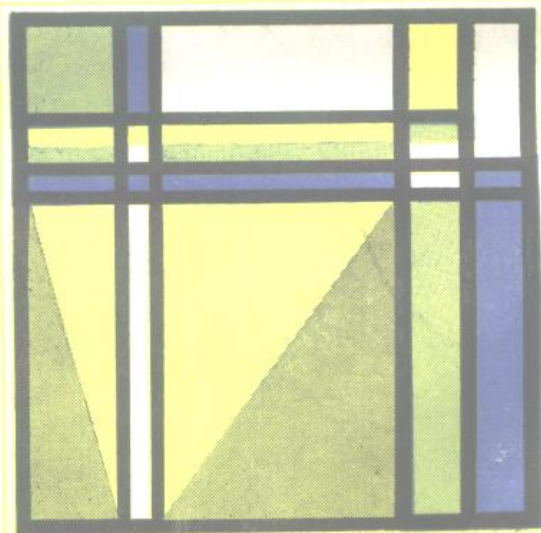


战略规划与政策



威廉·R·金 戴维·I·克里兰 著 上海翻译出版公司

60772

C93

86-32

战略规划与政策

[美] 威廉·R·金 著
戴维·I·克里兰

《战略规划与政策》翻译小组译



S0261330

上海翻译出版公司

STRATEGIC PLANNING AND POLICY

By William R. King

David I. Cleland

Published by Litton Educational Publishing, Inc., 1978

本书据利登教育出版公司1978年版译出

71.6-106

战略规划与政策

〔美〕威廉·R·金 著
戴维·I·克里兰

上海翻译出版公司出版

(上海福州路390号)

新华书店上海发行所发行 上海商务印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 13 字数 282,000

1984年4月第1版 1984年4月第1次印刷

印数 1-10,000

统一书号: 4311·3 定价: (特)2.20元

译者的话

在一个变化中的世界上，怎样才能正确地估量现实和预测未来，有效地制订长期(战略)规划和进行决策、从而主动地驾驭变化和开拓未来，这是当代企业和各种组织所面临的重大问题。对此，《战略规划与政策》一书提供了可资参考的一家之说。

本书以系统的方法论述规划工作。作者认为：“建立总体规划系统是健全有效的管理工作的保证”；规划工作必须统筹兼顾；必须兼顾长远利益与当前利益，正确处理长期(战略)规划与当前经营的矛盾；规划工作应该制度化，要形成一种“规划工作的文化传统”；规划应该由从事实际管理工作的经理们制订；制订规划必须要有“信息依据”；必须建立从情报信息到组织体制等一系列子系统，以保证规划工作的有效进行；等等。这些内容不乏可资借鉴之处。另外，本书每章末尾都附有两组习题。这些习题对于理解本书的内容和更加深入具体地考察实际规划问题也将有所裨益。

本书作者威廉·R·金是美国匹兹堡大学的工商管理学教授、当代西方著名系统分析和规划问题专家，戴维·I·克里兰是匹兹堡大学的系统工程学教授，尤以项目管理方面的研究而著称。两位作者还长期从事各种公司组织的顾问工作，由此积累的大量实际材料为本书提供了丰富的经验依据。

本书由上海工程咨询研究中心负责组译。参加翻译工作的同志有：王鑫、涂光协、戈宗英、王文勤、陆廷卫、徐仁德、沈

天锡、施叔铭、虞月瑾，并由林鑫校订了大部分译稿，最后由王鑫、正戊和师实校正定稿。

译事匆忙，且限于水平，译文谬讹之处，敬祈读者指正。

译 者

1983年12月

前 言

本书论述各种组织的经理制订战略规划或所谓的长期规划和进行决策的职能问题。我们试图为经理人员讲解现代规划的思想 and 实践，同时把本书作为大学“商业政策”课程通常所强调的“实例”的一份补充读物。

本书着重论述“如何进行”战略决策和制订规划的各种方法，而不是介绍那些政策课程通常所强调的“要做什么”。因此，人们可以看到，本书既对苦心焦虑着如何更加有效地制订本组织战略规划的经验丰富的经理人员有用处，也对正在学习规划制订的学生有用处。对学生来说，着重于方法论的阐述可以作为对“要做什么”这种重要决策技巧的补充，而决策技巧则可以通过实例的分析和其它各种对现实生活中的决策情况的模拟而得以掌握。

然而，本书对方法论的强调不是绝对的。我们相信，本书广泛论述各种组织制订战略规划的职能——即一种强调从长期的真正战略性的角度来思考各种机会和问题的职能，对于促进经理人员和学生的战略思考过程是一种非常有效的做法。

我们根据开展咨询工作的经验（这是本书的主要经验基础），得出这样一个结论：用概括性的政策术语来说，有没有能力进行“战略性的思考”也许是各人在管理才能上的最大差异。那些能进行战略思考的少数经理人员总是获得极大的成功，而且平步青云，捷足登上该组织的顶层，而没有这种能

力的经理人员要升起来就慢了。

我们和许多公司、机构共同工作，发展本书的思想和方法，我们发现，在一个组织中设计和提出一项战略规划制订方法的过程，可能是促进经理人员进行战略思考的唯一的最佳方法。这是因为，在一个组织的战略规划制订过程中，必须明确地、经济地考虑各种问题，而在考虑这些问题的过程中，个人的视野就得到了扩大，他对整个系统（个人及其所在组织都是这个系统的一部分）的认识水平就得到了提高。

所以，虽说本书很强调方法论，但对于方法论和实际工作两方面都兼顾到了。我们还结合现实生活中的许多事例和那些实际问题的来龙去脉来阐述方法论问题，努力扩大实际知识方面的收获。

在战略规划工作的方法论方面，本书涉猎到很多系统的方法，这些方法可以使任何时候都不可缺少的管理判断的有用性得以增进。它着重强调要在战略规划系统提供依据的结构上进行战略决策。这种系统可以提供各种程序、方法、信息依据和一个灵活有效的组织结构，以使经理人员可以从日常经营问题的重压下“摆脱出来”，去适当地注意精心安排组织的变革。

我们既从思想上、又从实际工作上来论述战略规划制订系统。这种双重的方法反映了我们的一个看法，那就是：在战略规划工作这个领域里，几乎还没有发展起什么完整的思想；同时，在这方面的有关文献里，对于应该如何制订战略规划甚至也还“婆婆妈妈”，众说纷纭，莫衷一是。这里，我们试图提供一些完整的思想，同时也告诉大家如何把这些思想运用到现实世界中去。

本书的很多材料得自我们对各种企业和政府组织开展咨

询工作的实践；然而，我们也汲取了世界各地一些战略规划制订工作做得最好的组织的思想方法，来补充我们经验的不足。在所有场合，我们的用语和方法都遵循统一的概念结构，全书则使用一整套专门术语。这样做是为了避免仅仅是把各种不同的战略规划制订方法简单地分类汇编，因为，那样做会引起本学科的一个主要问题：“语义混乱”——不同的作者的用语表示不同的事物，甚至拿一些陈旧不堪的概念冠上一个新名目来招摇过市，以便兜售。

本书所根据的前提虽不能说是永恒的真理，但它们在现实世界中确已得到发展和验证，值得任何一个需要和希望更好地制订战略规划的组织予以认真的考虑。这些基本前提如下：

1. 专业化的规划工作人员有助于规划的制订，但是单靠他们自己还不足以胜任组织的规划制订工作。

2. 规划制订工作应由最后负责实施该规划的经理人员去进行。

3. 创造性的战略规划工作必然是一项集体工作，因为它涉及到一个组织内的许多部门，需要许多不同专业的专家参加。

4. 必须建立一个“规划工作组织”来考虑和编制各项战略规划。这个组织要有一种能使各级人员都有更多的机会参与确定本组织未来前途的气氛和机制。

5. 制订战略规划所涉及的工作远不止是从一些数据去推导未来的趋势；它还涉及对任务、目标和各种战略的选择。

6. 必须通过正规化的系统和有组织的途径促使经理人员在战略规划制订工作上投入时间，这样做还可以对他们在战略规划工作中作出的贡献予以评价。

7. 规划制订过程必须在建立有针对性的、便于进行环境预测和战略方案评价的(定性的和定量的)资料库方面作好准备。

8. 要对未来的环境发展趋势、竞争威胁、组织内部的实力和弱点作出估计,这对战略规划制订过程来说是必不可少的。

9. 在本组织内部形成各种设想,为开发未来产品和市场提供一个出发点。

10. 总经理对于制定本组织未来战略应负的责任,应该以发展本组织的“战略规划传统”、最终评审选定战略方案和设计一项实施这些方案的总体规划为中心。

这些前提形成了本书所提出的各种战略规划制订方法的广阔基础。

本书的绪论篇首先提出各种基本思想,综述战略规划制订系统的总体范围。随后的主要篇章论述战略规划制订系统的一系列主要的子系统:战略规划工作的产物(第二篇),战略规划制订过程(第三篇),战略决策子系统(第四篇),信息子系统(第五篇),组织子系统(第六篇)和规划管理子系统(第七篇)。对于每一个子系统,我们都以一章或几章的篇幅,从思想上和实践上来加以论述,这样,既讲了“怎样去做”,也讲了“为什么要这样做”,从根本上对有效地运用这些思想作了阐发。

本书以在职的经理人员和学生为对象,因此,在每一章后面都编有两组习题。“对经理提出的战略问题”这一组旨在对每一章都简明扼要地加以提纲挈领,促使读者把这些思想运用到自己的实践中去。这些问题可以说是反映了作者对战略规划制订工作的一些个人见解:在规划工作上,问题可能比答案更为重要,正如艾伯特·爱因斯坦所说,“我希望知道我

应该向自己提出些什么问题!”各种战略问题是在经理人员所处的那个组织的环境中向他提出来的。每当一个经理发现有什么问题无法解答或者只能作出部分解答时，他就应该知道本组织中有些什么工作得要人去干了。

每章后面所附的另一组问题称之为“问题与练习”，这些问题旨在使读者对每一章加以较为一般的复习，并对每一章的思想加以阐述和发挥。这主要是对学生提出的问题。然而，那些主要是向经理人员提出的偏重于管理方面的战略问题，学生也应加以复习。这将促使他们从实际管理上、而不是在书本上和—些术语上去进行思考。

荷蒙许多学生、同事、咨询单位，以及专业规划工作者向本书提供了他们的各项成果。然而，鉴于本书对他们的各种思想已加采纳，我们自当对本书的结论承担全部责任。

我们尤其对匹兹堡大学商学研究生院院长 H·J·佐菲尔和工程学院院长 M·L·威廉斯感激不尽，他们为本书初稿的完成提供了“便利的组织”；我们也感谢克莱尔·祖勃里茨基，卡洛尔·凯波妮，路易斯·奥莉拉，阿琳·怀希和奥莉维亚·哈里斯，他们为本书的草稿承担了很多打字工作。

威廉·R·金

戴维·I·克里兰

于宾州，匹兹堡。

目 录

前言	1
第一篇 绪论	1
第一章 规划、战略与政策	1
长期战略规划的制订	3
长期规划(4) 战略规划(4)	
认识制订战略规划的必要性	5
战略规划工作的性质和范围	6
什么是战略规划工作? (7) 战略-经营两分法(9)	
战略规划制订系统的必要性	12
提要	15
第二章 战略规划系统	18
战略规划系统的演变	18
战略规划的传统观念(18) 现代战略规划系统的观点(19)	
战略规划系统的概念	20
战略规划的前提	22
制订战略规划的各个子系统	23
规划文本系统(23) 规划制订过程(26) 决策子系统(30)	
管理信息子系统(31) 具有促进作用的组织结构(34) 规划	
管理子系统(36)	
提要	38
第二篇 规划制订系统的成果	42
第三章 规划工作的产物——规划文本系统	42
战略规划的实质内容	43
组织的任务(45) 组织的总目标(48) 组织的分阶段目	
标(49) 组织的战略(50) 战略和政策(52) 组织的行动计	

划和项目(52) 组织的资源配置(53) 应变战略和行动—— 适应性规划的制订(54) 规划示例(56)	
规划文本系统	57
规划文本系统的概念结构(58) 任务规划(58) 组织的发展 规划(60) 行动计划和项目规划(61) 经营规划(62) 规划 文本系统中各分支规划间的关系(62) 各级组织的规划工作 产物(64) 规划文本系统的标准(65)	
提要	66
第三篇 规划制订过程	69
第四章 战略规划制订过程	69
组织的规划制订过程的结构	70
规划制订过程的实质	74
战略资料库(76) 公司规划制订过程示例(76) 公司规划制 订过程(78)	
战略规划制订过程的概念基础	80
战略规划工作的系统方法(80) 全面考虑的重要性(82) 规 划制订过程中的问题和机会(83) 战略规划制订过程的工作 要求(86) 战略规划制订过程的基础(89)	
提要	92
第五章 规划制订过程的开始——战略资料库、假设 和预测	96
战略资料库	96
编制战略资料库(97) 实力-弱点战略资料库(101) 企业和 部门准则战略资料库(102) 竞争战略资料库(103) 环境机 会和风险战略资料库(104)	
管理部门的观点和准则战略资料库	106
战略资料库的分析性输入(108) 为战略规划拟定假设(109) 作出明确的假设的必要性(110) 提出假设的可行性(111) 假设和预测(113)	
输入战略规划过程的预测	114

传统的业务预测(114) 专家预测分析法(115) 社会政治预测(117) 未来的预测(117) 计量经济的预测模式(120)	
提要	121
第四篇 规划决策子系统	124
第六章 战略抉择	124
战略抉择的必要	124
目标明确的重要性(125) 多元性所带来的问题(126) 经济的和非经济的规划尺度(127)	
战略抉择的实质——替换方案	129
战略抉择和战略抉择过程的复杂性	131
战略抉择的时间跨度(131) 战略抉择的时机(133) 确定和解决战略问题的困难(134)	
战略抉择因素及其相互关系	137
战略抉择诸因素的相互关系(141)	
提要	143
第七章 确定组织的任务和总目标	147
提出和选择组织的任务	148
智囊激励法(149) 未来选择与方案编排法(151) 政策咨询分析展示法(153)	
关于企业总目标的若干概念	155
作为企业总目标之一的赢利性(155) 组织的各种关系对象在企业总目标中的作用(156) 企业总目标中的个人价值(156) 总目标的综合系统(157)	
组织的总目标的系统模式	158
确立组织的目标和方向	159
鉴别各种权利要求者及其权利要求(160) 概括权利要求者基本模式(162) 评价各种权利要求(163) 把对权利要求者的分析用于总目标的确定(164) 确立不涉及外部关系对象的总目标(165)	
制订战略规划和“目标管理”	167

提要	168
第八章 选择组织的战略	171
战略抉择过程	172
基本战略思想	172
战略的提出和推敲	174
利用战略资料库提出战略(174) 利用总目标提出战略(176)	
战略推敲的规范命题(177) 由假设和预测提出战略推	
论(178) 战略推敲的分析模式(179) 业务筛选战略评	
价(181) 组织的发展(182)	
战略的时间性	184
生命周期概念(185) 生命周期概念的战略内涵(187)	
战略抉择的统筹兼顾	191
战略评价组合模式	195
模式的目的和用途(195) 组合模式(196) 建立组合模式的	
方法(200)	
提要	201
第九章 选定行动计划, 确立具体目标和作出资源配	
 置	205
行动计划和项目的基本概念(206) 目标的层次体系(209)	
组织的分阶段目标(210) 行动计划和项目的具体目标(211)	
目标管理(212) 战略行动计划的评价与选择(212) 行动计	
划的初步评价与选择(213) 战略计划的评价标准(215) 项	
目选择方法(216)	
资源配置	224
运用业务筛选法确定资源配置优先权(225) 运用项目评价	
法配置资源(226) 战略资源配置过程(227) 资源配置的时	
间性(228) 资源配置中的风险分析(228) 零基预算(229)	
提要	230
第五篇 战略信息子系统	234
第十章 战略规划工作的信息	234

战略信息的性质	235
战略资料与战略信息	236
战略信息的理论结构	236
满足战略信息要求	237
再论战略资料库(237) 作为战略信息的各种假设(239) 作为战略信息的各项预测(240) 战略管理信息系统(241)	
为制订战略规划提供依据的环境信息系统	244
环境信息子系统和规划制订过程(245) 环境信息子系统(247) 竞争信息子系统(253) 环境子系统关系(253)	
提要	259
第十一章 战略竞争信息系统	263
竞争情报的必要性	264
竞争情报概念	265
竞争情报的实质(265) 战略竞争信息系统的目标(267) 战略竞争信息系统的基 本前提(267) 竞争情报循环(269) 系统化的必要性(269)	
战略竞争信息系统模式	272
系统的输入—情报的收集(272) 情报收集计划(273) 信息的分析和处理(279) 系统的输出(281) 商业竞争情报系统的管理(282) 战略竞争信息系统政策示例(283)	
战略竞争信息系统的种类	286
信息检索系统(286) 以战略问题为基础的系统(287) 以模式为主导的信息系统(287)	
提要	288
第六篇 规划工作的组织子系统	291
第十二章 组织的规划工作文化传统	291
组织的文化传统	291
组织的文化传统的重要性(293) 运用文化传统的思想进行战略规划工作(296)	
战略规划工作的文化传统的必要性	299

专业的狭隘性和组织的狭隘性(300)	
战略规划工作文化传统的基本原则	303
经理就是规划制订者(303) 规划班子促进规划的制订(304)	
满足管理部门的需要(305) 职权、职务和信息(306) 责任	
感和对规划工作的奖励(307) 规划工作的程序战略(308)	
提要	309
第十三章 规划工作组织	313
组织	313
多元组织	314
战略规划组织的需要	317
人是规划制订者(317) 变革的需要(318) 组织中思想见解	
的酝酿(318) “组织”的需要(318)	
战略规划组织的结构	320
战略经营单位的结构(320) 计划结构(322) 矩阵结构(323)	
探索小组(325)	
综合战略规划工作组织	327
运用矩阵结构制订战略规划	329
项目小组对战略资料库的研究(331) 特别工作组对以权益	
要求者的主张为基础的总目标的研究(332) 特别工作组对	
新的经营机会的研究(332) 在规划复查中的特别工作	
组(335)	
战略规划组织的组织作用	336
部门经理在规划工作中的作用(337) 高级经理在规划工作	
中的作用(338) 专职规划人员的作用(339)	
提要	341
第七篇 规划管理子系统	345
第十四章 组织的战略规划工作的实施	345
规划工作程序战略的必要性	346
实施战略规划的程序战略	347
选择引进战略规划工作的时机(348) 改变态度(348) 获得	

上层管理班子的支持(349) 委任别人去处理日常经营业务(351) 反映规划需要的战略(351)	
战略规划系统的设计战略	352
以实施为目标的设计战略(353) 以实施为目标的设计程序(353)	
实施规划制订工作的计划	356
认清原则(360) 确定战略规划工作标准(360) 初步战略目标的设想(361) 建立资料库(361) 对竞争的估计(362) 对内部实力与弱点的估计(362) 对战略总目标和分阶段目标的评价(363) 初步程序战略的提出(363) 建立专职规划工作机构(363)	
实施应变规划	367
提要	368
第十五章 规划工作的评价与控制	372
规划工作的评价和控制的必要性	372
规划工作控制系统	375
规划工作标准	376
规划文本的标准(376) 规划系统的标准(378)	
评价规划系统	380
对规划的控制	381
战略检查点(382) 复查程序(383) 应变规划和触发点(384) 重新评价战略(385)	
控制的心理情况	386
总经理的态度(387)	
对规划工作效果的奖惩	389
未来与现在对比(390) 总经理在规划工作奖励中的作用(391) 经营-战略的简单两分法(392)	
提要	393