

王胜男
林世华
王彬沅◎著

超级中层商学院之 七步务实做规划

做好规划的行动清单

规划会议开了不少，但制订的规划为何总是不切实际？

如何打破“规划就是形式主义”的魔咒？

怎样让部门规划完好承接企业战略？

做好年度预算，对规划的执行意义何在？

王 航

集团董事副总裁

张 瑾

网络高级副总裁

黄克兴

青岛啤酒股份有限公司副总裁

张 涛

安踏（中国）有限公司副总裁

覃 超

计算机世界传媒集团副总裁

马 旭

尼尔森网联媒介
数据服务有限公司副总裁

联袂推荐

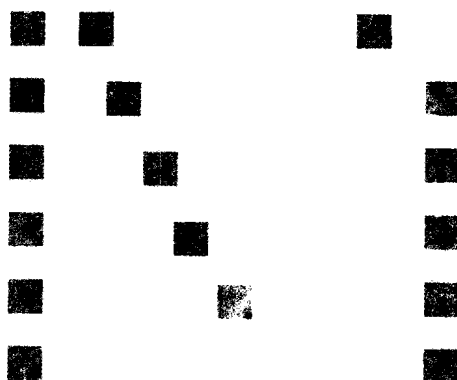


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

超级中层商学院之 七步务实做规划

做好规划的行动清单

王胜男 林世华 王彬沅◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

超级中层商学院之七步务实做规划/王胜男, 林世华, 王彬沅著. —北京: 北京大学出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-301-19857-5

I. 超… II. ①王… ②林… ③王… III. 企业计划 IV. F272. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 252450 号

书 名: 超级中层商学院之七步务实做规划

著作责任者: 王胜男 林世华 王彬沅 著

责任编辑: 李森森

标准书号: ISBN 978-7-301-19857-5/F · 2975

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 195 千字

2012 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总序

从“我知”到“我会”——中层核心竞争力

我们请过数百名本土企业家分别填写一份“当前最苦恼的事”清单，最终排名前三位的是：

1. 不知如何寻找公司未来的新增长点。
2. 面对新的发展机遇，缺乏合适的实施团队。
3. 内部现有管理层的执行力不足。

看，企业家的三大烦恼中，就有两项与中层团队有关。

而在针对企业决策层人士的面对面访谈中，我们都会问同一个问题：“你认为在你的中层干部中，完全胜任、需要在岗培养和完全不胜任的比例是怎样的？”迄今为止，已经有四五百名企业高层回答过这个问题，总体上看，认为自己目前的中层管理者完全胜任的不超过总体数量的20%，而有超过一半的企业高层认为自己至少有50%的精力被分散在帮助下属处理那些本该由部门中层管理者解决的事情上。

我不知道对于大多数中层管理者来说，当你得知高管们的这个评价时，心里会作何感想。但是从积极正面的角度来看，正因为这个“悲观”的评价结果，才催生了今天你所看到的这套“超级中层商学院”丛书。正所谓“工欲善其事，必先利其器”，这套丛书就是为中层管理者提供的一套“利器”，致力于通过帮助中层管理者的提升改善，来消除企业

家们天天面对的“当前最苦恼的事”。

当你在阅读和学习这套丛书之前，首先需要了解的是以下几个特点：

第一，系统化。这套丛书的每一位作者都是在该领域长期从事咨询和培训实践的资深咨询顾问，每人每月至少会有20天全天候在各类企业现场工作。因此，我们了解企业家，更了解企业在中层培养和发展方面的实际状态。对我们来说，“中层”不是一个符号，而是我们每天都接触的实实在在的朋友与客户，亲切、熟悉、鲜活；中层的管理任务也不是一种孤立的存在，而是与企业整体业务布局和管理秩序密切相关的动态事务。

第二，情境化。这套书在写作过程中非常强调问题导向，大部分结论和方法都来自对某一类具体常见问题的分析与观察，并且把这些问题放到中层每天接触面对的典型情境中加以解决。根据我们的统计对比，基本上已经覆盖了中层管理者九成以上的管理情境，并直接给出方法和分析，你可以在阅读过程中对照自身的经历与经验。当然，即便如此，也不可能穷尽所有的情境，我们非常欢迎大家能够在阅读后把你的个人经验反馈给我们共享，共同来研究解决问题的办法。

第三，工具化。这套书的价值在于工具和方法的集萃。我们不希望再空谈理念，而是强调行为的改变。事实上中层对于公司有天然的依存性，也具备很强的成长愿望，所谓的不如意、不满意往往都是能力和方法的缺失造成的。只要掌握了标准的行为菜单，并且一以贯之地去实践，大部分人都能够体现自己的胜任力。我们不卖弄知识，而是希望给所有的中层提供“干货”和“绝活”，让大家看得懂、学得会、用得上。书中提供的所有工具方法也均在过去三年中通过在数十家企业的实际验证，证明是有效的。

在长达十几年的企业管理咨询工作中，我们不断“零距离”地观察企业的发展与变革，并且为这些行动制订各种方案和计划。最终，我们发现无论企业的规模、行业、历史、体制如何，影响企业每一个动作能否高质量完成的核心因素就是人；所有的战略变革、资源整合、管理优化等宏大

设想，其载体也是人。而在所有的企业人中，有一个特殊的现象：一方面，中层管理者这个群体在企业中占据了承上启下、上传下达的枢纽位置；另一方面，因为中层工作角色的相对封闭和内部化，没有光环效应，所以实际上大家对于中层具体的行为与动作的关注度是严重不足的。更有甚者，人们会过于强调给中层状态的发挥扣上“价值观”、“理念”等大帽子，而对真正的中层问题严重“失焦”。

大部分时候，企业在应对机遇或者挑战时，都可以用“高层发心，中层发力”8个字来概括企业不同层级管理团队的配合机理，而高管们目前所感受到的实际情况则往往是心有余而力不足。所以，中层往往变成了上下不通的“隔热层”，有一位企业家甚至这样形容自己的公司——中部塌陷。

长期的管理咨询工作帮助我们更好地看清了导致“中部塌陷”的主客观原因：

从客观上来讲，目前所有的中国本土企业都面临着共同的管理环境：一是企业在市场中运行的历史较短，根基不深，大部分企业在真正的竞争环境中只经历过一两代管理者的更替，企业本身没有沉淀出行之有效的针对中层管理者的培育和训练经验；二是企业近十年来成长速度之快超出高层预料，企业规模、业务、机构的膨胀远远超出了正常的人才学习成长速度，新的岗位不断被创造出来，因此导致普遍存在对中层梯队“拔苗助长”的现象。

从主观上来看，中层管理者们往往乐见“拔苗助长”之利，而抗拒或者回避其害。首先，能够升任中层职位的人，一般是在基层管理者或者员工岗位上工作非常出色的骨干，因此他们一定在之前的岗位上具备相当优秀的专业能力和工作表现。而他们自己也容易满足或者陶醉于这一点，并不会主动研究和分析职位升迁所带来的工作性质和能力要求的变化。同时，他们以往的工作经历也基本上不会培养这些方面的能力。

但是，事实上，从骨干员工到中层管理，即便同处一室，其工作方式

和内容也发生了巨大转变。他们一旦就任新岗位，立即会发现自己面对一系列全新的挑战：怎么承接整个公司战略对部门的要求？怎么培养下属、带领队伍？怎么使自己和老板之间无障碍地沟通？怎么树立自己的领导权威？怎么和其他同级部门协同配合？怎么组织各方面人马把一个好的计划在既定时间和条件下实施落地？等等。这些都是无法在员工手册和企业文化读本中找到答案的新问题。

这时候，“中部塌陷”的危机就悄然浮现：一方面是箭在弦上片刻耽误不得的具体任务；一方面是隔靴搔痒、大而化之的理念、概念、观念类的培训。中层们只好凭借自己的管理直觉和个人既往经验来着手解决问题。这就产生了由于缺乏岗位自信所导致的霸道对抗现象和由于缺乏管理工具所导致的低效低迷现象，无论哪种倾向，最后都是部门工作不力、整体效能受损、员工士气低落。

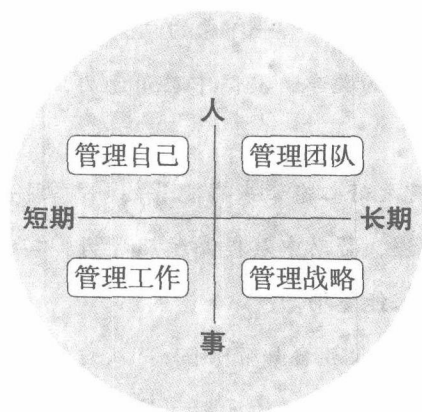
“中部塌陷”已经成为企业高层、中层和基层共同的烦恼和问题，也成为制约企业持续发展的明显短板。由于每天都听到企业人针对这一短板的抱怨和询问，从2009年开始，我们下定决心着手探寻“中部塌陷”的解决之道。幸运的是，十几年来管理咨询经验为我们打造了对企业的系统思考能力，并积累了大量的实际管理案例。这使得我们的研究从一开始就有别于传统的方式：一是避免就事论事，从企业整体角度出发来切入具体问题；二是避免坐而论道，从非常具体真实的情境着手来细分管理工具；三是避免隔靴搔痒，始终保持和基层群体的密切互动和交流。

在这里必须感谢我们多年来的忠诚客户们，他们对于这一课题给予了高度的支持。从2010年到2011年的两年间，他们除了为此贡献了大量的案例和经验，最有力的支持就是开放自己的企业，让我们以这套“超级中层商学院”方法论在企业内部开设培训课程，在与数十家公司、上千名中层管理者的面对面互动中不断发现新问题、持续打磨这套方法，并且获得最直接的学习反馈。

今天所呈现在你面前的这套“超级中层商学院”丛书就是经过上述过

程的试练，第一次系统总结整理而成的。通过对跨行业、跨专业的中层管理者的管理动作研究，我们发现，其共性的管理任务主要来自四个方面：

首先，就管理对象而言，中层一要管人，二要管事；其次，就工作周期来说，一类是较长周期的工作，一类是短期循环的工作。因此，以这两项条件建立一个基本的中层工作类别的矩阵：



从这个矩阵，我们可以发掘出四大类关键的管理动作和相应的管理能力：

短期——管人：管理自己的能力

长期——管人：管理团队的能力

短期——管事：管理工作的能力

长期——管事：管理战略的能力

具体到这套丛书中，我们认为，管理自己的能力首先体现在自己的角色力，也就是在不同情境下恰到好处地找准自己的定位与行为方式，其内核是中层的心态修炼。管理团队的能力主要包括带队伍和做协同，前者是针对自己管辖权限内的下属团队如何进行选用与留评，后者是指如何与平行的甚至是外部的力量协作。管理工作的能力是指对日常、即时任务的处理能力，主要体现在是否能够掌握有效沟通和先进高效的工作方法两大领域。对于中层，管理战略的能力着重在落地和执行：怎样根据企业长期发

展战略制订年、季、月度的计划？怎样在执行中不断修订计划，最后良好执行？如何让部门的运作有序？如何保证公司的战略、规划在自己所负责的范围内有效落地？

因此，我们将上述8个方面的能力训练分别呈现在8本书中：

《超级中层商学院之像中层，才能当好中层》：细分中层在实际工作中的各种场合与情境，抓住形成第一印象的“前7秒”，开具详细的“外形”与“表现”相结合的行为菜单，提高中层角色力，在任何场合都做到进退得体、应对自如。

《超级中层商学院之好心态带来高能量》：心态就是力量。通过导入10种调整心态模式的方法，帮助中层提高抗压能力，实时自我调整，用建设性的正面思维激发个人能量场。

《超级中层商学院之收放自如带队伍》：从自己独立工作到带领团队工作，是从骨干到中层之间最直接的区别。带队伍不能依仗个人魅力，而是要针对自身工作小环境，灵活运用相应的工具方法。

《超级中层商学院之跨部门协同无障碍》：在实际工作中，无论是企业决策者还是每一位中层，或多或少都为跨部门协同不畅而感到苦恼。只有中层自身不再戴着有色眼镜对待协同任务，而是用合适的管理工具来推进和管理与他人的协同工作，开放、高效、无障碍的跨部门协同才可能实现。

《超级中层商学院之做事有章法》：打开高效精确工作的“黑匣子”，提供最直接、细化的工作方法来应对日常接收的每一个管理任务，使中层在多任务运行状态下仍然能够做到有条不紊、秩序井然、目标清晰、方法给力。

《超级中层商学院之沟通有结果》：中层管理者所属的专业、行业千差万别，但是主要工作方式却极其相似——基本都是以沟通作为载体，通过有效沟通来推进管理活动。只有对各种沟通方式有清晰的认识，并且对不同任务中的沟通技巧进行灵活掌握，才能做到以结果为导向的有效沟通。

《超级中层商学院之七步务实做规划》：让“规划”走下神坛，深入到中层的管理意识中，成为每一个部门、每一个团队的基本动作，促进中层对部门工作的长期思考和系统思考。通过最简捷的7个步骤，帮助中层充分理解公司级大战略的思想，并且将其分解到自身部门的工作规划和日常任务中去，以此形成部门对公司的承接、中层对高层的承接。

《超级中层商学院之落地才是硬道理》：面对未来，其实大部分公司的看法和想法都极其相似，但是几年之后不同公司的状态却往往是天壤之差。因此，只有将想法、规划、目标全部一一落地，变成真实的做法和业绩，并在这一过程中不断应变、不断调整，企业才有可能长治久安、走向卓越。

在以上述8本书为基础的培训活动中，我们将“自我管理、团队协作、跟踪测评、全程PK”的方法引入每一家企业。不同于我们所见到的大部分较为单纯的中层培训——讲师到场上课，一两天之后课程结束——我们认为，要为企业切实解决中层问题，需要更长的时间、更多的调研、更深入细致、实事求是的问题推演，除了在书中能够看到的案例和情境，培训师还会与学习者共同寻找本企业、小环境中真实发生的案例与正在面临的问题，通过辅导、演练上述管理工具，以团队为单位来制定解决方案，从而让每一位中层学习者对自身相关的角色、责任、协作等产生实际的体验，在离开培训室时掌握真实的技能。另外，每一个专题培训中都会安排专门的测评，针对与此专题相关的能力、意识、行为风格等方面进行跟踪，并且将测评分析的结论与学员分享、复盘，帮助每一位学习者更好地认识自己、理解他人。

在培训后，中层管理者的反馈集中在以下几个方面：通过了解整体课程的思路，使自己能够跳出本部门“山头主义”的局限性，认识到管理是一个系统的工作。在每一门具体的课程中，学到了具体的工作方法和技能，而通过对这些方法的演练又真正领会到其蕴含的理念与思想。学习的最高境界在于把学到的东西灵活运用到自己的工作中，如果不用，知识和

方法只可能永远停留在“我听过”、“我知道”的层面，不会对提高自己的管理能力起到任何帮助。在长达五六个月的学习过程中，深切体会到团队的价值高于个人价值。

而决策、参与此项目的企业家们在对比观察下属们的工作表现后则认为，“超级中层商学院”是一个帮助快速成长中的企业“消除隔热层、提高执行力”的务实办法。

“超级中层商学院”丛书的出版是我们多年咨询经验和三年来的培训经验的总结和升华，我们对于中层管理者成功经验和行为模式的研究会以此为新的起点，持续推向深入。希望通过我们的努力，能够帮助每一家企业和每一位中层，避免“中部塌陷”，让中层成为真正的“中流砥柱”，让中层团队成为企业日常管理最强悍的“超级发动机”。

前言

无规划勿行动，无预算勿开支

每年的9到11月，是大部分世界500强公司筹划及落实下一财年各项业务规划及财务指标预算的季节。每个利润中心或是成本中心的管理者都要参与到这项浩荡而严肃的工作中去。

这个每年例行一次的任务要求世界500强的职业经理人们，既要根据所辖业务单元本财年前三个季度的环比业务情况，对下一年市场、人员、财务等多项情况做出预测，还要在明确公司下一年度整体战略的情况下，部署和落实本业务单元下一年需执行的重点工作；既要充分分析本业务单元的实战能力——因为这会关系到本部门下一年度的考核指标的设定——又要和上级分派任务的负责人讨价还价，从而保证下一年的指标能够尽量公平合理。

因此，在这一时间段里，会议密集，讨论和争辩集中。世界500强的精英们见面时，彼此都会调侃对方带着一张“处心积虑”的“预算脸”。

其实，世界500强之所以能强，除了诸多的被商学院分析过的因素外，上述业务规划模式，也是充分保证其组织执行结果的核心要素之一。

试想，在公司总体战略明确的前提下，每年至少投入3

个月的时间，全公司管理层全员参与，全方位地动员所有业务单元来对照公司整体发展战略分解相应的目标，后续还有相关绩效考核机制跟进此规划内容的执行和落地，这种做法，正应了中国的古话——“谋定而后动”，为公司下一年度的业务发展做了实实在在的统筹安排。未雨绸缪，使其能跻身世界 500 强之列。

相比之下，我们常见的一些企业和企业管理者，在谈到规划的时候，往往觉得无从下手。他们的理由很多，比如“计划不如变化快”、“没人会做”、“先进的管理工具和咨询公司太多了，不知道选哪个好”……

这些提到的原因都是客观事实。而且按照中国人的习惯，公司小的时候，好多人也不觉得组织需要什么规划，人都数得过来，事情也基本看得见，哪还用得着大费周章谈什么规划呢？

其实，在市场环境瞬息万变、竞争趋势时不我待、信息传递飞速发达的今天，规划并非只对大公司才重要。

比如，现在网上购物非常盛行，而与之蓬勃共生的是快递行业，若将前者称为高科技产业的话，那后者无疑应该属于劳动力密集型产业，这两类企业若想在今天的商业环境中求得一席之地，都需要在商战中做到“战而有略”。

不知道你是否想过：网络购物的人，通常最怕的是什么？

在回答这个问题之前，我们先来看一下网络购物与进商店买东西的区别在哪里。

进商店购物，挑选好东西付了钱，提走就可以了；而网络购物，选好物品，下了订单，要花时间等待物流公司将物品送达后，方可享受到购物的喜悦。所以，常在网上买东西的人，最怕的就是左等右等等不到东西，或者，东西来了，却破了或是脏了。虽然有退换货机制，但是几经周折，当初买东西时的兴致已经失掉了大半。

因此，无论是对于提供网上购物平台，诸如阿里巴巴这样的公司，还是那些在网上开店的个人店主，选择能保证物流速度的快递公司，是决定

其客户满意度和业务规模增长的关键。而他们的这一需求，实际上客观地决定了快递公司的战略定位和竞争中的生存出路。

作为网络购物产业的下游，快递公司如果想在激烈的竞争中博得一席之地，就必须对诸如接什么类型的单、在什么地域范围内承接业务、如何保证客户的快件传递迅捷有效地完成、怎样提高客户满意度等方面多下工夫，因为只有这样，才能换来后续持久的生意。

而若想保证上述目标能够清晰有效地被文化程度不同的所有快递员们所执行，规划无疑至关重要。而再好的规划，最终还是要通过员工在劳动中的执行才能到位。同时，想要保证快递员手中快件的传递信息能够被那些天天在网上“转悠”、随时想知道自己订单状态的网购者们及时知晓，还要借助相关信息化工作来及时回馈物流的当前具体状态。

所以，套用托尔斯泰描述家庭的名言“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”来谈规划，我们可以讲，成功的企业在规划问题上是一致的，即都要有持之以恒的规划来保证竞争优势，而没有规划的企业想成功，在当今的竞争环境下几乎不可能。

那么，若想做好规划，对规划者个人有什么建议吗？

回答是肯定的。

作为企业的各级管理者，也许你并非董事长或总裁，没有机会直接参与公司整体战略的制订及持续优化，但对照自己的本职管理岗位，要想执行和完成好公司安排的各项工作目标，有效带动团队步步为营、年年前进，做好规划是前提。而要制订出有效的部门工作规划，除了要充分理解部门内外和工作相关的要素外，还需要规划者个人养成结构化思考的思维习惯。

结构化思考也叫做结构化思维，是各类咨询顾问常用的思维方式。简言之，即是以终为始，先设定相关工作任务的目标，然后按照目标，结合现有资源进行逻辑分析，从而得出行动计划的思维过程。

其实结构化思维并非咨询顾问的专利，下面借助一个关于军队作战的

情境，来说明这个问题。

大家都知道，现代战争中，军队一旦犯错误就意味着什么。因此，美军实施了一套标准化 AAR 行动后评估系统，以帮助军队不犯同样的错误。标准化的 AAR 系统过程是这样的：在上到团级、下到普通士兵的作战任务中，每一步都必须回答以下问题——目标是什么？实际完成得怎么样？取得的成绩是什么？哪些做得好？如何改正失误？……这些问题要经过讨论，并且要有专门的记录。这样，通过 AAR 系统收集结果数据，从中提取精华并形成学习材料，全军共享。这些数据，既使军队犯错误的可能性降低，又为未来的作战计划提供充实的分析材料，并做好最充分的能力准备。

军事战役最能体现结构化思维的精髓所在。因为战役的目标是夺取胜利，为了保证此目标的实现，作战者需要充分分析可能发生的情况及自身兵力的优劣势，由此针对不同情境，匹配相应资源及行动计划。为了保证行动计划万无一失，在相关的情境计划基础上还要展开必要的演练，从而不断修订战略战术，确保“招之即来，来即能战”的作战效率。每一场战役胜利的取得，都离不开战前目标、资源、行动计划的结构化分析和演练过程。

若想如百战不殆的将军一样，让自己和本部门在日常经营活动中有条不紊地打好每一场“战役”，办法只有一个，即在每一场“战役”之初，运用结构化思维的指导思想做好规划，按照目标，分析内外部环境因素，同时结合自身条件来判断需要匹配的相关资源，从而实现对总体结果的执行保证。在运用结构化思维的过程中，要特别注意两个基本原则：

一是以终为始。

即在分析问题的过程中，始终坚持以最终目标作为指导我们理清思路的基本原则。这好比写一篇文章，我们首先要确定文章的中心思想，然后围绕这一中心思想划分段落，寻找可以说明各段落要义的相关论据来分步呼应，最后实现通篇支撑，说明中心思想。

二是“相互独立，完全穷尽”。

在按照目标分析资源及分解计划的过程中，要坚持以“相互独立，完全穷尽”的原则分析问题。这个原则，源自麦肯锡顾问芭芭拉·明托发明的 MECE (mutually exclusive collectively exhaustive) 分析法，此分析法实际上就是用不重叠、不遗漏的原则来理清思路。

仍以写文章为例，当确定要表达的中心思想后，我们可能找到若干个论据来支持中心思想，只有尽可能不重复地找全相关论据之后，我们才能判断最终选择哪几个论据最有说服力，从而实现对中心思想的严密支撑和说明。

正因为商业环境是错综复杂的，所以作为商业组织中具体业务部门的负责人，更需要持之以恒地运用结构化的思维方式，借助科学的方法，在每一场阶段性“战役”之前，未雨绸缪，做好规划，从而保证按照既定目标完成战略性阶段任务。

因此，有人说：“想赢得商战的胜利，先赢在商战的规划。”

像公司的战略规划一样，部门规划也有一些可供参考的流程方法。本书将在公司中长期战略确定的情况下，以一年为一个规划周期，以公司内部各部门为规划主体，介绍部门年度规划的一般流程。

目 录/CONTENTS

总序 从“我知”到“我会”——中层核心竞争力 /Ⅶ

前言 无规划勿行动，无预算勿开支 /XV

引 言 为什么要做部门规划

- 规划有两重功能，一是连接目标和具体行动，二是连接企业目标和部门目标。
- 部门规划七步法是一套“规定动作”，一定要先知道做什么，然后知道如何做。

一、部门规划的作用 /3

二、如何开好规划会议 /6

三、部门规划七步法 /10

【规划自我评估一】部门规划环境 /13