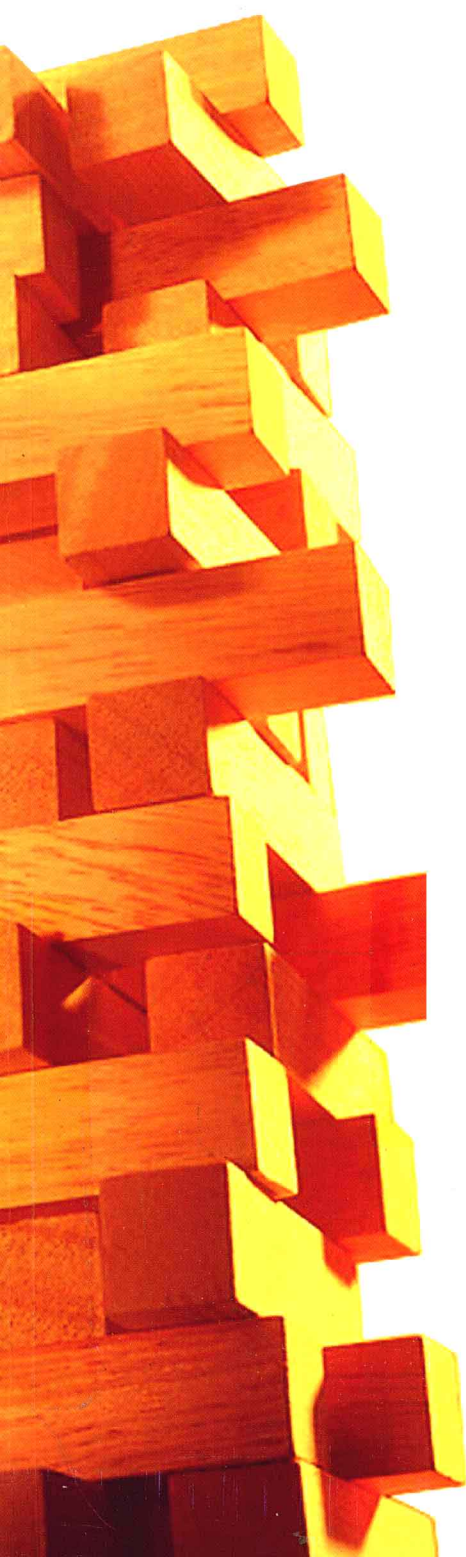


21大执行策略促进目标100%达成



超常规策略 企业目标达成的

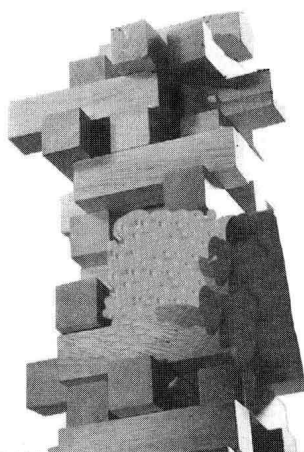
黄维◎著

广东人民出版社
广东经济出版社

企业目标达成的

超常规策略

21大执行策略促进目标100%达成



黄维◎著

ANSNORMAL
STRATEGY

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业目标达成的超常规策略/黄维著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5454 - 0565 - 1

I. ①企… II. ①黄… III. ①企业管理 - 经营决策
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 147346 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	9
字数	154 000 字
版次	2010 年 9 月第 1 版
印次	2010 年 9 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 0565 - 1
定价	29.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

邮购电话: (020) 89667808 销售: (020) 89667808

地址: 广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35 - A37 档 邮编: 510260

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

——21 大执行策略促进目标 100% 达成

在上一本书籍《企业目标达成系统》中和大家分享了目标制定的战略思考、目标制定的方法、目标分解的方法。大家可能会觉得，我们企业正是这样做的，把一年的目标分解到每个季度、每个月，甚至分解到每天，但是最后还是完不成啊？为什么会这样？原因很简单，因为你只给了目标，却没有给到相应的策略方法。换句话说来讲，常规的策略方法只会得到常规的结果，只有超常规的策略方法才可能得出超常规的结果。

很多时候企业做了目标分解，对于目标达成策略上没有花太多的时间，而总以为每个部门会自己想办法达成。事实上，目标达成的策略比目标分解更加重要，只是完成简单的数字分解是没有意义的。而且只有把达成目标的若干策略再进一步细分，才可能变成计划，才可以落地执行，这才是最重要的。

所以，本书重点要和大家分享的就是一些超常规的策略。希望大家能结合自己的企业实际加以思考和灵活运用。

作者

策略一：完善的系统支持	001
1. 企业目标达成的前提是企业系统的建立	001
2. 企业建立系统困难的原因分析	002
3. 如何完善企业系统	003
策略二：科学的激励机制	005
1. 建立科学的薪酬体系	005
(1) 对年薪制的评价	006
(2) 充分考虑员工的个体差异，实行差别激励的原则	006
(3) 奖励团队而不只是奖励个人	007
2. 评价是激励的关键	008
3. 人有两大动力源：逃离痛苦，追求快乐	009
策略三：创新的商业模式	012
1. 产品定位——怎么赚钱	014
案例（1）：中国移动——移动通信专家到移动 信息专家	014
案例（2）：卡洛兹海滩鞋——从沙滩鞋到时尚休闲鞋	014
案例（3）：自行车——从代步工具到健康的、运动 的、环保的、时尚的、健身娱乐工具	014
案例（4）：王老吉——增加一个“怕”字增加无数 客户群	015
案例（5）：手表——从看时工具到身份象征，再到 服装配饰	015



案例 (6): 培训公司——从收培训费到参与企业业绩分红	015
2. 盈利模式——钱从哪来	016
案例 (1): 春秋航空的多种增收方式使它成为 2008 年全球唯一赚钱的航空公司	016
案例 (2): 不卖手机, 卖广告	016
案例 (3): 麦当劳和肯德基靠什么赚钱	017
策略四: 扩大格局, 整合资源	018
1. 著名的资源整合经典案例引发的启示	018
案例 (1): 回形针换别墅	018
案例 (2): 世界银行行长和钢铁大王联姻的故事	019
2. 现今资源整合方式的推陈出新	020
案例 (1): 拉链厂、纽扣厂、服装商标厂的联合	020
案例 (2): 举办行业峰会, 打造企业品牌	021
案例 (3): 深圳百仕达花园——包机游日本	022
案例 (4): 百仕达红树西岸行动——中国楼市美人计	023
案例 (5): 碧海云天楼盘——我们邀请克林顿	025
3. 资源整合的课后思考题	025
策略五: 老技术新应用, 新增长	027
案例 (1): UU 定制网 www.uudiy.com 与中国邮政合作	027
案例 (2): 影院由影片广告变成求婚服务	028
案例 (3): 米其林轮胎卖耐磨防滑技术一年创收 3 亿元	029
案例 (4): 合才公司从成人领导力课程到青少年领袖训练营	029
案例 (5): 富士胶片研制胶原蛋白, 进军美容行业	

赚 100 亿元	031
案例 (6): 汽车卫星定位用在小孩、老人身上	031
案例 (7): 整形手术	032
策略六: 最大限度盘活存量资源	033
1. 实例说明人脉资源的重要性	033
2. 如何将手中的资源发挥到极限	035
3. 如何长久经营人脉资源	037
(1) 慷慨大气结交朋友	037
(2) 放低姿态增人望	037
(3) 不因人微生鄙视, 将任何人都当成家人般关心 ..	037
(4) 困苦不离见真情	038
(5) 坚持原则得信任	038
(6) 网上亮相聚人气	038
(7) 名片管理常保鲜	038
策略七: 改变销售形式	040
问题 (1): 我的产品可以和别的产品一起卖吗	040
问题 (2): 我的产品和服务可不可以组合来卖	040
(1) 流行美 = 头饰 + 梳头	040
(2) 功夫面 = 功夫 + 面	041
问题 (3): 我的产品除了终端顾客, 还可以卖给中间 商吗	041
问题 (4): 我的产品还可以在哪里卖呢	041
问题 (5): 我的产品谁可以拿来当赠品呢	042
策略八: 改变销售价格	043
方法 (1): 调高价格, 增加服务价值	043
1) 增加服务是调高价格的重要因素	044
2) 价格与价值不相吻合, 就叫贵	044
方法 (2): 降低价格, 减少功能	044

案例 (1): 经济型轿车	045
案例 (2): 华硕电脑推出 100 美元电脑 Eee PC	045
方法 (3): 微利甚至是免费提供服务	046
策略九: 建立强大的企业文化系统	047
1. 什么是企业文化	047
2. 企业文化就是老板的文化, 改变首先从老板开始	048
3. 企业文化典范: 合才的三种强大的文化	048
4. 企业最需要的是和企业一条心的人才	055
5. 如何建立企业文化系统	056
6. 合才是如何打造世界上最强团队的	057
策略十: 设计更高单价产品给顶级客户	059
案例 (1): 顶级时尚品牌爱马仕抓住顶级客户的策略	059
.....	059
秘诀 (1): 把钱花在服务顶尖客户	059
秘诀 (2): 以手工订制打造独特性	060
案例 (2): 诺基亚手机的高单价产品	060
案例 (3): 丰田汽车的高档产品	062
案例 (4): 婚纱影楼设计高档产品	063
案例 (5): 招商银行推出全国顶级信用卡产品	
“无限卡”	064
策略十一: 使用超级客户见证	066
案例 (1): 奥巴马竞选: 众多公众人物鼎力相助	066
案例 (2): 巧借小布什做广告	066
案例 (3): 作家请总统做见证	067
案例 (4): 李泽楷借力比尔盖茨	067
案例 (5): 合才公司的客户见证	068
策略十二: 改变客户的观念, 学会教育客户	071
案例 (1): 买房子置业是一步到位还是分次置业	071

案例 (2): 海王星辰印宣传手册, 旧药换新药	072
策略十三: 将客户变成我的业务员	074
案例 (1): 微软、CMB 免费教育老师用自己的电脑 和软件	074
案例 (2): 一本叫做《不抱怨的世界》的畅销书	074
案例 (3): COVER STORY 手工定制西装	075
案例 (4): 房地产转介绍, 赠送物业管理费	075
策略十四: 将客户的风险逆转	076
1. 消除顾客心理障碍的十种方法	077
第 (1) 种方法: 提供全部退款保证	077
第 (2) 种方法: 部分风险逆转	077
第 (3) 种方法: 提供分期付款服务	078
第 (4) 种方法: 提供免费试用产品	078
第 (5) 种方法: 提供产品的后续服务	078
第 (6) 种方法: 提供见效后付款的承诺	078
第 (7) 种方法: 提供免费的支持服务	078
第 (8) 种方法: 购买之前先试用	079
第 (9) 种方法: 对承诺的深入思考	079
第 (10) 种方法: 比无风险逆转更好的保证	079
2. 亚伯拉罕实际案例分享	079
分享 (1): 汽车商的“不满意就退钱”保证	080
分享 (2): 建筑师的客户不满意, 退回预付款, 并将 不满意部分重做	080
分享 (3): 诺斯壮百货公司一年内无条件退货	080
分享 (4): 达美乐 30 分钟内无法送达比萨, 则免费	080
分享 (5): 等待上菜时间超过 20 分钟, 饮料免费	080

分享 (6): 富国银行顾客排队超过 5 分钟, 赠予 5 美元	081
分享 (7): 假如 BBBK 无法消除害虫, 全额退还	081
3. 风险逆转策略的实际应用	081
案例 (1): 网上购物、电视购物	081
案例 (2): 美容院签约减肥	081
案例 (3): 合才公司的“业绩定报酬”服务	081
策略十五: 完善客户服务系统	083
1. 客户服务的价值	084
(1) 传递客服体系的品牌价值	085
(2) 传递客服体系的产品价值	085
2. 万科客户满意度调查	086
(1) 万科的客户服务大事记	086
(2) 万科的六大客户观	086
3. 客服体系的改进管理方法	086
策略十六: 合作是最快打开新市场的方法	089
1. 四大黄金问句促使合作方式打开市场	089
2. 以合作实现双赢的经典案例展示	090
案例 (1): 吴建豪与安七炫合作	090
案例 (2): 高档西装永久免费干洗	091
策略十七: 加强管理团队和业务团队的领导力训练	092
1. 进行团队训练的重要性	092
2. 训练员工的能力和心态	093
(1) 对于“马”的管理——骑马	093
(2) 对于“牛”的管理——赶牛	093
(3) 对于“狗”的管理——打狗	094
(4) 对于“猪”的管理——杀猪	094
3. 什么是真正的领导力	094

策略十八：借助企业智囊团	097
1. 未来社会发展，专业化分工是大势所趋	097
2. “目标 100% 达成系统” 对企业的绩效回报	098
(1) 敬业力——让每个员工清晰自己的目标并付诸 行动，自然提升企业业绩	098
(2) 凝聚力——提升团队精神，增强企业协作能力	099
(3) 领导力——老板的层级决定公司的层级	099
(4) 执行力——系统培训才能凸显执行力	099
(5) 胜任力——胜任力决定企业竞争优势	099
3. 合才“目标 100% 达成系统” 的专业化运作	099
第一阶段训练主题：企业战略及年度目标的确定	103
第二阶段训练主题：企业目标 100% 达成特训营内训	104
第三阶段训练主题：百分百团队凝聚力训练营内训、 领导力提升训练外训	104
第四阶段训练主题：超强执行力内训、管理者胜 任力	105
策略十九：软传播企业品牌推广的核武器	106
1. “软传播” 的三大法则	106
法则 (1)：平民视角	106
法则 (2)：边际入手	106
法则 (3)：轻柔打动	107
2. “软传播” 的多种表现形式	107
(1) 重要形式——企业书籍：自费不伤胃	107
(2) 常规形式——多种提升企业品牌的软传播形式	109
(3) 创新形式——拍电视剧、拍电影	111
策略二十：业绩提升 100% 的十大秘诀	112
1. 让老客户的回头率增加 10%	112



2. 把新客户数量提高 10%	113
3. 客户购买我们产品的数量提高 10%	113
4. 使客户购买频率提高 10%	113
5. 在提高效率的前提下增加 10% 的销售人员	114
6. 保证销量的前提下销售单价提高 10%	114
7. 市场范围扩大 10%	114
8. 老客户市场穿透率提高 10%	114
9. 企业经营管理成本压缩 10%	114
10. 开发新产品创收提高 10%	115
策略二十一：只要一招，业绩就倍增	116
案例（1）：淑女坊的经销商通过培训实现业绩激增	117
案例（2）：通过培训金利来与经销商协力三年完成 目标任务	117
案例（3）：东阿阿胶和下游企业以培训的方式完善沟通	117
附录一：凝聚的力量——百分之百团队凝聚力训练营	118
附录二：相信目标的力量——企业目标 100% 达成系统总 裁特训营	121
附录三：企业教练技术——突破性领导力体验式研讨会	124
附录四：业绩定报酬——企业目标百分百达成咨询辅导系统	128

策略一：

完善的系统支持

做企业就是建系统！为了更好地达成目标，目标达成策略中第一个我要强调的就是进行完善的系统建设。

1. 企业目标达成的前提是企业系统的建立

很多企业目标不能达成的原因在于：老板只是制定了目标，却忽视了企业系统的建设。目标达成一定不是老板个人的事，而是企业全体人员的事，是企业的终极任务，需要全体人员的支持。只有每一个子系统做好了，包括营销系统、人力资源系统、生产系统、财务系统、研发系统、客服系统，才有企业系统的建设。简而言之，做企业就是建系统！

黄老师大讲堂

牢记：做企业就是建系统

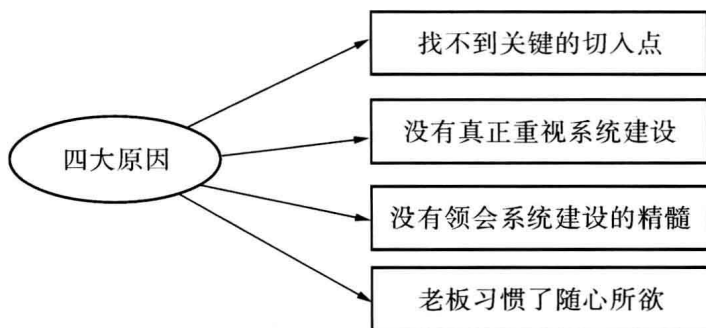
系统建设是企业的根基所在，拿合才公司为例，尽管我们花了一年的时间，付出了很大的成本和代价来建立企业自身的系统，但是，这个系统一旦建成就马上显示出极其巨大的威力。为什么今天合才公司去全国各地开拓分公司毫不费力，不用花一分钱就可以收购很多现成的公司，而且所

有的前期资金投入都是对方负责，而我们还必须控股？原因就在于：我们已经拥有了一套培训公司的运作系统，包括非常独特的人力资源系统、营销系统、客服系统、产品研发系统、分子公司管控系统、财务运作系统等。所以，也在此提醒各位，从今天开始，牢牢记住：做企业就是建系统。

2. 企业建立系统困难的原因分析

很多企业老板都反映他们的企业系统不够完善，存在问题很多。如：来料不良、设备不稳定、交货期不准、计划难以有效实施、质量波动大等，他们可以看到许多工厂中现存的问题，也知道这些问题不能单靠“见招拆招”针对单个问题解决，而且某些问题是有共性的，于是他们希望系统地解决问题。但回头看看自己列出的清单，觉得要改善的问题太多，而且每一个都重要，并且有时高层管理者费了九牛二虎之力做了不少的改善，建立了体系，又往往很难执行，形同虚设，变成了一堆文件，问题最终还是没有彻底解决。

为什么会这样呢？根据作者多年的企业实际指导经验，归纳出以下四个原因：



原因 1：找不到关键的切入点

要改善的内容太多了，从哪儿开始？而且每个都重要，每个都与另外的问题相关，例如：想解决客户投诉的问题，发现和供应商供货质量审核有关，而且设备本身的稳定性也对其有影响；想解决产能问题，发现考核制度必须调整，而且工艺标准还要进一步完善……每一点展开来，都是一个系统的问题，从哪儿开始？先完善哪个系统？无从下手。

原因 2：没有真正重视系统建设

大家都知道有系统好，但系统需要严格执行，很多人在没有立刻看到系统带来的好处时，并不关心这个，而是关注每天被客户和上司推动的一些“急”事，到处救火。交货跟不上，客户投诉质量，车间主要设备又出问题了等等。认为严格执行系统带来的好处，目前并不明显，远远没有先



救火重要，可以先放一放。

原因3：没有领会系统建设的精髓

系统设立的形似而神不似，不能够真正找到问题的根源并从系统的角度解决。例如“5S”做成了大扫除；“TPM”就是擦机器；现场质量改善就是检查、培训和罚款；“ERP系统”变成了进、销、存的仓库管理系统等。这些先进的系统和方法并没有帮企业解决多少问题，反而多了很多事，嫌麻烦，变成了一种形式之后，最终不了了之。

原因4：老板习惯了随心所欲

系统建设必须是建立在流程之上的，也就意味着每个人要遵循的是标准化的流程，而不是某个人一时冲动的意见。很多企业老板一冲动就容易亲自指挥，经常一竿子插到底，或者经常随便改变游戏规则，成为流程、系统的破坏者，这是要坚决克服的。

当然，最终要能使企业走上正常的持续发展道路，还是要建立系统，固化运营流程。综上所述，企业的高管层们期待着一种改善方式，针对最关心的问题，能抽丝剥茧找到切入点，并用合理有效的方法解决，最终形成系统固化下来。

3. 如何完善企业系统

简单来分解，企业系统包括：营销系统、人力资源系统、生产系统、财务系统、研发系统、客服系统等。

而在一个庞杂的大系统之下有很多小的系统，比如说人力资源系统就包括招聘系统、培训系统、人才晋升系统、薪酬和绩效考核系统、职业生涯规划机制、激励机制等。每一个小系统之下，还要细分出很多更小的系统，比如说培训系统又包括新员工入职培训系统、业务人员技能提升系统、员工心态调整系统、中层管理干部素质提升系统、高层领导素质提升系统等。比如说行政管理系统就包括员工档案管理系统、公司资产管理系统、车辆管理系统、会议管理系统、客户接待系统等（不同行业、企业各有差异），客户接待系统又包括前台接待流程、会议室接待流程、送客到电梯流程、司机机场接待流程、重要客户接待标准及流程等。

其实，给大家一个观点，任何事情都是有流程和标准的，把流程和标准细化下来，并且固定下来，让每一个人都按照流程去做，就构成了系统管理。

系统管理大可以是企业内部各公司之间、各部门之间的流程标准，小到擦桌子、摆凳子的流程标准，关键是要有系统的思维和意识。

举例说明：

很多企业，特别是做营销类业务的企业，都有一个共性：招聘一个文



员时，一般会有几百个人来应聘；而招聘一个业务员，特别是电话销售员时，即便没有太高的学历要求，入门门槛低，也比较难招聘到合适的业务员。对于这种招聘的瓶颈，就需要将其他职员转化为业务员。但是光有职业的转变还不行，因为很多人做文职做久了，不敢销售产品，所以一定要有营销系统对他们进行培训，以此支持营销人员，使他们内心强大、技能强化，从而令他改变思维观念，敢于向客户介绍、销售产品，而面对客户拒绝时，他们会以平常心对待。这才做到了职业生涯真正转轨。

黄老师大讲堂

合才公司不缺业务员。

几乎每家公司都会说业务员很难招，合才公司有很大一部分业务员是电话营销员，这个职务比文员难招很多。这种岗位的挫败率是极高的，有些客户一接到关于培训课程推销的电话，就马上挂断。

其实不是业务员难招，而是企业自己有没有一套完备的招聘系统。在合才公司，也有一样的情况发生：假设要招两名文员、两名业务员，会有90人应聘文员，10人应聘业务员。但是合才公司的招聘和培训系统有能力让这些应聘文员的人做业务员，而且能成为优秀的业务员。合才公司有很多女业务人员都是从文员“改造”过来的。

很多公司招聘到的新员工，来到公司很久也没有见到老板，即便见到了也没有机会跟老板对话，因为对于这些企业来说，能够接触老板的是高层、中层。所以，合才公司就打破常规，新员工的第一门课程一定是总经理亲自来讲。为什么？第一是为了传递一个信息：合才公司真的很重视人才；第二让新员工接触到公司最根部的文化，明确告诉大家老板是一个什么样的人，公司提倡什么，反对什么，这是一种文化的传承，也是为什么合才能够吸引到很多人才加盟的一个原因。

从今天开始，务必建立一个重要的观念，做企业就是建系统。如果没有一套系统的话，企业越做越艰苦。像麦当劳、肯德基一样，因为有着完善的系统而不断成功的企业，他们的老板一定非常轻松，他们不用上班，他们每天过得很潇洒，只要看年终报表就可以了。

当然，建立企业系统也绝对不是一天两天的事情，可能是一年两年甚至更久。更为重要的是，系统建设是一个持续的过程，过程中需要不断地根据业务情况的变化来修改我们的流程系统。

建立系统需要丰富专业背景的支持，可以自己完成，也可以借助专业咨询顾问公司的力量。毕竟建立系统对企业而言是一劳永逸的事情，好钢用在刀刃上，这笔费用的投资也绝对是超值的。

策略二：

科学的激励机制

目标达成警示语：你想让员工做什么，你就奖励什么！
员工不会做你要求的，只会做你奖励的！

全球化的市场竞争，使得企业特别关注员工的激励。企业实行激励机制最根本的目的是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。由此也可以说激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。如何运用好激励机制也就成为各个企业面临的一个十分重要的问题。

1. 建立科学的薪酬体系

目标达成警示语：工资是吃得饱的，福利是跑不了的，奖金是干得好的！

科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能，为企业创造更大的价值。激励的方法很多，但是薪酬可以说是一种最重要、最易使用的方法。它是企业对员工为企业所作的贡献（包括他们实现的绩效，付出的努力、时间、学识、技能、经验和创造）所付给的相应回报和答谢。在员工