

The Key to Execution

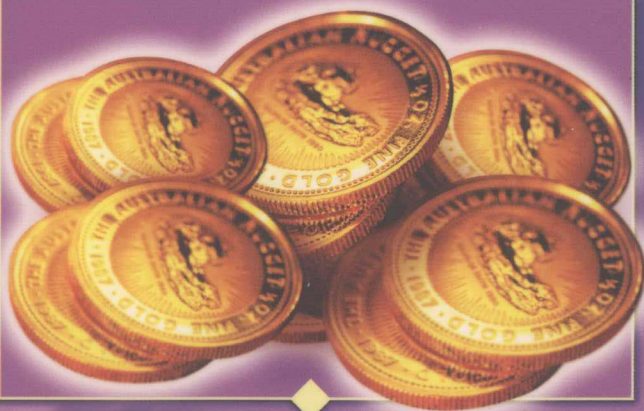
關鍵 執行力

企業管理新模式與執行學的經典之作



完成任務的策略與學問

任何企業決策和經營的過程是一個循環的圓，本書教你如何掌握成功的關鍵，如何發揮關鍵執行力。



德伯華◆編著

The Key to Execution

關鍵 執行力

企業管理新模式與執行學的經典之作



完成任務的策略與學問

任何企業決策和經營的過程是一個循環的圓，本書教你如何掌握成功的關鍵，如何發揮關鍵執行力。



德伯華◆編著

國家圖書館出版品預行編目資料

關鍵執行力 / 德伯華編著。 — 初版。 — 臺北

市：海洋文化，2004[民93]

面：公分

ISBN 957-29660-3-0(平裝)

1. 企業管理 2. 成功法

494

93007441

影響力2



關鍵執行力

海洋文化

編著／德伯華

執行編輯／紀乃文

電腦排版／茲工作室

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO., Ltd

社址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

郵政信箱／(116)木柵郵政179號信箱

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

出版日期／2004年5月初版一刷

定價／250元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 957-29660-3-0

Printed in Taiwan

目錄 CONTENTS

第一章 執行的準備階段

精心做詳細的市場調查 010

要有長遠規畫 012

獨闢蹊徑的創業模式 015

目標明確等於成功一半 017

計畫周密不會造成疏漏 020

第二章 執行的籌資法則

籌措資金要訣 026

膽識與智慧並存 028

把握管道，勇於拓開局面 029

應付資金危機的四大訣竅 031

解決企業資金的途徑 034

借錢生錢的巧策 036

雙保險貸款的功效 037

第三章 執行中的目標：塑造優良的公司形象

樹立良好形象的方略 040

全方位愛護公司形象 043

好名聲是成功的資本 044

公眾形象可以贏得成功資本 046

領導形象是「品牌」 051

第四章 執行與機會的把握

要想有機遇，必須做好準備 056

天下沒有白吃的午餐 059

不可坐失良機 062

善用機遇就是資本 063

千萬不讓商機「一閃即逝」 066

創造商機的四大方法 070

第五章 執行過程中的用人問題

企業無人則止 076

創業時期急需的五種職員 079

慧眼識才，知人善用 080

愛才有方，同舟共濟 084

了解職員個性絕對重要 086

用人不可光看學歷 089

敢於授權充分發揮創造性 092

處理員工去留的技巧 095

第六章 執行必須考慮的人際關係因素

協調的三個基本關係 098

正確處理股東關係 100

和銀行交朋友 104

不能缺少政府支持 106

與新聞媒體交往之道 109

微妙複雜的上下級關係 112

四處增強凝聚力 114

第七章 執行中的「激勵」方法

發揮激勵的效果 120

要有完善的激勵機制 123

學會自己激勵自己 125

激勵的幾種方法 128

激勵員工的原則 130

激勵的藝術 133

激勵講究學問 137

激勵中的獎懲 138

公司利益與員工利益有效結合 140

第八章 執行與創新的條件

創新是企業不敗的法寶	144
只有創新才會長盛不衰	148
大膽謀創新求開拓	151
創新是大公司唯一之路	153
事事創新，時時進步	156
要創新就要冒險	159
創新要有自己的風格	161

第九章 執行中應當掌握的資訊致勝策略

篩選資訊，集思廣益	164
劃分資訊產品的級項	166
說者無心，聽者有意	168
一定要看清市場的資訊	169
資訊是競爭的眼睛	173
學會捕捉利用資訊	175
妥善處理資訊的方法	177
利用資訊正確決策	180

第十章 執行與經營風格

獨具特色的經營風格	184
「無中生有」的妙用	187
勿以小而不為	189
創立獨家市場的聰明辦法	190
小東西也有賣點	193

第十一章 執行與公司品牌

公司占市場要占品牌	196
善打價格戰術	198
挖空心思開發「拳頭產品」	199
創造品牌就能「一呼百應」	200

第十二章 執行與顧客的密切關係

用戶是上帝	208
-------	-----

- 用利益招攬顧客 211
- 善用顧客的好奇心 213
- 良好的服務就代表成功 215
- 應該鼓勵退貨 219
- 顧客是等不來的 221
- 怎樣才能擁有更多的新顧客 225
- 老顧客最重要 228
- 如何才能把顧客掌控在手 231

第十三章 執行中的「警惕區」

- 自己的權利是不允許別人侵犯的 234
- 學會防人 237
- 適當保守自己的秘密 239
- 發現陷阱需要細心 240
- 識別「皮包公司」並非難事 242
- 不怕一萬，只怕萬一 245
- 防敵也可治敵 247
- 妥善處理合同 248

第十四章 執行與市場行銷的流程

- 新經濟行銷多元化 252
- 學會向大公司借名 253
- 多元化經營戰略 256
- 樹立行銷特性 259
- 行銷絕招 261
- 現代化的行銷管道 264
- 行銷觀念要推陳出新 268
- 市場調查是公司主動出擊成敗的關鍵 270



前言

企業管理和發展需要高度的戰略，每一個戰略都意味著全新的飛躍。在當今最新的管理理念中，「執行」這個詞越來越有影響力。越來越被世界著名的大公司所認可。美國哈佛大學管理學專家基凱爾曾預言：舊模式的企業管理方法已經嚴重缺乏時代的節拍性。它們過於封閉的觀念和運行方式已經不能適應越來越開放的全球市場化經濟。因此，如果站在新的高度，採用全方位的新思維，重新開始執行企業的經營方案，無疑於全面的挑戰。

執行的管理要義在於：任何企業決策和經營的過程都是一個循環著的圓，不只是某的個環節和某幾個環節的問題，而是一條「鏈形的操作」。如果只能採用「只見樹不見林」的方法去運行企業裡存在的各個環節，勢必會導致脫節現象。而這種脫節現象正是許多企業之所以兵敗如山倒的關鍵點。因此，執行者必須是具備整體思維、循環運作的管理者，才能跳出局面式管理全方位操作。

其次，「執行」的第二層涵義是人與人之間的關係問題：即如何把企業內部最大的人力資源挖掘出來，形成一股高效化



的工作隊伍，讓企業具備人力資源的優勢化。這種強化優勢人才資源的過程，即為執行人才戰略的計畫。不管一個企業是大是小，總會存在人力資源的問題，如何激勵人才的工作信心，直接關係到公司的效率高低。因此「最為瘋狂的掠奪即是人才資源的掠奪」。這個課題的重要性將是任何企業所有執行計畫中的要體。怎麼執行人才戰略計畫呢？一句話：把「尊重人才」不再當成口號，而把它真正實際化。

第三，「執行」還關係到企業經營和行銷的一體化問題，主要包括：經營風格、產品定位、品牌化、占有顧客等一系列相為關的問題。在這個一體化的過程中，每一個環節都有其相應的執行步驟，例如沒有經營風格，一個企業永遠都會屬於二流的；沒有定位，一個企業，永遠都會找不準經營方向；沒有品牌化，一個企業根本就無法打開市場局面；沒有顧客，一個企業更難擁有市場占有率。執行的關鍵就在於從細處入手，一個一個攻破它。

執行是一門藝術，體現了領導者和管理者全面的思維模式和經營方略。只有在「執行」上認真下功夫，才能徹底改變企業面貌，把企業推進到「鏈形的操作」狀態中去。

希望有志於這方面的領導者和管理者能夠從中有所領悟和收穫！



第一章

執行的準備階段

執行是一門細緻而有準備的工作起點。任何成功者都必須懂得執行的藝術。



精心做詳細的市場調查

在競爭日益擴大化的市場時代，任何經營活動都不是單純的非此即彼的零售活動，而是融注著管理者執行藝術的智力表現。例如，科學的決策執行需要進行科學的市場調查。需要的就是管理者執行市場調整的手段和藝術。市場調查就是用科學的方法，有目的、有系統地調查，收集有關本公司產品、服務、用戶、銷售方面的各種情報、資料和資料，為公司決策提供依據。透過市場調查，可以弄清本公司面臨的市場環境的過去和當前的狀況，進而可使公司決策層分析判斷未來的發展變化，以做出有利於公司生存發展的決策。市場調查是為公司經營決策服務的。所以，市場調查的目的和內容應根據經營決策的要求來確定。一般來說，公司對市場調查的目的和內容主要有這樣幾個方面：

1. 對用戶的調查

用戶是「上帝」，只有充分了解自己所服務的對象，才能真正做到為他們服務，使他們滿意。對用戶的調查主要包括：購買力調查、購買動機調查和潛在需要調查。

2. 購買力調查

購買力調查是調查用戶購買商品的能力。因為購買能力是決定市場需求量的主要因素，所以這項調查對公司具有重要作用。購買力調查又包括社會購買力調查、集團購買力調查、居民購買力調查和潛在購買力調查等。小公司可根據自己的需要，選擇相應的調查項目。

3. 關於產品的調查

在這方面主要是調查本公司產品或服務在用戶中的反映和意見，以便為改進產品和開發新產品提供依據。調查中除了解用戶對本公司產品或服務的品種、規格、性能、品質、售後服務、包裝和商標等正面意見外，還要特別注意用戶對產品的改進要求和希望，這是提高產品品質、更好地滿足用戶需要的起點。此外，對於價格也要注重調查一目前的價格水平是否合適，有多大的變動幅度。透過調查來決定最終採用何種價格策略來提高競爭力，而同時又有利潤可賺。

4. 關於銷售方面的調查

主要包括本公司產品的銷售地區、用戶分布、銷售管道、銷售策略、推銷手段、包裝裝璜、廣告效果等方面的內容。

5. 對社會經濟環境的調查

例如，政治方面，國家政策有無變化；經濟方面，國家的經濟政策、稅收和信貸等有無變化；社會方面，社會風氣、風俗、習慣、就業和觀念變化等情況；文化方面，教育、文化修養、藝術和體育等的狀況；環境方面，地理、氣候和交通等情況；法律方面，國家的重要法律、法令、經濟法的完善和新的變化等等。這些方面，直接或間接地影響著公司的經營管理活



動，不可忽視。

上述幾方面的調查，是較全面的市場調查內容。由於其覆蓋面廣、調查費用高，小公司不可能面面俱到地經常調查。大公司拿出銷售額的20%進行市場調查，就是幾百萬元，甚至是更大的數目，而對小公司來說5%的費用起不了多大的作用。因此，小公司應根據本公司的經營狀況，有選擇地確定調查的內容。

由於生活水準的提高，人們的需求表現為多樣性。隨著科技水準的發展，產品生命週期不斷縮短，競爭對手不斷出現。因此，小公司在市場調查中，應著重於產品、用戶、競爭對手這幾個方面。小公司具有船小好掉頭的優勢，一旦發現有利的機會或不利的跡象，就可以迅速應變，但其前提是有靈敏的「嗅覺」。



012

要有長遠規畫

辦好一個公司，並非輕而易舉，首先要執行一個長遠規畫。人站得高，才看得遠。沒有長遠計畫，想做什麼就做什麼，很可能會落得個血本賠盡、一事無成的結局。

制訂長遠規畫，要確定一個遠大的發展目標，這個目標要定得高一些，這樣，你與你的創業者們才會有動力和壓力，使你們的潛能得以充分地發揮出來。

做生意，無「夢」不富，要敢於設想。拿破崙說：「不想當將軍的士兵，不是好士兵。」那麼，我們也可以說：「不想做大生意的商人，不是出色的商人。」

當然，目標也不能定得太高，脫離實際，否則，看不到實

現目標的希望，會讓大家都洩氣。最好是能將總目標具體化，並分解成小目標或階段性目標，使大家每前進一步，都能體驗到成功和勝利的喜悅。

要全面系統地分析實現既定目標的有利條件和不利因素，或者說，存在哪些方面的機會與威脅。然後，依據上面的分析，確定實現既定目標的戰略措施和戰略步驟。那些選擇起點高、規模大、投資多、週期較長的行業的商家，因為面臨的風險也較大，掉頭改行又不容易，所以，尤其要認真做好長遠規畫工作。

如果是創辦一個公司，則更應重視制訂公司的長期經營計畫。有句話說得好：「只為今天而生者，必迎滅亡的明天。」只有有一個長期的發展計畫，才能將現階段的經營變為一個連貫的有機整體。如何制定長期經營計畫，方法很多，但一般來說，總離不開以下幾個步驟：

第一步，確立經營觀念，設定公司目標。這一步的關鍵在於不僅要把經營觀念或信條確定下來，而且要使其具體化，將總目標分解細化，使其成為指導各部分業務工作的方針和努力的方向。

第二步，進行預測。不管經營者的主觀意向如何，公司實際上是為客觀環境所包圍。公司如果忽略了對客觀環境的分析預測，長期發展計畫則不啻為沙上建塔，空中造樓。

第三步，構想經營計畫概要。經營計畫是根據公司的「主觀意向」和所處的客觀環境而加以確定的。為了實現私營公司的目標，必須突破客觀環境的限制。為此，必須決定用何種手段和如何實現公司目標的計畫體系。這一決定是建立在個別計畫與期間（階段）計畫基礎上的。

第四步，設立個別計畫。也就是確定各個部門的具體計



畫。如技術部門的產品研製計畫，財務部門的資金計畫，生產部門的盈利計畫等。

第五步，設立期間（階段）計畫。重要的一點是要認識到：「計畫的本質在於選擇」。

第六步，編制預算。以預算形式表現出來的經營計畫即可交付具體實施。

除了要制訂長期規畫之外，作為一項經商主體或一個企業，還需有一整套具體而詳盡的日常實施計畫。一般來說，至少有五個時間是要擬訂計畫的，這就是：每日、每週、每月、每季、每年之末。

1.每日之末。擬訂一個要在明天達到的成果和進行的主要活動的簡要提綱，按重要程式順序排列，把重要專案編上號碼。這將有助於明日醒來之時知道今天該做什麼，先做什麼。

2.每週之末。在每週的最後一個工作日之末，花點時間檢查一下本週的主要活動，同上次計畫的成果進行比較，找出可以改進之處，擬訂出下週各項主要工作的提綱。若無重大變故，也可擬訂出下週每天要達到的一項或幾項主要目標。

3.每月之末。總結本月的重大事件，並擬訂出下個月要達到的一些主要目標。可以計畫出下月的每一週要達到哪一項主要目標。

4.每季之末。檢查本季成果，同預期計畫比較，確定補救措施和改進方案。確定下季每月工作要點，確定一些重要的比率和反映工作業績的主要數字，觀察、分析公司的發展趨勢是否對路，制訂相應對策方案。

5.每年之末。用一定的時間檢查本年的重大事件，分析自己的成功與失敗之處，然後按季度列出下一年度每月工作的主要目標。



獨闢蹊徑的創業模式

「人無我有，人有我精」是做生意的人常常說的，是執行經營的藝術。這告訴我們與眾不同才能生財有道。儘管人們常這樣說，可是真正想得到而且做得到，到別人不去的地方去發財的人還是太少了。

其實，做生意時能與眾不同，進而大發其財的，在我國古代就不乏其人。生活在秦朝末年的任氏就是這樣一個人。當時秦朝就要滅亡，在這當口，所有的有錢人都趁亂世，以低價大量購入金銀珠寶。只有宜曲的任氏，與眾不同地收貯糧食。等到項羽的軍隊在滎陽與劉邦的軍隊對峙時，老百姓沒有辦法種莊稼，米價漲到了每石萬錢。到這時候，地主豪紳們只好都乖乖地把自己的金銀珠寶都拿出來，到他那兒換糧食。這次他因為經營大家都以為太小，而不去做的生意，發了大財。

現代社會也有這樣的例子。日本東京有一個叫長澤山次的年輕董事長，就是靠經營別人都去做的書套紙盒生意發了大財。

長澤之所以會選擇做紙盒，實乃形勢所逼。因為他沒讀多少書，高中畢業之後，就到一家紙盒廠工作。以後，他想自己求發展，但自己文憑不高，又是除了紙盒製造，不會其他技術，所以他只有在京都先開了一家小小的紙盒行，先做了再說。

可是儘管包裝糖果、糕點、布匹、衣服、水果等用的紙盒需求量不算小，但是從事這個行業的人太多了，再加上有巨無霸似的大公司搞壟斷，對於剛剛涉足此行業的他來說，要想攬大生意，真比登天還難。

這時一樁好不容易接到的小生意給了他機會。那是一樁兩



萬日元的書套紙盒的生意。儘管這個生意很小，是那些大公司都不願意接的小活，但長澤還是認認真真地做了。在做的過程中，他突然發現，這個書套紙盒的生產就像一個被人遺忘的角落，基本上沒人做。

「既然沒有人做，那我就做吧。只不過一定要做好。」他這樣暗下決心。待他真的做起來，才發現之所以大家都不願意做書套紙盒，是因為書套紙盒不僅利小，而且對做工的要求非常高，它不像一般的紙盒，大一點，小一點，問題都不是太大，書套紙盒，大了就不能產生保護書的作用，小了，又套不進去。

於是他鑽研技術，又降低成本，最後他的售價只有以前的六成。這樣一來，他的活越來越多了，再加上趕上了日本書刊業流行豪華精裝書，他的業務借機不斷擴大。

10年後，當初那個基本上接不到活的小紙盒廠，成為日本紙盒業的大戶，壟斷全日本書套紙盒總銷售額的八成以上。這種成功的地位和豐厚的利潤是當初那個小高中畢業生想也沒想過的。但他確實做到了，因為他盡心盡力做了別人不願意做的生意，在少有競爭和自己盡力的情形下，做這種別人不願意做的小生意，成功的機率還是非常大的。

怎樣才能到別人不去的地方去賺錢，避開激烈競爭呢？像長澤這樣，做人家認為無利可圖的生意，避開激烈的競爭，去開墾自己的荒地，只是其中的一種途徑，也是相對容易想到的一種。同樣是到別人不去的地方掙錢，對另一種開荒者的敏銳力要求就更高一些。

20世紀70年代末，歐洲人發明了魔方，這個小東西令很多人著迷。當這條消息出現在報紙上以後，很多香港廠家都意識到，在東方仿製魔方將是一個發財的好機會。於是，紛紛行

