

# 管理学第四讲：计划与战略

刘雯雯

管理学博士、副教授、硕士生导师

# 计划的含义

- 计划：设定目标，确定实现目标的战略，并且制定方案以整合和协调各种活动。
- 计划既关注结果（是什么），也关注手段（怎么做）。

- 正式计划与非正式计划

1. 正式的计划 - 以书面形式表达的
  2. 明确定义了目标
  3. 明确规定通过什么途径以达到目的
- 
1. 非正式的计划 - 不把事情写下来
  2. 很少或者几乎不与组织的其他成员讨论目标
  3. 通常缺乏连续性

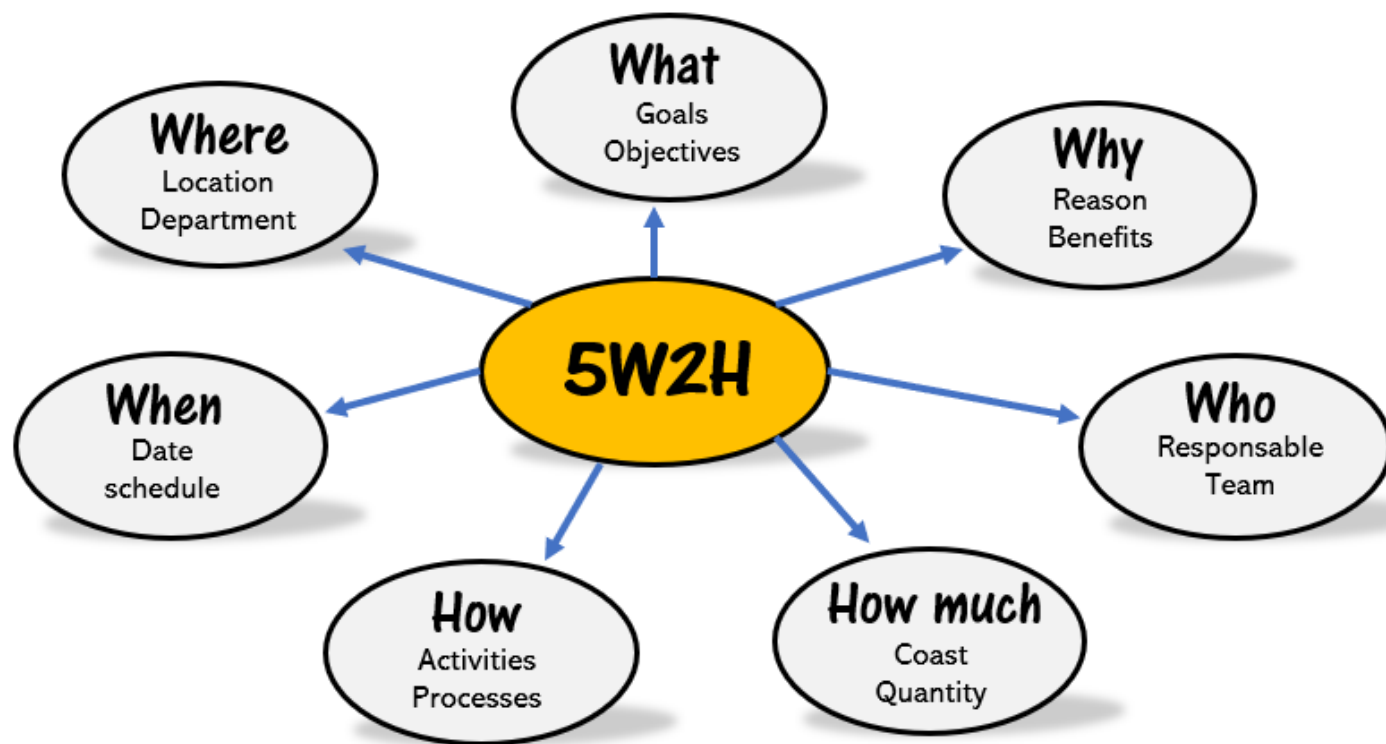


黑她就让Snooki背她的包！



# 5W2H

- 常用“5W2H”来表示：
- Why——为什么要做？
- What——做什么？
- Who——谁去做？
- When——何时做？
- Where——何地做？
- How——如何做？
- How much：要多少人、费用等。



# 为什么要计划？

1. 计划为管理者和非管理者提供了指导。
2. 计划通过迫使管理者展望未来，预测变化，考虑变化的影响以及制定恰当的应对措施，降低不确定性。
3. 计划有助于最小化浪费和冗余。
4. 计划确定了控制所采用的目标或标准。





# 设置止损点

- David Lee Roth的M&M's巧克力豆
- 心理学家Roy Baumeister用驾车打了个比方——可能我们95%的时间都是在直行,但往往是转弯处决定我们驶向何处。



# 计划和绩效的关系

- 正式规划一般会产生的结果：
  1. 更高的利润和更高的资产回报等；
  2. 计划工作的质量以及实现计划的适当措施，通常要比计划工作本身对绩效的贡献更大；
  3. 外部环境会减少计划工作对绩效的影响；
  4. 计划开始影响绩效之前，正式的规划必须使用几年。

# 目标（goals）与类型

- 目标：期望的结果或对象。

- 目标的类型：

1. 财务目标：与组织的财务绩效相联系
2. 战略目标：与组织其他领域的绩效相联系

1. 陈述目标：组织向外界宣称的和试图使各种利益相关群体相信的正式陈述，可能和它的真实目标相冲突，
2. 真实目标：组织真正追求的，在内部贯彻执行的。



# 全球大型公司的陈述目标

执行战略规划——“赢的计划”  
增长有利可图的业务  
识别和发展多样化人才  
提倡均衡的、积极地生活方式  
(麦当劳)

继续赢得全球市场份额  
聚焦更高附加值的产品  
降低生产成本  
降低采购成本  
整合多元化  
所有工厂获得ISO 14001认证  
(欧莱雅)

重视环境  
重视、支持家庭和国家传统风俗  
促进社会福利  
持续实施质量体系  
持续成为强大的利润创造者  
(Grupo Bimbo)

控制存货  
保持工业最低的存货收缩率  
在2006年增开25-30家新店面  
每天都遵守道德准则  
(Costco)

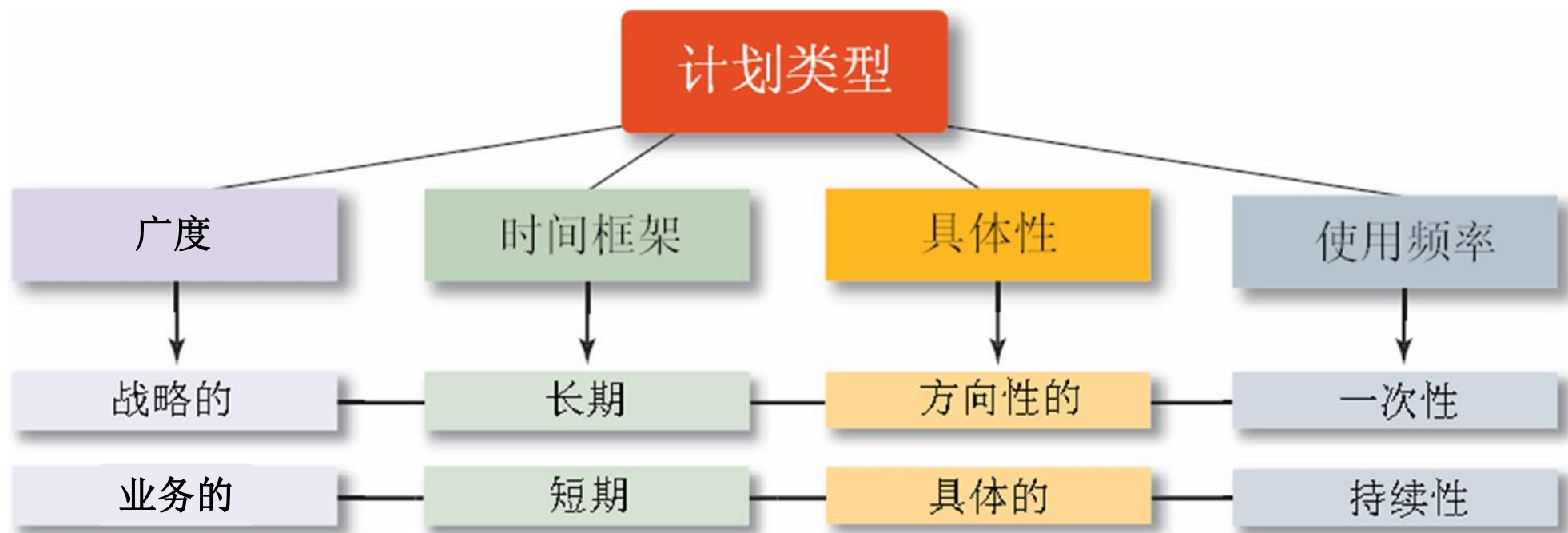
扩大有竞争力的定价产品的选择范围  
小心管理存货  
持续每几年就改进店面格局  
持续获得市场份额  
(Target)

在2006年推出新设计的环保杯  
在2006年在全球增加大约1800家新店面  
在2006年获得大约20%的净收入增长率  
在接下来的3-5年中每年的EPS增长率为20%-50%  
(Starbucks)

Source: Information from company's Annual Reports, 2004 - 2005.

# 方案（plans）和类型

- 方案：概述如何实现目标的文件。



# 计划的类型

- 战略方案

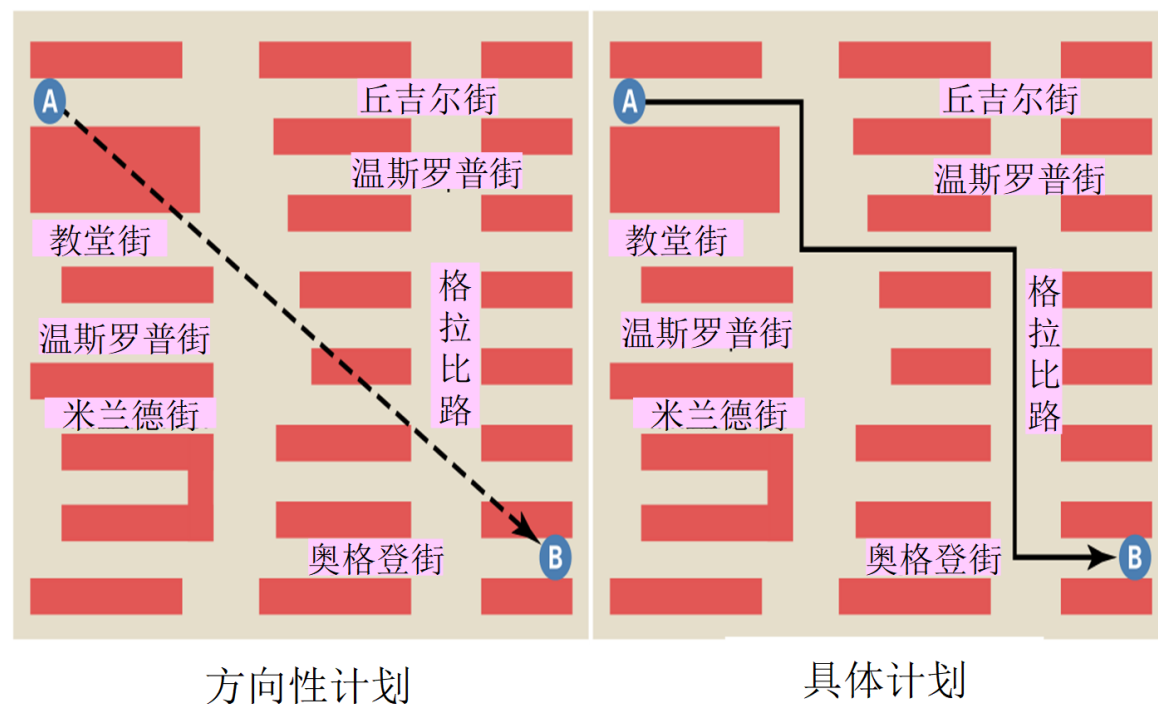
1. 应用于整个组织
2. 建立组织的全局目标
3. 寻求组织在环境中的地位
4. 作用时效长

- 业务方案

1. 具体规定如何实现全局战略目标的细节计划
2. 作用周期短

# 计划的类型

- 长期方案：超过三年期的计划
- 短期方案：为期一年或短于一年的计划
- 具体方案：清晰定义没有任何解释余地的计划
- 方向性方案：一种具有灵活性的计划，设立一般的指导原则
- 一次性方案：为满足特定情况需要而设计的一次性计划
- 持续性方案：正在进行的计划，为进行反复活动提供指导。



# 设定目标和制定计划

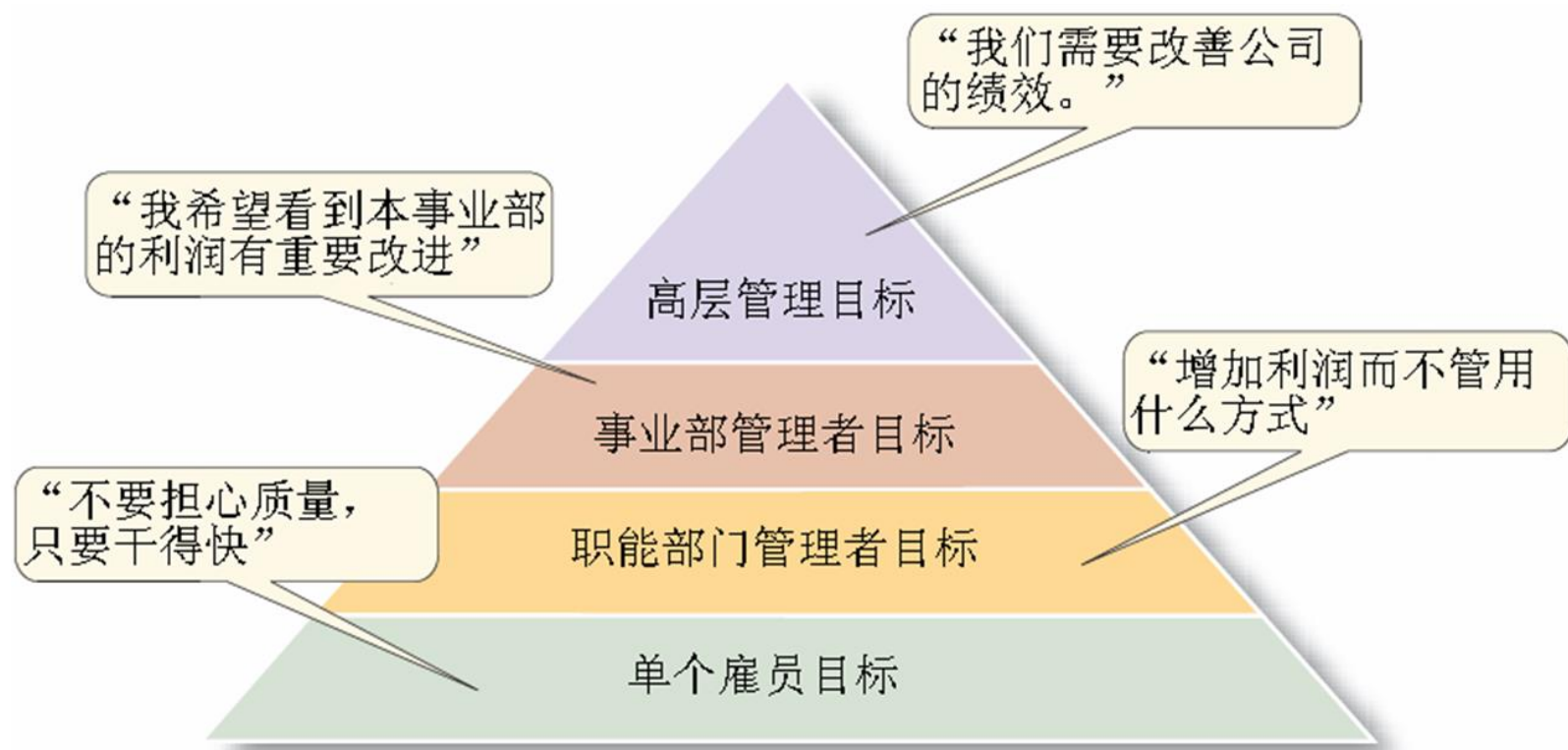
- 传统目标的设定

1. 设定组织的最高层目标；
2. 最高目标被分解为每个组织层次的子目标；
3. 假定高层管理人员最清楚什么是最佳的目标和方式，因为他们可以看到全局；
4. 目标由最高层设立并逐级下达到组织的各个层次，以指导和在某种程度上约束每个员工的行为；
5. 当低级管理者试图理解和界定各自的职责领域的目标时，最高目标将变得不明确。

# 传统目标设定过程

## 手段——目的链

- 一旦组织的各个层次的目标被清晰地定义，就构成一个一体化的目标网络
- 低层次目标的实现是达到更高层次目标的手段





# 目标管理 (MBO)

- 员工和管理人员共同确定具体的业绩目标
- 定期检查实现目标的进展情况
- 在实现目标的进展的基础上分配奖励

- 目标管理的特点

1. 明确目标：“尽力降低成本” vs. “成本压缩10%”
2. 参与决策：“参与感”使员工产生认同感，是促进工作热诚的有利手段。
3. 规定时限：每一个目标都有明确的时间期限要求
4. 强调“自我控制”：以自我控制的管理代替压制性的管理。
5. 评价绩效：不断地将实现目标的进展情况反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。

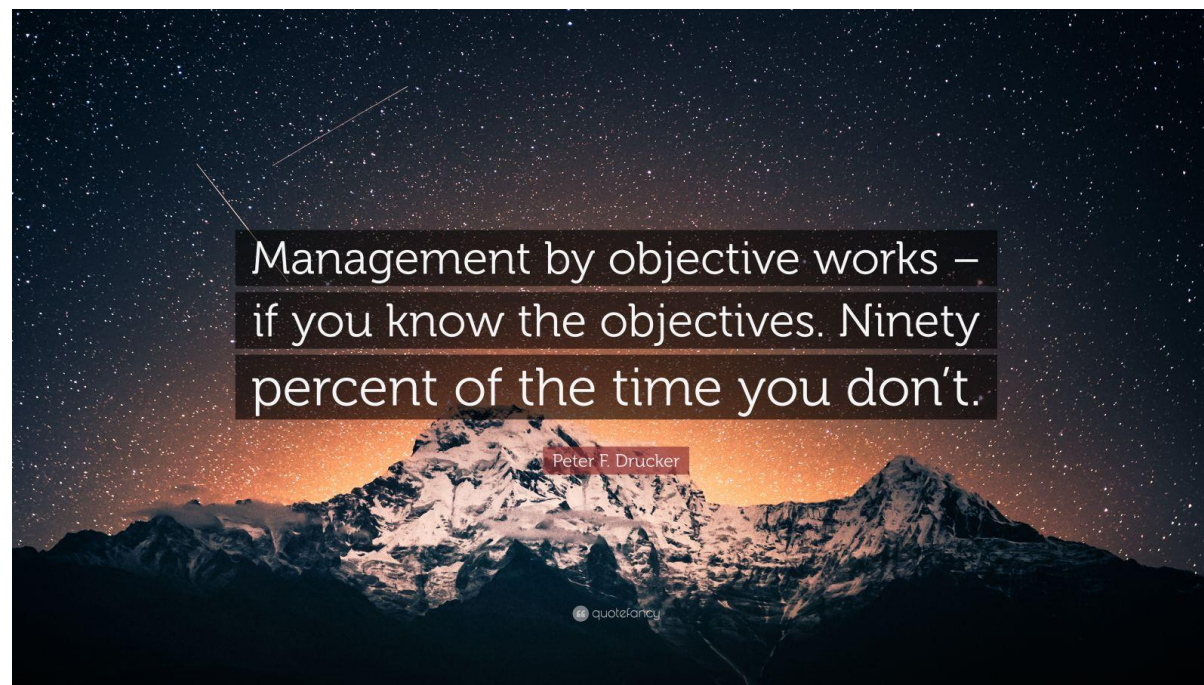
# 目标管理的步骤

1. 制定组织的全局目标和战略
2. 在事业部与职能部门之间分解目标
3. 部门管理者与其下属单位的管理者共同设定他们的具体目标
4. 单位管理者与该单位全体成员共同设定每个人的具体目标
5. 在管理者和雇员之间就如何实现目标的具体行动计划达成协议
6. 实施行动计划
7. 定期检查实现目标的进展情况，并提供反馈
8. 目标的成功实现得到基于绩效的奖励的强化



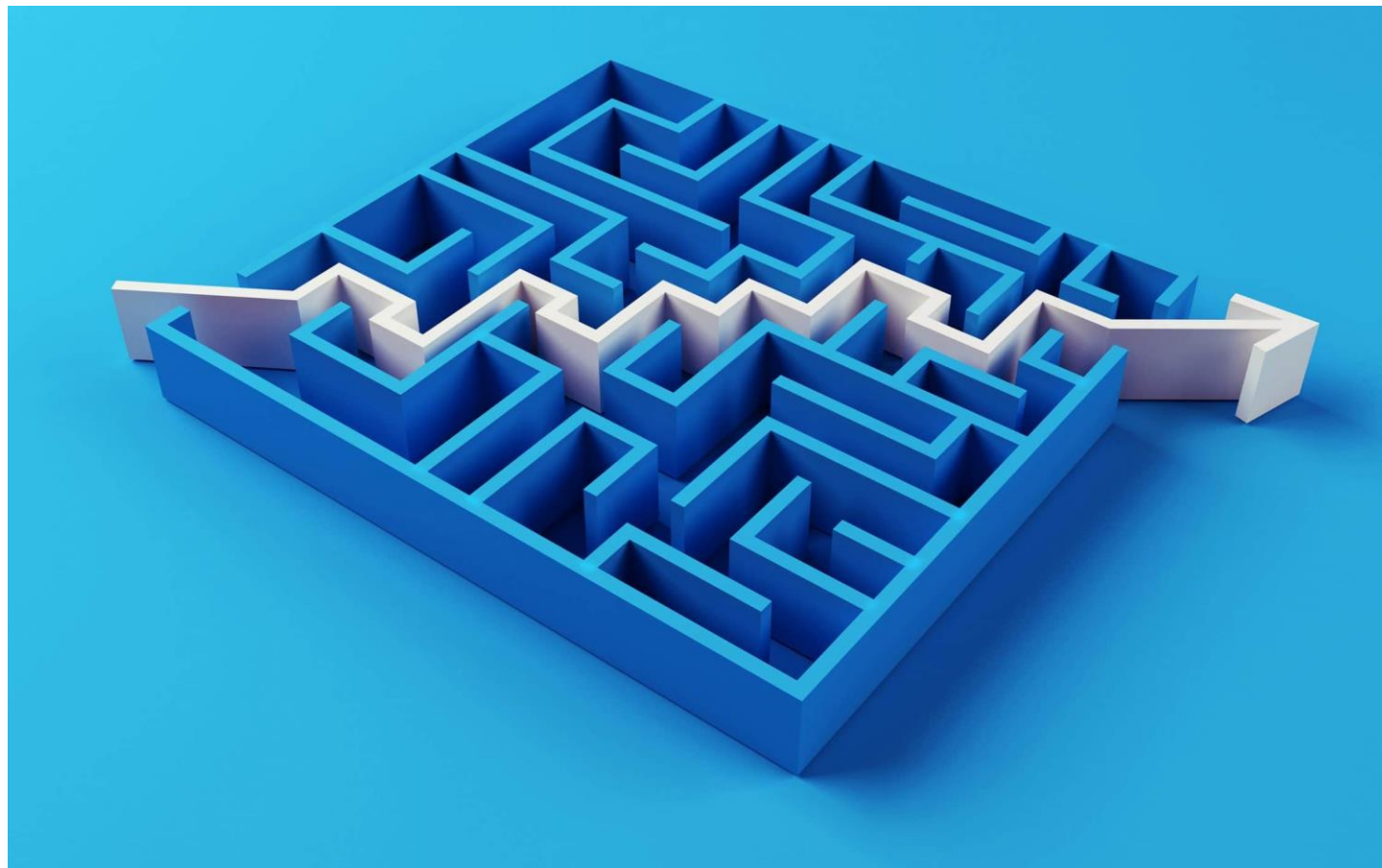
# 目标管理方法有效吗？

- 目标管理方法潜在的问题：
  1. 在需要持续重设目标的动态环境中失去作用
  2. 过分关注个人目标可能会导致团队问题
  3. 可能被简单的看成是一项年度例行填表工作

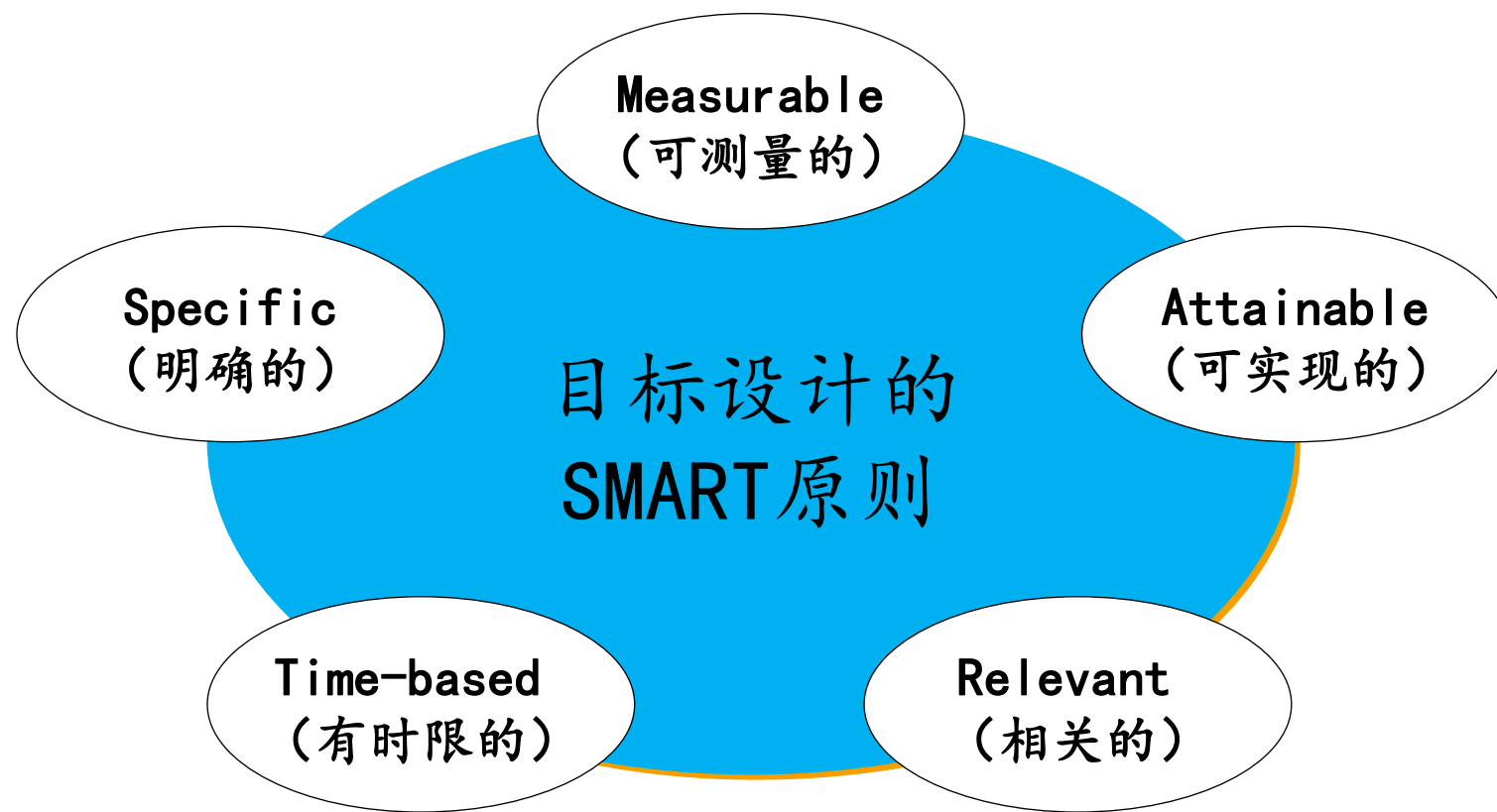


# 设计良好的目标的特点

1. 以结果而不是行为表述的
2. 可度量和定量化的
3. 有清楚的时间框架
4. 具有挑战性且可以实现的
5. 书面的
6. 便于所有必要的组织成员沟通



# SMART原则



# 目标设立步骤

1. 审视组织使命
2. 评估可获得的资源
3. 独立或在他人参与下确定目标
4. 写下目标并传达给所有有必要知道的人员
5. 评估结果以判断目标实现与否



# 计划工作的权变因素

- 管理者在组织中的地位

- ✓ 高位领导者制定战略计划

- ✓ 低位领导者制定运营计划

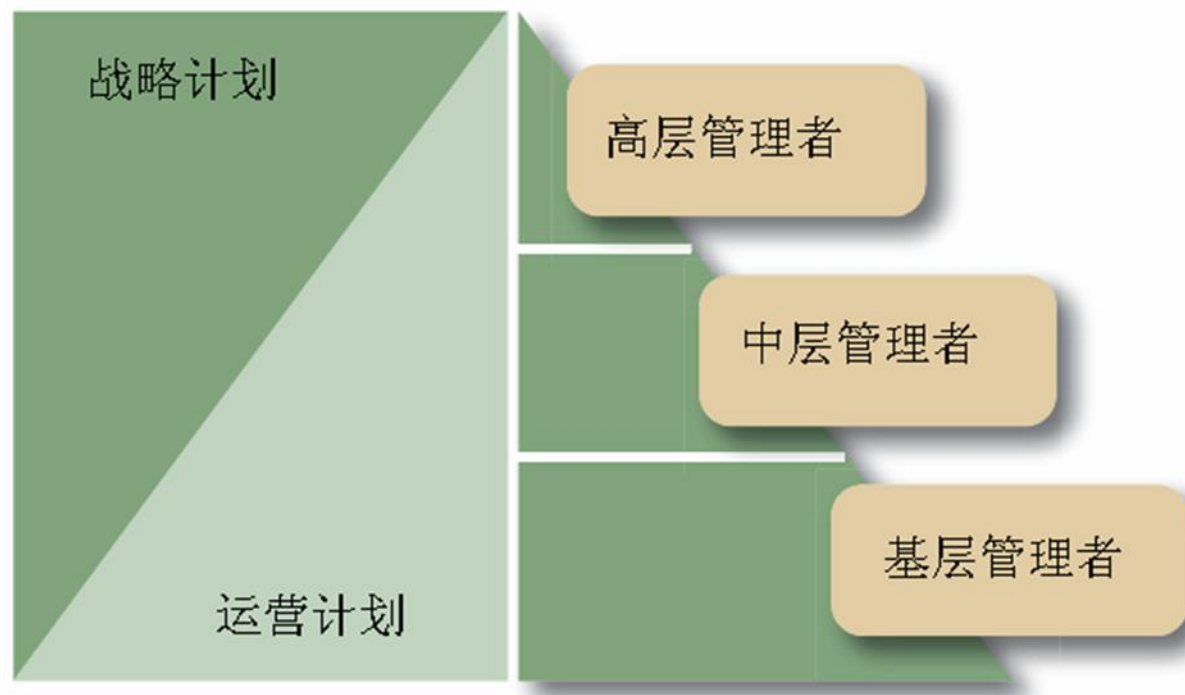
- 环境的不确定程度

- ✓ 稳定环境：具体计划

- ✓ 动态环境：具体但灵活的计划

- 计划工作时间框架

- 承诺概念：影响未来的承诺的当前计划必须有足够长的执行时间来兑现这些承诺



# 评估环境技术：环境扫描

- **环境扫描：**搜集大量的环境信息，以便预测和解释环境中正在发生的变化

- 竞争对手情报：

1. 收集关于竞争对手信息的过程——他们是谁；在做什么？
2. 竞争对手情报并非是一种组织的间谍活动，广告、促销材料、新闻发布会、政府机关报告、年度报告、报纸以及产业研究报告等
3. 许多企业甚至定期地购买竞争对手的产品，并对其进行详细的研究（该过程称为逆向工程），以便了解竞争对手的新技术创新

- 全球扫描：

1. 扩展扫描范围，全球范围内搜索，以便获得可能影响组织的重要信息
2. 对公司取得重大全球利益有很大的价值
3. 从关于世界各地的问题和机遇能够提供全球视角的资源当中，提取有用的信息

# 评估环境技术：预测

- 预测：组织计划的一部分，基于环境扫描得到的信息，预测可能的结果
  - 有助于管理决策
  - 稳定环境中是最准确的
- 预测技术
  1. 定量预测：运用一组数学规则，根据过去的一系列数据预测未来
  2. 定性预测：基于专家评价和观点，对结果做出不精确预测

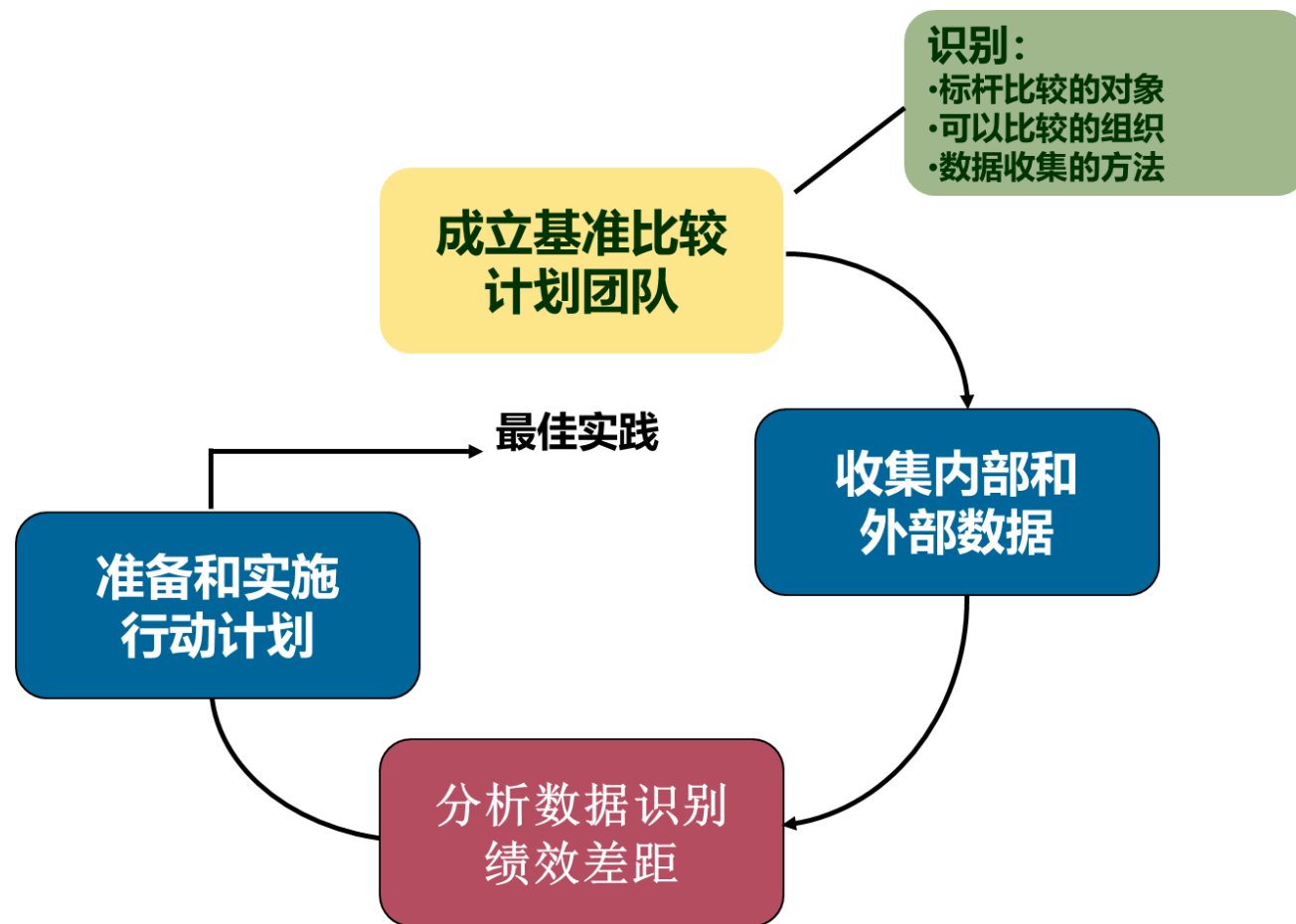
# 评估环境技术：使预测更有效

1. 使用简单的预测方法
2. 将预测结果与不变趋势相比较
3. 不依赖于单一的预测方法
4. 不要假定能准确地识别趋势的转折点
5. 运用动态预测方法
6. 预测是种管理技能，可以通过实践不断改进



# 标杆比较

- 标杆比较：寻求具有杰出绩效的竞争对手和非竞争对手的最佳实践的方法
- 通过分析比较这些实践，进而提高公司的绩效
- 标杆比较步骤：



# 资源分配技术

- 资源类型

- 组织资源

- 财务资源：债券，股票，及保留盈利

- 物质资源：建筑，设备和原材料

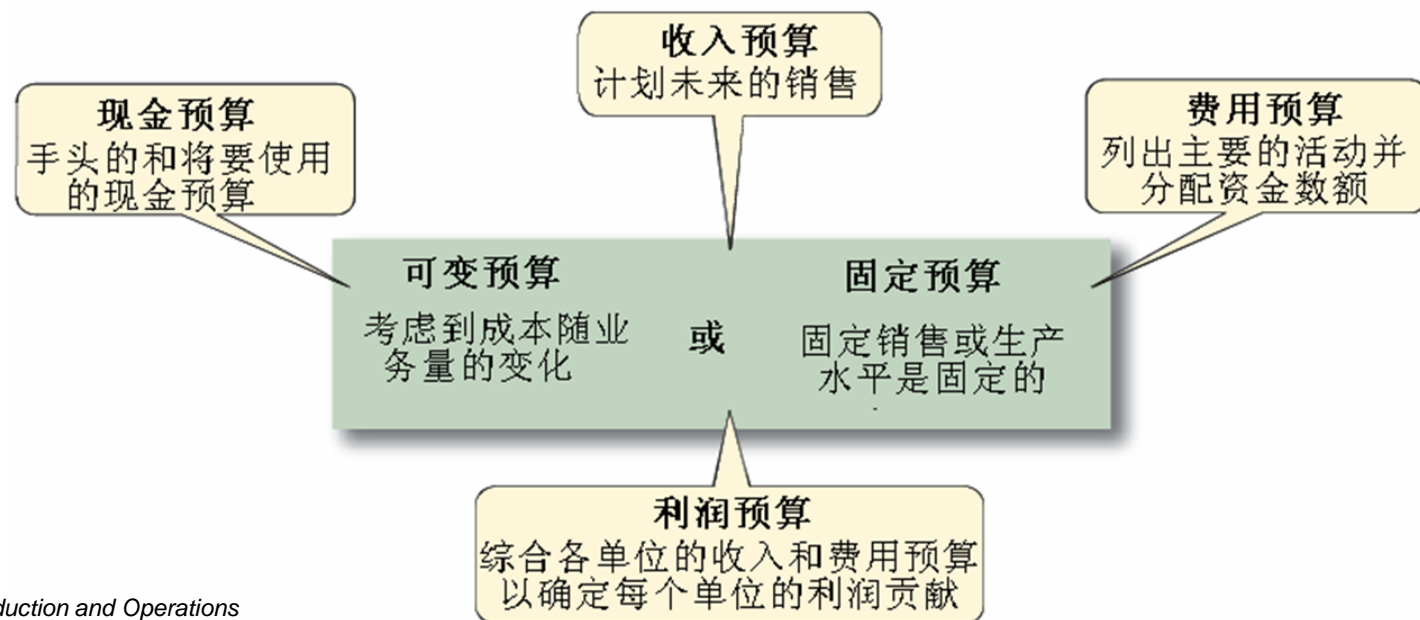
- 人力资源：经验，技能，知识和能力

- 无形资产：品牌，专利，声誉，商标，版权和数据库



# 资源分配：预算

- 预算
  - 分配资源的数字性计划（例：收入、花费和大规模的资本支出）
  - 被用来改进时间、空间和材料的利用率
  - 是组织最常用和应用最广泛的规划技术



# 改进预算的建议

- 合作与交流
- 保持灵活性
- 是目标驱动的预算，而不是预算驱动的目标
- 在整个组织范围内协调预算
- 在适当的条件下应用预算/软件计划
- 预算只是种工具
- 利润来自机智的管理，而不是因为预算框住利润

# 资源分配：排程

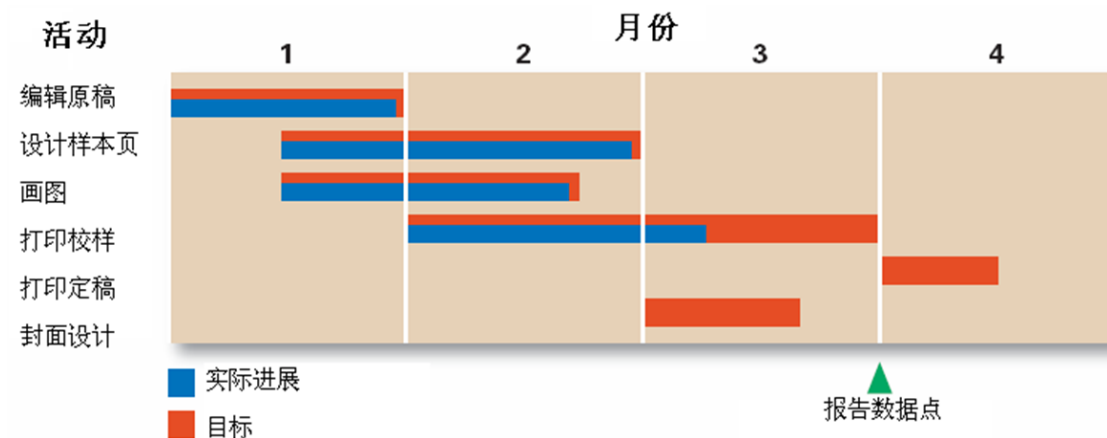
- Schedules

- 制定详细的资源分配计划，比如从事什么活动；那些订单需要完成；谁来完成；什么时间完成等
- 协调各项活动

# 资源管理：图表

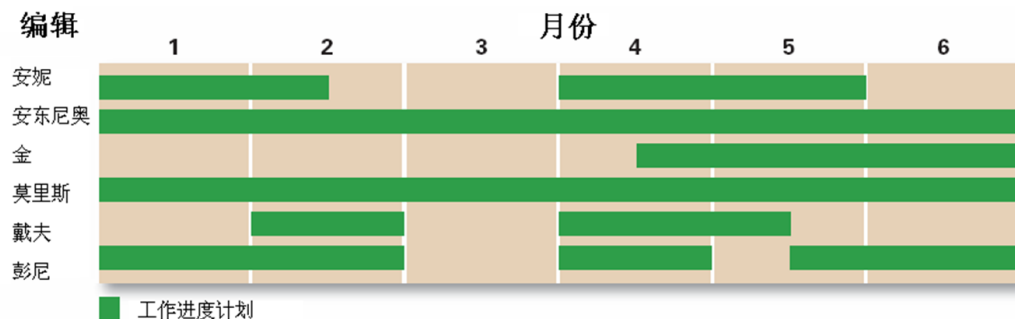
## ● 甘特图

- 带有横向的时间坐标和纵向的活动坐标的条形图
- 展示各种任务期望和实际进程



## ● 负荷图

- 改进的甘特图，在纵轴上列出全部部门或特定的资源
- 使管理者便于计划和控制资源使用



# 资源管理：分析

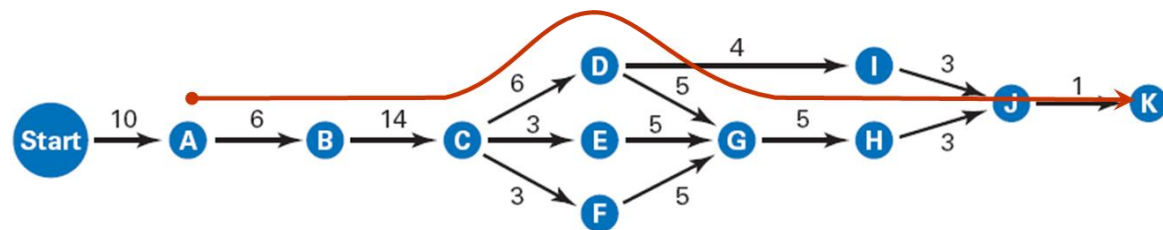
- 计划评审技术 (PERT)
  - 是种流程型的图形，描述项目活动的顺序和时间，有时还加入相应的成本数据
    - 事件：代表活动完成的节点
    - 活动：每种活动需花费的时间
    - 松弛时间：单个活动在不影响整个项目完成工期前提下可能被推迟完成的最大时间
    - 关键路径：PERT网络图中一系列相互衔接的事件，事件活动的松弛时间最小

# 开发PERT网络的步骤

1. 确定完成项目的每一项必须从事的活动
2. 决定事件完成的顺序
3. 描绘活动从开始到结束的流程图，确定每项活动及与其它活动的关系
4. 估计每项活动完成的时间
5. 利用包含每项活动的时间估计网络图，决定每项活动及整个项目开发和结束的进度计划

建造办公楼的PERT网络

事件	描述	期望时间（周）	紧前活动
A	批准设计和得到开工许可	10	None
B	挖地下车库	6	A
C	搭脚手架和墙外板	14	B
D	砌墙	6	C
E	安装窗户	3	C
F	吊装屋顶	3	C
G	安装电梯	5	D,E,F
H	铺地板	5	G
I	上门和内部装修	4	D
J	与大楼物业管理办理移交	3	H,I
K		1	J



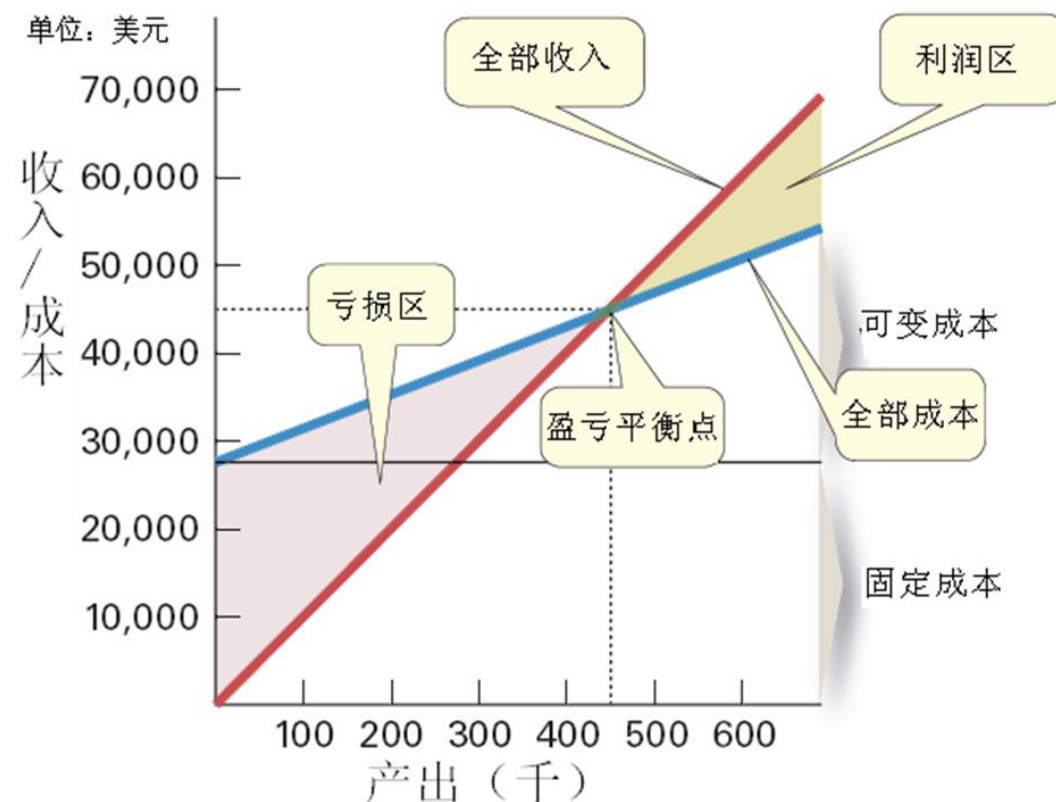
关键路径：A - B - C - D - G - H - J - K



# 资源管理：分析

- 盈亏平衡分析
  - 全部收入正好弥补全部成本开始盈利的转折点
    - 盈亏平衡点 (BE)
    - 单位可变成本 (VC)
    - 全部固定成本 (TFC)
    - 价格 (P)
- 盈亏平衡公式：

$$BE = \frac{TFC}{P - VC}$$

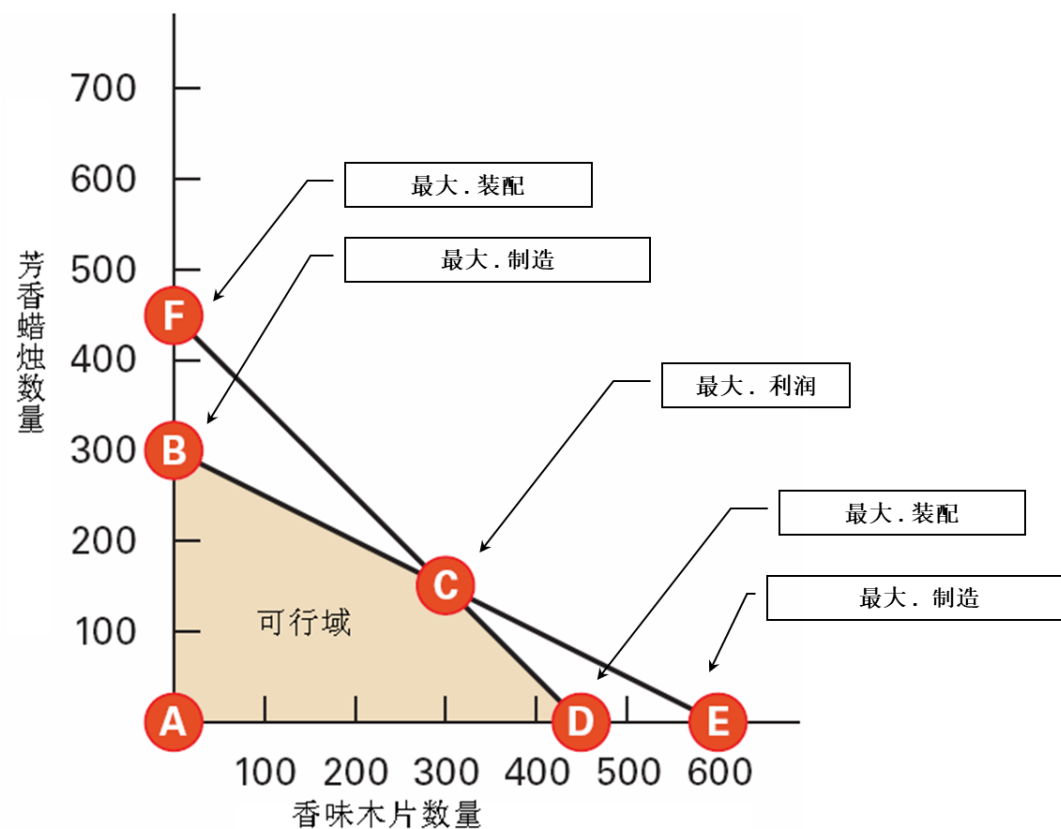


# 资源管理：分析(续)

- 线性规划

- 使用两个变量之间的比例关系，寻找解决资源分配问题的技术

单位产品工时要求			
部门	香味木片 (小时/盒)	芳香蜡烛 (小时/支)	月生产能力 (小时)
制造部门:	2	4	1,200
配装部门:	2	2	900
单位利润:	\$10	\$18	



# 当代规划技术

- 项目

- 一次性的一次组织活动，有明确的开始结束时间

- **项目管理：**是项目活动按时间进行、不突破预算和符合规范的一种管理活动

- 定义项目目标
- 确定所需的活动、资源和劳动力
- 确定完成序列



# 当代规划技术(续)

## • 脚本

- 是对未来可能是什么样的的一种一贯的观点
- 不是尝试着预测未来，而是通过推测出不同的特定条件下可能发生的情况，减少不确定事件的影响
- 开发应急方案，管理人员事先确定行动，以应对可能事件的发生

## 防备意外事件

1. 识别潜在的意外事件
2. 确定这些事件的任何可能的早期指标
3. 设立信息收集系统识别早期指标
4. 事先制定出适当的应对措施（计划）  
以备这些意外事件的发生

Source: S. Caudron, "Frontview Mirror," *Business Finance*, December 1999, pp. 24–30.

# 计划工作的方法

- 建立正式计划部门

- ✓ 一组专职的计划专家负责制定各种各样的组织计划

- 吸收组织成员参与计划过程

- ✓ 计划由组织各阶层成员共同制定，并且通过组织与其他单位合作

# 计划工作当前面临的问题

- 对计划工作的批评

1. 计划可能会造成刚性
2. 动态的环境难以实现计划
3. 正式计划不能代替直觉和创造性
4. 计划工作有可能将管理者的注意力集中在今天的竞争而不是明天的生存上
5. 正式的计划会强化成功，但也可能失败
6. 仅有计划是不够的

# 动态环境下有效的计划工作

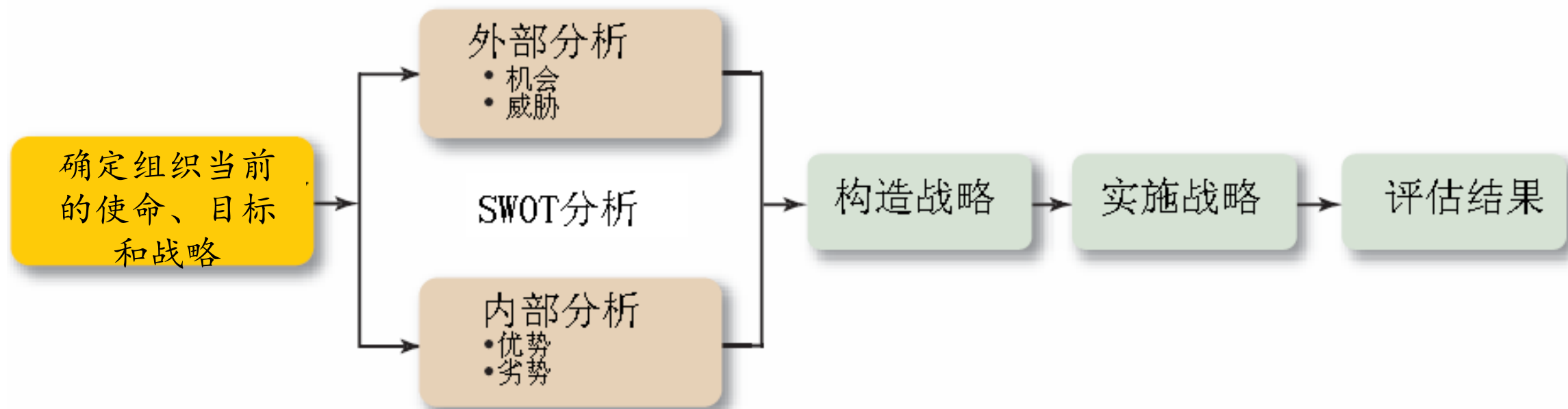
1. 制定具体但是灵活的计划
2. 理解计划是持续的过程
3. 条件允许的时候变更计划
4. 持久性的规划才能使组织的绩效获得重大的改进
5. 在动态环境中开展有效的计划工作意味着需要将组织结构扁平化



# 什么是战略管理？

- 战略管理 (strategic management) 是管理者为制定本组织的战略而做的工作。这是一项重要的任务, 涉及所有的基础管理职能——计划、组织、领导和控制。
- 什么是一个组织的战略 (strategy)? 战略是关于组织将如何经营、如何在竞争中获得成功以及如何吸引和满足顾客以实现组织目标的各种方案。
- 在战略管理中我们经常用到的一个词就是商业模式 (business model), 可以简单地理解为公司如何赚钱的逻辑。它聚焦于两件事情: (1) 顾客是否认为公司提供的产品或服务有价值; (2) 公司是否可以从获利。

# 战略管理过程



# 战略管理过程：步骤1： 确定组织当前的使命、目标和战略

- 使命：组织存在的原因
- 使命陈述构成要素

顾客：

谁是组织的顾客？

市场：

组织在那些地区开展竞争？

对生存、成长和盈利的关注： 组织对成长和财务稳做出承诺了吗？

哲学：

组织的基本信念和道德准则是什么？

对公共形象的关注：

组织怎样响应公众对社会和环境的关注？

产品和服务：

组织的产品和服务是什么？

技术：

组织的技术状况如何？

定位：

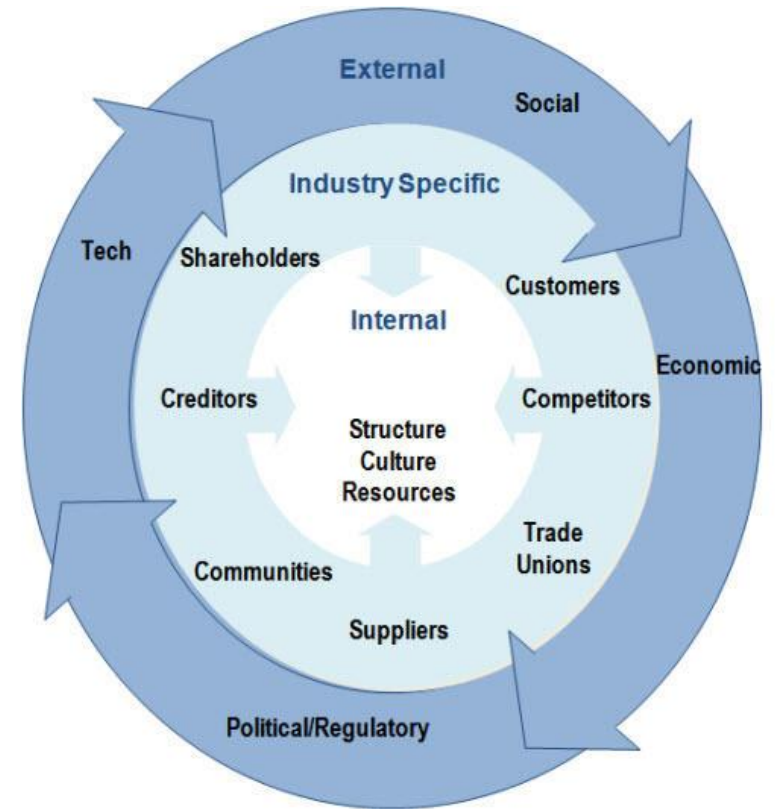
组织的主要竞争优势和核心能力是什么？

对雇员的关注：

组织将雇员看做最有价值的资产吗？

# 战略管理过程：步骤2：外部分析

- 分析具体的、特定的和一般的环境，以发现正在发生的趋势和变化
- 着重评估机会和组织面临的威胁
- 机会：外部环境中的积极趋势
- 威胁：消极趋势



# 战略管理过程：步骤3：内部分析

- 一个组织的资源(resources)就是组织用来开发、制造以及向顾客提供产品的各种资产——金融资产、有形资产、人力资本和无形资产,也就是组织拥有“什么”。
- 另一方面,组织的能力(capabilities)是指用来从事一切必要活动的技能和才智——组织是“如何”开展工作的。
- 组织最主要的价值创造能力被称为核心竞争力(core competencies)。资源和核心竞争力两者决定了一个组织的竞争武器。
- 在完成内部分析之后,管理者应该能够确定组织的优势和劣势。优势(strengths)是组织擅长的行动或者拥有的独特资源。劣势(weaknesses)则是组织不擅长的行动或者需要但缺乏的资源。
- 外部和内部环境的结合分析称为SWOT分析( SWOT analysis),这是对组织的优势、劣势、机遇和威胁的分析。在完成SWOT分析之后,管理者应该准备制定合适的战略,即:(1)利用组织的优势和外部机遇;(2)阻止或避免组织的外部威胁;(3)弥补关键劣势的战略。

# 战略管理过程：步骤4-6

- **步骤4: 制定战略**

- 当管理者制定战略时, 他们应该考虑外部环境的实际情况以及他们可获得的资源和能力, 以设计出有助于组织实现目标的战略。管理者制定的战略包括三种主要类型: 企业战略、竞争战略和职能战略。

- **步骤5: 实施战略**

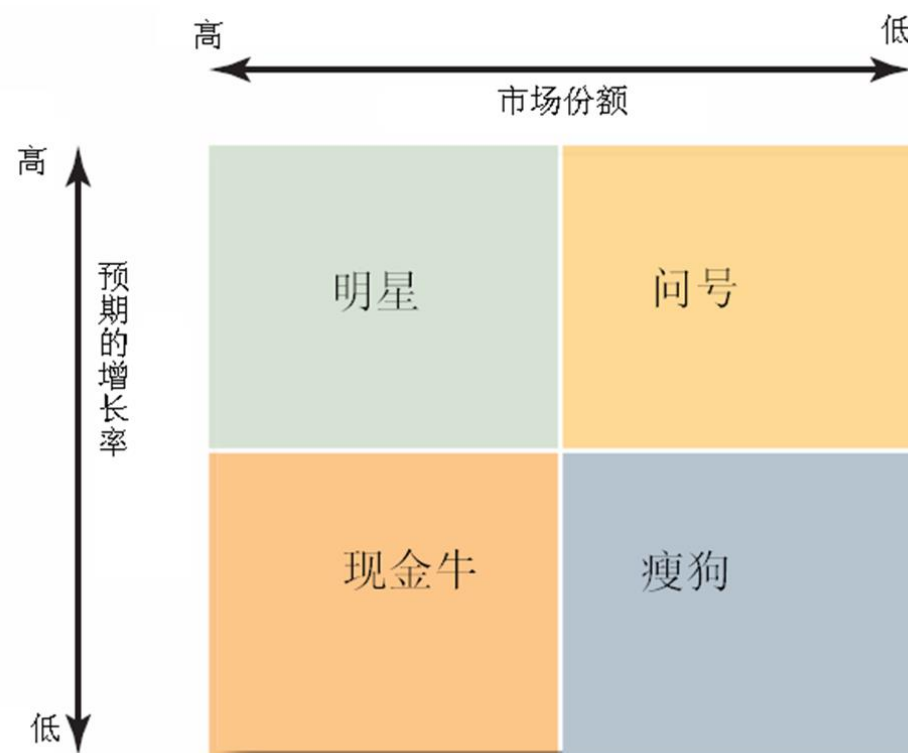
- 一旦制定了战略, 就必须实施战略。无论一个组织如何有效地进行了战略规划, 只要战略没有正确地实施, 绩效表现就将受到严重影响。

- **步骤6: 评估结果**

- 战略管理过程的最后一步是评估结果。在帮助组织实现目标的过程中, 战略发挥了怎样的作用? 需要什么调整?

# 企业战略

- 企业战略（corporate strategy）决定公司从事或想从事什么业务以及如何从事这些业务的战略。
  - 成长战略：通过现有业务或新业务来增加市场数量或提供的产品数量。
  - 稳定战略：组织继续从事当前各种业务。
  - 更新战略：紧缩战略和转向战略。
- 
- BCG矩阵



# 竞争战略

- 决定组织如何在每种业务上展开竞争的战略。
  - 成本领先战略
  - 差异化战略
  - 聚焦战略
- 
- 职能战略：组织的各个职能部门用来支持其竞争战略的战略。



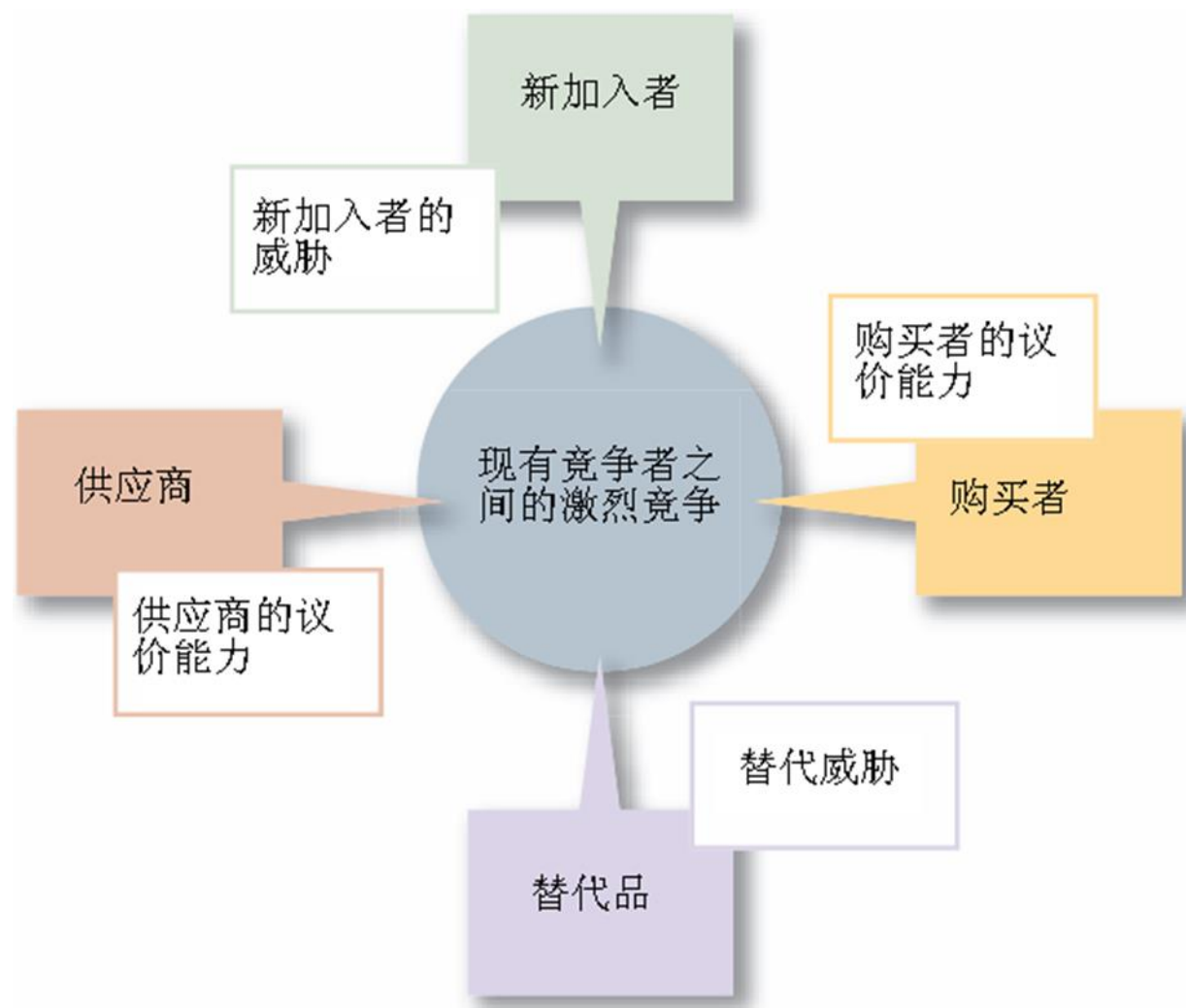
# 竞争优势

- 竞争优势是使本组织区别于其他组织的特征，即与众不同的优势或特征。
- 质量是一种竞争优势。
- 设计思维是一种竞争优势。
- 社交媒体是一种竞争优势。

# 五力模型

- 在任何一个行业里,都存在五种竞争力量影响着竞争规则。这五种力量共同决定着一个行业的吸引力和盈利能力,管理者可以通过这五种因素进行评估。
- 1. 新进入者的威胁。新竞争者进入该行业的可能性有多大?
- 2. 替代者的威胁。其他行业的产品替代该行业产品的可能性有多大?
- 3. 购买者的议价能力。购买者(客户)拥有多大的议价能力?
- 4. 供应商的议价能力。供应商拥有多大的议价能力?
- 现有的竞争者。该行业当前的竞争有多激烈

# 五力模型



# 战略灵活性

- 战略灵活性：分析外部环境的重大变化、快速投入资源以及当某些战略决策无效时立即觉察的能力。
- 1. 通过确保每一个人进度一致以鼓励统一领导。
- 2. 保持资源的流动性并且在必要时调动资源。
- 3. 要有正确的心态来利用和理解一些问题和挑战。
- 4. 通过监控和衡量各种结果以了解在当前战略的实施状况。
- 5. 鼓励员工以开放的心态对待负面信息的披露和分享。
- 6. 从组织外部获取新的创意和视角。
- 7. 在制定战略决策时,准备多个可供选择的替代方案。
- 8. 从错误中吸取教训。

# 当前战略发展方向

1. 电子商务战略
2. 顾客服务战略
3. 创新战略

