

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 18

- ◆ 培养战略技巧
- ◆ 发现新的增长机遇
- ◆ 按照战略要求来定义业绩

以绩效为导向的 战略执行

EXECUTING STRATEGY FOR BUSINESS RESULTS

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 高昕昕 译



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 18

以绩效为导向的 战略执行

《哈佛管理前沿》

编辑组 编

《哈佛管理通讯》

高昕昕 译

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

Executing Strategy for Business Results

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

以绩效为导向的战略执行/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编;
高昕昕译. —北京:商务印书馆,2009

(经理人下午茶系列)

ISBN 978-7-100-05896-4

I. 以… II. ①哈…②哈…③高… III. 企业管理;人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 093949 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

以绩效为导向的战略执行

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

高昕昕 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05896-4

2009年2月第1版

开本 650×1000 1/16

2009年2月北京第1次印刷

印张 11½

印数 5 000 册

定价: 23.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

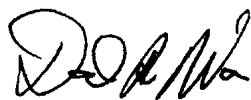
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

CONTENTS

目 录

引 言	001
第一部分 战略规划	019
1. 为什么战略规划不再只是高级经理的事	
玛丽·让德龙	020
2. 日常战略规划中的认知偏差	洛伦·加里 032
3. 对情景规划的重新思考	042
4. 如何迅速对机遇作出战略性评估	
柯尔斯滕·D. 桑德伯格	050
第二部分 巩固战略技巧	059
1. 如何更好地保持行动与战略的一致性?	
保罗·米歇尔曼	060
2. 如何将高层战略转化为团队行动?	
保罗·米歇尔曼	066
3. 如何保持行动与战略的一致性?	
保罗·米歇尔曼	070
4. 有益的失败	洛伦·加里 076
5. 繁荣于不确定时代的五个步骤	
彼得·雅各布斯	090

6. 网络服务——技术是战略思维的催化剂	102
约翰·黑格尔第三	

第三部分 企业增长战略 109

1. 你的销售战略有多具战略性？ 西奥多·金尼	110
-------------------------	-----

2. 是创造性破坏还是集中力量发展核心业务	
——哪一条才是正确的增长之路？	

阿德里安·梅洛 122

3. 关于企业成长的最新思考	132
----------------	-----

第四部分 战胜特殊困难的战略 141

1. 利用经济衰退期的有利条件	
-----------------	--

萨拉布吉特·辛格·巴弗娅

史蒂夫·埃利斯

达雷尔·K. 里格比 142

2. 应对人力短缺的战略	150
--------------	-----

保罗·米歇尔曼

3. 关于外包的战略思考	162
--------------	-----

玛莎·克劳默

作者简介	174
------	-----



引言

我们生活在一个经营领域不断发生剧烈变化的时代。技术的进步、客户偏好的改变、政策法规的调整、全球化、新的竞争者——这些以及其他复杂的力量使经营组织遭受着前所未有的冲击。企业要想在这些条件下求得生存和发展,必须不断地制定有效的战略,即能将它们与竞争者们区别开来的方案。此外,它们还必须完美地贯彻这些战略。

明确制定和贯彻实施竞争战略需要经营组织中各个层次的管理者和员工之间进行密切的协作。每个人不仅必须熟知本公司的战略导向,还必须确保自己每天的工作成果都对这一战略有所帮助。当高层管理者、你本人、你的同级和员工们都朝着同一个方向努力时,就会产生有价值的经营成果:

- 帮助公司实现增长,保持领先于竞争对手的地位。
- 找到并利用新的利润机会,比如,为市场提供创新产品和服务,或使公司的运营达到前所未有的高效率。
- 在如何使用你的时间、精力和预算方面作出更

为明智的决定,只将资源引向能对企业战略提供支持的计划。

- 更巧妙地克服艰巨的经营难题,例如,帮助你的企业在经济低迷时期获得成功,或即使在人手不足的情况下也保证你所管理的团队或部门取得一流的业绩。

种种这些好处固然有吸引力,但是战略的规划和贯彻并不容易。实际上,许多战略计划从没真正实施过。为什么呢?因为单在制订计划的阶段,你就会面临诸多艰难的决定,而每一个决定都有造成重大失误的风险。比如,你必须搞清楚,在本行业正在出现的一些新变化中有哪些会衍生出对公司造成重要影响的结果。假如客户偏好改变了,这是对公司现有产品和服务的一种威胁,还是服务于一个全新的有利可图的市场的机遇?你如何避免极为常见的认知上的偏差——这些导致失策的罪魁祸首——比如,认为客户一定需要你所设计的那种新产品,或一项在过去有效的策略如今仍然好用?

还有,在你精心策划一项竞争战略的时候,应该着眼于多远的未来呢?——3年?5年?还是15年?而在许多你认为可能出现在商务领域的战略情景中,又如何确定哪些最可能成形——在何时成形?此外,在经营领域随时呈现出的一些变化意味着各种各样诱人的机遇。如何断定应去争取其中的哪些机会呢?在那



些造成威胁的变化当中,如何确定哪些是最为严重的威胁呢?

无疑,战略规划充斥着各种困难与潜在的隐患。但是,即便你解决了那些困难,规避了种种潜在隐患,你基于对市场形势的充分了解而精心制定的出色战略,如果不能被巧妙地执行,最终也将毫无用处。要将战略贯彻实施,必须掌握各种各样的技能。

比如,必须从公司总体战略出发来调整你所管理的团队。调整指的是要明确有哪些具体的团队级行动、业绩和项目能够为企业高层战略提供最好的支持。假设你领导着一个营销团队,有哪些营销战略最能帮助企业实现其战略目标(如开拓新市场,或树立起本行业低成本领头羊的声誉)?假设你是客户服务中心的负责人,你打算如何重新规划关键的客户服务流程以支持本企业提高客户忠诚度和增加利润的目标呢?

即使你已经完成了这种调整,也得在形势再次变化时继续进行相应的调整。举例说,如果几名有才能的骨干员工被竞争对手挖走了,你怎么办?你正在使用的技术过时了,你怎么办?一个以前从未想见的竞争对手赫然出现,一下子改变了所有的游戏规则,你怎么办?面对持续的变化需要不断调整策略、具备灵活的战略眼光,这是另一项基本技能。

幸运的是,熟练掌握这些界定和执行战略所需要的技能的确是有可能的。而本书会给你提供帮助。有

一章专门讲解制定战略的各种技巧。另一章则着重于巩固你的战略技巧,包括战略的创立和持续的调整,如何在选择并坚持某一战略导向时进行各种风险管理,以及如何始终灵活地运用各种战略。还有一章集中介绍了使企业实现增长的战略,因为利润增长在任何组织的健康发展和竞争定位中都发挥着中心作用。最后一章则探讨了你应该会遇到的一些特殊的战略挑战——在经济低迷时期求得生存,让你所管理的部门在人力缺乏的情况下实现正常运转,通过外包而获取竞争优势——并就如何应付那些挑战列出了一些建议。

以下是本书各段内容的具体介绍。

战略规划

许多管理者都认为战略规划颇具挑战性。这一章节的文章介绍了战略规划中的常见隐患,并为如何规避这些潜在危险提供了指导原则。在《为什么战略规划不再只是高级经理的事》(“Strategic Planning—Why It’s Not Just for Senior Managers Anymore”)这篇文章中,商业作家玛丽·让德龙(Marie Gendron)首先以一个具有说服力的商业案例来说明为什么要推行她所谓的“扩展的战略规划”。采用“扩展的战略规划”



的企业在制定战略时需要各级经理和员工的配合，从而获得显著的成效。

例如，电子数据系统公司 (Electronic Data Systems) 从有代表性的一群主流员工那里搜集意见——看他们如何看待公司在市场上所处的位置、现有的优势和劣势，以及未来的发展机遇。然后公司利用这些信息制订了一个三年战略计划。这一做法换来了许多意外的收获，实现了意义重大的市场扩展和营销收入的显著增长。让德龙就如何设计扩展战略规划的流程提出了一些建议，包括：确保每个人都清楚企业的财政状况；让所有员工都掌握一些必要的战略信息，据此确定自己的工作方式，从而有效地推进企业的市场目标。

在《日常战略规划中的认知偏差》(“Cognitive Bias in Everyday Strategic Planning”) 这篇文章里，商业作家洛伦·加里 (Loren Gary) 介绍了在战略规划过程中可能令管理者陷入困境的几种常见的心理障碍，并解释了如何避免这些心理障碍。例如，管理者们想当然地认为某种特定产品或服务对客户有吸引力，这种认知偏差造成他们只搜寻那些能证实这种假定的信息。要想抵制这种偏差，你必须从系统中与自身相反的角度思考——设想自己处在客户的位置上，问问自己：“如果这个产品失败了，那会是什么原因？”

另一种认知偏差则使管理者想当然地以为，一种适用于某项计划的战略联盟（如和另一个公司共同开

展市场营销的协议)也应该重复用于其他计划。为了对付这种偏差,可通过召开拥有更广泛参与者的决策性会议,从而拓宽信息的基本储备。请与会者们提出否认这一认知偏差的证据,阐明为什么重复实施某种战略联盟对一项新计划来说可能并不明智——不管这一联盟在上一次计划中多么奏效。

下一篇文章《对情景规划的重新思考》(“Scenario Planning Reconsidered”)介绍了作为一种战略制定工具的情景规划方法,并阐释了如何最大限度地利用这一方法。所谓情景规划,就是管理者们凭自己的直觉和想象,设计出本行业在未来发展中可能遭遇的各种情形。然后他们针对每一种情形制定出一种相应的战略,以防这种情形在未来真的出现。如何运用情景规划法呢?首先,征询人们对于企业未来发展的看法。然后收集并分析对本企业有影响的各种行业发展趋势的资料。大致勾画出一些未来可能发生的情形,展示在这些“如果……该怎么办”式的虚构情节下,本行业的各种支配力量会如何演化。评估每种情形如果发生在你所领导的团队或公司里会有怎样的影响,并一一找出每种情形出现的标志——那些暗示着某种特定情形开始显现的事件。最后,根据这些情形重新评定你对未来的愿景,自问是否有必要对此愿景作一些调整。

本章最后一篇文章是《如何迅速对机遇作出战略性评估》(“How to Evaluate Opportunities Quickly and



Strategically”),作者是商业栏目编辑柯尔斯滕·D. 桑德伯格(Kirsten D. Sandberg)。桑德伯格指出，经营领域的各种变化可能创造出无穷无尽的可能性，企业在决定该争取哪些机会时如果决策不慎，就可能会产生颠覆性的后果。为了避免这种后果，就得确立一些“简单的规则”，借此在面临的诸多可能性当中选定少数几种你想要探索的发展机会。

举例说，“边界规则”能帮你区分哪些发展机遇是符合本企业核心理念的。美国运通公司(American Express)只和那些能为运通客户提供独一无二优势服务——而不只是“雷同效益”——的公司建立合作伙伴关系。美国运通公司还坚持要优先获得合作伙伴的资源和信息。此外，合作伙伴必须拥有能达到运通服务标准的基础设施。“退出规则”也有用：它们帮你确定何时“切断鱼线”。例如，美国运通公司为每个战略合作伙伴都设立了业绩目标，用退出机制来对这些目标进行约束。

巩固战略技巧

要实施一项出色的战略，你需要具备一整套战略技巧。本章的文章详细列出了这些技巧，并就如何巩固这些技巧提出建议。本章以商业栏目编辑保罗·米

歇尔曼 (Paul Michelman) 撰写的三篇关于战略调整的文章中的第一篇作为开头。在《如何更好地保持行动与战略的一致性?》(“How Will You Better Align with Strategy?”)一文中,明确规定了以企业战略为准绳整合团队的三个步骤:(1)确保你本人对企业战略的理解清晰明确,(2)把这一战略转变成你的下属员工们可以具体实施的计划,(3)执行一套在条件发生变化时也会保持团队工作与企业战略协调一致的工作程序。

如果你所在企业对高层战略没有作出明确的阐释,关于在这种情况下如何实施第一个步骤,米歇尔曼提供了一些建议。比如,他说:“首先要问。征询你的上司对企业战略的解释,而且如果有合适的机会,去询问级别更高的领导。不仅要通过面对面的谈话搜集信息,而且从首席执行官的讲话、股东报告和其他文件中也能发现有价值的深刻见解。”接着,“将你所听到的或读到的企业战略重点与企业实际资源流向相比较。可能会有许多关于企业创新的讨论,但如果数目最大的各项开支都被分配到现有产品的营销上去了,这表明创新并不是企业的重点。”

在《如何将高层战略转化为团队行动?》(“How Will You Turn Top-Level Strategy into Unit-Level Action?”)这篇文章中,米歇尔曼转而探讨了整个战略过程的第二个步骤。要将企业战略转化为本团队可实际执行的日程,就要采用适当的逻辑和语言把企业战





略传达给下属员工。让你的团队参与进来共同讨论，明确本部门在企业战略中扮演的角色、为实现企业战略需要本部门作出哪些调整。然后确保每位直接下属都参与进来并各就各位。通过直接让你的员工参与如何在本部门执行企业战略的讨论，可以大大加强他们对战略的责任感，并提高他们在战略执行过程中坚守个人职责的意识。

在《如何保持行动与战略的一致性?》(“How Will You Maintain Alignment?”)一文中，米歇尔曼探讨了战略策应过程的第三个步骤，提出了在条件改变的情况下如何继续让“所有人都关注战略的可贵价值”。一个办法是通过确保每项计划按时在预算范围内完成并推动企业尽量向战略目标靠近，从而“使每项计划都和企业战略息息相关”。另外，通过面向客户的计划定制标准和各种奖励机制来“衡量和奖励”战略业绩。比如，把本团队着眼于企业赢利战略所取得的成果与一部分整体薪酬挂钩。

最后，则是“向短期思维宣战”(“wage war on short-term thinking”)。帮助员工把注意力从获得短期收益(如超过本月收入目标)转移到确保聚焦于企业的长期总体战略上。你可以通过给每位员工发放一份文件——文件最上方列出企业各项年度经营目标——并请每人写下他或她本人必须在本年度成功实施的五到六项具体计划，以此来帮助企业实现其目标。