

“行是知之始，知是行之成”
管理就是行动，也只有在行动中才能创造效益

行动

企业绩效的唯一源泉

—— 剑琴◎编著 ——

成功始于心动·心动不如行动
决策一纸空文·管理就是行动

中国物资出版社

“行是知之始，知是行之成”
管理就是行动，也只有在行动中才能创造效益

行动

企业绩效的唯一源泉

—— 剑琴◎编著 ——

成功始于心动·心动不如行动
决策一纸空文·管理就是行动

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

行动:企业绩效的唯一源泉/剑琴编著. —北京:中国物资出版社,
2007. 6

ISBN 978-7-5047-2643-8

I. 行… II. 剑… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 047784 号

责任编辑 秦理曼

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本:720×980mm 1/16 印张:15 字数:235 千字

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5047-2643-8/F·1081

印数:0001—5000 册

定价:24.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

随着西方一些先进管理理念的渗透，随着中国企业家越来越热衷于搞理论“研究”，有一种危险的趋势正在席卷着整个中国经济舞台。可以说，这种趋势对一个企业乃至整个国家经济的负面影响，是致命的。这种趋势，就是脱离了实践，片面强调管理理论，甚至于“只刮风不下雨”的管理行为。

有人曾以“独裁、作秀、玩花样”来概括中国企业家行为的缺陷。的确，没有基层实践意识，只有独断专行；没有切实行动，只有个人崇拜和哗众取宠；没有市场调查，只有急功近利和投机取巧……这正是无数中国企业家的真实写照。

让我们看看那些业绩卓著、稳步发展的成功企业（企业家），如联想集团（柳传志）、海尔集团（张瑞敏）等，他们都是脚踏实地、一步一个脚印地遵循着经营实践法则，把“做企业”当做“做工作”，踏踏实实“做人”，才有了真正长久持续的发展！

人们一定对那句掀起中国经济巨浪的“狼来了”记忆犹新，在那一片此起彼伏的呼声中，许多不知所措的企业家不是真正行动起来，准备“与狼共舞”，而是首先匆匆忙忙、虔诚无比地捧起了德鲁克、柯林斯的管理理论，试图从中寻找到与狼搏击的利器。可是，当他们将那些“木桶理论”、“青蛙故事”、“鲑鱼效应”、“要么创新，要么死亡”……烂熟于胸的时候，却仍



旧在“狼”的尖牙利爪下不堪一击。为什么？就是因为西方的管理理论根植于西方的市场，来到中国难免“水土不服”；另外一个最根本的原因，就是脱离了实践和行动的理論“研究”，最终只能是“纸上谈兵”。

管理就是行动，也只有在行动中才能创造效益。第一个提出“与狼共舞”的海尔，其成就是有目共睹的。关于海尔的成功经验，那些热衷于理论“研究”的人士可能会说出千千万万。实际上，海尔之所以能够取得成功，就是因其“大处着眼，小处着手”。海尔20年来的高速发展，从无到有、从小到大、从大到强、从中国走向世界，哪一步不是靠脚踏实地走过来的？

当然，强调行动和实践，并不是不要理论，不要管理知识。恰恰相反，只有将先进的管理理论融入到每一步管理实践中，才能指导实践；与此同时，也只有在实践中提炼出来的管理理论，才能经得起考验。

基于此，我们编写此书，旨在为中国无数企业家敲一记警钟，以期让诸多企业家明白：企业管理的成功，拒绝“拿来主义”，只有在实践和行动中打造企业的核心竞争力、训练企业团队、培养人才、把握商机、解决危机，才能让企业从自家土地上茁壮成长起来——

他们专注于在实践中制定决策，而不是一味信奉经验主义；

他们将管理付诸行动，以此来激发广大员工的创新精神，而不是独断专行或充当不得人心的独裁者；

他们敢想更敢做，能够牢牢抓住商机，将机会变成利润，而不是让机会变成“垃圾”；

他们重视员工的培养，能够为企业的持续发展培养出接班人，而不是“只站一班岗的哨兵”；

2 他们既能时刻保持危机感，更能及时调整企业经营方针，

采取一切行动避免危机，而不是鼠目寸光，看不到市场中布满的陷阱，更不知道如何渡过难关；

他们脚踏实地地为消费者真诚服务，为了“上帝”的利益甘愿牺牲自我，而不是把“顾客至上”只当做一句口号。

我们迫切、大声地呼唤：

“中国每一位企业家，行动起来！”

目 录



第一章 行动是实现决策的唯一途径

决策必须付诸行动，不行动，再好的决策也毫无意义。即使决策所希望的目标未能实现，管理者也必须行动和继续行动。行动就有成功的可能，不行动，前途就暗淡无光。

决策能力源于市场调查	3
李泽楷的“行动原则”	6
正确决策 + 立即行动 = 成功	9
行动缓慢带来的损失	12
“知而不行”是自寻死路	15
经验主义：企业经营的大忌	18
决策一定，立即行动	21

第二章 管理就是行动

在企业管理中，领导者不论制定出多么优秀的管理策略，如果只是空喊口号却不付诸行动，“雷声大，雨点小”，那管理也只会流于形式，得不到有效的落实。做好管理工作，必须做到“该奖则奖，该罚则罚，该紧则紧，该松则

松……”。只有将理论与实践紧密结合起来，才能实现企业的发展与飞跃。

OEC 管理的启示：管理在于行动	27
转悠管理：解决问题的快捷方法	30
不可重视纸上谈兵的“人才”	33
重“用”而不重“视”	36
只重真才实干，不重学历经验	39
知人善任要落实到行动上	42
授权：调动员工积极性的秘诀	45
激励要体现在实际行动中	48
以行动来留住人才	52
信任不能只停留在口头上	55
建立行之有效的薪酬制度	58
不怕有问题，就怕不沟通	61
缺乏执行，制度只是一纸空文	64

第三章 把握商机：心动不如行动

商场如战场。在风云变幻的商海竞争中，一旦时机到来，就必须当机立断，该攻就攻，甚至要连续攻击。商战的残酷，客观上要求管理者对商情做清醒的判断，当机立断，不允许拖拖拉拉而坐失良机。

机遇垂青有准备者	69
主动与商机握手	72
认识机遇，利用机遇	76
用行动把握机遇	80
抓住万分之一的机会	83

抢占先机：狭路相逢勇者胜	85
没有风险，就没有利润	89
财富来源于开拓	93
当心“以不变应万变”的陷阱	96
行动是创新的前提	99
用行动证明实力	102

第四章 员工培训：学习能力比知识更重要

企业间的竞争，归根结底是人才的竞争，而培训作为培养人才的一种重要手段，已成为企业在竞争激烈的市场上能否取胜的一个关键因素。如何使员工培训切实发挥作用，而不仅仅是流于形式，这要求管理者必须付诸行动，对员工培训方式、理念进行有效的管理和不断创新。

知识也会过期作废	107
用行动打造学习型团队	110
学习是企业发展的强大动力	114
“充电”不是搞形式主义	116
将企业办成“人才加工厂”	119
全力打造企业文化	122
建立合理的才智结构	125
员工要按需培训	128
让员工在学习中成长	131
用行动为员工树立榜样	133
学习能力比知识更重要	136

第五章 用行动化解危机

在风平浪静的海面上，许多人能够自如地驾驶航船；当暴风雨来临的时候，只有行家才能力挽狂澜。优秀的企业领导者必须具备危机管理能力，在危机中迅速行动起来，才有可能将危机变成良机。

仅有危机意识是不够的·····	141
危机管理从一点一滴做起·····	143
处理危机，刻不容缓·····	147
在竞争中强化核心能力·····	150
“华为的冬天”：向员工敲响警钟·····	153
创新消灭危机·····	157
及时变革：预防危机的保障·····	160
主动出击，化“危”为“机”·····	163
向困境发起挑战·····	167
战胜危机的先决条件：直面危机·····	170
“诚惶诚恐才能生存”·····	173
时刻走在别人前面·····	177
从危机中看出变革的信号·····	180

第六章 求真务实：消费者需要真诚服务

每一位经营者都知道“顾客就是上帝”，但在实际经营活动中，许多人都把“顾客就是上帝”当做一句口号。消费者并不需要苍白无力的口头承诺，他们需要实实在在的“行动服务”。

先打造质量，再谈服务	185
光说不练，必败无疑	188
质量是企业的生命	190
千方百计满足消费者的需求	193
服务不是华丽的广告，而是朴实的行动	196
“零缺陷”不能只挂在嘴上	199
以顾客为中心	202
求真务实：切忌隐瞒欺骗消费者	205
“顾客是上帝”，不只是口号	208
服务比产品更重要	212
消费者需要真诚的服务	215
服务创造价值	218
服务决定成败	221
以信誉和质量赢得顾客	224



第一章

行动是实现决策的唯一途径

决策必须付诸行动，不行动，再好的决策也毫无意义。即使决策所希望的目标未能实现，管理者也必须行动和继续行动。行动就有成功的可能，不行动，前途就暗淡无光。



决策能力源于市场调查

不要眺望模糊的远方，而要处理手边具体的事情。

——费希特

对于企业家而言，只有充分对市场进行调查研究，才能做出英明有效的决策。市场时刻在变化，如果单凭以往的经验来管理企业，失败势必在所难免，只有亲自去调查，以实际行动来掌握市场脉搏，才能做出正确的决策。高明的企业家都懂得“行大于知”的道理，因此在管理企业的过程中，他们无一例外地立足于市场，通过实际行动来制定战略决策，进而抢占商机，壮大自己。

在众多企业家中，倪润峰堪称深谙“行大于知”、“决策能力源于市场调查”之道的典型代表。

四川长虹集团掌舵人倪润峰可以说是一个传奇人物，他以其卓越的才干创造了中国家电业的神话。

在家电行业中，倪润峰被同行冠以“神算子”之雅号，意指其对市场形势的变化十分敏感，对市场机遇具有高度的预见性。确实，“神算子”在对市场供求信号变动的敏感及分析力上是非常出色的。当然，“神算子”并非天助，而是通过调查、通过行动预测到市场需求的。

1988年，中华大地上刮起了“抢购风”。深恐人民币贬值的老百姓在

市场上几乎是看到什么就抢购什么，因此，一时间各种商品供不应求，自行车、手表……甚至连手纸都成了紧俏货。在这种情况下，口碑一向颇佳的长虹彩电更成了抢购的热点，以致长虹厂的工人们加班加点生产也满足不了排起长龙般队伍的消费者。自然，长虹厂的效益直线上涨，每天的营业额都在200万元以上。

然而，天有不测风云，一段时间后，长虹彩电销量直线下降，到12月9日，销售额骤然降至35万元，创历史新低。

对此，人们不禁要问：原本销路畅通的产品，为何突然之间变得无人问津了呢？

彩电是抢手货，为什么突然之间没人要了？消费者没钱吗？不对。老百姓持币待购的状况倪润峰非常清楚。难道是商家没钱吗？也不像。一台彩电在当时的情况下转手就有几百元的利润，在如此高的利润刺激下，商家就是贷款也要进货的啊！况且，临近元旦和春节，一个销售高潮即将到来。可是，不论理由多么充分，商家就是不进货。这令倪润峰百思不得其解。

看报是倪润峰的一个习惯。当他拿起一份12月中旬的《经济日报》时，一则“国家将对彩电征收消费税”的报道突然启发了他：市场需求旺盛而商家停止进货的原因就在这里。倪润峰就此分析：国家对彩电征收消费税是非常笼统的政策，没有明确消费税征收对象。在具体的规定出台之前，商家购进彩电后，国家的最后政策如果将消费税摊到商家头上商家怎么办？彩电提价吗？消费者无力承受，市场必然萎缩，彩电就要积压在手中，占用资金；不提价吗？除去消费税，商家几乎无利可图。这就是商家突然停止进货的原因。

面对商机，长虹趁势而动，倪润峰果断决策：抛开商家这个中间环节，由厂家直接向消费者零售。不仅如此，还要以低于黑市价的价格销售。长虹马上采取行动，派出百余名精兵强将向全国各地进军，重庆、成都、攀枝花……结果，当其他彩电生产厂家和商家举棋不定时，长虹厂利用元旦、春节这一销售高峰期，不到一个月就回笼资金1.5亿元。

在其他厂家均为货款而焦头烂额之际，长虹却轻而易举地解决了资金不足的问题。同行在羡慕之余，不得不佩服倪润峰对经济规律的深刻认

识。实际上，这一大胆决策，正是倪润峰通过亲自调查、认真寻找滞销原因而做出的，如果他没有采取行动去调查研究，而只是坐在办公室里空想，恐怕想个三年五载也找不到问题的关键之所在。确实，倪润峰对市场供求变化的敏感、对经济信息的分析能力是高出同行一大截的。但关键在于他能通过调查采取行动，最终才有了这一正确决策的产生。

倪润峰做出的每一项重大决策都与他所掌握的信息是分不开的。倪润峰认为“行动才有效益”，他通过详尽的市场调查，果断地做出了决策，最终取得了骄人的业绩。

倪润峰有一套独特的信息搜集网络，有一个关于信息的工作时间表。他的工作时间分为三段：上午、下午和晚上。在这三个工作单元中，晚上搜集从全国各地和国外传来的各种信息，进行整理、分析和判断。他的下属也适应了他的这一工作习惯，每天下午4点，厂内外的重要信息都被按时送到他的办公桌上。对于一些特殊而又感兴趣的信息，如果下属没有搜集到，他会让下属想方设法去搜集。

倪润峰绝大部分时间都在搞市场调查，通过自己的行动来了解市场动向。除了了解一般的销售信息外，每到夏收和秋收时节，倪润峰就到全国重要的粮棉产区实地了解农作物收成与农民收入情况。因为农村市场在长虹的战略规划中具有十分重要的地位，而农民的收入直接关系到长虹的彩电销售状况。正是由于他充分地对市场进行调查，了解和掌握了市场的规律与发展形势，所以才大胆地做出了重大决策，最终赢得了市场。

对于任何人而言，一次行动胜于百遍胡思乱想，成大事者关键在于行动。正如倪润峰，通过自己的行动，使长虹逐步成为了中国知名企业。由此可见，决策能力源于市场调查，而市场调查就是实实在在的行动。

李泽楷的“行动原则”

行动就好比是一个什么钥匙都可以开的匣子。

——萨特

我们所要做的事，应该一想到就做；因为人的想法是会变化的，有多少言语、多少意外，就会有多少犹豫、多少迟延；那时候再空谈该做什么，只不过等于聊以自慰的长吁短叹，只能伤害自己罢了。一句话，没有行动就没有结果。无论多么好的点子，如若只说不做，无异于纸上谈兵，只有切实付出行动，才有可能取得成功。而只说不干，业绩只能为“零”。

李泽楷是世界华人首富李嘉诚之子，有亚洲数码王子“小超人”的美称。

作为世界华人首富李嘉诚的儿子，李泽楷并没有“背靠大树好乘凉”、坐享其父的劳动成果，而是努力靠自己去开创一番事业。他常说：“我们必须马不停蹄地前进，因为我们正处于一场新革命的开始阶段。”他是这么说的，也是这么做的。李泽楷通过调研论证，以雷霆万钧之势在高科技领域创造了令人刮目相看的神话。

1999年5月，李泽楷采取了大胆行动，用数亿港元的代价，以股换6股的方式收购了黄鸿年拥有的市值不足1亿港元的“得信佳”，用以借壳