

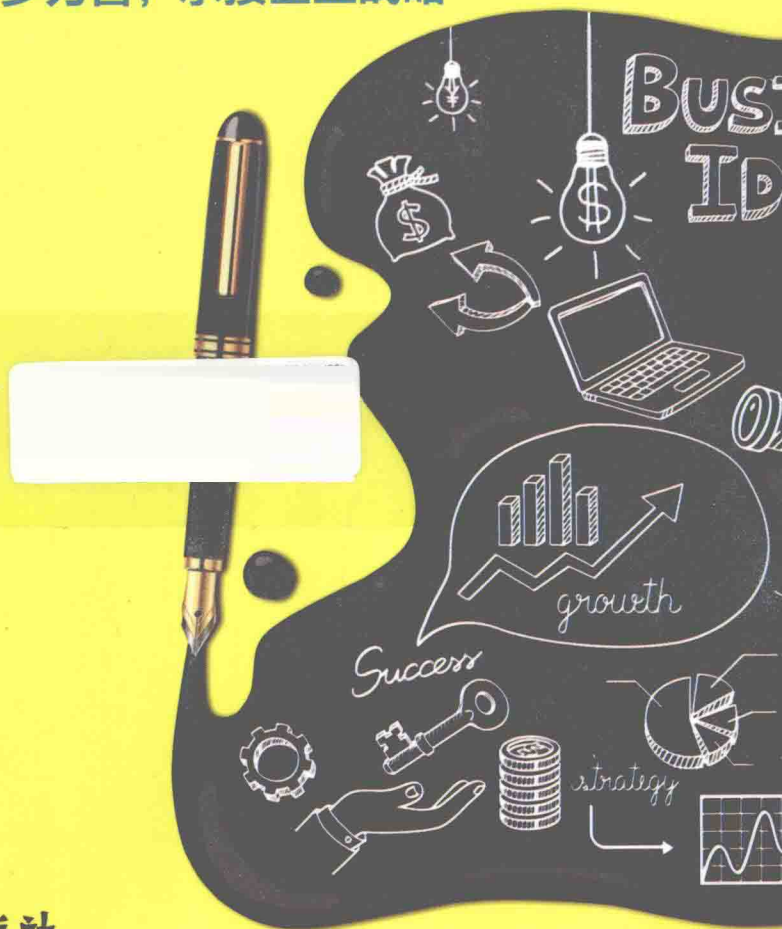
中层规划指引手册

——做好规划的行动清单

王胜男 林世华 王彬沅◎著

做好规划有章可循

七步行动清单，步步为营，承接企业战略



廣東旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦享人生

中层规划指引手册

——做好规划的行动清单

王胜男 林世华 王彬沅◎著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目(CIP)数据

中层规划指引手册 / 王胜男等著. —广州: 广东旅游出版社, 2014.9
ISBN 978-7-80766-920-3

I. ①中… II. ①王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第174569号

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路483号华南农业大学公共管理学院14号楼3楼 邮编 510640)

邮购电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京嘉业印刷厂

(北京市大兴区黄村镇李村)

787毫米×1092毫米 16开 13印张 176千字

2014年10月第1版第1次印刷

定价: 32.00元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书

前言

无规划勿行动，无预算勿开支

每年的9到11月，是大部分世界500强公司筹划及落实下一财年各项业务规划及财务指标预算的季节。每个利润中心或是成本中心的管理者都要参与到这项浩荡而严肃的工作中去。

这个每年例行一次的任务要求世界500强的职业经理人们，既要根据所辖业务单元本财年前三个季度的环比业务情况，对下一年市场、人员、财务等多项情况做出预测，还要在明确公司下一年度整体战略的情况下，部署和落实本业务单元下一年需执行的重点工作；既要充分分析本业务单元的实战能力——因为这会关系到本部门下一年度的考核指标的设定——又要和上级分派任务的负责人讨价还价，从而保证下一年的指标能够尽量公平合理。

因此，在这一时间段里，会议密集，讨论和争辩集中。世界500强的精英们见面时，彼此都会调侃对方带着一张“处心积虑”的“预算脸”。

其实，世界500强之所以能强，除了诸多的被商学院分析过的因素外，上述业务规划模式，也是充分保证其组织执行结果的核心要素之一。

试想，在公司总体战略明确的前提下，每年至少投入3个月的时间，全公司管理层全员参与，全方位地动员所有业务单元来对照公司整体发展战略分解相应的目标，后续还有相关绩效考核机制跟进此规划内容的执行和落地，这种做法，正应了中国的古话——“谋定而后动”，为公司下一年度的业务发展做了实实在在的统筹安排。未雨绸缪，使其能跻身世界500强之列。

相比之下，我们常见的一些企业和企业管理者，在谈到规划的时候，往往觉得无从下手。他们的理由很多，比如“计划不如变化快”“没人会做”“先进的管理工具和咨询公司太多了，不知道选哪个好”……

这些提到的原因都是客观事实。而且按照中国人的习惯，公司小的时候，好多人也不觉得组织需要什么规划，人都数得过来，事情也基本看得见，哪还用得着大费周章谈什么规划呢？

其实，在市场环境瞬息万变、竞争趋势时不我待、信息传递飞速发达的今天，规划并非只对大公司才重要。

比如，现在网上购物非常盛行，而与之蓬勃共生的是快递行业，若将前者称为高科技产业的话，那后者无疑应该属于劳动力密集型产业，这两类企业若想在今天的商业环境中求得一席之地，都需要在商战中做到“战而有略”。

不知道你是否想过：网络购物的人，通常最怕的是什么？

在回答这个问题之前，我们先来看一下网络购物与进商店买东西的区别在哪里。

进商店购物，挑选好东西付了钱，提走就可以了；而网络购物，选好物品，下了订单，要花时间等待物流公司将物品送达后，方可享受到购物的喜悦。所以，常在网上买东西的人，最怕的就是左等右等等不到东西，或者，东西来了，却破了或是脏了。虽然有退换货机制，但是几经周折，当初买东西时的兴致已经失掉了大半。

因此，无论是对于提供网上购物平台，诸如阿里巴巴这样的公司，还是那些在网上开店的个人店主，选择能保证物流速度的快递公司，是决定其客户满意度和业务规模增长的关键。而他们的这一需求，实际上客观地决定了

快递公司的战略定位和竞争中的生存出路。

作为网络购物产业的下游，快递公司如果想在激烈的竞争中博得一席之地，就必须对诸如接什么类型的单、在什么地域范围内承接业务、如何保证客户的快件传递迅捷有效地完成、怎样提高客户满意度等方面多下工夫，因为只有这样，才能换来后续持久的生意。

而若想保证上述目标能够清晰有效地被文化程度不同的所有快递员们所执行，规划无疑至关重要。而再好的规划，最终还是要通过员工在劳动中的执行才能到位。同时，想要保证快递员手中快件的传递信息能够被那些天天在网上“转悠”、随时想知道自己订单状态的网购者们及时知晓，还要借助相关信息化工作来及时回馈物流的当前具体状态。

所以，套用托尔斯泰描述家庭的名言“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”来谈规划，我们可以讲，成功的企业在规划问题是相似的，即都要有持之以恒的规划来保证竞争优势，而没有规划的企业想成功，在当今的竞争环境下几乎不可能。

那么，若想做好规划，对规划者个人有什么建议吗？

回答是肯定的。

作为企业的各级管理者，也许你并非董事长或总裁，没有机会直接参与公司整体战略的制订及持续优化，但对照自己的本职管理岗位，要想执行和完成好公司安排的各项工作目标，有效带动团队步步为营、年年前进，做好规划是前提。而要制订出有效的部门工作规划，除了要充分理解部门内外和工作相关的要素外，还需要规划者个人养成结构化思考的思维习惯。

结构化思考也叫做结构化思维，是各类咨询顾问常用的思维方式。简言之，即是以终为始，先设定相关工作任务的目标，然后按照目标，结合现有资源进行逻辑分析，从而得出行动计划的思维过程。

其实结构化思维并非咨询顾问的专利，下面借助一个关于军队作战的情境，来说明这个问题。

大家都知道，现代战争中，军队一旦犯错误就意味着什么。因此，美军

实施了一套标准化AAR行动后评估系统，以帮助军队不犯同样的错误。标准化的AAR系统过程是这样的：在上到团级、下到普通士兵的作战任务中，每一步都必须回答以下问题——目标是什么？实际完成得怎么样？取得的成绩是什么？哪些做得好？如何改正失误？……这些问题要经过讨论，并且要有专门的记录。这样，通过AAR系统收集结果数据，从中提取精华并形成学习材料，全军共享。这些数据，既使军队犯错误的可能性降低，又为未来的作战计划提供充实的分析材料，并做好最充分的能力准备。

军事战役最能体现结构化思维的精髓所在。因为战役的目标是夺取胜利，为了保证此目标的实现，作战者需要充分分析可能发生的情况及自身兵力的优劣势，由此针对不同情境，匹配相应资源及行动计划。为了保证行动计划万无一失，在相关的情境计划基础上还要展开必要的演练，从而不断修订战略战术，确保“招之即来，来即能战”的作战效率。每一场战役胜利的取得，都离不开战前目标、资源、行动计划的结构化分析和演练过程。

若想如百战不殆的将军一样，让自己和本部门在日常经营活动中有条不紊地打好每一场“战役”，办法只有一个，即在每一场“战役”之初，运用结构化思维的指导思想做好规划，按照目标，分析内外部环境因素，同时结合自身条件来判断需要匹配的相关资源，从而实现对总体结果的执行保证。在运用结构化思维的过程中，要特别注意两个基本原则：

一是以终为始。

即在分析问题的过程中，始终坚持以最终目标作为指导我们理清思路的基本原则。这好比写一篇文章，我们首先要确定文章的中心思想，然后围绕这一中心思想划分段落，寻找可以说明各段落要义的相关论据来分步呼应，最后实现通篇支撑，说明中心思想。

二是“相互独立，完全穷尽”。

在按照目标分析资源及分解计划的过程中，要坚持以“相互独立，完全穷尽”的原则分析问题。这个原则，源自麦肯锡顾问芭芭拉·明托发明的MECE（mutually exclusive collectively exhaustive）分析法，此分析法实际上就是不用不重叠、不遗漏的原则来理清思路。

仍以写文章为例，当确定要表达的中心思想后，我们可能找到若干个论据来支持中心思想，只有尽可能不重复地找全相关论据之后，我们才能判断最终选择哪几个论据最有说服力，从而实现对中心思想的严密支撑和说明。

正因为商业环境是错综复杂的，所以作为商业组织中具体业务部门的负责人，更需要持之以恒地运用结构化的思维方式，借助科学的方法，在每一场阶段性“战役”之前，未雨绸缪，做好规划，从而保证按照既定目标完成战略性阶段任务。

因此，有人说：“想赢得商战的胜利，先赢在商战的规划。”

像公司的战略规划一样，部门规划也有一些可供参考的流程方法。本书将在公司中长期战略确定的情况下，以一年为一个规划周期，以公司内部各部门为规划主体，介绍部门年度规划的一般流程。

目 录 /CONTENTS

前言 无规划勿行动，无预算勿开支 / VII

引 言 为什么要做部门规划

-
- 规划有两重功能，一是连接目标和具体行动，二是连接企业目标和部门目标。
 - 部门规划七步法是一套“规定动作”，一定要先知道做什么，然后知道如何做。
-

一、部门规划的作用 / 3

二、如何开好规划会议 / 6

三、部门规划七步法 / 10

【规划自我评估一】部门规划环境 / 13

STEP 1 理解企业战略

-
- 部门规划不是凭空产生的，它根源于企业的战略规划。
 - 制订部门规划，首先要明确部门在企业战略规划中的定位。
 - 理解了企业战略对部门规划的引领作用，就为部门规划指明了方向。
-

一、掌握公司级战略规划的内容 / 17

二、明确部门在企业战略规划中的定位 / 28

三、理解企业战略对部门规划的引领作用 / 31

四、重新审视自己，树立当家意识 / 34

【规划自我评估二】企业战略重点 / 39

【规划自我评估三】企业定位 / 40

STEP 2 战略执行回顾

-
- 制订一个真正务实的部门规划，应当从回顾开始。
 - 部门年度战略执行情况的回顾流程是：年度部门规划要点回顾—年度目标实现情况分析—年度主要工作盘点—年度工作整体评价。
-

一、战略执行回顾的意义和作用 / 45

二、战略执行回顾流程 / 47

【规划自我评估四】战略执行回顾 / 53

STEP 3 确立部门目标

- 部门目标的来源：由企业战略目标和年度经营目标分解，由部门职责、职能产生，由部门内外客户的需求决定，由部门存在的问题和不足形成。
- 理想的目标具备的特征：上下认同，具体，可度量，可实现，相关性，有时限，“跳起来，够得着”。

一、确定部门目标的来源 / 57

二、设计部门目标体系的维度 / 59

三、选取部门业绩指标 / 62

四、如何制定出理想的目标 / 73

【规划自我评估五】愿景目标能力 / 77

STEP 4 做好环境分析

- 环境分析既包括企业环境分析和部门环境分析，又包括内部环境分析和外部环境分析。
- 运用 SWOT 分析法，可以认清部门的优势和劣势，寻找部门发展的机会和阻碍部门发展的威胁，为部门提炼战略规划做出导向。

一、什么是环境分析 / 81

二、外部市场环境分析 / 82

三、企业整体情况分析 / 90

四、部门内部环境分析 / 94

五、运用 SWOT 分析估计环境态势 / 97

【规划自我评估六】外部环境分析 / 108

【规划自我评估七】内部环境分析 / 109

STEP 5 选择部门策略

- 部门策略描述了怎样才能实现部门规划目标，指导部门如何安排与使用人、财、物等资源。
 - 部门策略制订流程：目标定位—收集情报—制订和评估策略—制订行动计划。
-

- 一、部门策略的含义 / 115
- 二、运用 TOWS 矩阵制订部门策略 / 118
- 三、运用 OGSM 模型制订部门策略 / 122
- 四、运用关键成功因素法制订部门策略 / 124
- 五、如何制订出有效的部门策略 / 127
- 六、部门风险应对策略 / 135
- 【规划自我评估八】制订策略 / 137

STEP 6 制订工作项目与进度计划

- 工作项目的主要特征：目标单一性、连续性、独立性、资源有限性、实施一次性、不确定性、时限性、结果的不可逆转性。
 - 工作计划的特点：预见性、指导性、可行性、变化性。
-

- 一、部门工作项目的主要内容 / 143
- 二、确定部门工作项目 / 146
- 三、如何进行部门工作项目的立项 / 149
- 四、工作计划的主要内容 / 156
- 五、制订项目工作计划 / 157
- 【规划自我评估九】项目计划 / 167

STEP 7 协调资源配置

- 部门岗位设置要保证部门所有职责都有岗位承接，要因“责”设岗，而非因“人”设岗。
 - 部门规划能力高低的标志之一，就是能否做出合理的、符合发展战略的、能有效指导绩效考核的年度预算。
-

一、部门组织优化 / 171

二、部门预算的主要内容 / 177

三、如何编制部门预算 / 181

四、对预算的执行进行监控 / 186

【规划自我评估十】资源保障 / 188

引 言

为什么要做部门规划

- 规划有两重功能，一是连接目标和具体行动，二是连接企业目标和部门目标。
- 部门规划七步法是一套“规定动作”，一定要先知道做什么，然后知道如何做。

一、部门规划的作用

每一年，许多公司都要制订和启动新的年度战略规划，公司每个部门的规划也随之提到日程上来。

但是，我们发现一个奇怪的现象：绝大多数企业的各个部门都有自己的年度部门规划，而绝大多数部门又都没有自己的年度部门规划。这看起来好像矛盾，但事实确实如此。

很多公司的各个部门每年都制订规划，销售部有每年、每季度甚至每个月的计划，财务部、人力资源部、研发部、生产部等部门也都有各自的规划。但仔细研究，这些规划就好像“分蛋糕”一样，今年某个部门想做一个大“蛋糕”，部门几个主要负责人凑在一起一商量，各自认领自己应该负责的那一部分，到了年底，大家把自己做好的“蛋糕块”拼在一起，整个大“蛋糕”就算做完了。

更有许多部门的负责人认为，做规划就是填填空、写写字，将部门规划作为走形式的文案工作不予重视，常常是“拍脑袋规划，拍胸脯决策，拍屁股走人”。

企业竞争就像是长跑比赛，短期来说可能你的对手会用各种招数暂时超越你，可是从长期来说，只要你总体上步伐稳定，稍快一点，就能取得最后的胜利。因为你对每一件事都比别人想得多、想得清楚，这样就能做得踏实、做得快，而年度规划实际上就是在保证我们做到这些。

制订规划的能力，代表组织整体的竞争力。《孙子兵法》有云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”其中的“庙算”，就是出兵前先比较敌我的各种条件，估算战事胜负的可能性，并制订作战计划。因此，规划不是“猜”出来的，也不是“定”下来的，更不是“商量”好的，真正的规划，是“算”出来的。

一年之计在于春，做好部门的年度规划工作，不仅能使部门的工作有计划、有效率地进行，更重要的是，能做好部门的定位，将部门的工作与公司的战略紧密地联系在一起，使本部门更容易获得高层管理者的重视，使部门和个人更容易得到发展。另外，通过部门规划可以提升部门的整体形象和部门负责人的个人形象，使部门成为公司的关键部门，部门领导人的个人发展也一帆风顺。

因此，作为中层，必须学会如何制订规划，如何执行规划。

传说中的寒号鸟，夏天的时候，全身长满美丽的羽毛。它认为凤凰也不如自己漂亮，于是成天臭美，洋洋得意地唱：“凤凰不如我！凤凰不如我！”

秋天来了，大家都忙过冬的事，只有寒号鸟不愿劳动，仍然一个劲地到处展示自己漂亮的羽毛。冬天终于来了，寒号鸟身上漂亮的羽毛都脱落光了，夜里只好躲在石缝里，不停地叫：“哆嗦嗦，哆嗦嗦，明天就垒窝！”等太阳出来了，一照到温暖的阳光，寒号鸟又忘记了垒窝的事。就这样，一天又一天，寒号鸟最终也没有垒成窝，最后，终于冻死了。

如果寒号鸟一早就做好规划，赶在冬天来临之前把窝搭好，就不会冻死了。由此可见，规划的影响无处不在。

我们现在在哪里，我们要到哪里去，需要一座桥来连接，这座“桥”就是规划。同样的，企业目标与部门目标之间也需要一座桥来连接，这就是部门规划。所以规划有两重功能，一是连接目标和具体行动，二是连接企业目标和部门目标。没有规划，就谈不上执行。

规划的制订与执行情况的好坏，往往可以决定工作的成功与失败，乃至整个组织的兴衰存亡。所以，部门规划对于部门管理十分重要，其作用主要有以下几个方面。