

企业计划 战略管理的方法

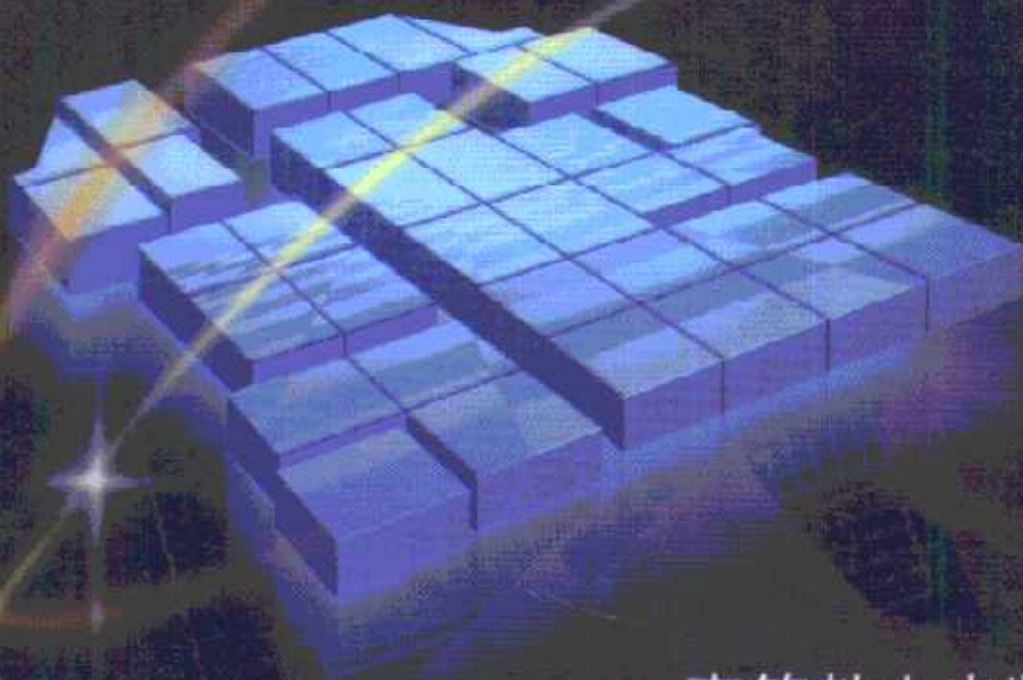
BUSINESS PLANNING

An Approach to Strategic Management

Bill Richardson Roy Richardson 著

吴维库 王雪莉 等译

杨锡怀 校



高等教育出版社

企 业 计 划

战略管理的方法

Bill Richardson 著
Roy Richardson
吴维库 王雪莉 等译
杨锡怀 校

高等教育出版社

译者前言

21 世纪是战略制胜的时代,只有那些开发出对手难以迅速跟进战略的企业,才有可能成为市场竞争中的赢家,所以企业经营战略越来越受到企业家的重视。我国的战略管理学者在自我研究的同时,也在积极引进国外先进的战略管理思想。但是目前流行的战略管理书籍主要来自于美国。这本由英国人写的著作,为我国目前的战略管理理论带来了新的思想,相信读者会从不同的侧面得到不同的启示。

在本书的翻译过程中,得到了我的同事张力军老师的大力帮助,清华大学经济管理学院工商管理硕士研究生(MBA)郝青、程时续、何祖元、唐金生等参与了本书的部分初译工作。在此表示衷心的感谢!

译者

1998 年 12 月于清华园

1. 企业计划和战略管理导论

本章将考察计划与决策的实质,并讨论不同类型的计划如何促进组织成功的“战略主题”。把组织模型作为一个完整的计划系统进行介绍,并对系统各部门加以描述。介绍战略管理理论——主要与管理组织计划、决策及成功有关。这些问题按以下标题讨论:

- 计划、决策及个人成功
- 基本组织战略——战略主题
- 当今环境下的关键计划问题
- 完整的企业计划系统
- 定义战略管理
- 战略制定过程模型
- 战略管理的贡献和局限
- 战略计划成功的应变方法

案例:计划、决策及个人成功

乔(Joe)一家几个月来一直希望去度假。随着出发日期的临近,孩子们开始参与了度假计划的过程,他们被派到商店买了一本精美的地图册。全家人开始制定行走路线,乔小心地说:“我想我们应该在上午 10 点到达考文垂,如果一切顺利,在下午 1 点左右路过布里斯托尔。”

在出发前一天,每一个人都为度假作认真准备。孩子们洗了车(使其焕然一新),乔对汽车和工具作了最后检查。大部分路还可以,只是在 M1 号公路上有 2 公里的“瓶颈”(由于修路),必须多走 10 公里冤枉路,多花些时间,才能回到正路上来。然而大部分

道路还是平坦的,行驶速度基本上可达到每小时 50 英里的平均速度。然而刚刚驶过布里斯托尔,正按时间表行驶时,灾难差一点降临。当时正在低速车道上行驶,大约时速 55 英里,挡风玻璃突然碎了。当乔本能地踩刹车时,车却向快速车道驶去,在这一瞬间他已经意识到发生了什么事情,便极力在挡风玻璃上找出一块清楚的地方,并通过倒车镜把车子调整好。乔根本顾及不到全家的惊呼,向左并线,慢慢驶上较硬的路肩,行约 200 米左右乔把车停住了,拉上了手制动,再看一下全家都安然无恙,这时乔才做了一个小小的祈祷。

幸运的是,他们是 AA 协会会员,走不远后他们换上新的挡风玻璃,又重新开始了旅程。4 小时以后,他们安全顺利地住进了旅馆。

计划、决策及个人成功

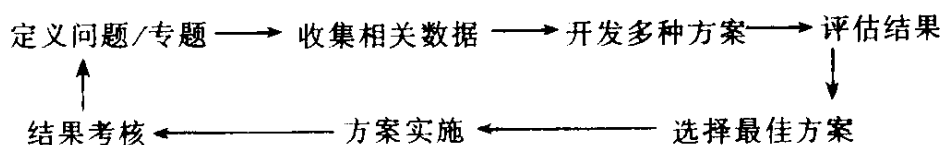
计划一直定义为“对预想的未来及使其变为现实的有效方法的设计”,“对未来进行考察并制定行动计划”。依据以上定义,我们可以把计划理解为:

- (a) 设计、预见及行动;
- (b) 对我们必须弄懂的事情,即未来(而且我们永远也不能充分肯定),在其发生之前,尝试采取适当的行动;
- (c) 旨在达到预想的结果(目标);
- (d) 对悲观认识的一种反应,即除非采取某些行动,否则不会出现预想的未来。也可以说是我们对乐观认识的一种反应,通过采取某些行动来抓住机会,达到预想的状态。

决策在全盘计划过程中一直被孤立地看作采取某种行动的一种选择活动,并假定我们通常有一系列选择方案,因此就把决策定义为“对行动的承诺”。

当然,正如德鲁克所指出的那样,“计划如果不能变为行动,那

它是无用的。”图 1.1 描述了完整的计划过程(包括计划、决策和行动)。



很多学者指出了决策过程的重要性,并发现这一模型太过于程序化了,难以反映真实性,也有学者对“最优”一词的使用提出怀疑,并指出我们是否真的在选择,是否对“最优”结果能够进行考核。

图 1.1 计划/决策循环

思考与讨论

见图 1.1 所示模型。确定图中哪些计划活动有助于前述案例中所描述的一家人到达目的地。

因此,计划(指在计划/决策/行动综合模型中的角色)是我们生活中全部技能中最基本的和最重要的。幸好计划对多数人来讲是一个常识,是第二天性。前述的简单的家庭度假的例子提示我们:

(a) 生活就是计划,有专门知识对生活的成功通常是最基本的,计划是适应环境和安全走向未来的先决条件。

(b) 各种计划的综合结果决定了我们成功的程度。例如乔一家度假的活动计划要考虑如下因素:

- 全家人的期望、需求及打算;
- 目的地及路径;
- 全家对度假的贡献;
- 家庭预算及成本效率;
- 可预见的意外事故,如挡风玻璃被打碎;
- 需要“立刻反应”的突发事件;
- 对常规情况进行“第二天性”反应(如踩刹车、驾驶、指示灯等),这些是有经验的司机可以从容不迫地做到的。

表面看来,这些计划中某些部分要比其它更重要。例如决定目的地比决定走哪条路线有更大的影响,对挡风玻璃危机的有效反应明显比何时换挡更关键。此外选择路线时信息不灵会增加旅行的时间、成本和挫折。可想而知,在某些时候换挡连续失败会造成机械损坏,从而带来费用增加和其它问

题。乔一家度假的成功,总的来说归功于全面完善的计划。全家对可能出现的一系列问题所采取的解决方案使全家成功地走向未来。

基本组织战略——战略主题

和家庭一样,组织是一群人,这群人通过协调他们的行动以期达到共同的目标。对任何组织(或家庭、个人)而言,战略主题主要考虑随时间的推移,组织对环境在长时期内的有效适应问题。术语“战略”在管理文献中,没有完全一致的定义。事实上,“战略”是完成一种事情的任何办法。在本书中,我们把组织为获得成功而采取的重要战略定义为:在相当长的时间内对环境的有效适应。本书然后再解释应该如何进行组织的全部子计划、决策、行动来支持这一“战略主题”。

虽然组织所做的事情在长时期内会变化很大,但是这些事情符合一恒久不变战略的要求却保持不变,因此有效适应这一基本战略的成功,取决于全部计划、决策和行动,是它们构成了有效的战略。本书的基础是基于这样一个前提:虽然这一主题永远是正确的,但是今天的环境比以往任何时候都要求组织在所有计划活动中更加成熟。越来越多的案例研究,提供了通过广泛的计划前沿的有效战略的成功例证。

一些制造业的组织再度辉煌,如考桃德斯(Courtaulds)、露卡斯(Lucas)和美洲豹(Jaguar),证明了如何通过产品/市场发展计划,通过引进效率激励机制使企业获得活力,通过组织重构,使组织对顾客及其它社会上的利益相关者更加敏感和负责任,从而使企业再创成功。面对新的战略形势,过去那些“稳定状态”的机构,如当地政府、银行、房屋互助协会、律师、国有企业等也要求有效的全面计划系统。这些组织的负责人必须屈服于更困难的、非卡特化或私有化的市场环境,他们必须更认真地规划其所期望的、长远的未来(以及达到目标的途径)。同时,他们必须面对生产率不

断提高的压力,对向消费者提供有吸引力的产品或服务给予更多的关注。此外面对非常敏感的、善于从信息技术中获益的竞争者,面对希望商品和服务不断改进的社会,一个组织离不开不断创新的信息技术。地球村的政治风波和与日俱增的人为灾难(如切尔诺贝利核电站事故),也意味着当今的企业需要能够对突发事件做出卓有成效的反应。

当今环境下的关键计划问题

当今的组织正在遇到一系列关键的计划问题,因此,今天战略管理者的任务就是改进其所在组织的全面计划能力,使其能永远成功地适应环境。

以下是在当今环境下出现的关键的计划问题,它们以战略管理研究为基础,以 20 世纪 80 年代和 90 年代企业中战略问题和实践的案例为依据,以及以我们自己的实践经验为依据。谋求战略成功的企业在现代的、动态的、动荡的和充满竞争的企业环境中面临八大问题。本书解释这些问题的本质,并说明它们是如何解决的:

(a) 组织如何识别和应付重要的利益相关者。

(b) 如何进行长期预测,如何制定适当的产品或市场开发决策及其它组织性的变革,包括提高竞争力的变革。

(c) 如何对可预见的、有碍主流计划的事件进行计划。

(d) 如何使组织的产品/市场梦想变成现实。

(e) 如何大大降低成本、创造机会,为提高生产率而作出相应的改进。

(f) 如何创建反应型的团队文化,使在组织中的每个人都能调整自己适应变化的环境,每个人不断探索如何对提高效率及使顾客满意作出贡献。

(g) 如何建立创新的专家队伍,去加强和利用企业的能力来

有效地改进产品、服务及工艺。

(h) 如何更多地利用意外机会,并对突发事件做出积极的反应。

完整的企业计划系统

当今成功的组织很可能正在一系列计划前沿上运作。本书将解释和探讨一系列计划活动,这些活动共同决定了企业所采取战略的成功水平。这样,本书提供了更完整的研究战略计划成功的方法,而其它战略的管理书籍可能更专业化。我们把战略计划活动按以下标题分类:

- 期望计划
- 公司和竞争计划
- 应变计划
- 管理计划
- 生产率计划
- 团队文化计划
- 创新计划
- 突发事件计划

期望计划

组织要同许多利益相关者(所有者、管理者、工人、顾客等)打交道,他们向组织寻求自己所希望的结果。组织必须能够决定哪些期望应予满足,企业应该提供什么东西才能不断吸引利益相关者对自己作出重大贡献。例如,在最近几年,英国电讯公司(British Telecom)变得对私人及政府所有者、顾客及雇员的需求相当敏感。

公司和竞争计划

公司计划活动试图通过有效的预测使整个组织与其未来的市场相一致。组织中有些项目(如建造新工厂或收购竞争对手的公司)如果希望在未来若干年有可观的收益,那么也需要大量的初始投资。这些重大的长期项目要求进行长期计划,尽可能确定在很长时间内各种条件是否有利于实现企业收益。从直觉来看,树立长期观念和密切注视未来及其潜在的威胁与机会似乎是一基本常识。公司计划有助于企业制定合理的长期决策。与公司计划过程有关的关键决策是那些决定组织在哪里及怎样竞争的决策。

应变计划

计划是对未来行动作出决策,应变计划是针对未来不一定总和计划开始阶段所预料的情况一样而制定的。因此应变计划试图在不可预知的和不希望的情况发生时使成本最小化。例如,在家庭度假案例中,乔计划减少可能发生的任何故障所造成的不利影响。

管理计划

如果希望计划和计划活动相互联系并提高整个组织计划的效果,以成功地实现战略主题,那么必须对它们之间进行协调和控制。组织中也有许多需要激励、控制和协调的人,管理计划就是确保事情按正确的顺序发生,步调一致。对人进行激励和控制可以保证事情按计划进行。例如,随着组织的成长壮大和所处环境的不断变化,如果要改善组织的协调和控制职能,组织需要经常改变其组织结构(岗位和分组/岗位的隶属关系)。

生产率计划

从长远看,所有的组织必须盈利或实现预算。如果企业不能

连续保持生产效率(产生的收益大于成本),那么企业逐渐会资源枯竭,停止经营。生产率/效率计划试图保持和改进成本/收入水平。在 20 世纪 80 年代,很多制造业的企业减少能源、人力及存货控制成本,同时试图保持或增加销售水平。地方政府由于得到中央政府越来越少的资源输入,也一直在寻求少花钱多办事的途径。20 世纪 90 年代初期是银行、保险公司和其它组织大量裁员的年代。对很多企业来讲,用最少的投入获得更多的产出是生存的先决条件。

团队文化计划

这种计划的目的是通过组织来获得不断增长的反应性,而这种组织能够、并且乐意做出日复一日的必要调整,不断满足顾客的需要,把当前的工作做得更好。这里的目的是,要创造一种“团队文化”,使每一个员工都做出承诺,愿意做出努力,每天使工作改进百分之一。IBM 及海温特(Havant)公司就是用这种方法获得了“高质量”的信誉,并声称已创造出一种能获得竞争优势的凝聚力。

创新计划

这种计划主要使公司在生产、销售新的和更好的产品和服务方面,以及创造和实施新的和改进的经营方法方面获得成功。创新在计算机、旅游和零售业中一直是主要的成功因素,例如,新的产品和工艺已经使工业形式向有利于创新型组织方向改变。

突发事件计划

动荡的、充满敌意的和动态的环境会带来许多新的机会,当它们出现时需要及时发现并抓住。当然这种环境会产生一些突发事件,这些事情会对组织造成冲击,而没有任何事先警报。这需要采取有效的和自发的行动。看上去组织会越来越多地处理类似于本章开头所述的乔的汽车挡风玻璃危机那样的突发事件。

今天的环境要求利用更加成熟和有效的方法,使组织的各种计划活动高度相关和环环紧扣。拥有有效计划的企业具有全面的计划方法,在战略成功过程中拥有全部王牌。本书对图 1.2 所示的完整计划系统的每一个部分都予以解释,以便于实践,以及使学员成为战略管理者。

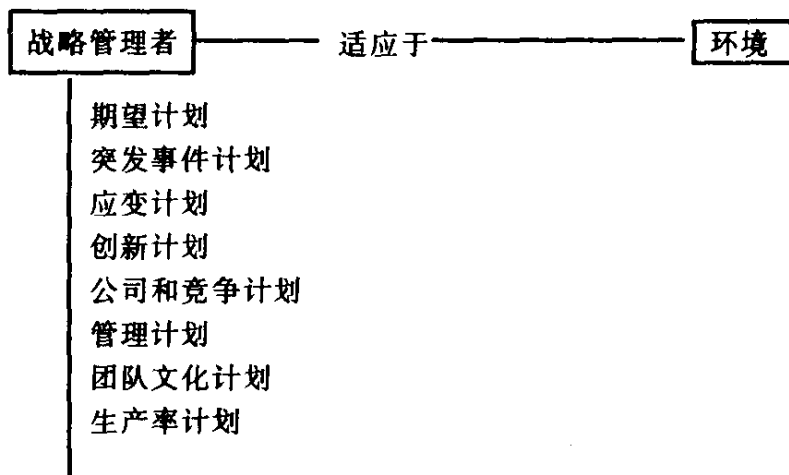


图 1.2 在完整计划系统与战略适应中战略管理者的中心地位

定义战略管理

“战略”及“战略管理”是在本书中经常出现的两个术语,以下用列表方式说明我们采用这两个词时试图表达的意思:

(a) “战略”实现预想目标的手段。

(b) 就本书所涉及的范围而言,战略是企业本身作为一种实现两个基本战略目标的方法,谋求永续经营和提高与企业有关人员的生活水平。

(c) 战略管理可能是指:

- 随时间的推移组织对环境的适应过程。
- 战略管理者的职责,他对组织适应环境及使人员满意负有全面责任。

- 组织中每一个人的职责,因为他们的计划、决策和行动共同决定了战略给组织带来成功的水平。
- 关键计划任务的集合(见图 1.2),这些是战略管理者为保持或改进组织的成功可能承担的任务。
- 一套理论体系,这套理论试图帮助战略管理者着手进行关键的计划任务,从而使他们更好地履行其职责。

我们还是把书中具体地方出现这些术语所表达的准确含义基本上让读者自己去理解。

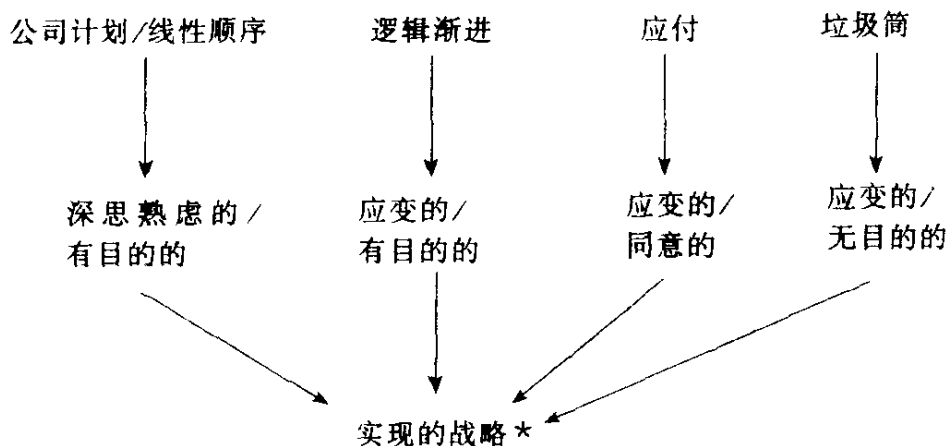
战略管理理论是一个研究领域,它涉及到整个组织的管理,尤其强调其决策行为,这一研究领域的核心是理解什么使组织获得成功。很多学者已经行动起来,提出并发表他们自己的研究成果(包括与企业相关的学科,如经济学、会计学、市场营销、运作管理及社会学等的成果),探讨如何解决组织中的问题。

战略制定过程模型

战略管理理论包含组织中应用的许多战略决策模型。图 1.3 以连续体的形式描述了一些战略决策过程模型。本节将详细讨论这些模型及其所形成的连续体的性质。

公司计划模型是规定性的,说明战略决策过程如何进行。这种模型强调制定决策的线性顺序,这需要高层管理者的参与,在提出、评价和选择组织的方式之前要收集和利用全部相关信息。

因此,战略分析导致战略选择和战略实施。本模型的一个基本出发点是寻求全方位的合理性,由此可以基于完整的信息作出战略发展的最佳选择。从这种观点看,战略决策可以理解为高级管理者谨慎地和系统地预先制定计划,确保人们按严格定义的、预先制定的蓝图工作。它也强调制定战略作为一个过程,主要关心长期效果、主要资源的保证、开发等。公司计划模型和过程是本书的中心内容,尤其是第 3、4、5、6 章的核心内容。



* 实现的战略是可识别的,是事后认识的,并且包括一些决策过程的结果。

图 1.3 战略制定过程模型

战略决策的逻辑渐进观点,更多是属于描述性的,而不是规定性的。一些理论学者,如奎恩(J.B. Quinn)等,一直致力于发现组织中战略决策到底是如何发生的。当然这种描述有助于增加理解,从而为在决策过程中成为一个熟练的参与者提供了良好的基础——这些有助于我们确定如何为所希望的结果做哪些变革。

同公司计划模型相比,逻辑渐进观点认为高层管理者用政治和社会技术去选择、重新形成、检查、支持和试验战略。奎恩对大型公司战略改变过程的研究结果,强调高层管理者的角色是战略机会主义者和增长型搅拌器,这些战略是从组织中的不同部门“浮”上来的,并且在没“搅拌”之前,它们涉及的是比较具体的战略问题。在奎恩著作中,一个高层经理人员对这种制定战略的方法的解释是:“典型过程是,一开始头脑中有些一般性的认识,模模糊糊地感觉到。接下来头脑中就要出现一个问题,直到你认为有了对公司有意义的答案。然后你就把这个思想抛出去,不对细节做更多的注意,然后开始听正反两方面的争论,通常可以出现对所提思想的修改。然后从中提炼出好的思想,并组织一些力量一起研

究,这样就可以推出这种思想更正规的表述。你等待‘出现激励’或‘危机’,并且从其中提炼出一些思想来对付这种环境。但是它们把你引向最终目的。你可能希望6个月达到目标,但实际可能需要3年,也可能没有达到目的。并且当你达到目的时,你不知道它是否就是你最初的想法,还是别人在你之前已有了同样结论,你只不过是搭上了同一条船,这你永远也不会知道”。

然而,这种更渐进的战略观点,使高层经理成为战略发展的建筑师。渐进主义管理者也是理性的和逻辑的,他创造了一种环境,在这种环境下可以以更好、更新的信息和员工的自觉为基础产生连贯的战略。在这里,深思熟虑的战略是在反复修改的基础上形成的,并有助于以有明显意图的方式出现,在本书第11、12、13章会重点考虑实现渐进的、有明显意图的组织战略设计。

战略决策的“应付”模型与逻辑渐进模型类似,除了决策中心没有提出同样的意图。在这一模型中,决策是期望仅仅通过小步骤实现目标来进行的。决策者承担的是无休止地重复这些小步骤,并随条件和利益相关者期望的指示而做出调整。决策经常是以“离散的渐进”模式作出的——决策者同意与现有活动相联系的选择,同意“矫枉”、试验和再试验。目标设定、信息分析和战略评价等过程是相互交织在一起的——目标及实现这一目标的战略是同时选定的,结果是几个单一的和综合的没什么指导作用的目标。与逻辑渐进型管理者相比,这里核心决策者利用的逻辑、目的性及影响都比较小,他情愿对决策采取“应付”的态度,接受那种只是现有的、传统操作的延续或修修补补的应变战略。这种战略决策方法的卫道士认为,由于这种方法以过去的经验为依托及倾向于小步幅前进(及精心排除更多的不确定的因素),使得它与据说是合理方法的线性序列模型所提供的方法相比,是一个更合理的战略制定方法。

然而对这种方法的批评,可以指向组织由于“战略漂移”所造成的危机的历史,这些组织由于对现有的经营方法没有提出怀疑

和改变,所以与其所在环境的性质和要求不相容,直到生存受到威胁。第 11 章更详细地讨论战略漂移的概念。

在“垃圾筒”模型中,战略选择的决定是问题、解决方案、参与者和选择等共同作用的结果,它们的出现都是彼此独立的。问题可以在任何地方、任何时候出现。不管问题存在与否,解决方案都存在(例如,人们为了机会的来临情愿等待,计算机等待它可以回答的问题)。在决策过程中,参与者加入又离去。在必须做出决定时,选择的机会在任何时候都会发生(例如,当一个预算时间表要求资金在特定的日期前花掉)。大多数决定都是在疏忽的模式下作出的——选择很快,对于其它要做出的选择来讲是偶然完成的,或者是在“飞行”状况下作出的(原来的问题“飞走”了,作出的是不解决任何问题的选择)。较少有可以解决战略问题的决策。

因此,在这一模型中,如果不是大多数,那么至少也是很多,组织的决策比巧合好不了多少。决策的发生是由于同在某段时间内投入垃圾筒的东西“暂时相近”,决策出现于当人、问题、解决方案同时搅和在一起时的朦胧紧急情况。因此,战略决策的垃圾筒模型位于决策连续体的极端,与合理计划模型相对。垃圾筒观点有时使人们在思考前就采取行动。在重要的决策情况下,高层管理者较少或根本没有卷入,或根本无目的地、非理性地参与。在这里,战略可能简单地从组织中不同的部分以无目的的方式出现。

在提供组织本身作为战略模型上(为了创造财富和财富分配),本书强调整个组织采用所有计划、决策、行动的重要性。每一个决策,不论是谁提出和从哪里提出的,都对作为财富增值者/分配者的组织的性质和有效性作出贡献(或毁损)。本书的目的是帮助战略家改进线性序列类型活动的技术、创建组织以有助于在渐进型和垃圾筒情况时,以有明确目的的方式产生战略结果。

本书对组织设计者提供帮助的一个关键的概念是社会规范。第 10、11、12、13 章重点考虑如何把组织设计为传播和树立关于组织中人的合适行为方式的共享价值观的一个社会系统。通过这些

价值观,组织文化可以指导组织中的人利用他们的决策斟酌权去为组织的“共同利益”实施战略,参见图 1.3。

战略管理的贡献和局限

理论和模型都试图帮助我们制定较好的决策,它们帮助我们了解事情而不必实际去经历。它们把引发了某种事情的、并在以后可能导致类似事情发生的重要变量分离出来。我们实际上不必从十层楼跳下来评价这种行动可能的后果。汉迪(Handy)把理论和模型建立的基本原因描述为:

- 解释过去,进而有助于
- 理解现在,并有助于
- 预测未来,并导致
- 对未来的事件加大影响并
- 减少意外事件的干扰。

因此,战略管理学家提供了精练的事实表述,希望它们能够帮助组织的决策者描述和解释对自己的问题很重要的那些因素,并预测决策和行动的结果。对于大多数企业来说,虽然战略管理可能提供某些帮助,但是它并不提供成功的灵丹妙药。事实上,那种要求“严格”的解决方案和要求具有通用性的理论是不适合战略操作的。这一主题基本上是关于人与人之间的关系、人与环境之间的关系。人是独特的、复杂的和变化的,由他们组成的和进行打交道的组织也是这样,环境亦然。组织决策者因此必须在这种独特、复杂和变化的情况下确定因果关系。在这种决策背景下,我们应该期望必须对理论帮助的价值提出疑问,也许必须发现更有用的、作为发展适合我们自己的理论、计划、决策和行动的分析跳板的理论和模型。当然,参考理论可能帮助提供所需的相应的理论知识,或者理论范围。用有趣的、易于阅读的方式表达这样的信息是本书的另一目的。在评价战略管理理论时,提出并回答下列问题: