

[美] 詹姆斯·奎因 著



企业应付变化的战略

——
逻辑渐进法

世界图书出版公司

企业应付变化的战略

——逻辑渐进法

[美] 詹姆斯·奎因 著

上海科技干部进修学院编译组 译

陈体芳 校

世界图书出版公司

James Brian Quinn
Strategies For Change
Logical Incrementalism
RICHARD D. IRWIN, INC.

— 1980

企业应付变化的战略

——逻辑渐进法

[美] 詹姆斯·奎因 著

上海科技干部进修学院编译组 译

陈体芳 校

责任编辑 何丽佩

• • •

世界图书出版公司出版

(北京朝内大街137号)

新华书店北京发行所发行

三河县燕郊镇四街印刷厂印刷

• •

1987年9月第一版 开本: 850·1168 大1/32

1987年9月第一次印刷 印张: 6

印数: 9450 字数: 150千字

ISBN7 - 5062-0006-6/F·1

统一书号: 4292·006

前 言

近年来，在大型企业的正规规划工作中出现了三种令人不安的趋势：

第一 这类企业的规划工作往往变成官僚主义的、僵化的和浪费极大的报表、文件满天飞的活动，它脱离了实际的决策过程。在许多企业中，规划工作产生的主要影响无非是：(a)扩大了资本和经营资金预算程序的范围；(b)把正规的经营考核标准的使用范围扩大到新的活动领域；从而 (c) 进一步集中控制了业务经营。这样，正规的规划非但不能鼓励有创造性的建议、技术革新或创业精神，反而往往成为审计工作的又一个方面——并成为企业内部玩弄“策略”的又一手段。

第二 即使在那些习惯于搞规划的企业里，大多数主要战略决策似乎是在正规的规划结构以外制定的。这种趋势在刚创办的企业或小型企业中尤为突出。不过，随着对一些管理较好的大公司进行长时期的仔细观察，人们就会更加清楚地看到，这种趋势也许正是良好管理方法的一个特点，而不是要摒弃某些不可改变的管理原则。

第三 许多涉及规划工作的管理文献和管理技术都一直侧重于使某一系统进一步发展为更高级的模式，而这个系统却并没有按照模式设计者所想象的作用方式，或者说，按应有的作用方式去工作。

正规的规划如果适当地与其它决策和“策略”的方法结为一

体，就能对大型企业的有效管理做出许多重大的贡献，同时还能避免上述许多僵化的作法。但要做到这一点，就往往需要采用一种与许多管理文献所介绍的极为不同的方法。

本书并未刻板地照搬那些规定的正规规划方法，而是指明这样一点：大型企业的管理人员一般是通过既不能用正规规划范例，也不能用权力-行为理论来充分说明的方法来制定最重要的战略的。这些管理人员是有意识地、积极有效地、逐渐地前进着，以便：

1. 提高公司制定战略决策时所利用的信息的质量；
2. 妥善处理制定这些决策时经常依赖的各子系统的不同准备期、进度参数和依次产生的需求；
3. 对付在任何重要的战略性改革中可能遇到的个人阻力和政治压力；
4. 使企业全体人员知道、了解战略决策并产生责任感，这是有效地执行战略计划所必需的；
5. 倡导企业与各种有关环境的相互了解，以减少与这些决策有关的不确定因素；
6. 有计划地让那些最懂行的人参加决策，让那些必须执行决策的人参加决策，避免过早拍板以防止将决策引入歧途——这些方法都可提高战略决策本身的质量。

本书试图用各种实例来说明这些管理人员为什么要这样做，并探讨这些作法对管理人员和研究战略规划学者有什么意义。

詹姆斯·布赖恩·奎因

目 录

前言.....	1
第一章 研究项目、关键问题和若干定义.....	1
研究项目、关键问题和若干定义.....	1
担心的由来.....	1
研究项目的选定.....	2
采访设计.....	3
核实和发表材料.....	4
目的与风险.....	4
风格、细节和途径.....	5
军事概念和正规规划.....	6
若干定义.....	6
战略与战术.....	8
策略、权力、影响和权威.....	9
第二章 逻辑渐进法的逻辑.....	11
逻辑渐进法的逻辑.....	11
正规的规划方法——一块积木而已.....	12
权力—行为的方法.....	13
一种新的合成法.....	13
关键的战略问题.....	15
突发事件.....	17
大体上形成，但又是尝试性的.....	18
灵活性和下属参与决策.....	18

战略子系统中的渐进法	20
相互交流与技术革新	20
多种经营子系统	21
附属部门卖出子系统	26
对子系统进行重大改组	28
对政府—对外界关系子系统	31
正规规划：公司战略中的一个组成部分	34
专题研究	35
正规计划也是“渐进的”	36
总体姿态的规划	37
战略制定过程中的决定因素	39
传统或风气	40
反对势力的性质	42
组织形式与管理风格	43
战略期限与控制程度	45
逻辑渐进法	47
这种过程能否加以控制	48
一个战略出现了	48
子系统的综合	51
结论	53

第三章 确定战略目标：过程和策略	55
确定战略目标：过程和策略	56
为什么不公布目标	57
不可取的集中管理	57
成为反对势力攻击的焦点	58
僵硬性	59
安全性	60

何时目标应该笼统	62
紧密结合	62
利害一致感和干劲	64
何时目标应该具体	65
推动人们去行动	65
重大转折	66
危机之后	67
只能有为数不多的几个目标	69
为什么目标如此重要	70
有节制的自由	71
意气风发	71
觉察问题	74
常规方法是否行之有效	75
自下而上	75
无意识的官僚主义	75
管理部门如何制定有效的战略目标	76
确定目标的逻辑渐进法	78
结论	79

第四章 逻辑渐进法的运用	81
逻辑渐进法的运用	82
一些综合性范例	82
着手进行战略性改革：积极有效的渐进法	86
用以探测需求的网络	87
改善和指导正规信息系统	89
加深理解	90
使企业人员了解情况	92
改变信号：树立信用	93

肯定新观点的合理性	96
从战术性变化到局部的解决方法	97
扩大支持的范围：商讨、兜售和反复宣传	99
从概念发展到积极的战略：渐进地	100
反对势力、漠然地带以及各有所得的环境	100
建立放心水准：改变主观感觉到的风险	102
创造灵活性：缓冲库、松动余地和活动家	103
试验性概念：伺机而动	106
加强支持：渐进地	108
建立支持地区：试验和“比较”	108
在政治上少抛头露面：保持客观性	109
剔除备选方案：把工作往下推两级	112
使焦点和集体意见具体化：组织联合	113
正式拍板：向拥护者授权	114
使动态继续发展：破坏原来的统一意见	115
渐进法的控制	116
渐进的，而不是零敲碎打的	117
一种连续脉冲动态	118
横断面的管理	119
人与信条	120
正规计划和一些问题	121
为取得平衡、客观性和连续性而进行的控制	123
组织联合	124
确立一些关键的考核与奖励措施	125
结论	126

第五章 正规的规划体系与渐进法	128
正规的规划体系与渐进法	129

古典方法	130
古典战略一例	131
总战略	131
作战战略	132
战略的贯彻	133
现代类似事例	133
战略的范围	137
衡量有效战略的一些标准	140
正规规划的局限性	143
正规规划中的一些反常现象	144
跨部门的协调	147
经营推断模式	149
为多目标进行规划	150
满意, 而不是最优	151
多目标与联合	152
树立概括的概念	153
企业将来性质如何? 完成什么任务?	
分析与直觉	155
概念选择中的格式塔心理学	157
主要的行动目标	159
二项以上, 十项以下	159
行动目标的矩阵	160
井井有条的计划安排	163
战略过程	166
考核和奖励措施	168
运用战略标准来保持重点和灵活性	169
对战略的渐进过程进行干预	169

探测战略需求	170
教育管理人员，使之了解未来的情况	171
使人了解新的选择方案	171
扩大对行动的支持和对行动的放心水准	172
集体意见或支持的具体化	173
为保持灵活性准备联络系统和资源	174
摘要与结论	176
一项综合性的范例	176
战略的子系统	177
一种政治上持续而逐渐演变的集体意见	178

第一章 研究项目、关键问题和若干定义

研究项目、关键问题和若干定义

五十年代末至六十年代初，我和许多人持有相同的观点，认为较合理的规划结构能改进大公司内部的决策工作。为此，我研究了各种正处于发展阶段的规划理论，寻找大型企业长远规划成败的真正原因。早期，我根据这些研究，发表了一些论文，提出了较好的正规规划方法如何能给公司——特别是在开展科研和开发技术能力方面——带来好处。这些论文发表之后，许多大公司和政府部门纷纷邀请我做他们的顾问，以便帮助他们实施这些规划方法。在大多数情况下，一个较好的规划方法对高级管理人员的帮助的确很大。规划能使管理人员把目光放得更远，能迫使他们完整地看待其可承担的全部任务；规划还能提供有关未来的新数据，引导更多的人高瞻远瞩；能完善一个交流有关未来的情况的系统方法，并提供一个明确的范围和根据，以便评审个别建议和预算方案。

担 心 的 由 来

不过，随着时间的推移，我开始注意到三种令人不安的趋势。其一，规划工作往往变成一种官僚主义的、僵化的、浪费极大的报表、文件满天飞的活动。在许多公司里，规划工作带来的主要影响是扩大资本和经营资金预算程序的范围，在新的业务领域中引

进了正规考核标准，从而进一步集中控制了业务经营。正规的规划非但不能鼓励有创造性的建议、技术革新或创业精神，反而往往只成为审计工作的另一个方面——并且成为企业内部玩弄“策略”的又一种手段。其二，即便在那些习惯于搞规划的企业里，大多数的主要战略决策似乎也是在正规的规划机构以外制定的。这种趋势在刚创办的企业和小型企业中尤为突出。然而，随着我对我的主顾——某些大公司所做的长期观察愈加深入，我就愈益清楚地看出，这种趋势也是大企业出色的管理的一个特征。它并不意味着要摈弃某些不可改变的管理原则。其三，许多有关规划的管理文献似乎都热衷于发展一种日益复杂的系统模式，而这个系统却根本没有按照模式设计者所想象的作用方式——或者说，应有的作用方式——去工作。事实上，许多例子说明，他们所声称的“规范”的解决方法，即使不是具有很大的破坏作用的话，至少也已开始显得漏洞百出了。

研究项目的选定

因而，在阿莫斯·塔克学校（达特默思学院）和工业研究中心（瑞士日内瓦）合作项目的资助下，我于一九七七年离教休假，去调查一些具体公司实际上是如何进行战略性变革的，而这种作法又是如何与公认的正规规划和管理概念相适应的。我根据下面五条标准来选择研究对象：

1. 它们必须是大公司（拥有几十亿美元的资本）；
2. 它们必须正在进行或者刚刚完成重大的战略性变革；
3. 它们必须允许我充分接触高层管理人员以获取所需要的资料；
4. 它们必须均衡地分布于几种不同行业里：易耗品工业、基本加工工业、尖端技术工业和耐用消费品工业。我有目的地选择行业和公司，使其能代表各种不同的技术、战略期限以及国内

外各种规模的公司；

5. 每一行业中至少应有两家符合上述标准的公司作为抽样调查对象。

下列这些公司给了我许多帮助和支持：通用面粉公司 (General Mills, Inc.) 和皮尔斯伯里公司 (Pillsbury Company) (易耗性产品)、埃克森公司 (Exon Corporation) 和大陆联合公司 (Continental Group) (基本加工)、施乐公司 (Xerox Corporation) 和皮尔京顿兄弟有限公司 (Pilkington Brothers Limited) (先进技术) 以及通用汽车公司 (General Motors Corporation)、克莱斯勒汽车公司 (Chrysler Corporation) 和沃尔沃公司 (Volvo AB) (耐用消费品)。凡有关这些公司的引文或陈述都得自我为本书搜集资料时所做的案例研究。

采访设计

在每一家公司里，我至少要采访十个同我所研究的战略变革最有关系的人。在采访之前，我全面地翻阅了有关各公司的第二手资料。我使用打印好的标准调查表来引导每一个被访者，以保证把问题谈透而且使其内容具有可比性。但是由于每一种情况均有其特殊之处，所以采访一般是围绕关键问题进行，而不是按调查表的结构程序进行的。每次采访大约持续两小时左右。在采访中，我问被访者的第一个问题就是：他们认为在我所研究的那段时期中，其公司的战略姿态中最重大的变化是什么？然后再要求他们去追忆每一次变革——据他们所知——实际上是如何发生的。当然，被访者往往着重谈论他们最熟悉的一些变革。对每一个变革，我还使用一套标准问题来提问，以保证所有的回答都有一定的深度和可比性。在大多数情况下，公司允许我在采访时录音。但有时，我也不得不做些速记，随后立即再复述写出。录音的整理稿便成为本书引文所依据的原始文件。

核实和发表材料

接着，我为每一家公司写了一份25—35页总结公司经验的案例，其中恰如其分地引用了个别经理的观点。为了写这些案例（同时也为了采访的方便），我的助手准备了一大批有关各公司的第二手资料档案。此外，只要可能的话，我就尽量索取第一手资料。我们对这些材料进行下列多层次的核实，对每一种采访而来的资料都要进行这种核实。第一，就个别采访以及两个以上的被访者的评论进行反复核实；第二，用第一手和第二手资料来确定被访者对事实真相、其发生顺序或时间的记忆是否可靠；第三，所有直接或间接引用的引语都已征得了被引用者的同意。只要可能的话，案例和本书正文就注明引语出处，即使是有些出处不便注明的引语，也同样在征得发言者的同意后发表。引语的上下段落也已经给被访人过目，以证实上下文含义无误；第四，各案例都已请有关公司审阅，以免与事实有出入；第五，经过适当整理的案例，即作为本书的资料依据予以发表。现在，一些案例已经发表，另一些正处于编写和整理阶段。本书采用的所有引语没有一条不曾第二手资料、官员们的公开发言、得到特殊许可的声明或审批过的案例中出现过。

目的与风险

对于搞这类研究可能碰到的风险和问题，我是十分清楚的。因为战略是在三至十年期间逐渐形成的，而且我们实际上不可能观察到其中发生的所有事件。我们又不能使这种决策过程中的事件全部再现，以建立试验性的控制。在制定战略这样一个复杂的领域里，我们需要通过一些仔细的、描绘性的研究来提出问题，以便经过在精细的研究以后能在更具体、控制得更严的环境中对它进行检验。最后，对战略制定这个涉及面宽广的问题的一些新的见解，即使还不能严格地以定量方式来表示，但也许是非常有价值的。在采访中，大部分被访者饶有兴致地回顾了他们自己的

战略发展过程，而且试图——为了自己本身的利益——避免给任何事情强加上事后的逻辑分析。由于不公布采访所涉及的人名并允许被访人有权撤回被引述的话，人们能够坦率回答问题。有些人后来撤回了自己说的话，这的确使我失去了一些精彩部分。他们这样做的原因是不言而喻的。但我们往往能够在措词上进行加工，做到既表达了原意，又保护了个人。

实地调查的目的是描绘和记录那些最熟悉内情和与其关系最密切的人对战略变革真正过程动态的实际看法。我根据这些资料试图：（1）发现一些战略行动的共同模式；（2）更深刻地了解管理人员在复杂的形势中是如何行动的；（3）请他们谈谈他们为什么要这样做；（4）将他们的行动和看法与当前流行的理论观点进行比较。我将在以后几章中综述这几点。我希望本书以及有关的文件能提供一个基础以便为战略制定和战略过程建立更有力、更完整的理论。我也相信，这次努力和其它的一些研究将为那些必须参与这样一些过程的人提供更有用的规范性指导原则。

风格、细节和途径

为了使本书和每个案例对企业界人士、政府决策者以及教育界人士都有吸引力，我尽量以通俗易懂的风格来写这本书和每个案例，而不采用死板的被动态和含蓄的词句，这些词句据说是可以表达客观现实——其实它们仅是客观现实的外部标志而不是其实质。我曾试图详尽地列举实例并做出所有结论。然而这也仅仅是我的结论而已，我只能鼓励人们去参考我的资料，看看是否能得出其它结论。这些材料将在有关公司许可的范围内公布于众，但有些材料还有待审批。另一些材料则由于受到法律和公司内部策略考虑的限制而不能公布。当然，等所有的案例都审批通过后，我准备将其全部发表，以便让大家评审。

本书中的每一章都自成一个完整的单元，可以独自作为一篇文章发表，或者作为商学院学生或经理学习班的课堂练习。战略

这一课题涉及面太广，我不打算在这本小小的书里囊括它的一切方面。相反，我假定，在产品布局战略、预测、环境观测、计划评审、正规规划结构、博弈理论、谈判和讨价还价程序、处理联合等方面，读者对于如何去找到详细方法是内行的。本书仅提供了一些主要的原始资料。

军事概念和正规规划

对于有关正规战略规划方法的第五章必须加以专门评论。在对规划方法的许多形式主义方面含蓄地加以批判后，我觉得有责任明确地指出如何使这种规划方法无论是在概念上，还是作为制定战略的逻辑渐进模式中不可分割的组成部分，都显得更加有力。因此，我以稍嫌冗长的篇幅谈到了古代一种古典式战略和军事外交战略概念的历史演变，望读者原谅。不过，我们认为，无论哪一类读者都不可能对任何具体的历史事件——或对全部这类文献——都十分熟悉，而用不着我提供一些起码的细节就能够恰当地进行推断。问题仅在于应提供多少细节。

高级管理人员对于古典战略理论家的见解中与自己战略有关的内容一般都很感兴趣，然而，我发现在现代管理方面的文献中很少提到具体的古典战略原理。我还一再发现遵循正规方法制定的业务战略，对基本的战略原理的忽视竟达到荒谬的地步。我们至少应该根据这些原理提出的有关标准，对正规战略进行检验。如果能这样做，就能大大改进大部分正规经营战略。产生透彻的战略和执行这些原理所必需的思考过程应该是制定战略时的逻辑渐进过程中不可分割的一部分。

若干定义

由于“战略”、“目的”、“目标”、“政策”和“计划”等词对不同的读者和不同的企业文化各有不同的含义，因此，我试图在本书中始终一贯地使用某些定义。这是为了弄清含义而不是为了卖弄学问。这些定义如下：