

## 定义

- A. **战略计划**—它是确定一个组织的奋斗方向的过程。它既是一个产品又是一个过程。产品就是计划本身，是文字的、清晰界定组织长期的计划，通常是 3-5 年的计划。计划包括目标、战略及保证总体成功的短期步骤。过程是制定计划时所发生的相互作用。每个执行计划的人都应该参与计划的制定。
- B. **功能计划**—用于支持组织整体战略计划。包括以下几个方面：财务、生产、人事、研究和市场。功能计划使用同战略计划定义相同的理念和过程。
- C. **系统方法**—即将组织看作由相互作用的部件组成的一个整体。财务计划是整个组织计划的一个元素。系统思维要考虑到每个元素的行动并要考虑每个行动或反应对其它组织功能的影响。系统方法认识到一个公司是一个动力机构带动所有的部件、或子系统向公司战略计划制定的共同目标前进。公司的财务系统要对战略计划加以实施，是公司全套系统的一个部分。
- D. **战略管理**—即通过策划过程进行管理的理念。它由许多有效实施战略计划的决策和方案组成。战略管理过程包括管理层指导组织完成和推进战略计划的风格。
- E. **目标管理**—即组织上级和部门经理合作确定组织共同目标、个人职责权限及工作目标、运作评估标准和评估员工贡献等等的过程。
- F. **基零预算**—是每年重新评估所有项目和支出的基本概念—因此基零一词—并不新鲜。此过程要求每位经理详细证明他的全部预算的准确性，并且证明一切开销的合理性。
- G. **宗旨**—用来设定公司创建和生存的原因。
- H. **环境分析**—侧重于公司外部的因素。公司的运作是在一个极其动态的环境中的，它要受到经济、技术、社会和政治各方面的影响。
- I. **优势和劣势**—包括一个组织的人员、建筑、资金、设备和内部情况。
- J. **预测**—T 是对重要的发展可能性的短时预测，这里所讲得可能性是无法确切预见的合无法控制的。
- K. **目标**—用于设定达到总体目标/宗旨过程中的任务的动态计划。明确衡量某时间内完成既定任务的情况非常重要。
- L. **策略**—即从几种对策选项中选择使用资源的最佳方案。决策者必须要决定以何种方式、在什么地方和什么时间投入资源以达到目标。

- M. *长期运作计划*—通常包括至少对未来 5 年的决定，长期的工作目标、任务和计划资源投入。执行是最关键的：谁负责什么？
- N. *短期运作计划*—是与指导目前商业行为的年度运作预算直接挂钩的计划。
- O. *暂停阶段*—整个组织在实施任何计划之前认真地审定计划是非常重要的。就象老话说的执行计划的人要参与计划的实施中。此暂停阶段帮助我们避免失误。任何组织的高层领导不可能知道所有的细节、机会和问题。每个组织都有人才，这个暂停阶段就是使用人才和倾听他们意见的机会。我们经常是制定了计划后马上就宣布执行计划，没有集思广益给别人提出见解的机会。暂停阶段可以帮助我们了解这个计划是否得到了大家的支持。不征求大家意见就制订执行的计划基本上不会得到大家的支持和热情。
- P. *全质量管理*—完成组织质量目标的理念、计划、目标和战略。此定义视全质量管理为 SLRP 的课题。
- Q. *基准类型*—基准是在组织内部和外部寻找业内优秀者，对他们进行研究发现他们优秀的原因并将所研究的成果应用到自己的组织中。
- R. *季度评估*—每个经理都要根据他们的功能计划报告业绩。每次演示 15-20 分钟左右，可借助投影仪和分发文字材料进行。在正式的演示之后，小组成员会与演示者进行进一步交流和探讨。每个经理都用“红旗”标示他们部门的问题。然后整个管理队伍在根据五年计划决定哪里需要改变和调整、公司是否走在正轨上、哪些“红旗”（问题）更突出... 管理队伍对计划进行讨论和调整。
- S. *问题的识别*—明确问题的根本原因，问题的识别应在确认所有症状之后。
- T. *解决问题的集中对策*—陈述清晰地解决问题的途径。可以是不同的几组行动方案。
- U. *建议解决方案*—三种对策中最好的一种对策，通常是权衡每种对策的成本/收益

# 案例分析

## 走出危机

肯百弗是一个电脑设计专家。他正忙着安装一个复杂的电脑系统，目前安装工作已经是最后的阶段了。弗兰克是整个项目的负责人。在公司的组织结构中，他的职位是项目经理。弗兰克协商的安装完工期还有 10 天到期。销售协议对延误工期规定了高额罚款以防公司不能如期交工。在公司运送设备和派遣服务人员之前，他们必须完成他们负责的这部分工作。

吉姆担任总经理有 18 个月了，他很和善，热爱公关工作，同客户保持着良好的关系。他忽略了公司的业务。他很擅长处理冲突和问题。

肯百弗的直接领导是财务副总监克雷姆。克雷姆也是弗兰克的直接领导。昨天晚上，肯百弗电话通知克雷姆先生说再也忍受不了弗兰克了，决定马上辞职离开公司。肯百弗告诉克雷姆先生说弗兰克整天在他头顶没完没了地催他赶快完活。然而，尽管肯百弗已经尽了最大的努力，但是由于这个安装工程特别复杂，安装过程中出现了许多问题使得安装无法很快完成。肯百弗说他根本不愿意向弗兰克解释问题所在，因为在他看“弗兰克对问题的复杂性一窍不通”。让他忍无可忍的是弗兰克威胁说完不了活儿就不让他离开大楼，派人送饭给他也得完成工程才能走出大楼。肯百弗说他知道弗兰克说的是赌气的话，可是他已经忍了许久了，受够了。在肯百弗的眼里，弗兰克一直就是个只懂奴役人，不懂别人感受的糟糕经理！

克雷姆先生不知道应该怎么做，他知道象肯百弗这样的技术人才非常难找。尤其是在项目的这个紧要关头，几乎不可能找到可以替代肯百弗的员工接手并按时完成这个工程。同时，克雷姆先生也知道延误工期的惩罚有多大。

第二天上午，克雷姆先生决定与弗兰克见面讨论这件事。

I. 主要问题和次要问题各是什么？

II. 分析这个案例。

III. 制定几个策略。每个策略的优点和缺点各是什么？

IV. 那种策略是最好的？

V. 肯百弗在这个项目开始的时候本应该做些什么？

VI. 如果你是弗兰克的领导，你会怎么做？

VII. 怎样从最开始就避免这种情况的发生？

我建议继续使用此案例和 7 步方法。从这个案例我们可以学到方法。每个小组都可以做到用非威胁的方式解决此危机。此案例是公司实际问题的一个代表。当小组完成了此练习后，再讨论一个公司内的实际问题。

我的经验是不应该以“我们的问题是什么”开始研究，那样你只不过是在绕圈跑。“走出危机”这个案例是帮助你建立一种思维方法。它还会让管理队伍更放松。

---