

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳  
决策

李雅芬/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 决策

ZUIJIA JUECE

李雅芬/编著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行之最佳决策/李雅芬编著. —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 7-80169-615-8

I. 完… II. 李… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117511 号

完美执行之最佳决策

李雅芬  
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	18.25
字数	300 千字
印数	1-5000 册
定价	28.00 元
书号	ISBN 7-80169-615-8/F·283

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。在执行的沟通过程中，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 最佳决策

# 目录

前言	1
<b>第一章 是时候开始决策了</b>	<b>1</b>
一、为了发展 下定决心	2
★反应迟缓 屡失良机	2
★宁可做错 不可不做	3
★决策中的要素	5
二、条件变了 必须跟上	7
★西蒙的判断	7
★明察秋毫的洞察力	9
★追求有效决策	10
★开发还是改进	13
三、信息不够 但来不及了	15
★决策要不失时机	15
★看准目标 立即出击	16
四、没有必要时就不要决策	18
★决策还是不决策都是一个问题	18
★歧途源于不切实际的决策	19
★可口可乐的教训	21
五、这些时候别人在做什么?	22
★乐华冒险决策酿成的悲剧	22
★决策要不失时机	23
<b>第二章 确定目的地准备路线图</b>	<b>27</b>
一、没有目的地的旅程是流浪	28



★目标是决策的起点	28
★目标制定的七大原则	29
★目标明确 才能超越常规	34
二、决策就是更接近目标	36
★目标要有可行性	36
★目标管理让决策有的放矢	37
★决策就是向目标的一步步迈进	40
三、是为明天的食物 还是为十年后的阳光	43
★你的目标要多长时间	43
★不要迷失了你的方向	45
★全力实现你的目标	47
四、别忘了寻找最佳路线	48
★专注于市场细分西南航空找对路线	49
★沃尔玛 经验的成功移植	49
★五大影像 目标相似 路线各异	51
五、同在路上 看看别人的风景	53
★强势企业为何由盛转衰	53
★明确目的地宝马越冲越猛	54
<b>第三章 抓住那只扇动翅膀的蝴蝶</b>	57
一、决策效果取决于信息的真实程度	58
★蝴蝶扇动翅膀可以影响一个城市的命运	58
★企业“扇动翅膀”可以决定企业的生死	59
★信息就是“那只扇动翅膀的蝴蝶”	60
二、市场是信息的大熔炉	62
★“我的奶酪”在哪里	62
★收集信息——既是方法更是技巧	64
★了解对手 先发制人	66
★内部人是最可信的	69

三、信息处理——他山之石可以攻玉	70
★信息处理的原则	70
★信息处理的方法	71
四、决策的“边界条件”	74
★你的信息够用了吗	74
★判断“边界条件” 信息阻碍最要不得	76
五、决策会带来什么	78
★是什么影响了你的决定	78
★不同决策所带来不同的结果	80
★举足轻重的影响	81
六、看看其他“蝴蝶翅膀”的厉害	82
★宝洁：调研先行	82
★决策成功 “贴” 近目标市场	84
★蒙牛真“猛”——飞冲天	85
<b>第四章 突破经验围墙</b>	<b>87</b>
一、老经验有时是无价宝	88
★经验来自时间的沉淀	88
★不仅要学习 更要利用无价宝	89
二、经验有时是紧箍咒	92
★“苹果”的没落	92
★经验固化的围墙	93
★紧箍咒的危害	95
三、决策是现实的行动	97
★决策要从实际出发	97
★不要忽略环境的影响	99
四、换脑还是换人	101
★频繁的人事变动背后	101
★换人 盘活了全局	102
★换脑 困境中重生	104
五、现成的经验	106
★寻找沃尔玛成功的战略	106
★探究巨人集团令人不解的兴衰历程	107
★反思第五季：是成功还是失败	109

<b>第五章 信心警戒线</b>	111
<b>一、没有做不到 只有想不到</b>	112
★决策者的信心	112
★学会“转变”	113
<b>二、决策首先是说服自己</b>	115
★做决策 品质要保证	116
★做个让部下信服的人	118
★哪种领导类型最有效	120
★打造企业执行力	121
<b>三、信心过头是一剂毒药</b>	125
★感觉过于良好	125
★过高估计自己	127
★市场调查是关键	128
<b>四、冷静五秒钟 考虑另一种可能</b>	130
★决策要“三思而后行”	130
★冷静五秒钟 让决策更理性	131
★考虑另一种可能	133
<b>五、找出“信心警戒线”</b>	135
★得意不能“忘形”	135
★自信 正视企业的优势	136
<b>第六章 集体决策 = 和尚挑水?</b>	139
<b>一、1+1 的算术题</b>	140
★华盛顿合作定律	140
★集体决策的各种可能	141
★小矮人们的力量	143
★杜绝“三个和尚没水喝”	144
<b>二、必须要这么多人参与吗</b>	146
★选择越多越好?	146
★群体决策与个人决策	147
★“众议”与“独断”	148
<b>三、决策集体的最优规模</b>	150

★群体决策也能够成功	150
★单人决策没有黄金定律	156
四、如何实现“规模效应”	158
★群体决策弊大于利	158
★群策群力迎来“第二个春天”	160
<b>第七章 决策的标准是执行</b>	163
一、关键在于“念经的和尚”	164
★会用人才能创造利润	164
★对执行者进行奖励	165
★奖与罚同行	166
★提升员工能力和素质	168
二、让一线员工感受到方案的气息	170
★重视“终极执行者”	170
★让员工畅所欲言	171
★员工是企业决策的助推器	173
★授权这一决策是必要的	175
三、决策方案 执行方案	177
★执行者的素质要求	177
★决策方案的要素	179
★决策效果 执行效果	182
四、执行的模拟和参照	184
★王总的焦虑	185
★摩托罗拉：从员工开始	189
<b>第八章 如何到达执行的彼岸</b>	193
一、从方案的此岸看执行的彼岸	194
★计划越细越好	194
★决策方案代表了决策的目标	196
★过程相对于结果	197
二、“过桥”	199
★借用经验最省力	199
★从自己的经验中学习	200
★从别人的经验中学习	202

三、“搭桥过河”	203
★没有桥 搭桥也要过河	203
★计算“造桥的成本”	204
四、摸着石头过河	206
★“过河”也要具体	206
★解构成功经验	207
★过河途中不妨来些创新	209
五、绕道而行	212
★路在何方	212
★绕道 是保险也是经验	213
六、再三权衡	215
★润妍：三年磨剑 兵败一朝	215
★海尔：快速实现国际化	216
<b>第九章 跟踪：将方案进行到底</b>	221
一、执行：沟通先行	222
★善于沟通	222
★沟通方法加艺术	224
★成功源自执行与沟通的统一	227
★随心所欲地沟通	229
二、执行力的逐层复制	230
★适当放权	231
★权力下放的技巧	232
★授权的控制	234
★管得少就是管得好	235
三、与执行同步	238
★企业如何强化执行力	238
★如何进行决策追踪	239
★与执行同步 不断审核决策方案	240
四、用事实修正方案	244
★不知变通 痛尝苦果	244
★做好遇变时的对策	247
★预测为决策服务	248
五、可借鉴的范例	249

★跟踪的过程 变通的过程	249
★变通中的创新	250
<b>第十章 决策效果：回到执行 中衡量</b>	253
一、用执行衡量决策	254
★执行决定成败的关键	254
★透过企业文化指导执行力	256
★执行一步一个脚印	258
二、成败确实决定英雄	260
★决策的影响因素	260
★成败在一念之间	261
三、方法的差异决定效果的不同	263
★评价决策方案	263
★成功的执行带来成功的效果	265
★不同文化带来不同执行结果	266
四、执行 在于落实	268
★没有转化 决策只是一个愿望而已	268
★过程相对于结果	269
五、他山之石	273
★美国奥尔康公司独占市场的奥秘	273
★商务通：销售奇迹源于执行	274
主要参考书目	277

## 第一章

# 是时候 开始决策了

正确的时间做正确的事才能带来最佳的效果。

决策是管理的基础，决策是计划工作的核心，而计划工作是进行组织、激励、沟通、指导与领导、控制等工作的基础。因而，决策是各级各类主管人员的首要工作。在实际管理工作中，这个结论已被普遍验证——正确的行动来源于正确的决策。然而很多成功的管理决策注不是建立在细化的分析和市场调查报告的结论上，即使坚定的理性主义者，在处理问题时也非常依赖经验和直觉。那么如何提高计划工作的决策效果？如何在正确的时间做正确的事？如何使决策能够适应外界的变化？本书作为完美执行丛书的第一部，将着重探讨执行中的起始环节——决策，以及影响决策的各个因素。

## 一、为了发展 下定决心

### ★反应迟缓 屡失良机

如果企业在时机成熟时，没有采取任何的相应措施，就让它一掠而过，那么过去一切的努力就有可能功亏一篑。

时机，就像太阳从地平线上猛然一跃的那个瞬间，或者是行星在天空中穿云破雾的那一刹那。时机的珍贵，就在于它的稍纵即逝，得来不易；时机的价值，就在于能够创造良好机缘，走向胜利。抓住时机的企业，很可能会从逆境中走向顺境；失去时机的企业，也可能在优势中逐渐走向劣势。

2001年10月，索尼手机和爱立信手机合并的时候，双方高层为这个合资公司制定了高远目标——5年内成为移动多媒体产品业界全球第一强。

爱立信和索尼强强联手，互有所长，互补所虚。这家合资公司按理应该在世界通信业向移动互联网迈进的发展中将处于独一无二的领导地位。然而互补性的作用在合资公司成立的前一年半时间内并没有显现出来。

市场研究机构提供的数据更是证实了索尼爱立信手机市场表现异常糟糕。2002年3季度，索尼爱立信全球销量比2001年同期两公司的销量下降了约40%，而同时却成了诺基亚和摩托罗拉的丰收之期。

在全球最大的中国手机市场上，2002年国产手机迅速崛起。相比迅速崛起的波导、TCL、厦新等本土新贵，曾经占据中国市场30%份额的爱立信手机表现惨不忍睹——研究数据显示，爱立信的市场占有率自2001年年底的11%降至2002年6月底的不到2%。

反应速度慢、错失良机、缺乏明确的市场应对措施是其糟糕表现的主要原因。

索尼爱立信到底是怎么了？

在手机已经完全成为时尚产品的今天，新机型和新概念的产品必须不断推出，才能保持住市场的领先地位。而索尼爱立信2002年推出的新机型数量不但偏少；而其推出换代概念产品的速度也严重滞后。

以拍照手机为例，曾被爱立信寄以厚望的T800已成业界笑柄，其上市日期一推再推，直到今天还没能在中国正式上市，与此形成鲜明对比的是，国内的一些二线手机厂商都已经推出了同类产品。在中国市场上，面对急速崛起的本土新贵，处于磨合期的索尼爱立信不但没有采取应对措施，更几乎停止了其市场宣传上的工作，因此销量急速下滑并不为奇。



效率低下、反应迟缓，也许正是索尼爱立信手机在2002年败走麦城的主要原因。索尼爱立信带给人们的教训是：面对迅速变化的市场，应该用更快的速度去应对变化，索尼爱立信手机的溃败是对其效率低下、反应迟缓的惩罚。如何把握时机，是管理研究中的一项新的课题。

### ★宁可做错 不可不做

当时机像浮云一样从你身边飘过，而你却仍然两手空空，不做任何准确，这是保守主义的悲哀。现实中，我们经常会陷入“宁可不做，千万别错”的退缩中。如果企业的处境已到了一个转折点，加速的时机已经到来，然而却熟视无睹，懒于动手，这必将会错过良机，并由此导致企业坐失良机，后悔也来不及了。

IT老英雄王安在他的回忆录《教训》中写道，他6岁的时候，在路上捡到一只活的小麻雀，欢天喜地拿着往家赶。到了家门口，想起母亲不喜欢这类小东西进入房间，于是就将小麻雀放在家门口，进屋去向妈妈请示。妈妈竟然破例同意了！王安急着去拿他的宝贝。不幸啊！他看见小麻雀已经在猫的嘴里了。

王安小小年纪便受到如此重大打击，促使他6岁时就立下了志向：任何事做了再说，千万不要先请示汇报，最重要的是抓住时机。

现实是，一个人做得越多，犯错的次数就越多，挨骂的次数也就越多。并且由于事物的多面性，可能你认为是正确的，他人以为是谬误。世界上没有绝对正确的东西，阳光的背面是黑暗，管理中任何事情都可以引发正方与反方之争。

多做多错，理之必然。曾国藩曾云：“名满天下，谤亦随之。”不做不错，因为错的对象都已经不存在了。

捕捉到一次时机，等于获得胜利的一半；利用好一次时机，等于控制了局势的一半。不善于驾驭时机的企业，即使良机到来也会错过。