

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳
控制

ZUIJIA KONGZHI

白丽/编著

中国时代经济出版社

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳 控制

ZUIJIA KONGZHI

ISBN 7-80169-618-5/P·286

定价：35.00元

白丽/编著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行之最佳控制/白丽编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2005.1

(企业完美执行行动方案丛书/郭晓丽主编)

ISBN 7 - 80169 - 618 - 2

I. 完… II. 白… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117508 号

完美执行之最佳控制

白丽
编著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010) 68320825 68320484 (010) 88361317 (邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京新丰印刷厂
开本	787 × 1092 1/16
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印张	21.25
字数	337 千字
印数	1 - 5000 册
定价	32.00 元
书号	ISBN 7 - 80169 - 618 - 2/F·286

版权所有 侵权必究

“完美执行”的执行(代前言)

提出“完美执行”，似乎很有跟风的嫌疑，要想为“完美执行”写一篇前言，极力表明自己非跟风之作，似乎也是吃力不讨好的事。但是，我觉得，有必要交待一下“完美执行”的由来，作者在其中付出的心血以及这些书对读者具有什么样的价值。于是，就有了这篇“‘完美执行’的执行”。

必须承认，“完美执行”是受《执行》一书的启发而提出的，毕竟，执行问题一直以来就是困扰企业的核心问题。《执行》指出“执行”这个企业发展的关键问题，也归纳出了执行中的三个基本流程。但是，《执行》毕竟是对西方企业的总结，是为各方面比较完备规范的企业发展提出的解决方案大纲。它只是为中国企业解决执行难题指出了方向，没有能够深入到企业执行的各个环节，为企业指明实践中的执行要点和处理方法，也没有考虑中国企业的实际情况。因此，执行问题必须在中国本土范围内自行解决。

其后，虽然有《执行力》、《执行力组织》、《本土化执行》、《有效执行的29个关键》等一系列的图书推出，共同为解决中国企业的执行难题出谋划策，但都没有超出《执行》框架，没有深入到具体企业各种实践中，不能从解决具体执行问题入手。而倾向于套用西方规范市场、规范管理模式下的解决方法来处理中国尚未规范的市场与企业的执行问题，总有些显得不合时宜，令人有隔靴搔痒的感觉。

正因如此，我们才觉得，有必要推出针对解决执行难题的丛书，结合企业总体战略，提出解决企业关键的具体执行问题的方法、思路和模式。

我们认为，执行是一个从决策出发，到获得最终行动结果的完整过程。从管理者角度来说，合理的决策、有效的沟通、全面的激励、积极的控制和构建一个大家共同追求最佳绩效的企业文化氛围，是管理者可以做，能够做，也必须做的执行工作。

完美的执行首先从合理的决策开始，没有合理的决策，执行越“完美”，企业的损失就越大。而合理的决策也只有充分考虑到执行的可行性和执行的成本问题，才能够说是合理的决策。同时，一个合理决策的形成过程本身也就是一个相对完整的执行过程，从目标的提出，方案的设计与分析选择，到最终的方案确定，其中包括了几乎所有的执行要素。为此，我们提出了丛书的第一本：《完美执行之最佳决策》。狭义上的执行从接到任务（决策结果）开始。

接受任务的过程在实质上是一个沟通的过程，沟通的好坏决定了以后执行的好坏。当然，对任务执行的沟通，第一次传达时最重要，但在执行过程中，持续不断的有效互动沟通更是完美执行的关键。在执行的过程中，管理者不再是单纯的发出者，也变成了接受者，既要让员工对任务有全面的理解，又要激发员工的工作热情，同时还要接受员工意见，对任务原有方案加以调整完善。惟其如此，执行的完美才能够保证。因此，我们提出了第二本书：《完美执行之最佳沟通》。

执行是人在执行，人的工作状态决定了执行的工作状态和执行结果的好坏。而人是很在乎自己利益的，也是很情绪化的，没有一个合理的激励方案和激励执行方法，就不可能激发员工积极的工作状态，并在长期执行过程中将这种良好的工作状态维持下去。这时，贯穿执行全程的激励就成为了决定执行的关键因素。

执行中的激励首先是围绕执行进行的，但又不能对企业其他的、今后的执行活动造成消极影响，这是执行中激励的一个关键。其次，执行中的

激励除了企业常规的激励方法外，一些非常规的、现场的激励手段是能够发挥巨大作用的。第三，执行中的激励不只有奖励先进的正面激励，也有处罚表现恶劣者的负面激励，对此，我们提出了第三本书：《完美执行之最佳激励》。

执行是为了获得实现确定的结果，因此，它不能是分派任务后等待收获结果的被动等待，而应是主动把握执行过程，控制执行活动的主动出击。要想获得满意的结果，管理者必须从战略角度控制执行的方向、执行的进程、执行的成本、执行的具体行为……但是，管理者又不能让自己的控制行动影响了执行，这时候，把握执行的根本，确保执行按照预定的设想进行，不因控制增加执行成本，影响执行的正常进行，都成为了执行中控制的难点。针对此种情况，我们提出了第四本书：《完美执行之最佳控制》。

执行不是管理者的单方行动，执行的主体是员工，决定执行是否完美的关键在于员工能否积极主动地投入到执行活动中去。因此，完美的执行不能只是管理者的一方追求，而应成为企业全体员工的共同信念。因此，企业应该通过构建支持完美执行理念，倡导追求最佳执行绩效的企业文化，在潜移默化中树立员工的完美执行意识。再通过员工自己对最佳绩效的追求和对完美执行的要求，与管理者共同推动企业的完美执行。另一方面，企业文化的构建本身也是一个执行过程，同样需要完美执行的理念和行动解决方案。并且，完美执行的企业文化的构建，为企业的决策、执行中的沟通、激励、控制都提供了一个坚实的宏观背景和文化基础。在这一理念之下，我们提出了第五本书：《完美执行之最佳企业文化》。

在创作过程中，我们力争从企业执行实践出发，结合现实企业案例，针对企业执行过程中的具体关键问题提出理论分析和行动解决方案。就成书来看，我们确信，全书在生动现实的阐述中，用故事揭示理念，用实例提供参照，用方法和实践经验提供了解决范本，围绕执行流程帮助企业发现执行中的问题，并提出可行的解决方案。

本套书是一套直接针对实践的书，是一套直接为了解决执行而编写创

作的书。整套书不拘泥于管理学科的限制，直接针对管理实践、管理流程，用生动简洁的文字提供最有价值的理念和行动方案。

在编写创作过程中，我们有一些考虑不周之处，请大家指正。

本书编委会
2004年11月8日

完美执行之 最佳控制

目录

“完美执行”的执行（代前言）	1
第一章 企业就是奔驰的车	1
一、重要的是到达目的地	2
★带着镣铐驰骋	3
★结果说明一切	4
★控制三部曲	5
二、速度是决定性因素	6
★速度：犀利无比的战斗武器	7
★快速更换轮子	8
★什么阻碍了车轮	9
三、速度不是惟一的标准	11
★欲速则不达	11
★速度是一把双刃剑	13
★避免失控 把握平衡	15
四、注意与你同路的伙伴	17
★居安思危	18
★谁“偷走”了你的利润	19
★蚂蚁也可以打败大象	21
★冤家路可以越走越宽	23
五、谁是最好的车手	25
★奥灵：快速成长 竞争未来	25
★三星的革命	30
★高露洁持续发展之道	31

第二章 只有一个标准——	
绩效	35
一、一切为了绩效	36
★战略需要绩效来控制	36
★降成本不如提绩效	38
★绩效让人员“跑”起来	39
二、绩效指标：让员工知道自己该做什么	42
★制定明确的绩效目标	43
★希望得到珍珠就不应当去沙漠	44
★跳起来能够得着	46
★抓住绩效指标的“牛鼻子”	48
三、沟通和辅导的绩效价值	51
★绩效提升尽在沟通中	51
★沟通：绩效管理的风向标	53
★绩效辅导：能力的孵化器	56
四、用结果控制行动	58
★考核结果的转化和利用	58
★让绝对强制“柔软”起来	63
五、持续改进——为了发展而控制	66
★解决“两张皮”的问题	66
★别让考核绊住了脚	67
六、绩效英雄	69
★通用电气公司的考核秘笈	69
★洪宇集团的绩效管理体系	72
★花旗银行的人才库盘点	74
第三章 有章可循有据可依	77
一、执行的就是决策方案	78
★让决策方案“落地”	78
★正确的执行来源于正确的决策	79

★一手抓决策 一手抓执行	81
二、必须有制度保障	83
★拿“一条鞭子”来经营企业	83
★制度：企业的宪法	85
★让制度从有形变成无形	87
三、绩效计划：有效工作的一般	
文本	89
★没有绩效计划 就没有方向和控制	89
★绩效计划的特点	92
★沟通：达成共同愿景	94
★制定计划 掌握主动	95
四、制定工作标准	96
★有标准才有高绩效	97
★是金子就要让他发光	99
★企业制度：管理中的强化	100
五、现实依据	102
★娃哈哈：决策执行做对做好	102
★GE员工目标及管理计划	104
★华能集团：内部控制、业绩考核与激励制度	104
第四章 谁控制 控制谁	107
一、制定标准执行标准	108
★有标准才有管理	108
★执行力与过程控制	109
★人员控制：四两拨千斤	111
二、所有的执行者都该被控制	114
★管理者也要受到控制	114
★管理者与执行者的较量	115
三、谁有权力谁就是控制者	117
★管理者有几张面具	117
★该放手时就放手	119
★不要让风筝断线	122
★谁来设定考核标准	124
四、最好的控制者是参与执行的人	126

★执行是企业管理者的工作	126
★让执行者制定规则	128
五、强将手下无弱兵——培养下 属的执行力	129
★挑选擅长执行的人	130
★给部属插上翅膀	131
六、可借鉴的控制实例	133
★台塑集团：定期“压迫”员工	133
★福布斯集团的成功授权	135
 第五章 在过程中把握	 139
一、跟进 为绩效努力	140
★为过程管理设道防线	140
★抓住决策追踪的手柄	142
★决策回归让执行更顺利	144
二、持续的监督活动	146
★内部控制必须被监督	147
★信任不等于放任	149
★自我检查：带着问题上路	151
★监督管理的革命	152
三、找出偏差进行纠正	154
★从衡量工作业绩中找偏差	154
★纠正偏差一小步 企业成功 一大步	156
四、四两拨千斤：关键点控制	159
★是否应该头痛医头脚痛医脚	159
★找出关键点	161
★只做有价值的事	164
五、事实证明	167
★海尔的不漏项监督：日日清 控制系统	167
★不见过程的死亡：从巴林银 行破产看关键点控制	169
★西南航空公司：找到最佳坐 标点	171

★台塑集团：“异常反应单”督促工作	173
第六章 沟通就是控制	175
一、在沟通中实现控制	176
★沟通——人际关系的金钥匙	176
★用沟通推进执行	178
★打造全方位沟通的绿色通道	179
★让危机沟通变得容易起来	182
二、协调：消除冲突	184
★如何面对不同的声音	184
★冰冻三尺非一日之寒	185
★冲突处理破冰	187
三、沟通过程的信息控制	190
★有效的信息沟通	190
★信息控制没有尾声	192
★优化组织内部信息控制系统	197
★控制信息的全面对称	198
四、控制沟通	202
★控制沟通：通则不痛	202
★正向协调——倾听与沟涌	204
★沟通：让误会走开	207
★建立信息沟通平台	208
五、沟通控制的楷模	211
★索尼公司：化干戈为玉帛	211
★GE公司：“Open Door”的沟通方式	211
★百安居：建立通畅的沟通渠道	213
★迪特尼·包威斯公司：员工意见沟通	214
第七章 发挥组织的力量	217
一、灵活把握人这个资源	218
★人才是企业的驱动力	218
★组织的管理控制	220
★让流失的痛苦小一点	222
★给员工带上“金手铐”	225

二、	报酬约束行为	228
★	完善薪酬 将“薪”比心	228
★	让他们安心为你工作	230
三、	在组织中建立共识	233
★	建立共同愿景	233
★	目标共识：前进的动力	235
四、	凝聚力要的是收放自如	238
★	营造企业凝聚力	238
★	是什么影响了凝聚力	240
★	“臭皮匠”团队是如何打造的	243
五、	文化足以控制心灵	246
★	企业文化的控制	246
★	“以人中心”	249
六、	谁在运用组织控制	251
★	沃尔玛以文化制胜	251
★	诺基亚：使薪酬成为取暖的 围巾	253
 第八章 财务：控制执行的第一工具		 257
一、	财务是最客观的标准	258
★	掌握财务主动权	258
★	财务控制要适应企业的发展 周期	260
二、	财务无所不及	262
★	看穿数字背后的真相	262
★	不要忽略节约带来的盈利	264
三、	预算：事前的约束	266
★	预算管理为哪般	266
★	预算编制：财务控制的“脚本”	268
★	利润预算管理：合理分配资源	271
四、	绝对不能忽视成本	273
★	最终的竞争是成本的竞争	273
★	使成本控制成为企业运营中的 加速器	276

★科学合理地认识沉没成本	279
五、规避风险	281
★挥之不去的“隐形杀手”	281
★企业如何把控制，财务风险	283
★当企业遭遇“现金荒”	286
六、谁可以教我们运用财务工具	288
★柯达：化解财务风险	288
★严格控制费用的丰田公司	289
★成本控制是决胜关键——奇瑞速度 揭密	291
★鄂尔多斯让资金从一个“漏斗”进出	292
第九章 反馈：利用信息 传达信息	295
一、管理从信息控制开始	296
★把握信息力	296
★绩效评估——把握你的员工信息	298
★关注对手信息——企业制胜的法宝	301
二、结果说明一切	303
★一只结果导向的猪	303
★强调执行能力就是要强调对结果负责	307
三、排除一切不可控因素	309
★驾驭“信息迷雾”	309
★亡羊补牢与塞翁失马——危机控制	311
★突发事件的信息处理	314
四、反馈回去当作最好的教材	317
★让信息有来有回	317
★运用信息反馈控制	319
★挖掘信息资源：利用反馈	320
五、看看别人怎样做	322
★掌握信息就把握了胜利	322
★强生公司突发事件的信息处理	323
主要参考书目	325

第一章

企业就是奔驰的车

发展的企业就像奔驰的车，速度、安全、稳定与动力的持续都是关键因素。

为什么有的企业当老总在度假的几个月时间里，企业的业绩仍然增长了40%；为什么许多企业家和管理者经常慨叹：做企业简直能累死人！而那些跨国公司的老板们却有时间周游世界旅行度假。在企业的策略和现实之间，有一道难以察觉的鸿沟，让企业的目标往往难以实现……这就是执行。执行力是企业管理成败的关键，ABB公司名誉主席巴尼维克曾经说过，成功是5%的战略加95%的执行！而控制更是执行中不可缺失的一环。

在F1的比赛中，每个车队在比赛中都会对车手进行控制，安排其进站、加油、换胎及随时调整战术等，所做的一切不仅希望车手跑出好成绩，为车队赚得积分，最重要的是希望车手可以安全跑完全程，为车队积累更多的数据信息。

如果说快速成长的企业是一辆赛车，企业的运营机制则是这辆赛车的赛道，使车手分别在不同的赛道上跑得更快，并且不会撞车。而企业要快速成长，成功实现战略目标，同样需要及时绕过赛道上的障碍，创造质量、成本、速度上的竞争优势。

快速行驶的赛车，需要快速地更换轮子。可是在赛场上，经常看到不同的车队更换轮子的方式和效率差别很大，有的车队十几个维修人员围着赛车忙成一团，有的车队4、5人有条不紊却快速有效。训练有素的车队总是将要用的轮胎都放在一个“架框”里，每个车手一格，哪个是前轮、哪个是后轮，都有固定位置。这样即使时间再紧，也不会有手忙脚乱“穿错脚”的事件发生。所以赛车是否换轮、如何换轮，往往能决定一辆车是继续前进，或是贻误战机，惨遭淘汰——有效的控制可以换出一辆赛车的生死两重天！

任何一个组织要想保证自身高效、有序的运行，任何一项活动要想顺利地进行，都要对其进行调节和控制。赛车如此，企业也一样。

一、重要的是到达目的地

每个车手都知道，驾车的时候无论我们是为其加油、打气、换轮胎，还是在行驶过程中通过油门、踩刹车来控制其速度，我们惟一的目的是为了到达终点。

控制是现代管理的主要职能之一，它是为了保证组织目标以及为此制定的计划能够得以顺利实现，由执行控制的人

根据一定的标准,对被控制的人进行检测、衡量,以纠正执行中出现的偏差,保证所有的执行都在计划之中。简单一点说,

控制就是为了达到目标。

★带着镣铐驰骋

对于管理控制这一话题,企业的管理者和被管理者似乎都不大喜欢。这也难怪,仅仅看看字典里对于“控制”一词的解释就够令人生厌的了。控制——掌握、支配,使之不超越一定的范围,就仿佛带了镣铐一般。虽然控制使人不舒服,但失控对企业却是致命的。

控制不是万能的,但没有控制是万万不能的。

一个组织要有规矩才能正常运作,而订立与执行规矩的过程本身就是控制。这个控制过程体现在很多方面,作为企业来讲,一要盈利,二要讲究效率,三要符合国家法律政策。企业中所有的事必须得到控制,否则企业管理会很混乱。比如说对人的控制,人是来做事的,如果一个人特别有才能,但他不能按公司的规矩来办事,那么此人才对于这个公司来讲则无任何价值。

一位高级管理人员,由于他对员工的信任度太高,往往是粗线条来进行控制的,凡事任由部下自己发挥,从来不闻不问,后来发现他领导的项目都是失败的。直到项目失败的前两天大家都还以为他能把项目做成,最后这位老总只讲了一句话:项目做不出来了。这样把公司的计划全都打乱了,这种控制是失败的。

控制实际上是一个监测系统,它有两个作用:一是监测,二是纠偏。好比发射一枚导弹,事前要设计一个轨迹,但发射出去以后是否按这个轨迹运行,需要靠监测系统来实现;其次还有纠偏系统,一旦发现导弹偏离轨道,则需要有相应的办法进行调整。不能等导弹炸响后才发现原来炸错地方了,这样只能追悔莫及。所以,在企业管理中,有效的执行离不开必要的控制。

欧洲第二大旅游集团是一家纵向整合的旅游公司,其业务组合涵盖了旅游价值链上的所有环节:旅行社、旅游营运、客运、目的地旅游和酒店。2000年初,集团正面临着前所未