

High Impact Tools and Activities for Planning Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process

战略规划的高效工具与方法

罗德·内皮尔(Rod Napier)
克林特·赛德尔(Clint Sidle) 著
帕特里克·沙南汉(Patrick Sanahan)
屈云波 武巍巍 译

来自美国罗德·内皮尔(Rod Napier)博士的独特战略规划指南和40个颇具创意的现场试验活动,适用于咨询顾问、培训师和管理人员立即采用。



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE





屈云波 主编

High Impact Tools and Activities for Planning
Creative Techniques for Facilitating
Your Organization's Planning Process

战略规划的高 效工具与方法

罗德·内皮尔(Rod Napier)

克林特·赛德尔(Clint Sidle) 著

帕特里克·沙南汉(Patrick Sanahan)

屈云波 武巍巍 译

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Mc
Graw
Hill

图书在版编目(CIP)数据

战略规划的高效工具与方法/(美)内皮尔,(美)

赛德尔,(美)沙南汉著;屈云波 武巍巍 杨凤妍译.

—北京:企业管理出版社,2007.1

ISBN 978-7-80197-620-8

I.战… II.①内… ②赛… ③沙… ④屈… ⑤武… ⑥杨…

III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 146977 号

Rod Napier, Clint Sidle, Patrick Sanaghan: High Impact Tools and Activities for Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process

ISBN 0-07-913726-1

Copyright © 1998 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2007 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2006-7271 号

书 名: 战略规划的高效工具与方法

作 者: 罗德·内皮尔 克林特·赛德尔 帕特里克·沙南汉

译 者: 屈云波 武巍巍

责任编辑: 志民

书 号: ISBN 978-7-80197-620-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米×235 毫米 16 开本 24 印张 300 千字

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销 战略转型

——向中国营销同仁汇报派力营销未来的发展思路

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，加上天生我行我素的性格，从科龙回京后，我离岗休息了4年，至今年年初身体恢复正常后，开始研究我个人及派力的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：派力在中国营销界有非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍保持着深厚扎实的专业技术积累和超前的营销理念及概念，我们应该继续专注营销并继续倡导专业实战和持续成长，但需要做较大的、更具历史使命感的业务转型！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销产品和服务的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也有所提高了，但派力应该也完全有能力迅速回到专业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，虽人来人往、一起一伏，但始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神坚持到了今天，以一个小公司力所能及的各种营销知识传播方式（图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等），赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和支

持;同时,派力及派力各届同仁也得到了市场不同程度的价值认可。

未来:派力营销将是中国营销人的终生伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然需求持续的、不断进步的各类各层次专业营销服务。派力营销经过近一年时间的慎重研究,决定实施战略转型——即由过去“中国营销人(及企业和同行)的启蒙者”转型为“中国营销人(及企业和同行)的终生伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”为主,转向以“分众分层次的营销人终生服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”为主,并借助于“中国营销人才网(定位于营销行业平台,初期业务主要是招聘中介、培训中介和内容服务)”和其他新的营销工具,以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步步成为中国营销人(及企业和同行)越来越信赖的终生伙伴。

需要说明的是,“中国营销人才网”正式开通的时间预计在2007年4月,因为我们需要一些时间认真准备,尽力做出大家满意的质量水平。

还要说一句,派力营销的战略转型需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业人才,欢迎您以各种可行的方式加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

中国营销人才网发起人

屈云波

2006年11月1日

前言

在沉沉浮浮中，规划又得到了美国商人的青睐。它于 20 世纪 80 年代失势，几年之后，又成为辅助企业经营，确定优先事宜和解读瞬息万变的经济的战略选择。唯一的问题是，这些围绕着企业使命和目标制定而进行的艰苦卓绝、耗时费力的奋斗似乎永远无法达到预期效果，无法带来该有的变化。然而，不管规划的结果是多么令人失望，各企业还是年复一年惯例似的求助于同样的逻辑方法，而又年复一年地铩羽而归。可以肯定，思想和行动之间出现了断层。如今，规划的复苏源于焦点的转移及高新科技的介入——规划已成为帮助企业面对未来最有效、最直接的工具。

此书的三位作者长期领导规划项目和组织变革，将适合其他人的策略运用于相似的情形。长久以来，我们不断地策划，耗费大量时间和金钱；而结果却是不断地失望，最后失望变成了痛苦的绝望。我们逐渐明白，如果很大一部分利益相关者没有参与到规划全过程，不管此策划有多么细致周密，它都注定会失败。规划所涉及的数据的数量，甚或质量都是没有关系的，而利益相关者对数据的参与程度以及他们是否有机会提供能被接纳的、有价值的信息才是问题的关键。

一切从头开始

这一次我们没有直接开始规划，而是带着批判的眼光重新研读有关规划和组织变革的书籍。我们的第一个大发现是虽然大多数规划都采用了相当理性和高效的方法论，但其组织结构却缺乏理论基础和哲学基础。大多数企业都沿用了一种高度组织化、机械化、理性的直线步骤。它们貌似高效而理性，但信息的收集，相互交流的质量，以及组织中最终接受决定的人的参与程度却没有多少人关心。成千上万份问卷调查带来铺天盖地的数据，数据经过重重筛选，最终到达少数决策者的手中；决策者由此信心十足地宣称他们如何参与到决策当中。毋庸置疑，如果一开始就没有“真正”的组织参与，即对重大问题的讨论和搜集到的信息的剖析，没有人会对最终结果心生好感。可以预见的是，他们只会抵触所谓的变革。

从整洁到杂乱

我们也发现，作为规划工作的领导者，我们因追求事情的整洁、可管理性和易控制性而固步自封。毕竟，对于聚集一大帮人来“诊断”问题，我们能了解多少呢？把 50 个人、100 个或 200 个人聚集在一起来进行创造性思考，来进行可能对企业未来的成功起至关重要作用的思考，我们知道这有什么用吗？将有竞争力、以解决问题为基础的策略转化成驱使企业走向一条积极的变革大道的策略，这有什么后果呢？整洁、有序的计划没能改善企业的经营，没能取得预期效果。我们的任务就是要证明合作并不赖，协作也可以看成是一种增值，而非浪费时间。我们曾自认为是在会议策划和变革策略方面充满创意的专家，却没料到会在规划上因循守旧。

五年潜修，初试锋芒

此书是我们数年来研习和实践有关变革的规划策略的结晶，专为那些期望依赖自身力量来挑战规划的人而作。它为整个规划过程提供一种全新的思维方式。更重要的是，那些乐于与 50、1 500 或 15 000 人共事的策划者可以借助本书中适合自身组织结构的模型，分析自身需求，学会如何成为一个更好的领导者。前五章是介绍性的，给出了背景、哲学基础和理论基础。四重方法的借用使得此书结构紧凑明了，不管是作为规划的领导者还是参与者，读者都可以从中获益。第六~十三章列出了一些设计和活动，你可以在规划的各个阶段用到。

规划是一种创造性活动，它能给你带来无穷益处。其奏效与否取决于领导者构筑一个充满信任和参与活动的过程的愿望，以及获得对变革有建设性作用的创意的决心。本书可在这些方面助你一臂之力。



致 谢

在研究构建规划步骤的模型的过程中，我们非常幸运地从传统民族的智慧中得到启迪。我们的模型源自对自然世界的一种观念，它使得我们化繁为简，变异端为正统。作为作者，我们很善于运用当地人的智慧闪光。我们希望自己以一种理性的尊重其传统的方式解读了他们的思想。安吉丽丝·阿里恩斯 (Angeles Ariens) 的力作《四重方法：穿越勇士、导师、治疗师和梦想者的道路》(1993, 哈珀, 旧金山) 本身就集聚了四大洲几千年来积累的智慧。作者深入对世界的普遍认识，探索有多少来自世界各地的人从四个方向和生命轮回中汲取理念，从而获得力量和了解世界的能力。我们非常感激这些深邃的思想，它们构成了我们对规划过程及其与变革的关系的观点的基础。

在整理三位作者的手稿及信息处理方面，苏珊·克拉克 (Susan Clark) 和卡罗琳·珀克斯 (Carolyn Perks) 投入了大量精力，功不可没。编辑鲁斯·哈普古德 (Ruth Hapgood) 慷慨地运用他的智慧和清晰的思路，对原稿提出了许多中肯意见。

引言

如何使用本书

如果你我决定为未来五年作一个人生规划，毫无疑问，这相当困难复杂，也将会是一个因人而异的体验。即便我们问相似的问题，每个人寻求意见的方式，对不同的可能性的探索，以及对手中资源的权衡都会各不相同，千差万别：有些人可能会求神问卜，有些人可能会咨询理财专家。对于企业的规划也是如此，规划过程中使用的设计或活动在很大程度上取决于企业的管理哲学，取决于支撑规划活动的议程、过去或成功或失败的规划经验以及组织内从上而下散发出来的激情。本书旨在帮助策划者及其组织来创建自己独特的规划过程，并将其付诸实践，取得成效。

构想一个远大而成功的计划是一个非常惊险刺激的学习过程。这个过程不仅会让你学到新方法，也会让你更全面、更深刻地了解自己和自己的企业。在过去的几十年里，规划的语言、基本原理和策略都发生了翻天覆地的变化。过去你所经历的很有可能与我们现在向你建议的相去甚远。

为什么规划方式会发生如此巨大的变化？过去许多战略规划即便得到当时的权威人士的支持和倡导，也都纷纷失败。我们现在知道，规划并不存在单一的、固定的方式，这有利也有弊。有利是因为你从此能构建一个独特的、满足自身组织需求的规划过程。你自由自在，无拘无束，可以尝试各种方法。不足之处就是新方法要经历的变化，彻底的变化是痛苦的。在最初五章我们将为规划方法奠定一个基础。

第一章 变革和战略规划的失败。首先，我们来研究规划的本质及其屡战屡败的原因。在确定和克服对规划产生负面影响的因素之后，让重要的利益相关者参与到规划中就会水到渠成。

第二章 战略规划的四重方法。规划有着几千年的历史，在这一章中，我们会介绍一种新的、简单的规划方法。这种模式更好地利用了高度多样性以及主要支持者的广泛参与——两者在今日都是必需的。此规划过程既会提高所产

生想法的质量，又会增进人们对结果的满意程度。

第三章 领导者：创新从高层开始。本章重点阐述了领导者面临的新挑战，即他们如何在瞬息万变的工作环境中保持灵活性与适应性。在企业被迫进行改革时，领导者必须改变他们对领导力的认识，确定优先事宜以及思考如何让员工变得越来越有生气、反应日益灵敏和合作日益融洽。显然，规划过程必须反映这些变化着的现实。多年来，领导者一直在高唱协作、公开和以价值观为基础的管理模式。本书提供了将言语化为行动的手段、技巧及特定的设计策略。

第四章 战略制定：为改革增添活力。在进入本书的应用章节之前，我们认为，为设计规划活动和进行战略性思考做好准备是必不可少的。领导者通常会花大量时间来应付危机或按部就班地工作，而很少抽时间来像战略家一样进行宏观规划。现在，规划必须向一种战略性干涉的模式转变。“系统观点”、“战略活动计划”及“投资组合设计”等活动都提供了帮助个人从另一个角度考虑组织的战略制定的方法。其核心就是让参与者退后一步，获取淹没于日常琐事和例行公务之中的独特视角。在寻求企业视角，专注于追求多样、理性而顺畅的观点的需求时，四重方法再次提供了一个有用模式。

此外，第四章也提供了理清组织规划过程的一些手段。它带领参与者穿越一系列可预测的活动，抵达根据自身情况所选择和珍视的变革战略。本书中多样的设计使得规划项目可以从简单变得复杂，从直接明了变得深奥微妙。我们提供了一些意见以及“棘手的问题”来帮助你解决这个难题——你应该为自己选择哪一种设计策略组合。

就复杂、具有挑战性的规划策略来说，成立一个筹划指导委员会将有助于保持整个过程的一致性和统一性，它也可以提供明晰的目的、监督、授权及质量控制，而短期计划需要的支持与监督更少。

第五章 计划和设计的艺术。本书与其他规划类书籍最大的不同就是：它提供了众多手段与策略，你可以利用它们来实现自己的规划目标。它旨在给予你——读者或规划者——以多种选择，让整个组织都参与到规划过程中来。本章也提供了一些新的思维方式和行动方式。

任何有条理的规划过程都是由大量会议与事件组成，以此来提升各团体思考、创造、挑战、辩论并最终解决分歧的能力。任何一位领导者都要提这样的

问题：“我们如何创造这样的一种工作环境，即在不触发性格迥异、善意的员工之间的争执、对抗及效率低下的前提下来实现既定目标？”领导者几乎在任何会议上都要问这个问题，过去的大多数规划就像会议一样低效。本章为领导者们提供了一种“设计性思想模式”，它会彻底改变会议的方式——尤其是有关规划过程的会议。我们的目标是让你及你的企业高效利用时间，生产更高质量的产品。

本书中的设计活动为规划过程的领导者提供了获取成功所必需的洞察力、解决方案、价值观和远见的手段。它们会根据形势的需要让你最大限度地利用时间与资源。对于读者来说，最大的挑战并不是如何创立一种特别的设计来适合特定情况，而是如何从特定章节列表中选择适合自己的设计。第五章列出了需要考虑的棘手问题，它们可以帮助你选择最适合自己的设计。因此，如果你的目标是带领团队体验奇幻般的感觉，你可以试试以下方法：

- a. 阅读第八章《价值、使命与远见：变化的动力》。
- b. 回顾本书中的众多设计与活动。
- c. 考虑第五章中的“十个最棘手的问题”。
- d. 一定要在使用设计之前对其进行实践。
- e. 根据所提供的详细说明来使用设计。

通过展示如何以一种有价值的方式将结构严谨、目标明确的设计向前推进，我们希望能帮助你实现向任何复杂规划过程的一种自然转变。

预备！开始！

前五章为你进入规划的行动阶段做好了准备。在接下来的五章中，每一章都会关注一个特定事件或一系列事件，它（们）会让你的组织在规划之后采取行动。在你决定使用哪些设计以及如何进入规划之前，我们认为，花点时间为随后的旅程做好准备是非常有必要的。

我们建议在读完前五个基础性章节之后，你至少应仔细阅读第六章～第十章的介绍性部分。这一纵览将让你对整个规划过程及各部分如何组成一个逻辑整体有一个综合性了解。它也会让你产生新的想法，做出其他选择，构建最有效的、适合自身组织结构的规划过程。它可能会带来如下结果：你仅仅决定集中精力为企业确定今年的价值观，而没有考虑其他事情；或者，你会进行彻底诊断，审视企业，然后根据手中的数据来决定接下来的规划步骤。当然，你可以按照第六章～第十章的内容来参与一个更复杂的阶梯式过程。

第六章 开球——战略规划的开始。第六章就像段落中的一个关键逗号，它毫不起眼，但缺少它整个段落的意思就会改变。在这一章中，我们将解释全体成员在看待规划时拥有一个共同开始的感觉是多么重要。它有一种教育性、试验性及激发性。它将规划置于所有组织目标的顶端，并解释了不同利益相关者的期望。它是随后的第一个大规模事件、或一系列事件所必需的开端。

第七章 诊断：创造性的数据收集。这是积极向高度参与迈进的第一步。对于规划过程中的关键性步骤——数据收集，传统方式是问卷调查和团体访谈，它们通常会带来铺天盖地的信息，这些数据通常由“客观的”局外人整理、阐述、得出结论。这样，没有人会对此信息产生拥有感，参与者也会感觉到他们与规划过程无关。但这些参与者正是随后从原始数据得出的策略的实施者，这看起来似乎不太乐观。我们认为，数据收集和调查过程是让组织认清自身问题并最终解决问题的第一个关键性步骤。由此，组织内的成员应该尽可能多地提出问题、收集数据、监督其分析、高度参与其阐释中并挖掘其深层含意。每一个步骤都需要创造性设计和某个内部团体的参与来监督调查分析阶段，复杂规划可能还需要一个筹划指导委员会（这在第四章中有详细描述）。在其他情况下，少数几个人就能负责整个调查分析过程。

积极参与的程度，参与者的数量以及所要求的参与类型决定你将选择的数据收集方式（除传统的访谈或问卷调查之外）。例如，“探索会议”向一个10人~80人的团体提出这样的问题：“是什么因素阻碍组织获得应有的竞争力呢？”假定有一个40人的团体，设计通过访谈让每一个人回答6个~12个问题。在不到一个小时的时间之内，就会得到一个100%的样本。而且，只需三个小时，这些信息就会通过一些非常吸引人的附属设计组织起来，然后拿出来让大家讨论。此设计易于拷贝，成本低廉，效益高且具有高度参与性。

其他设计，如“文化评估”、“共享观点”或“国王、皇后、童话”都要求高度参与，提供与广泛关注（存在于典型规划过程中）有关的数据。这些设计要求的时间或其他重要资源相对来说较少，而且还会为规划过程带来公开化及信任度。本章还详细叙述了如何尽量将这些信息反馈给组织和对结果进行更公开的对话，以此在实践中减少防范心理，建立信任。

第八章 价值、使命与远见：变化的动力。许多规划者都直言，如果没有

明晰的价值观、使命及远见，任何战略规划都注定会失败。这些重要因素是许多战略行动和组织变革的基石。第八章清晰地阐述了这些因素是如何在一个明智而有适应性的企业中起着重要作用的。例如，众所周知，如果企业拥有一套有凝聚力的核心价值观并以此为行动的准则，它肯定要比那些没有这种价值观的企业更加成功。这些价值观就体现在一些重大行为——指导该组织一切活动的行为上。价值观是建立信任、团结一致和指导决策的基础。毫无疑问，领导者是否会将整天挂在嘴边的东西付诸实践，这将对获取信任与增强士气产生重大影响。进行价值观审核是实现言行一致的第一步。

在竞争激烈的市场里，不断超越自我，衡量目前的做法是否能满足不断变化的市场的需求，这将让企业保持变革所必需的灵活性。像“梦想家”与“英雄历程”等设计就提供了截然不同的体验，它们旨在让参与者跨过门槛，打开新的机遇大门。还有一个设计提供了架构，以此用一种既具激励性又高效的方式创建众望所归的“远景陈述”。过去，构想远景（或使命）陈述被视为一项枯燥、费力，且容易带来冲突的任务。我们知道如何使其成为一段令人振奋的经历，一种增进信任而非削弱信任的经历。

最后

战略规划的每一个阶段都需要付出时间和精力，它们不仅需要妥善组织，也更需要矢志不移的精神。但这一切最终都会有回报——危机来临时，规划会为你提供新的方向，解决运作中出现的缺陷，改进管理方法。与看得见摸得着的成效一样重要的是让组织中的大部分人参与其中，这将给组织带来巨大益处，如让员工充满活力，充满成就感。他们可能不再满足于日常事务，而会以其他更积极的方式来为公司做出更大的贡献。这种现象在行动规划阶段最为突出。

第九章 行动规划：让变革成为现实。本章探讨的是如何使用专责工作小组和其他战略性地解决问题的方式。本章提供了一系列设计，像“产品与服务设计（属性列举法）”以及“组织重新设计”等设计会提供有条有理的线性方法来对问题进行分类，构想新方法和确立优先事宜。其他设计，如“组织及过程重新设计（过程计划）”可以让你打破思想枷锁，任意驰骋。你将找到适合自身需求和特殊情况的设计。

第十章 监测、评估与责任。常言道，在所有客人都已回家，屋子清扫干

净之后，聚会才算真正结束。第十章旨在帮助组织如何实施其成员想要做的事——优先权之间的争斗就像不断啃噬规划和变革工作的虫子，这就需要有一个健全的组织及少许手段来确保步骤的有效进行和最终的成功。我们还会探讨如何让组织机构接受筹划指导委员会（它对于复杂的规划过程非常有用），以使自己能更好地应付危机，每日或每周对可能阻碍其发展的问题做出回应。

第十一章 盛宴之后。人们越来越不把规划视为组织生存期内单个点上的一个特殊事件了。相反，规划已被视为企业经营的一种新方式——如果由规划策略指导的变革正在进行的话。本章继续探讨筹划指导委员会如何来支持正在进行的改革过程。

第十二章 案例分析。第十二章讲述了三个完全不一样的组织机构所采取的三种不同规划策略。在这三个案例中，他们都希望对未来进行井井有条的规划。其中一个案例讲的是一个全国性的协会，它期望构想一个项目，使得协会在第二年里能让数百名成员参与到确定组织的优先权中。由于主席的任期为一年，所以现任主席想“采取行动”来确定有意义的优先权；与此同时，他（她）也要确保众多成员支持这些优先权。此项目持续了好几个月，在中小规模的团体设计中有 50 多人参与。

另一规划面对的是一个大型国家机构的一个地方分支。该地方办事处计划制定一些短期策略来处理一些复杂的机制问题。一个历时一天的规划（包含多种设计策略）成功地将领导层向前推进，在创造新的战略机遇的同时增强了信任度。

第三个案例讲述了一个大综合服务公司。他们希望确立一个长期的战略规划过程，因此非常注重利益相关者的高度参与，不惜时间与资源来“拨乱反正”。整个过程需要多种设计策略和众多大事件。此体制让人们捐弃前嫌，开始对策划过程产生兴趣，表示尊重。设计及战略性思考的本质在此一览无余。

第十三章 工具箱。最后一章提供了可在不同规划情况下用到的几种普遍手段。有些是许多分析师都大致了解的经典手段，如用于团体构思发展中的“名义群体过程”与“头脑风暴”，帮助对复杂素材和思想进行分类组织的“亲和图”和“思维导图”，“一致意见”与“拉斯维加斯投票”等都有利于问题的解决和决策的制定。

总结

我们认为，规划就是将利益相关者聚集在一起，让他们参与到评估、分析、融合、构想和解决问题当中的一系列创造性行为。这些反过来又会带动行动计划和它们的最终实施。我们相信，规划过程越有趣、越诱人、越体现合作性、越具有挑战性和创造性、越切合实际，那它对组织产生的影响就越深远。那些或简单或复杂的设计所影射的价值观就是我们所认为任何优秀的领导者都必需拥有的。

规划是严肃的，它要求我们认真考虑组织的实质是什么，它怎样走到了今天，它又打算如何面对明天。审视自身，回顾已走过的历程令人欣慰，也让人黯然神伤。直面未来让人激动兴奋，也会让人心生恐惧。规划旅程也是这样，它必将让你终生难忘。

本书提供了探索基本事实的工具，以此确定事情的可行性。规划就是发现适合自己的选择，然后将资源聚集起来以最大的程度地利用它们。本书中的活动是用来展望未来的显微镜、时间机器和望远镜，也是治疗师了解组织的长处和弱点的诊断台。我们希望你的经历具有挑战性，严肃且有趣。

目 录

序	1
前言	1
致谢	3
引言	1

工具箱为战略规划的进行提供了一个清晰的理论基础。它以一种阶梯式的方式对 40 项可能性活动进行叙述；这些活动能确保读者获取一个有效而独特的规划过程，珍惜每一个关键阶段的合作，让每一位利益相关者感觉愉快。此部分是介绍性的，点明了每一章的重点以及如何阅读本书以获取最大的使用价值。

第一部分 战略规划的理论与方法

第一章 变革和战略规划的失败

3

令人遗憾的是，近年来，对于那些已尝试过战略规划的人来说，规划一直代价高昂、耗时费力且得不偿失。本书以扭转这种局面为己任；对于任何想要获取一段满意而有价值的规划经历的企业来说，本书还尝试为它们提供必要的手段与活动。

第二章 战略规划的四重方法

15

本章解释了为什么规划过程中的高度多样化和广泛参与是其成功的关键。我们知道，只有让利益相关者积极参与整个过程，才能确保他们在变革策略实施之际形成主人翁意识。

战略规划活动

●四重方法：管理风格的 5 000 年测试

第三章 领导者：创新从高层开始

32

规划过程为领导者提供了发挥模范作用的机会。人们对追求多年，付诸实际却并不容易。要想在变革过程中博得大家的信任，言行一致是不可或缺的。我们提供了让语言变得更有力的手段与策略，如开放式交流、协作和参与。

战略规划活动

- 高层管理访谈
- 改变赞助计划
- 构建决策框架

第四章 战略制定：为改革增添活力

65

不管有多么良好的意图，许多企业仍然在日常经营活动中被动地对危机做出反应。战略规划要求从不同角度看待体制改革。本章将帮助你筛选出复杂问题——这些问题就是重大变革的基础。成立一个筹划指导委员会能为你提供一个前进的框架，并在整个改革过程中保证质量、保持责任感。

第五章 计划和设计的艺术：如何设计适合企业的改革步骤

78

战略规划即一系列精心安排的事件与会议。然而，我们还了解到正是处理这些事件与会议的方式决定了我们的成败。本章提供了将战略规划“设计”作为一种观念的理解，并展示每一项活动是如何经过精心筹备以提高规划的效果。了解采用哪种“设计”以及何时使用会让你的规划走向成功。

第二部分 战略规划过程中每一阶段的活动与设计

第六章 开球——战略规划的开始

89

优秀的销售经理都会承认：打响头一炮就预示了整个销售活动的成功，因为它提供了激发活力与希望、让大家团结一致的机会。好的规划过程同样需要一个精彩的开始，这会向利益相关者们发出一个信号——他们的参与至关重要。

第七章 诊断：创造性的数据收集

96

有史以来，数据收集就是指从问卷调查收集大量信息，然后将数据呈递给组织机构，这在过去通常是大部分组织成员参与最多的时期。而今，我们意识到要让分析阶段取得成功，高度参与，即成员对关键性问题展开讨论，是至关重要的，因为这样才能使企业对未来机遇有更好的了解。分析阶段已成为整个规划过程的核心。

战略规划活动

- 拼图未来(合作教学)
- 消费者与客户需求座谈小组(群体决策法)
- 共同展望
- 巡游集体讨论
- 研究会议(访谈设计)
- 露天场所会议