

张友源◎著

英国著名作家弗朗西斯·培根说得好，“知识就是力量”，
如今看来，之于企业，“简单就是力量”。

将高效执行变得简单化，执行将更高效。

高效执行 你学得会

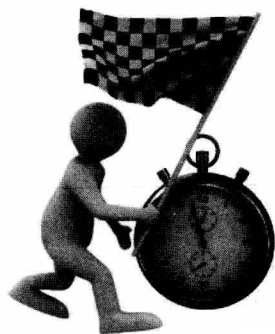
——让高效执行简单化的7个策略



高效执行 你学得会

——让高效执行简单化的7个策略

张友源◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效执行你学得会：让高效执行简单化的 7 个策略 / 张友源著. —北京：
中国财富出版社，2012.9

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4445 - 6

I. ①高… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 195743 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4445 - 6 / F · 1836

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 张 13.5 印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷

字 数 194 千字 定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



编委会

项目总策划 邓 明 王 景

主 编 邓 明 黄 华

副 主 编 范虹轶

编 委 邓 明 王 景 赵丽丽 王春雷 李 艺

邓晓容 程艳伟 孙洪东 申小花 赵 杰

王志玲 周海宏 任晓明 李 玲 史慧敏

廖靖雄

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网 <http://www.sscbw.com>

出版支持 中国财富出版社

渠道支持    

战略支持



序 言

执行，越简单越给力

当时光的快车驶入 21 世纪，科技越来越发达，人们拥有的财富越来越多，不管是企业，抑或个人，都很容易通过财富或技术满足自己的需要。随着获得的东西越来越多，我们不知不觉进入了一个不堪重负的时代。课业繁重的学生需要减负，压力山大的职场人需要减负，许多不断膨胀、执行不力的企业同样需要减负。

尤其是企业组织中的领头羊——管理者，当办公桌上的文件越来越多，当企业制度越来越烦琐，当员工执行力越来越差，如果羊群之首不及时想办法解决，后面的羊群是很难凭借个人力量改变企业现状的。

不得不承认，目前有太多的公司战略不明、组织结构复杂，员工成倍增长，看似组织正在发展、壮大，年终盘点时，管理者才发现：工作效率不仅没有提上来，甚至出现利润负增长局面。

细心的领导会发现，原来一个普通的会议往往开到最后变成了茶话会，原来一个明确的计划探讨到最后变成了难以落实的目标，原来一件事明明可以一个环节就搞定，却偏偏耗费了几个环节的人力、物力、财力，原来组织的执行系统越来越复杂。

面对已经膨胀和超载的组织，管理者能做又应该做些什么？

墨菲定律揭示了这样一个往往被领导者忽视的事实：“把简单的事情复杂化很简单，把复杂的事情简单化却很复杂。”

不错，将高效执行变得简单化，执行将更高效。真正给力的执行没有什么秘诀，越简单越好！如果说中国功夫靠的是“四两拨千斤”的精髓，那么，把复杂的执行简单化就是执行的最高境界。

笔者在早期做企业调研时发现一件很有意思的事情，很多大企业瞧不起那些小公司，但小公司有一点是值得许多大企业学习的，那就是行动迅速，执行灵活，而大公司则流程复杂、组织紊乱。

当然，这里没有贬低大企业的意思，它给了我们一个警示：企业无论大小，都离不开高效的执行，而高效的执行离不开“简单”二字。

简单不只对企业、领导有非同一般的作用，对企业员工同样相当重要，在工作中把执行复杂化无异于给自己制造不必要的障碍，投入加倍的精力去做同一件事，劳累的只有自己；而对于团队之间，把执行复杂化无异于给部门制造矛盾和斗争；站在长远的角度，对职业生涯而言，把执行复杂化就是为成功制造最大的阻碍。

但似乎中国人自古以来有好大喜功的痼习，在执行中，总是不自觉地把执行复杂化，说好听点，是因为有些人思维缜密，不甘于简单，乐意在复杂中挑战自我。说难听点，就是自找麻烦，制造复杂。

而这种复杂化的影响，最直接的一点就是为日常工作增加压力，甚至造成身心上的损害，不利于工作高效执行。事实上，尤其是日常工作中的很多事情，可以很简单地就执行完毕，只要找到合理的方法，高效执行并没有想象中的那么困难，我们大可不必主动往自己身上增加重担。

英国著名作家弗朗西斯·培根说得好：“知识就是力量。”如今看来，对于企业来说，“简单就是力量”。

追求简单的时代来临了，即便是普通生活中的现代人，在厌倦了都市里的灯红酒绿、参天楼宇后，似乎也更喜欢“从简生活”，返璞归真。企

业亦如此，管理者更应该以简单为执行目标，“砍掉”那些阻碍执行力的复杂因素。

世界级知名企业可口可乐公司曾经一度“胃口大开”，在饮料业爆红后，试图进入养虾、塑胶等领域，但事实证明，这使得可口可乐主营业务受到了重创，后来可口可乐公司果断放弃了多元化，而采取单一化执行策略，砍掉了一切与可口可乐无关的业务，开始生产罐装饮料，迎来了利润的春天。

因此，管理者应该铭记：在企业管理中，执行任何一项任务之前，都应该相信“越简单越给力”“简单就是力量”。然而，想要拥有简单这一力量并不简单，管理者个人和员工在执行过程中有很多痼习需要改变，企业作为员工的载体，往往只是提供给员工基础的工作设施，公布重大决策，至于如何执行才更高效，还需领导者亲自管理和解决。

本书正是为了协助有类似苦恼的管理者解决这一关乎企业发展命运的问题而编写的，分别从战略、流程、协作、考核、制度、组织、落实等几个重要方面，结合真实管理案例，传授简单执行秘籍，让管理者从此不必再为鸡毛蒜皮之事大费周章，让许多职场人在阅读中惊喜发现：高效执行，我们都学得会！

作者

2012年7月

目 录

基础篇

第一章 值得思考的问题：中国企业 97% 执行不力	3
中国企业 97% 处于执行不力状态	5
对真正执行力认识不足	8
执行力是领导力的体现	11
执行本质是简单	13
企业执行力是一种“达成绩效”的能力	16
企业管理中人人都是执行者	19
第二章 导致国内外企业执行力差距的根源何在	23
战略雷同，绩效为何不同	25
中外企业执行力构建现状及水平比较	27
目前国内企业构建执行力亟待做什么	29
没有制度保证就没有执行动力	33
中外企业管理差异背后的思考	36
第三章 让高效执行变得简单化是企业最好的出路	39
三环领导力模型完成任务	41



流程从程序上保障企业执行	43
组织是实现战略最有效的途径	46
企业文化的力量不容小觑	49
建设团队与发展个人同时进行	53
用权变理论来看待企业执行力	56
有话只说七分，给执行留下三分想象空间	58
学会有效掌控领导力	62

策略篇

第四章 策略一：明确发展目标，让企业战略简单化	69
企业没有目标就如同失去了航向的船	71
把创造顾客作为根本目标	74
管理者：别做太多决策，做好重大决策	76
拒绝企业能力范围之外的成长风险	79
通过“末日执行”促进竞争	83
第五章 策略二：深入浅出，让企业流程简单化	87
采用具体途径变革流程	89
不排除强强联手的方案	91
渐进式创新，流程要随企业的步伐改变	94
突破困难时期的执行“瓶颈”	97
不可忽视的流程：永远保持学习力	100
制订流程后：以身作则让他人追随	103

第六章 策略三：各尽其职，让双方协作简单化	107
执行给力的企业都是枯燥乏味的	109
给合适的人一件适合的事	112
执行前要“左顾右盼”	114
不是你的事让别人去执行	117
完善人际关系，促成执行协作	119
高明的人不站队，执行后期不困扰	123
第七章 策略四：赏罚分明，让部门考核简单化	127
利用“二八法则”简化部门考核	129
赏罚分明，踢人的同时也要拥抱人	131
有差异才是真正的公平	135
业绩不是唯一标准，但一定是标准之一	137
用最简单的方法打动那些不愿执行的懒虫	140
第八章 策略五：抓重点看大局，让企业制度简单化	145
企业败局：用最高效率做着无用功	147
制度简单，管理就不会那么复杂	149
破旧立新，打破企业从未改变过的模式	152
简单的制度更能激发心灵潜力	155
官僚主义制度要不得	159
好执行在于人性化制度	162
第九章 策略六：不拘一格用人才，让内部组织简单化	165
现任“夭折”，下一任怎么办	167



和“家族成员”划清界限	170
非正式团队同样重要	173
“精简高效”让队伍不拖沓	177
不拘一格，知人善任	180
第十章 策略七：落实一步到位，让高效执行越来越简单	183
不管规模多大也要像小公司一样执行	185
强调执行很重要，做到执行更重要	187
拆掉阻碍执行过程中的沟通“围墙”	191
只有偏执狂才能成就一番大事业	195
简单的执行，从细节入手	197
后记 治“标”又治“本”，执行更给力	200



基础篇

第一章

值得思考的问题：中国 企业 97% 执行不力

有“华南地区最出色的新闻媒体”之称的金羊网曾报道：“纵观中国所有大大小小的企业，其中 97% 的企业处于执行不力状态，只有 3% 的企业执行力过得去，绝大多数企业的执行力在 50 分左右。”

问题来了：为什么中国企业 97% 执行不力？

我国的企业到底差在哪儿？

奥地利管理大师彼得·杜拉克说过：“执行是一场任务革命，简单的就是最好的。”

生物学告诉我们，每个人都具有两面性。换言之，能力再强的一个人在不同方面，能力也各有强弱，不可能样样精通。况且人的精力十分有限，一心二用的结果并不理想。所以，在企业管理中，往往会出现这样的情况：管理者希望达到的执行效果是一码事，员工能执行到多少分是另一码事，这也是很多管理者对于真正执行力认识上的不足。

可见，如果企业能去除那些阻碍执行的冗长烦琐的中间环节，并给员工最简单的执行命令，以及最简明的方向和执行方法，那么，企业的团队，职场精英，还有什么理由执行不力？

中国企业 97% 处于执行不力状态

有“华南地区最出色的新闻媒体”之称的金羊网曾报道：“纵观中国所有大大小小的企业，其中 97% 的企业处于执行不力状态，只有 3% 的企业执行力过得去，绝大多数企业的执行力在 50 分左右。”

金羊网报道：“纵观中国所有大大小小的企业，其中 97% 的企业处于执行不力状态，只有 3% 的企业执行力过得去，绝大多数企业的执行力在 50 分左右。”

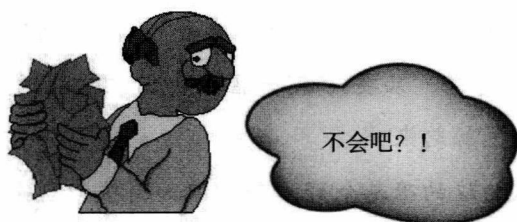


图 1-1 来自金羊网的报道

对于企业而言，所谓执行力，指的是完成预期目标、实现战略的执行能力。它是企业竞争力的核心，是企业将战略目标、一系列规划转化为有效成果的关键。作为企业，如果执行不给力，纵使有再伟大的方案，再完美的构想，终究只是纸上谈兵，不能付诸实践。

“没有不好的计划，只有不给力的执行。”在企业发展的过程中，执行力是其中重要一环，绝不能让执行不力成为阻碍员工和企业发展的“阻碍”和“短板”。

总之，高效执行力是企业核心竞争力，管理者唯有在管理过程中加大执行力度，才不至于使企业的计划、目标、制度成为一纸空文，员工工作



起来才会更有效率，为企业发展作出贡献。

我常常对学员讲， $9 \times 9 \times 9 \times 9 \times 9 = 59$ ，一个任务，如果有 >5 个环节执行不力，那么整个任务最终的结果很可能就是不及格，哪怕只有 0.01% 的执行不力也可能酿成 100% 的悲剧。

在 2011 年度第一期培训期间，我同学员 Melody 分享过这样一个小故事：

从前，有一个真抓实干的老农，让田地里的害虫吃尽了苦头，几近灭绝。有一天，害虫们召开会议共同探讨对付老农的办法。有的建议讨好老鼠，有的建议研制毒药，还有的说一齐扑到老农家里，把老农的孩子们咬死。这时，害虫大王提出了一个特别的想法：“咱们小小的害虫想杀老农太天真了。既然比登天还难，还不如设法躲避老农。现在在我们之间推选出一名‘铠甲勇士’，偷偷地爬到老农的脚蹠上，拴个铃铛。这样，只要老农一靠近我们，就能听到铃铛的响声，咱们就可以赶紧躲起来。”

害虫们纷纷认为这的确是个好方法。但如何执行则是个问题，是颁发证书还是给奖金？大家开始了激烈的讨论，但最终却没有一个一致的结果，勇士也没有选出来，最后，害虫还是没有斗过老农。

Melody 笑笑说：“这个故事很有趣、很简单，但道理却很深刻，现在的企业何尝不是如此，好的想法不少，但都是空想，距执行起来还有很大一步没有迈出去。”

“不错，记得在汶川地震期间，我的一位武警参谋长朋友主动请缨奔赴灾区抗震救灾，据悉当时要一同前往的还有好几个人，但最终只有我这位朋友去了，你猜为什么？”我继续分享心得。

Melody 想了想：“恐怕另外几个人只是想想罢了。”

我回答：“差不多，那时去往汶川的交通严重堵塞，别说去，让不让