

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳沟通

ZUIJIA GOUTONG

李家晔/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

最佳沟通

ZUIJIA GOUTONG

突破对垒 跨越对垒

李家晔/编著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行之最佳沟通/李家晔编著. —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 7-80169-616-6

I. 完… II. 李… III. 企业管理-公共关系学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117510 号

完美执行之最佳沟通

李家晔
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 21.75
字 数 352 千字
印 数 1-5000 册
定 价 33.00 元
书 号 ISBN 7-80169-616-6/F·284

“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 最佳沟通

目录

“完美执行”的执行（代前言）	1
第一章 沟通一直是大问题	1
一、沟通是座“通天塔”	2
★从“巴比伦塔的失败”说起	2
★透视沟通的力量	3
★现代企业的“通天塔”	5
★沟通的凝聚力	6
二、没有执行就没有沟通	8
★高瞻远瞩的战略眼光	8
★执行力是企业成败的关键	10
★没有执行力就没有竞争力	12
★有效提升执行力	14
★执行力在于落实	16
三、沟通是执行的要害	18
★执行的“管家”	18
★有效沟通的互动	20
★核心地位不可动摇	21
★沟通也是生产力	23
四、“金鱼缸”透视沟通	24
★金鱼缸里是什么“鱼”	25
★学会观赏“鱼”	26
★沟通就是“授人以渔”	27
★变换不同的“金鱼缸”	29
五、沟通无边界模式	31
★建立无边界沟通体系	31

★搭建沟通机制平台	33
★沟通结构模式顺应而生	35
六、沟通创造价值	39
★东风日产95%靠沟通	40
★华洋构建立体沟通体系	41
第二章 方式决定效果	43
一、首先是方式 然后才是内容	44
★不“景气”的是心情	44
★沟通从“心”开始	45
★什么沟通方式有效	46
★打破推诿方式	48
二、建立属于你的“葡萄藤”	50
★不可缺失的设计环	50
★沟通架构的最优化	53
★“葡萄藤”沟通模型	54
三、无边界沟通方式	59
★盛田昭夫的探密	59
★选择正式还是非正式	61
★“上下左右”好逢源	62
★沟通不拘一格	64
★语言沟通的魅力	66
四、为沟通准备好“管道”	68
★尼尔的愤怒	69
★搭建“管道”	70
★多管齐下	72
★信息渠道的畅通	74
五、“Work-Out”是什么	77
★“Work-Out”正当时	77
★“Work-Out”工作方式	78
★“Work-Out”沟通无界限	80
★使沟通方式制度化	83
六、沟通方式大比拼	85
★BISC的“无缝沟通”	85
★东风汽车多渠道沟通投资者	87

★柯达的建议制	89
第三章 信息无处不在	93
一、信息就是财富	94
★犹太人的选择	94
★信息是一种有价资源	95
★信息价值链的配置	97
★信息化也是战略	98
二、信息化的突围	100
★“电子珍珠港”信息战	100
★CIO 走上前台	101
★信息的“一条龙”结构	103
★信息化演绎变化	106
三、信息沟通的金钥匙	108
★麦当劳的“走动沟通”	108
★沟通过程是一座桥梁	109
★破解沟通“冰点”	112
四、沟通是“多棱镜”	115
★“多棱镜”里的沟通	115
★组织沟通是灵魂	118
★改善组织沟通有办法	120
★给人际沟通上一堂课	122
★打开情感沟通这扇窗	124
五、打开主动沟通之门	126
★打破“关键沟通关”	127
★“小道消息惹的祸”	130
★信息化助华晨华通起飞	132
第四章 沟通“位差效应”	135
一、跨越“位差心理”	136
★位差传递效应	136
★打破位差“坚冰”	137
二、重要的是氛围	139
★星巴克所带来的	139

★用心营造沟通氛围	141
★“牛熊”对话	142
★老板的责任	144
三、上下沟通有绝招	146
★位差在哪儿	146
★总经理和谁沟通	148
★中层经理的沟通网络	150
★员工是基层主管的一面镜子	151
四、部门沟通有救吗	153
★被“唤醒”沟通	153
★寻找沟通缺陷	155
★试着去改变	157
★主动踹开“沟通之门”	160
五、无形的“墙”	162
★墨子的“良马”	163
★一个有效的解决工具	165
★有效克服沟通障碍	166
★为细节障碍把脉	168
六、看看别人怎么沟通	170
★位差跨越沟通	170
★芳芳沟通角色的转变	174
★跨越部门之间的“冰山”	175
第五章 沟通是领导执行的瓶颈	177
一、领导还是管理	178
★领导向左 管理向右	178
★软尺和硬尺	180
★决策“巨人” 执行“小人”	182
★管得少就是管得好	184
★“驱使”和“牵引”	186
二、领导砝码：变革沟通	188
★领导者的变革	188
★公司领袖执行力有多少	191
★领导下属 人性化沟通	193

★变革沟通需要员工参与	195
★以身作则的执行力	198
三、将沟通进行到底	200
★八种领导 各显神通	200
★领导啊 你的错	206
★带领员工的“灯塔”	208
★倾听也能提升领导力	211
★“伯尼和鸟”话沟通	213
四、领导是沟通的一面旗帜	215
★HP的执行之道	215
★统一星巴克的执行与沟通	218
★海信：执行力就是竞争力	220
第六章 好关系也是执行力	223
一、关系影响执行力	224
★你的沟通能力是多少	224
★沟通是人际关系的万灵药	226
★贯穿员工关系的那条红线	227
二、放飞手中的风筝	229
★给员工当“阶梯”	229
★上下关系套近乎	231
★员工关系成就未来	233
三、好关系就是细水长流	235
★解除成长“烦恼”	235
★“冤家关系”宜解不宜结	237
★凝聚员工的关系	240
四、使关系更加清澈透明	242
★上级主动调整关系	242
★资深员工遭遇年轻上司	244
★管理员工上台阶	246
五、关系·涌泉·深挖	249
★和老板“亲密无间”	249
★西门子商务关系沟通	251
★摩托罗拉：“沟通个人尊严”	252
★华为文化撑起一片天	254

第七章 沟通延伸无限广	259
一、沟通的高层境界	260
★战略沟通“定心丸”	260
★目标沟通显神功	262
★亲力亲为的沟通文化	264
★激励团队沟通	267
二、沟通三角：形象、广告、公关	269
★“女人十九变”	269
★联想只要你想	271
★蒙牛“真猛”	273
三、沟通延伸路路通	275
★打开营销沟通的三道门	275
★营销沟通锋芒毕露	279
★绩效沟通不是“鸡肋”	282
四、沟通延伸“万花筒”	286
★“新苏”人性沟通调众口	286
★“置信”重振公关沟通雄风	288
★临汾移动：主动沟通客户	292
★金日亲情：沟通延伸之道	294
第八章 沟通：危机中的转讯	299
一、危机亦是机遇	300
★“亡羊补牢”与“翁童落马”	300
★三堵防护墙应对危机	302
★不要落在公众后面	305
二、失之东隅 收之桑榆	307
★有备而应战	307
★心中有法 破解不难	310
★危机沟通“十要”“十忌”	312
三、临危大显身手	317
★时时“抱佛脚”	317
★把危机预案时刻摆到桌面	319
★走下台去处理	321

四、危机沟通你我他	324
★肯德基全面危机管理	324
★真假“红牛”遭遇战	326
★海城“豆奶事件”沟通败笔	329
主要参考书目	332

第一章

沟通一直是大问题

任何一家企业都知道沟通对于企业正常运转的重要性，没有沟通，则没有企业。

如何提高计划的执行效果？如何提高组织的工作绩效？如何充分调动员工的积极性？这些一直是现代企业执行过程中最为关注的问题，也是每个管理者深为头疼的问题。在《执行》及后续一系列相关的管理书籍中，拉里·博西迪、拉姆·查兰给现代企业带来了执行力文化，他们通过霍尼韦尔、通用电器、施乐、朗讯、EDS等公司的真实案例，给我们提供了正反两方面的、丰富而典型的素材；又以浅显的事例、严密的条理、丰富的实践性给我们讲解了“如何完成任务的学问”，这些都具有很强的借鉴意义。但是，《执行》着重探索的是企业战略、人员、运营三个方面的流程，没有充分的展开。作为一个完美的流程，本书着重探索执行的重要一环——沟通。

一、沟通是座“通天塔”

沟通中有一个数字很能说明问题：企业的高层执行者平均 70% 的时间花在沟通上，而企业的问题 70% 都是由沟通障碍引起的，可以说，沟通是企业管理者最为头痛的问题，也一直是影响执行的大问题。“巴比伦塔的失败”告诉我们，现代企业团队的一个重大失败就是沟通的失败，恰恰相反，把沟通问题搞好了，它的力量就是一座“通天塔”。

上帝打乱了人们的语言，使人们无法进行沟通，也就无法达成共识。

★从“巴比伦塔的失败”说起

在《圣经·创世纪》中有一个关于巴比伦的故事，说的是洪水之后诺亚的后代繁殖得越来越多，到处遍布。那时候人们的语言和口音都没有什么大的区别。人们共同劳作，彼此配合融洽，他们努力建造成了繁华的“巴比伦城”。他们为自己的成就而感到骄傲，为了显示自己的力量，传颂巴比伦人的赫赫威名，他们决定修建一座通天的高塔。因为大家语言相通、同心协力，阶梯式的通天塔建得非常顺利，很快就高耸入云。上帝看到人类如此的统一和强大，心想他们如果真修成宏伟的通天塔，那以后还有什么事情干不成呢？他决意要制止人类的伟大行动。于是，上帝很快离开天国来到人间，打乱了人类的语言。人们各自操起不同的语言，感情无法交流，思想很难统一，就不可避免地出现了互相猜疑、各执己见、争吵斗殴，由此导致了人类之间误解的开始。修建工程因语言纷争而停止了，通天塔终于半途而废。人们分裂了，按照不同的语言形成许多部族，又分散到世界各地。

人类有了共同的语言、思想，协同工作起来，他们的力量就会胜过上帝。

“巴比伦塔失败”的故事告诉我们，虽然这是神话，但人们确实可以从中深刻体会到，如果没有交流和沟通，或者

交流和沟通不通畅，人类就无法在征服自然的斗争中取胜，甚至不能很好地完成一件任务。在我们今天的现代企业管理中，沟通同样显得如此重要。没有沟通，人们便很难达成共识，更不用说有效完成任务。“巴比伦塔的失败”给了我们企业一个很好的启示——沟通一直就是企业的大问题。本书就是引导企业对沟通足够重视，同时构建沟通的桥梁和技巧，引领现代企业顺利度过“沟通”难关。

★透视沟通的力量

上帝是万能的，然而万能的上帝没有想到人类的力量还能超过他。这种力量就是彼此沟通，团结一致，其凝聚力可以排山倒海，可以修建“通天塔”直到云霄，威胁到上帝的存在。所以上帝想到的办法就是阻断人类沟通。上帝不是傻子，他没有切断人类的原料供应，因为智慧的人类还会发明其他建筑材料；没有大发雷霆将其震毁，因为那样会显出上帝的自私；更没有停发给建筑工人任何“工资”和“奖金”，因为这样人类只会埋怨到上帝，也达不到其目的；上帝只是悄悄地来到人间，变乱了人类的语言，使人类因之而无法进行交流与沟通，思想很难达成统一，所以才导致巴比伦塔的失败，其实是沟通的失败，更可见沟通的力量。

其目的就在于通过与他人交流来影响他人的观点、感受和价值观，其最终目标在于完成共同任务。在当今社会，各行各业都在强调交流与协作，强调人与人、人与组织、人与社会的沟通，在沟通中实现信息共享，达成彼此协作。可以说，

我们来看沟通的力量。先从单个人来讲，沟通能力从来没有像现在这样成为个人成功的必要条件！有专家说，在我们生活的周围，处处都要与人打交道，做任何一项工作都要与人沟通。通过同事间的相互交流，如工作心得、销售经

一个人成功的因素
75%靠沟通，25%靠天才和能力。

沟通是一种信息的传递，是一种思想的传播，是价值观的碰撞，

沟通是实现自我、丰富自我、跨越自我的捷径，是实现团队协作、增强组织凝聚力的法宝，沟通的力量无处不在。

沟通是一个人成长发展的重要途径。