

企业计划 战略管理的方法

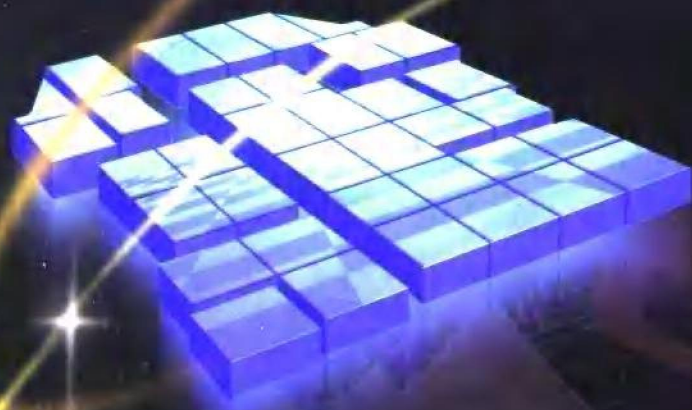
BUSINESS PLANNING

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

(京)112号

This edition of Richardson: Business Planning 2nd edition is published by arrangement with Pitman Publishing, a Division of Pearson Professional Limited, London

© W Richardson 1992

图书在版编目(CIP)数据

企业计划:战略管理的方法/(英)理查森(Richardson, B.)著;吴维库等译. —北京:高等教育出版社, 1999

书名原文: Business Planning: An Approach to strategic Management

ISBN 7-04-007439-7

I. 企… II. ①理… ②吴… III. 企业经济 - 经济计划 IV. F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04998 号

书 名 企业计划:战略管理的方法

作 者 Bill Richardson Roy Richardson 著

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号 邮政编码 100009

电 话 010-64054588

传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

经 销 新华书店发行所

印 刷 北京印刷三厂

开 本 850×1168 1/32

版 次 1999年5月第1版

印 张 10.875

印 次 1999年5月第1次印刷

字 数 270 000

定 价 17.80 元

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

内 容 简 介

本书以案例形式向读者深入浅出地介绍了企业战略管理中的概念、理论和方法。内容既包括传统的战略计划的基本过程及职能部门计划,同时也介绍了一些比较新的战略管理技术,诸如把企业作为反映各方利益的政治舞台来分析、生产率计划和创新计划、战略实施中的目标管理、企业伦理、战略联盟,使命管理创建质量型和反应型的团队文化、应变计划和突发事件计划等。

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



第一版前言	2
第二版前言	5
1. 企业计划和战略管理导论	1
计划、决策及个人成功	2
基本组织战略——战略主题	4
当今环境下的关键计划问题	5
完整的企业计划系统	6
定义战略管理	9
战略制定过程模型	10
战略管理的贡献和局限	14
战略计划成功的应变方法	16
2. 环境变化的影响和企业计划的重要 作用	19
组织在社会中的开放系统观	19
动态、多样性、困难及危险	21
在现代环境中制定实现目标的计划	31
3. 期望计划	35
组织与计划的理论基础	36
利益相关者、期望和代理支付	36
以组织理论为基础的战略管理模型	38
作为政治场所的组织	44
组织内部的目标系统	51
利益相关者的满意循环:使每个人受益	53
企业道德、社会责任和战略管理	54
与利益相关者分析有关的问题	58

期望计划的步骤	60
4. 公司计划和竞争定位: 战略分析	68
期望分析	69
环境性质分析	70
环境结构分析	73
机会和威胁排序	81
资源分析	82
优势、劣势和特殊能力排序	85
战略分析: 结论	86
5. 公司计划和竞争定位: 制定、评价、选择和实施战略	90
产品/市场开发	90
竞争战略	97
通过合作获得竞争优势: 从合资经营到战略联盟	102
战略制定和实施	114
政治性讨价还价战略	120
形成多个战略方案: 头脑风暴	121
评价潜在的战略并选择发展模式	122
公司计划: 战略制定、评价和选择	130
6. 应变计划	134
什么是应变计划, 为什么需要应变计划	134
假设、不确定性和风险	135
风险情况下的战略	137
应变计划的成本	138
应变计划的三个步骤	140
7. 管理计划: 营销控制和管理职能	142
什么是管理计划	142
通过职能计划进行管理	144
营销职能和营销控制的方法	147
生产职能	155
财务职能	161
人事职能	162

通过职能计划进行管理:结论	164
8. 管理计划:使目标付诸实施	172
组织的目标层次	172
开放或封闭的目标、陈述性或付诸实施的目标	175
差距分析	176
目标管理(MBO)	177
实施目标管理	185
管理计划——职能和目标的作用:结论	187
预测的方法和技术	188
9. 管理计划:多样化组织的管理——实施远景管理	195
创建多样化企业的压力	195
如何成功地管理多样化组织	197
多样化组织的管理:结论	208
10. 生产率计划	210
有效性、效率和生产率	210
生产率计划的理论基础	211
生产率下降的原因及标志	213
改进生产率的基本战略	216
提高生产率的计划	218
降低成本	226
创造贡献	229
生产率与定量技术	232
生产率与信息	235
生产率与人	236
生产率计划:结论	237
11. 团队文化计划:创建高质量组织	241
公司计划与团队文化的渐进性	242
什么是团队文化计划	245
组织的内容和组织“适应”的概念	245
质量和团队文化	248
质量与战略	249

质量、激励系统和激励理论	255
12. 团队文化计划:创建反应型的团队文化	262
总裁、领导和领导理论	262
“现代领导者”的模式	265
员工及其岗位计划	275
创建反应型团队文化	282
团队文化计划:结论	284
13. 创新计划	288
为什么要制定创新计划	288
建立全公司范围的创新文化	290
通过组织重构建立独立的创新职能部门	291
聘用关键人才以确保创新部门的成功	292
激发创新的积极性	295
创新过程控制	299
把创新职能融入创新型公司	301
创新计划:结论	301
14. 突发事件计划	308
突发事件日益增加	308
突发事件的主要方面	310
突发事件计划的有效性	316
完整的计划——突发事件与战略成功	323
突发事件计划:结论	324

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;

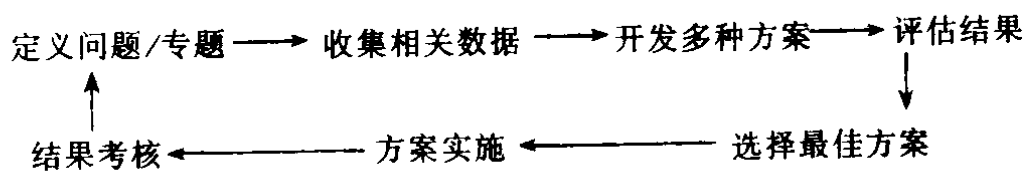
(c) 旨在达到预想的结果(目标);

(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、非卡特尔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。

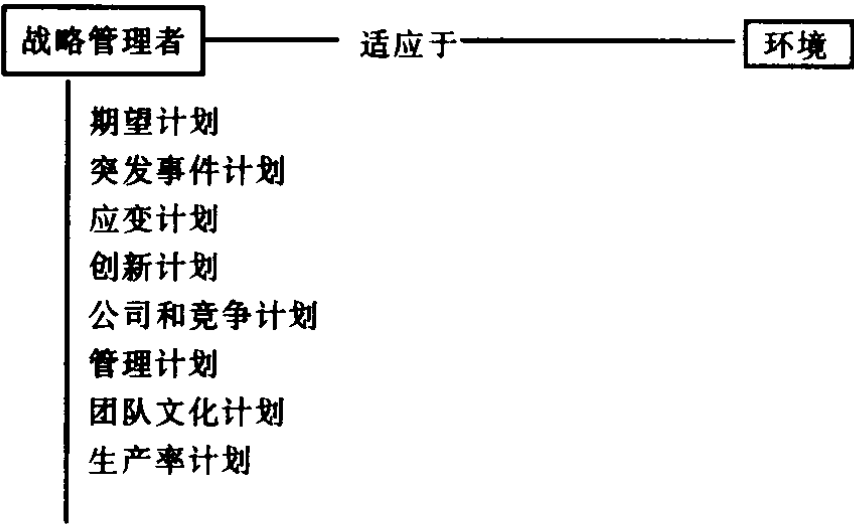


图 1.2 在完整计划系统与战略适应中战略管理者的中心地位

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。