



星星丛书 9

创造性的规划能力

● ●
〔日〕多湖辉 著
公克 晨华 译

——从无到有的途径

创造性的规划能力

——从无到有的途径

著〔日〕多湖辉

译公克 晨华

工人出版社

《企画力——无かう有む生を本》

日本:光文社1969年初版,本书据

1986年4月第71版译出

创造性的规划能力、

——从无到有的途径

著 (日) 多湖辉

译 公克 晨华

工人出版社出版 (北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

北京昌平长城印刷厂印刷

开本736×965毫米 1/32 印张:6字数:87000字

1988年8月第1版 1988年8月北京第1次印刷

印数:1-7,600册

ISBN 7-5008-0186-6/B·20 定价:1.55元

序 什么是规划能力

集训运动员 般的管理者们

最近，兴起了一股训练企业中坚骨干管理者的风潮，各企业都对职员和干部的能力开发寄予异乎寻常的热情和兴趣。日本某大企业，竟然将全体管理干部2000多人，分30人一批，每人一周进行全脱产集中培训，其训练之严格令专业运动员的集训也减色几分。那些头顶上已经光秃的部长们，毕恭毕敬地坐在年轻的讲师面前，一面用手帕抹着脑门上的汗水，一面听着“系统化方法”的扫盲讲座。

据说，美国有组织的能力开发活动，更是有过之而无不及。他们不仅让各级干部学习与工作有关的知识，还让他们研究莎士比亚和近代美术史，甚至不惜用公司的钱送他们到大学听课。企业肯于投这笔资，是因为他们相信总有一天会在某一方面收回投资的效益。

如果从受训的骨干管理者的角度来看，他们被委任的权力越来越大，他们越来越需要靠

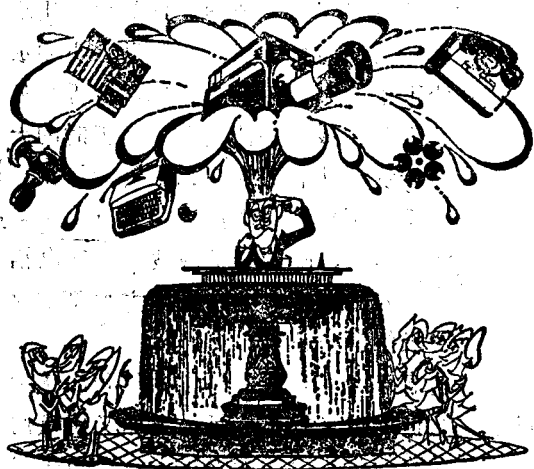
独立的判断来决策和组织价值几亿乃至几十亿日元的重要工作，所以，他们也极为愿意接受能力开发的训练。

由此可见，这是日本企业内外的一种不可避免的变革局面，它关系到现代企业的存亡。素常辛辛苦苦勤恳工作的企业的骨干管理者们，已经成为这场变革的集中目标。

那么，迫使企业不得不进行这种变革，不得不向骨干管理者们提出如此严厉的能力开发要求的，究竟是什么背景呢？——首先是自由化贸易带来的越来越激烈的国际竞争；其次是高速的技术更新带来的由“技术导入”到“技术开发”的变化，即以以往的以赶超为宗旨的“技术引进”方式已不可避免地被自力更生的“技术开发”方式所取代；此外，便是劳动力不足。但是，我认为最本质的原因是信息革命浪潮的推动力。

本世纪的后半叶，特别是近些年来，人类被置于一种质与量都以异乎寻常的速度发展着的信息环境之中。这种环境在漫长的人类历史上未曾出现过。造成这一新的划时代现象出现的原因，是现代交通工具的发达，是科学技术手段的革新，是新介质的诞生，是教育技术的改进，尤其是计算机和电子技术的发展。

交通的发达，使人类的可移动性大幅度增长。高速单轨电车——新干线的出现，使长达



没有规创力的管理者请走开!

几百公里的路程可当天往返。科学技术也获得惊人的进步,近十余年来,在各种学会上发表的专业论文比历史上科学新发现的总和还多。报纸、电视、广播等信息传播媒介的发达令人吃惊,古时恭维读书人“秀才不出门,尽知天下事”的夸张传说已成为今天的现实。今天,无论是政治、科学还是文学、艺术,不管在什么领域里出现了什么新事物,几乎都能在发生的同时便完成信息的传播,甚至包括那些不是发生在地球表面上的事情。现代教育制度的完善和教育技术的革新,又为信息量爆炸性膨胀起了催化作用。在一世纪前出生的那些先人,其一生

所学不如现代的孩子一年所学。计算机的出现更是信息革命的决定性进展。它帮助人类完成了人脑胜任不了的大量信息的存贮、分析和处理，它代替人类完成那些耗费人力和工时的大量工作，使传统的从仓库管理、工资计算、会计管理，到天气预报、科学计算的繁琐人工劳动彻底改观。而且，随着电子微波技术和电话电信等通信技术的发达，在全世界主要都市之间织起了一张信息交流网。

现代信息革命的发展，一方面使我们感到自己居住的世界越来越小，另一方面又使我们耳目直接经验的世界变得无限扩大，以至于只要需要，我们能随时随地搞到任何指定的信息。这些信息能使我们的愿望越来越复杂深化，越来越宏伟和多样化。我称这种现象为“欲望的大众化现象”，它使现代企业和企业各级骨干面临的无法逃避的考验变得更加严峻。

现代人以 “信息价值”为衣食

现代人在购买新衣时，不是为了保暖，而是因为喜欢那种样式或那种款式正流行才去购买。换句话说，现代人的衣食标准已经不再是实用价值，而是信息价值。比如，迷你服刚刚

在英国流行，消息一传出，几乎没有时差地立即在日本也风行起来。世界上几十万几百万妇女，几乎同时拥有了同一欲望——奔向服装店，尽快穿上漂亮的“迷你服”。

企业自然必须响应这种大众欲望。如果不能尽早觉察大众欲望的动向，并迅速使之商品化，企业就无法生存下去。因为，无论你的产品如何物美价廉，倘若它不与人们的潜在欲望相吻合，就无法引起人们的购买行动。

然而，信息传播渠道的高度发达在造成大众欲望的复杂化多样化的同时，还构成了这种欲望的“短命”和多变特点。“迷你服”就是在一瞬间莫名其妙地大肆流行起来，又突然间不明不白地无影无踪了。来之迅速，去之匆匆，这种现象使现代企业处于一种预测艰难的状况中。

无法预料前景的状况是一个企业最严重的问题。如果知道变化的动向，便可以知道从何下手去寻找对策。倘使连今后会发生什么情况都一无所知，那么任何对策都是无的放矢，毫无意义。尽管如此，现代企业却不能够因不能而不为。因为一旦新的动向出现，企业立即会被置于生死存亡的关口——或者捷足先登，立即适应，乘机发展；或者措手不及，束手无策，停产倒闭。严峻的形势迫使现代各国企业不得不开始在职员的能力开发上下工夫，花气

力，以便适应企业内外的快速多变状态。

现在，一些大企业里出现了“未来事业部”，旨在研究本企业进一步发展的各种可能性。有的公司还建立了计算机的经营信息系统，以便尽快掌握变化的情况，采取有力行动。

全企业人员都 需要的规划能力

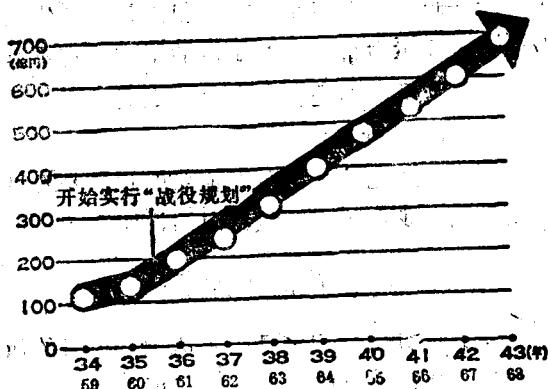
面对这种重要时期，为了企业的生存和发展，除了在企业这一层次上必有的行动外，企业内的每一个人应该起到什么样的作用呢？今后企业的发展，是否只要将一切委托给计算机管理，职工们只管忠实地执行既定计划就行了呢？显然，答案是否定的。人们可以让计算机存贮大量信息，处理必要业务，并且在必要的时刻以必要的形式输出。但是整个过程的主导权始终掌握在人的手中。即使委托计算机进行企业决策，也只有在人们提交给它几个可供选择的方案和问题后才能进行。况且，向计算机询问的所有问题都是由人脑思考出来的。从这个意义上说，今天的企业人员必须具备能够发现和创造向计算机提出的问题（软件）的能力，这种能力正是本书立为标题的“规划能力。”

在这令人激动的变革时代，一切都将经受

激变的考验。规划能力贫乏的企业如不更新，只能走上通向灭亡之路。同样，没有规划能力的干部也必将为有能力的后来者取代。现在，需要具备规划能力的部门已不仅仅是担负上层专门工作的“规划部”、“开发部”和“宣传部”等等，整个公司的各个部门，都要求有具备规划能力的人才——当今时代的这个特点，是以往从未有过的。

从这个意义来看，无论哪个部门的日常工作，都属于规划的开发和将其合理实现的过程。用围绕着企业目标的唯一线索，把所有部门和所有个人提出的各式各样、大大小小、错综复杂、纵横交织的规划统一贯穿起来，企业才能够有飞跃性的发展。

● 资生堂公司经营增长图例



请看一看上面这张图表。这是日本经

营化妆品生产的著名公司——资生堂公司从1959年到1968年的经营增长情况。从图中我们可以看到1961年是资生堂公司的生产经营出现大幅度上升的起点。这是什么契机下的转折呢？在那一年里，资生堂的核心领导向全公司推出了关系到整个企业基本方针的大规划——1961、1962年前后起开展的“彻底改变资生堂给顾客的印象”的大战役。经过几次大规划的推出，获得接连不断的成功，此目标得以实现。1960年资生堂的销售额不过141亿日元，而1961年就猛增到198亿日元，以后每年都保持年增长50亿日元到近100亿日元的纪录。

在今天的时代里，由于规划的贫乏和失败造成的破产、亏损等等窘况缠身，步履维艰的企业不胜枚举。而且可以断定，在今后的日子里，这种倾向只会越来越明显和深刻。现代企业的最大支撑力量，不是雄厚的资本，也不是劳动力的富足，而是企业自身的规划能力，即企业人员的规划能力

那么，究竟什么是对于企业如此重要的规划能力呢？我在下一节里将向你说明。

规划不同于主意

一般可以认为规划是为了达到某个目的而发现新的具体手段的过程。为了更明确地说明规划的含义及其内容，我们不妨先看一看规划

和主意的区别。如果单从创新的角度看，自然不能割断“主意”和规划的关系，但是它们之间在本质上存在着不可抹煞的区别——

第一，主意具有单发性存在的特点，规划则非如此单纯的过程。在规划开发之前，可以有大大小小各式各样的主意纵横交织在一起，在规划的进展过程中，又要进一步开发和动员更多的主意。必须围绕着企业的目标把这些主意有机地统一结合起来。一个最初的单发性主意要想成为可称之为规划性的主意，必须包容大量的其它主意，与它们有机地统一结合起来。

第二，就主意产生的出发点来说，它本身不一定非具备实现的可能性。规划则与现实行为的目的密切相关，必须具备近期实现的可能性的特征。当然，在实施过程中因意外困难而未能达到目标的规划也不少。但是在一个规划开发建立时，论证其有无实现的可能性是决不可少的先决条件。如果经不起论证，也就称不起规划。

第三，规划是有方向性的创造。在这一点上规划和主意相异。在主意实现的初期阶段，不一定具有方向性，正象“主意”的词义一样，它是以扩散性思考方式，向四面八方探求的一切可能性。规划则与此相反，相应于规划的目的，它必须具有充分的方向性。换句话

说，正是通过给没有方向性的主意赋予方向性，使其都集约到企业的目标上来，规划才得以成立。

规划使主意具有方向性

譬如，一个人看见一个玩火的孩子偶然烧着了一个塑料娃娃，于是，他突然联想到是否可以发明一种不可燃的塑料娃娃。仅就这一时的想法来说，“主意”的特性很突出。但是当这个主意被某位玩具公司的销售部成员作为一个提高企业生产成绩的方法提到开发计划上来时，就可以称之为规划了。二者的区别在哪里呢？

我们可以用这个比方来说明“主意”象是“存钱”，没有明确的意图和方向性，只是偶尔想到。在这个阶段，对于主意在实施和行动过程中能否成功，则完全没有思索和意识到。如果说有些意识和思索，也只是“大概能畅销”，“可能会赚钱”之类的模糊估计。与此相反，规划的出发点则完全不同。做规划的销售部成员需要具备很强的问题意识，必须从多方面进行玩具市场的调查，弄清孩子自己选玩具，父母为孩子选玩具，以及用于赠送礼物的选玩具等等不同购买状况的具体特点。塑料娃娃是成年人购买的玩具。做规划的职员头脑要清醒地意识到它占有的位置，在此前提下，再

分析父母为孩子买玩具的购买心理过程。当父母，即成年人把玩具给幼儿时，他们会考虑哪些条件呢？首先是能让孩子感到快乐，这是一个最大的因素。但绝非仅此而已。有些父母可能宁愿选择更有教育意义的玩具；还可能因为某种玩具更便宜，或者玩得更长久一些而选中它。

在这种分析过程中，那位职员自然而然地想到玩具的安全性问题。那些想为孩子买到最好的玩具的成年人们，难免会为玩具的安全性担心，这种担心很有可能成为某种玩具销售额上不去的原因。想到这里，那位部员产生了开发不燃性塑料玩具的念头，并向公司提出了正式建议。此时，与其称这个想法为“主意”，不如称“规划”更贴切。因为这一阶段的想法，已经在当初的单发性主意之中加入了围绕企业目标的探讨，各种信息的调查搜集和分析，以及其它各种各样使“主意”与“规划”相区别的成分了。

总之，乍看起来，主意和规划极为接近，有时甚至以完全相同的形式表现出来。但是，如果追溯它们发生的环境基础和过程，就不难发现，它们在本质上存在着极大的差别。

主意常常是受偶然的思想火花和念头的启发而诞生的，规划却多在科学的、现实的、逻辑性的思考活动，以及围绕某种目标的思考活

动之中被推导出来的。

规划不同于计划

那么，“规划”和“计划”是否是一回事呢？就社会发展的现状而言，那些影响到解决问题的诸种因素，以带有加速度的速度，无边无尽地飞快变化着，相互混杂交织越来越复杂化，越来越多样化。漫无边际，走一步算一步的做法，或只靠个人灵感和经验办事的做法已经行不通了。因此，在经营社会中，“计划”这一名词已经相当普遍地使用起来了。

这里所谓的“计划”，是指围绕所面临的问题，对大量有关因素进行理性的思考，在预测出不确定因素的基础上，制定出科学的解决方案的过程。如果完全从这个定义出发，计划和规划几乎是同义语。直到最近，不少人仍把计划和规划当成同义词来使用。

但是，一般说计划意味着思考和决定与既定目标有关的行动步骤和执行过程。即为了实现规划的目标，设定具体的途径和方法。而规划则立足于设定目标。就此意义而言，规划与计划也有根本性的区别。

例如，某公司要制定一个录用中学毕业生雇员的“计划”。根据以往的经验，人事部的A先生将于×年×月×日出差到A县的××中学选拔合适人员，B先生则于×年×月×日出

差到B县的××中学挑选学生，每人必须完成几名指标……等等。如此这般地制定出人事部的日程表、人员安排表及财经预算书。这是一个名副其实的“计划”。

假使命题改变成为：最近中学毕业后直接就业的人越来越少，有什么好办法能保证招募到充足的新职员？那么，从这一命题起始的工作就是“规划”。譬如说，为了使公司更有吸引力，修建舒适的单身职工宿舍，在食堂里准备职工的故乡风味饭菜，让公司里的老职工回母校动员在校生等等，经过确实可行的探讨和判断，这些做法便上升为“规划”。

由此可见，规划和计划也有很大差别。其中最大的差别在于是否有创造性。为了更进一步明确这一点，我想借下面的一个小故事来向您说明。这是个规划而不是计划的例子。

规划的三大因素

美国有一个肥料公司，专门经营豆饼肥料的销售，但是销售不成功，使仓库里积压了大量豆饼，如果再不改变这种状态，公司有可能破产。于是公司告诉推销员们，每人必须完成的推销额是现在推销额的两倍。推销员们不得不凑到一起讨论推销办法。但是，当时市场对肥料的需求不多，推销员们百思而无良策。正在大家苦苦思索的时候一位推销员开了口：

“这种肥料除了可以作为肥料来用，不是还可以当饲料吗？能不能当作什么家畜的饲料卖出去呢？”

大家立即行动起来，做实验，找数据，结果表明，豆饼可以做猪饲料。但再经调查，发现喂猪的人很少，达不到使销售额增加一倍的目标。按照一般常规，否定了这种可能后，人们也就罢手了，但是这个公司的推销员们进而考虑了第二步，即设法增加喂猪的人。猪多了，饲料的需求也就多了。

于是，一个鼓励养猪运动的详细规划开始孕育产生了。首先，推销员们到经营农牧业的人们那里，向他们宣传喂猪的好处，并免费把仔猪和饲料赊给人们，交换条件是成猪出售后所得；养猪人和公司5：5分成。这种做法使肥料公司达到了提高一倍销售额的目标。

以鼓励养猪运动为例，让我们来看看“规划”需要具备哪些条件。我们会从中得到各种

