

· 经济热点丛书 ·

大卫·斯蒂文斯 (David Stevens) 著

曹祖平 等译



战略性思维

大型商业项目成功的秘密

Strategic Thinking: Success Secrets of Big Business Project

机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

经济热点丛书

战略性思维

——大型商业项目成功的秘密

Strategic Thinking:
Success Secrets of Big Business Project

大卫·斯蒂文斯 著
(David Stevens)

曹祖平 等译



机械工业出版社

China Machine Press

本书内容新颖，说理论证深刻透彻。作者以丰富的实践经验为读者展示了价值管理程序及群体解决方法论在大型组织与项目中的应用。书中列举的 14 个大型成功项目的案例，使本书更具可读性。本书可供不同规模的公共或私营组织的经理和管理人员使用。

David Stevens: Strategic Thinking: Success Secrets of
Big Business Project

Copyright © 1997 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. For sale in mainland China only.

本书中文版由 McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-1998-2154

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性思维——大型商业项目成功的秘密/斯蒂文斯(Stevens,D.)著；
曹祖平等译. —北京：机械工业出版社，1999.4

(经济热点丛书)

书名原文：Strategic Thinking: Success Secrets of Big Business Project
ISBN 7-111-06451-8

I. 战… II. ①斯… ②曹… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1998) 第 36974 号

出版人：马九荣 (北京百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：范秋习

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

880mm×1230mm 1/32·13.875 印张

印数：0 001-5 000 册

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

译 者 的 话

企业管理是门科学，源远流长、博大精深，其理论层出不穷，学派众多纷争；企业管理也是门艺术，包罗万象，变化多端，其应用同中有异，结果成败分明。究其实，企业管理乃是探索企业兴衰成败之道，亦即追求科学与艺术、理论与实践最佳结合之道。尽管企业管理奥秘无穷、变化万千，但却万变不离其宗，有其客观规律可循，顺之者兴，逆之者衰。掌握与运用这些发展变化的规律或秘密，使企业兴盛不衰，则是古今中外企业家的共同愿望。其中学习与借鉴外国先进的管理经验便成为企业发展与成功的一条捷径。本书从大战略思维的角度出发，以战后 50 多年来西方企业管理的发展变化为背景，系统总结了与组织或企业兴衰成败有关的一整套企业管理方法论。

本书最大的特点是理论与实践相结合，即把各种方法论的应用，与实际的案例分析相结合，使企业管理具体化。既简单易行，又卓有成效。全书以群体或集体解决问题为中心，强调在广泛参与的基础上进行群体决策，乃是当代企业管理的重要发展趋势。

什么是大战略思维？大战略思维由哪些方法论组成？各种方法论包括哪些具体的步骤与技巧，是怎样结合实际案例进行解释的？大战略思维与各种方法论又是怎样使企业取得成功的？对此，读者可以从书中找到满意的答案。

本书从引言到第 4 章由曹祖平译；第 5 章正文与案例研究 1～案例研究 5 由张洁译；王蕾译案例研究 6；赵冰译第 6 章正文；胡曙光译案例研究 7 和 8；陈咏梅译案例研究 9 和案例

IV

研究 10；第 7 章、第 8 章、第 9 章正文和案例研究由魏力译；王蕾译案例研究 6；王蕾与丁媛媛译案例研究 15；熊蒲娜译第 10 章；段志强译第 11 章、12 章；13 章、14 章和附录由曹祖平译。水利工程部分由赵冰校对。魏力校译了部分章节。全书由曹祖平统校。

此外，熊幼京、齐玫、何瞿周、蒋海大、吴盘初、汤立林、熊志刚、易丹、何水金和蒋淑萍等人参加了本书的资料查找和部分翻译工作。

由于本书翻译时间仓促，难免有疏漏和差错之处，恳请广大读者批评指正。最后，我们要向在翻译期间提供宝贵咨询与资料的有关单位与同志表示衷心感谢，也要向责任编辑表示衷心感谢！

译者

1998 年 7 月 15 日

引 言

本书并非要推出一种新的方法论，以互相冲突的哲学令最高业务主管迷惑不解或思维混乱。相反，读者将会发现，本书中所介绍的方法论许多都是已完全确认而且简单易懂的程序。

在本书中，斯蒂文斯博士汇总了读者可能要在许多不同的教科书中所要寻找的内容。无疑，读者大多会认识到，把似乎互不关联的群体解决问题方法论加以汇总，并将其表述成一种非常有效的方法，从而高标准地完成组织中的个体项目与团队项目，实属首次。

斯蒂文斯博士不仅利用了他过去 20 年间，为全世界诸多组织群体解决问题而举办的研讨会的丰富经验，并运用其洞察企业成功关键的能力，成就了他的大战略思维。其中揭示了若干战术思维的奥秘。这包括大战略思维推动者为确保其成功，熟练地利用群体原动力的方法，以及派生于各种方法论的不同技巧。

本书不断提醒我们，大战略思维并非囿于高级经理的专业领地。在开发某一特定的项目、产品或服务时，大战略思维的目的就是充分发挥相关利益者的力量：包括从基层组织到高层经理，直至最终用户。

这也是一本论述变化的书。凡是促成组织发生变化的人，均可以从本书所揭示的洞察力的中获益，不论这些组织是公共组织或私营组织，大企业或小企业。凡受组织变化影响者，也需阅读本书，以了解本书采用的程序中他们所起的作用。大学教师与学生们也将获益匪浅，因为他们渴望了解和鉴别成功背后

的方法论。

案例研究不仅吸取了澳大利亚与英国的经验，而且包括亚太地区的公共与私营大型项目。

我向下列人士推荐此书：凡希望增加其现有知识，或想要把新知识应用于切实可行、有利可图与有效地管理之中，以使企业繁荣与成功者。

Omarb·Ibrahim

马来西亚公共工程厅厅长

序 言

多年来，关于如何解决组织（公司）中的问题，已有三种基本认识：

第一种认识

多年来，人们已认识到在组织背景下工作时，群体解决问题较之个人解决问题具有许多优势。群体解决问题及使之实施的具体办法，起码可以追溯到古希腊人时代。我们可以从人类历史不同的文化时期，发现对其支持的证据。例如在陪审团制度中，一些非常复杂的审判，是由 12 个人的群体进行评判或裁决的。除非有了全部证据，否则便会暂停对这些事务的判决。

群体决策的多边办法，较之其他方法有许多优势。转瞬之间迸发出的诸多想法与丰富内涵，决非个人在同样的时间内力所能及的。对某一问题的许多不同看法，可以提高群体决策的质量。

尽管群体解决问题的优越性显而易见，但是在个人看法占上风的组织背景下，有损组织的事例屡见不鲜。这种情况可能产生于远离组织的最高业务主管人员单方面的决策，也可能产生于某位外部顾问向一组织提供的错误的咨询。有些顾问认为，由于他们对某一组织的有限介入，以及其学术、经验或知识等方面的权威，比起“来自内部的专家们”集体智慧形成的那种结构化群体解决问题的方法，他们能作出更高质量的决策。这显然不可靠。

第二种认识

第二个有重要意义的认识，是项目而不是组织推动问题的解决。近年来，对诸如全面质量管理等群体解决问题方法论的介绍推广，着重强调要把项目所涉及的领域从一个组织内区分开来，不论这些领域所涉及的是某一特定的服务还是产品（现有的或待开发的），并使其成为结构化团队的活动重点。强调与项目有关的问题而不是组织范围内的问题，以产生一种更集中、更有意义和更易衡量的解决问题的办法。

第三种认识

第三个和最后一个重要的认识是，有许多不同种类的群体解决问题方法论，其中许多方法论已实践了 50 年或更多的年头。这些方法论包括共同参与大战略规划、价值管理、价值分析、风险管理、结成伙伴、竣工后审查以及全面质量管理。遗憾的是，许多这些群体解决问题的方法论被孤立地，而不是联系地加以运用。如能联系起来，可以使一个企业或项目由此达到运行方式的最优化。

本书旨在做两件事。首先，本书提出的群体解决问题方法论，已被大企业用于增加盈利，以及确保产品或项目开发时决策的有效性，也可以成功地应用于小企业。其次，本书旨在表明，这些方法论已融于连续统一的项目或产品周期内。不论组织大小，首先在规定的一段时期内，确定着手的项目（共同参与大战略规划）。然后，应用适当的群体解决问题方法论，始以价值管理，终以竣工后审查，以便在正确的时间，针对适当的项目并选择合适的参与者团队，通过有效地运用这些群体解决问题方法论，确保组织的成功运作。



在正确的时间挑选正确的群体解决问题方法论，同时积极运用与之相关联的群体原动力，称为“大战略思维”。

大战略思维全然是从构成组织的项目中获取最优，从构成这些项目的人员中获取最优，由此而从该组织中获取最优。

在本书中，每一种方法论均有一章加以详述，以便对互相关联的技巧与程序的细节加以阐释。每一种方法论也在实际案例研究中，以内容广泛的参考材料加以阐释。为了表明这些群体解决问题法的分类，及其在不同文化背景下的成功之处，文中用不同国家的案例加以证明。在小公司的应用方面，考察了两种方法论，参见模拟案例部分。

私营部门的案例研究可能难以发表，这是由于以下的事实：假如在本书中予以披露，别的企业从应用这些方法论中获得巨大的竞争优势，而自己的优势就可能丧失殆尽。本书中介绍的方法论都简单明了，读者定能轻而易举地将其应用于自己的企业。

读者将在书中发现，在所涉及的客户类型中，不论是直接作为案例研究，还是间接地作为描述与方法论有关联的程序与技巧，并没有任何特例或重复。对大战略思维的推动者（推动群体解决问题程序的人）来说，以大战略思维为基础，一旦掌握了价值管理、价值分析、风险管理或结成伙伴等群体解决问题方法论，再应用于各种行业时，是非常有效的。

大战略思维的推动者必须对各种程序感兴趣。这些程序包括解放人的思想、充分利用在不同思想群体背景下的潜力以及关注身边的共同问题。而群体参与者则提供有关行业背景下任何必须的专业知识。大战略思维的推动者应当与具体运作保持距离，全神贯注于群体活力的激发与运用上，以丰富解决问题的经验，并得到诸多报偿。

诚然，声称在采矿业、教育业或任何其他行业是专家的大战略思维的推动者，是在表明其某一行业的知识水平，要优于客户组织内部资源总和的知识水平。潜在的客户应当对此保持清醒认识。

那些拥有多种学科与行业背景的大战略思维推动者是值得称道的。每当对客户组织进行咨询时，他们便接受不同水平与种类的挑战。像一只辛勤的蜜蜂，一位优秀的大战略思维的推动者会探究许多丰富的经验，并经每一次咨询，对众多客户组织“异花授粉”。希望随着时间的流逝，将其热情、各种成熟的技巧与方法论广为传播，使群体解决问题方法论更有价值。

程序与方法论

本书所指出的价值分析、价值管理、风险管理、结成伙伴以及其他群体解决问题方法论，均非常简单明了。这是大战略思维推动者在运用这些方法论时必须具备的杰出才能，而这也正是将其成功应用于企业的真正关键所在。

程序意为：在大战略思维推动者的群体解决问题及其有效性背后的一种程序；是在项目周期内的正确时间，挑选适当方法论与技巧的一种程序；是最终给项目带来盈利的一种程序。对方法论的调整与运用采取灵活的态度，是大战略思维程序取得成功的秘密所在。

作者简介

80年代初，斯蒂文斯博士就系统阐述了大战略思维这一概念。他参加了由世界各地许多大型政府组织、跨国组织与小企业举办的500多个大战略思维会议。他也从事各种项目研究，且范围极广：从卫生卷纸和面巾纸的生产，到应用于潜艇的核反应堆等。

斯蒂文斯博士运用大战略思维为其客户节省了大笔开支。如“联邦航空公司”一个国际机场的咨询，节省了大约7 000~8 000万美元；“英国铁路和伦敦地铁公司”用于“交叉铁路项目”的铁路机车车辆的咨询，节省将近8 000万英镑。斯蒂文斯博士为他的客户总计节省金额高达几亿到几十亿美元。

斯蒂文斯博士是一位组织与公司心理学家。他相信“通过利用群体解决问题过程中人的思想，能把可获得的最大资源用于项目开发与服务。”现在，他提倡采用正规的群体解决问题方法论。这是他多年研究并在世界范围实践过的成果。这些方法论，从政府与私营部门的大型组织中吸取，并且可以应用于小企业，使其大幅度增加盈利、降低风险、避免错误重犯以及像全面质量管理那样，预防失误，挽回损失。

他也提倡在紧凑的研修研讨会中，许多群体解决问题的程序在短短的一到两天内进行完毕。

斯蒂文斯博士拥有心理学学士、硕士与博士学位，并已在高级管理职位上为跨国组织工作多年。他的座右铭是：财富源于思想。

目 录

译者的话
引言
序言
作者简介

第 1 章 概述：项目与组织的聚焦点 1

1.1 组织干预简史 2

1.2 打赢各场战役取得最终胜利 4

第 2 章 大战略思维：群体解决问题模式 9

2.1 群体解决问题 10

2.2 共同参与程序——群体解决问题的基础 14

2.3 15 条议事规则 17

2.4 研讨会程序 29

2.5 推动者 30

第 3 章 大战略思维：群体解决问题方兴未艾 38

3.1 何为大战略思维 40

3.2 小结 45

第 4 章 方法论总览：公共部门与私营部门 47

4.1 大战略思维的目标 48

4.2 共同参与大战略规划 48

4.3 方法论的时间选择 49

4.4 时间	51
4.5 经济与财务可行性研究	52
4.6 公共部门的贡献	52
第 5 章 透彻理解基本概念：价值管理	55
5.1 沟通失败	56
5.2 价值管理及其起源	58
5.3 工作计划	62
5.4 案例研究介绍	78
案例研究 1 香港铁路公司价值管理研究	80
案例研究 2 对一个小企业价值管理的模拟研究	89
案例研究 3 Byron 郡市政会：洪灾区管理	94
案例研究 4 Tweed 市购物中心	109
案例研究 5 英国的 PFI 医院	126
案例研究 6 马来西亚国际豪华连锁大饭店	145
第 6 章 运用价值分析节省时间与金钱	162
6.1 历史追溯	163
6.2 价值分析定义	164
6.3 关键区别：FAST 图	166
6.4 功能确定	170
案例研究 7 伦敦地铁公司	174
案例研究 8 价值分析的模拟研究	183
案例研究 9 香港铁路公司	189
案例研究 10 水处理项目	206
第 7 章 在逆境中工作：风险管理	221
7.1 即使有了正确的概念仍然可能出错	222

7.2 何为风险管理	223
7.3 公共部门的投入	224
7.4 方法论	224
案例研究 11 太平洋高速公路的升级改造	239
案例研究 12 中途湾地区的公路联接	248
第 8 章 挑选正确的选择方案：经济与财务可行性研究 ...	264
8.1 为评估辩护	265
8.2 呈报资本项目的框架	266
8.3 评估技巧	269
8.4 构成经济评估的一般原理	271
8.5 经济与财务评估的准备步骤	273
第 9 章 让各方皆大欢喜：结成伙伴的程序	279
9.1 结成伙伴的背景	280
9.2 结成伙伴的关键因素	281
9.3 何时需要结成伙伴	282
9.4 结成伙伴方法论	283
9.5 结成伙伴的优势	288
9.6 结成伙伴研讨会：何时举行	289
9.7 结成伙伴与伙伴关系	289
案例研究 13 公路和交通局（RTA）与承包商结成伙伴研讨会 ...	290
案例研究 14 Homebush 湾的铁路联接：悉尼奥运会	300
案例研究 15 吉隆坡国际机场：多国结成伙伴研讨会	318
第 10 章 避免再犯错误：竣工后审查	343
10.1 简介	344
10.2 竣工后审查的分类	344

10.3 小结 348

第 11 章 确保客户提供正确的情况介绍：大战略诊断 ... 349

11.1 透彻理解情况介绍 350

附录：《价值管理研究工作手册》 362

第 12 章 重新思考质量历程：有助于全面质量管理 384

12.1 TQM 背景介绍 385

12.2 TQM 存在的问题 387

12.3 强化质量历程的一个模式 388

第 13 章 全息图景：大战略规划法 392

13.1 发展背景 393

13.2 共同参与大战略规划及其独特之处 396

13.3 对群体解决问题的修正 400

13.4 当前的共同参与大战略规划研讨会 402

案例研究 16 一家医院的共同参与大战略规划 406

第 14 章 大战略思维及其发展方向 416

附录：创造性思维概念 422