

哈佛商学经典译丛

〔美〕 乔治·斯坦纳 著

李先柏 译

战略规划

STRATEGIC
PLANNING

华夏出版社
The Free Press

〔美〕乔治·斯坦纳 著

李先柏 译

战略规划

华夏出版社
The Free Press

图书在版编目(CIP)数据

战略规划/(美)斯坦纳(Steiner, G. A.)著;李先柏译.

-北京:华夏出版社,2001.1

(哈佛商学经典译丛·名著系列)

ISBN 7-5080-2272-6

I. 战… II. ①斯… ②李… III. 经济发展战略-经济规划-研究 IV. F21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 74686 号

George Steiner: *Strategic Planning*

Copyright © by George Steiner

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版版权为 George Steiner 所有。

本书中文版专有出版权由 The Free Press 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

战略规划

[美] 乔治·斯坦纳 著

李先柏 译

策 划: 刘力 陆瑜

责任编辑: 夏宁

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028 电话: 64663331 转)

印 刷 者: 北京先锋印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 32 开

印 张: 11.625

版 次: 2001 年 1 月第 1 版

印 次: 2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

战略规划

前 言

具有现代设计特征的正式战略规划首次引入商业公司是在20世纪50年代中期。当时主要是最大的公司才制定正式战略规划体系——那时称之为长期计划体系。从那以后，正式战略规划体系日趋成熟，现在世界上几乎所有的大公司都拥有某种形式的体系，越来越多的小公司也正在模仿大公司的做法。

这方面的经验形成了大量关于战略规划的重要知识。本书的目的是抓住这一经验的实质。准确地讲，本书力图用简洁明了的语言刻画出各级管理者应该了解的关于战略规划的基本概念、事实、观点、过程和步骤。

每一个管理者都应该对正式战略规划的概念和实践有一个基本的理解，这种观点是以对企业管理及其成功所进行的大量观察为依据的。观察之一便是战略规划和整个管理过程紧密地交织在一起。因此，所有的管理者都必须理解战略规划的本质及如何进行战略规划。此外，除了本书将要探讨的相对说来极少的公司之外，每个不具备某种正式战略规划体系的公司最终都会导致失败。一些管理者对战略规划有很深的成见，以至于他们对尝试规划的念头极为反感。另有一些管理者由于对什么是战略规划概念模糊而认为战略规划对他们并无多大帮助。有些管理者并不知道这一过程对他们及公司就意味着潜能；而有些虽对战略规划稍有所知，却不足以使自己确信应该采纳规划。本书专门为这样的管理者论述了什么是战略规划，怎样组

织进行规划，如何规划以及如何实施规划等问题，使他们对规划有相当完备、实用、具体及明确的理解。

本书的主要中心是关于商界进行正式战略规划的经验。我相信从这些经验中吸取的大多数教训同样适用于非营利部门。第21章直接讨论了这一问题。一些商业规划的教训还可用于个人规划——不管是终生规划还是职业规划。这一话题将在第20章讨论。

为了忙碌的管理者及一般读者迅速浏览本书内容并抓住其实质，我在每章的开头都给出了简短的内容介绍，每章结尾处有总结性的评论及行为准则。

我坚信一名管理者不必成为战略规划过程每一个方面的专家。然而我的确认为，每一个管理者都应能够鉴别影响其规划领域的主要因素、方法、策略，并且同该方面专家的知识相比至少有一个概念上的理解。本书正是为了帮助管理者达到这一要求。

本书没有对可能用于战略规划的许多先进方法如微机预测模式做技术上的讨论，而为那些有兴趣了解更多类似话题的读者提供了丰富的参考资料。不过，本书在第15章也指出了管理者对这些分析工具应有的了解，而且全书通篇不时有相关的评论。

我发现不管一种规划体系如何成功地为管理者提供了帮助，却很少能够使公司全体管理者完全满意。我相信即使是在一个具备成熟完备的规划体系公司里的管理者也会从本书中发现有价值的指导方法以改善其体系。

本书大量借鉴了许多进行正式战略规划公司的经验。但全书中我一般避免认定某一特定公司进行某种特定的规划实践。原因是公司不断变化其规划程序，今天正确的做法明天可能已过时。因此，为了避免误解，我没有将公司与具体的规划活动

联系起来。本书的图表由丽贝尔·布比纳斯女士提供。

乔治·斯坦纳

内容简介

随着社会的不断进步、经济活动的不断发展和全球化，企业面临的影响因素越来越多，越来越复杂，这就使得从战略的角度来考虑这些因素以规划企业的活动和发展方向变得更为重要。

世界著名学者乔治·斯坦纳教授正是在这样的背景下出版了本书。本书以框架性的理论分析为基础，以企业战略规划经验为中心，重点论述了局势审度、方案战略、应急计划、控制及评价系统等问题。本书最后还论述了企业战略规划在非营利部门和个人终身规划中的应用。本书简明、实用、提纲挈领，包含了作者许多研究经验和方法的精华。

作者简介

◎乔治·斯坦纳是洛杉矶加州大学管理与公共政策的教授，国际知名学者。斯坦纳教授曾出版包括《商务与社会》、《高级管理规划》和《管理政策与战略》在内的近20本著作。一方面斯坦纳教授进行教学和研究，并帮助世界各国公司设计和完善其规划系统，另一方面他还是一家公司的策划员和美国联邦政府的高级策划员。斯坦纳教授曾任美国国家管理科学院院长，是《加利福尼亚管理评论》的创办人，并荣获“管理促进协会”的“综合管理奖”。

哈佛商学经典译丛·名著系列·第4批

《国家营销——创造国家财富的战略方法》

菲利普·科特勒 著

俞利军 译

《戴明领导手册》

彼得·斯科尔特斯 著

钟汉清 译

《战略规划》

乔治·斯坦纳 著

李先柏 译

《服务利润链》

詹姆斯·赫斯克特

厄尔·萨塞 著

伦纳德·施莱辛格

牛海鹏 等译

《忠诚的价值》

——增长、利润与持久价值背后的力量》

弗雷德里克·莱希菲尔德 著

常玉田 译

《跨国公司使命》

——寻求经营当地化与全球一体化之均衡》

帕拉哈拉德 著

伊夫·多茨

王文彬 等译

目 录

第一篇 战略规划的性质和重要性

第 1 章 战略管理和战略规划·····	3
第 2 章 战略规划·····	12
第 3 章 系统战略规划的裨益·····	35

第二篇 战略规划的组织活动

第 4 章 组织战略规划·····	51
第 5 章 首席执行官与战略规划·····	80
第 6 章 克服反对规划的偏见·····	97

第三篇 制定战略规划所考虑的关键因素

第 7 章 各种备选的对待规划的态度、认识风格 以及价值观念·····	115
第 8 章 局势审度·····	127
第 9 章 制定基本的商务目的和任务·····	157
第 10 章 开发长期规划的目标·····	173
第 11 章 制定方案战略·····	186
第 12 章 中期实用性的方案制定·····	211
第 13 章 将战略计划转为现行决策·····	228
第 14 章 制定应急计划以及对未来各种可能事件 的探索·····	242

目录

第 15 章 从行政上看规划的分析方法	257
第四篇 规划的执行	
第 16 章 控制系统的性质与设计	277
第 17 章 计划执行的人力因素	287
第五篇 对系统进行评价并使其充满活力	
第 18 章 战略规划中应避免的危险	299
第 19 章 评价规划系统并维持较高的盈利	312
第六篇 商务规划经验在其他领域中的运用	
第 20 章 个人终身计划的制定	323
第 21 章 私人部门能教会非营利部门一些什么	331
第七篇 最后的评论	
第 22 章 方法的现状与未来的趋势	353
译后记	359

第一篇

战略规划的性质 和重要性

第 1 章

战略管理和战略规划

战略规划和整个管理体制不可分割地交织在一起，它并非是与管理过程分开而截然不同的，本章强调了这一点，同时还讨论了从经营到战略的不同管理重心。最后，讨论了进行有助于管理决策制定的战略规划的各种不同的方法。

管理任务和规划

多年前，我和我的同事们“兜售”当时称作长期规划而现在我称之为战略规划的观念时，我们称其为一个有价值的管理新工具，是帮助管理者的重要的新方法。我不再用这种方式谈论它了，因为战略规划和整个管理体制不可分割地交织在一起。

几年前，会议委员会就 50 位总裁在规划中的作用对他们进行了采访。大多数人清楚地说出的第一个重要参照标准是“规划不能有效地同其余的管理过程区别开来……”研究者对总裁们的观点作了如下的总结：规划无法同诸如组织、指挥、鼓舞士气及控制等管理职能清楚地分开。

虽然大家公认这些职能或因素中的每一个都有正式定义，相互之间有差别，但就总裁的日常、每周甚至年度例行

的公事而言，从他的角度把自己的工作分解成不同的组成部分，每个部分都当成个别的现象来研究是不现实的。他作为规划者的角色和作为组织者、指挥者等的角色交织在密无缝隙的管理网中，譬如，他花费在所谓规划问题上的心思及做出的有关决策对他行使控制权是有影响的，反之亦然。他的工作就是从全局出发，注重管理过程各因素间的相互作用而不是单个的因素。

会议委员会调查的是首席执行官，但得出的结论则适用于所有管理者。我相信，假如忽视战略规划则没有管理者能完全履行其职责。战略规划是公司各级管理者的职能和责任。然而，由于公司类型及组织级别的不同，管理者的规划职责显然大相径庭。

战略管理，经营管理及战略规划

简言之有两种类型的管理：一个组织顶层的管理者所从事的是战略管理，其他的一切管理都是经营管理。

战略规划对战略管理起着骨干的支持作用。当然它并非战略管理的全部而是进行战略管理的一个主要过程。人人都意识到战略和经营管理紧密相连。战略管理为经营管理提供了指导方向和范围。正如战略管理和经营管理密不可分，战略规划和经营也密切相连。但战略规划的中心和重点与战略管理一样是在战略而不是经营。

多年前，典型公司的管理重点在于经营。管理的一个首要问题是如何有效利用可供其支配的稀缺资源，以消费者乐意接受的价格生产商品和提供服务。人们相信，如果这一任务高效完成便可最大程度地获取利润。现在，有效利用稀缺资源仍是所有公司管理关注的一个首要问题，然而当今由于环境的动荡

和快速变化，一个公司恰当适应内外环境的能力对其生存来说尤为关键。

罗伯特·伍德将军在任西尔斯公司总裁时，用下面的话简洁地表达了这一思想：“从某种意义上看，商场如战场，如果总的战略是正确的，不论犯多少战术上的错误，企业仍是成功的。”如果一个公司有英明的基本战略，它就可以克服内部效率低下的资源利用问题，但即使在生产和分配方面成就卓越也不太可能改变其错误的战略。对一个公司来说理想的情形当然是制定英明的战略并高效率地付诸实施。

对越来越多的公司尤其是较大的公司而言，制定及实施战略的体制叫做正式战略规划体系。当然规划也可以在没有正式体系的前提下进行，这点将在以后讨论。但在任何一种方式中，战略规划的过程都是与管理交织在一起的。

顶层管理部门的任务

本书是关于战略规划而不是有关顶层管理部门的任务的。然而，对前面提到的一点：即战略规划是战略管理的中心但并非顶层管理工作的全部，稍加评论还是有用的。

彼得·德鲁克在他关于管理的著作中扼要重述顶层管理部门的任务时做了如下总结：

首先是策略的制定与实施。德鲁克将这一首要任务解释为：

缜密考虑企业的使命，即提出这样一个问题——企业的现状和宗旨是什么？这就包括确定目标，形成策略和计划，在今天制定有关企业未来的决策。显然，能够担当起这一任务的企业机构必须做到了解整个企业，才能够制定影响整个企业的决策，能够平衡今天的目的需求与明天的需

求之间的矛盾，而且能够调拨人力物力以保证关键目标的实现。

这正是战略规划的过程。

在这位长期观察管理和管理者的杰出人士眼中，企业首脑人物的其他任务包括以下几点：为了公平起见确立标准；建立和维持人员机构；履行有关关系网的职责，例如和主要客户、重要供应商及银行家的关系只能通过企业首脑人物建立和维持；出席诸如市政大事的有关典礼仪式；作为重大危机出现时的“待命”机构。

当然，企业首脑人物履行职责的方式并非只有一种，也不存在理想化的模式。对一些管理者来说，战略规划的过程在他们的全部工作中占有相当大的比例，对另外一些管理者则不然。但对所有管理者而言，适当地履行最高管理部门的职责都是至关重要的。

管理者的规划职责

前面曾提到战略规划是一个机构内部各级管理者的共同职能。几十年来一直担任著名的全球管理咨询公司麦肯锡公司(Mckinsey and Company) 总裁的马文·鲍尔详细阐述了这一点。在一本绝妙的书中，鲍尔总结了长期工作卓有成效的管理者们的经验教训，他得出的结论是：

任何企业在制定管理体系时都可以依据的原则是由 14 条基本的著名步骤组成的……每一位总裁和执行总管的根本任务都是依据这 14 条制定出最适合的管理体系。每一位最高层管理者以及各级管理者和监督者管理工作的一个至关重要的内容便是支持、遵循和加强该体系。