

规划执行力

—— 组织变革创造价值

[美] 戴维·威廉斯 (*David Williams*)

蒂姆·帕尔 (*Tim Parr*)

著

杨志立 译

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

规划执行力：组织变革创造价值 / (美) 威廉斯等著；杨志立译. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-478-9

I. 规... II. ①威...②杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153839 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：

经销：新华书店

责任编辑：张 艳

技术编辑：晓 成

责任校对：赤 平

787mm × 1092mm/16

17.75 印张 347 千字

2006 年 4 月第 1 版

2006 年 4 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80207-478-9 / F·452

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2005—2884

Enterprise Programme Management: Delvvering Value by David Williams and Tim Parr.

First published 2004 by PALGRAVE MACMILLAN.

Chinese Translation Copyright © 2006 by Economy & Management Publishing House.

All right reserved.

致 谢

一本著作的完成，往往是许多人为之付出努力的结果。本书也不例外。正是因为有这样一些人为本书的写作提供了他们的精力、热情和贡献，才得以完成本书。在这里，我们要特别感谢以下人士对本书第二部分的贡献：Malcolm Wilkinson、Paul Mansell、Matt Litchfield、Amisha Lakhani、Nick Culver、Paramjit Uppal、Lyndal Petre、Philip Coleman。

我们也要对下面的人士表示感谢，他们对本书的贡献包括从支持、鼓励本书的写作到本书的校订，以及为我们提供他们的经验和想法等。因为不可能一一辨别出他们对本书的贡献，也不可能对每个人的贡献做出判断，我们在此根据字母顺序列出他们的名字，他们是：Neil Ashman、Richard Barton、Steve Brandon、John Connolly、Nick Griffin、Melissa Insley、Alethea Leong、Chris Loughran、John Ormerod、David Owen、Nick Owen、Eric Northcote、Ed Parry、David Turver、Tim Pitts、Jamie Turner 和 Ashley Unwin。

一些案例对本书的观点提供了支持，我们在此要感谢以下组织允许我们的读者通过案例研究分享他们的经验：

T-Mobile UK

Compaq Computer Corporation

Primavera Systems Inc.

Benchmarking Partners

Transport for London

Mytravel plc

TUI UK

ABN-AMRO

最后，我们感谢英国工业联合会的 Digby Jones 先生执笔为本书做了序言，感谢 Primavera Systems 公司的 Jeol Koppelman 先生在我们写作过程中对本书一部分章节内容的修改，还要感谢 Deloitte 公司的合伙人 and 工作人员们，是他们才使本书得以付梓。

David Williams

Tim Parr

序 言

整个世界，生产率的提高是它们未来创造财富的关键，私营企业和公共部门以及它们创造财富的努力构成一个相互关联的网络，最终为我们也为许多海外的国家提供产品和服务。私营企业和公共部门一样，都为社会创造财富，也都有责任尽可能有效地利用财富。生产率问题给英国公共部门带来的困扰要远远多于它带给私营企业的困扰。但是，英国工业联合会的职责只专注于英国工商业界，所以，在这里我只对英国的私营企业部门的有关情况发表看法。

生产率的提高是一些因素综合作用的结果，这些因素包括固定资产的投资、技术培训、教育、改善就业环境等。然而，仅仅增加投入还不能实现生产率的最大幅度的提高——因为企业综合利用这些因素发生变革的过程也必须是高效率的。后面的这个过程，即组织的变革，包括工厂、办公场所、仓库的搬迁、采用新的计算机系统、采用新的工作方法或者是企业文化的变革等，就是本书主要阐述的内容。

驱动组织进行大规模变革活动以提高生产率的经济压力从来没有像今天这么大。激烈的竞争、不断变化的业务模式、新技术、旧规则的破坏、成本压力以及经济的全球化都是使组织进行复杂的、紧迫的变革行动的重要原因。然而，尽管组织在项目、规划上面的投资水平不断提高，但还是有相当数量的行动未能获得预期价值，或者干脆未能得以实施，或者实施变革的时间和成本远远超出了原来的计划。当前许多变革就面临着一个非常困难的境地——许多变革的实施像是组织要自取灭亡。

一个组织实施变革不当所浪费的时间、金钱和努力对于另外那些能够有效运用规划管理技术将变革成功的可能性最大化的组织而言，等于是给了它们一个巨大的机会。此外，一些因具有灵活性而比它们的竞争者能够更有效实施变革的组织也可以在当今的市场环境中发现机会。

本书介绍的规划管理方法包括组织有效管理大规模变革规划所需要的技能和能力的要点。它们回答了一些大型组织领导者经常提及的问题：

- 什么是规划管理？它对组织将战略转化为协调的行动组合有什么帮助？
- 组织如何平衡核心业务运营管理需求与领导、管理规划需求？



- 领导和实施大规模的业务行动需要什么技能和资质？
- 组织怎样才能了解它们管理规划的能力水平？
- 组织如何通过采用规划管理方法开发和提高自己的灵活性？

目前，一些关于规划管理的著作已经出版，但是它们通常是一些项目管理技术和方法的综合与汇总。本书认为，规划管理不仅仅是以上所提到的方法：规划管理可以针对组织问题开发特定的能力，为组织管理规划提供各种方法，可以实施大规模的、持续的、有效的变革行动。

本书为读者展示了一种非理论化的、实践性的构架，帮助组织构建规划管理能力和使用有关技能组合实施规划。本书的内容对于公共部门和私营企业同样适用，推荐读者根据本书内容与自己的实际情况进行对照从而解决自己面临的问题。

希望这本书能够为你提供一些有益、有趣的办公参考资料。

Digby Jones

英国工业联合会主席

目 录

致 谢	1
序 言	1
第一章 内 容 简 介	1

第一部分 企业规划管理结构

第二章 企业规划管理结构	7
为什么企业不能实现他们的战略目标?	7
当今组织变革的性质	7
灵活的组织更容易在变革中生存	9
在企业规划管理过程中创造灵活性	10
第三章 战略组合管理	17
内容简介	17
战略组合管理是什么?	18
战略组合的价值	18
战略组合管理制度	20
战略组合管理的方法、工具和技术	22
本章概要	29



第四章 规划实施管理制度	31
内容简介	31
本章概要	40
第五章 项目管理制度	41
内容简介	41
什么是项目管理?	42
项目管理和规划管理的不同之处	43
项目管理方法	43
本章概要	44
第六章 规划体系制度	45
内容简介	45
什么是规划结构体系制度?	46
规划结构体系制度的价值	47
方法、工具和技术	49
规划实施的领导模式	53
规划管理办公室 (PMO)	55
规划实施决策机构、规划设计委员会、变革控制机构	58
本章概要	59
第七章 变革结构制度: 管理人力因素变革	61
关于变革的一些想法	62
什么是变革结构制度?	64
变革结构制度的价值	66
变革结构制度的组成	66
方法、工具和技术	68
本章概要	80
第八章 创造以整个企业范围为背景的规划 / 项目管理方法	83
T-Mobile UK: 案例研究	83
本章概要	90



第二部分 企业规划管理要点

第九章 规划管理系统	95
内容简介	95
什么是规划管理系统?	96
规划管理系统的作用是什么?	96
规划管理系统是如何创造价值的?	100
规划管理系统的选择	104
规划管理系统的实施	106
规划管理系统如何支持规划管理	108
规划管理系统使用指引	109
本章概要	111
COMPAQ 计算机公司: 为全球贸易提供解决方案的组织	113
第十章 风险管理	127
内容简介	127
什么是风险管理?	128
管理企业每个层面的风险	129
规划风险管理方法	132
建立有效风险管理的基础	133
实施规划风险管理制度所需的工具和技术	141
付诸实施	143
伦敦市政府收取交通拥挤费的风险管理	144
本章概要	147
第十一章 收益管理	149
内容简介	149
利润管理制度是如何嵌入到企业规划管理结构中去的?	150
什么是收益管理?	152
方法	155
收益管理的价值	163
本章概要	165

第十二章 外部服务提供商管理	167
内容简介	167
案例研究：一个大型的综合规划——MYTRAVEL.COM	168
制定人力资源获取战略	169
制定外包计划	171
正确订约	173
全员参与	175
时刻把握解决方案的整体性	177
管理、解决服务提供商的风险、变革和问题	178
本章概要	181
第十三章 构建沟通能力	183
内容简介	183
我们要从本章学到什么？	185
什么是沟通？	185
规划沟通体制的作用	186
通过沟通消弭抵触	187
使沟通机制和接受变革相统一	188
建立沟通能力	190
制定沟通战略	191
制定沟通计划	201
构建沟通基础结构	202
实施沟通战略和计划	204
复查和改进	205
本章概要	207
案例研究：TUI，沟通在支持财务功能转换中的应用	207
第十四章 企业规划管理办公室	213
内容简介	213
传统规划管理办公室机构的类型	215
传统规划管理办公室模式的缺点	216
企业规划管理办公室	219
设置企业规划管理办公室的根本原因	224
设立企业规划管理办公室时的考虑因素	225



案例研究：ABN-AMRO	227
---------------------	-----

第三部分 准备开始

第十五章 企业规划管理能力检查	235
企业规划管理能力检查第一部分	235
企业规划管理能力检查第二部分	238
企业规划管理能力检查第三部分	240
企业规划管理能力检查第四部分	242
企业规划管理能力检查第五部分	243
你對自己組織能力的評論意見	244
第十六章 认清当前形势：从哪里开始着手	245
第一种类型：整合型规划	246
第二种类型：探险型规划	247
第三种类型：远证型规划	247
第四种类型：电影型规划	248
项目重组	248
第十七章 迈向成功	251
战略组合管理	251
规划结构体系制度	252
规划实施管理	254
术语表	261
参考文献和有关资料	267

第一章

内容简介

经济推动因素给企业施加的变革压力从来没有现在这么大。激烈的竞争、不断变化的商业模式、技术的推陈出新、原有规则的破坏、成本压力以及经济的全球化，使得企业对快速而复杂变革的需要日益强烈。然而，尽管组织一再对计划和规划提高投入水平，但还是有相当数量的此类行动失败：要么是未能达到预期价值，要么是该行为从未得到施行，要么就是比原计划花费了更多的时间和金钱成本。

尽管传统的规划、项目管理方法和技术正在被许多组织用来管理和实现变革，但是我们有理由认为随着变革性质的变化以及日趋严峻的变革挑战，传统的方法将会逐渐丧失其活力。企业对实现变革的方法产生需要主要有以下三个方面的因素：第一，组织中的变化变得越来越复杂且盘根错节互为依存；第二，真正实现业务利润关系到许多交叉部门、职能协同方面的变革；第三，现有的组织结构、运作程序和系统已经不足以支撑此类工作。

规划和项目占用组织资源的比例不断扩大，同时因为规划和项目在组织中的作用是持续性的，这样，组织中的高层执行者必须谨慎地在管理现有的“正常营业”和变革行为中资源的配置以及需要关注部分之间寻求平衡。对规划和项目的投入及当前业务运作之间的矛盾和冲突必须给予理解并小心处置。

现在，公司的股东们以及利益相关者都要求首席执行官和公共官员们实现战略、政策目标，在这样的压力之下，就要求他们必须对战略目标的投入有所侧重。这就需要在战略目标和政策推进程序以及目标实现机制之间建立一个更加紧密的联系。

传统的规划与项目的管理方法和技术主要借鉴和继承了传统的管理和组织结构方面的一些因素而形成，它们已经不能完全反映那些复杂组织正在发生的处于动态中的变革。当前管理上的无效率及失败，导致金钱、时间和精力浪费，这些对于那些能够采取富有成效的方法使变革成功的可能性最大化，并能够提升战略投资价值的组织意味着是一个巨大的机会。同时，对于那些可以采取灵活立场，从而比它们的竞争对手们更有效适应变革的组织也是一个机会，因为以更快、更有效的方法实施变革可以使一个组织在竞争中获得优势地位。



本书讲述组织管理持续变革的方法，它们勾勒了一个组织在面对新挑战时为了能够成功达到价值目标应该具备的技巧和能力的轮廓，我们把这些方法定义为规划执行力，即企业规划管理。

本书引入的管理理念来自于一些实践经验，这些经验是从作者作为领导者参与一些商业组织、公共部门大型的规划管理以及过去十年咨询实践中获得的。本书还介绍了规划结构，这些内容也是我们对许多组织在规划和项目管理中的良好习惯做法和成功方法的总结。

我们把企业规划管理界定为这样一种能力：在部署一组旨在提升投资价值为目的的项目中，有效领导、管理人力资源、知识和技能的能力。这听起来非常简单，和其他的规划管理和项目管理的概念并没有太多的不同，但是，本书所阐述的方法是针对复杂组织应对变革的挑战方面的一些重点。

● 规划执行力是一种用来实现企业变革的综合手段，是一种创造持续执行能力的途径，而不仅仅是对单个业务行动控制。

● 本书中我们提倡的方法是让组织建立一种核心能力，从而可以使其采取灵活立场来应对周围不断变化的环境。

● 组织要想确立这样的能力，就需要创造和采取新的程序、架构和系统，关键人员的技巧和能力同样也是必不可少的因素。

● 本书强调：战略实施过程与战略选择、重要性排序、实施程序安排和战略行动管理之间的动态联系是必不可少的，因此，一个有效的决策机制对于它来说至关重要。

● 本书认为：变革行动不可能孤立存在，在这个过程中起到关键作用的是由规划的实施结构、步骤和系统综合而成的目标实现机制。

● 本书还认为：在变革中人力管理通常是能否实现收益目标的关键因素之一，也是在各个组织层次上整合人力资源的关键。

本书分为三个主要部分。第一部分是“企业规划管理结构”，在这一部分我们深入探讨实现组织变革和价值面临的挑战，介绍并阐述了企业规划管理的综合方法。第三章至第七章主要是关于以组织为活动范围的规划管理方法的主要因素的介绍。我们都知道目前流行的管理方法在组织管理结构中的重要性，鉴于在这个领域内已经有大量的专门论著，我们在第一部分将不再对此进行任何细节上的阐述。

我们以 T-Mobile UK 公司的案例作为“企业规划管理”的参考案例，在本书的第八章我们会讨论这个案例。同时，第八章结合这个案例对随后章节中将要述及的观点和方法做了概要说明。

本书的第二部分是“企业规划管理要点”，在这一部分，我们选择了几个主题进



行了深入探讨。该部分主要包括以下两个方面的内容：一是可以开发企业规划管理所必需的基本能力的方法，比如风险管理、利润管理、人力资源战略、服务提供商的管理和沟通等；另一个方面是新的利益区间或者能够支持企业规划管理方法的重要因素，比如规划管理系统和企业规划管理办公室。在这几章里面，主要通过案例分析的方法对本书的观点进行阐述。这些案例来自于 Compaq Computer Corporation、MyTravel plc、ABN-AMRO、Transport for London 和 TUI UK 公司。

本书的第三部分是“准备开始”，在这一部分，我们将侧重于介绍一些能够评估组织当前规划执行力和组织规划执行力现状的实践操作方法。希望这些方法能对您开始着手编制一个推进当前企业规划管理的计划有所帮助。这一章还简要介绍了一些可以运用于企业规划管理的方法。

企业规划管理结构

第
一
部
分

第二章

企业规划管理结构

为什么企业不能实现他们的战略目标？

现在，商业领域和消费市场的竞争越来越复杂和激烈，这给公司的首席执行官们带来了前所未有的压力，要求他们创造和保持在业务竞争中的优势。与此相同，在提供公共服务的领域，政治家和一般公众对所提供的服务的质量和效率提出越来越高的要求。在公、私两个服务领域，无论是企业的高级管理人员还是公共官员都在感受着变革的压力。

大量的时间和努力被投入到如何制定那种能够给利益相关者和一般消费者实现价值的、“正确的”战略或者公共政策上面。然而，正确战略并没有获得充分的重视。从最基本的层面而言，实现战略目标意味着使组织发生一些变革。组织的管理者应当能够引导组织实施变革并把它贯彻到业务活动中去。不幸的是，来自组织内部的压力通常会限制组织的这种变革能力。许多管理者经常发现他们处于一个左右为难的境地：外部存在着要求变革的因素，但是组织内部却存在着阻碍这种变革的力量。这样的结局就是组织变革失败从而不能满足利益相关者的预期目标。

当今组织变革的性质

不可否认的是这样一个越来越明晰的事实，即传统的管理组织变革的方法已经不能再取得预期的结果，稍不留意它们还会制造新的问题。之所以这么认为主要基于以下两个方面的原因：

第一，从独立变革到非独立变革。以往变革的要求（或者是变革的压力）通常是为了实现特定的功能或者是为了解决特定的商业问题。然而我们可以观察到在组织中各种重要的变革要求之间出现了越来越多的紧密联系，没有一个是独立存在的，“单独问题的解决方案”往往会因为机会成本和副作用的存在使得它超出一个问题的界域。变革不仅逐渐涉及到一个组织的人力、工作程序、技术、职能部门和地域界限，而且已经逐步穿透了组织本身的界域，开始对服务提供商、消费者和战略合作伙伴以及其他第三方施加影响了。

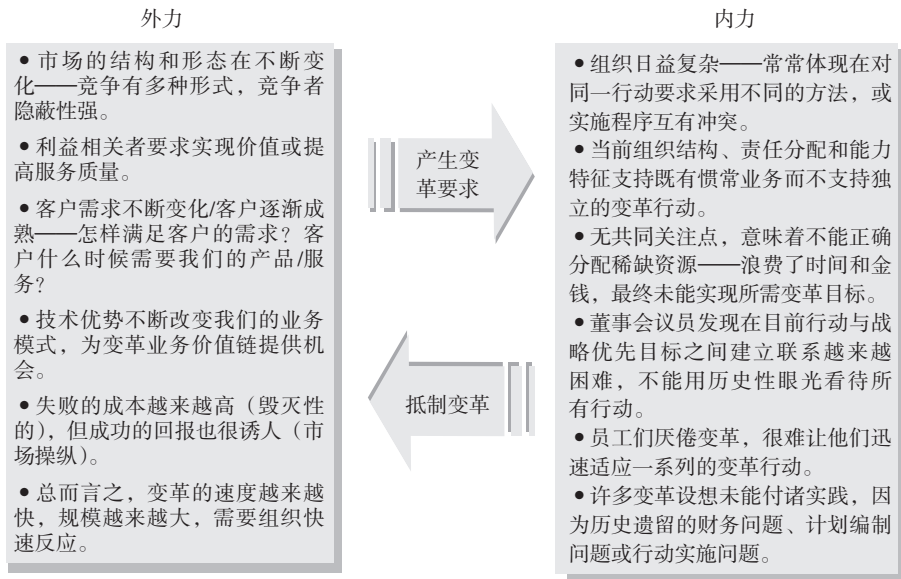


图 2.1 影响组织变革的各种因素

第二，核心业务和变革行动之间的矛盾。以往的管理者通常在管理具体业务方面投入了大量的精力，任何项目或者变革行动都被认为是第二位的，只有在时间允许的情况下才会着手管理它们。在一个稳定性较高的市场环境中，管理者只会对那些能产生实际效用的需求予以满足。然而在今天这样一个动态的和充满竞争的市场中，变革的规模、范围都在扩大，这就意味着这些变革背后所代表的那部分商业投入份额在整个业务中的比重越来越大。不幸的是现在的组织通常还是按照一贯的做法按部就班地进行既有业务的运作，而不是积极采取变革措施。原有的规划管理机制不具有“性价比”方面的优势，从而不能再对战略变革行动进行管理——这就需要一种新的方法来取代它。

这些问题对变革的时间要求非常严格（压力来自于缺乏耐心的利益相关者，包括公司投资者、组织领导机构、内部雇员以及政府和一般公众），这意味着执行者必须不断缩短行动时间。换句话说，就是任何变革行为必须在一个很短的时间跨度