

李知非 编著

员工执行力 与企业成败

Yuangong Zhixingli Yu Qiye Chengbai



金盾出版社

员工执行力与企业成败

李知非 编著

金盾出版社

内 容 提 要

“执行力”是简单易被忽视的能力,但却是决定企业成败的关键因素之一。本书从十个方面论述执行力与企业成败之间的关系,及如何提高执行力。本书通俗易懂、案例丰富,是企业走向成功的益友良师。

图书在版编目(CIP)数据

员工执行力与企业成败/李知非编著.--北京:金盾出版社,2010.6

ISBN 978-7-5082-6215-4

I. ①员… II. ①李… III. ①企业—职工—修养
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 026601 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京印刷一厂

正文印刷:北京天宇星印刷厂

装订:北京天宇星印刷厂

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/20 印张:7.5 字数:116 千字

2010 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1~8 000 册 定价:15.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前言

执行力,是当前管理界一个非常流行的名词。在很多管理方面的书籍中,执行力已经成为企业文化的重要组成部分。在实际管理中,执行力更是激励下属最常用的术语之一。比尔·盖茨曾说过,在未来的10年间,我们所面临的挑战就是执行力。

企业的执行力是指企业将战略流程、人员流程、经营流程合理进行运用,保质保量完成指定的工作和任务的能力。执行力既是左右企业成败的关键,也是区分平庸和卓越的重要标志。

俗话说,一打纲领不如一次行动。可是,经常可以看到这样的情景:许多陷入困境的企业,都会先找一个听起来很有名的能人,然后拷贝一套已在其他公司或在理论上行之有效的经营理念 and 战略,并希冀由此带领公司走出困境。

事实上,期望的结果往往难以实现,可以说,如果没有足够的执行力,最好的战略、员工或管理工具,都难以发挥应有的作用。

普通员工也有这样的想法,自己执行不到位没关系,只要其他人执行得好就可以了。具有这种错误认识的员工不在少数,其弊端在于,彼此的依赖导致谁也没有把工作执行好。

事实上,企业是执行的团队,企业的竞争力主要体现在每名员工的执行力上。员工的执行力,决定企业是否是一个好的企业,是否是一个有效实现目标的企业。

什么是好的执行呢?简单地说,就是“全心全意,立即行动”。做不到这一点,就不会有好的执行。

作为一个企业,拥有再伟大的目标和构想,再完美的操作方

案,如果没有强有力的执行,最终也只能是纸上谈兵。成功的执行没什么神秘可言,就是一个字——“做”。

企业执行力的实现,取决于很多因素,但还是套用一句话,万众一心,其利断金。只有执行,我们才能走出企业执行力的瓶颈,走出一个全新的自我,企业和员工才能共筑共同的平台,达到企业和个人双赢的目的。

编著者



目 录

前 言 /1

第一章 企业的成败系于执行力/ 1

一个好的企业与一个差的企业区别很多,最根本的区别在于执行力。绩效好的企业,员工的执行力必定强,绩效差的企业,员工的执行力必定弱。如果说企业做大做强有什么秘诀的话,那就是执行力。只有全体员工不抱怨地执行,企业才有可能走向辉煌。

为什么要爱所在的企业/2

执行力——决定企业成败的关键因素/3

执行力就是企业的竞争力/5

优秀的决策需要优秀的执行者/8

受推崇的企业都是执行力最强的企业/10

企业过招,拼的就是执行力/12

执行力低下是企业发展中最大的黑洞/14

不要让你的不执行毁了企业/17

第二章 企业的利润依靠执行力兑现/ 19

不管是什么样的企业,最终的目的都是为了获得利润。如果没有利润,企业不可能有生存和发展的空间,员工也不可能获得薪水。利润不是靠完美的战略和决策实现的,而是靠执行力兑现。只有做了,做到位了,利润才会越来越大,企业也才能健康发展。

执行力=100 万美元/20

企业的利润来自带有技巧的执行/22

强劲的执行力带来高额的利润/24

节约是一种隐性的执行力/26

拖延浪费利润/28

第三章 企业有无问题,在于执行与否/ 31

任何一家企业都不可能不出现问题,发展良好的企业为什么可以健康发展,而绩效差的企业为什么生存艰难? 这是因为前者把出现的问题解决了,而后者任由问题存在,结果当然大不一样。只有做了,问题才有解决的可能。

企业的问题为什么会存在/32

执行让问题消失/33

充满激情是极佳的解决问题的状态/36

变短跑式的执行为长跑式的执行/38

执行就是为结果而战/39

第四章 浮躁之下的企业执行力之痛/ 42

老板和员工本来应该是荣辱与共的关系,但在现实中,员工普遍缺乏归属感,执行工作时敷衍塞责,得过且过。去掉浮躁之气,好好工作不折腾,员工的执行力才有可能真正落到实处。

上焦、中热、下冷/43

大侠式执行/45

个人英雄主义的执行/47

对不上号的执行/49

廉价的执行/50

执行力不是权力/52

第五章 员工的标杆,企业执行的楷模/ 55

他们是一群敢做敢当的人,他们的存在,为员工提供了活生生的执行版本。像他们那样执行,员工都可以成为企业的脊梁。

牛根生的执行力/56

王永庆的执行力/58

第六章 关注企业,体现细节执行力/ 61

任何一份工作,都是由无数个细节组成的。任何一个小的细节出现了纰漏,都会对工作产生负面影响。抓住每一个环节,体现细节执行力,工作才能做到完美。

提高企业执行力,必须注重细节/62

企业的创新藏于细节中/64

执行天才都是注重细节的人/65

把细节执行落到实处/67

狭路相逢细节胜/69

做好细节工作,执行起来就会顺风顺水/71

第七章 为企业繁荣,做最优秀的执行者(一)/ 74

企业需要的是什么?是人才。企业最需要的是什么?是具有超强执行力的人才。为了企业的繁荣,也为了自己活得更精彩,必须做最优秀的执行者。

咬牙坚持就会柳暗花明/75

锁定目标,执行到底/77

想到马上就做/79

创造性的执行/80

把每个回合都当作是最后一个/83

执行力——从失败中看到价值/85

机会是执行出来的/86

不谈条件去执行/88

寻找属于自己的执行力/90

带上使命去执行/92

第八章 为企业繁荣,做最优秀的执行者(二)/ 94

唐骏深受企业家青睐,为什么? 因为他的执行力强。凡是老板交给的任务,他都能不打折扣地落到实处。和唐骏一样,优秀的执行者总会受到企业的格外青睐。如果想成就梦想,必须在执行力上下足工夫。

做事做到位/95

“我能做到”/96

“不可能完成的工作”就是机遇/98

点点滴滴都较劲/100

敢于担当就是把责任扛起来/102

把执行力当成常态/104

第九章 员工自觉一点,企业就多一分胜算/ 107

执行时,应自觉地不折不扣地去执行。不要把责任推给别人,这会导致执行力在推诿、扯皮中丧失。自觉,是成就高效执行力的前提和基础,有了它,企业就能在竞争激烈的市场中多一分胜算。

多执行一点就多一分胜算/108

把含混的工作执行得清晰/109

给自己的执行设一个期限/111

无条件执行/113

智慧的自觉与自觉的智慧/114

用你期待的待客之道对待顾客/116

自觉融入公司/118

即使没问题,也要复查一遍/119

自动自发——执行力的核心/121

具备主人翁心态/123

第十章 企业在员工的反省中提高执行力/ 125

即使如巴菲特这样的人物,也会有失算的时候。这不是因为他不够聪明,不够勤奋,而是因为人的思维和经验有限,做事总会出现失误。失误时,能不能从中吸取到经验教训,这是聪明人和不聪明人的本质区别。

把执行中可能出现的问题想清楚/126

反省·学习·执行/127

问题的本质——事半功倍和事倍功半/129

反省执行——让错误更有价值/131

从他人摔跟头的地方吸取教训/132

保持对信息的敏感度/133

先想办法,再去执行/135

考量自己的执行力/137

要有理想,但不能理想化/139



第一章

企业的成败系于执行力

一个好的企业与一个差的企业区别很多,最根本的区别在于执行力。绩效好的企业,员工的执行力必定强,绩效差的企业,员工的执行力必定弱。如果说企业做大做强有什么秘诀的话,那就是执行力。只有全体员工不抱怨地执行,企业才有可能走向辉煌。



在现代社会中,执行力对于一个企业的发展起着至关重要的作用,它是构成企业竞争力的重要组成部分,是决定企业成败的一个重要因素。在激烈的市场竞争中,一个企业的执行力如何,将决定企业的兴衰。

为什么要爱所在的企业

三国时期的孔融由于触怒曹操,被判死罪。孔融恳求执行任务的使者,不要杀害他的孩子。孔融之子年幼聪颖,用手指着屋檐下掉落的鸟巢慨叹:“覆巢之下,安有完卵。”

社会竞争也是一样,企业如果不存在,我们岂有安身立命的场所?

很多员工在谈到不努力执行时,最常见的一个理由是,企业又不是我的,为什么要努力执行。这种话员工不会公开谈起,但在私底下议论却是很常见的。

不妨看看一家企业倒闭后其员工的生存状况。

他是一家外资企业的刷瓶工,月薪两千元左右。在身边人月薪动辄五六千上万元的情况下,他看得很眼红。他一度认为,自己赚得太少,工作根本就没什么价值,由此导致心理失衡,工作丧失了动力。

当他所在的企业破产后,以前被认为很少的月薪也跟着消失。他茫然了,走在大街上,不知是该回到老家,还是继续待在这座城市。最后他还是选择留下来,找了份在餐厅打杂的工作,月薪仅 800 元。



当人们拥有某样东西时,往往不知道珍惜,甚至认为它很廉价。一旦失去了,才知道它是如此的珍贵。人总是这样,站在此岸,想着彼岸,不知道什么是幸福。

我们应该明白,没有了企业,即使自身拥有绝学,也不可能有施展才华的空间。企业看起来是老板的,但实际上却是老板和员工共有的。没有老板,就不可能有企业的存在,员工也就不可能有工作岗位;没有员工,企业也不可能发展。

企业其实是一个大家庭,每个员工都是这个家庭中的一员。企业的命运将决定每个员工的命运,企业发展壮大,员工也会从中得到收益;一旦企业效益不佳,员工也会受到波及。因此,员工只有把自己当成这个家庭中的一分子,踏踏实实,勤勤恳恳地工作,才能最大限度地实现自我的价值。

尽力去做,对企业、对自己都是一件非常有益的事。

执行力——决定企业成败的关键因素

知识经济时代,企业竞争的焦点不再是资金、技术等要素,而是人力,其中人员的执行力起到非常重要的作用。道理很简单,随着科技日新月异的变化,几乎所有的技术都不再是秘密,你能想到,别人照样也可以想到。只有执行力,才是决定企业前途和命运的最关键因素。

世界银行 2008 年公布的报告显示,企业竞争力 80% 来自于执行力。报告列举了十几个跨国公司的执行力情



况。在这份报告的结尾得出了一个结论，执行力决定企业的成败。

有记者曾经问过微软人力资源总监：“你们究竟需要什么样的毕业生？”总监回答说：“你看看我身边的同事，就知道答案。他们一个个身体力行，我们需要的就是这样的员工。如果毕业生想成为微软人，首先必须要成为最有执行力的人，这比任何的巧言令色和辉煌背景都来得有效。”事实的确如此，微软之所以声名显赫，在于它拥有一大批超出常人的富有强劲执行力的员工。

审视那些在市场上昙花一现的企业，它们之所以很快凋谢，很大一个原因在于，它们的员工执行起来懒懒散散，毫无章法可言。可想而知，这样的执行力怎么可能给企业带来辉煌。

瑞典首都斯德哥尔摩有家酒店，效益非常好。人们在总结它成功的原因时，都提到一个词——执行力。

该酒店的老板是一个精明而务实的人，他常挂在嘴边的一句话是：“把执行力贯彻到工作的方方面面，角角落落，谁执行不到位，谁就要接受处罚。”

有一美国商人来瑞典出差，决定选择在这家酒店入住。他对这家酒店的名声早有耳闻，便异常放心地住了进去。

第二天，他接到从哥本哈根打来的电话，要求他尽快赶往该地，说有一业务亟须协商。此次出行极为重要，为此他不敢有一丝一毫的耽误。



当他到达机场时,发现口袋中的机票不翼而飞。他仔细回想出门过程,记起出门前换外套时,把机票落在酒店写字台上了。

他立刻给酒店打电话,问是否可以提供帮助。酒店的回复完全出乎他的预料:“送票的人已在路上,马上就到。”并道歉说,由于手机号码登记时有误,导致无法接通,给他添了麻烦,请谅解。

等了一会儿,送机票的人就来了,前后相差不超过5分钟,此次出行就在有惊无险中结束了。

由于酒店的服务到位,员工的执行力强,使一个可能误机的客人,在第一时间到达了目的地。它不仅替顾客解除了困难,无形中也增加了酒店的口碑。可以肯定的是,这位客人下次再来斯德哥尔摩时,还会住这家酒店,而由他介绍入住的朋友更不在少数。这就是执行力的魅力所在。

不要说决定企业成败的因素很多,决定成败的在于员工能否努力执行。努力执行,会使企业在残酷的市场竞争中立于不败之地。

执行力就是企业的竞争力

任何一家企业都不乏良好的发展战略和规划,但为什么一个好的决策、好的项目却换不来企业的成功?这就涉及企业经营和发展的最重要因素——执行力。

所谓执行力,通常是指企业上下贯彻经营战略、方针



政策和方案计划的操作能力和实践能力。它是把意图、规划化为现实的具体执行效果的体现,其强弱程度直接决定公司经营目标能否得以顺利实现。

执行力就是竞争力,这一点毋庸置疑。没有执行力,创新思维没有用,学习也带不来效益的增长,员工也无法达成工作目标,变革也会半途而废。在这一切都无法达成的情况下,企业的竞争力当然无从谈起。

来看下面两个故事。

某市有一家国有企业,因经营不善破产,后被日本某财团收购。企业里的人都翘首盼望着日方能带来令人耳目一新的管理方法。出乎意料的是,该日本财团的人来了之后,却什么都没有改变,制度没变,人没变,机器设备也没变。日方只提出了一个要求,把先前制定的政策无条件执行下去。结果在不到一年的时间,企业扭亏为盈。

日本人的绝招是什么?执行,无条件地执行。

一位哲学家乘船到河对岸,划船的船夫虽然年龄很大了,却一直在使劲儿地划着船,非常辛苦。

于是哲学家就问船夫:“老先生,你学过哲学吗?”

船夫回答说:“啊,哲学可是很深奥的,我不懂哲学。”

哲学家自鸣得意地说:“那太遗憾了,您失去了50%的生命。”

过了一会儿,哲学家又问船夫:“你学过天文学吗?”

船夫回答:“没有。”



“天文学可以使人的心境开阔，使人的灵魂升华。没有它，我们的灵魂就会变得粗俗不堪。”哲学说。

就在这时，突然一个巨浪打了过来，两个人同时落入水中。

船夫问哲学家：“先生，你会游泳吗？”

哲学家回答：“不会。”

“真的很遗憾，你将失去整个生命。”船夫说。

两个故事，一个是真实的，一个是虚构的，但它们所说的道理却是相同的：头脑中、纸面上的知识、技能、决策与现实中的惊涛骇浪是不能画等号的。只有具备强有力的执行能力，才能使自己和企业立于不败之地。

瑞典 ABB 电气公司董事长巴巴维克说过一句名言：“任何企业的成功都是 5% 正确的战略决策加上 95% 高效的执行。没有执行力的企业，必定是一个缺乏竞争力的企业。”

深圳华为公司的成功就是执行力的成功。华为总裁任正非曾说过：“在引进新管理体系时，要先僵化，后优化，再固化。5 年内不允许你们进行创新，顾问说什么，用什么方法，即使认为它不合理，也不允许你们动。5 年之后，把人家的系统用好了，我可以授权你们进行局部的改进。至于进行结构性的改动，那是 10 年后的事。”

强劲的执行力的确是企业成功的关键，唯有执行力才能实现从目标到结果的转化。执行力，是企业和个人走向成功的保障，缺少了它，任何一个企业都不可能成功。