



高效执行

执行力的七项修炼

国内知名执行力导师
张开悟最新力作

业绩提升是硬道理，
执行落地是关键

张开悟
◎ 著

执行力是一门高效能完成任务的
学问和策略。没有执行力的制度
是一张白纸，没有执行力的决策
是空谈，七项修炼打造现代组织
卓越执行力。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

7 高效执行

执行力的七项修炼

张开悟
◎ 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效执行：执行力的七项修炼 / 张开悟著. —北京：中国财富出版社，2016. 1
(金师起点·超级讲师精品书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5942 - 9

I. ①高… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 264175 号

策划编辑 宋宪玲

责任编辑 宋宪玲

责任印制 何崇杭

责任校对 饶莉莉

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5942 - 9/F · 2503

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 张 11.25

印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

字 数 150 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

没有服从，何来执行？

服从命令就是执行。没有执行，一切战略只不过是纸上谈兵。对于一个团队来说，只有团队成员绝对服从与执行，才能把一切资源、力量整合起来，才能把战略变成现实。因此在团队中，服从与执行才是最重要的。

大到一个国家，小到一个企业、部门，其成败很大程度上取决于是否完美贯彻服从的理念。服从命令是执行的保障，假如员工不能执行好公司策略，又如何能创造卓越的业绩呢？如何让公司的目标实现呢？杰克·韦尔奇说：“战略不过是一张纸而已，如果没有出色的执行，战略是没有用的。”

在一个企业中，员工能够无条件地服从上司的命令，就容易达成共识，实现目标；反之，就会出现内耗，难以实现目标。

华为老总任正非一直很重视培养员工的“服从”意识。有一次，华为在深圳体育馆召开一个6000人参加的大会，要求保持会场安静和整洁。整整4个小时中，没有任何手机铃声响起。散会后，会场上没有留下一片垃圾，干干净净。

中国北方规模最大的消费品流通企业物美集团，其董事长张文中经常说：“纪律就是物美文化的核心内容，纪律是保证执行力的先决条件。什么是纪律？纪律首先是服从，下级服从上级，部门服从公司，公司服从集团。决定的事和布置的工作必须有反应、有落实、有结果、有答复。服从是任何一个职业经理人的基本素质，也是对所有物美干部员工的基本要求。”

遵守纪律是一名员工、一个团队在复杂多变的竞争环境中生存、发展乃至成功的基础。从学习规则、遵守纪律、树立纪律意识、刻意使行为服从于纪律，到自觉把遵守纪律变成自己的习惯，需要一个较长的过程，需要克服自身的许多不完善之处。干部只有把纪律变为习惯，企业才能具备持久的战斗力。

在决策层面，员工的职责是服从与执行，而不是疑问或自作主张。领导就是领导，员工就是员工，员工服从决策与否比决策本身正确与否更为重要。服从是第一生产力。有令必行、有纪必守的企业才有高效率，才有竞争力。

强化服从意识，严格按照条例规范员工行为，把纪律养成渗透于工作、学习和生活方方面面，建立正规的工作和生活秩序，不断提高正规化管理水平，才能带出有纪律、有秩序、有执行力的过硬团队。



第一章 执行力就是竞争力

正所谓“三分决策，七分执行”。没有执行力就没有竞争力，超强的执行力才是企业成功的关键，唯有执行力才能实现从目标到成果的转化，有了成果才能与其他企业竞争。所以，执行力就是竞争力。

第一节 什么是执行力 / 1

第二节 没有执行力，就没有核心竞争力 / 7

第三节 商界领袖眼中的执行力 / 13

第二章 执行不力的六大根源

只有执行到位，才能及时应对市场环境的变化，为公司赢得先机。然而，很多公司存在执行不力的现象，其根源就在于缺乏良好的执行文化、分工不明确、定位不清等六方面。“宁愿要三流的战略、一流的执行，也不要三流的执行、一流的战略。”

第一节 缺乏良好的执行文化 / 18

第二节 管理者没做好表率 / 21

第三节 分工不明确，互相推诿 / 24

第四节 定位不清，制度不合理 / 26

第五节 工资年年涨，业绩却年年滑 / 29

第六节 没有完善的监督检查机制 / 31

第三章 优化执行流程的三个核心流程

“人们不会做你希望的，只会做你跟踪和检查的。”很多管理者认为，一个指令安排下去，员工就会执行。忽视对过程的跟踪和辅导，常常导致执行的结果不尽如人意。跟踪和检查是对执行过程的反馈和纠正，保证执行不拐弯。

第一节 人员流程：用对的人 / 37

第二节 战略流程：做对的事 / 41

第三节 经营流程：把事做对 / 46

第四章 领导力决定执行力

领导力决定执行力，执行力保障领导力，两者互相推动、促进，所以正确处理领导力和执行力的关系，并真正落实执行力才是企业发展的关键。

第一节 优秀执行型领导的养成 / 59

第二节 如何有效提升个人的执行力 / 65

第三节 领导要对全局负责，制定可执行的制度 / 74

第四节 对执行者即时奖励 / 78

第五章 打造一支高效的执行力团队

一支高效的团队必定是一支执行力强的团队。单打独斗的时代已经过去，要打造优秀的团队第一步就是要执行到位。没有执行力就不会成功，执行才是硬道理。无论多么宏伟的蓝图，多么正确的决策，多么严谨的计划，如果没有高效的执行，最终的结果都是纸上谈兵。

第一节 组建具有强执行力的团队 / 87

第二节 提升团队执行力的方式 / 91

第三节 激发内驱力和行动力 / 99

第四节 融入团队，成就非凡 / 104

第五节 执行力是训练出来的 / 114

第六章 执行到底，没有任何借口

执行最大的敌人在于团队成员缺乏责任心，借口太多，行动力不强，所以想让执行力转化为行动力，就要克服以上障碍。即执行到底，只为成功找方法，不为失败找借口。

第一节 只为成功找方法，不为失败找借口 / 121

第二节 赢在责任心，胜在执行力 / 126

第三节 执行就要结果 / 136

第四节 立即行动，拒绝拖延 / 140

第七章 塑造可落地的执行力文化

提升执行力的关键在于通过企业文化塑造和影响企业所有员工的行为。因此，企业管理者最大的任务之一就是塑造可落地的企业执行力文化。

第一节 规范化管理与企业文化落地 / 147

第二节 执行力文化要以价值观为中心 / 154

第三节 建设卓越的执行力文化 / 161

| 第一章 |

执行力就是竞争力

正所谓“三分决策，七分执行”。没有执行力就没有竞争力，超强的执行力才是企业成功的关键，唯有执行力才能实现从目标到成果的转化，有了成果才能与其他企业竞争。所以，执行力就是竞争力。

第一节 什么是执行力

我们先看一个案例。

山东淄博九洲润滑科技有限公司是在原博山润滑设备厂基础上，扩资组建的以产品开发设计、生产、服务于一体的股份制高新技术企业。

公司位于文化底蕴深厚的齐鲁大地中心——淄博市高新技术开发区，其通过 ISO 9001（2008）国际质量体系认证，是中国重型机械协会润滑分会会员单位和桥机协会会员单位。该公司的 9 项发明获得国家专利，其中 WDB-Z 系列多点直供润滑泵，因其压力高、选型范围广、使用可靠性高、推广普及快，而被《重型机械标准》（2007 版，第 4 卷）录用为新标准之一（电动多点润滑泵）。

这家公司主营业务为大型机器的自动润滑系统。营销部有一位经

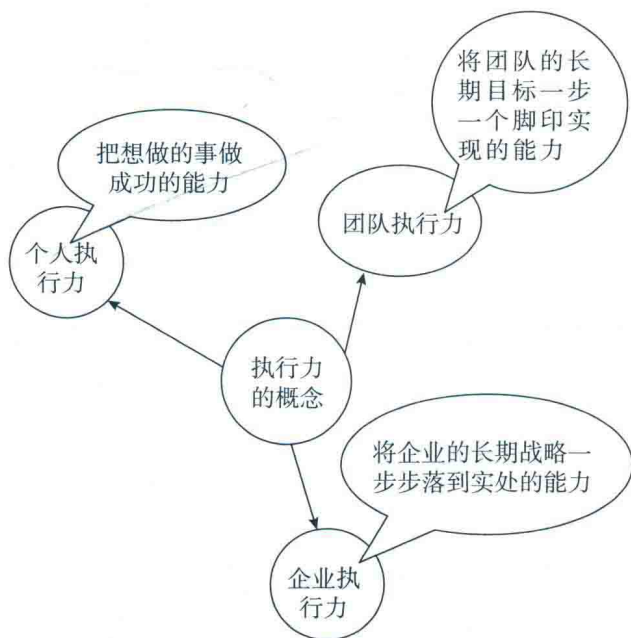
理，他的业务拓展能力出众。但是，其反对公司的改革，我行我素，不按照公司要求行事，最终被公司解雇。

公司刚解雇他时，很多人以为公司业务会受到损失。但是，公司改革后业务量不但没有减少，反而大幅增加，并没有因为他的离开受到一丝影响。

在激烈的市场竞争中，企业成功的法宝究竟是什么呢？是执行力。一个企业的执行力如何，将决定企业的兴衰。

1. 执行力的概念

简单地说，执行力对个人而言，就是把想做的事做成功的能力；对团队而言，就是将团队的长期目标一步一个脚印实现的能力；而对企业而言，就是将企业的长期战略一步步落到实处的能力。如下图所示：



执行力的概念

在一定程度上可以说，团队战斗力的最终体现是有效战斗力，也就是结果。而如何在过程中判断一个团队是否具备战斗力，其参考标准就是执行力。

那么，一个团队要想具备执行力，首先的要求是什么？答案是“理解”。也就是说，在任何一个团队中，没有理解就不可能产生真正的执行。

2. 没有理解就没有真正的执行力

我们用一个游戏案例来证明理解对执行的重要性。

在一个培训现场，主持人请大家每个人双手拿一张白纸，闭上双眼，听他讲两句话，按这两句话做。在整个过程中每个人不能讲话。

第一句话：请将手中的白纸对折一次，并在其左下角撕去一个半径为1厘米的 $\frac{1}{4}$ 圆。

第二句话：请将手中的白纸再对折一次，并在其右上角撕去一个边长为1厘米的正方形。

做完之后，主持人请大家睁开眼，打开手中的白纸，互相对照一下，看看是否一样。

结果是五花八门，出现了各种各样的图形。

为什么会出现这样的结果？原因有三个，一是主持人讲得不够清晰，无法让台下的人完全理解他的意图；二是主持人不允许大家讲话，这就剥夺了大家沟通的权利；三是台下的人过于顺从于主持人的权威，不愿打破规则去弄清楚一个本来就是非常模糊的指令。

这三条原因导致的结果就是“理解不足”，没人敢保证自己做出来的东西就是主持人想要的结果。

这种现象在团队工作中并不少见。一些团队领导在布置完工作后，最后却发现手下交上来的工作与他的期望差异很大，甚至截然相反。这时候，我们最常听到的一句话就是“你到底领没领会我的意图”。

团队领导贸然把责任推到团队成员身上是错误的。因为在很多时候，虽然结果是团队成员做得不到位，但原因却出在领导身上。如果团队领导不是用模糊的、笼统的语言去安排工作，而是用具体的、量化的语言去安排工作，团队成员就能够更好地理解领导的意图，更好地完成工作。

一些人在谈对执行力的认识时，出于某些私心，不顾现实情况大谈特谈“没有任何借口”，这虽然符合了某些企业老板的胃口，但对企业的实际工作却不一定能带来好处。

要知道，企业不是军队，企业更多的工作是需要沟通，而不是命令强制，“没有任何借口”虽然能打造一支执行力很强的队伍，但这支队伍的凝聚力是不是很强就不好说了。因为从最不好的一面来看，“没有任何借口”这种理念，实际上是在宣扬上司的权威不可挑战，而下属的尊严得不到重视。怀疑是人的天性，而“没有任何借口”却扼杀了人的这种天性。在这种精神氛围下，即使大家表面上什么都严格执行了，但内心是不是认同公司的文化，仍然是一个未知数。一旦公司出现了经营危机，这支队伍还能不能在“没有任何借口”的口号下严格执行上司的命令，谁都不敢保证。

皇明太阳能集团董事长黄鸣在他的《什么样的人企业坚决不能用》一文中写道：

执行是一种没有任何借口的行为，理解了要执行，不理解也要执行，没有什么理解与不理解，公司的命令都要执行，按照字面的意思执行，这是一种文化，铁的纪律，如果不执行的，不想去理解的，这

个人职业道德有问题，命令什么内容都听不清，谈何敬业？

有人在听指令的时候“选择性吸收”。他们是怎么选择的？他们选择适合于自己主观意愿的，顺着坡往下滑，这种是潜意识，我愿意的我执行，我不愿意的我不执行，就是这么回事，我重视的就执行，不重视的就不执行，不重视就是罪，不理解也是罪，都是不允许的。

如果所有的公司老板或者团队领导都这么理解“执行”和“没有任何借口”之间的关系，怕是麻烦就大了。如果说“理解了要执行”这句话还能让人们认同，那么“不理解也要执行”这句话就有点让人郁闷。

既然不理解，又如何去执行？难道真的要“按照字面的意思执行”？假如字面的意思也是含混不清的呢？就如同本节开头所讲的案例，主持人描述的意思也是含混不清的，我们还要不要执行？

我想，任何一名企业领导，不管是老板还是其他的中高层管理人员，都应该首先弄明白：我们为什么要执行？

我认为，我们不是为了执行而执行，而是为了实现某一目标而执行！没有人敢否认，虽然企业内部有管理层和普通员工的区别，但员工却并不比上司笨。除了个别员工，大多数人都能认识到执行力的重要性。问题是，在“不理解”的情况下去执行，我们能得到什么？如果运气好的话，也许员工能够瞎猫碰上死耗子，恰恰执行到位，但这种情况显然不具有普遍性。所以，“不理解也要执行”除了能够证明上司的权威性，我实在不知道还能得到什么！

所以我认为，一定要有理解，然后才能有良好的执行。员工不是机器，他会在工作中遇到许多突发事件，如果没有真正地理解，他是无法在执行的过程中应对这些突发问题的。

当然，对于某些特殊情况，比如员工虽然无法理解某项工作的深层含

义，但却明确地知道自己应该做什么，这个时候强调没有任何借口的执行是可以理解的。

3. 不理解也要执行的情况

总体来说，不理解也要执行应该分两种情况来分析对待。

(1) 不理解的是某项工作的意义

比如说某个销售人员卖出了一台机器，结果购买者反悔了，要把机器退回，去买另一个品牌的机器。这个时候销售人员出于对自身利益的考虑，通常不会乐意对方退回机器。而公司领导从更高的角度来看这个问题，认为应该接受客户退回机器的要求，这样虽然少卖了一台机器，但却提升了公司的服务品牌。

在这种情况下，销售人员就应该“没有任何借口”地去执行总部的命令，虽然他意识不到这一行为的意义，但他能清楚地知道公司总部要求他做什么。如果公司的员工在清楚地知道自己应该怎么做的时候不去执行，公司的执行力才是真正出了问题。

(2) 不理解的是具体的工作行为

这就是我们上面所说的上司交代不清，下属无法执行，或者即使执行也无法达到要求的情况。

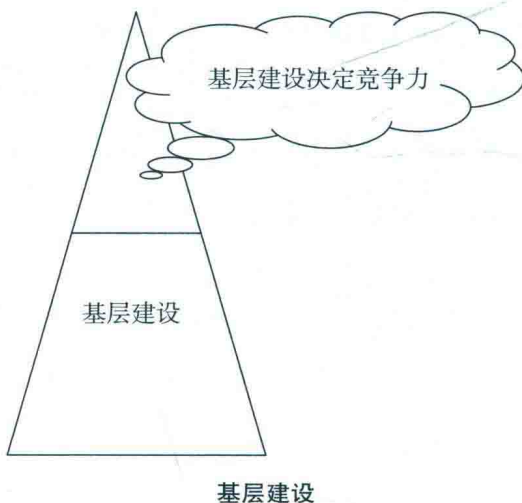
这种情况也应该分两方面来看，一方面是上司交代不清，而又不允许下属询问，这时候所有的责任都出在上司的身上，下属实际上无法执行。

另一方面则是上司由于某些原因没能把工作交代清楚，下属有足够的时间去找上司沟通但却没有这样做，这时候问题就出在下属身上——他缺乏沟通能力。对待这样的员工，要么及时跟他沟通，告诉他不清楚的地方可以及时来问；要么就把他开除掉，另换新人。因为一个不懂得沟通，不敢主动跟上司沟通的员工，是没有勇气独立面对一项工作的。

第二节 没有执行力，就没有核心竞争力

1. 加强基层建设

一个企业要想获得较强的竞争力，只有先加强基层建设，让基层获得较强的竞争力。一个企业的基层就像高楼大厦的地基一样，地基不牢，终究是空中楼阁，不会长久；地基牢固了，就能经历各种风险而屹立不倒。



娃哈哈集团是我国企业成功的典范，从东北的长白山天池到西北的阿尔泰山山麓，从东南的海南岛丛林到西南的青藏高原，假如将这些地方每一间小杂货店的商品目录都抄下来看看，你就会发现，重复出现的品牌不会超过三种，而娃哈哈就是其中的一种。

娃哈哈的管理者宗庆后做事认真，不苟言笑。在创业 18 年的时间里，宗庆后坚持深入基层工作的作风，一年 365 天，他有 200 天的时间亲自奔赴市场一线进行考察。即使不出差，他也在公司内“下基

层”，吃的是食堂做的饭，住的是办公室。

不仅宗庆后自己长期深入基层，娃哈哈的销售中高级管理层也是经常坚持在市场一线，而且，业务员、经销商每月至少给公司一次市场反馈信息。通过大量科学、准确的信息，宗庆后看清了国情、民情和市场需求，以及公司自身的优势与不足，所以，娃哈哈结合实际扬长避短地制定出了正确的企业发展战略，确保了娃哈哈多年来没有犯过大的战略性错误。

即使计算机为主的管理统计工作手段如此先进，也终究代替不了深入实际的调查研究。因为能够深入基层，所以宗庆后始终能够对市场保持敏锐性，能够敏锐洞察机遇，抓住市场的真正需求，让产品卖得好、卖得火。而很多的中层干部失败的原因就在于，自己高高在上，不愿意深入实际，变成了“甩手掌柜”，远离市场、远离客户、远离员工，对市场的敏锐性越来越差，企业的经营当然会越来越举步维艰。

2. 养成符合团队要求的行为习惯

要提升团队的战斗力，就要强化团队的执行力，以保证团队这个“系统”正常运转。要想实现这一目标，就要以最快的速度让团队成员养成一种符合团队要求的行为习惯，这样团队的执行力才会逐渐形成，并逐渐显示出团队的战斗力。

人们普遍认为，态度决定了一个人的执行力，因此强化执行力的最好办法就是从改变人们的思想入手。但实际上，通过改变思想去改变一个人的行为，是一件非常困难的事情。因为一个人的价值观和他的心智模式往往是经过十几年甚至几十年才养成的，要想在短时间内改变非常不容易。海明威有一句名言：“你可以打倒我，但你无法打败我。”其中所蕴含的