

<<情景规划的18步方法>>

图书基本信息

书名：<<情景规划的18步方法>>

13位ISBN编号：9787111258001

10位ISBN编号：7111258002

出版时间：2009-1

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）莱尔斯顿（Ralston, B.），（美）威尔逊（Wil

页数：252

译者：齐家才

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<情景规划的18步方法>>

前言

在这个充满不确定因素的年代，许多私人或公共组织的执行官和规划制定者们已经开始认识到，在制定战略发展规划、战略计划以及作重大决策时，需要关注外部环境及与其相伴的不确定性。他们为情景规划方法所赖以建立的前提和假设所吸引，但却对其复杂性和严格要求心存畏惧。他们明白，情景规划不仅仅只是一种新的规划工具，它还挑战人们对未来及与其相随的威胁和机会的传统看法。

它要求我们对待不确定性时要有更多的耐心。

同时，实施情景规划需要我们在战略管理和企业文化方面进行根本性的变革。

已经有一些优秀的著作和文章对情景规划及其在战略规划和决策中所扮演的角色进行了研究。这些研究始于皮埃尔·瓦克(Pierre wack)20世纪80年代在《哈佛商业评论》上发表的两篇关于皇家荷兰壳牌公司使用情景规划的文章及彼得·舒瓦茨(Peter Schwartz)1991年出版的《公司远景的艺术》一书。最近，阿里·德赫斯(Arie de Geus)的《企业活水》，吉尔·兰德尔(Gill Randall)的《情景规划：为未来而管理》，凯斯·范·德·海德(Kees vail Der Heijde)的《战略革命的艺术》，莱思·费伊(Liam Fahey)和罗伯特·兰德尔(Robert Randall)合著的《从未来中学习：具有竞争力的长远情景规划》等著作，都对情景规划给予非常高的评价。

而所有这些书籍和著述中的关注点都在以下几个方面：情景规划在制定决策和计划过程中的不可或缺性；情景规划是什么或不是什么；关于情景规划应该用在何处才能获得最大利益的讨论。

与上述著作大不相同的是，本书是为那些希望更加有效地利用情景规划帮助自己的组织实现既定利润目标的管理者们而著。

本书面向的读者群是那些在组织中开发和运用情景规划工具时遇到一系列困难的经理和那些想知道“应该如何着手干事”的人。

本书的成型不仅归功于作者自身的经验积累，还受惠于所有那些为了自己组织的发展而努力开发面向决策的情景规划方法的管理者积累的丰富经验。

多年来，我们与上百个管理者进行了沟通，这些管理者都深信情景规划在战略决策中的重要性。但他们中的大部分人，在阅读了上文所提到的那些书籍、文献之后，仍然不能确定如何将这些概念付诸于实践。

他们说：“情景规划毫无疑问是我们制定战略决策中所需要的东西，但我们到底该如何才能使其得到应用——使高级管理人员参与其中，这样能够满足我们的需求吗？在实施情景规划的组织中，我们应当采取哪些步骤将这种方法付诸实践？我们如何做才能有效地整合诸如战略规划、资本预算和市场营销等多个方面？我们如何做才可以跨越这些障碍进行情景思考？采取什么措施才能使这一方法开始运转起来？”

情景规划非常复杂，以至于负责创建和运用该工具的管理者希望了解和学习其他团队的意图、经验和教训。

在说明如何高效地运用情景规划工具时，我们介绍得越细致、越清楚，对那些在重大决策中运用这种工具的组织或第一次使用这种工具的组织而言，障碍就越少。

我们的目标是造就情景规划实践者，使他们能够灵活运用这种充满挑战性的工具；使他们能够运用这种工具协调至关重要的专家、思想家以及决策者之间的关系；使他们能够运用这种工具发现需要解决的重大问题。

我们写这本书的目的是帮助上述那些人，为他们提供一份高效地创建情景工具的路线图。

我们的目标是指导他们顺利地把情景规划运用于战略开发、计划以及决策系统中。

更重要的是。

帮助他们理解在组织的战略规划系统和企业文化中该做哪些变革。

以便从情景规划中获得最大的收益。

正如我们所说，本书的基础源于我们在帮助一些公司和组织利用情景工具进行战略决策的过程中所获得的一些洞察力和经验，这些公司和组织遍布于世界各地，且处于不同的领域。

在超过25年的时间里，我们在SRI国际(前斯坦福研究机构)、其分支机构及其他相关机构里工作。

其间，我们专注于开发和运用情景规划方法和技术，也正是那个时候，我们经历了与运用情景规划相

<<情景规划的18步方法>>

关的具有共性或非共性的各种问题。

本书将分步骤详细地介绍我们在上百次任务中所使用的方法。

我们开发的方法能够为管理者提供一种途径和方法，这种途径和方法将有助于管理者找到在制定战略和执行战略过程中外部环境存在的复杂因素。

有助于他们发现一些需要考虑的新的趋势和观点，有助于他们发掘新的战略机遇，有助于他们识别商业中的战略机遇，有助于他们在合理时间范围内通过可行的步骤完成以上工作。

同样重要的是，我们相信，我们所采用的循序渐进的情景规划方法能够并必将顺利实现战略决策过程中相互理解、深入洞察和树立信心的几个特定阶段，而这几个阶段又是一个管理团队在任何不确定环境下采纳、交流和顺利执行战略所必不可少的。

<<情景规划的18步方法>>

内容概要

情景规划是预测战略管理或环境层面变化的一种强有力的工具。
它是战略规划的高效工具与方法。

卡恩(Herman Kahn)把这种军事规划方法提炼成一种商业预测工具。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中反复提到壳牌公司的“情景规划”小组，就是为了说明：情景规划并不仅仅是设计、开发几个未来的情景，它的核心是要改变组织的心智模式。

情景规划不是从原则和信念出发，而是从对商业图景的敏锐、切身的感知出发的。
它可以健全组织决策机制、拓展心智模式，引领新发现，增强企业的洞察力，推动企业展开持续学习

。它的精髓在于：承认现实中存在不确定性，并考虑由此产生的一系列后果。

本书帮助读者理解并掌握情景开发、测试与战略模拟的工具。
提高组织的战略制定与战略对话的能力。

<<情景规划的18步方法>>

作者简介

比尔·莱尔斯顿 (Bill Ralston) 伊汉·威尔逊 (Ian Wilson) 两位情景规划专家皆为SRI国际情景规划业务的前领导人。

首次详尽地陈述了面对充满不确定性的未来，他们在运用情景规划作重要的战略决策时所采用的各种方法、技术及经验。

译者简介 齐家才，管理学硕士，注册咨询师；中央电视台网络传播中心 / 央视国际网络有限公司。

<<情景规划的18步方法>>

书籍目录

序第一部分 情景规划的角色第1章 情景的作用引言在不确定中开展规划工作本书的主要内容SRI模型结束语第2章 战略决策的制定和情景规划的目的为何需要情景什么是情景化不确定为优势结束语第3章 情景规划的方法论第4章 诺基亚公司的情景规划案例研究启动计划研讨会1：构思P2P情景撰写故事研讨会2：由情景到机会激励诺基亚公司的创新文化建设第二部分 开始行动第5章 设制情景模式(第1步)为何需要一个案例哪些是本步骤必须完成的任务如何完成任务需要由谁来领导本步骤的成果是什么下一步是什么第6章 赢得高级管理层的理解、支持和参与(第2步)为何需要高级管理者直接参与哪些是本步骤必须完成的任务如何使管理层参与本步骤的成果是什么下一步是什么第7章 定义决策焦点(第3步)决策核心的目的何在情景支持哪些决策决策核心都包括哪些内容如何确定适当的决策核心本步骤的成果是什么下一步是什么第8章 设计情景规划流程(第4步)与流程设计相关的问题概述如何设计流程本步骤的成果是什么下一步是什么第9章 选择主持人(第5步)为何需要主持人主持人的职责是什么应该选谁担任主持人主持人应该具备哪些资质 / 强项谁应该任命主持人下一步是什么第10章 搭建情景规划团队(第6步)情景团队的职责是什么应该如何组建团队如何组建团队本步骤的成果是什么下一步是什么第三部分 奠定情景分析的基础第11章 搜集可以得到的资料、观点以及构想(第7步)为何需要搜集信息哪些是我们必须完成的如何完成这项工作集中内部资料对外部资料进行二次研究与重要的思想领袖会谈本步骤的成果是什么如何使资料收集工作取得成功第12章 识别并评估关键的决策因素(第8步)为何需要再次关注决策引入关键决策因素如何确定关键决策因素本步骤的成果第13章 识别关键的力量和推动因素(第9步)构建外部环境模型的重要性情景团队如何实施本步骤本步骤的成果是什么第14章 开展专题研究(第10步)现在为何需要开展研究必须完成哪些任务如何实现这些任务如何传播研究成果未来的研究工作第四部分 创造情景的步骤第15章 评估关键力量和推动因素的重要性、可预测性以及不确定性(第11步)我们需要对重要的问题予以重点关注必须完成哪些任务如何做本步骤的成果是什么下一步是什么第16章 识别关键的“不确定性的主轴”以此作为情景规划的逻辑和结构(第12步)我们必须完成的任务是什么如何形成主轴如何确定每个主轴的可供选择的逻辑本步骤的成果是什么下一步是什么第17章 选择情景推理方式以应对“不确定区域”(第13步)本步骤的任务是什么如何做下一步是什么第18章 设计情景的故事情节(第14步)本步骤必须完成哪些任务比较表格如何做保险公司案例下一步是什么第五部分 从情景分析到决策第19章 用情景预演未来(第15步)“预演未来”涉及到哪些方面了解未来的成功之道如何在研讨会上预演未来第20章 征集决策建议(第16步)针对不同类型的决策制定流程开展活动,促进由情景向战略的转变行动1：制定备选战略以供评估活动2：确定评估准则活动3：进行评估活动4：选择最佳战略成功提出决策建议的关键影响因素本步骤的成果第21章 识别监控标志(第17步)什么是指标和信号如何确定要监控的信号第22章 向组织汇报结果(第18步)沟通是调动组织积极性的途径沟通必须实现哪些效果设计沟通流程要考虑的因素如何实施该步骤第六部分 创造以变革为导向的文化第23章 开发一种全面分析情景的能力环境分析系统的特征环境分析系统的关键元素一个环境分析系统的运用第24章 开展沟通和教育活动开展沟通活动对管理人员开展再教育第25章 完善、改进并升级满足组织需要的情景瞄准并修改情景完善并更新情景对现有的情景组合进行修改或完善所需的几个步骤总结附录A 情景范文情景：品牌战情景：启蒙情景：双城记情景：社区巨变附录B 开发情景分析的现场管理实践确定研讨会目标识别出想要的成果设计研讨会形式邀请适当的人参与维持一种鼓励创造性的氛围按照日程表行事发挥参与者的互动积极性事先拟定好参与者名单发挥视觉教具的作用创造适当的物质环境使每个人各司其责鼓励开放的心态附录C 信息技术对情景规划方法的未来影响外部环境的计算机模型增加参与情景流程的人的数量提高研讨会的产能改善对情景的传达环境分析系统SEASSEAS是如何工作的SEAS的优势附录D SCAN：搜索预示变化的信号成功的流程SCAN项目的目的流程扫描流程的关键元素参与者成果成功的障碍对客户的益处

<<情景规划的18步方法>>

媒体关注与评论

本书是针对在情景规划实践中经常被忽略的地方，以及在构建情景之前，为了使再现情景能够有效地影响决策所制定的几个必须采取的步骤。

对于情景规划实践者来说，本书不是放在书架里的摆设，而是置于案头的实用工具。

萨米顾问公司CEO、合伙人 吉尔·瑞英兰德 无论是在私人部门还是在公共部门（尤其是在国家安全领域），本书都对规划未来的艺术和科学作出了最有价值的贡献。

在这两个领域，我们都被情报的不确定性以及不能准确所困扰。

无论在哪种情况下，我们所能做的最好选择就是尝试设想多种可能的未来，并根据涵盖范围最广的选项制定相应的规划。

所有这些都归结为管理层的判断。

但是，本书所描绘的流程为采纳这些决策奠定了坚实的基础。

前美国总统里根国家安全顾问、美国国防部高等研究计划署信息警戒办公室前主任 约翰·M·波因德克斯特 对于那些希望在战略层次上进行管理（亦即），在保持当今市场竞争优势的同时，对为未来奠定成功基础的领导者来说，情景规划是一种重要的工具。

对这些领导者来说，本书是理想的指南，因为它明确而详尽地阐释了如何利用情景使组织为前所未有的重大决策做好准备。

任何一位首席执行官和组织领导层的成员都该阅读本书。

《战略与领导力》编辑， 向未来学习：竞争性前瞻情景》主编 罗伯特 M·兰德尔 我愿意向任何正在探索确实可行的路径而构建未来景象的组织推荐本书。

在寻找新的利润增长点时，本书将有助于你发现正确的方向。

诺基亚企业创新机构总监斯蒂芬妮·凯勒-波托姆

<<情景规划的18步方法>>

编辑推荐

在不确定中把握趋势，在寻找新的利润增长点时，组织决策者要重塑心智模式，运用好这些高效且强有力的工具和方法，将有助于你发现正确的方向。

本书是针对在情景规划实践中经常被忽略的地方，以及在构建情景之前，为了使再现情景能够有效地影响决策所制定的几个必须采取的步骤。

对于情景规划实践者来说，本书不是放在书架里的摆设，而是置于案头的实用工具。

萨米顾问公司CEO、合伙人 吉尔·瑞英兰德 无论是在私人部门还是在公共部门(尤其是在国家安全领域)，本书都对规划未来的艺术和科学作出了最有价值的贡献。

在这两个领域，我们都被情报的不确定性以及不能准确所困扰。

无论在哪种情况下，我们所能做的最好选择就是尝试设想多种可能的未来，并根据涵盖范围最广的选项制定相应的规划。

所有这些都归结为管理层的判断。

但是，本书所描绘的流程为采纳这些决策奠定了坚实的基础。

前美国总统里根国家安全顾问、美国国防部高等研究计划署信息警戒办公室前主任 约翰·M·波因德克斯特 对于那些希望在战略层次上进行管理(亦即)，在保持当今市场竞争优势的同时，对未来奠定成功基础的领导者来说，情景规划是一种重要的工具。

对这些领导者来说，本书是理想的指南，因为它明确而详尽地阐释了如何利用情景使组织为前所未有的重大决策做好准备。

任何一位首席执行官和组织领导层的成员都该阅读本书。

《战略与领导力》编辑，《向未来学习：竞争性前瞻情景》主编 罗伯特·M·兰德尔 我愿意向任何正在探索确实可行的路径而构建未来景象的组织推荐本书。

在寻找新的利润增长点时，本书将有助于你发现正确的方向。

诺基亚企业创新机构总监斯蒂芬妮·凯勒-波托姆

<<情景规划的18步方法>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>