

核心竞争力，就在于执行力。没有执行力，一切都是空谈



关注执行力就是关注企业和个人的成功

企业管理从优秀到卓越

之

执行

林染◎主编



美国ABB公司董事长巴尼维克说：“一位经理人的成功，5%在战略，95%在执行。”阿里巴巴董事长马云也说：“一流的创意，三流的执行力；三流的创意，一流的执行力，我宁愿选择后者。”即使是以技术赢得市场的微软公司，比尔·盖茨也曾发出这样的感慨：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”



中国纺织出版社

企业管理从优秀到卓越 之 执行

林染◎主编 何晓雯◎副主编



管理在于

 中国纺织出版社

内 容 提 要

执行力是一种把想法变成行动,把行动变成结果,从而保质保量完成任务的能力。提高执行力是一个系统工程,是在每一个环节、每一个层级、每一个阶段都应予以充分重视的问题。但在企业实际的经营活动中,却总是有指令被“变通”执行、“打折扣”执行或是根本没有执行的情况,执行力低下已经成为了企业成功的最大障碍。本书便集中针对这个问题,从战略、目标、流程等方面为企业的管理者和广大员工加强执行力提供了具体的方法和措施。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理从优秀到卓越之执行/林染主编. —北京:

中国纺织出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7710 - 9

I. ①企… II. ①林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 142075 号

策划编辑: 李秀英 曹炳镛 责任编辑: 魏 萌

特约编辑: 李广顺 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

北京市业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 18

字数: 240 千字 定价: 32. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

什么是执行？执行就是把心里想的、嘴上说的、纸上写的、墙上挂的，例如，理论、路线、方针、政策、规划、方案、意见等，付诸实施并达到预期的目的。

什么是执行力？执行力就是组织成员所具备的按质按量完成自己所承担的工作任务的能力，或者说是在贯彻、执行和落实既定目标、战略意图的过程中，所展示的组织、协调、指挥和控制的能力和力量。

无论多么完美的战略、完美的计划、完美的制度……如果被束之高阁，那不就是废纸一张吗？再理想的目标也不会实现，再正确的政策也发挥不出其应有的作用。一个企业如此，一个政党、一个国家同样如此。

失败的企业各有各的不同原因，而成功的企业之所以成功也有着诸多的原因，但有一点是相同的，这就是强大的执行力。执行力对于任何企业来说都是事关企业生死存亡的。那些能够长久地经受住市场残酷考验，始终立于不败之地的企业，凭借的都是执行力。

2004年，在北京举办的“杰克·韦尔奇与中国企业高峰论坛”上，曾有人对杰克·韦尔奇提出这样一个问题：“我们大家知道的都差不多，但为什么我们与你们的差距那么大？”

杰克·韦尔奇的回答是：“你们知道了，但是我们做到了。”

“我们做到了”——这一回答看似简单，但实际上它却道出了企业成功的真谛：做到比知道更重要！当然，“知道”是一切执行的前提，但它仅仅是停留在意识领域的一种理念，要想得到结果，关键还是要落实到如何“做到”上。正如彼得·德鲁克所说：“执行是一种实践，其本质不在于知，而在于行。”强化执行力的意义正是指导人们该如何正确地执行任务，以帮助企业更好地达到目标愿景。



FOREWORD

美国 ABB 公司董事长巴尼维克曾说过：“一位经理人的成功，5% 在战略，95% 在执行。” 阿里巴巴董事长马云也曾说过：“一流的创意，三流的执行力；三流的创意，一流的执行力。我宁愿选择后者。” 即使是以技术赢得市场的微软公司，比尔·盖茨也曾发出这样的感慨：“微软在未来 10 年内，所面临的挑战就是执行力。”

由此可见，提高企业的执行力，刻不容缓！

许多企业正在研究执行力，在想方设法打造和提升自己的执行力。因为大家都认识到，执行力是决定企业成败的一个重要因素，是企业核心竞争力形成的关键。所以，我们决定写一本有关执行力的书，将执行力的重要性和如何有效提升执行力的方法全盘托出，把开启企业成功大门的钥匙交给你。

执行力是一个系统工程，必须充分融入一个企业的各个方面，渗透到它的战略、目标、文化等各个方面。本书有针对性地为你提供了系统的解决方案，每一个系统方案都是清晰、明确，又富有逻辑性的，它可以帮助你更好地理清思路，更有针对性地解决问题。而且在每一个方案中，都会有生动的案例和具体的指导建议，它将使你能够更加全面地理解问题，进而更加有效地解决问题。

有效的执行，既是领导者的职责，也是组织成员的一项重要工作。不论你是企业的管理者还是工作在一线的员工，都将从中受益。你所看到是如何让企业的整体执行力得到切实的提高，使命令的执行更快、结果更好，从而使企业真正走向成功。

编者

2011.5

目 录

第一章 企业赢在执行力

彼得·德鲁克认为，管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。

1. 执行力高于一切 (2)
2. 执行力是核心竞争力的核心 (4)
3. 战略和执行是企业的双翼 (8)
4. 好的执行力才能抓住好的机遇 (12)
5. 合适的人才能执行合适的事 (15)
6. 考核是执行力的灵魂 (19)

第二章 提升个人的高效执行力

在这个世界里，人之所以优秀而与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，这就是一个人的执行力，而不是更有思想。

1. 执行力欠佳的内在原因 (24)
2. 不找任何借口去执行 (27)
3. 热忱是一切行动的源泉 (32)
4. 最高层的执行是自动自发 (35)

【CONTENTS】

- 5. 把小事做细，把细节做精 (38)
- 6. 没有责任感的员工不是好员工 (41)
- 7. 坚持到底就是最好的执行 (44)

第三章 决策是执行的前提

企业执行始终都是围绕决策开展的，一个正确的决策可以有效引导执行。所以，要想提高执行力，企业必须先做到成功决策。

- 1. 有了目标，就会有强大的行动力量 (48)
- 2. 远见卓识，才能准确地预见未来 (51)
- 3. 不能理解目标，就无法有效执行 (55)
- 4. 把大目标分解成易操作的小目标 (59)

第四章 人是执行的具体落实者

联想集团总裁柳传志认为，执行力就是积极选拔合适的人到合适的岗位上，即选好人、用好人。

- 1. 执行力就是任用会执行的人 (64)
- 2. 为有潜力的人提供一个舞台 (67)
- 3. 让正确的人做正确的事 (70)
- 4. 敢于用人，放手用人 (73)

第五章 执行力的合理流程

要提高企业的执行力，不仅要提高企业从上到下的每一个人的执行力，而且要提高每一个单位、每一个部门的整体执行力。

- 1. 梳理企业人员流程 (78)

2. 整合企业战略流程	(81)
3. 优化企业运营流程	(85)
4. 三大核心流程的有机结合	(87)
5. 强化支持功能，淡化管理功能	(92)
6. 简化流程，避免决策失真	(95)

第六章 执行力的本质是领导力

很多规章制度的破坏者恰恰是领导者，也就是说很多领导者缺乏最基本的执行力。

1. 己身不正，虽令不行	(100)
2. 实行“看得见的管理”	(104)
3. 得道多助，失道寡助	(107)
4. 清晰、明确地下达工作指令	(111)
5. 领导，一是“领”，二是“导”	(115)

第七章 激励机制是执行力的有效保障

激励是对人的一种刺激，是促进和改变人的行动的一种有效的手段。

1. 建立科学的激励机制	(120)
2. 认真分析员工的需求	(124)
3. 晋升是最有效效果的激励	(128)
4. 精神激励胜过物质激励	(131)
5. 赞美，零成本的嘉奖	(135)

【CONTENTS】

第八章 快速反应，高效执行

在这个瞬息万变的市场环境中，只有快速反应、高效执行，企业才能赢得竞争优势。

1. 速度第一，完美第二 (140)
2. 行动第一，困难第二 (143)
3. 目标第一，借口第二 (147)
4. 反应第一，观望第二 (150)
5. 结果第一，盲目第二 (154)

第九章 完善执行力的支持系统

执行力需要一个良好的环境，所以一个企业内部要有一个能支持这个执行力的系统。

1. 在沟通中执行，在执行中沟通 (160)
2. 与员工的近距离接触 (164)
3. 上对下的倾听是十分感人的 (168)
4. 情感可以转化为执行力 (172)

第十章 合理授权，拓展整体执行力

每一个成功的管理者都是善借他人之力者，不仅能在有条件的时候利用条件，更能在没有条件的时候创造条件。

1. 科学授权，借他人之力去执行 (178)
2. 视能授权，充分发挥员工的长处 (182)
3. 责权同授，在授权与控制之间保持平衡 (186)
4. 适度监控，及时地协调和纠正 (189)
5. 容许失败，鼓励创新和冒险精神 (193)

第十一章 通过检查反馈执行效果

没有执行的评估，就没有执行的标准，就没有执行的结果。

评估是执行反馈的关键，是执行改进的起点。

1. 没有绩效评估就没有结果 (198)
2. 人们只做要接受检查的工作 (202)
3. 平均，是最大的不公平 (206)
4. 小功有奖，大功重赏 (210)
5. 妥善处理执行力差的人员 (214)

第十二章 把执行力纳入竞争机制

企业没有竞争就如死水一潭，竞争才有高效率，主动迎接挑战，才是企业生存发展之道。

1. 投入竞争之中，永葆组织的活力 (220)
2. 淘汰制是一种优化管理 (224)
3. 激起员工战胜别人的欲望 (227)
4. 唤醒员工的危机意识 (231)
5. 避免竞争中的负面效果 (235)

第十三章 最佳的执行力是团队的力量

最优秀的人加起来不一定是最合适的，但最合适的人组合在一起一定是最优秀的团队。

1. 达到“1+1>2”的效果 (240)
2. 组建一个团队来实现自己的梦想 (243)
3. 爱员工，企业才会为员工所爱 (247)
4. 团队精神产生真正的内心动力 (251)
5. 个性差异不能影响大的目标 (255)

【 CONTENTS 】

第十四章 独具特色的“执行文化”

执行力的关键在于通过理念文化来影响员工行为，良好的企业执行文化是企业提高整体执行力的内在动力。

1. 企业文化是执行力的内在动力 (260)
2. 赋予员工高尚的使命感 (264)
3. 员工与企业达成共识的信仰 (267)
4. 一流的领导引导一流的文化 (270)
5. 以执行力为中心调整企业文化 (274)

参考文献 (278)

第一章

企业赢在执行力

彼得·德鲁克认为，管理是一种
实践，其本质不在于知，而在于行。

1. 执行力高于一切

执行力，通常是指企业内部员工贯彻经营者战略思路、方针政策和方案计划的操作能力和实践能力。通俗地说，执行力就是一种将想法变成行动，将行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。

“再周密的战略，如果没有出色的执行，也是一钱不值。”这是来在上海国际会议中心“杰克·韦尔奇与中国企业领袖高峰论坛”上，杰克·韦尔奇所说的话。

纵观当今中外市场，诸多企业中，为什么有着相似战略的企业其结果却相反？为什么一些有着聪明才智的经营者最后以失败告终？为什么无数拥有伟大构想的企业成功的却是寥寥？我们再看，为什么市场上众多的咖啡店只有星巴克一枝独秀？为什么在众多的超市中只有沃尔玛、家乐福能够成功？同样做PC机为什么只有戴尔独占鳌头？

所有那些失败的企业都有着不同的失败原因，所有那些成功的企业之所以成功也有着诸多的原因，但有一点是相同的，这就是强有力的执行力。

美国ABB公司董事长巴尼维克曾说过：“一位经理人的成功，5%在战略，95%在执行。”阿里巴巴董事长马云也曾说过：“一流的创意，三流的执行力。三流的创意，一流的执行力。我宁愿选择后者。”即使是以技术赢得市场的微软公司，比尔·盖茨也曾发出这样的感慨：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”由此可见，执行力对于任何企业来说都意味深远，事关企业的生死存亡。

执行力高于一切。那些能够长久地经受住市场残酷考验，始终立于不败之地的企业，凭借的都是执行力。原来，完美的战略、完美的人才、完

美的制度……那些曾经被企业家和管理学家热力吹捧的词汇并非企业成功的关键所在，只有完美的执行才是企业成功的决胜因子。

那么，什么是执行呢？

执行至少可以有三个层面的解释：第一个层面是按照命令和规则做事的过程，简单讲就是能够听话照做；第二个层面是按照预定的计划的行为过程，简单讲就是做事的章法；第三个层面是将想法变成现实的过程，简单讲就是规划的实现。

执行的第一层面比较简单，这对组织来说是最基本的一种执行——对规范和流程的尊重，只有如此才能让组织的基本行为协调一致，才能有基本的效率。

但对一个组织来说，仅有第一个层面的效率是远远不够的，这就需要第二个层面的执行，按照计划来做事情。看起来第二个层面和第一个层面好像是一回事，其实不然。对第一个层面来说，要做的事情是片段的、非连贯的，但对第二个层面来说是连续的、整体的。一个计划并不是一两个步骤能做好就行，而是要将整体的顺序都做好才能达成效果（如健身计划，就绝不是一两个动作做标准了就能解决的问题）。

有了第二个层面的执行，组织的运转就有了相对较高的效率，但仍然不够，这就需要第三个层次的执行：创新规划并落实执行。组织的进步在于创意、在于策划、在于走出习惯的束缚，而且不仅仅是要有想法，还要有实现想法的能力，这就是第三个层次的执行。

这三个层次的执行是相互支撑的，第一个层次是第二个层次的保障，第二个层次是第三个层次的保障，只有到了第三个层次的执行，组织的效率才能够真正提升。



执行力是在每一个环节、每一个层级和每一个阶段都应重视的问题，企业的所有员工都应共同担负起责任。



2. 执行力是核心竞争力的核心

“执行出竞争力。”

“执行力是核心竞争力的基础。”

这样的命题对于多数管理者已经不再陌生，相信没有多少人再去质疑它了，这不仅是在市场变动下管理者的感悟，更是在长期工作实践中的总结。

一个时期以来，企业界关于“培育核心竞争力”、“提升核心竞争力”、“打造核心竞争力”等说法十分盛行。这说明我们的企业对竞争和竞争力的认识有了扩展和深化，但目前在对于核心竞争力的认识上还存在着一些简单化和片面性的偏向。那么，什么是核心竞争力呢？核心竞争力的本质是一种超越竞争对手的内在能力，是企业独有的、比竞争对手强大的、具有持久力的某种优势。而执行力是构成企业竞争力的重要基础。可以说，核心竞争力就是执行力，没有执行力就没有核心竞争力！

平安集团股份有限公司董事长马明哲在2003年中国最具影响力的企业领袖中排名第17位。马明哲先生在谈起对执行力的体会时说：“核心竞争力就是所谓的执行力，没有执行力就没有核心竞争力。关于核心竞争力，我们可以提两个问题。第一，什么是核心竞争力；第二，你的核心竞争力靠什么来保障？答案都是执行力。”

马明哲先生提到了这样一个怪圈现象，即今天企业的高层“怪”中层，中层“怪”员工，员工“怪”中层，中层又反过来“怪”高层，形成一个圈，却没有一个人真正地负责，按质按量地做好他的工作。如果企业能像迈克尔·戴尔所讲的在每一个环节和每一个阶段都一丝不苟，就不会有这么多的推诿扯皮现象。

提起咖啡店，人们会想到星巴克；提起计算机，人们会想到戴尔。为什么市场上那么多的咖啡店，那么多的 IT 供应商，人们都淡忘了，而这些企业本是可以长足发展，在商场中叱咤风云的，但有的企业只是昙花一现，最终被商业大潮无情吞没？透过这些反面的例子可以看出，不成功的企业欠缺的并不是制度，也不是发展战略，而是缺乏执行力。

南方一家木材厂因为经营不善走向了破产的边缘，几经辗转后被香港某财团收购。厂里从领导到工人都做好了大调整的准备，但出乎意料的是，香港财团只是派过来几个主管技术、财务、管理等重要部门的高级管理人员。制度还是原来的制度，人员还是原来的人员，香港方面只要求厂里做到一条——将先前的各种政策坚定不移地执行下去。就是这个看似微小的调整，却将整家工厂从濒死状态拉了回来，不到一年的时间，工厂就扭亏为盈了。

经过正反两方面的对比分析，不难看出，那些能够在激烈的市场竞争中最终胜出的企业无疑都具有很强的执行力。

1984 年，海尔还是一个濒临倒闭的集体企业小厂，但是今天，海尔产品已经遍布世界 160 多个国家和地区，旗下拥有低耗能家电、绿色家电在内的 86 大门类 1.3 万个规格的产品群，年全球营业额超过 700 亿元。从默默无闻的集体小厂到走向世界的民族品牌，海尔总裁张瑞敏认为这与海尔的 13 条管理规定密切相关。

张瑞敏接手海尔后，面对企业的衰败落后，曾试图从规章制度上寻找问题，却发现这并非问题的所在，相反，企业原有的规章制度相当齐全、完备，甚至有些规定比国外企业还要先进。原来，不是硬件出了问题，而是软件。这些先进的规定好像镶在墙上的画像一样，成为一种摆设，员工根本没有据此执行。于是，后来曾被张瑞敏在多个场合提及的海尔 13 条管理规定由此诞生。

也许有人认为，这一定是些高深玄妙的理论方法，但当你看到这些规定时就不会这样想了——不准迟到、不准打毛衣……这些如学生守则一般的企业规定看起来似乎好笑，但它发挥的作用是不可轻视的，正是通过它，海尔才实现了由亏转盈，扭转了企业生存局面。这 13 条管理规定的成

功之处在于，一是它的内容符合了当时海尔的实际状况；二是海尔领导者的严格管理，使这13条管理规定得到了严格地执行。反思先前的错误，海尔树立了“有规必行”的观念，从此，规章制度不再是“可有可无的摆设”。当“必须遵守规章制度”的观念在企业中形成后，海尔的管理者又逐步推出、细化了各种新的规章制度，为“有规可依”提供了保障。正是通过这一系列措施，海尔的企业管理渐渐步入正轨，集团上下逐步成为一个有执行力的组织，最终打造出今日的辉煌成就。

海尔成功了，这是毫无疑问的。但是我们要知道的是，海尔成功在哪里？从衰落到崛起，海尔集团能够在经济改革大潮中异军突起，成为民族品牌的一面旗帜，并且至今仍然保持着快速、健康、持续的发展势头，依靠的正是优秀的执行力。正是通过对企业制度的贯彻执行，海尔形成并保持了自身的核心竞争力，才得以在同类企业中脱颖而出。

尽管从本质上讲，核心竞争力是一种企业独有的、比竞争对手强大且不易被超越的内在能力，可它没有固定的模式，很难从这一点上总结归纳出什么企业“制胜秘方”，但我们仍然可以从大量的企业成败经验中得出，提升执行力是构建企业核心竞争力的高效途径。

那么，该如何通过提高执行力来改变企业的核心竞争力呢？

→ (1) 关注细节，从小事着手

古人云：一屋不扫，何以扫天下？大事都是由小事积累起来的，正是因为每一件小事的出色完成，才使企业得以实现最终的目标。执行的内涵在于具体去“做”，如果因事小而不为，忽视细节，不仅不能提升企业的竞争力，甚至有可能造成严重的后果。如上述案例中的海尔集团一样，“不准迟到、不准打毛衣……”谁能想到这样的细则规定会出现在企业管理条例中呢？但是细想一下，如果连这样的小事都不能在员工中贯彻执行的话，即便有了大事，自然也不会得到员工应有的重视，更不要说执行了。