

教授点评：这篇文章通过作者所亲自经历的一个生动的案例，围绕“知己知彼”、“庙算”、“执行”、“因敌变化”等内容，对孙子兵法的基本原则在工程实施中的应用价值进行了令人信服的阐述。文章结构合理，分析深入，案例鲜活，文字生动，具有很强的启发意义，是一篇文义俱佳的好作品。

宋鹏：庙算与执行

2011年10月14日-16日，笔者参加了北京大学BiMBA《竞争战略与执行力》课程的学习，通过对《孙子兵法与统帅之道》、《孟良崮战役战例介绍》、《将兵之道：谋略与执行》的学习，实地参观战国时期齐魏桂陵之战、马陵之战及解放战争时期山东孟良崮战役遗址，使笔者对竞争战略与执行力有了更为深刻的认识。按照这次学习所了解掌握的知识，笔者将相关知识点运用到所主管的北京市大兴区智能计费表更换工程中，取得了良好的效果，深感受益匪浅，将运用情况做一论述。

一、工程实施前做到“知己知彼”

“知己知彼，百战不殆”。2011年北京市大兴区智能计费表更换工程，是北京市电力公司布置给大兴供电公司的一项重要任务。工程涉及43000户居民百姓，需要将这些用户的计费表计由现有的计费卡表更换为智能计费表，按照传统工程实施周期计算一般需要6-8个月时间，而该项工程实际工期仅有2个月，且务期必成。面对不利的形势，笔者组织下属单位本着“知己知彼”的原则，以该项工程可能涉及的风险为“假想敌”，以该项工程为“假想战事”，深入分析了工程实施中“敌我”双方的形势。

1、敌方形势：

(1) **工程时间紧、任务重。**2011年北京市大兴区智能计费表更换工程，涉及43000户居民百姓，需要将这些用户的计费表计由现有的计费卡表更换为智能计费表，按照传统工程实施周期计算一般需要6-8个月时间，而该项工程实际工期仅有2个月，且务期必成。

(2) **工程实施的外部形势不佳。**从社会大环境来看，央企的任何一项涉及老百姓的措施，均面临着极大地舆论风险。从公司内部分析，对该项工程的要求极为严格，严令不得出现舆论、安全、质量事件。

2、我方形势：

(1) **作战部队人力资源与工程实施需要相比较有一定差距。**参与工程的各个单位还担负大量日常业务，本身人力资源无论从数量还是从质量上就较为紧张，面对这样任务重、时间紧的工程，更显不足。

(2) **作战部队对战事重视程度有待提高。**员工多年以来的思维、行为习惯还不能完全适应新的形势，前期发生的舆论事件对队伍的思想造成了一定冲击，但是整体重视程度还尚需提高。

(3) **作战部队涉及多个“兵种”，协调难度大。**该项工程直接涉及的“兵种”就包括施工队伍、监理队伍、监控队伍、服务队伍、设备厂家队伍等，工程实施过程中需要多个

兵种相互配合协作，一旦协调不畅，极易发生工程安全、质量、服务等事件，从而造成整个战局的失败。

(4) **工程实施所需物资尚未完全到位。**截止到工程开工前，工程实施所需的各项物资尚未到达指定地点，甚至部分物资还没有从设备厂家供货。

二、 工程实施前强化“庙算”

“未战而庙算胜者，得胜多也”。针对敌我双方的形势分析，笔者组织相关单位进行了认真细致的“庙算”，研讨制定作战计划。我们先后组织3次大型研讨会，将参战兵种全部请来，从工程准备、工程实施、应急处置、后期监控等各个方面予以细致研讨。“军事智谋的第一个特征，就是要有能力区别哪些是能办到的和哪些是不能办到的”。我们把影响工程实施的因素划分为可控、不可控两类，从严密控制可控因素、尽最大可能把不可控因素转化为可控因素、对于完全不可控的因素制定措施减少其不良影响的角度出发，制订了包括工程组织体系、工程前期准备、工程实施流程、工程质量标准、应急预案、工程监控、奖惩措施等7个章节的工程实施方案，最大可能的提前考虑到可能出现的各类情况并明确针对性措施，对于不能完全解决或不可预知的因素也最大可能的制定了应急预案，特别是对整体工程方案遇“敌情”变化需作调整时的流程也进行了明确规定。

三、 工程实施中强化“执行”

做正确的事和正确的做事同等重要。制订了可行的实施方案还仅仅是做了一半的工作，只是从理论上具备了成功的可能性，关键还在于执行。

1、 我们要求各参战兵种按照工程实施方案制定本兵种的实施方案并部署实施，统一思想、统一步调、统一标准。

2、 针对“作战部队对战事重视程度有待提高”的问题，分析判定为“可控因素”，我们逐级组织召开工程实施动员会，提高广大干部员工对工程的重视程度，统一思想认识。

3、 针对“作战部队人力资源与工程实施需要相比较有一定差距”的问题，分析判定为“可控因素”，我们一方面组织开展专题集中培训，并集中购置了工器具，提高参战部队的作战能力；另一方面本着“集中优势兵力各个消灭敌人”的原则，从没有工程实施任务的单位调集30余名骨干力量补充到参战部队中，保证了工程的顺利实施。

4、 针对“作战部队涉及多个兵种，协调难度大”的问题，分析判定为“可控因素”，我们一方面通过细化工程实施方案，明确各兵种在工程实施中的具体任务；另一方面通过工程实施领导小组针对工程实施过程中出现的各类问题，集中协调调动。

5、 针对“工程实施所需物资尚未完全到位”的问题，分析判定为“可控因素”，我们积极与设备供货单位协调，确保了各类物资的及时到位。

6、 针对“工程实施的外部形势不佳”的问题，分析判定为“不可控因素”，我们本着“尽最大可能把不可控因素转化为可控因素”的原则，积极与区政府各委办局、街道办事处、居委会、小区物业等联系沟通，宣传智能表更换工程的意义，博取这些部门的大力支持，形成了较为良好的“势”。

四、 工程实施中“因敌变化”

“途有所不由，军有所不击，城有所不破，出其所必趋”。

正如我们事先预料的那样，在工程实施过程中，既出现了个别居民不配合进行表计更换的现象，也出现了工程实施方案在制定时所不能完全考虑到的情况。我们本着“因敌变化”

的原则，认真分析发生这些现象的根本原因，从“奇正结合”出发，制定了针对性措施，也收到了很好的效果。在此略举一二例证之。

在工程实施过程中，出现了极个别居民客户拒绝更换表计的现象。我们先是加强宣传攻势，选派形象好、能力强的人员进行耐心的解释宣传，部分客户在理解了换表意图后，答允更换了表计。对于剩余的个别居民，我们采取了各个击破的原则，例如某一居民态度极为恶劣，威胁损坏表计，我们一方面采取录音、录像等方式保存相关证据，另一方面运用法律武器，针对该户欠费问题向该户寄发了《律师函》，该户也顺利答允更换了表计。

在工程实施过程中，出现了工程实施时大量居民不在家的情况，此时更换表计容易造成客户电器设备损坏等问题。我们及时调整了工程实施方案，制订了包括通过提前 7 天张贴工程实施通知、与小区物业联系帮忙通知、在小区悬挂醒目横幅提醒、在媒体予以告知、为客户延长工程实施时间、与客户约时实施工程等 6 项措施，最大限度的广泛告知了广大客户，减少了对工程实施的影响。

《竞争战略与执行力》在这次工程实施中的应用还有很多鲜活的案例，笔者仅是提炼了部分实际应用的案例形成了这篇文章。总体说来，通过这次的学习和应用，使笔者对《孙子兵法》有了更为深刻的认识。

最后，对各位授课教授的谆谆教导表示衷心的感谢！文章不足之处，还请批评指正。