

HOW TO
EXECUTE A BUSINESS PLAN

如何执行 企划案

揭示执行企划案的秘诀 传授创业致富的基本技能

杨望远 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.3

66

2006

HOW TO
EXECUTE A BUSINESS PLAN

如何执行 企划案

揭示执行企划案的秘诀 传授创业致富的基本技能

杨望远 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何执行企划案/杨望远著. —北京:北京大学出版社,2006. 10

ISBN 7-301-10951-2

I. 如… II. 杨… III. 企业管理—经营决策 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 090757 号

书 名: 如何执行企划案

著作责任者: 杨望远 著

责任编辑: 李 宁 赵春霞

标准书号: ISBN 7-301-10951-2/F · 1442

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9 印张 72 千字

2006 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

导读：诚实、苦干、创新、突破！

谈到企划，大多数人都着重于企划案的构思、撰写、包装、提案的技巧，而往往在企划案获得采纳后，便以为会顺理成章地执行完成，于是不再那么费心尽力，导致企划案胎死腹中，或半途夭折，或不了了之，浪费了一番大好心血。

虽然，好的开始是成功的一半，但是，如果没有后面努力实行的那一半，是不可能见到成功的。因此，执行好企划案，也是成功不可或缺的要件，不可偏废。

我本人并非专业的企划工作者，却深信生活中、工作中很多事情都与企划息息相关，也可以说，无时无刻、无地无处不在企划，而且也在实践企划。所以在累积了相当深厚的经验与心得之后，愿在此现身说法。

我父母开了家书店，我从小要帮着经营。从逢甲大学企管系毕业后，我感觉零售业应该蜕变，乃远赴日本早稻田大学学习流通经济，并考察日本的零售业。

回台湾后，我一心坚持发展连锁便利商店，刚好



统一企业也有此意，我们一拍即合。然而，当时(1977年)人们对连锁店非常陌生，连我本人也是一知半解，唯一坚信的是：零售业需要革命。所以，在以后的十年中，我们几乎都是在边做边学、边学边做中摸索过来的。如今回想起来，竟也符合进行企划案的原则及方法，应该不是属于全然侥幸，而是我们在实践中，不断测试修正，不断脑力激荡，亲身体验得到的。

我们面临的第一个难关，是便利商店如何定位的问题。一开始，我们将其定位为超级市场的缩影，认为顾客的主要来源为家庭主妇，而商品则为水果、蔬菜、鸡肉、杂货等日常生活用品。结果，因为服务较好使商品价格上升，家庭主妇难以接受这种价格差异而不愿光顾。

但从现在的眼光来看，家庭主妇不愿光顾的原因一目了然，明显是便利店定位上的错误。但是在当时，谁也想不透，为何又脏又乱的菜市场，又暗又挤的杂货店生意鼎盛，而空调舒适、明亮宽敞的超级商店却只有好奇的顾客进来参观与比价而已？

在每月的主管会议上，大家都绞尽脑汁，百思不得其解。但是我们并不因此灰心，不断以 SWOT 分析来找对策。

以 SWOT 寻找对策

S(优势)分析：找出便利商店的优势，加以发挥

利用。

W(弱点)分析：消除因大环境及个人习惯造成的不利因素，并设法转化为优势。

O(机会)分析：找出因时代变化而引起的便利商店的变革趋势，主动配合，创造机会。

T(威胁)分析：真正的威胁不是同行之间的竞争，而是无法满足的顾客。

为了抓住机会，避免威胁，对任何事件，我们都运用5W2H法反复探讨，务求达成共识，才全力以赴去推动。

What：为何要做这件事？目的何在？

Who：谁主办这件事？哪些人协办？

When：何时开始做？进度如何？完成期限？

Where：地点？环境？交通？人口？物流？

How：方法？利弊得失？可行性？

Why：有无更佳方案？有无替代方案？

How much：要花多少钱？可赚多少钱？投资报酬率多少？

通过不断以SWOT分析来寻找对策和运用5W2H法反复探讨，终于把经营中的失误一一矫正过来。

如今，7-ELEVEN公司有将近五千名员工，近七百家店，要顺利运作管理，似乎愈来愈复杂，但实际上却是乱中有序，充满了活力。这主要在于我们选人、用人及制度规划方面的坚持原则。

我们统一企业选用的人比较憨厚、老实，能够忠实地执行公司政策。只要制度规划能够符合需求，则公司虽然庞大，却也不失灵活。

PDCA 运作

在制度运作方面，我们一直强调 PDCA 循环，而不必斤斤计较一些小瑕疵；没有派系利害斗争，而是强调家和万事兴，携手合作开创企业与个人的前程。

Plan(计划)：不自满于现在，要着眼未来，永远保持优势，故要“诚实”检讨，不可“自恋”。

Do(实施)：为所当为，义无反顾，发挥“苦干”精神，坚持到底。

Check(查核)：不被内外在的变化所惑，不为异常困阻所挫，不断创新，不使乱象流窜失控。

Action(改正)：知错就改，错不包庇，突破传统、去腐存新，才能生生不息。

在人员管理方面，部属不需要送礼给主管，反而是主管常带礼物去部属家拜访，顺便了解其家庭。因为，我们深信“家庭生活美满，才会有快乐积极的员工”。

一个企业的成就，是由一群人共同创造出来的，绝非一个人的功劳。因此，7-ELEVEN 能有今天，就是群策群力的结果。

也就是说，靠着一群人的脑力激荡，提出许多创

意可行的企划(群策)，然后，大家不分彼此，携手同心去执行(群力)，即使不必刻意地去追求，自然也会开花结果了。

不过，一个企业要想不断地取得成就，就需要企划案不断地推陈出新，永无止境地进行，要做到这一点，必须改正一般人行动的几个陋习才行。

(1)在做。到底有没有做？有无进度期限？如果只是随口敷衍，如何希望有结果？

(2)做了，做了。到底做了几分？有无达到预定标准？是否可以结案？显然，失之草率会遗留许多尾巴，要不断去善后处理。

(3)做完了。似乎一了百了，从此无关了；殊不知工作是永无止境的，要继续维持成果不使流失，岂可曰“结束”？

正确的心态是：做好了。亦即依预定计划达成目标，并不断维持更新，永远保持最佳状态。

如果，各位有兴趣、有决心、有毅力，愿意去实现生活中、工作中大大小小的企划案，不妨以从容专注的心情，去印证本书提出的方法，必定更能坚定信心，勇于立即采取行动！

徐重仁

台湾统一超商股份有限公司总经理

目 录 CONTENTS

导读：诚实、苦干、创新、突破！ // 1

第一篇 如何执行 // 1

第一章 企划案如何进行 // 3

知行合一无难事 // 4

心法传授有瓶颈 // 5

科学方法驯野马 // 6

天机泄漏又何妨 // 7

善性循环除野性 // 8

第二章 PDCA 的秘诀 // 10

为何老生常谈 // 11

戴明，也不保证循环 // 12

大同架构先建立 // 14

平淡之中见真章 // 18

第二篇 如何落实 // 19

第三章 计划如何落实 // 21

可行性分析 // 23

利弊得失分析(SWOT 分析) // 31

经济效益分析 // 44

第四章 实施如何贯彻 // 52

确立适当标准 // 55

主办责任大分类法 // 57

故违严罚遏阻侥幸 // 59

第三篇 如何查核 // 63

第五章 查核如何做好 // 65

明确各人查核点 // 69

歧路设关卡盘查 // 71

专人主办查核处理 // 73

第六章 改正如何有效 // 75

违规纠正 // 79

不适修正 // 81

第四篇 企划漫谈 // 83

第七章 企划漫谈 // 85

漫谈1：建议为何不被采纳 // 85

漫谈2：零到无限的生机 // 88

附录一 挑战戴明奖，锐化新体质

——台湾飞利浦突破万难，赢得奖项！ // 93

附录二 顾客是最终裁判

——7-ELEVEN 走出崎岖，迈向坦途！ // 123

第一篇

如何执行



企划案不只是被提出就可以了，真正有效的企划案贵在能被执行，同时执行后又有具体绩效，能改善现况……

第一章 企划案如何进行

“坐而言，不如起而行”，自古以来，人们总是想得无限高远，说得天花乱坠，却疏于展开行动，或半途而废，以致不得不自嘲一番，名之为“知易行难”。

孙中山先生为了矫正人们空想、空谈的陋习，不厌其烦地旁征博引，劝导大家果敢行动并验证各种想法，其实是“知难行易”。

先生还举了一个生动的例子：

某人家水管漏了，请一位技师来修理。不过三下两下，几分钟便修好了。该人家问修理费多少。技师要三千元（已折成当今新台币）。该人家质问：“为何那么贵（简直是敲竹杠嘛）？”

技师微笑着解释：“实际上，修理费中的工钱仅需一百元，其他的部分是技术费。因为我花了数年时间，才学会这项技术，方能在最短时间内修好水管，您当同意知识有价吧？”

该人家心甘情愿地付了钱，心想早知那么贵，自己动手修就好了。但又想自己不会修，万一弄不好，岂不更糟？想来想去，总不能自己修水管，下次再漏



水，即使贵，还得忍痛请技师来修。

知行合一无难事

到底是“知易行难”，还是“知难行易”？真把我们搞糊涂了！于是有人提倡“知行合一”，意即知与行根本是一体两面，硬要用二分法拆开来，结果什么也不是；唯有知中有行，行中有知，才能实现理想抱负，否则侧重于哪一方面都是空谈盲动。

谈起理来，中华五千年文化可不简单，不仅头头是道，简直可以让死人复活、白骨长肉，正正反反没有说不通的。问题是：牢记不忘，贯彻实践，里外如一者究竟有几人？

言归正传，究竟有多少企划案被采纳后，能够被执行？被执行的企划案究竟有多少是完全实现？完成的结果，究竟有多少符合当初设定的标准？或是符合当初的期望？

绝大多数人不知道答案，因为他们从未想过这些问题。几乎每个人都认为企划案既被采纳，当然表示可行，也一定会被执行，也没有理由不完成，而且应该会有令人满意的结果。这根本是常识，何必怀疑？

事实上，常识往往是积久成习、见怪不怪、积非成是、视不合理为当然的错觉；甚至明知有误，仍要自以为是。毕竟甜蜜的幻境，总比冷酷的事实使人觉

得温馨陶醉。

认真来说，企划案能完全实现者，恐怕百不及一，若从广义的企划案来看，则万不及一，简直可用凤毛麟角来形容。

心法传授有瓶颈

因此，现代人想要出人头地、功成名就、创业致富，最欠缺也是最根本的一项专业知识及技能，就是如何实现企划案。谁先学成致用，谁便能掌握先机，迈向理想目标。

坊间有那么多教人“如何写企划案”的书，为何几乎找不到一本“如何执行企划案”的教材？这真是说来话长。因为未来千变万化，难以尽知，故再详尽周密的企划案，也不可能被人照本宣科，按部就班，一成不变地去执行，所以也就无从教起，最多只能传授心法，还需各位凭借资质禀赋，用心领悟。至于运用的妙处，就看各人的造化了。

不过，科学的进步发达，管理的日新月异，已能突破传统方法的局限，使我们能领悟心法，完成前人梦寐以求、却无法可施的遗志。

以前有所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”，今天的气象预测可不再是“晴时多云偶阵雨”了。其精准的程度，要在古时，简直是惊天地、泣鬼神；即使在



现代，也令许多人觉得不可思议。

既然连不测风云皆可预测，那么天下事物纵使千变万化，亦皆翻不出如来佛的手掌心，当然也可以预测，而且还可以预测得丝毫不差。

科学方法驯野马

如此一来，要找出实现企划案的标准心法与共通步骤，便有谱了。譬如要驯服一匹野马，除了顺势使劲、顺毛安抚之外，对于任何可能有的倒踢、扬蹄、横甩、突顿也要事先预防及拟定对策，便终能化险为夷，压制其野性，使之驯服。

话虽不错，只是并非每个人都想、都敢、都愿、都能去驯服野马，却又不愿承认自己懦弱无能，便会找出千般借口，无非野性难测、变化危险。执行企划案也是如此，人们往往安于现状及顺境，一旦遇逆境，便叫苦不已，怨天尤人，来为自己无法执行完成企划案脱罪。

中华民族的文化实在相当宽容又马虎。某人工作不力，绩效不彰，企划案不能完成，只要找一堆借口，又能言之成理，再哀鸣几句“没有功劳，也有苦劳”，通常都会被放一马，就此算了。

依人类的惯性与惰性，既然找借口那么容易过关，又何必去做那吃力不讨好，又危险万分的驯野马的工

作？此理古今中外皆然，以致如何实现企划案成为极少数有理想、有抱负、敢担当、愿冒险、肯牺牲，终能出人头地、功成名就、富甲一方者的独门秘诀，无法普遍流传，使芸芸众生受惠。

古人常说天机不可泄漏，因为一旦任何人都能参透天机，人人头角峥嵘、理想实现，甚至呼风唤雨、无所不能，那岂不是天下大乱？

看武侠小说，似乎里面的任何人只要得到武功秘籍，便能练成绝世武功；看电影，里面的主演者多是俊男美女，作如此安排，无非是让读者读来过瘾，观众看来赏心悦目，这样才有卖点。而现实情况并非如此。

天机泄漏又何妨

其实，如果真有可以练成绝世武功的秘籍，而且完全公开，提供给任何愿意习练者，那么真正有恒心、有毅力、能吃苦耐劳、有始有终，把武功练至融会贯通、功德圆满，从此心动法生、招随势变，能合格出师者，绝无仅有。

少林和尚谁不希望练成绝世武功？但真正练成者寥寥可数；更何况一般人有一搭、没一搭地玩玩，根本只能习得几式三脚猫功夫，成不了气候。

不过，早期的秘籍多半有缺陷，一是不够精确详尽，未必每个人都能揣透其中的奥秘；二是怕人偷学，