

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书



决策力 领导力 管理力 执行力

支撑企业持续发展的四种力量
提升企业竞争能力的四力模型

赵民 林海峰 刘海梅 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策管理丛书

竞争四力

决策力
领导力
管理力
执行力

赵民 林海峰 刘海梅 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争四力:决策力、领导力、管理力、执行力/

赵民,林海峰,刘海梅著. —北京:人民邮电出版社, 2006.3

(正略钧策管理丛书)

ISBN 7-115-14578-4

I. 竞... II. ①赵... ②林... ③刘... III. 企业管理... IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第016928号

内 容 提 要

本书从组织运营的整个体系进行系统性思考,全面阐述了组织高效运营缺一不可的“四力模型”:决策力、领导力、管理力和执行力。它们是支撑企业持续发展的四种力量,是提升企业竞争能力的四力模型。本书阐述了如何让“决策力+领导力+管理力+执行力=企业业绩”。本书分四篇论述了四种力量包含的内容、应用原则和关键控制点,阐述了它们之间的串行关系,以及它们不可分割、相互支撑、共同发挥作用的特点。通过阅读本书,读者可以了解系统思考的方法,洞悉“四力模型”的精髓,掌握企业运营的真正的指导原则。

本书适合企业家和职业经理人、管理学相关专业的师生、有志于成为经营管理者的读者阅读。

正略钧策管理丛书

竞争四力

决策力 领导力 管理力 执行力

◆ 著 赵 民 林海峰 刘海梅

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.75

2006年4月第1版

字数: 123千字

2006年4月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14578-4/F·789

定价: 27.00元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

前 言

企业的健康发展问题像是一个老生常谈。就像人类希望长生不老一样，“健康长寿”也是每个企业的美好愿望。一个企业必须有睿智的头脑、能干的左手、灵巧的右手和健壮的双腿，才能谈得上健康，才能谈得上持续发展。

人们不禁要问：企业依靠什么才能完成历史赋予的使命呢？

根据大量实践总结，我们认为，支撑企业持续发展和拥有持久竞争力的四种力量是：

决策力 领导力 管理力 执行力

决策力像人的“大脑”，决定着企业的命运；领导力像企业的“左手”，由右脑控制，而右脑发挥创新与奇想思维的作用；管理力像企业的“右手”，每天完成很多必需的活动；执行力是企业的“双腿”，企业每前进一步都必须靠它来实现。这四个力相辅相成，具有同等重要性，并且缺一不可。夸大任何一种力的重要性，或者忽视任何一个力的作用，都是违背“自然规律”的。

本书共分十五章，阐述了提升企业竞争能力的四力模型。通过生动的案例、详实的分析，说明了决策力、领导力、管理力和执行力这四种基本力量在企业实际运作中各自发挥的不同作用。

事实上，它们在企业实际管理实践过程中是四位一体的，在每一个经营活动和每一个管理过程中都共同存在，大到整个企业的行动，小到每位员工的活动。

第一力：决策力

本部分阐述了决策力、领导力、管理力和执行力之间相互依存的关系。对某规模较大的变压器生产企业市场份额遭遇危机的案例、可口可乐的战略和精益求精的细节管理的案例的研究结果表明，决策力、领导力、管理力和执行力，四力合一，是企业“长命百岁”、长远发展的秘密武器。

决策水平和决策效率的第一个重要因素是决策人因素。决策人素质对企业来说是非系统性最强的因素。某期货公司改造企业决策模式的故事，验证了决策人的引入和选拔的重要性，该企业的做法值得大家借鉴。

决策机制是决策能力的根本保证，企业需要建立决策发起机制，避免个人判断的非系统性。通用电气CEO杰克·韦尔奇建立的企业内部听证会制度，就是企业微观决策机制的典范。

在执行决策时建立有效的反馈体系，当风险逐渐增加时，企业可以避免类似中航油新加坡事件造成的严重恶果。

信息系统是决策的核心组成部分。因此企业必须重视信息系统的建设，以可口可乐公司为榜样，建立有效的决策支持信息系统。

第二力：领导力

在做出了正确的决策之后，领导力的重要性就突显出来。领导力的内涵包括：一是使企业在市场上持续成功；二是具有指引方向和定位的能力；三是知人用人；四是领导者个人具有良好素质，包括诚信、正直和负责三个特质。历史上有很多成功领导的例子，如：A T & T、强生和同仁堂等，也有反面的教材：生产石棉的Manville公司和世通（WORLDCOM）通讯公司等。

领导者心中最理想的情形是：找到最好的人，做自己想做成的事。所以领导者应当做到：用最优秀的人才，培养团队精神，充分授权。领导者需要向中国历史上成功的楷模学习，比如，刘备对诸葛亮的领导；刘邦对张良、萧何和韩信的领导。

第三力：管理力

管理的本质是秩序化。因此企业应当重视工作流程，特别是注意建立“主协调单元”和“关键控制点”。在对流程任务的各项指标进行监控之后，还要有围绕标准的任务流向。这要求管理者关注交接环节，分清责任，从而提高工作效率。

在培养管理力时，必须注意权力结构的设计方案，选择控制与协调系统，以化解冲突；先有政策后有制度，通过落实政策建立制度体系。

管理的妙处就在于它的柔性，淮南为橘，淮北为枳。对于任何企业来说，没有最好，只有最合适。很多企业寻求的所谓最先进的管理模式是不存在的。这就要求企业要保证制度的持

续更新，系统的持续调整，通过更新企业的经营模式，保持企业的长远价值。

第四力：执行力

正确理解决策的意图是保证执行力的基本要求。得到执行的决定才可被称为“决策”，否则就是一个无关痛痒的主意和建议。从有效决策的意义上说，执行是决策的一部分。正因为决策的多变性，决策人和执行者之间普遍存在沟通不足的问题，本书总结了几个简单易行的办法供大家参考。

1. 决策人应当改变观念，认识到决策和执行一体化的性质以及因此带来的沟通要求，要主动沟通，并欢迎执行者垂询。

2. 把决策和执行的交接看作整个决策流程的一个重要环节，在管理上明确规定交接的时间、内容，执行者提出疑问的权力和责任，决策人回答问题和提供指导说明的责任。

3. 执行者应当养成良好的习惯，第一个就是完整记录的习惯。在和决策人沟通的过程中，尽量完整、详实地记录听到的信息。第二个好习惯就是对不理解的地方应立即提出来。勇于沟通是负责任的表现，既是对自己负责，也是对手中的工作和老板负责。

但是我们在执行的过程中依然要应对资源不足，应对危机的挑战，这其实是一种生存智慧。古人围魏救赵、四面楚歌等脍炙人口的故事，已然是主动控制危机的最佳实践。

谈到执行，计划与协调是执行效率的前提和保证。细节创造资源，细节决定品质，这都要求我们必须把握细节才能实现高效执行。

综上所述，决策力+领导力+管理力+执行力 = 企业业绩。这个公式已经在很多成功的企业中得到了验证。这使我们坚信：在这个激烈纷争的市场中，能够成为常胜将军的企业必须同时具备四种力量：决策力、领导力、管理力和执行力。只有具备了“健全的肢体”，才能在商场如战场的拼杀中成为“百年老店”，成为“长寿企业”，这是所有企业领导人的理想。我们将和大家一起共同探讨企业持续发展的奥秘。

企业要持续改善，才能得到业绩的提高，我们也在坚持不懈地努力，以得到更适合国内企业的结论。学习是永无止境的，研究是永无止境的，完善是永无止境的。欢迎大家的批评指正，互动才能双赢。

作 者

2006年2月15日

于北京

目 录

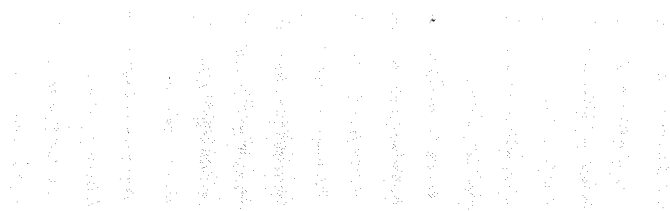
第一篇 凭什么走得更远	1
第一章 路遥知马力，比较见差距	3
第一节 100年中世界企业兴衰成败	3
第二节 20年中中国企业优胜劣汰	6
第二章 拿什么去竞争，才能活得更长	11
第一节 任何企业都需要的四种力量	11
第二节 四种力同等重要，缺一不可	12
第三节 看得见的四种力量	15
第二篇 决策力	23
第三章 决策是企业力量的发动机	25
第一节 两个角度话决策	25
第二节 谁动了我的奶酪	26
第三节 可口可乐公司的决策	29
第四章 决策人是首要考虑的因素	35
第一节 选择决策人要回答的六个问题	35
第二节 从两个方面提高决策人的素质	41
第三节 国有企业治理结构的三项任务	44
第四节 民营企业治理结构的三个问题	53
第五节 经验不完全靠得住，有时成功是失败之母	59
第五章 决策机制决定决策能力	63
第一节 建立决策发起机制	63

第二节 单人决策还是多人决策	65
第三节 在执行中建立有效的反馈体系	70
第四节 建立有效的决策支持信息系统	72
第三篇 领导力	75
第六章 让领导者的威信倍增	77
第一节 增强魅力，打造领导者的个人品牌	77
第二节 不仅谨慎，更要务实	84
第七章 构建组织文化	87
第一节 领导者要缔造并传播企业文化	87
第二节 领导者要扮演好两类角色	90
第三节 领导者在企业文化变革中的三种角色	93
第八章 组建团队	95
第一节 用最优秀的人才	97
第二节 让每个人扮演好自己的角色，培养团队精神	99
第三节 充分授权，让每一个人负起责任	101
第九章 协调矛盾，化解冲突	109
第一节 沟通是领导者的基本功	109
第二节 激发良性冲突，听取不同声音	112
第三节 调解冲突的艺术	117
第四篇 管理力	121
第十章 建立管理系统	123
第一节 秩序是管理的本质	125
第二节 工作前，先搞清流程	126
第三节 设立主协调单元，解决资源冲突	130
第四节 设立关键控制点，监控任务指标	134
第五节 关注交接环节，分清责任，提高效率	137

第十一章 管理系统的冲突与协调	141
第一节 权力结构设计方案	141
第二节 选择控制与协调系统, 化解冲突	145
第三节 政策第一、制度第二, 政策是制度的起点	147
第四节 落实政策, 建立制度体系	149
第十二章 管理系统的柔性	153
第一节 淮南为橘, 淮北为枳	153
第二节 制度要更新, 系统要调整	155
第三节 更新经营模式, 保持企业的长远价值	159
 第五篇 执行力	 163
第十三章 互动才能双赢	165
第一节 理解决策意图是关键	165
第二节 明确资源要求, 应对资源不足	173
第三节 在执行中反馈, 在反馈中调整决策	178
第十四章 计划与协调是执行效率的前提和保证	187
第一节 将执行过程分类	187
第二节 解决任务流程冲突的三种办法	188
第三节 执行从计划开始	190
第十五章 把握细节, 高效执行	197
第一节 细节创造资源	197
第二节 细节决定品质	201
第三节 细节蕴涵答案	203
小 结	206
参考文献	207

第一篇

凭什么走得更远



第一章

路遥知马力，比较见差距

第一节 100年中世界企业兴衰成败

中国有句古话“三十年河东，三十年河西”，说的是人生无常，命运难以把握。在企业发展理论中，也有一种生命周期理论，它把企业看作生命体，研究企业“生老病死”的规律，试图发现企业长生不老、逢凶化吉的方法。

美国管理学家阿里·德赫斯（Arie De Geus）写了一本书《长寿公司》（*The Living Company*, 2002）。在这本书中他指出：在过去的20年里，《财富》杂志评选出的全球500强企业，平均寿命还不到50年，而那些存活下来的幸运者中，至少有45%每10年会遭遇一次毁灭性的打击。100年前日本百强排行榜中的企业，如今只剩1家仍在榜上。1995年的《财富》500强企业，到2004年还榜上有名的有249家，10年里刚好淘汰了50%。这个结果基本上与阿里·德赫斯的结论相一致。

与此同时，也存在着一些长寿企业。1992年《美国企业500

家》收录的企业中，有199家企业的寿命超过100年，有39家超过150年，有4家超过200年；1996年《世界企业500家》收录的企业中，有203家企业的寿命超过100年，有44家超过150年，有8家超过200年。阿里·德赫斯甚至发现，全球寿命最长的企业斯多拉公司（Stora）寿命长达700多年。

根据这些数据，很容易算出美国和世界的领导企业的衰退速度；综合来看，美国的数据和全球整体的数据所反映的规律呈现了高度的一致性。企业生存持续时间比例分布如表1-1所示。

表1-1 企业生存持续时间比例分布

持续时间（年） 生存比例（%）	100	150	200
美国企业	39.8	7.8	0.8
世界企业	40.6	8.8	1.6

从表1-1中可以看出，世界上相对规模最大的企业，100年后折损过半，150年后所剩无几，到200年的时候就几乎全军覆没了。打造理想的“百年企业”的难度由此可见一斑，真可谓百年孤独。

但另一方面，企业历经百年而保持竞争力，实际上需要几代企业家的连续努力，而由于成功经验的历史惯性和企业内部各种机制的不同，实际上持续生存的工作是非常艰巨的。在这样的难度下，100年40%的长寿比例其实已经难能可贵了。

在总体数量上，时间为我们描绘出了企业的百年兴衰；同样，在结构上，时间也检验出了不同国家、不同企业的生命力，间接反映了不同国家整个经济系统的活力。我们选择在世界经济类型和企业管理系统中比较有代表性的美国、日本、德国和中国四个

国家世界500强企业数量进行对比，结果如表1-2和图1-1所示。

表1-2 四个国家世界500强企业数量对比

世界500强企业数量	年 份						
	1994	1998	1999	2000	2002	2003	2004
美国	150	184	186	186	193	191	189
日本	146	101	101	105	88	82	83
德国	43	42	39	34	35	34	34
中国	2	5	9	11	10	15	16

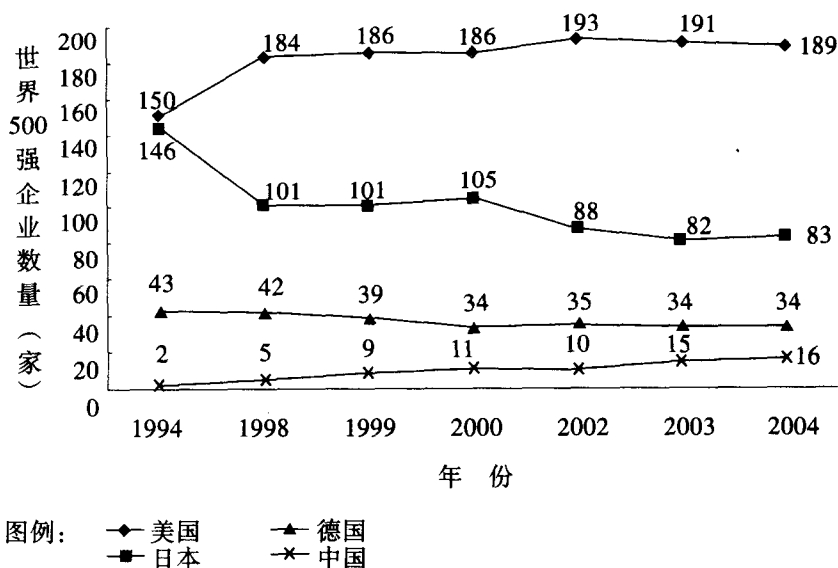


图1-1 四个国家世界500强企业数量对比

实际上，从1994年到2004年间，在微观结构上，各个国家在《财富》世界500强的250个席位中的上下更迭是不平衡的。图1-1显示的统计数据表达了很明显的整体趋势，从中大致可以得出以下结论。

1. 美国企业与美国国家经济一样，10年来保持了强劲的竞争能力，一路“高开高走”，而且至今不见衰落；2004年与1994年相

比，10年间美国企业上榜增加率为26%。

2. 日本企业与日本国家经济一样，持续低迷，10年间经历了两次比较显著的衰落，一次是在1998年前后，上榜企业数量由146家变为101家，四年的淘汰率为30.8%；另一次是在2002年前后，上榜企业数量进一步降低到88家，与2000年比，淘汰率为16.2%。2004年与1994年相比，10年间上榜企业淘汰率为43.2%。

3. 德国企业基本发展平稳，但有所衰落，10年上榜企业淘汰率为20.9%。

4. 中国企业竞争力大幅提升，10年间上榜企业增加率为700%。

10年《财富》500强排名的变迁，真的是几家欢乐几家愁。

如果说世界企业100年的兴衰还仅仅是让我们模糊地感叹一下岁月无情的话，那么这四个国家企业竞争能力的变迁却应该引起我们的反思和追索：

- 为什么美国企业一枝独秀？
- 为什么日本和德国企业整体衰落？
- 在下一个10年、20年，甚至未来的100年中，中国企业想要普遍崛起，应该依靠什么呢？

第二节 20年中中国企业优胜劣汰

如果说世界企业100年的变换是一组广角镜头中的图像，那么现在让我们换上长焦镜头，更细微地考察一下中国企业的成长史。

2005年3月5日，奥凯航空公司从韩国大韩航空公司租赁的首架波音737-900飞机从天津滨海国际机场起飞，投入客运运输业