

美国培训与发展协会
实·用·经·典

10步
系列

成功 战略规划 实用经典 10步骤

[美] 苏珊·巴克斯代尔 (Susan Barksdale) 著
泰瑞·伦德 (Teri Lund)

刘晓红 译

10
STEPS
TO SUCCESSFUL
STRATEGIC
PLANNING

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

成功 战略规划 实用经典 10步骤

[美] 苏珊·巴克斯代尔 (Susan Barksdale) 著
泰瑞·伦德 (Teri Lund) 著
刘晓红 译

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-1004

图书在版编目(CIP)数据

成功战略规划实用经典 10 步骤/(美)巴克斯代尔
(Barksdale, S.), (美)伦德(Lund, T.)著;刘晓红译.

—北京:中国铁道出版社,2014.7

(美国培训与发展协会实用经典 10 步系列)

书名原文:10 steps to successful strategic
planning

ISBN 978-7-113-18306-6

I. ①成… II. ①巴… ②伦… ③刘… III. ①企业战
略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 071072 号

10 Steps To Successful Strategic Planning by Susan Barksdale & Teri Lund

Copyright ©2009 the American Society for Training and Development Copyright licensed by
Berrett-Koehler Publishers arranged with

Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名:成功战略规划实用经典 10 步骤

作 者:[美]苏珊·巴克斯代尔(Susan Barksdale)泰瑞·伦德(Teri Lund)著

译 者:刘晓红 译

责任编辑:张艳霞

电话:010-51873005

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京鑫正大印刷有限公司

版 次:2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:14 字数:187 千

书 号:ISBN 978-7-113-18306-6

定 价:36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

总序

迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“实用经典 10 步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您体验一次美好的学习过程。

“实用经典 10 步系列”包括:《成功展示自我实用经典 10 步骤》《成功高效团队实用经典 10 步骤》《成功项目管理实用经典 10 步骤》《成功战略规划实用经典 10 步骤》《成功商务写作实用经典 10 步骤》《成功客户服务实用经典 10 步骤》《成功引导者实用经典 10 步骤》《成功经理人实用经典 10 步骤》《成功教练实用经典 10 步骤》《成功会议实用经典 10 步骤》《成功培训实用经典 10 步骤》《成功销售实用经典 10 步骤》等。

《成功展示自我实用经典 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队实用经典 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试

运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理实用经典 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划实用经典 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作实用经典 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务实用经典 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者实用经典 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人实用经典 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练实用经典 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体验会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议实用经典 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成

功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训实用经典 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售实用经典 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

“实用经典 10 步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到“美国实用经典 10 步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读“实用经典 10 步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在“实用经典 10 步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

大多数成功的公司都实行战略规划。这些公司不仅从最终规划的战略中获益,而且规划过程本身也使它们受益匪浅。战略规划是通往成功的必经之路,在这个过程中,公司领导层被调动起来,加强了对公司重要信息的交流。如今波动无常的市场环境要求员工、工作小组和公司不仅要对自己的角色及其提供的产品、服务有清晰的了解,还要知道如何在变化无常的市场海洋中成功前行。与团队和个人规划直接相关的战略规划能创造出结果导向性的公司文化。

面对快速变化的市场环境,很多公司已经意识到:如果没有战略规划,公司无法在全球性的基础上与他人竞争。战略规划能鼓励创新,增加公司内部人员的相互了解,创造忠实于它们产品和服务的顾客群。战略规划决定了公司今后要走的路(无论是继续按照原样还是改变方向),预测了今后的市场环境、顾客基础和生产线会如何变化以及公司在今后的发展中要承担的风险。通过战略规划,公司设定了未来2~5年的优先发展方向,决定了如何分配重要资源。如果规划做得正确,它能激励员工达到预定的目标和战略。在进行重新调整和定位时,战略规划能解释作出改变的原因,并通过重新定义公司的目标和重大战略重新聚焦工作重心。

怎样作出成功的战略规划呢?本书将循序渐进地一一阐述的,读者朋友可以按照以下10个步骤,对公司进行战略规划:

第1步,为战略规划奠定基础;

第2步,调查商业环境;

第3步,收集相关数据;

第4步,分析数据;

第5步,陈述目标、愿景和价值观;

第6步,排列需求,确认风险系数;

第7步,设计并验证战略;

第8步,选择战略,优化资源;

第9步,记录并沟通战略规划;

第10步,维护战略规划。

战略规划能为公司提供众多机遇,比如:它能对过去的工作进行系统性讨论和分析,排列工作需要和公司目标的优先次序,为区分资源的优先次序提供信息,使公司变被动为主动,掌握更多控制权。发展战略规划能让你的公司实现下述目标:

- 确保为顾客持续提供优质的产品和服务;
- 评估过去的工作,确认成功的领域和有待改进的地方;
- 为公司作出现实的业绩预期提供持续、敏锐的营销信息;
- 改进对资源(人员、物品、时间、资金)的利用;
- 管理客户期望;
- 对不能产生成果的活动限制资源投入;
- 让员工了解战略规划对他们职责的影响,鼓励员工更加积极、机智地解决问题;
- 通过阐述业绩预期和工作标准来解决公司内部的工作问题;
- 通过鼓励员工遵守职业道德和规范来提升公司文化。

每个公司使用战略规划的方式都不尽相同。公司能使用战略规划来指导业务计划,在预算中分配资金,与员工交流,为新员工培训奠定基础,帮助员工制定个人工作计划等。因为战略规划是公司未来发展的基础,所以它应该用来规划、评估公司的组织绩效和目标设定,交流公司状况及财务规划。

本书属于“美国培训与发展协会实用经典10步系列”之一,它为你提供的已验证过的程序和工具箱会帮你制订战略规划。我们希望本书中的工具能帮助你一步步制订出成功的战略。只要你运用战略规划,你和你所在的公司就能从战略性的思考中获益颇丰。

◀ 目 录 | Contents

引 言	1
[第 1 步] 为战略规划奠定基础	5
案例分析:奠定基础	8
定义范围	9
规划结果和长短期目标	10
确定时间表	14
选择关键成员	15
获取支持	16
获得许可	19
营销你的战略规划	25
[第 2 步] 调查商业环境	29
案例分析:调查商业环境	32
启动战略规划	33
为战略规划制定项目计划	35
收集商业信息	39
开展 SWOT 分析	49
确定业务驱动力	52
与高层管理人员面谈	55
为资料收集设定指导方针	57

[第 3 步]	收集相关数据	61
	案例分析:收集数据	63
	数据收集计划	65
	选择数据收集方法	70
	焦点小组和访谈	72
	调查	78
	背景调查	83
	确认数据资源	86
	使数据有效性和可靠度最大化	89
[第 4 步]	分析数据	93
	案例:分析数据	95
	编码和分类数据	97
	组织数据用于编码	98
	完成计算	102
	分析数据	103
	检查数据确定关键结果、结论和建议	104
	证实结果	106
	汇报结果和赢得承诺	111
[第 5 步]	陈述目标、愿景和价值观	115
	案例:目标、愿景和价值观陈述	118
	定义目标陈述、愿景陈述和价值观陈述	120
	设定议程,创建目标、愿景和价值观	123
	审查主要发现	126
	创建目标陈述	128
	创建目标	133
	创建愿景陈述	136
	创建价值观陈述	138

[第 6 步]	排列需求, 确认风险系数	141
	案例: 优先需求	144
	建立标准, 设置优先项	144
	排列优先项	147
	确认并管理风险	149
	创建抉择矩阵	153
[第 7 步]	设计并验证战略	155
	案例: 选择战略	157
	确定业绩成效和战略评估	158
	验证最终战略	165
	创建战略规划	166
	分配行政问责	167
[第 8 步]	选择战略, 优化资源	169
	案例: 优化资源	171
	按成果优先选择所需的资源	174
	使用成本模式对所需资源进行优先排序	181
[第 9 步]	记录并沟通战略规划	189
	案例: 记录和沟通	191
	记录战略规划	192
	沟通战略规划	195
	沟通计划过程的 6 个步骤	197
	根据听众的变化修改你的信息	199
[第 10 步]	维护战略规划	203
	案例: 维护计划	205
	安排战略规划审查	206
	识别触发维护的因素	208
	运用一个具体过程来维护战略规划	210

引言

为错误付出的代价会是巨大的——它甚至能让昔日的行业巨头销声匿迹。战略规划能帮公司减少错误,因为它能提高公司以下方面的能力:

- 为有需要的领域提供资源,“忽视”那些不需要改变的地方;
- 将需求和战略按优先次序排列以获得更多收益;
- 现实地评估能否利用配给的资源按时完成战略;
- 审查能影响公司的客户、产品、业务活动的内部力量、外部力量和业务驱动力;
- 把预定目标和相关战略联系起来。

本书为快速、有效地制定战略规划提供了一个框架。它能帮你在短时间内概括出实用的程序,并为你提供方法和工具。每章都有案例分析为你阐释程序的各个步骤,告诉你其他公司是如何利用这个程序的。案例分析囊括了各种规模和类型的公司——也许有和你所在公司类似的。

你可以按需要使用本书的任何部分。如果你已经在制定战略规划了,那么你可以关注战略规划的目标、愿景和价值观,它属于第5步的内容。如果你已经收集了资料,现在必须进行快速、有效分析,那么你可以用第4步(分析数据)的方法和工具。

本书为你提供了经验证的、适用于当今社会的战略规划技巧,它包含了具体的方法、案例分析、备忘录和其他能现学现用的工具。最重要的是,你能利用它快速制定出一个有方向性和指导性的规划。这本书教你如何:

- 制定战略性规划来指导计划和战略,帮助你达到公司的长短期目标;

- 在规划过程中提高他人的参与度；
- 制订一个实用的程序来为公司、部门和团体发展战略规划；
- 利用方法、工具和大纲来发展战略规划；
- 创建能鼓励员工参与战略规划的公司文化；
- 在规划过程中融入新的趋势和战略。

位于公司领导层任何级别和其他负责制定、指导战略规划的人都会发现这本书是非常有用的——无论你是为整个公司还是为一个部门或团队做规划。

如果你的工作任务之一就是战略规划，而且你很想知道如何快速为你的团队作出指示，如何将公司业务和你提供的服务、产品结合起来，以及如何向管理层、员工、客户和业务伙伴传达你的想法，那么这本书就是你正需要的。无论你在的公司是《财富》500强之一还是非赢利性机构，或者是初创的小公司，本书提供的工具和工作单都能为你在制定战略规划的过程中省财省力。

本书结构

本书能帮你快速、成功地制定战略规划。每一章都具体介绍一个步骤来帮你作出工作驱动性的战略，以下是 10 个步骤的概要。

- 第 1 步：为战略规划奠定基础。说明战略规划的重要性，并提供工具帮你确定规划的范围；确定成果和长短期目标，并制订规划发展时间表。这一步也包括：确认关键的成员、股东；获得承诺；开始对计划进行宣传。
- 第 2 步：调查商业环境。这是战略规划的开端，这一步包括了用来调查商业环境的工具，用来获取重要信息的问题和确认当前、今后的业务驱动力的程序。
- 第 3 步：收集相关数据。这一步解释了在制定战略规划前收集相关数据的重要性。这一步的工具和表格提供了各种类型的

数据、数据资源以及对数据的使用,这是一个帮你制定数据收集计划和利用已有数据的程序。最后还有工作单帮你确定你所收集的数据的实用性和可靠性。

- 第4步:分析数据。告诉你如何审查收集的数据,关注对数据的编排、整理和计算。工具和工作单帮你集合、总结数据,决定关键发现的有效性。
- 第5步:陈述目标、愿景和价值观。这一步强调目标、愿景和价值观的重要性,因为它们是企业战略规划的一部分。我们提供了指南教你如何陈述、制定公司目标。
- 第6步:排列需求,确认风险系数。告诉你如何制定标准并将业务需求按优先次序排列,确认风险系数,这样你就可以定义你要追求的战略了。这一章也提供了一些工具来帮你排序和管理风险,还有一个决定矩阵帮你更轻松地为规划选择战略。
- 第7步:设计、验证战略。教你如何评估战略以确保它们和公司目标的相容性。这一步的工具和工作单帮你确认合适的业务结果和指标来确保成功。你会制定出一组将你选定的战略和计划的原始范围、目标结合起来的程序。同时这一步还会告诉你如何设计战术性的规划以及如何分配执行任务。
- 第8步:选择战略,优化资源。这一步提供的工具能帮你确定你的战术需要的资源以及什么时候要利用这些资源来施行战术。
- 第9步:记录并交流战略规划。这一步为你提供计划大纲和书写计划的小窍门。你也会发现我们用来制定和实行交流战略的程序也是非常有用的。
- 第10步:维护战略规划。说明维护当前规划的重要性,并确定每一步的维护步骤和行动。这一步也为你提供了一个流程来预测时间和规划维护所需的人员。

第1步

STEP

为战略规划奠定基础

- 定义战略规划的范围
- 规划结果和长短期目标
- 确定时间表
- 选择关键成员
- 获取支持

