



百年基业引导技术系列丛书

The Executive Guide to Facilitating Strategy

Featuring the Drivers Model

共创式战略

经理人战略与业务规划引导指南

(美) 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson) 著
郝君帅 王培杰 王冰 译
唐长军 审校

The Executive Guide to Facilitating Strategy

Featuring the Drivers Model

共创式战略

经理人战略与业务规划引导指南

(美) 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson) 著
郝君帅 王培杰 王冰 译
唐长军 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Michael Wilkinson: The Executive Guide to Facilitating Strategy: Featuring the Drivers Model
ISBN: 978-0972245814

Original English language edition copyright © 2011 by Michael Wilkinson

Chinese language edition copyright © 2015 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-3065

图书在版编目(CIP)数据

共创式战略: 经理人战略与业务规划引导指南 / (美) 威尔金森 (Wilkinson, M.) 著; 郝君帅, 王培杰, 王冰译. —北京: 电子工业出版社, 2015.8

书名原文: The Executive Guide to Facilitating Strategy: Featuring the Drivers Model

ISBN 978-7-121-26658-4

I. ①共… II. ①威… ②郝… ③王… ④王… III. ①企业管理—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 161227 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京丰源印刷厂

装 订: 三河市皇庄路通装订厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 16.25 字数: 307 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

百年基业引导技术系列丛书推荐序

引导：组织发展的新路径

前段时间在一次企业内训课结束后，我们在和几位企业高管闲聊中无意发现，四位高管里面竟然有三位高管都提及“引导技术”一词。从他们对“引导技术”这一话题热情高涨的交谈中，我们清晰地意识到“引导技术”不仅会是培训界的一个热点，而且必将成为未来企业管理者核心的领导与管理技能之一。

所谓“引导”，英文单词为 facilitate，原意是“让事情更加容易、更加简单”。作为一个方法论，引导技术在国外管理界已经相当成熟，其主要用于推动一群人更有效地研讨、决策，形成高质量的结果。而以大型企业、管理顾问公司为首的国内企业与组织也早已关注引导技术，并逐步引入、推广和应用，目前已经初步具备了一定的影响力。

引导技术在使用者中主要包含两大类人群。一类人是专业的引导者，他们参加专业引导课程学习与认证，以丰富自身的储备，同时还要更多的实际操作，积累经验。另一类人是企业或其他组织中的团队管理者，他们也通过掌握一些引导工具，以便提升日常会议和研讨的效率。这两类人有一个共同的需求，就是期望有一套引导技术的系列书籍，一方面可以快速掌握一些好用易用的工具技巧，理解引导的真谛；另一方面可以作为技术进阶的辅助材料，随时翻阅检索。正是这种需求，成为我们推出这套“引导技术系列丛书”的初衷。

作为国内领先的行动学习与引导技术的研究、实践和推广专业机构，百年基业在中

国企业中大量应用行动学习时发现,引导技术不仅极大地帮助行动学习法更好地实施与落地,而且早已在国际上形成了一个完整的技术体系,二者相辅相成、形影不离。

经过百年基业同人们的精挑细选,并在电子工业出版社的鼎力相助下,我们终于为国内读者奉上了这套“百年基业引导技术系列丛书”。该丛书涵盖了从理论到实务、从方法到案例的诸方面内容,相信对于专业引导者和各类组织的管理者来说,都能提供全面的帮助。

本系列丛书共五册,包括《引导的秘诀》、《结构化研讨》、《高级引导策略》、《共创式战略——经理人战略与业务规划引导指南》、《虚拟引导技术》,它们分别从引导的技巧、流程、策略、战略和虚拟应用方面来说明引导的价值。

《引导的秘诀》是美国引导界领袖人物之一迈克尔·威尔金森先生的核心著作,他是 LSI 美国韬略公司的创始人和 CEO、国际引导学院董事、美国引导师资库创始人。本书被公认为引导技术的经典著作,它系统地讲解了如何引导一个团队进行深入研讨的基本技术,包括引导工作的模式、框架和流程。本书内容丰富,深入浅出,操作性极强,实为引导者必备的宝典。

《结构化研讨》由“工作社区”(Community at work)创办人、国际知名引导师山姆·肯纳(Sam Kaner)等人所著。本书介绍了结构化研讨决策的经典模型——钻石模型,详细介绍了结构化研讨决策的三个阶段(发散期、动荡期、收敛期)的概念。在每个阶段都提供了丰富的工具,展示了多方面的案例,以呈现不同做法带来的不同结果。

《高级引导策略》是全球引导大师英格里德·本斯女士继《引导——群策群力的实践指南》后的又一力作。英格里德·本斯被引导业内人士称为“引导界的女王”。本书旨在帮助引导师获得实用的高级引导策略与技能。主要聚焦于五大方面:高级引导者应具备的胜任能力与个人价值观体系;帮助团队做复杂决策的核心手段与方法;团队冲突管理的九种干预工具;高级引导咨询策略;高级引导的十四个基本流程。本书势必会为中国引导从业者与应用者带来更高水平的专业发展指引,将引导技术的应用推向更加深入的阶段。

《共创式战略——经理人战略与业务规划引导指南》是迈克尔·威尔金森先生的又一力作。书中详细介绍了战略驱动模型,引导战略规划的关键组成部分与流程步骤,战略规划、执行质量的评估精要和相应的工具模板,以及标杆组织战略规划最佳实践。通过作者开发的战略驱动模型和相应的工具模板,专业催化师和高层管理者可以轻松地引导团队完成战略规划和执行。

《虚拟引导技术》同样由迈克尔·威尔金森先生所著。虚拟引导是指通过使用视频、音频、会议软件等技术，对不集中在一起的参与者进行引导，这一操作方式对引导者提出了更高的挑战。本书系统介绍了虚拟引导的步骤，以及需要解决的一些重要挑战。例如，如何保持团队动能？如何保持人们的全程参与和投入？如何处理“匿名者”？此外，本书还介绍了一些常用的技术手段，提供了多个案例，使读者能够快速试用这一新的技术。

我们欣慰地看到，在多次修改之后，本系列丛书终于付梓，在此，我们要感谢电子工业出版社的辛勤付出，感谢百年基业同人的大力支持与帮助，还要感谢对引导技术长期关注的同行、客户，正是这一大群精英人士对引导技术的钻研与痴迷，才使我们有了不断前行的动力。

由于时间、水平所限，本系列丛书的译校和写作难免有不足之处，真诚欢迎读者不吝指教，俾使本丛书能够常读常新，为引导技术在中国的发展贡献绵薄之力。

是为序。

唐长军 郝君帅

北京百年基业管理顾问有限责任公司 董事合伙人

2015年3月12日 于北京

唐长军 长江商学院 EMBA，百年基业创始合伙人，研究院院长，国际引导学院（INIFAC）全球首批认证资深引导师（CCF），美国韬略公司（LSI）《引导式战略》认证课程导师，新加坡引导师协会（FNS）《SPOT 团队引导》课程认证培训师，国际行动学习催化中心（CALF）中国分会会长暨认证行动学习催化师。他是《引导的秘诀》、《SPOT 团队引导》、《行动学习催化秘籍》等多本书籍联合译校者。联系方式：tangchangjun@gene100.com。

郝君帅 百年基业董事合伙人，高级副总裁，首席行动学习催化师。国际引导学院（INIFAC）全球首批认证资深引导师（CCF），美国韬略公司（LSI）《引导式战略》认证课程导师，新加坡引导师协会（FNS）《SPOT 团队引导》课程认证培训师，国际行动学习协会（WIAL）认证高级行动学习教练（SALC）。他是《引导的秘诀》、《SPOT 团队引导》、《行动学习设计与实施》、《行动学习催化秘籍》等多本书籍译校者。联系方式：haojunshuai@gene100.com。

前言

为什么选择本书

“最后一步真是太痛苦了。我们将大部分时间花费在争论定义上。什么是战略方向？什么是具体目标？使命和愿景之间有什么区别？真是浪费时间。”

“确实，规划是非常重要的。但是，我们太过纠结关键点，而没有抽出时间去考虑关键点之外的任何事情。”

“我们花了几个月的时间来整理一个详细的战略规划。当我们完成的时候，我把我的副本放在了那边的书架上。那已经是两年前的事了。你觉得从那之后我碰过它多少次？我甚至不记得那里面写的是什么。”

听起来很熟悉？本书就是为了解决与这些问题类似的问题的。太多时候，人们都感受到战略规划是一个浪费时间和精力活动，过程痛苦，没有成果，并且和手头的问题不相干。在规划完成后，如果重新回头审视一下，人们常常会发现该规划即便有所产出，也寥寥无几。

在这本书中
你会发现什
么

- 你可以运用获得充分认可的关键步骤进行规划。
- 如何确定谁应该参与你的规划工作和在何种程度上进行参与。

- 应该收集哪些信息，从而使每个人都能从一个共同的基础开始？
- 参会人必须从对目前情况的审查中获得两个关键项目。
- 在大多数情况下帮助小组在 90 分钟内制定并通过一个使命陈述的成熟的技术。
- 如何让你的组织发现其宽泛的战略方向。
- 如何通过设定具体的可衡量并且对推动你的组织走向成功至关重要的目标来引导你的小组。
- 如何将你的组织的价值观从仅仅列示在墙上的饰板上转变为你的员工每天所使用的工具。
- 如何确保你的团队的选择战略能够克服你最重要的障碍，并为长期成功创造关键条件。
- 如何防止你规划工作仅仅产生一个摆放在架子上的文件而非成为一个在全年中你的团队为进行有效决策而进行定期监控、调整和使用的行之有效的计划。
-

本书是关于驱动力模型以及我和我的美国韬略公司团队在数百个组织（包括政府、非营利组织、协会和企业，涵盖了广泛的行业，包括软件和硬件公司、保险、公用事业、金融服务、零售、医疗保健、教育、电气承包商、零售等）使用该模型的过程中所发现的使用秘诀。

同时，该驱动力模型也被应用于部门规划、方案策划、项目规划和个别辅导。在个人应用方面，该驱动力模型已被用于职业规划、人生规划、计划一个家庭聚会，甚至帮助青少年计划从一个房子中搬出。

本书将为你做什么

在编写《共创式战略》时，我的目的是为你（主要高管）提供一个工具，能够帮助你运用战略方法来为你的公司、政府机构、非营利组织、业务单位、部门或团队制订计划。这本书提供了一个行之有效的框架，你可以立即使用该框架使你的组织完成计划的

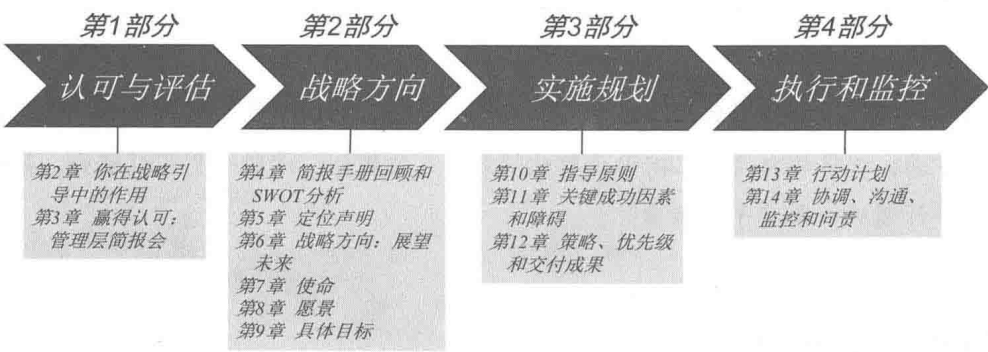
制订和实施流程，无论该计划是整个组织的战略规划、你所领导的区域的部门计划、你的志愿者工作的委员会计划，还是任何你需要做的其他规划。

然而，除了提供驱动力模型，告诉你团队应该做什么，我同时还注重你在促成这件事情中所发挥的作用。作为《引导的秘诀》的作者和美国最大的专业引导者提供商——美国韬略公司的总经理，我在这本书中为你提供了我们与领导者在数百次的规划工作中所总结出的最佳实践。一些领导者一直比较专横和独断专行，不听取团队中其他人的意见，而另一些领导者在战略发展中一直表现被动，他们团队的其他成员觉得活动并不值得他们全力投入。在这本书中，我将明确在规划流程的每个阶段你所应发挥的最重要的作用。

在《共创式战略》中，你将获得我们的许多战略经验以及我们在小组引导方面的专业知识。你会看到常见的团队陷阱以及如何避免它们。你会得到内部人士关于如何通过创建任务、设定可衡量的目标、决定优先顺序等的要点。你将学习到我们的引导者已使用了 20 多年的成熟的技术。

本书的内容结构是怎样的

第 1 章将介绍驱动力模型，之后各章将依次介绍驱动力模型流程各个阶段，如下图所示。



每章都包括可以马上在制定战略过程中用于引导团队的工具和信息。

每章有什么内容

- 一个使你可以快速浏览内容的摘要。
- 突出关键战略秘诀的概述。
- 一个引导你的团队创建该章中所含战略组件的循序渐进的流程。
- 所创建的产出示例，告诉你其他组织所做的事情，可以为你自己的策略提供想法。
- 确认你的团队完成高质量工作的质量检查表。
- 对于你在你的团队成员制作该章的战略组件过程中所发挥的领导作用的具体描述。

如果类似于我过去合作过的领导人，你可能会发现这些产出示例和质量检查清单真的非常有用。

让我们来深入了解一下本书的四个部分和其他内容。

第1部分 认可与评估

- 在第1章对驱动力模型进行详细说明之后，第2章对你作为领导者在每个战略活动中的作用进行了概述。本章说明了在不压制小组成员表述自身想法的情况下，对如何呈现你的想法提出了具体建议。
- 在第3章中，你将了解达成一致从而启动规划流程的秘诀。你会发现管理层简报能够在让你的领导团队致力于规划和使用驱动力模型作为他们首选的规划流程方面成为一个关键工具。

第2部分 战略方向

- 我们将计划制定过程分成两个主要研讨会：战略方向制定和执行规划。第4~9章阐述了战略方向研讨会的每个组件的关键步骤。
- 在这些章中，你会看到你的团队将如何从评估当前形势中提取关键学习点，编制使命陈述，发现你的战略方向，并创建SMART（具体的、可量化的、可实现的、相关的和有时限的）具体目标。

第3部分
实施规划

- 在第一个研讨会中设定了方向，而第二个研讨会的重点是如何实现这个方向。在第10~12章，你会发现成熟的技术，用于识别障碍和关键成功因素并制定克服障碍和创造你的团队实现战略方向所需的关键条件的策略。
- 你还将了解如何通过优先级排序和制定定位规划、监控计划和问责计划来领导你的团队。

第4部分
执行和监
控

- 本部分讨论了让你的计划得到实施的步骤和防止该计划成为放置在书架上的东西而非推动你的组织走向成功的工具的持续的监控流程。
- 第13章介绍了如何领导员工审查和行动的编制和批准。
- 第14章让你了解校准和监控流程，包括月度签到、季度审查和年度更新会议。

专题：选
择引导师

- 该专题对了解什么时候该引进外部引导者，将有助于你选择合适的资源的关键问题以及让引导者与你和你的团队携手合作所需采取的步骤这些方面提供了指导。

驱动力模型和其他类型的规划

在完成该介绍前，我会对驱动力模型的适用性做出简短的要点说明。《共创式战略》阐述了如何使用驱动力模型为不同规模的企业制定战略规划。然而，驱动力模型也适用于许多不同类型的规划，包括部门规划、方案规划、项目规划、团队规划、职业规划等。你会发现，在你所在的地方和你想去的地方之间有差距，驱动力模型可以为你提供缩小差距所需的工具。

...

“facilitation”（引导）这个词源于拉丁词“facil”，意味着使……变得容易。我希望这本书的确会使你的下一个计划工作真正变得容易。

迈克尔·威尔金森

想象一下……

你是会议策划师协会的执行董事。

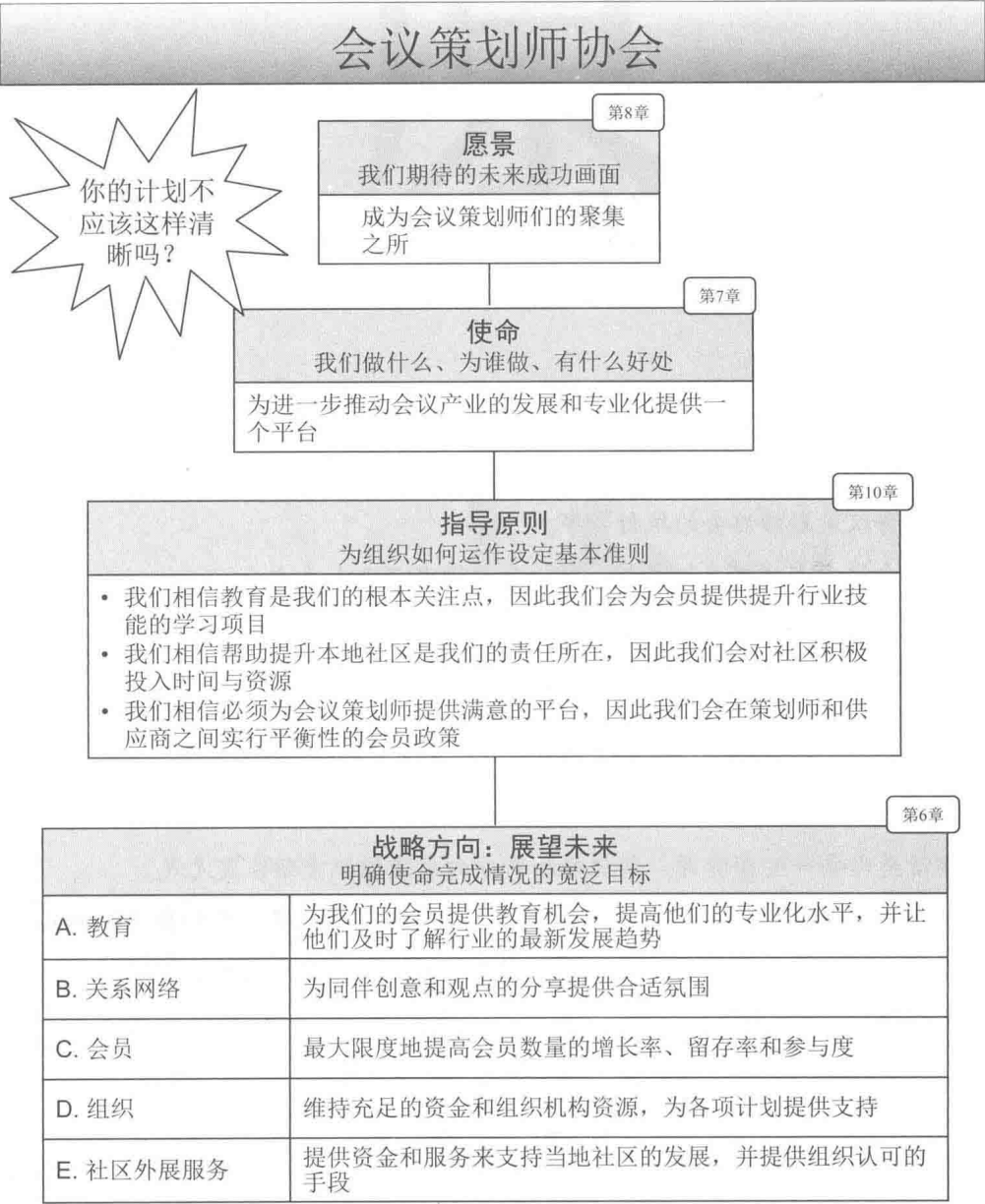
- 协会的会员规模在过去的三年一直停滞在 500 人左右。
- 会议出席率出现下降趋势。
- 让志愿者承担领导岗位也变得很难。
- 由于资源减少，你不得不拿出储备资金用于维持协会运作。甚至社区活动参与率也在下降。

你清楚需要一些新资源、新视野和新方向来使组织重新恢复元气。

如果通过一系列战略引导会议，你的策划团队可以创建一个如接下来的几页内容所显示的路线图，定义新的愿景、可量化的目标和具体的策略和行动计划，会带来多大帮助？



浏览下一页内容
所述的计划！



第6章		具体目标		第9章				
战略方向： 展望未来						基线	第一年	第三年
A. 教育	1	增加协会成员中经认证的会议专业人员数量				43	55	90
	2	达到教育项目的总参与人数目标				192	220	300
	3	在调查结果中，受访者对协会提供给会员的提高专业水平和随时了解行业发展趋势的机会的满意度达到目标				不适用	60%	80%
						基线	第一年	第三年
B. 关系网络	1	实现季度联谊活动参加者的平均人数目标				76	90	120
	2	实现月度会议参加者的平均人数目标				175	200	250
	3	在调查结果中，受访者对协会提供给会员进行社交和与同行间交流机会的满意度达到目标				不适用	60%	80%
						基线	第一年	第三年
C. 会员	1	增加会员人数				500	550	650
	2	每年实现上一年度会员保留率目标				61%	65%	75%
	3	增加每月例会的平均出席率				175	200	250
	4	以参与率达到至少50%的官方委员会会议/活动为衡量标准，实现会员积极参与委员会的百分比目标				5%	7%	10%
						基线	第一年	第三年
D. 组织	1	按每年最后一个季度的最低日资金结余进行衡量，确保资金储备达成目标				年度预算的15%	年度预算的22%	年度预算的40%
	2	按年度预算完成百分比进行衡量，将工作人员和承包商费用保持在目标范围内				9%	8%~10%	8%~10%
	3	实现每年每次开放式办公的合格候选人的平均数量				1.3	1.5	2.0
						基线	第一年	第三年
E. 社区外展服务	1	实现慈善资金筹款目标				105 000 美元	115 000 美元	140 000 美元
	2	实现参加至少一个社区活动的成员的数量目标				72	90	120

关键成功因素和障碍 第11章

(关键成功因素)

关键成功因素和障碍	• 对CMP好处的充分理解
	• 对教育项目充分感知到高价值
	• 缺乏对我们的成员的专业发展需求的理解

关键成功因素和障碍	• 感知协会的交流活动和每月会议具有较高价值
	• 活动频率与会员需求相一致
关键成功因素和障碍	• 就如何让参与者在我们所有的活动中最大程度地进行交流，所有委员会主席缺乏认识

关键成功因素和障碍	• 能带来及时、实质性话题的有活力的演讲者，以增加会议出勤率
	• 会议策划师们对协会以及其吸引会员的益处有高度认知
关键成功因素和障碍	• 让新会员参与的过程不足，导致新会员的留存率低

关键成功因素和障碍	• 董事会承诺建设储备和实施审慎理财
	• 大量成员希望担任领导职务。
关键成功因素和障碍	• 领导人员对预算流程缺乏理解

关键成功因素和障碍	• 感知协会的社区外展活动具有较高价值
	• 我们的会员对慈善需求与我们能够产生的影响具有较低认识
关键成功因素和障碍	

策略、优先级和交付成果 第12章

A1	每年进行一次会员需求评估，以确定专业发展需求和项目主题
A2	每季度召集研究小组与导师，为CMP做准备
A3	每季度举行单日或者多日教育项目，以与解决需求评估结果相一致
A4	通过提升会员战略意识，提高对项目 and 认证的好处的认识

B1	通过提升会员战略意识，增加交流活动的参与率
B2	举行季度交流活动，并考虑在年度会员需求评估中所获得的信息，对活动进行调整，从而提供交流机会
B3	就如何将活动中的互动最大化，向教育和会员资格委员会提供建议

C1	使用评估调查和行业推荐来选择优质的发言人和主题
C2	每月举行会员大会，提供教育和交流机会
C3	修订新的会员注册流程来了解大家期待的委员会
C4	在会议后举行季度委员会交流会，增加会员参与率
C5	实施公关活动，向当地媒体报告活动情况，增加协会知名度

D1	创建并实施储备报告并将其作为月度预算报告的一部分，以提高对储备状况的认识
D2	为所有新的领导人员提供半天的强制性预算培训
D3	实行领导力发展委员会，以制定和实施一个招募和正式提升会员担任领导职位的项目

E1	通过提升会员的战略意识，增加社区外展活动的参与率
E2	每季度举办社区外展活动，为协会成员提供一个服务社区并同时与其他同业人员进行交流的机会

第5章

定位声明

我们将如何取胜：组织的方向和重点

我们相信，缩减预算和裁员制度营造了一种氛围：只要规划者们能够得到直接的、有形的回报，他们将愿意投入时间和金钱。因此，我们必须将项目的重点放在投资回报最大化，并投资于市场营销，提升我们的协会对目标受众的好处

第12章

负责人	优先级策略	交付成果
评估主席	A1 举行年度会员需求评估大会，以确定专业发展需求和计划主题	• 需求评估报告 • 建议
认证主席	A2 为了准备CMP，每季召集研究小组以及导师开会	• 研究小组会议 • 指派导师
教育部门副总裁	A3 每季举行为期一天或多天的教育活动，与之前解决需求评估结果一致	• 教育活动 • 出席率和满意度报告
市场部副总裁	A4 B1 E1 与推荐会员一起实施提升战略意识策略，以提高人们对计划、认证、交流和社区活动的利益认知度	• 执行认知度计划推荐会员
社交部主席	B2 举行季度交流活动，基于年度会员需求评估信息进行调整，提供交流机会	• 交流活动 • 出席率和满意度报告
会议执行总监	C1 举行月度会员会议，为会员提供教育和联络机会，根据评估调查的用途和行业咨询，挑选优秀的发言人和出色的主题	• 推荐的主题 • 月度会议 • 出席率和满意度报告
市场部副总裁	C5 推行公关项目，向当地媒体报道活动情况，以提高协会的认知度	• 公关策略和报告
任命主席	D3 推出领导发展委员会，制定并执行项目，以便招募领导职位和培养正式会员	• 领导力发展规划 • 执行的项目 • 合格候选人清单
社区主席	E2 举行季度社区外展活动，为协会会员们提供服务社区的机会，同时结识本行业的人	• 季度活动 • 出席率和满意度报告

第14章

时间	协调、沟通、监控和问责
月度	我们是否正在按照计划实施？ 策略领导者将更新其行动计划状态，以确保我们正在做我们说过的要做的事情。总体计划协调员将向规划团队的所有成员分发一份绩效报告
季度	我们是否正在实现既定的成果？ 规划团队将开会审查策略状态和具体目标进展情况。规划团队将决定停止或者继续哪些目前的策略以及启动哪些新的策略。规划团队将基于问题和优先顺序调整具体目标
年度	我们应该对计划做出哪些改变？ 规划团队将开会审查年度进展情况，确定新的障碍和关键成功因素，更改具体目标，并重新确定优先事项和行动计划

行动计划范本
(1/9页)

策略	C5. 实施公关计划，并对当地媒体报道活动情况
----	-------------------------

支持的目标	会员： 1. 增加会员人数 会员： 2. 增加每月例会的平均出席率
负责人	市场部副总裁
交付成果	公关策略和报告

截止日期	第二年的2月1日	人/天	27	总成本	2 500 美元
------	----------	-----	----	-----	----------

行动计划	负责人	截止日期	人/天	费用
1. 组建新的公关委员会	执委会	2月1日	1	
2. 制定公关策略	公关部	3月1日	3	
3. 制订促销计划	公关部	3月15日	3	
4. 向董事会汇报	公关部	4月15日	1	
5. 实施促销计划	公关部	5月1日和正在进行的	15	2 500 美元
6. 评估促销效果	公关部	第二年的1月15日	2	
7. 编制公关结果报告	公关部	第二年的2月1日	2	