



华章经管

THE CONSULTANT'S GUIDE TO RESULTS-DRIVEN BUSINESS PROPOSALS

★★★★★
HOW TO WRITE PROPOSALS THAT FORECAST IMPACT AND ROI

商业计划宝典

与那些决策制定者们不屑一顾的计划书相比有着本质区别
作为一套实用工具，它能够将商业计划书撰写过程变成你展示自身才华的绝佳舞台，真正将你从担心计划书能否顺利过关的梦魇中解救出来

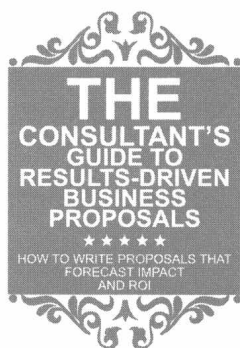
如何撰写结果驱动型商业计划书

[美] 杰克·菲利普斯 (Jack Phillips) 著
帕特里夏 P. 菲利普斯 (Patricia Pulliam Phillips)

威安邦 尤荻 陈海龙◎等译



机械工业出版社
China Machine Press



商业计划宝典

如何撰写结果驱动型商业计划书

[美] 杰克·菲利普斯 (Jack Phillips) 著
帕特里夏 P. 菲利普斯 (Patricia Pulliam Phillips)

威安邦 尤荻 陈海龙◎等译



1411573



机械工业出版社
China Machine Press

1420206

Jack Phillips and Patricia Pulliam Phillips. The Consultant's Guide to Results-Driven Business Proposals: How to Write Proposals That Forecast Impact and ROI.

ISBN 0-07-163880-6

Copyright © 2010 by Jack Phillips and Patricia Pulliam Phillips.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-5854

图书在版编目(CIP)数据

商业计划宝典:如何撰写结果驱动型商业计划书/(美)菲利普斯(Phillips, J.), (美)菲利普斯(Phillips, P. P.)著;戚安邦等译. —北京:机械工业出版社, 2011. 7

书名原文: The Consultant's Guide to Results-Driven Business Proposals: How to Write Proposals That Forecast Impact and ROI

ISBN 978-7-111-35326-3

I. 商… II. ①菲… ②菲… ③戚… III. 商业计划-文书-写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 139735 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:王振杰 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-35326-3

定价: 45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 68995261; 88361066

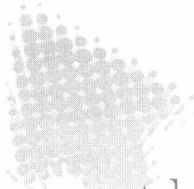
购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

译者序

我们翻译的由美国人杰克·菲利普斯和帕特里夏 P. 菲利普斯合著的这本书的确是一本难得一见的好书。我之所以说它是一本好书有三个原因：其一是这本书是由一对专门研究投资回报率和项目评估的夫妇共同撰写的书，由于“夫妻同心，力可断金”，且男性和女性作者合作而形成的互补使得这本书具有很好的可读性和实用性；其二是这本书的内容很好，涉及当今项目评估领域中的目标与价值的确定和用于项目风险分析与评估的各方面情况的预测（反馈预测、学习预测、应用预测、影响预测、货币价值预测、成本预测、财务投资回报率预测和无形资产的预测），这些是现有诸多项目评估、项目风险管理和商业计划书撰写的书中所十分缺乏的，作者很好地利用了自己开设的 ROI 研究所（ROI Institute）和多年研究与咨询工作积累的优势，全面讨论了这些预测的内容和方法；其三是这本书的写作视角很好，他们是从项目管理咨询人员这种独立而专业的角度去讨论和撰写有关商业计划书的内容、编制过程和编制方法的，这种独立而专业的视角远比从项目业主或发起人的角度去撰写商业计划书或可行性报告更为客观、专业和科学。



The Consultant's Guide
to Results-Driven
Business Proposals

正如本书作者在后记中所说的那样，这本书对于大多数的项目管理咨询者和项目管理者来说是一个全新的领域，因为它关注：商业计划成功的因素，更加高效、及时和对路的商业计划，商业计划中不同水平目标的设置，对于八种数据的预测和如何提升客户对商业计划书的满意度。特别值得一提的是，这本书提出了一种基于项目目标和结果导向的商业计划书撰写过程，这种过程和方法不仅能让项目组织获得战略优势，也能保障项目未来的成功。

另外，就像作者在致谢中所提到的那样，这本书是作者经过了 20 多年的摸爬滚打和通过为美国各种大型公司提供这方面咨询服务（包括全球五大会计咨询公司中的四家）而得出的成功经验的总结，以及对于那些不成功案例的教训的归纳，所以这不是“学院派”的学者所写的“理论”著作，而是“实践派”的作者所写的“经验”总结。由于项目管理本身就是一门经验科学，所以我们认为后者给出的原理和方法更有实际价值与客观用途，这就是国际上最近通行的那种总结和归纳“最佳管理实践”的书，这就是归纳和总结项目评估、商业计划书和项目预测等方面“最佳管理实践”的好书。

本书翻译的初稿是由我的博士和硕士生们完成的，其中：博士生尤荻翻译了第 10 章、第 11 章和第 12 章，博士生陈海龙翻译了第 1 章、第 7 章和第 8 章，硕士生刘玲和博士生尤荻翻译了第 2 章、第 5 章和第 6 章，硕士生常玉鹏和博士生陈海龙翻译了第 3 章、第 4 章和第 9 章。我自己对全书的翻译稿做了全面的修订和审阅。我十分高兴能够与我的学生们合作翻译这本书，我们也希望这本书的读者们，包括项目管理专业的学生、项目管理和项目评估方面的老师，特别是项目管理的咨询人员和实际工作者能够从这本书中获得他们各自所需的东西和知识。由于水平、时间和能力有限，所以翻译中的错误和疏漏在所难免，还望读者多多体谅和积极指正。

戚安邦 博士

2011 年 5 月于南开大学园

致 谢

我想每一位作者都会有这样的想法，即任何一本著作都是汇聚众多人思想之后的结晶，而非个人独创的成果，这种观点尤其适用于那些与咨询相关的书籍。很荣幸，我们能够有机会参与数以百计的咨询项目，而且即使在这一行业摸爬滚打了 20 多年仍能看到光明的前景。知识和信息获取的渠道是多种多样的，首先，当然也是最重要的渠道是我们曾经服务过的客户，他们中的很多组织不但规模庞大而且久负盛名，其中就包括前五大咨询公司中的四家。能够受邀为它们服务并在项目实施和开展研究过程中为它们提供建议与意见，我们深感荣幸。作为回报，我们也在这一过程中获得了很多学习机会——相关内容将在后续章节中深入讨论。

我们也从关注咨询的专家那里得到了很多帮助，例如 Alan Weiss 和 Robert H. Shaffer 都致力于通过沟通将客户的期望转化为价值信息并清晰地呈现在顾客面前，他们两位在这方面取得了令人瞩目的成绩。当然，我们还从那些不太成功的咨询专家那里汲取了很多经验教训，他们逃避责任并且从不关心是否将真正的价值传递给了自己的客户。

显然，在书中提及他们的名字将是不礼貌的，但是他们的数量要远远超过我们的预期。对于那些缺乏责任感的咨询企业我们只能深表遗憾，尤其是其中那些大的咨询公司，他们并没有承担起向自己的客户传递质量价值这一使命，而当前并不景气的经济环境更是令事情雪上加霜。

在本书撰写过程中，需要由衷地感谢 McGraw-Hill 教育公司为我们提供的巨大帮助，这是跟他们合作的第四本，同时也是跟咨询行业相关的第三本著作。我们双方都希望能够为那些从事咨询行业的专业人士提供全方位的指导和服务，尤其是那些希望通过从事这一行业进而改变自己职业生涯的人们。还需要特别感谢 Knox Huston，不仅仅是因为他对我们所从事的工作充满兴趣，正是在他的耐心帮助下才使得这本书能够成功发行。

此时此刻，需要特别感谢 ROI 研究所的其他工作人员，跟他们在一起工作的这些时间也是我们人生中最美好的时光，正是他们提供的帮助令我们受益匪浅。在这里，还需要特别感谢我们的总编辑 Alison Frenzel。毋庸置疑，在出版著作这近 30 年中，无论过去还是将来，她都是我们最杰出的编辑。这本书正是在她的努力下才变得更有可读性，你甚至能够在字里行间体会到她努力工作的成果。

杰克

很荣幸能够与我的朋友、同事、爱人一起合著本书，她在我眼中是一位杰出的咨询顾问、研究人员、撰稿人和贴心的好助手。作为一个完美主义者，正是她的坚持才确保了我们的工作总是正确并能按时提交既定的最终成果。感谢她能够始终如一地支持我所从事的工作，当然，还有那些我们共同完成的所有项目。

帕特里夏

一如既往的，将我的爱和感激献给杰克，你一心付出，不求回报，贡献卓著。感谢你对我的鼓励，我的生活也因为你的存在而增添了一抹亮色。

目 录



The Consultant's Guide
to Results-Driven
Business Proposals

译者序

致 谢

第 1 章	项目价值演进	1
第 2 章	商业计划书的开发过程	22
第 3 章	如何制定令顾客满意的项目目标	39
第 4 章	项目需求：目标制定的基础	57
第 5 章	商业计划书的开发	76
第 6 章	商业计划书开发过程的管理	93
第 7 章	反馈预测与学习预测	123
第 8 章	实施预测与影响预测	141
第 9 章	货币预测：项目收益与成本	161
第 10 章	项目投资回报率预测与无形资产	185
第 11 章	如何保障项目成功	216
第 12 章	联邦信息办公室的商业计划书	245
	后记	264
	参考文献	265

第 1 章

项目价值演进

The Consultant's Guide
to Results-Driven
Business Proposals

在鼓起勇气准备上台报告之前，你必须了解项目的价值所在；在成本评估即将完成之际，你也必须理解项目的价值所在；在寄希望于说服自己的顶头上司之前，你同样需要明确项目的价值所在。

决策过程的底线就是项目价值，因此项目必须能够传递价值，而计划书则必须能够做出价值承诺。当然，这一说法显而易见而且也不是什么新提法，在竞争激烈的商业环境中更是如此。毕竟无论在哪个组织中的哪类领导者看来，他们都希望自己的投入能够换来价值回报。那我们为什么还在这里旧事重提呢？原因在于获取价值的方法各有不同而已，“说说能赚多少钱”才是对价值最好的诠释，就管理者而言价值存在于那些具有利益关联的个体当中，因此计算货币收益所使用的方法必须能够同时反映所有利益相关者眼中的价值。其重要性就像那些为改进组织投资决策而提供信息的方法论体系一样关键。

本章内容重点介绍项目价值的演进过程——从基于

活动的数据到项目的最终价值，即投资回报率（ROI），同时还将深入讨论试图在商业计划书中涵盖所有数据类型时可能带来的问题和挑战。

重新定义价值

“说说能赚多少钱”这句话是对项目价值的最新陈述。在过去，项目成功与否是以“活动”作为评估标准的：参与人员数量、项目花费、剩余完工时间、系统应用或设备安装情况等，极少将注意力集中在这些活动究竟能带来什么上。而今天，价值的内涵和外延已经发生了根本性的变化：界定价值的依据是结果，而非活动。通常情况下，价值通常表示为与成本相对应的货币收益。从技术领域中的六西格玛质量改进流程到公共政策的制定和实施，项目经理通过不同方式展示项目的价值所在。下列组织就在实践中应用了上述价值范式的转变：

- 为有效防止黑客非法入侵数据库，美国空军已经开发使用针对数据安全项目的 ROI 分析。
- 苹果公司计算了投资于“流程改进团队”所带来的 ROI。
- 美国移动运营商 Sprint/NEXTEL 公司计算了不同类型的企业投资项目的 ROI。
- 澳大利亚首都特区社区服务机构会预测实施客户关系管理（CRM）系统带来的 ROI。
- 埃森哲计算了为客户建立新销售平台所带来的 ROI。
- 一个大型的酒店连锁企业计算了教练项目的财务价值和 ROI。
- 纽约、旧金山、凤凰城公布了投资于“减少街头流浪汉数量”项目的货币收益。
- 思科系统公司正在评估重大会议以及关键事件的 ROI。
- 美国国防部一个核心部门计算了一所重点大学为其提供的硕士学位

教育项目的 ROI。

在上述情景当中，如果需要在项目尚未开始之前就做出价值预测，这样的预测可能吗？可靠吗？容易吗？如果客户主动提出对价值进行预测，你又将如何应对呢？你将选用何种方法呢？如果你能够经济并可靠地预测项目价值，这又将为你的商业计划书带来哪些好处呢？有助于你争取到项目吗？

这本书中介绍的相关内容将有助于回答上述问题，同时还能够为你所撰写的商业计划书获得通过赢得战略优势。在项目尚未实施之前便对项目能够获得的价值进行预测是可行的，而且有时这正是客户所要求的、暗示的甚至是商业计划书中必不可少的组成部分。这种预测项目货币收益的方法体系已经成为使用最为广泛并且能够充分展示和预测项目投资价值的重要工具。

项目价值类型

项目价值是由利益相关者的视角共同决定的，可能包括组织价值、精神价值、个体价值以及社会价值，等等。具体类型是由其中的顾客、纳税人或者其他利益相关者共同界定的。在市场经济中，价值被界定成为利益相关者做出的经济贡献。

即使项目的初衷是改善社会、环境或者经济形势，人们也在寻求通过合理配置资源创造更大的货币价值，使得初始投资能够得到相应的补偿甚至获得超额收益。汇报完成项目的数量、所涉及的参与者和志愿者人数或者通过融资获得的资金总额等做法已经无法满足目前项目实践的需要。在很多案例当中，所有利益相关者都对项目结果充满期待，无论是管理高层、利益相关者、监督管理人员、纳税人、项目设计者甚至项目参与者，他们都更看重项目结果所能带来的货币价值。

项目货币价值的重要性

虽然有人认为我们太过关心项目的经济价值，但是毋庸置疑，正是经济（或者说货币）的调节作用帮助组织和个人服务于更加崇高的目标。货币资源是有限的，但是既有可能实现货币价值的最大化，也有可能被严重低估或者滥用，因此组织和个人需要决定如何合理高效地配置这一资源。为了确保好钢能用在刀刃上，我们需要将资金配置给那些回报更高的项目。

例如，流程改造项目的初衷是提高整个流程的效率，而这个项目也确实做到了这一点，这时就有人站出来宣布项目获得了圆满成功。但是如果项目成本远远超过效率提升带来的相关收益，那么此时是否带来了组织价值的增加呢？较少的投入能否取得同样甚至是更好的结果，或许还能实现正的 ROI 呢？能否在项目审批之前就发现这一问题呢？我们应当经常通过类似问题全面评估项目成果，而检查是否完成所有活动已经不再是衡量项目结果的唯一指标。作为新一代的决策制定者，需要重新界定“价值”这一概念，而且最好能在项目审批之前清楚地了解到。

“展示项目价值”的演进

图 1-1 描述的是“展示项目价值”演进的整个过程（Philips & Philips, 2007）。早期阶段，“展示项目价值”意味着利益相关者希望看到实际数据（如数量和指标），但是这一项目早期阶段很快过渡到“跟我说说能赚多少钱”，即希望知道财务报表将发生哪些变化，但此时仍不能证明项目是否真的为组织增加了额外价值。虽然我们在潜意识中都假设新增价值与项目是相关的，但这一假设必须让位于能够被证明的、证据确凿的真实联系，因此“跟我说说实际能赚多少钱”阶段的目的是求证这一联系的可靠性，但是这仍未回答利益相关者最关心一个问题：“商业计划书中获得的货币收益是否高于相应的成本？”正是这一问题催生了“展示项目价值”演进的最新阶段：跟我说说实际能赚多少钱，并且让我相信这项投资是物超所值

的。另外，就新一代项目发起人而言，价值已经不仅仅是简单的数字：价值是确保组织作为一个有机体系的重要基石。因此，利益相关者对价值的不同定义直接决定了我们报告价值的具体形式。

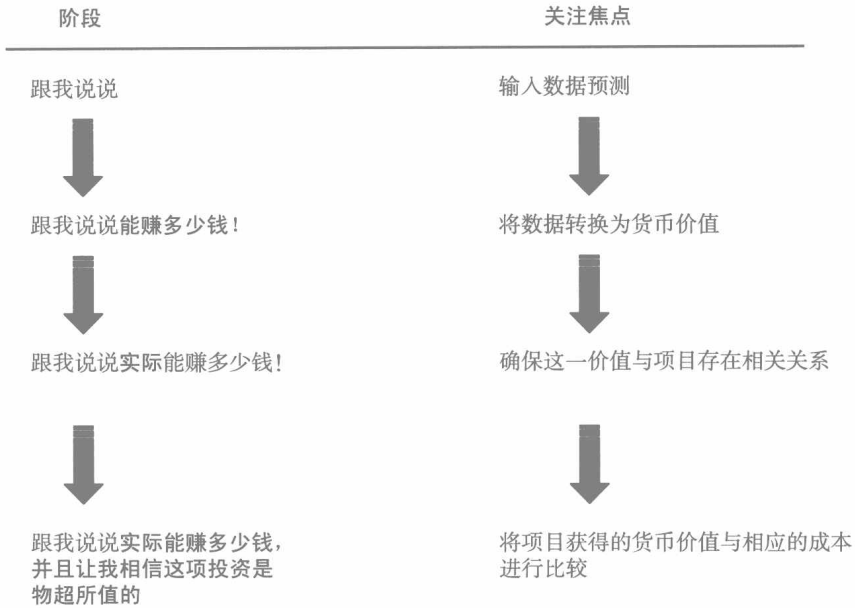


图 1-1 “展示项目价值”是如何演进的

重新界定项目价值

人们审视项目价值的视角和组织环境的急剧变革使得人们不得不重新定义价值的内涵和外延。项目价值并不仅仅是简单的数字，而是由不同数据点构成的完整体系。项目价值不但需要平衡定性与定量数据，同时还需要兼顾财务和非财务视角；反映价值的数字既要能反映像活动这样的战术性问题，也要能够反映像 ROI 这样的战略性问题；项目价值获得应当反映在不同时间框架内的变化情况，而不能仅仅是聚焦在某一个简单的时点上；项目价值数据必须能够反映重要利益相关者们共同关注的价值体系；项目构成价值的数据来源必须是可靠的，最好采用“成本—效益”分析法；项目价值必须是以行动为导向的，促使参与者进行必要的调整和变更。通过

重新界定项目价值，我们能够获得一个较为均衡全面的项目价值定义，具体包括以下内容：

- 做到平衡，同时使用定性数据和定量数据；
- 包括财务视角和非财务视角；
- 反映战术性问题和战略性问题；
- 代表不同的时间框架；
- 令所有关键利益相关者满意；
- 保持搜集和分析过程的一致性；
- 基于保守原则；
- 来源可靠；
- 价值发掘过程更有效率；
- 号召大家马上采取相应的行动。

对于不同项目而言，在保持预测流程一致性的同时还需要制定相应的预测标准以确保预测结果之间具有可比性，而且这一标准还必须能够获得较为保守的预测结果以方便与决策制定者进行有效的沟通。这本书中介绍的 ROI 方法体系能够满足上述所有要求，它能够全面预测或者基于八类数据回答“新价值”定义中所关注的各项问题：反馈、学习、实施、影响、货币收益、成本、投资收益和无形收益。

为什么是现在

在过去的十多年中，很多人都要求在“商业计划书阶段”就对项目影响预测给予更多关注，其中就包括财务贡献和 ROI。这些要求对过去定义项目成功的老套方法提出了巨大的挑战。

项目失败

几乎每个组织都曾遇到过不太成功的项目：项目偏离既定计划、成本超支或者无法按期交付项目成果。由此引发的项目灾难，不但存在于商业组织中，还见诸于政府和非营利机构当中，由此带来的损失是难以估量的。有时我们甚至故意将这些损失掩盖起来并束之高阁，但是这还是无法否定那些既定的事实，他们就在那里，而且数量要远超过我们所能容忍的范围（Nickson & Siddons, 2005）。一连串的项目失败使得人们开始关注如何在项目实施前、项目过程中、项目完结后预先评估项目或者项目群能否成功。通过总结失败项目，我们知道只要做到以下几个方面就能有效避免项目失败：

- (1) 项目存在从一开始就有其合理性；
- (2) 开始阶段就制订详细的计划；
- (3) 在项目方案制定之前就对项目价值进行预测；
- (4) 在项目全生命周期内收集、整理、分析各种数据以确保项目实施过程与既定计划保持一致；
- (5) 通过开展影响分析详细评估项目贡献。

不幸的是，这些步骤要么被人们有意无意地忽略掉，要么根本就没有被完全理解，要么大家故意视而不见、听而不闻，因此，人们更加强调不同利益相关者在整个项目过程中所肩负的责任问题。在这本书中，将详细介绍以成功为目标，以价值增加为宗旨的商业计划书应如何开发需求、制订计划并做出必要的预测。

项目成本

项目成本仍旧面临持续上涨压力，而成本一旦上升，本该作为这一项目的预算就有可能成为其他项目争抢的对象，因为他们都在试图证明自己能为组织带来更大的价值。在商业竞争中，曾经被视为无足轻重的项目成

本被看做一项战略投资，一种需要仔细权衡的资源配置行为。以企业中的学习和开发活动为例，这些活动无疑是重要的，尤其是在向员工传授知识和技能过程中更是如此，但是，如果放在 20 年前，企业管理者会认为这是一笔无关紧要的成本支出。而现在美国所有企业每年与组织学习和组织开发活动直接相关的成本已经超过了 1 000 亿美元，少数大型跨国公司每年甚至拿出多达 10 亿美元开展与此相关的各项活动。就像我们能从数字中看到的那样，有关学习和开发方面的投入不再被视做无关紧要的花费，而是被看做一项重要的战略投资，而且很多管理者都对这一投资所能带来的回报充满期待。

这一转变同样适用于 IT 技术。虽然很多年前大家就认为对 IT 技术进行投资是绝对必要的，但那时它只在企业支出中占有很小的比重，而如今 IT 技术方面的投入已经被视为最重要的战略投资之一。以联邦快递公司为例，在那些挑剔的观察家眼中，通过卡车和飞机运送包裹的联邦快递公司肯定算不上什么技术复杂性企业，但正是在 IT 技术帮助下，这家公司每天能够实时追踪 600 万个包裹的具体位置和状况，高效协调分布在 220 多个国家和地区数十万员工以及由他们负责的 677 架飞机和 9 万多台车辆。在联邦快递，活动是按照分秒计算的，因此技术上的任何偏差都会带来灾难性的后果（Colvin，2006）。正是鉴于 IT 技术所发挥的重要作用，公司每年分配给相关活动的预算多达 10 亿美元，这也使得很多管理者开始对他们另眼相看。

对于很多政府而言，“少花钱多办事”是他们的首要准则，而且持续的经济危机导致政府财政收入大幅减少，因此在编制预算时更是捉襟见肘。为了合理控制预算，政府部门需要确保花出的每一分钱都能实现项目价值的最大化，因此对于那些无法带来任何价值的项目要么一概不予考虑，要么进行必要的修改以获得额外的价值。这种压力迫使所有政府官员不得不对政府活动的成本进行有效的管理，并且只批准那些能够实现社会价值最大化的项目。奥巴马总统在其就职演讲中也曾做过类似表述：

今天，我们的问题不在于政府的大小，而在于政府能否发挥作用——政府能否帮助家庭找到薪水合适的工作，能否给他们可以负担得起的医疗保障并让他们体面地退休。哪个方案能给予肯定的答案，我们就推进哪个方案。哪个方案的答案是否定的，我们就选择终止。而掌管纳税人税金的人应当承担起责任，合理支出，摒弃陋习，磊落做事，只有这样才能在政府和人民之间重建至关重要的相互信任。

责任趋势

无论是过去还是现在，世界上任何一个组织都在着重强调责任二字：几乎所有部门、流程、项目或者初始活动都被冠以更高标准。组织中不同的部门都在试图通过展示或者增加新价值以证明自己在组织中的地位和作用，究其原因还是希望为自己所在的部门争取更多的预算支持。例如，研发活动在与传统的企业管理过程（如销售或生产）进行竞争时就需要通过货币指标证明自己存在的合理性，毕竟这些管理过程已经在过去的一百年中通过货币指标有力地证明了自身存在的价值和意义。

作为商业计划书撰写工具的 ROI

部分项目发起人一开始就要求计划书中必须包括与价值预测相关的各种问题，而且他们会在项目决策过程中将这些信息作为重要参考。如果在计划书中缺少对项目价值的预测，将严重影响到评估原则的可信度，甚至将评估过程引向徒劳。其实很多项目发起人也深知价值预测过程中可能面临的种种困难，所以他们希望选用那些能快速判断其有效性的实用方法。在这种情况下，相关流程是否可靠，能否经得住时间考验以及能否满足管理高层和高级经理人的要求就显得尤为必要。更重要的是，这一工具必须能够有效预测项目价值，而本书中所介绍的方法能够完全满足上述需要。