

战略计划实务

· 企业执行版 ·

〔美〕伦纳德·古德斯坦 蒂莫西·诺兰 J. 威廉·法伊弗 著
曹彦博 王 宇 译



APPLIED STRATEGIC PLANNING

A Comprehensive Guide

浓缩18年战略计划实务经验，源自100多家顶级机构执
行心得，赋予卡通式的幽默漫画阐释，让你轻松掌握机构
未来，在激烈的商务竞争中稳操胜券。



中国财政经济出版社

战略计划 实务

企业执行版

伦纳德·古德斯坦 蒂莫西·诺兰 J.威廉·法伊弗 著
曹彦博 王 宇 译

APPLIED
STRATEGIC
PLANNING

A

COMPREHENSIVE GUIDE

中国财政经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

战略计划实务 / (美) 古德斯坦等著; 曹彦博, 王宇译.
—北京: 中国财政经济出版社, 2004.1
书名原文: **Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide**
ISBN 7-5005-6890-8
I. 战… II. ①古… ②曹… ③王… III. 企业管理 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104454 号
著作权合同登记号: 图字 01-2002-5721 号

Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide

Leonard Goodstein Timothy Nolan J. William Pfeiffer

ISBN 0-07-024020-5

Copyright © 1993 by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Except as Permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

English edition published by McGraw-Hill.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。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。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 22.25 印张 370 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 48.00 元

ISBN 7-5005-6890-8/F·6023

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

计 划

一开始它是计划。

然后有了假设。

假设是没有形状的。

计划完全没有实质内容，

员工们的脸上布满阴霾。

他们冲着营销经理说：

“这是一堆垃圾，臭不可闻。”

营销经理找到战略人员，说：

“这是一摊狗屎，谁都受不了它的味道。”

战略人员找到业务经理，说：

“这是一个粪桶，实在刺鼻，谁都受不了它的强度。”

业务经理找到总监，说：

“这是一船肥料，谁都受不了它的劲儿。”

总监找到副总裁，说：

“它含有促进植物生长的内容，效果很强烈。”

副总裁找到高级副总裁，说：

“它能促进增长，力量强大。”

高级副总裁找到总裁，说：

“这个强大的新计划能够积极地促进公司的发展和效率，以及整体业务。”

总裁看了看计划，看出来它很不错。

于是，计划成了政策。

无名氏

前 言

应用型战略计划制订程序出台的基础，是我们与一些机构的合作经验——这些机构开展了有计划的变革工作。作为关心机构效用的顾问，我们认识到需要做些什么才能实现有效变革。我们开发了我们的应用型战略计划制订模式，小心谨慎地将这些认识编入这个程序。

创作本书的目的是要使其成为一部直截了当的全面指南，指导应用型战略计划制订工作的开展。本书通过循序渐进的方式概括介绍了开展战略性计划制订程序的方式。本书的目标读者是经理人员，尤其是关心机构总体方向的高级经理人员。它还适合肩负着管理或促进某机构战略计划制订程序这样一种任务的专业型顾问——无论是内部顾问还是外部顾问。

本书是我们早期著述——《战略计划实务——操作指南》（*Applied Strategic Planning: A How To Do It Guide*）——的全面修订和延伸。所修改和增加的部分反映了我们累积的智慧，而这些智慧的源泉是我们又用了6年时间在60多家不同客户那里应用了应用型战略计划制订模式。我们的工作成就还要归功于我们在计划制订工作中同事们的贡献。他们是韦恩·威迪斯（Wayne Widdis）、杰克·奈特（Jack Knight）和布鲁斯·邓恩（Bruce Dunn）。对他们，我们心存感激。本书的上一个版本引用了一些活动，是作为应用型战略计划制订程序的一部分。模式的开发和可以用来应用该模式的大量活动的开展，涉及的范围非常广阔，无法融入到一部著述中。因此，我们已经将这些活动纳入到另一部著述《战略计划实务——顾问工具箱》（*Applied Strategic Planning: The Consultant's Kit*）。

本书为读者提供了全面理解应用型战略计划制订程序以及在战略性计划制订程序中应用该模式的必要步骤和技术的机会。通过细致阅读本书，一线经理人员能够理解为什么战略性计划制订工作有必要、应用型战略计划制订模式与其他模式相比为什么具备显著优势、该模式应当如何应用。通过细致阅读本书、忠实地遵循应用型战略计划制订模式并有效地应用《战略计划实

务——顾问工具箱》中包含的各类活动，在制订战略性计划方面相对缺乏经验的称职的顾问也能够成功地管理机构的计划制订程序。

应用型战略计划制订模式——第一次出现在本书的第8页——浓缩了我们在过去的18年间担任这个领域里的顾问和教员的综合经验。虽然我们的模式建立在现有各种模式的基础之上，却又在几个重要方面不同于其他模式。有重大区别的4个方面是：价值观念审视、机构文化、战略性商务模式的确定和业务与职能计划的整合。对该模式成功与否的真正检验在于贯彻执行（所以叫做“应用型”战略计划制订程序）。贯彻执行不仅是该模式的最后一个阶段，而且其“应用方面的考虑”具有贯穿所有其他阶段的重要性。这个模式中另一个重要内容是“环境监测”——这是一个持续不断的过程，从开始制订计划到程序的最终结束，并且不是到此为止。

该模式的一个与众不同的内容是在计划制订程序的早期就通过系统的方式来面对价值观念澄清这个问题。虽然其他战略性计划制订模式可能也多少关注驱动计划制订程序的价值观念问题，但我们的模式将价值观念推到了重点的位置，提供了具体的技术，将价值观念融入到战略性计划制订程序中，而这是其他模式所不具备的。我们的方法要求更多地注重计划制订程序的心理领域，尤其是在审视价值观念、编制使命宣言和主动预测战略性商务模式未来情形的时候。我们之所以一直采用这种方法，是因为它为成功地贯彻执行最终的战略性计划做出了重大贡献。

应用型战略计划制订程序涉及把重点从“救火”和危机管理转移到对未来的积极思考和“三步思维”（详见本书第1章的解释）。我们给战略性计划制订程序下的定义——“机构的指导人物设想机构未来并制订必要程序和经营活动来实现该未来的程序”——要求它比其他程序更加重视程序顾问的咨询作用。应用型战略计划制订程序与单纯的远期计划很不相同，因为它不仅仅是当前状况的一种延伸。这种未来预测程序对于在当今动荡不安的环境中制订战略性计划具有特殊的重要性。它让机构掌握自己的命运，创建自己的未来，而不是被动地等待未来的到来。

同时，我们的方法比大多数现有模式更加侧重程序本身；它更加关注计划的成功实施，减少了对计划本身的关注。此外，它的步骤安排非常清晰，程序的每一个阶段都建立在上一个阶段的基础之上。

计划制订班子（由机构的关键性成员组成）的介入、机构的其他关键性

利益相关者的定期参与、对机构的社会和心理基础的深入研究、持续的环境监测以及对贯彻执行问题的持续重视，这些都使其产生了一个比其他模式下产生的计划范围更广、内容更详尽、应用更直接的计划。

经理人员和顾问们也许会对支持应用型战略计划制订程序的另外一些成果发生兴趣。这些成果包括：《战略计划实务——顾问工具箱》、《战略计划实务——介绍》（*Applied Strategic Planning: An Introduction*）和《战略计划实务——综述》（*Applied Strategic Planning: An Overview*）。

没有许多人的帮助，任何著述都不会问世。如前所述，我们的同事们——韦恩·威迪斯、杰克·奈特和布鲁斯·邓恩——与我们交流他们的经验和想法，给我们提供了巨大的帮助。戴维·希尔斯（David Hills）用他的画笔给我们的模式带来了轻松和幽默；我们的编辑玛丽·基茨米勒（Mary Kitzmiller）在本书中倾注了一个特殊层次的能力和勤恳。在此，我们对所有帮助过我们的人表示由衷的感谢。

伦纳德·古德斯坦
华盛顿市

蒂莫西·诺兰
威斯康星密尔沃基

J. 威廉·法伊弗
加利福尼亚圣迭戈

1991 年 11 月

美国3位最受推崇的战略性计划顾问——在全国100多家顶级机构担任过顾问的专家——浓缩18年来的经验，推出了本部全面而务实的指南。

本书通过循序渐进的方式介绍了开展实用型战略性计划制订程序的方式，许多观点都通过幽默的图画、注解和卡通来显示，内容既深刻，又有趣。它强调的是业务计划和职能计划的整合、表现评估、机构文化、差距分析和价值观念的澄清，从“救火”和危机管理转移到对未来的积极思考和“三步思维”，在所有关键领域都超越了其他同类战略计划制订手册。它赋予领导者在掌握其机构未来、实现机构的活力和发展方面的能力，而且通过让经理人员和其他员工出色实施良好的战略，使其在激烈的商务竞争中稳操胜券。

作者简介

伦纳德·古德斯坦博士 华盛顿市心理学顾问、作家，法伊弗公司（Pfeiffer & Company）高级副总裁。

蒂莫西·诺兰博士 发明产出公司（Innovative Outcomes, Inc.）总裁，应用型战略计划制订学院（Applied Strategic Planning Institute）院长。

J. 威廉·法伊弗博士 法伊弗公司总裁，是50多部有关战略计划和人力资源开发方面的著作的作者/编辑。



财经易文

销售热线：010-88191017

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网 址：www.ewinbook.com

财经易文EMBA教材系列

国内第一套专为EMBA系统打造的管理教材

为公司各层面的战略决策者提供指导

●财务管理

帮助非财务经理人做好
关键财务决策

●兼并与收购

全方位评估并掌握
当今的并购环境

●销售管理

打造并激励无往不利的
销售团队

●公司战略

为公司各层面的
战略决策者提供指导

●战略营销管理

发挥产品优势，
制定有效的市场营销策略

●创业管理

为创业者和管理者提供
商业行动指南

●公司治理

打造合理的激励机制，
实现公司利益最大化

●领导艺术

掌握领导技巧，
成为经理人中的经理人



财经易文

销售热线: 010-88191017

电子邮件: webmaster@ewinbook.com

网 址: www.ewinbook.com

目 录

前 言	(1)
第 1 章 战略计划实务导论	(1)
若干定义	(2)
市场营销方面的短视	(4)
为什么要制订战略性计划?	(6)
战略性计划之误区	(6)
制订战略性计划的一种新型模式	(7)
小 结	(32)
第 2 章 未来展望过程	(35)
展望未来	(35)
展望未来的理由	(37)
展望未来的过程	(39)
机构转型	(41)
制订计划的 4 种方法	(43)
小 结	(48)
第 3 章 文化与应用型战略计划制订	(51)
英国航空公司的变革	(51)
机构文化的定义	(53)
文化错位——布朗宁 - 费里斯案例	(54)
文化与价值观念	(55)
机构文化的模式	(57)
文化对计划制订的影响	(60)
机构文化与机构效用	(63)
小 结	(64)

第 4 章 顾问的潜在角色	(67)
主要阶段和角色	(67)
角色问题	(83)
外部顾问	(83)
小 结	(85)
第 5 章 计划准备	(87)
战略性计划制订工作的准备程度	(88)
首席执行官在战略性计划制订工作中的作用	(90)
确定计划制订班子成员	(95)
教育培训计划制订班子和机构	(99)
其他利益相关者的参与	(101)
安排战略性计划制订工作	(104)
应用考虑	(108)
小 结	(110)
第 6 章 环境监测和应用考虑	(113)
环境监测	(113)
应用考虑	(130)
小 结	(133)
第 7 章 价值观念审视	(135)
价值观念的一致性	(136)
认 识	(137)
价值观念审视的对象	(138)
小 结	(156)
第 8 章 编制使命宣言	(159)
使命宣言的制订	(159)
驱动力量	(168)
突出能力	(170)
应用考虑	(173)
编制机构各部门的使命宣言	(174)
评估使命宣言的 10 个条件	(176)
使命宣言的编制过程	(177)

公司使命宣言的影响	(178)
最后的评语	(179)
小 结	(180)
第 9 章 战略性商务模式的确定	(183)
战略特征	(184)
战略性商务模式确定工作的内容	(192)
使命、价值观念和经营理念的作用	(206)
环境监测	(207)
小 结	(208)
第 10 章 表现评估	(211)
SWOT (优势、劣势、机遇、威胁)	(212)
最终产品	(239)
小 结	(240)
第 11 章 差距分析	(243)
顾问的角色	(244)
差距分析的产出	(245)
分析差距	(246)
差距分析的额外内容	(250)
弥补差距的方法	(255)
当差距无法弥补时	(261)
小 结	(262)
第 12 章 行动计划整合——横向与纵向	(265)
制订纵向行动计划	(266)
制订机构职能性行动计划	(274)
人力资源计划编制方式	(280)
内部审视	(284)
小 结	(286)
第 13 章 备用计划制订	(289)
影响与可能性	(289)
因机构不同而异的意外事件	(291)
触发点	(292)

备用计划制订工作的内容	(294)
备用计划制订技术	(294)
小 结	(301)
第 14 章 贯彻执行	(303)
战略管理	(303)
贯彻执行的结构性内容	(306)
贯彻执行中的职能性因素	(314)
环境监测	(320)
小 结	(323)
第 15 章 结论与程序的循环往复	(325)
躲避“陷阱”	(325)
应用型战略规划制订程序的产出	(329)
应用型战略规划制订程序的循环往复	(332)
小 结	(339)
结束语	(340)

第 1 章

战略计划实务导论

爱丽丝：我应该走哪条路？

微笑猫：那要看你准备去哪儿。

爱丽丝：我不知道我要去哪儿！

微笑猫：那你走哪条路都无关紧要！

刘易斯·卡罗尔

1872 年

《隔窗观望》

大多数机构都会制订某种远期或战略性计划，而且战略性计划制订程序的应用已经有了 30 多年的历史。然而，我们在给各种机构做过顾问咨询工作以后确信，大多数战略性计划制订程序没有形成很好的概念，也没有得到很好的执行：该程序常常不很具有创造性，且在本质上更像是战术性的，而不是战略性的；所谓的战略计划很少影响到机构作出的日常决策。战略性计划制订程序要想取得成功，就应当为机构的日常决策提供条件，应当提供一种模板，用于评估所有此类决策。评估某机构战略性计划制订程序的标准非常严格，只有很少一部分机构能够“达标”。本书提供了一部详尽而全面的指南，协助各机构制订能够符合该条件的战略性计划制订程序——如果认真遵守该指南的话。

当经理们被问及他们机构的战略计划时，他们常常面露痛苦或尴尬状，然后开始翻箱倒柜地寻找计划，显然该计划没有作用。屡见不鲜的事实是，战略性计划的制订被看做是高级管理层的工作，与机构的实际运作没有什么、或者毫无关联。卡斯滕斯（Kastens）在 1979 年以直接、对比的模式提出了类似的论点（见章后注释，全书同——编者注）。

按照我们同事韦恩·威迪斯的说法，机构作出的重大决定有两种类型：战略性决策和出于战略目的的决策。机构的高级管理层必须深深地介入以上第



一种类型的决策中，因为它显然是一种行政职能，而且可能是最重要的行政职能。高级管理层必须确保第二种类型的决策（即出于战略目的的决策）制订、执行得妥当。这是战略管理：战略性计划的执行。应用型战略计划制订程序旨在通过由高级管理层直接介入计划过程而建立或提高机构的战略管理能力。但是，仅仅介入是不够的。高级管理层必须团结一致，坚定不移地遵守该过程所形成的战略。这种矢志不移的一致性战略得以贯彻执行的最为重要的、惟一的因素。

若干定义

计划制订是设置目标、在采取行动之前选择实现这些目标所需要的最合适途径的过程。正如沃顿商学院（Wharton Business School）教授、著名战略计

划制订程序顾问拉塞尔·阿考夫 (Russell Ackoff) 所说的, “计划……是预测性决策。它是一个决定的过程……在需要采取行动之前。” (阿考夫, 1981 年)

然而, 我们给战略计划下的定义是: “某机构领导人物设想机构未来, 并为实现该未来前景而制订必要的程序和行动方案的过程。”对机构未来状况的这种展望一方面指明了机构的前进方向, 一方面提供了开始朝那个方向前进的动力。这种展望过程与远期计划相比有很大的不同。远期计划通常只是对当前商务趋势的推断。未来展望不仅仅是试图预测未来并做出相应的准备。它包含的是一种信念, 即未来的某些方面是可以通过我们今天的行为来影响、改变的。本书提供的战略性计划制订模式有助于各机构理解, 战略性计划的制订过程不仅仅是对未来作出的计划; 它有助于机构创建自己的未来。本书第2章将进一步论述未来展望过程。

全面理解战略性计划概念涉及6个主要因素。首先, 战略是一套相互一致、相互统一、相互弥补的决策。这就是说, 战略开发是自觉的、明确的、前摄的。第二, 战略是从机构远期目标、行动计划和资源分配角度制订机构宗旨的一种手段。资源分配情况可能是对机构战略计划的真正的决定性测验。第三, 战略是机构竞争范围的一种定义: 即机构实际上从事的是什么行业。然而, 这个问题并不像它表面上看起来那么简单。第四, 战略是对机构内部优势和劣势、对外在机会和威胁作出的一种反应, 以便建立竞争优势。第五, 战略已经成为公司、业务和职能层次上区分行政和管理任务与角色的一个合理系统, 这样, 结构才能服从功能的需要。第六, 战略是明确机构对其利益相关者做出什么样的经济和非经济贡献的一种方式, 即确定机构存在的理由是什么。本书介绍的战略性计划制订程序将分别阐述这6大因素, 不过不是按照上述顺序。

在本书中, 我们将战术性计划和经营性计划设定为同义词: 两者都涉及如何完成任务, 而战略性计划则与任务的内容相关。也就是说, 无论是战术性计划还是经营性计划, 都是指制订机构内各个分支、部门、工作小组和个人的具体的、可丈量的目标和里程碑, 通常涉及的时间较短, 且更具体。虽然应用型战略计划制订过程包含这种战术性和经营性计划, 但是这种计划过程涉及的是能够促进实现总体战略计划的机构层次的行动方案。本书第12章 (“行动计划整合——横向与纵向”) 将回到战术性和经营性计划问题, 论述已经制订的各个计划如何能够整合起来。

战略性计划需要解决机构的 3 个基本问题（格普，1979）。第一个问题——“你要往哪儿去？”——在本书第 1 章开头处刘易斯·卡罗尔的话中提了出来。如果没有明确的方向感——即没有使命宣言，没有明确的经营范围，没有具体的目标——那么，机构就会像爱丽丝一样飘忽不定。第二个问题是：“环境怎么样？”要回答这个问题，机构不得不用一种苛刻、客观的目光审视一下自己，审视一下自己的外部环境、竞争对手以及由此构成的威胁和机会。进一步说，机构必须计算自己的目标与自身拥有的实现该目标的能力之间有多少距离。战略性计划制订过程要解决的最后一个问题是：“如何实现目标？”也就是说，有哪些具体的商务模式能够让机构实现自己的目标？机构的资源需要进行怎样的分配才能让这些商务模式奏效？本书的实质就是如何才能忠实地回答这些问题，从而对机构的命运产生积极的影响。

市场营销方面的短视

未来展望的需要——这是我们战略性计划定义的中心内容——在经典文章《市场营销方面的短视》（*Marketing Myopia*）[莱维特（Levitt），1960]中作了重点阐述。所谓“市场营销方面的短视”，莱维特指的是在市场营销方面把目光放在所提供的商品或服务上的短视行为，而不是从满足需求角度放开眼界。他在那篇具有重大影响的文章中指出，铁路系统没有把自己看成是在经营交通运输业务，是其重要性下降的关键原因。铁路系统之所以走下坡路，并不是因为客运和货运的需求消失了。相反，这些需求如今通过其他途径得到了满足，比如飞机、汽车、卡车和巴士。如果铁路系统将自己的使命定义为交通运输，而不是铁路业务，那么该系统现在很可能拥有了卡车、飞机和巴士方面的分支机构，并仍然在美国社会体系中保持其经济、政治和社会上的重要地位。惟一似乎成功地理解并解决了这个问题的北美铁路系统，是加拿大太平洋铁路公司（Canadian Pacific Railroad）。该公司形成了这样一种组合，成为一家庞大的成功机构。

战略性计划的制订远远不止是一个展望过程。它要求制订明确的目标，并在指定的期限内实现这些目标，从而实现计划中的未来状态。因此，这些目标必须现实、客观、可行。在战略性计划制订过程中设置的目标必须能够