

职业经理人  进阶手册 



战略规划与 有效执行

How to Plan
and Execute
Strategy

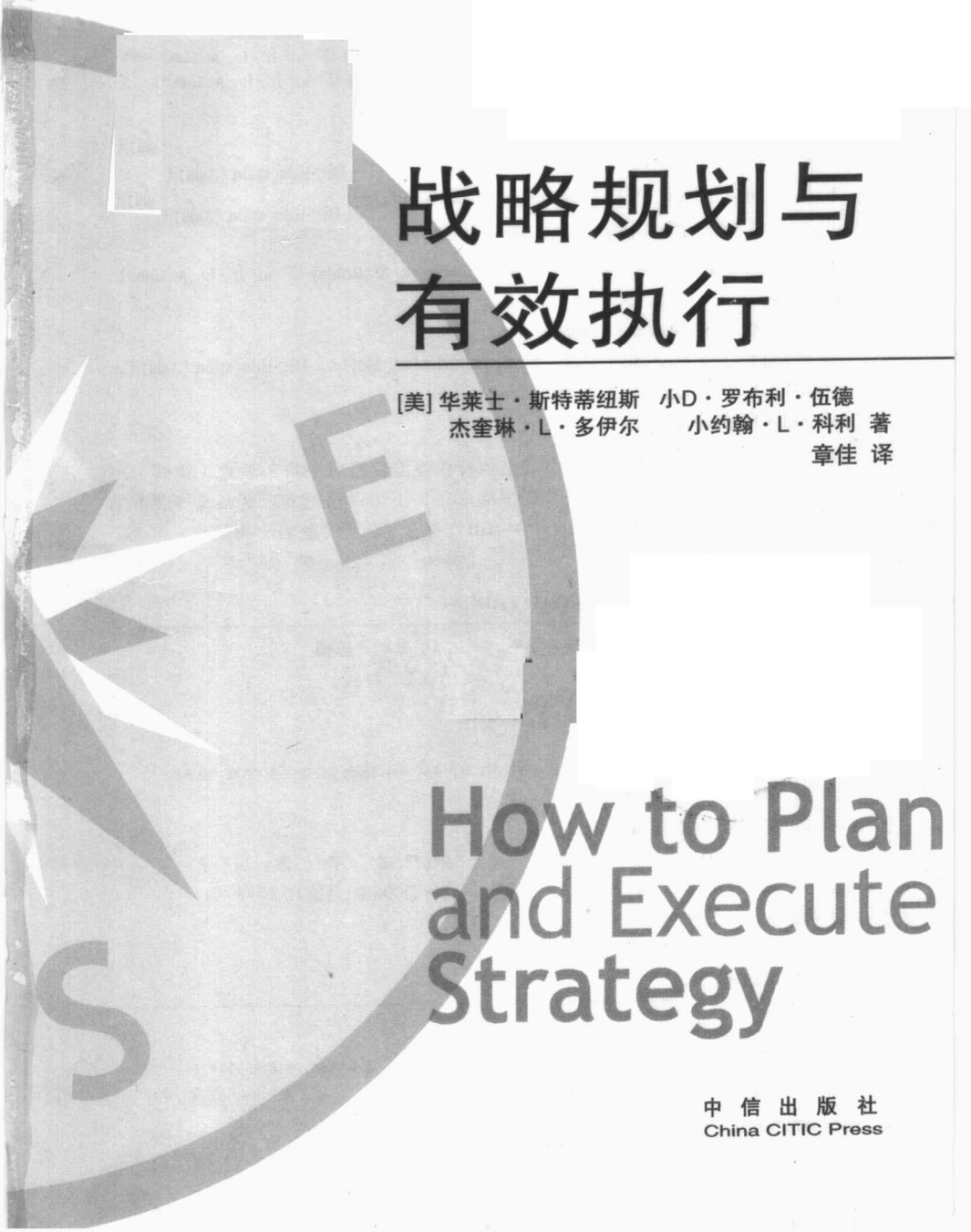


[美] 华莱士·斯特蒂纽斯 小D·罗布利·伍德
杰奎琳·L·多伊尔 小约翰·L·科利 著

世界级大公司员工培训教程
通过战略提升公司绩效的
24个行动步骤

中信出版社
China CITIC Press

How to Plan
and Execute
Strategy



战略规划与 有效执行

[美] 华莱士·斯特蒂纽斯 小D·罗布利·伍德
杰奎琳·L·多伊尔 小约翰·L·科利 著
章佳 译

How to Plan and Execute Strategy

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略规划与有效执行/[美]斯特蒂纽斯等著;章佳译.—北京:中信出版社,2006.01
书名原文:How to Plan and Execute Strategy
ISBN 7-5086-0522-5

I. 战… II. ①斯… ②章… III. ①公司 ②经济发展战略—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第139139号

How to Plan and Execute Strategy by Wallace Stettinius, D. Robley Wood, Jr., Jacqueline, L. Doyle, and John L. Colley, Jr.

Copyright © 2005 by Wallace Stettinius

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CHINA CITIC PRESS (CITIC Publishing House).

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳—希尔教育(亚洲)出版公司合作出版,未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司标签,无标签者不得销售。

战略规划与有效执行

ZHANLUE GUIHUA YU YOUXIAO ZHIXING

著者: [美] 华莱士·斯特蒂纽斯 小D·罗布利·伍德
杰奎琳·L·多伊尔 小约翰·L·科利

译者: 章佳

责任编辑: 李耀

出版者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32 **印张:** 3.75 **字数:** 24千字

版次: 2006年1月第1版 **印次:** 2006年1月第1次印刷

京权图字: 01-2005-5959

书号: ISBN 7-5086-0522-5/F·956

定价: 18.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

导言

规划和执行战略

每个企业领导者都希望规划稳妥的企业战略并顺利地执行。但对大多数企业组织而言，完成这一切仍是一个难以把握的目标。

规划并执行新的独创性战略以抓住竞争环境中的发展机遇，其艰巨性令人望而生畏。显而易见，没有放之四海皆准的企业战略。

由于要应对最复杂的问题，规划和执行战略的办法要靠拿出可操作的、分步骤的方法，把问题分解为可控的部件，以便有序地加以解决。本书的24步就描述了这样一个有序的过程。

那么战略到底是什么呢？

实际上，企业就其产品和服务做出的战略性选择触及我。

们社会中的每一个人。这些决定影响到员工、客户、竞争对手、投资者和当今的企业界。

战略一词出自希腊语“Strategos”，意思是“将军”，其词根有“军队”和“领导”的含义。不论在军队还是在企业中，竞争总在促使组织想方设法地有效利用自身资源以超越对手。

战略经常被用来与战术相对照，后者同样出自军队。战略表示宏观方面，“做正确的事”；战术则更关注细节，“把事做好”。战略设定了组织发展的方向，而战术则决定将如何进行。

企业的重大战略转变包括如何取悦客户、赢得订单并同时实现不断抬高的财务目标。

例如，一家企业可以通过在市场中销售最低定价产品的战略占有市场份额。在竞争对手做出反应之后，该公司需要随机应变以应对新的挑战。没有终点，也没有最后的战斗。竞争周而复始，直到永远。

企业的战略应随着时间发展演进，包含有的放矢的战略、日常运作、经验所得以及出现的新信息和理念。这是一个反复思索的过程，规划和执行战略，观察、分析、汲取经验，然后更新决策。

在规划、制定和执行战略之前，企业应首先学会思考，

即通过对硬数据和软数据的分析，把理性和直觉结合在一起，形成对机遇独特的解读。

本书包括的24步将在规划和执行战略的过程中给你指导。但是，如果不能有效执行和定期更新战略，不管战略的内涵和创意如何，都不会取得成功。

Thought of Wisdom

战略是一个过程，而不是单独的事件。

Strategy is a process, not an event.

目 录

导言 规划和执行战略	IX
1 战略化管理	1
2 审时度势	5
3 三思而行	9
4 制定规划	15
5 准确定位你的企业	19
6 评估你所处的形势	23
7 理解你的商业模式	27
8 熟悉市场	31
9 把握形势	37
10 认清机遇和威胁	41
11 设定可实现的目标	45

12	针对目标进行战略规划	49
13	设定优先次序	55
14	追逐你的目标	59
15	坚持使命	63
16	撰写商业计划	67
17	撰写年度计划	71
18	找对人	75
19	获得信任	79
20	调整战略	83
21	跨职能协作	89
22	严格执行	95
23	监督和改进	99
24	学习、变革和制度化	103

超越战略

战略化管理

杰出的执行力绝对不能弥补有缺陷的战略，同样，有效的战略也不一定比有效的执行力更为重要。最终，我们必须承认，一家企业需要两者兼备才能取得成功。

许多经理人对战略和战略规划不屑一顾，认为过于理论，华而不实。然而每个成功的企业都会从有效的战略中受益。战略可能通过有条理的分析、尝试或失误、直觉或仅仅是好运气而获得发展。不论是哪一个缘由，不论经理们是否理解，战略确实得到了执行。

如果一家企业拥有完美的战略和有效的执行力，它很可能会获得成功。但如果一家企业的战略存在缺陷，长期下去就很可能失败。不过，如果一家企业只有战略规划能力或执行能力，而无法兼而有之，情况又将如何呢？

我们知道有些企业有着独一无二的战略，虽然运作情况一般，但仍获得了成功。而对另外一些企业而言，生产或供应产品的能力无关大局，因为它们的产品在市场上需求很小。杰出的执行力绝对不能弥补有缺陷的战略，同样，有效的战略也不一定比有效的执行力更为重要。最终，我们必须承认，一家企业需要两者兼备才能取得成功。

战略是一个长远的设想，其重要性在于应对变化。企业领导者在追求美好未来的过程中，必须思考将来会遇到什么；必须领会变革的驱动力及其对企业经营的可能影响；必须当机立断，采取措施为实现他们对未来的预期或希望做好准备。

与之相比，战术聚焦于当前的情况。战术强调执行战

略的措施，譬如完成需求、满足顾客的需要和期待、提高效率并控制质量和成本，以便实现利润并达到其他短期目标。

证明一家企业当前战略和运营有效性的是它当前的赢利能力和向上的趋势。管理层必须不断发问，当前的战略在将来能否继续成功。尽管有些战略能够延续很长时间，但成功的战略并不能永远成功。环境在变化，竞争日趋白热化，对领导者智慧的要求也在变化。战略必须做出相应的改变。

公司战略规划和有效执行指南

应用战略管理程序建立和执行战略的优势：

可以搭建一个基础框架：你能够运用战略管理程序面对未来并为未来做准备。同时，你也要关注当前和短期的目标。

在需要创造力的时候给你合理的指导：该程序要求管理团队在拿出创意的同时，为了能顺利执行战略，要考虑到经营细节和操作活动等必须协调的因素。

保证广泛的参与，这是确定战略规划的关键部分：这一程序可以提高沟通、激励和执行的水平。

Thought of Wisdom

每项行动都应当从愿景、目的和目标开始。但如果缺少有效的战略，这些梦想不可能实现。

Every activity should begin with a vision, purpose, goals, and objectives. These dreams are not likely to be realized without an effective strategy.

按部就班

审时度势

战略思考要求创新，要求找出各种可以考虑的选择。选择越多，找到最优方案的可能性越大。

战略管理程序首先能帮你认识企业当前的形势和趋势，其次可以决定企业的发展方向和期望达到的状态，最后它有助于你理解和明确需要做什么来填补企业目前状态和期望状态之间的差距。

战略管理包括四项任务，每一项都以前一项为基础：

- 战略学习要求你理解公司的运营和业绩，还要求你不断观察环境并处理相关信息，这样做的目的在于深入理解企业及其运营环境。
- 战略思考是一项创造性和分析性的活动，它建立在此前学习阶段积累的知识基础之上。在战略思考阶段，你可以从战略角度确定想要做的事和取得成功必须解决的问题。
- 战略规划担负着确定以何种最优方式解决战略问题，以实现战略目标的任务。
- 战略行动包括战略规划的执行和完成，它涉及企业组织中各级别的活动。

战略思考要求创新，要求找出各种可以考虑的选择。选择越多，找到最优方案的可能性越大。这种选择包括一系列由洞察力、使命和企业组织价值观指引的选择：

- 希望从事的行业；

- 企业发展的方向；
- 企业的目标；
- 竞争方式；
- 成功所需的职能性战略。

职能性战略能帮助企业形成全方位的竞争力，以支持企业的总体战略。通常需要考虑的企业职能包括市场营销、生产/运营、人力资源和财务。企业要建立内部各级别的详尽规划，并与既定战略保持一致。

战略行动阶段涉及战略规划的执行和完成。企业中的所有成员都在日常工作中参与此阶段的活动，不论他们是否意识到了这一点。

公司战略规划和有效执行指南

下面是企业应当具备的战略管理技巧：

记住，战略管理说起来容易，做起来难：战略管理程序包括学习、思考、规划和执行，它的最难之处在于执行。

深刻认识企业和运营环境：战略管理的初始阶段是后续阶段的基础。

在战略管理全过程中不断进行评估：持续不断地以一贯性和适应性评估战略选择。

Thought of Wisdom

持续不断地提高是获得竞争力的必要条件。永远不要
停下脚步。

Continuous improvement is a requisite of competi-
tiveness. Never let it rest.