



宋 涛◎编著

做对 最重要

请 在 做 决 策 之 前 在 多 想 一 分 钟

To do things

成功就是永远做正确的事——永远正确的做事

英特尔的创始人安迪·格鲁夫就曾这样说过：“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策。”

中国商业出版社



宋 涛◎编著

做对 最重要

To do things

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

做对最重要/宋涛编著. —北京:中国
商业出版社,2009. 11

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6682 - 2

I. 做... II. 宋... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 199860 号

责任编辑:常勇

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 [www. c - cbook. com](http://www.c-cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店北京发行所经销

北京市金瀑印刷有限责任公司

*

710 × 1000 毫米 1/16 开 19.25 印张 250 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定价:33.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

世界著名的管理大师西蒙有这样一句名言：“管理就是决策，决策是管理的核心。”管理的过程就是一个不断做出决策和实施决策的过程，而决策的正确与否就决定了最终的结果。也就是说，在决策的过程中做对最重要。

正确决策是领导者知识素质的综合体现。据美国兰德公司估计，世界上破产倒闭的大企业，85%是因企业高层决策失误造成的。其实每个企业所面临的生死抉择是一样多的，只不过成功企业的正确决策多一些而已，所以才走得远一些。

微软公司之所以能成为全球最大的电脑软件提供商，其中一个非常重要的原因就是比尔·盖茨在关键时刻做出正确的决策——开发计算机的软件系统。在微软公司创立之初，好多大公司都注重计算机的硬件研发，对软件开发不屑一顾，但比尔·盖茨却敏锐地洞察到计算机系统软件将会有巨大的市场发展空间，于是他果断地将公司的主导业务定位于计算机系统软件的开发。并且，他几乎倾其所有，从一位发明家那里买下了 DOS 操作系统软件的产权。微软公司也正是凭借对以这套 DOS 操作系统为基础的系列产品以及后来的 windows 操作系统的开发，最终发展成为全球最大、市值最高的软件公司。如果当时比尔·盖茨做出了错误的选择，微软绝对不会有今天的辉煌。

英特尔的创始人安迪·格鲁夫就曾这样说过：“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策。”但在企业的经营过程中，好多管理者并不能做出正确的选择。例如，有些管理者经常是带着全心全意的注意力和火热的激情努力工作，但往往执行的是错误战略，向着错误的方向前进，做着错误的事情，结果事与愿违，收获失败的结局。在这里，做出正确的选择才是重要的。如果做错了，选择错了，那付出再大的努力也是白费工夫，甚至努力越多，错得越多。

做
对



最
重
要



作为一名企业的管理者,要想做对选择,做出正确的决策,就应该明白一个铁定的常理:管理决策活动决不是一件偶然的、孤立的为了解决某个问题而进行的活动。管理决策也不只是限于从几个可供选择的方案中选定一个最优方案的简单行动,更不能误认为只有选定最佳方案才是管理决策。管理决策是一个复杂的全过程,并且贯穿于管理决策活动的各个阶段、每个环节,哪怕只是细微环节。这就需要管理者对企业决策有一个全面系统的了解,掌握企业决策的方式方法。

本书从企业管理的实际出发,重点从战略管理、信息管理、人力资源管理、营销管理、时间管理、心态调整等几方面,为企业管理者提供了先进的解决问题的方法,帮助管理者做对选择,避免错误。本书是为那些追求卓越的企业和追求优秀的管理者而写的一本读物,适合所有企业中高层人员阅读,是打造优秀企业和培养杰出管理者的最佳行动指南。

如果您是一个企业的管理者,正在对面前的诸多管理问题束手无策,或者您想成为一个优秀的管理者,本书将帮助您做出正确的决策,为您的管理工作指明方向。

只要是个有心的人,只要您能认真阅读本书并理解了其中的含义和道理,相信您一定会成为一个优秀的决策者!



目 录

前 言

第一章 战略第一,选对方向最重要

——正确的目标是做对的第一步

作为一个优秀的管理者,一定要为自己的企业进行战略规划。就像企业需要一个经济目标一样,它也需要有整体的战略目标。战略目标是指引企业航行的灯塔,有了它企业之船才能满载货物靠岸。一个没有给自己制定战略规划的企业是不会长久存在的,它也许能盛极一时,但终究会迷失方向,难逃失败的厄运。

制定合理而正确的战略	// 3
战略目标必须要清晰	// 6
居安思危,构筑长远战略	// 10
立足核心竞争力,避免盲目多元化	// 13
以变应变,适时调整目标	// 16

第二章 掌握正确的信息,做正确的决策

——将信息转化成做对的资本

市场信息是成功的平台,也是失败的陷阱。作为一名管理者,如果不能及时或提前捕捉到有利于自己做出经营决策的信息,就会被赶出这个无情的竞争场所。只有将获得的信息最有效的利用,才能将信息转化为做对的资本。

做
对



最
重
要

信息是做对决策的“原材料”	// 23
建立信息搜集和传递的渠道	// 26
透过信息的现象看本质	// 29
正确处理信息的不对称	// 33
能有效地辨别信息的真伪	// 36
一定要重视信息的反馈	// 39

第三章 打靶要对着靶心,做对就要做到位

——人员管理要抓住要害

管理的重心是管人、用人。管理者在员工管理中想要取得“威信”的窍门是:靠“信”去取“威”,而不是靠“威”去取“信”。只有先学会很好的欣赏人才能很好的用人。只有对所属员工用心管理,才能最大限度上发挥员工的能力,从而为企业带来效益。

先管住自己才能管好别人

// 45

管人从尊重人开始	// 48
做到位必须要勤于沟通	// 52
考核要找到做对的最佳坐标点	// 55
好制度胜过一切说教	// 59
建立公平的薪酬标准	// 62

第四章 用好时间,做对事

——效率的提升来自时间的管理

富兰克林曾经说过:“你的时间用完了,你的使命也就到头了。”时间管理在企业管理中显得尤为重要。企业要做好时间管理,就要抛弃陋习,建立新的工作方式和习惯,包括明确价值观、制定计划、权衡轻重、分配时间等,并要持之以恒、持续改善,才能提高效率,事半功倍。

明确价值观是正确管理时间的根本	// 69
掌控时间先要学会规划时间	// 72
立即行动,想做对就不能拖延	// 75
提高工作效率,分清事情的优先级	// 79
钻时间的空子,充分利用零散时间	// 83

第五章 大处着眼,细处着手

——想做对,就一定要不要忽视细微之处

麦当劳总裁费雷德·特纳曾经说过:“我们的成功表明,我们竞争者的管理层对下层的介入未能深入下去,他们缺乏对细节的关注。”那些优秀的企业之所以能够取得成功,很大程度上就在于对细节的重视。因为细节往往能够决定企业的成败。

细处着手,从小事做起	// 89
1%的错误导致 100% 的失败	//92
及时补救打破的第一扇“窗”	// 96
追求细节的尽善尽美	// 99
全方位做好细节管理	// 103

第六章 精准定位,有的放矢

——营销定位决定营销的成败

做
对



最
重
要



现代营销已进入定位时代,没有定位则没有生存权。定位的核心思想,是区隔市场、焦点经营。任何一个品牌,要想长寿,就必须在消费者头脑中占据一个特定的位置,形成有别于竞争者的价值,并维持好自己的经营焦点,才能保持品牌的经久不衰。

准确定位提高产品竞争力	// 109
市场调研是做对决策的依据	// 113
价格定位是营销成败的关键	// 116
品牌定位决定营销方向正确与否	// 119
消费者的需要是产品定位的标准	// 123
产品要有个性鲜明的卖点	// 126
文化差异决定定位差异	// 130
重新定位使产品获得新生	// 133



第七章 布置不等于完成,落实最关键

——执行是做对的最佳保障

执行力是决定企业成败的一个重要因素,是企业核心竞争力形成的关键。执行的意义是决定性的,执行决定胜负在任何情况下都是正确的。如果不去有效地执行,大家各行其是,一盘散沙,再好的战略也没有用。坚定地执行才能为企业创造出实质的价值,这是企业长久生存和成功的必要条件,也是企业可持续发展的必由之路。

执行是做对的最佳保障	// 139
高效执行:执行没有借口	// 143
好的制度要重视落实	// 146
执行要从领导做起	// 149
执行要确立优先次序	// 152
步步为营是做对的关键	// 155

第八章 选对人才用对人

——要让合适的人做合适的工作

企业在选人用人的时候,量才使用最为重要,即在合适的时间把合适的人用在合适的岗位。如果离开时间、岗位来谈人才,那么“就像离开矛谈盾,离开船谈帆,并无实在意义”。最优的不一定是最匹配的,最匹配的才是最优的。才职匹配才是最佳选择,要让合适的人做合适的工作。



慧眼识英是用对人的前提	// 161
用得好,“小人物”也是人才	// 164
最合适人选即最佳人选	// 167
选才不可以貌取人	// 171
用人所长,不用人所短	// 174
不拘一格用人才	// 178
选对还要会培养	// 182

第九章 客户就是上帝,营销就是营心

——客户管理的关键是策略对头

做
对



最
重
要



企业生产的价值只有转化成使用价值才有意义,即消费制约着生产。因此,企业要重视客户价值,把客户当上帝,努力提高客户满意度和忠诚度。只有让顾客享受到至尊的服务才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

攻心为上,正确营销	// 189
把顾客当做“上帝”	// 192
用小饵钓大鱼	// 196
做好宣传,巧打品牌	// 199
让顾客“回首再回首”	// 203
把梳子卖给和尚	// 207
1%的不同就可 100% 吸引人	// 210

第十章 用对授权艺术,提升工作效率

——该放权时就放权

“上君尽人之智,中君尽人之力,下君尽己之能。”真正成功的管理者应该是最棒的授权者,真正聪明的领导者,应该将主要精力放在思考、决策而不是具体事务的亲历亲为上。领导要用对授权艺术。管理者适时放权不但可以减轻自己的工作量,还能调动员工的积极性,提升工作效率,使员工有主人翁意识,更好地为企业创造价值。

管理者要善于授权	// 217
用人不疑,疑人不用	// 220
让员工都成为“老板”	// 223
授权提升工作效率	// 226
事必躬亲没必要	// 230
授权不是撒手不管	// 234
不要堵塞员工的上进之路	// 236

第十一章 失误找自己,问题不上交

——找对方法必然做对事

有的时候我们完成了任务,却还是不能得到老板的赏识,因为企业更希望看到的是一个圆满的结果,而不只是完成任务而已。作为企业管理者要让员工明白完成任务并不等于结果。做得不好要从自身找原因,将责任锁定,找出正确的解决方法,找对方法才能做对事。

找到自身错误才能做对事	// 243
完成任务不等于结果	// 245
锁定责任,不找借口	// 249
领导要从自我做起	// 252
要常常自我批评	// 256
发现错误要及时纠正	// 259

第十二章 做对必须要有好心态

——经营心态决定事业成败

做对

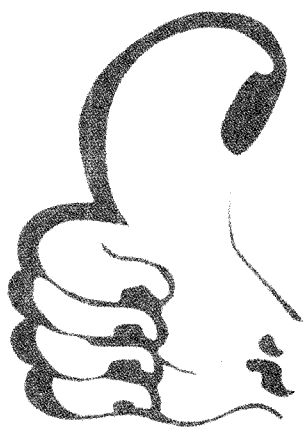


最重要



经营心态决定着事业成败。心态好,即便身处逆境,也能够排除艰难,走出低谷,走向胜利;反之,心态不好,即便身处顺境,也会畏葸不前,一事无成。企业领导者在经营管理企业时会有高潮也会有低谷,能否正确面对,心态将发挥重要作用。好的心态有助于成功,差的心态可以毁灭前途。所以,无论是顺境还是逆境,都要保持一种积极、健康的心态,只有这样才会使事业蒸蒸日上。

要想做对,信心必不可少	// 265
专注执著很重要	// 268
失败了再爬起来	// 272
做对要有责任心	// 275
诚信是为人之本	// 278
想做对就要学会宽容	// 281
不要盲目追求完美	// 284
认真才能做对	// 288
从小事做起	// 291
一切从零开始	// 293



第一章

战略第一,选对方向最重要

——正确的目标是做对的第一步



作为一个优秀的管理者,一定要为自己的企业制定战略计划。就像企业需要一个经济目标一样,它也需要有整体的战略目标。战略目标是指引企业航行的灯塔,有了它企业之船才能满载货物靠岸。一个没有给自己制定战略规划的企业是不会长久存在的,它也许能盛极一时,但终究会迷失方向,难逃失败的厄运。

制定合理而正确的战略

没有清晰战略的企业就像没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯和迈克尔·卡米

制定合理而正确的战略是企业管理者最为重要的工作。在这一点上，一着不慎，满盘皆输，在战略上不能做对，那就会全面溃败。

在市场需求千变万化、国内外竞争日趋激烈的情况下，每个企业管理者都必须制定合理而正确的经营战略。正如罗斯和卡米在他们论述美国许多大公司缺乏卓越成就时所说：“没有战略的企业就像没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。”

将蓝色巨人 IBM 拉出泥潭，让大象跳起华尔兹，使路易斯·郭士纳 (Louis Gerstner) 一举成为 20 世纪最负盛名的高级经理人之一。

郭士纳受命于“蓝色巨人”的危难之际，并成功地使其起死回生，已成为全世界的商学院、管理学院的经典案例。郭士纳成功的关键就是制定了正确的经营战略——变革。

IBM 曾经是计算机领域的“带头大哥”，1985 年 IBM 的通用大中型机独占世界市场的 70% 份额，大型机的毛利率高达 85%，中小型机毛利率也高达 50%。然而 20 世纪 80 年代后期开始的计算机小机器化，证明了 IBM 对市场发展方向判断的失误。IBM 公司从 1990 年开始连续亏损，1993 年亏损额高达 80 亿美元，三年累计亏损 168 亿美元。另一方面，IBM 的股票狂跌至每股 40 美元，个人机份额被挤出前三名，大型机更是空前萧条。

IBM 被视为一只体格庞大却行将灭亡的恐龙，许多人认为 IBM 的问题在于规模太大，以至于不能迅速反映市场变化，主张将其拆分。但其实早在运通



公司工作时,郭士纳就已经接触到了 IBM 真正的症结:客户服务。

经过 90 天的调研,郭士纳开出的药方是:保持 IBM 作为一个整体,但要对这一庞然大物进行脱胎换骨式的改造。他说:“IBM 需要的是高度关注外部市场,关注客户,服务客户,做客户成功需要的事情。”他开始拜访每一家 IBM 客户,了解客户的需要。他改革销售体制,将员工从 15 万人减少到 7 万人,并顶住压力大量裁员,使这个庞然大物能够轻装上阵。

最大的变革来自产品结构的战略性调整。历史上 IBM 是以硬件为主的公司,郭士纳将软件和服务部门推到前台,共同成为三大支柱,核心就是使 IBM 成为一家专为客户解决问题的企业。1995 年,IBM 收购了莲花公司(Lotus),使其企业网络市场份额扩大了 3 倍,达到 46%。

1998 年,郭士纳果断地喊出“PC 已死”,并开始削减一系列部门,将扭亏无望的个人电脑部门卖给了中国联想集团,为企业提供良好的服务器管理和数据处理服务成为新的生财之道。

IBM 起死回生了。在郭士纳任职 IBM 的 9 年里,公司的股价上涨了 1200%。如今,IBM 的全球服务部门已成为其最大的利润中心,2007 年的收入实现了 150 亿美元。这一切都来自于郭士纳战略变革的成功。

那么,管理者该如何制定战略呢?

1. 企业制定战略的原则

(1) 目标适宜原则

过高的目标,对企业成长极为有害。我国的许多企业曾经提出让人目瞪口呆的目标,比如几年以内销售额从几亿元到百亿元,几年之内成为世界 500 强等,这种不切实际的战略目标会助长企业浮躁的风气。

企业制定战略之前,要把情况分析清楚,认识到有利条件和不利条件,合适就干,不合适就不干。“联想”总裁柳传志说过一个“三不干原则”,就是适宜原则的一种解释:投得起钱没钱赚的事儿不干;投不起钱有钱赚的事儿不干;投得起钱也有钱赚,但没有合适人选的事儿也不能干。“三不干”原则,即必须投得起钱、有合适的人选、有钱赚三个前提都具备,这才是制定战略的原则。

(2) 配套运作,协同推进原则