

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空  
管理丛书

高阶主管系列



# 绝对执行

## 高效执行力组织的 6大系统

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化  
让您的职业生涯从此发生实质性改变

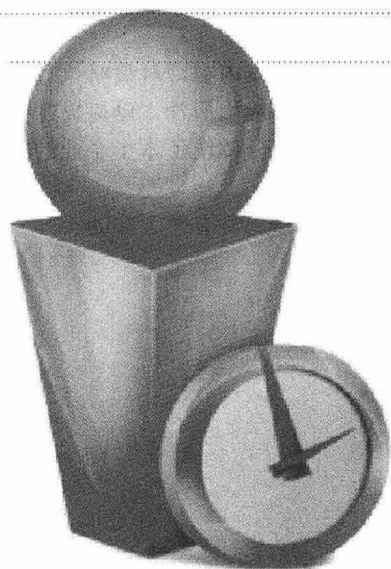


电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空  
管理丛书

高阶主管系列



# 绝对执行

## 高效执行力组织的 6大系统



影响力中央研究院教材专家组 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书介绍了企业战略执行中的目标、文化、制度、流程、资源、控制 6 大系统的基本内容,对战略执行作了全面、系统的剖析,将提炼出的方法、步骤、技巧清晰呈现在读者面前,让读者能够运用所学,迅速提升执行力。本书内容以方法、步骤、技巧和案例为主,提供了大量实用的管理工具,案例充分体现了本土企业的特征,精心设计的案例讨论与思考栏目给读者提供了广阔的思维空间。

本书适合总经理、副总经理等企业经营管理者阅读,对于提高其经营和管理执行能力具有较大帮助。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

绝对执行:高效执行力组织的 6 大系统 / 影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社, 2009.1

(影响时空管理丛书·高阶主管系列)

ISBN 978-7-121-07629-9

I. 绝… II. 影… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 166629 号

责任编辑:韩丽娜 雷 建

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:860×1092 1/16 印张:12.25 字数:247 千字

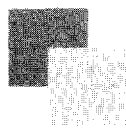
印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

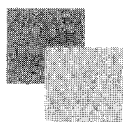


## 专家委员会

---

- 顾问** 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员  
彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家  
吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事
- 主任** 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任** 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁  
白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委员** 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长  
王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家  
彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长  
张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任  
谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学 MBA 教育中心副主任

- 冯鹏程 对外经济贸易大学副教授、博士后，国际经济研究院企业研究室主任，中国资本运营研究中心主任，中国开发型经济研究所副秘书长，河北省注册纳税筹划协会副会长
- 李 践 知名企业家，香港风驰集团董事局主席，赢利模式商业系统创始人，五项管理创始人，畅销书《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》作者
- 汪中求 管理专家，北京大学精细化管理研究中心主任，北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师，畅销书《细节决定成败》作者
- 孟昭春 成交专家，春风投资有限公司董事长，畅销书《大保单销售》、《关爱生命》、《承诺就要实现》作者
- 吴甘霖 创新专家，甘霖智慧国际培训机构理事长，畅销书《方法总比问题多》作者
- 程社明 管理学博士，清华大学、北京大学“职业生涯开发与管理”主讲教授，天津明理企业管理咨询公司、北京家和业咨询公司董事长，畅销书《你的船你的海》作者
- 王 璞 咨询专家，北大纵横管理咨询集团首席合伙人，团中央青年企业家协会副会长，全国劳动模范，教授
- 韩进军 中国人民大学博士，艺海国际商学院管委会主席，著名管理咨询专家，长期致力于企业管理创新和品牌策略研究与推动
- 张守春 新泽西州立大学人力资源硕士，著名薪酬管理、绩效管理培训专家，北京美克拜特人力资源管理咨询中心总经理
- 苏宗伟 上海外国语大学东方管理研究中心副主任，副教授
- 孟庆才 南京大学商学院博士后，高级经营师
- 徐爱军 南京中医药大学经贸管理学院经贸教研室主任兼培训部主任，副教授



## 编写委员会

---

主 任 白 沙

副 主 任 杜 君

执行编委 苗 伟 王晓霞 荆 涛 杨 帆 潘 静

邢晓风 纪洪涛 徐之君 杨 梅

委 员 (按姓氏笔画排序)

马雪霞 王 伟 王 滢 韦冠凡 左 惠

边俊英 付娟娟 毕春月 孙建红 朱晓峰

刘继贤 刘晓斌 肖 果 宋小强 杨忠正

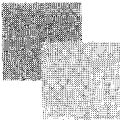
张尚国 张哲生 张雪冰 陈晓丽 李玉峰

李 华 李亚林 李雨潭 李 晓 李铭瑜

郑云凤 周 正 孟 巍 侯忠义 姚国梅

赵 倩 宫 辉 徐岳峰 高 磊 戚传福

常绪哲 韩秀霜 潘永辉



## 总 序

---

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

（1）单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

（2）过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

（3）笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多

企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也一定会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。
- 顶尖销售系列（7 本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。



## 总序

- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

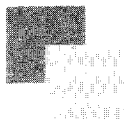
这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。

李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



## 中国培训界七剑客点评

---

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

——易发久（诲龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家



## 中国培训届七剑客点评

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万家企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

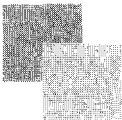
经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家



## 前 言

---

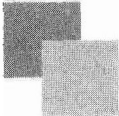
企业战略管理包含战略制定和战略执行两个方面。战略正确并不能保证一个企业取得成功，而成功的企业一定是具备了正确的战略和卓越的战略执行力。随着企业战略管理在我国实践的不断深入，如何提升企业的战略执行力越来越为我国企业界所重视。

战略执行力是针对企业组织系统而言的，是企业多种能力的结合与表现。本书认为，战略执行中，目标、文化、制度、流程、资源、控制这6大系统对企业执行力体系产生重大影响。企业提升战略执行力的过程就是企业正确处理战略目标、企业文化、制度规范和执行流程之间相互关系，并进行资源协调和监督控制的过程。任何一方面的缺失，都会像木桶中的“短板”，成为限制和损害企业战略执行力的瓶颈因素。

本书第1章主要从分析战略目标、制定执行计划到分解执行步骤、制定工作流程，最后制定出执行策略，全过程述及战略执行中目标的引领作用；第2章文化助跑执行力，列举了各种对执行产生高效促进力的企业文化现象；第3章从执行制度上论述了沟通、培训、激励、授权、淘汰等几项执行机制；第4章流程提升执行力是重点章节，分别揭示了人员、战略、运营三大流程在完善执行力体系构建上的重大影响；第5章主要从人力、财务、环境三方面对资源保障执行力作重点讲解；第6章根据检查、跟踪和考核环节的工作来检验执行力的行进。

作为高阶领导超级领导力强化班的一门课程，本书尝试从构筑高效执行力组织的6大系统对战略执行作体系化的剖析。为了不让教程过于理论化，本书坚持实战精神，在丰富的体例设计下，内容以方法、步骤、技巧为主，并提供给中小企业非常实用的管理工具。全书行文图表化、操作化，案例更体现了本土中小企业的特征，精心设计的案例讨论与思考带给读者广阔的思维空间。

由于作者水平有限，时间仓促，书中不足甚至错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。



# 目 录

---

## 第 1 章 目标引领执行力

1

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1.1 分析战略目标 .....         | 2  |
| 工具 目标清晰法则的程序 .....       | 5  |
| 案例讨论 长虹的战略目标分析 .....     | 6  |
| 1.2 制定执行计划 .....         | 7  |
| 工具 目标计划工作单 .....         | 11 |
| 案例讨论 某厂的目标管理 .....       | 12 |
| 1.3 分解执行步骤 .....         | 13 |
| 工具 WBS 创建流程图 .....       | 16 |
| 案例讨论 某集团的在线网络系统建议书 ..... | 17 |
| 1.4 制定工作流程 .....         | 18 |
| 工具 流程图的基本符号 .....        | 21 |
| 案例讨论 某公司的恼人状况 .....      | 22 |
| 1.5 制定执行策略 .....         | 23 |
| 工具 企业战略目标体系 .....        | 28 |
| 案例讨论 麦肯锡的工作策略 .....      | 29 |
| 本章小结 .....               | 30 |

## 第2章 文化助跑执行力

31

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 2.1 企业就是一个执行团队 .....     | 32 |
| 工具 执行力文化测试表 .....        | 35 |
| 案例讨论 赵先生的烦恼 .....        | 35 |
| 2.2 指导力决定执行力 .....       | 36 |
| 工具 领导班子指导能力检查表 .....     | 40 |
| 案例讨论 柳传志关于指导力的经验之谈 ..... | 41 |
| 2.3 执行没有“不可能” .....      | 42 |
| 工具 头脑风暴法的基本程序 .....      | 45 |
| 案例讨论 不是不可能 .....         | 45 |
| 2.4 消灭形容词，量化执行 .....     | 47 |
| 工具 部属执行行为意识分析表 .....     | 48 |
| 案例讨论 宣传广告的诉求点量化 .....    | 49 |
| 2.5 积极才能执行，消极等于不行 .....  | 50 |
| 工具 培养积极思维的十项原则 .....     | 52 |
| 案例讨论 沃尔玛的七大执行原则 .....    | 53 |
| 2.6 执行，人人有责 .....        | 54 |
| 工具 带动员工共同负责检查表 .....     | 56 |
| 案例讨论 郭尊华带动员工共同负责 .....   | 57 |
| 2.7 跟时间赛跑 .....          | 58 |
| 工具 工作重要性与紧急性分析 .....     | 62 |
| 案例讨论 华为时间管理的四大法宝 .....   | 64 |
| 本章小结 .....               | 65 |

## 第3章 制度支撑执行力

67

|                    |    |
|--------------------|----|
| 3.1 无障碍沟通机制 .....  | 68 |
| 工具 沟通测试表 .....     | 75 |
| 案例讨论 李某的沟通秘诀 ..... | 76 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 3.2 科学的培训体系 .....         | 77  |
| 工具 学以致用 531 计划 .....      | 83  |
| 案例讨论 某著名教育训练机构的培训流程 ..... | 83  |
| 3.3 合理的激励机制 .....         | 85  |
| 工具 员工消极做事的 16 个原因 .....   | 90  |
| 案例讨论 柳传志——确定不同的激励层次 ..... | 91  |
| 3.4 有效的授权机制 .....         | 92  |
| 工具 授权风格表 .....            | 99  |
| 案例讨论 国美的授权书 .....         | 100 |
| 3.5 优胜劣汰机制 .....          | 101 |
| 工具 如何解雇员工 .....           | 103 |
| 案例讨论 某企业员工末位淘汰实施办法 .....  | 103 |
| 本章小结 .....                | 105 |

## 第 4 章 流程提升执行力 106

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 4.1 人员流程 .....       | 107 |
| 工具 管理才能考核表 .....     | 112 |
| 案例讨论 李经理的人才储备 .....  | 112 |
| 4.2 战略流程 .....       | 113 |
| 工具 企业内部分析诊断表 .....   | 119 |
| 案例讨论 巨人集团的战略失误 ..... | 120 |
| 4.3 运营流程 .....       | 121 |
| 工具 跟踪改进运营计划 .....    | 126 |
| 案例讨论 苹果公司的运营计划 ..... | 127 |
| 本章小结 .....           | 128 |

## 第 5 章 资源保障执行力 129

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 5.1 人力资源 .....    | 130 |
| 工具 员工执行力测评表 ..... | 135 |

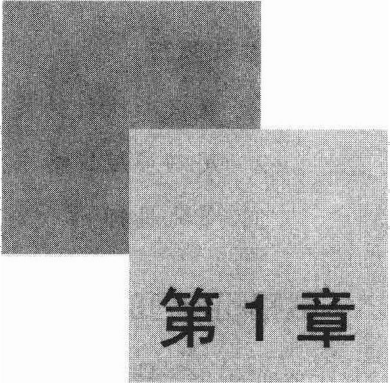
|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 案例讨论 个人嘉奖与团队奖励 .....    | 136 |
| 5.2 财务资源 .....          | 137 |
| 工具 财务部门业务能力分析表 .....    | 139 |
| 案例讨论 执行力需要财务部门的支持 ..... | 140 |
| 5.3 环境资源 .....          | 141 |
| 工具 波特五力分析模型 .....       | 145 |
| 案例讨论 达人美食的环境分析 .....    | 146 |
| 本章小结 .....              | 147 |

## 第 6 章 控制和检验执行力 148

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 6.1 有效的控制体系 .....     | 149 |
| 工具 六西格玛设计 .....       | 152 |
| 案例讨论 麦当劳的控制系统 .....   | 153 |
| 6.2 流程控制 .....        | 155 |
| 工具 流程优化步骤图 .....      | 159 |
| 案例讨论 某企业的采购付款流程 ..... | 159 |
| 6.3 工作跟踪 .....        | 161 |
| 工具 岗位说明书 .....        | 164 |
| 案例讨论 海尔的日清控制系统 .....  | 165 |
| 6.4 绩效考核 .....        | 166 |
| 工具 绩效反馈沟通面谈表 .....    | 172 |
| 案例讨论 三维绩效管理 .....     | 173 |
| 本章小结 .....            | 174 |

## 后 记 175

## 参考文献 177



## 第 1 章

# 目标引领执行力

有了明确的目标，做事情才会有方向。但由于每个人对战略目标有着不同的理解，在执行的手段上还会因人而异，使得目标在执行过程中存在非常大的不确定性，从而造成目标执行的巨大偏差。如果战略目标不能分解，可操作性差，就会变成泛泛而谈，让人无从下手，最终使执行目标沦落到口号上。所以在谈执行力的时候，目标的理解与分析是第一步。

对于执行来讲，目标既是牵引力，也是驱动力。有了方向和具体数量指标后，才能充分发挥执行的作用。