

执行 检讨书

郭鹏 著

执行不力的十大病因

全面剖析执行不力根源
深度破解企业执行难题

中国著名营销战略专家

高建华

中国本土咨询行业教父

王璞

联袂推荐

广东省出版集团
广东经济出版社

执行 检讨书

.....
执行不力的十大病因
.....

郭鹏 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行检讨书: 执行不力的十大病因/郭鹏著. —广州: 广东经济出版社,
2010. 5

ISBN 978-7-5454-0499-9

I. ①执… II. ①郭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第097061号

出版	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京同文印刷有限责任公司(北京市密云县十里堡镇庄禾屯)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	12.75
字数	150 000
版次	2010年8月第1版
印次	2010年8月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0499-9
定价	32.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

序言

为什么看似雄心勃勃的计划到最后总是无法实施？——执行力不足！

为什么好的决策总是一而再、再而三地付之东流？——执行力不强！

为什么企业刚刚做强、做大，贯彻就出现问题？——执行力流失！

为什么付出的比计划多了10倍，结果却不到计划收益的1/10？——执行力黑洞！

为什么企业会陷入这样一个怪圈：高层怨中层，中层怪员工，员工怨高层？——执行力危机！

俗话说，只有破产的企业，没有破产的行业，三分战略，七分执行。相同的策略，执行出来的结果却大不相同，再宏伟的战略、再完美的方案、再周密的计划都需要执行到位才能变成结果。没有执行力就没有竞争力，执行不力是阻碍企业发展的最大瓶颈！

上世纪90年代末，我在一家世界500强企业里做人力资源主管。外企的管理相对是比较规范和系统的，高层制定的战略和各个部门主管安排的任务大多都能够执行到位。而反观国内某些企业，去年定的

战略，今年能完成50%~60%就算不错了。为什么差别这么大？为什么人家制定的战略、目标以及计划能执行到位，而我们很多企业却总是执行不到位？到底哪些因素制约了我们的执行力？在对中外管理实践的比较中，我发现中国企业执行不力不是一个点的问题，而是涉及很多方面，大到企业战略，小至工作细节都会制约我们的执行能力。

在对上千家国内企业进行调研并借鉴外企先进的管理经验和理念后，我完成了这本《执行检讨书：执行不力的十大病因》。本书提炼的“执行不力十大病因”是阻碍企业发展的通病，对于每个病因，我都给出了提高企业执行力的解决方案或思路。当然，企业的文化和背景不同，体制和机制不同，制约其执行的因素也有个性化的差异，远远不止这十个病因。本书提出的十大病因和解决方案只是共性的问题，但通过它对读者的启发和触动，也可起到抛砖引玉的作用，这也是我撰写此书的目的。

本书既有很多外资企业提高执行力的方法、技巧和工具，同时也融合了国内许多优秀企业提高执行力的经验，旨在帮助大家借鉴、学习和提高！由于能力有限，本书不足之处在所难免，恳请读者批评指正！

郭 鹏

目录

序 言

第一章 执行不力的症状

- 1. 什么是执行力 /3
- 2. 执行不力的十大症状 /5
- 3. 海尔企业文化漫画的启示 /11

第二章 执行不力的第一大病因：推过揽功，不负责任

- 1. 外资企业开会的两条规则 /17
- 2. 国人遇事为何喜欢推诿、扯皮 /21

第三章 执行不力的第二大病因：选人不当，用人无方

- 1. 选——选择有执行力的人才 /43
- 2. 育——以完善的培训制度提高员工执行力 /51
- 3. 用——分清员工类型，区别对待 /57

第四章 执行不力的第三大病因：只重制度，忽视文化

- ① 企业文化的内涵及形成过程 /65
- ② 企业文化的三个层次 /69
- ③ 企业文化——提高执行力的助推器 /71

第五章 执行不力的第四大病因：管理过度，领导不足

- ① 管理过度的具体表现 /81
- ② 管理和领导在企业中的作用 /83
- ③ 管理风格的四种类型 /88
- ④ 未来管理的四大转变及发展趋势 /91

第六章 执行不力的第五大病因：目标不清，计划不明

- ① 目标的定义及重要性 /101
- ② 目标的作用 /102
- ③ 企业目标的构成及设定标准 /105
- ④ 完整计划的五大要素 /110
- ⑤ 工作时要分清轻重缓急 /115

第七章 执行不力的第六大病因：标准缺失，考核无据

- ① 什么是标准 /121
- ② 将模糊的指标数字化 /123

第八章 执行不力的第七大病因：只重指令，不懂沟通

- ① 沟通的过程及目的 /129
- ② 沟通的形式 /132
- ③ 沟通的四大障碍 /134
- ④ 沟通的三大误区 /136
- ⑤ 沟通的步骤及要点 /140

第九章 执行不力的第八大病因：事必躬亲，未能授权

- ① 授权的定义及范围 /147
- ② 授权的好处及形式 /150
- ③ 防止授权后失控的两个方法 /152

第十章 执行不力的第九大病因：流程不畅，衔接不良

- ① 流程的定义及分类 /159
- ② 建立标准、规范的企业流程 /162
- ③ 流程不畅的三大症状 /165
- ④ 横向协同与纵向管理 /168

第十一章 执行不力的第十大病因：管控不力，奖罚不当

- ① 管控的三大原则 /177
- ② 检查应遵循YCVA制度 /179
- ③ 海尔的企业管控法 /182
- ④ 有效激励的五大原则 /187

结 语

➤ 第一章 执行不力的症状



重点提示

- ★ 什么是执行力
- ★ 执行不力的十大症状
- ★ 海尔企业文化漫画的启示

●● 什么是执行力 ●●

执行力有两个概念：第一是组织执行力，也叫宏观执行力，就是企业制定的战略、远景规划、长远目标能不能落实到位；第二是微观执行力，就是组织中每个部门和个人的执行力，也就是说，每个部门或个人能否积极主动、保质保量地按时把目标变成增值结果的能力。

世界500强企业以及国内一些大型优秀企业的管理是比较规范、系统的，决策者制定的战略、各个部门主管安排的任务，基本都能够执行到位。而国内的众多中小型企业，却完全不是那么回事，企业去年定的战略，今年能完成50%~60%就算不错了，大多数都是虎头蛇尾，不了了之！为什么差别这么大？到底原因在哪里？是哪些原因制约了我们的执行力？

经过十几年的广泛调研，我终于发现这不是一个点的问题，而是方方面面的问题。我把其中的一些主要问题提炼出来，总结出企业执行不力的十大病因。

那么，什么是执行力呢？执行力有两个概念：第一是组织执行

力，就是企业制定的战略、远景规划、长远目标能不能落实到位。也就是对老板来说，企业定的战略目标、长远规划每年兑现了多少。这是一个宏观的概念，是公司的主动脉。第二是微观执行力，就是企业当中每个部门和个人的执行力。也就是说，每个部门或个人能否积极主动、保质保量地按时把目标变成增值结果的能力。

在微观执行力的概念当中，有几个要点需要注意：首先，执行力就是要有“积极主动”的态度，这是最重要的。其次，“保质”中的“质”就是服务或者是产品的品质；“保量”就是保证数量。再次，“按时”有两个含义：第一个是没有超出客户交给我们的最终交货期限；第二个是在规定的时间之内完成老板或上级领导安排给我们的任务。最后，“变成增值结果”，为什么要特别强调“增值”呢？我也完成任务了，你也完成任务了，但是任务和任务不一样，有没有给企业创造价值？有没有实现增值？你只有给企业创造价值之后，才能分得你应该得到的报酬。更进一步说，只有你的付出为企业增值了，你才会有更多的收益，企业也才会有更好的发展。而有的岗位人员创造的价值还不够发他自己的工资。所以说绩效考核非常重要，如果没有绩效考核，每个部门、每个员工就不清楚自己为企业创造了多少价值，企业也就没法进行下一年的财务预算和战略规划。

因此，个人的执行力是组织执行力的基础，每个人如果都能够尽职尽责把工作做好，那么企业的战略目标、宏伟蓝图和远景规划就非常容易实现。

●● 执行不力的十大症状 ●●

执行不力会给企业带来很多负面影响，在实际工作中表现出以下十大症状：第一，管理者普遍感觉很累；第二，管理者花了太多的时间“救火”；第三，企业分工不明、职责不清；第四，各个部门各自为政、不相配合；第五，管理者有技术，但不懂管理；第六，有制度，但执行不下去；第七，部署任务后，无人追踪、检查；第八，工资大锅饭；第九，现场管理脏、乱、差；第十，产品质量不稳定。

既然执行不力会给企业的发展带来诸多困扰，会严重阻碍企业既定目标的实现，那么如何判断企业的执行情况呢？

事实上，企业执行不力会表现出以下十大症状：

● 管理者普遍感觉很累

好多企业老总或部门主管早上起来就开始忙，忙到晚上11点还收不了工，回家之后还要加班加点，结果体力严重透支。尽管如此，却还没忙出个结果来，干的都是一些鸡毛蒜皮的事情。

● 管理者花了太多的时间“救火”

这个地方刚刚处理完一个事故、一个隐患，另一个地方又“报案”了：“王主任，快来，这个地方又出问题了！”有个企业家是这样形容此类情况的：“低级的错误重复犯，一天忙得团团转。”那么，对于这种低级错误，我们有没有制定出制度来？有没有通过机制、流程和标准将这些低级错误消除掉呢？没有。所以才会重复犯低级的错误。如果每个管理人员没有系统地去思考问题，并从根源上解决问题，用制度来避免问题的发生，那他永远都会像消防队员一样每天都在“救火”，每天都在“堵枪眼”。

● 企业分工不明、职责不清

在一些中小型企业里，这种问题尤其突出。每个人在自己的岗位上到底应该干什么、干到什么程度、谁来监督检查、干完了之后谁来验收、干的结果如何与绩效挂钩……企业缺乏这样一整套的绩效考核体系。而岗位说明书是绩效考核的基础，如果岗位职责界定不清，就会造成出现问题的时候找不到责任人，你找他的时候，连他自己都不清楚：“哎，这个事情是我负责吗？”于是开始推诿、扯皮……

● 各个部门各自为政、不相配合

每个部门都说自己是老大。营销部长说了，我们不卖产品，你们吃什么？生产部长说了，我们不生产产品，你们卖什么？财务部长说了，我不发工资，你们喝西北风吧。结果，每个部门都成了一个独立的山头，每个部门的主管都变成了“山大王”，企业各部门之间形成

了一个个攻不破的壁垒，而不是整体的配合。正是由于各个部门的不协调、不统筹、不配合，才使企业的效率越来越低。

● 管理者有技术，但不懂管理

中国好多企业的中高层主管，既没有在大企业做过管理人员，缺乏系统的管理经验，又没有学过企业管理这门课，而是凭借从师傅、从上级主管那里学到的零星的、不系统的、不规范的经验进行管理。这些管理人员有技术，你分配给他的工作，他干得非常漂亮。但是他不能充分调动员工的积极性，不会带团队，充其量只是一个“武林高手”，却不能将一个团队的凝聚力、向心力和激情充分调动起来。

● 有制度，但执行不下去

只要是企业，不管规模大小，都有制度，但是我们自己检讨一下：每一项制度都能落实到位吗？不一定。很多时候，我们的制度都只是写在本子上，锁在抽屉里，贴在墙壁上。怎样将制度落实到行为当中去，真正产生效果，这是很令人头疼的一个问题。我每年给十多家企业做顾问，每到一家企业，老板都会拿出厚厚的一摞制度手册，像考勤制度、生产管理制度、销售制度、财务制度……各方面的制度一大摞，像天书一样。我说，这些制度能不能执行到位啊？他说百分之四五十能执行到位就不错了，好多制度都是强制推行的，却发现推行不下去。也就是说，这些制度无法百分之百地落地。这是中国很多中小型企业普遍存在的一个问题。

● 部署任务后，无人追踪、检查

在很多外资企业，任何一项任务都会有部署、有监督、有考核、有奖罚，我们称之为任务追踪体系。但是国内很多中小型企业往往都是虎头蛇尾，有部署没有检查；即使有检查也是走马观花，抓不住重点；即使检查出结果来了，也不能和执行人的绩效挂钩。所以，你检查的时候他就用心去干，你不检查，他就流于形式。就像前几年出现的问题奶粉事件，当初企业在争取免检证时，可能产品质量是合格的，但是一旦免检了，没过几年就出问题了。这就是因为企业没有一套工作目标或产品品质追踪体系，结果造成了工作当中存在的一个普遍现象——一抓就紧，一放就松。

● 工资大锅饭

好多民营企业，特别是成立十几年的企业，由于正处于高速发展期，没有时间去搞规范化管理，结果导致员工做一天和尚撞一天钟，积极性提高不上去，绩效也上不去。其根源就是薪酬分配体系不合理。

比如说工资，它一般是由四部分组成的：第一部分是基本工资，基本工资是员工生存的保障；第二部分是岗位工资，岗位工资的数额是由岗位系数决定的，岗位系数不同，岗位工资也会不一样；第三部分是绩效工资，每个员工每年干了多少工作，每一项工作完成到什么程度，打完分后，和其绩效工资挂钩；第四部分是福利，包括各种补贴。但是在很多企业里，岗位人员的工资每月都是固定的。举个例子，办公室主任一个月2000元，但是他干到什么程度拿2000元？干不好怎么降？干好了怎么升？没有一套升降体系，能改变工