称为决策，但也认为规划“主要是与预先制定实现目标必须采取哪些行动，需要哪些人力、物力资源的决策有关的那些活动。包括寻找备选方案，分析每个方案，然后选出最佳方案”（1980:73）。类似的，在公共事业部门（所谓的公共规划）的某些文献中，“规划”这个术语实际上一一直被用作“决策”和“项目管理”的同义词[例如，请参阅Nutt的各类文章（例如1983和1984年的文章）]。其他人则试图在细节上描述这个定义：例如德鲁克（Drucker）^[2]曾讨论过“当前决策的远景”（1959:239），而Ozbekhan则描述了“面向未来的决策过程”（1969:151）。

由于人人都认为决策过程是未来导向的，所以这些细小的差异并没有什么帮助^[3]。假设决策意味着投入行动（请参阅明茨伯格、Raisinghani、Theoret, 1976），那么每个决策都意味着要针对未来采取行动，不论是在10年内推出一个产品还是在10分钟内送货。Rice认识到了这一点，他指出，“所有决策在制定的时候都考虑了未来”，每个决策者都有“作出决策的理由”，这就成了“规划”（1983:60）^[4]。

但是，规划的这个第三个定义实际上又退回到了第一个定义，而且因为投入行动是自由意愿的结果，所以这个定义同样也退回到了第二个定义上。所以，规划再次无所不包地代表了管理者做的每件工作，成为“政策制定者用来作出决策的思考过程的组成部分”，即使思考过程是“非正式的、非结构化的”（Cooper, 1975:229）。实际上，在选择案例的时候，Snyder和Glueck使用的是学校校长阻止议员破坏校董会并试图败坏他的名声事件作为例子，在这个案例中，管理者确实是在做规划工作。但是，如果规划的目的就是为了应对这样的短期压力，那么又有什么不是规划呢？实际上，这些学者引用了George（1972）的话：

规划当然不会是一个独立的、能够辨别清楚的活动……每项管理活动，不论是脑力活动还是体力活动，都与规划牢牢地纠缠在一起。规划之于管理行为，就

[1] 哈罗德·孔茨（Harold Koontz, 1908-1984）是美国当代最著名的管理学家之一，是西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物。孔茨担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长和董事、管理顾问，给世界各国高层次管理集团人员讲课。他是许多著作和论文的作者。

[2] 彼德·德鲁克，当代著名的思想家、现代管理宗师，被誉为管理学之父。——译者注

[3] 在这些学者中，Dror将规划描述为“改善决策的手段”（1971:105），安索夫和Brandenburg将规划的特征描述为“为公司的行为设定正式原则和约束的一个过程”（1967:B220）。——原书注

[4] 但是，Rice同前面提到的学者一样，还是将规划等同于决策。“即使战略规划工作做得不是很全面、不很正规或者不太准确，但通过查看已有的战略决策，仍然可以推导出实际进行的战略规划”（1983:60）。



如呼吸之于人类，只要管理，就要规划（1980:75）。

但是，如果这种说法是正确的，为什么不将组织的工作描述成规划，而不将人的活动描述成呼吸呢？换句话说，既然决策或者管理就能说明问题的时候，为什么还需要规划这顶帽子呢？正如 Sayles 所说：规划（假设采用前面的任何一个字义）和决策“在（管理者）的交互模式中你中有我、我中有你，彼此紧紧地纠缠在一起，因此企图将它们分开的抽象是错误的”（1964:2087）^[1]。

所以，我们先从一个范围比较局限的规划定义开始谈起，这个定义将规划视为一个流程。（4）规划是集成的决策。对于 Schwendiman 来说，规划是个“集成的决策结构”（1973:32）。对于 van Gunsteren 来说，规划“意味着将未来的活动搭配在一起，形成一个有意义的整体”（1976:2），“规划意味着变得更有组织……意味着所做的投入，都是围绕已经组织好的行动进行的”（2-3）。

这个定义与前面第3个定义可能有些相似。但是由于它并不特别关注决策的制定，而更多地关注将不同的决策集成起来，所以它与第3个定义存在着根本区别，并开始呈现出了规划所具有的位置。Ackoff 指出：

当我们期望的未来状态包含一系列相互依赖的决策时，就必须进行规划；即需要一个决策系统……规划主要的复杂性来自各个决策交织在一起、缠杂不清，而非来自决策本身……（1970:2,3）

因为这个过程处理的是组织内的各项决策（重要的决策）相互之间的关系，所以对于规划的这个看法，终于将我们带入了战略制定的领地。但是，因为这件工作通常一定会历时甚久，所以决策之间的这种协调相当困难。规划作为一项综合的决策制定工作，又提出了极为苛刻的需求。但是，可以成批地解决需要处理的决策，即将这些决策打包在一起，通过一个更加密集的过程，从而一次性完成所有决策（最次不济，也可以做到批量进行审批）。Ozbekhan 指出了这样做的后果：“‘规划’是一个综合的、分层组织的活动约束，在这个约束下，各类决策按照职能排列（1969:153）。”

这个要求可能有助于解释：为什么有些时候会把规划当成决策的同义词。如果不同的决策必须批量处理，那么它们可能看起来更像一个决策。因此，规划理论的学者们曾经尝试过混淆决策制定与战略制定，假定战略制定至少要选择一活动，即在一个时间点上选择一个综合的战略。实际上，Normann 就安索夫（Igor Ansoff）^[1]著名的战略规划著作提出

[1] 与规划和决策制定相互混淆对应的，则是计划和决策的混淆。我女儿 Susie 在 8 岁的时候曾经说：“我有个计划，每天晚上，只要我有时间，我就要扫掉窗上的冰。”（我家屋顶有些漏。但同许多计划一样，Susie 的这个计划更多是个想法，而不会变成行动。）小 Susie 的实际意思是什么呢？一年以后，在问起她的计划时，她说：“计划就是做好准备。”她姐姐 Lisa 在 7 岁的时候则更聪明：“计划就是将要做的事情。”换句话说，就是投入行动，即决策（Susie 和 Lisa 的认识，恰好反映了大众的流行看法，并不是从她们老爸我这里学来的！）。——原书注