

项目
管理
XIANGMUGUANLI

项目管理经典译丛

7 *Seven Steps to Strategy Execution* *Integrating Portfolios, Programs, Projects and People for Organizational Performance*

战略执行 七步决胜法

[美] J.肯特·克劳福德 珍妮特·卡巴尼斯-布鲁因 詹姆斯·S.彭尼帕克 ©著
张 斌 焦英博 ©译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



项目管理经典译丛

7 *Seven Steps to Strategy Execution* *Integrating Portfolios, Programs, Projects and People for Organizational Performance*

战略执行 七步决胜法

[美] J.肯特·克劳福德 珍妮特·卡巴尼斯-布鲁因 詹姆斯·S.彭尼帕克 ©著
张 斌 焦英博 ©译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略执行七步决胜法 / (美)克劳福德(Crawford,J.J.), (美)布鲁因(Brewin,J.C.), (美)彭尼帕克(Pennypacker,J.S.) 著; 张斌, 焦英博译. —北京: 中国电力出版社, 2015.4

(项目管理经典译丛)

书名原文: Seven steps to strategy execution

ISBN 978-7-5123-7121-7

I. ①战… II. ①克… ②布… ③彭… ④张… ⑤焦… III. ①企业战略—战略管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第014750号

This edition arranged with Russo Rights, LLC 10522 Meadow Bridge Lane, Fairfax, VA 22030, USA on behalf of Maven House, Palmyra, VA, USA through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

京权图字: 01-2014-5855

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华

责任校对: 林媛 责任印制: 赵磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年4月第1版·2015年4月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·16.5印张·198千字

定价: 49.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

中文版致谢

我非常高兴能有中文版介绍《战略执行七步决胜法》中的内容。收集到本书的这些想法都是经过多年的研究、理论应用和实践而产生的。我非常希望您可以在书中通过对概念的探讨发现巨大的价值。更进一步的是，我希望您能把这些见解成功地应用到您的组织中去并取得巨大的成功。

我必须向我的公司（项目管理解决方案，项目管理学院和项目管理解决方案研究中心）的同事表示感谢。这些想法的共同开发产生了知识财富，使这本书得以诞生。纳入这些作品中的方法已经被我们组织中的许多咨询顾问、指导老师、项目总监和高管测试和使用过。很多次，他们所表现出的创造力和创新能力给我留下了深刻的印象。

珍妮特·卡巴尼斯-布鲁因继续在她编辑的角色上作出了杰出的贡献！珍妮特神奇地把所有相互关联的调查和实践连结到一起，使其成为一本非常具有可读性的作品。

最后，我要深深地感谢焦英博女士、张斌博士和中国电力出版社。焦女士为这本书翻译成中文投入了很大的热情。我们在中国的分公司——项目管理学院（北京）和合作伙伴维赢韬略（北京）管理咨询有限公司，为

IV ■ 战略执行七步决胜法

中国提供了极具价值的服务和教育，包括很多有关项目管理和项目管理办公室主题的书籍。张博士，感谢你花很多时间把我的思想翻译成中文。我还要感谢来自中国电力出版社的常淑茶女士为本书的出版所做的大量工作。

J.肯特·克劳福德

PMP, PMI 终身荣誉会员, PMA 终身荣誉会员

致谢

将“知识”(knowledge)作为“致谢”(acknowledgement)一词的核心真是再合适不过的了。我们的组织(PM Solutions, the PM College, and the Center for Business Practices)许许多多成员数年的工作、研究和撰写,为这本书的诞生奠定了知识基础。

战略绩效管理(Strategy Performance Management, SPM)模型是由吉姆·彭尼帕克提出的,同时在我们的许多咨询实践中得到了实践的检验。商业实践中心(the Center for Business Practices)从1999年起出版人力和组织方面的项目管理研究和著作,一大批同事在其中撰写了有关组织生命的各种专题。您可以在参考文献中找到他们的名字,我们谨在此表达对他们杰出工作的感谢。

再次感谢珍妮特·卡巴尼斯-布鲁因,她是我们所有书籍的编辑,是她将所有调研和实践的点滴汇集成一部部完整可读的作品。

同时感谢我们的家人,体谅我们因工作而无力全心顾及和陪伴他们,并忍受午夜我们敲键盘的声响。

——J.肯特·克劳福德

推荐序

修补组织的生命系统

组织是“有生命的系统”：它们不是机械的，不应该被当作机器——这是过去 30 年里反复出现的一个观点。这个观点不仅出现在加雷斯·摩根的《组织的形象》(*Images of Organization*)和阿里·德赫斯的《长寿公司》(*The Living Company*)中，也出现在彼得·圣吉的《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)及埃里克·特里斯特的多篇论文里。我们有充分的理由相信他们是对的。任何曾经尝试过对一个组织进行干预的人都知道，当你试图修复组织时，它的反应不会和机器一样。

换句话说，组织在面临变革时，其反应与钟表、汽车、发动机、电话甚至计算机并不一样。组织不会简单地开始改进，或者完全停止工作。相反，组织的反应更像动物、植物、家庭和社会。组织的反应和改变往往让人意想不到，常常与你认为最好的方式方法背道而驰。

不过，如果“组织是生命体”这种观点确实讲得通的话，那么我们还

远未据此开发出有效的组织干预措施。

这其实并不令人惊讶。毕竟，除了国家和教会之外，大型管理组织仅在 19 世纪中叶随着铁路和电报的发展才得以出现。我们从开始理解大型管理组织到现在，也不过是 175 年左右的时间。花费了很长时间我们才认识到它们是有生命的系统。但如果组织真的是生命体，我们应当如何开始研究其运作方式呢？

早在 20 世纪 80 年代，W. 爱德华兹·戴明和其他人就提出“把组织看作一个系统”；吉尔里·A. 拉姆勒和艾伦·P. 布拉奇提出，要管理“组织结构图中的空白地带”。这些学者与埃里克·特里斯特等人一样，关心的是组织中工作与知识的实际流动，包括产品、服务、生产能力、资金及任何最终交付客户的有形成果。事实上，从“质量运动”（Quality Movement）到“社会技术系统”（Sociotechnical System），再到（广泛兴起时期的）“流程再造”（Reengineering），及至“精益生产”（Lean Production），过去的 50 年中一些最有效的组织工作，无一不对过程和工作流程进行干预。

商业实践中心也加入了这场关于组织这个生命体是如何运作的激烈探讨。其战略绩效管理模型就是意在整合公司系统的过程和工作流程的一次“思想实验”。从图像来看，该模型很像由生命物质构成的一个网络或分子；该模型提出通过分解职能之间的人为障碍、消除由于高管办公室和“项目”的不同语言所引起的心理障碍，使价值得以在组织结构图内的空白地带之间更顺畅地流动。和任何模型一样，只有在组织的生命体中有人真正进行过实践，才能证明该模型的正确性。因此，欢迎您，亲爱的读者，来加入这场正在进行的实验。

阿特·克莱纳

《战略与商业》（*Strategy+Business*）杂志主编

前言

为什么我们要做 SPM

差的战略配上好的执行，总是强过好的战略配上差的执行。

——迈克尔·波特

只要你在任何规模的组织中工作过，就一定听到过上面这种说法——甚至你自己就能说出来。公司战略和员工工作之间的脱节，是一个普遍存在的问题。美国人力资源管理协会（ Society of Human Resource Management, SHRM ）和平衡计分卡协会（ Balanced Scorecard Collaborative, BSC ）进行的一项调查发现，被调查组织中有 73% 表示有明确的战略方向……但只有 44% 的组织与须执行战略的员工进行了很好的沟通。所以，《财富》（ *Fortune* ）杂志曾经披露，90% 的管理层战略在执行层面从来没有完成过，这也就不足为奇了。引用一位专家的话，这些公司“就像一个身

体，但它的大脑无法告诉它该做什么”。

无法有效地执行公司战略，是掣肘组织成功的主要因素之一。最近的管理研究和文献完整地记载了战略执行在创造公司价值中的重要性。如果缺乏执行战略的方法，那么花在战略规划上的时间和金钱就会被浪费。因此，有效的执行至关重要：专注于如何使战略生效，才能使组织保持健康运作。

执行：使想法转变成行动

既然执行是至关重要的，那么为什么没有更多的组织来开发严谨的战略执行方法呢？因为这很难完成。将战略转化为现实，需要对管理资源进行持续的投资。这在大型或更为复杂的组织中尤其困难，因为在这些组织中，战略制定者和实施者之间的差距可能非常大。通过研究发现了许多会阻碍战略有效执行的障碍，包括：

- 僵化的流程和组织结构，导致难以适应快速变化的经营环境。
- 绩效衡量工具不当，导致改进实践不佳。
- 战略和绩效的沟通不畅，导致战略不一致。
- 缺乏对战略执行的关注，导致交付成果不佳。
- 缺乏好的变更管理方法，导致执行失败。
- 缺乏战略执行的路线图，导致效率低下、前功尽弃。
- 员工未理解其对执行结果的作用，导致缺乏对成功执行战略的积极性。
- 资源分配欠佳，导致效率低下、错失成功机会。
- 战略管理政策不够清晰，导致理解混乱、决策失误。

如今执行对于公司的重要性，在近来相关的书籍和无数商业媒体报道中可见一斑。许多研究显示了战略执行的能力和成功之间的相关性，另外一些研究聚焦于反面案例，认为战略执行通常不令人满意，失败率多在 30%~90%（参见本书的参考文献）。

最近所有关于执行的探讨中大多认为，将战略计划与公司各层级的工作进行整合，变得越来越重要了——这并不令人惊讶，尽管在大多数公司中，战略是由相对较少的个人来制定的。就像传话游戏一样，大部分信息在通过组织的阶梯向下传递，在不同职能部门之间、不同项目之间流动时可能会丢失。战略执行著作的作者们一致认为，公司必须要有连贯和合乎逻辑的流程，才能将战略转变为行动，在这一点上不能听天由命。

尽管所用术语可能不同，但战略执行著作的作者们对战略执行的关键成功因素大多达成了共识：清晰的目标目的、精确的绩效数据、透明的沟通交流，以及旨在优化组织所有战略活动，而非一次解决一个计划的“系统思考”的视角——这些是“卓越执行”文化的普遍属性。在保持信息在组织的上下流动中，信息技术的角色也至关重要。

乔治·费特在 *DM Review* 杂志中警告称：“下一个十年中，战略执行作为公司获得市场领导地位的关键因素，将会得到更多关注。”在当今快节奏的竞争环境中，仅仅靠董事会来充分进行战略制定（由思想家来做分析、规划、展望）、靠级别较低的实施者进行跟进，是远远不够的。*DM Review* 杂志的另一位专栏作家指出：“近年来，战略制定者和实施者的世界已经融合，因为传统的规划工作已被证明过于昂贵和耗时，而且许多主要的自上而下的战略计划都失败了。今天的挑战是如何把执行构建到战略中。”

对大多数组织来说，这种级别的整合需要真正的文化变革，需要真正的投入来实施流程，需要来自组织各个层级人员的参与，也需要在所有时

间、资源和金钱的投入上采用严格的决策流程。

战略执行尽管会很困难，但并非不可实现。只有一个精心规划的执行方法才能克服这些障碍，得以实现组织战略目标和目的。

战略绩效管理

本书论述的就是这样一个规划方法，并为组织提供一个用于筹划建立战略绩效管理（SPM）的框架。SPM 整合了组织中运营经常不同步的各个方面，以取得业务成功。在 SPM 框架下运营的组织，会把治理和绩效管理与以下 7 个关键领域——对接：战略管理、项目组合管理、项目集/项目管理、结构、文化、人才、信息技术。对于这 7 个关键领域，本书将分章节逐个论述。

这个规划方法基于商业实践中心的研究，并在 PM Solutions 的咨询实践中得以检验。这种方法为组织提供了一个合乎逻辑的框架，帮助组织将战略传递给负责实施的人员和流程。该方法按照组织所选择的战略绩效测量指标，通过持续记录绩效，来进一步构建组织能力。使用 SPM，战略就能够生成真正能带来变革的计划，且使得有用的信息流回到战略规划过程，使决策者能够按照需要来推进业务或改变方向。

SPM 的定义

简单来说，一个组织的战略绩效管理环境中，首先上面有公司战略（包括目标），然后往下传递至业务部门或相关组织实体（IT），这些业务部门相应地制定一致的战略（见图 1）。项目集和（或）项目团队使用项目战略或类似流程，来制定符合业务部门的战略和公司战略。根据目标衡量的战

略绩效反应用于调整 SPM 环境的要素，而一旦发生影响组织战略意图的事件，战略（目标）、项目组合、项目集和（或）项目就可能会改变。战略绩效管理是一个动态的流程，需要在整个战略和目标的层级结构中具备信息共享、协调、有效控制和反馈机制，使组织有效实施其战略。

理解 SPM 需要理解组织目标和战略计划的层级结构。为此，我们开发了 SPM 框架，即一个包括了流程、治理、信息技术、结构、人才和文化的战略组织环境（见图 2）。这些要素必须在战略上保持一致性，从而实现有效的执行。

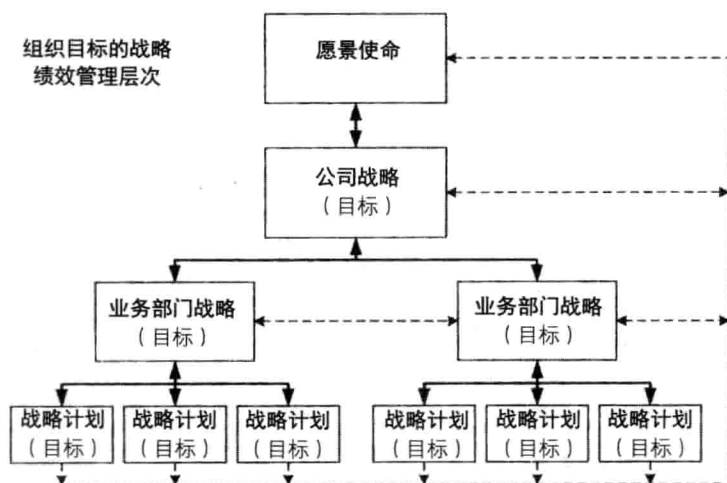


图 1 组织目标的战略绩效管理层次

注：组织目标战略绩效管理层次结构的一个简单模型。该模型显示了战略如何自上而下推动，同时在各业务部门和战略计划（箭头自上向下）之间保持一致。随着战略计划的执行和商业环境的变化，绩效信息自下向上传递，可能需要改变战略和目标，战略也要重新调整（箭头自下向上）。

因此，SPM 是一套全面而综合的流程和工具，它通过良好的项目组合、项目集、项目和绩效管理，使得组织战略得以有效执行。SPM 关注于确保战略组织环境要素的一致性，从而克服影响战略有效执行的障碍。SPM 用

于监控管理团队的一系列战略选择是否正确，以及用于实现这些目标的行动计划是否得以高效执行。

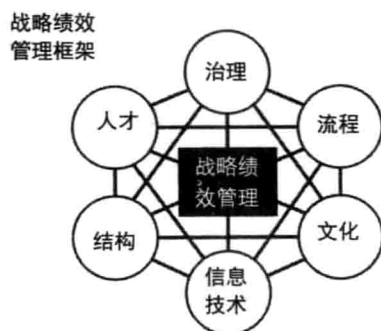


图2 战略绩效管理框架

注：显示战略绩效管理的运行环境有六个要素，分别是文化、结构、流程、治理、人才和信息技术。这些要素高度相关且相互影响。因此，组织的成功需要这些环境因素保持一致性，从而支持战略执行。SPM 关注于整合这些要素，同时整合战略管理、项目/项目集管理、项目组合管理和绩效管理的关键流程。

项目与战略绩效管理的关系

在理想的情况下，组织通过创建战略计划（Strategic Initiative）来执行其战略，战略计划包括项目集和项目组合，是执行组织战略的工具，如图3所示。

然而在实践中，大多数公司远不具备一个能够将多个项目作为一个组合来进行管理的连贯模式，最多是大概知道旗下有多少项目，每个要花费多少成本、雇用多少人员，或谁有资格操作它们，导致战略规划也是凭空幻想。通过对失败的客户关系管理系统的研究证明，对自己的公司缺乏了解，是项目失败的主要原因。不知道自己起始位置的公司，其未来计划就无法建立在一个坚实的基础上，就好比建立在流沙上。此外，其领导层经

XIV ■ 战略执行七步决胜法

常不知道错误在哪儿，也不知道如何鉴别何处需要改善。

看一看平衡计分卡给公司带来的影响，就能得到一些启示。平衡计分卡协会（BSC）强调衡量标准要与战略相联系。“衡量系统和战略之间的紧密连接，”能使非财务衡量发挥远高于一个运营清单的作用，使其成为用于战略实施的综合性系统。这使得项目组合的细节（平衡计分卡创始人卡普兰和诺顿所说的“战略计划”）对公司的战略思考者而言，第一次变得如此重要。

同时，战略协调能解决一些棘手的项目管理问题。许多研究认为缺乏高层的支持是项目失败的关键因素。项目经理抱怨说，他们的项目得不到所需要的资源。达到项目管理标准（时间、预算、规范）“成功”完成的项目却被认为是失败的，就是因为没有解决业务需求。一个公司如果把战略规划与项目组合选择和项目执行联系起来，那么这些问题就能得以缓解。

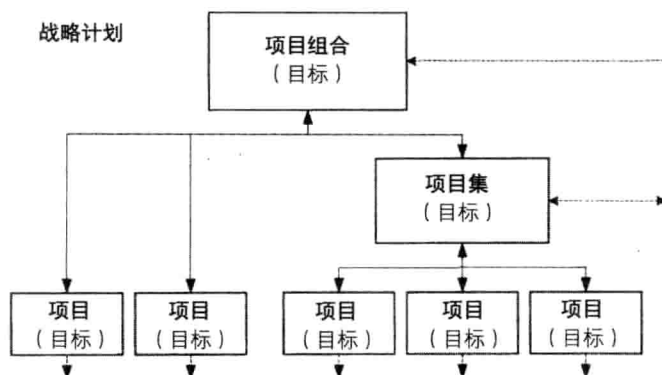


图3 战略计划的构成

注：战略计划包括任何数量的项目组合、项目集和项目。再次提请注意，项目、项目集与项目组合之间的战略协调（箭头自上向下）是必不可少的，绩效信息（箭头自下向上）为决策流程提供有关组成项目集和项目组合的项目相关信息。另外，项目战略和目标与战略绩效管理框架中自下而上的各个层级必须是相互联系的，并且须在战略制定期间确定组织的能力时加以考虑。

战略与项目：研究的结果

为了确定公司战略与项目组合管理的整合能在多大程度上推进组织成功，商业实践中心于 2005 年 11 月针对各类组织进行了一项调查。

中心对战略执行、项目组合、项目集、项目和绩效管理的管理文献进行了广泛的回顾，总结出一系列项目与战略协调方面的最佳实践。这些最佳实践根据 SPM 框架进行编排，受访者根据其使用各项实践的频繁程度在 7 分制量表中打分。

同时，受访组织根据与绩效相关的衡量标准进行自评。我们主要使用项目绩效测量和组织绩效测量这两种绩效测量来评定一个组织的运行是否达到了高绩效标准。出于对战略和项目调查分析的目的，我们使用以下 8 个衡量标准来测量项目和组织绩效。

- 战略执行绩效。
- 股东满意度。
- 组织财务绩效。
- 战略一致性。
- 项目进度/预算绩效。
- 项目客户满意度。
- 资源分配。
- 项目组合绩效。

根据调查结果，我们从众多组织中发掘出高绩效组织（见图 4）。

图 4 调查结果：持续使用公认的最佳实践来调整战略、项目和人员的公司，其项目和组织的成功率最高。低绩效的公司则始终未充分利用在各个领域的最佳实践（有关研究的更多细节，请参考附录 A）。

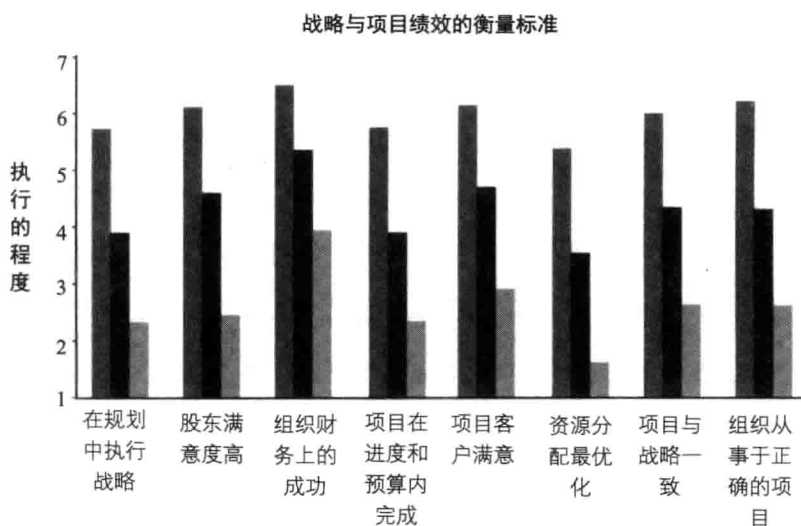


图4 战略与项目绩效的衡量标准

注：图中列出了绩效指标，显示了对最高绩效组织和最低绩效组织的调查中 8 个项目绩效描述之间的巨大差异。左栏显示了调查中高绩效公司选择各测量指标的频率；右栏显示调查中低绩效公司选择各测量指标的频率；中间栏表示所有公司的平均值。由这 8 个绩效指标衡量出来的高绩效公司，在 SPM 框架的所有领域，是最能持续地使用战略，也最能确保项目与最佳实践相一致的公司。

换句话说，擅长把战略与其项目流程、人员管理流程、组织结构和绩效管理流程相整合的公司，就能获得收益。在这样的公司中，每个员工都知道自己在企业战略中的角色；业务部门和项目集得以平衡，从而优化企业战略目标的进展；浪费和混乱得以最小化。大脑和身体是同步的，就像顶级的运动员一样，这些组织按照计划向高绩效标准前进。