

# 顾问专栏

---

## 未来策划

R. Henry Migloire 博士，成功管理学会会长、 东北部州立大学退休教授。

许多中国的组织和商业机构都在为成功奋斗。对他们中的一些来说，生存是奋斗的中心。中国的经济需要这些商业成功。

没有制定行程、中转站和交通方式计划的旅行将是非常艰难的。没有筹划进入商海同样是冒险和充满危机的。但是，精心开发的长远战略策划将成为衡量发展程度和改善需要的里程碑。以下是战略策划制定的 13 个步骤，可以帮助你着眼于你们未来的成长。从中你会了解到如何发现问题并制定长远解决办法。

通过以下战略计划及管理过程，任意一家公司都可以对意料之内和意料之外的作出计划：

1. 建立一份公司目标陈述，概述公司做什么、在哪里做、如何做即为谁做。
2. 监测公司运作环境。
3. 切实评估公司的优势和劣势。
4. 对无法控制的因素进行预测, 例如：人口变化、政策法规、通货膨胀率，等等。
5. 根据公司的目标设立目标和战略。
6. 明确重要和次要问题所在。
7. 分析问题。
8. 整理各种对策。
9. 选择出一个完备的对策。
10. 制定并实施循序渐进的长期和短期操作计划。
11. 评估工作业绩以保证目标的完成。
12. 在制定下一年度任务前要重新评估目标、环境、优势、劣势和预测。
13. 奖励良好业绩。

这 13 步构成一个策划思维模式。完成它所带来的产品是：指导商业运作的战略计划。运用战略计划进行管理是一门实践的艺术：你使用它的时间越长，就越能够更好地运用它进行管理。

## 目标陈述

第一步是定义贵公司的目标和宗旨。贵公司的主标陈述概括了公司做什么、在哪里做、如何做及为谁做。

贵公司目标的构成可以是在利润、聘任、客户服务及良好工作条件等各方面的目标。公司的所有员工必须理解并认同公司的目标。否则，各人努力方向各异如同一盘散沙。

## 监测环境

一些明显的环境因素会影响公司的计划和活动。

然而，不明显的外部因素同样能够致使你的公司脱离计划轨道。例如，贵公司最初的客户为有小孩子的年轻家庭，然而公司的目标市场人群开始转向年长的退休的夫妇。另一个例子为：加拿大政府很大程度地改变了与另一省某公司的协议，而贵公司的主要原材料与此公司息息相关。

商业所有人实际上是在不断变化的外部环境下随时调整公司内部的变化。要保证生意正常运行，你需要关注无法控制的外部因素变化——象人口、政策法规、技术、态度、通货膨胀率及银行利率等各方面的变化。贵公司可能必须要适应这些因素才能达到成功。

## 评估优势和劣势

在确定了公司的目标并充分分析了环境因素后，下一步便应该分析贵公司的优势和劣势了。通常分析的方面有主要资源，比如资金、设备、人员、产品和/或服务。如果一个成功的年轻公司正在经历人员流失，而管理层除了危机控制以外并没有采取任何措施的话，那么对公司优劣势的分析可能会揭示尽管公司提供优异的客户服务、高额工资和干净健康的工作环境，然而部门之间缺乏沟通束缚了公司的发展。

此时应该考虑调动员工队伍解决问题。对问题感触最深的员工可能会制定出各种对策，包括工作职责明细、上下级沟通方式、帮助技工、责任人员和行政队伍的监测清单等等。

## 进行预测

第四阶段是进行重点预测。这些预测应该是针对无法或很难控制的环境因素，例如贵公司业务的外部因素。这一步是确定制约公司未来几年业务发展的所有重要外部因素。要规划贵公司未来的市场份额、收入、支出和设备需要，你必须要进行初始预测。通过监测环境，你应该对总体趋势有所感觉。例如，如果上一年度的通货膨胀率为2%，你可能要规划公司的支出为年增长2%。

## 设立目标

每个公司都可以通过设立一系列界定清晰、可衡量的目标来确保公司在向正确的方向前进。你的目标就是标靶。应该是最大限度地发挥优势，最大程度地缩小劣势。将目标落实在纸上并要求每个员工都向同一目标努力，这样可以引发讨论达成“工作业绩协议”或个人达到目标的承诺；必要的话应该每个月进行一次评估和更新。

应该设立以下目标：

- 总收入
- 收入 – 月收入，季度收入，年度收入，和未来5年的收入
- 投资回报
- 净价值

- 雇用 – 人数，类型，薪金，福利水平
- 市场份额
- 资本置换
- 扩大和/或分化
- 产品和程序改善

### **制定战略**

此刻是制定战略措施以达到目标的时候了。目标是结果；战略的方法。

每个战略都必须依据当前和预期的外部因素制定和衡量——公司的优势和劣势，市场的变化及竞争情况。

(待续)

# 策划未来

## 顾问专栏特别报告

---

### 明确问题

初步制定了主要长期目标和战略后，公司必须开始分析主要和次要的问题所在。阻碍公司成功的外因和内因各是哪些？此分析过程最好让公司的各个层面都参与进来。

我参与策划的 30 个加拿大公司对公司个层面参与此过程的反馈都很积极。“执行计划的人需要参与计划的制定”这句话非常值得借鉴。

### 分析

在此阶段，管理层必须对问题进行全面彻底的分析。

### 各种对策

有的公司经常是发现了问题后，省略了分析、制定几种对策的过程而直接进入选择一种对策阶段。这样的“抢修”往往要靠运气来保证举措的正确性。其实，更好的办法是放慢脚步充分分析各种对策。

首先要列出所有可能的对策。然后筛选出最可行的 3 个。再对这 3 个对策进行可行性研究，要充分考虑到优点和缺点各有哪些。对公司的长期影响也必须要进行分析。

### 选择对策

通常一种对策会明显地好于其它对策。所有管理人员的意见都得到了考虑。

### 制定运作计划

设立好目标和达到目标的战略后便是制定长期和短期操作计划的时候了。不要混淆目标、战略和运作计划。目标即标靶。战略是研定的手段。运作计划是行动阶段。在此你要雇用、解雇、建造、推广，等等。

### 监测业绩

最后一步是监测业绩、确保目标的完成。对预期结果的任何偏离都必须尽早识别并采取更正措施。决不可忽视偏离目标的情况，因为它可能会损坏总体计划的事实。

考虑以下各问题非常重要：

- 实际业绩向目标推进或偏离了多少？
- 目标的实现是否支持总体商业目的的实现？
- 是否出现了环境变化使得改变目的、目标和战略成为必然？

- 是否出现了其它的优势或/和劣势要求对计划进行调整？
- 完成目标的员工是否得到了奖励？
- 是否留出提供反馈的空间以帮助员工达到他们的各自的工作目标？
- 如果出现了为达到目标的情况，是否已经明确失败的原因并进行了更正？

就象下面的例子所示，评估可以是以非常轻松的形式进行的。一个道路建设公司的老板的做法是每完成一个工程就带他的员工出去吃饭庆祝。饭间老板与大家分析工程每个部分的完成与预算的比较，请员工指出工程顺利之处和存在问题的地方。每个员工都要谈谈自己的业绩，哪方面觉得自己做得不错，哪方面还要再提高。

老板建议某个员工和另一位员工协作 以更好地完成一项工作。他还鼓励员工给他指出更有效地协调工作的地方，例如确保材料按时到位，或提高设备保养。

### **重新评估预测**

每年年底，在制定下一年度的计划时，必须要对目标、环境、优势、劣势和预测等进行评估。

总而言之，只是制定一个计划并不意味着成功。只有不断地根据是市场的变化评估调整进程的公司才能够生存。筹划未来要求现在不断改善公司的管理。

### **奖励良好业绩**

最后，要奖励良好的业绩。使用奖金系统，根据业绩付薪金。也可以考虑利润分红的办法。

### **总结**

为什么把企业的生存和成功交给运气呢？精心的计划、问题的明确及一整套操作的制定会有很大帮助，它不能保证你绝对成功，但是会大大降低失败的机率。