

SHIJIE500QIANGQIYEZHIXINGLIWENHUA
世界500强企业执行力文化
ZHIXINGDAODI



桂绍海◎编著

执行 到底

再好的战略，再好的企业决策，最终都要落实到每一个细节的执行上。
只有执行到底，才能成就企业的辉煌。

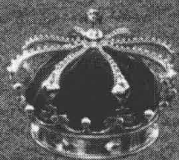


中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

SHIJIE500QIANGQIYEZHIXINGLIWENHUA

世界500强企业执行力文化

ZHIXINGDAODI



桂绍海◎编著

执行

再好的战略，再

到每一个细节的执行上。
的辉煌。

到底

中国城市出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

世界500强企业执行力文化：执行到底 / 桂绍海编著.
北京：中国城市出版社，2009.1
ISBN 978-7-5074-2027-2

I. 世… II. 桂… III. 企业管理—研究—世界 IV.
F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第204982号

责任编辑	张惠平
封面设计	华审视觉设计
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市海淀区太平路甲40号 (邮编 100039)
网址	www.citypress.cn
发行部电话	(010) 63454857 63289949
发行部传真	(010) 63421417 63400635
发行部信箱	zgcsfx@sina.com
编辑部电话	(010) 52732085 52732055 63421488 (Fax)
投稿信箱	city_editor@sina.com
总编室电话	(010) 52732057
总编室信箱	citypress@sina.com
经销	新华书店
印刷	北京集惠印刷有限责任公司
字数	142千字 印张 10.5
开本	787×1092 (毫米) 1/16
版次	2009年1月第1版
印次	2009年1月第1次印刷
定价	24.00元

版权所有，盗印必究。举报电话：(010) 52732057

>>>>>> 序 言 <<<<<<<

有资料表明，一个成功的企业，20%靠战略，60%靠企业各级领导和员工的执行力，剩下20%靠运气等其他因素；也有人认为，企业成功靠“三分战略，七分执行”。无论哪种说法，执行力对企业经营的成败起着十分重要的作用。

执行力对企业、个人来说是如此重要，那么作为企业的管理者应该如何做才能提升执行力？

理念是关键。提高执行力首先从理念入手。

对企业来说，要想赢得市场竞争的胜利，不仅要凭借好的产品、好的渠道、合适的价格、创新能力等，它还需要强大的企业文化作为支撑。强大的企业文化使企业内部在价值观念、思维方式、行事习惯上达成一致，共同推动企业向前进。

“细节决定成败”这句话早已被企业界所认可。执行，一定不可以忽视细节。

赢得市场竞争，就必须使自己做正确的事；做正确的事就必须有正确的做事方式。事实上，做事方式就是流程。企业一定要有流程执行理念，保证按流程执行。

危机，是企业难免要遇到的。企业一定要时刻保持危机意识，做到未雨绸缪，保持竞争的优势。

我们现在的企业常常强调“狼性”。“狼性”不仅表现在凶残、坚韧不拔上，更表现在合作上。合作，在实现资源互补的基础上，提升双方的执行力，从而构成了企业竞争力。

另外，在执行过程中，人是最活跃的因素。而员工的责任和忠诚理念是保证执行的两大支柱。企业，一定要保证支柱的牢固。

“理念是成功的一半”。树立了正确的执行力理念，就为正确的执行提供了方向，使执行有了牢固的保证。当企业形成了强大的执行力，那么也就打造了企业的核心竞争力。

世界500强企业口号

1. 第一条，顾客永远是对的；第二条，如果对此有疑义，请参照第一条执行。

每一个微小的细节都值得企业密切关注，每一个细小的行动都是企业管理工作中的有机组成部分。只有对它给予足够的关注，修正细小的偏差，企业才能成就宏图伟业。——沃尔玛公司

2. 友谊，分享，感恩。——埃克森美孚

3. 壳牌在全球100多个国家都运用统一的价值观、原则和指导方针开展业务。这些价值观贯彻于全球统一的四项核心政策之中，也通过这些政策得以体现。——皇家壳牌石油

4. 以最低的成本生产质量最高的汽车。——丰田汽车

5. 做负责的企业公民。——雪佛龙

6. 跨国并购企业的文化管理——戴姆勒克莱斯勒公司

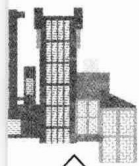
7. 凭借公司的创新精神、以负责任的方式为世界提供能源。——康菲公司

8. 道达尔，建立在共同价值观基础上的负责任的公司道达尔承诺，将公司所有业务的未来增长建立在一套明确表明公司的道德标准和负责精神的价值观和准则之上。——道达尔

9. 我们的价值观为您带来价值。

A、以人为本；B、客户至上；C、寻求创新。——花旗集团

10. 安盛公司一贯秉持的双重使命是：一方面，以为客户创造价值为首要宗旨，协助客户在经营绩效上取得积极的、持久的和重大的改进；另一方



面,不断提升自身实力,创造优秀的企业文化和一流团队,使安盛成为一个吸引、发展、激励和留住杰出人才的卓越公司。——安盛保险

11. “安康一生,联络万家” ——安联保险

12. “环球金融,地方智慧。” ——汇丰银行

13. 员工是企业的企业家。

信誉至上、至诚至信、开拓创新、全面发展、争创一流、以信为本、以质求信的宗旨目标。——西门子

14. 忠利保险 诚信为本、客户为尊、专业为基、创新为魂。——忠利保险

15. 我们全部的努力都围绕着满足顾客需求这一核心。我们的使命是在我们的每一个市场中成为现代零售业的楷模。——家乐福

16. 无界限、快速、远大。——通用电气

17. 世纪的竞争是细节的竞争。只有把每一个细节做好,做得与众不同,企业才能在激烈的市场竞争中拥有竞争力,才能生存和发展。——日本东京贸易公司

18. 专业经营、诚信服务的宗旨。——美国国际集团

19. 公司整体和我们的每个员工,都致力于为我们开展业务的社区作出贡献。——瑞银集团

20. 产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报。——松下

21. 永远争第一,永远不模仿他人,产品与产品的差异,在于细节。——索尼公司

22. 做良好的企业公民。——宝洁

23. 科技以人为本。——诺基亚

24. 您的潜力,我们的动力。——微软公司

25. 只有偏执狂才能生存。——英特尔

26. 迪斯尼给人类提供最好的娱乐方式，我们想要一个有意义的公园，一个使家庭团聚的地方。——迪斯尼

27. 具备个人与职业操守，成就自身与贡献社会并重，信任与尊重是成功的基石。——惠普

28. 实现高质量就要对产品的所有零件的细节进行检验，保证企业基业长青。——奔驰汽车

29. 服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新。——联想

30. 坚持诚信，注重业绩，渴望变革。——通用公司

31. 人才第一，追求一流，引领变革，正道经营，共存共赢。——三星

32. 要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。——IBM公司

33. 让每一张桌子上、每一个家庭中都有一台计算机，都使用微软的软件。——微软公司

34. 日事日毕、日清日高。——海尔

35. 传播健康，创造财富。——麦克森公司

36. 我们的血管里流的不是血，而是可口可乐。可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益。——可口可乐

37. 任何时候，当务之急就是顾客服务更上一层楼。——摩托罗拉公司

38. 危机之中自有良机。——摩根公司

39. 社会责任不等于口号。——福特汽车公司

40. 我要为大众生产汽车。它大得足够一家人乘坐，但也可以小得只要一个人开动和维护就够。——福特汽车公司

41. 管理是树，品牌是挂在树上的果子，细节是大树的枝叶，放弃细节就等于打完大树的树叶，大树再也结不出美丽的果实。——JVC公司

42. 作为产品，必须一开始就表现出它的与众不同。这种与众不同不是仅仅通过夸大的不属实的广告宣传就能实现的，真正有效的方法是在细节上加以处理。——星巴克公司

目录

序 言

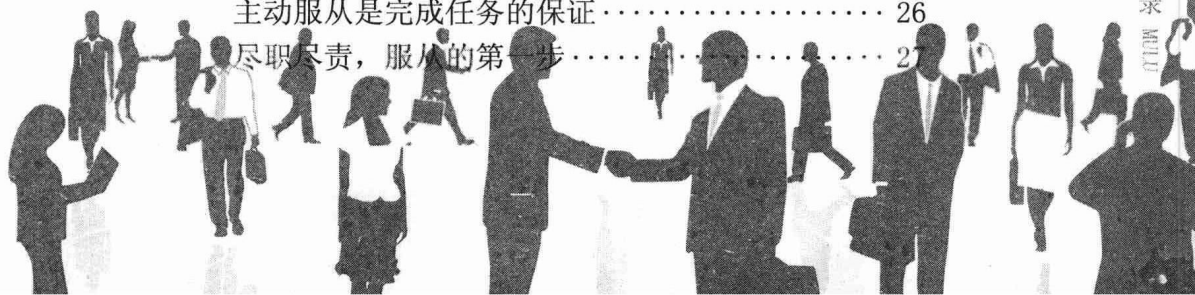
世界500强企业口号

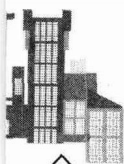
第一章 执行到底的工作理念 1

- 上行下效，严格自律 4
- 脚踏实地，执行到底 7
- 相信员工会把工作干好 8
- 员工的文化认同与工作的零缺陷 10
- 品牌，企业形象的延伸 11
- 工作保证零缺陷 12
- 共同的愿景，完美的执行 14
- 把企业精神传递给每一名员工 15
- “铁人精神”中的执行理念 16
- 归根到底靠的是人才 17
- 培训是凝聚人才的手段 19
- 凝聚力产生执行力 21

第二章 忠诚执行理念 23

- 服从是执行的基石 26
- 主动服从是完成任务的保证 26
- 尽职尽责，服从的第一步 27





工作中请远离抱怨	28
任何抱怨都将于事无补	29
停止抱怨，积极配合	30
借口是执行的天敌	31
行动，克服借口的良方	32
失败，不应该成为借口	33
立即行动，拒绝拖延	34
如何做到不拖延	36
紧锣密鼓，及时行动	37
勇于突破工作障碍	39
克服思维定式，突破思维障碍	40
执行需要变通	41

第三章 责任执行理念 43

对企业负责就是对自己负责	46
责任是成就自我的支点	47
要树立为企业负责的意识	49
责任心决定执行力	50
责任心的大小决定执行结果	51
负责的态度是成功的关键	52
责任心就是竞争力	54
波音公司的虚拟危机	55
没有做不好的事，只有不负责的人	56
“敬业”的核心就是敢于负责	58
把责任意识贯穿始终	59
工作需要勇于承担责任的人	60
责任不分“分内分外”	61
“分外”的工作有时是一种考验	62
让公司离不开你	64

第四章 危机执行理念 67

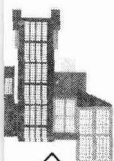
企业要有危机应急预案·····	70
“打靶”会议增强危机意识·····	72
大意失荆州·····	73
头脑发热时往往看不清自己·····	74
危机时更加要执行到位·····	76
看清市场才能避免危机丛生·····	78
松懈执行是危机的温床·····	79
调查执行得不彻底就是失败·····	80
执行到位是防范危机的最佳良方·····	82
发挥自身优势应对危机·····	84
具备核心竞争力的优势·····	85
商业信誉的绝对优势·····	87

第五章 细节执行理念 89

很多人对执行的偏差没有感觉	92
找到执行力的偏差点	93
严格按照标准执行	95
有效执行降低时间成本	97
赢得了时间上的优势	97
忽视时间成本导致的失败	99
合理制度保障执行的彻底	100
严谨的制度促进有效的执行	101
把握制度上的细节	102
无阻碍执行源于有效沟通	104
政令畅通保证执行到位	106
全方位的沟通成就了宝洁	107

第六章 流程执行理念 111

执行力要以流程为导向..... 114



以流程为导向的海尔企业重组	115
合理的流程给华为带来高效执行力	118
伟大的战略成就伟大的企业	120
洛克菲勒的远见	122
单一的计划更有利于执行	123
人员流程是企业的核心流程	124
企业员工的考核及组织架构	125
对企业领导人后备梯队的选择	127
保证运营流程的通畅	128
丰田汽车的流程管理	129
质量上马虎不得	131
完善的反馈机制	132
摩托罗拉的反馈机制	133
中国石油化工集团的反馈机制	134

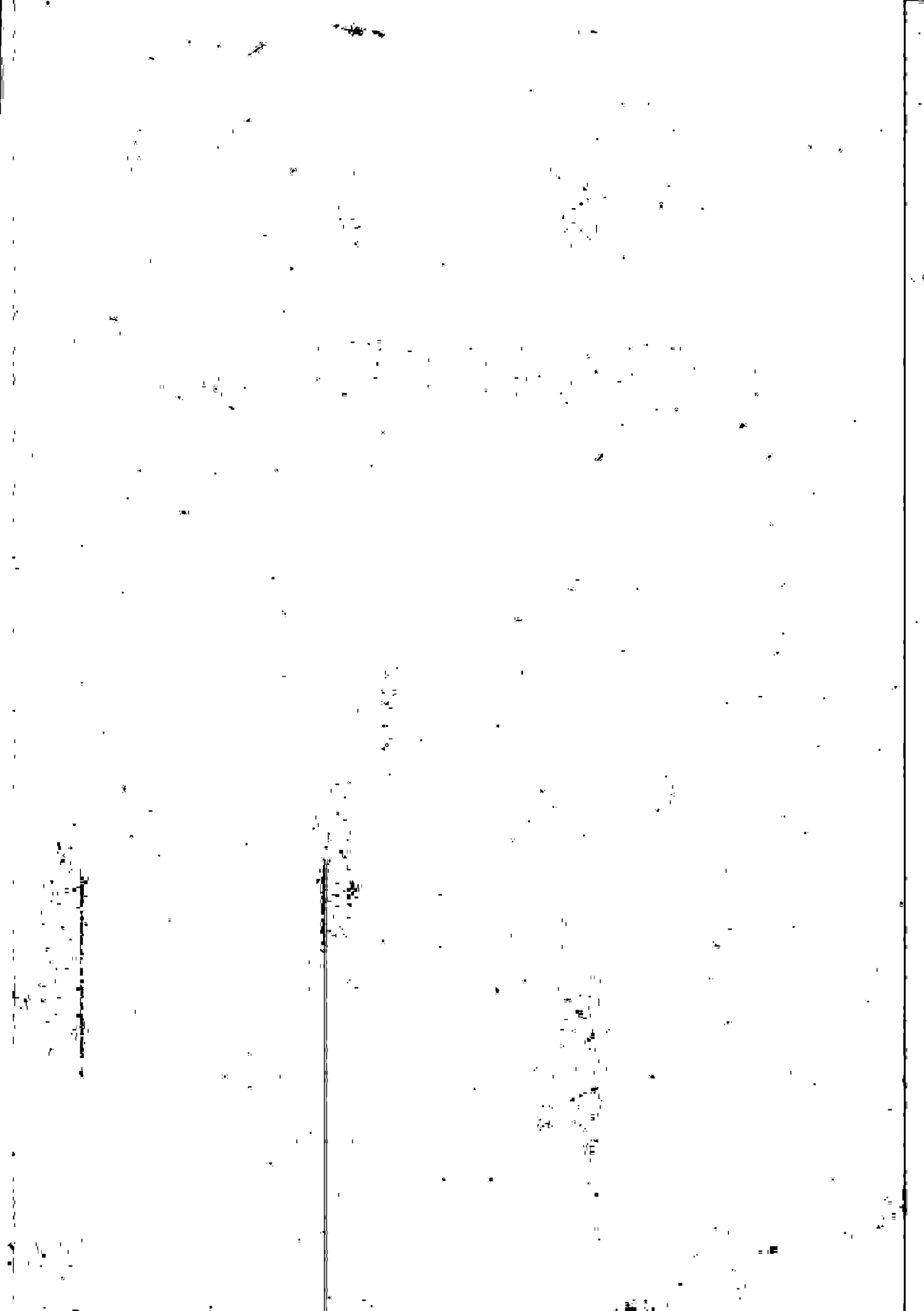
第七章 合作执行理念 137

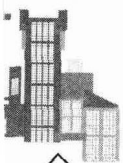
工作在于配合	140
帮助别人就是帮助自己	141
建立联盟，合作共赢	143
选择合适的合作者	144
相互协调、相互促进	145
恪守诚信，找准伙伴	148
相互信任，风险共担	149
积极维护共同的利益	150
责、权、利，和谐一体	152
只有合作，才有质的飞跃	153
合作需要“心放宽”	154
合作需要“让一让”	155

第一章

执行到底的工作理念







愚公在动员大家的时候，实际上也是创造了一种文化，这种文化有着很强的凝聚力，成为一家人能够共同行动的前提。

企业文化包含了物质和精神两种因素，物质因素主要指企业文化的外在表现，如企业的基础建设、办公环境等，是企业的有形财富。精神因素既包含了企业的各种组织机构、组织制度、规章制度等管理文化，也包含了企业目标、经营哲学、价值观等观念文化，这是企业的无形财富，同时也是企业文化的核心。

企业文化无论对企业整体还是对员工都有着重大的影响。对企业员工来说，因为企业文化的价值理念的存在，他们的个体行为方向以及行为方式都会受到很大的影响。这种企业文化的价值理念指导着企业经营思想的革新、企业综合素质的提高、经济效益的实现等。只有当每一个企业员工都充分了解自己所在企业追求的价值标准时，企业内部的大多数员工才能形成一种共识，才能使企业文化得到有效的执行。所以我们说，建设企业价值观才是企业文化建设的核心。在企业文化力量雄厚的公司中，员工们之所以能够方向明确、步调一致地执行企业的战略目标，主要原因就是企业员工形成了统一的价值观。

对于一个企业来说，企业文化并不是促进其成长和发展的最直接因素，但从根本上来说，它却起着决定性作用。无论是多么英明的决策、雄厚的资金、尖端的技术、优质的产品、完善的服务，这些都是以深厚的企业文化为基础和依托的。在生产力的各种要素中，人是最重要、最活跃的要素，而企业文化就直接作用于这个要素之上。当企业的价值观得到企业员工的认可后，就能充分激发员工的积极性、创造性，规范其行为，充分发掘出人的潜力，努力实现企业的共同价值目标，使企业形成更强大的企业凝聚力、向心力。

上行下效，严格自律

在一家企业中，如果该企业的领导者保持着正确的行为规范，那么这家企业就具备了成功的一项重要因素。尤其当他们的行为规范已经融入企业文化时，随着企业文化的深入，企业员工自然会被这种文化所感染，那么在

员工的心中就有了一个榜样，并会以这个榜样为动力，调整自己的行为，使之与企业目标保持一致。当所有的员工都这样做之后，在企业内部就会形成一股合力，大力推动着企业向前发展。

领导的品格，对员工的行为起着关键作用。由于任何一个领导的行为规范，都会深深地影响着该企业员工的一言一行，所以，当领导者打算用某种文化去影响员工行为时，其品格方面的榜样作用就显得更重要了。品格的培养，应该成为每一个领导的重要任务来抓。企业的失败，往往来自于企业管理层的失败；管理层的失败，又往往来自于领导品格的沦丧与崩溃。这样的例子举不胜举，每一个企业管理者都应引以为戒。

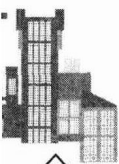
良好的品格能使人际关系更和谐，更持久。人品，无论是下属，还是合作者，都会把它当成一个重要内容来考察领导者。美国波音公司的一位前总裁的辞职，就是因为其与女职员有染，这是其人品的问题，任何一个股东都无法容忍一个行为不检点的人来当他们的总裁。品格，不是用嘴说出来的，必须通过行动来体现。所以，企业领导应加强自己品格的培养，并将它体现在行动中，由此给员工树立一个榜样，引导全体员工共同推进企业的发展。

给企业员工树立一个榜样，企业领导就应该发扬以身作则的精神，吃苦在前，敢于做那些他人都不愿意做的工作。

一个成功的企业，它一定是一个自律的组织，具有自律精神。这种自律精神主要来自于领导的正确行为规范。因为，只有当领导做到了自律，企业内部的员工才能自觉地做好自己的工作，严格要求自己，使组织具备自律精神。如果企业领导本身就缺乏良好的行为准则，却一味去要求员工，这必然会导致员工对领导丧失信心，这很可能导致企业的失败。

微软公司首席执行官史蒂夫·鲍尔默的执行力十分出色，同时他还有着非常好的行为规则和做人准则。在工作上，鲍尔默非常严厉，但他这种严厉并不只用来严格要求别人，因为他深知律人必先律己的道理。他认为，一个经常说空话的经理人，是不可能得到员工尊重的。要求员工做到的，自己就必须先做到。所以，在微软公司，没有高高在上的管理层，也没有只让员工去做事情的纯管理经理。史蒂夫·鲍尔默给全微软的员工树立了一个榜样，在他的带动下，员工总是干劲十足地工作着。

企业领导发扬以身作则的精神，主要体现在能够身先士卒，在要求下属



做某项工作之前，对自己提出更严格的要求；同时也要站在客观的立场，设身处地为对方想想。每一个企业领导都应该具备这种态度与涵养。如果一个领导一天到晚只为自己打算，那么他就不是一个优秀的管理者。

企业领导者还有一项重要的任务和责任，就是最大限度地把整个企业、团队或组织的整体战斗力发挥出来。管理者要实现这一目标，一个重要途径就是激发出员工的斗志。如何激励下属，让他们和自己一起努力奋斗，激发出他们的工作热忱，让他们主动、自发地完成每项任务。可以说，一位成功的领导，就是一位最优秀的激励者。

激励员工的方法有很多，领导的带头作用是成本最低，最持久、最有效果的方法。一个优秀的激励者，他们几乎都具有一个共同的特征，就是懂得严格要求自己，时刻鞭策、磨砺自己，使自己成为员工效仿的表率。因此，不懂得通过更高的标准来为下属树立良好典范的领导，就很难成为一



上行下效，严格自律。