卓凡教育集团
英才而教之 财富而广之 卓尔不凡

中小企业管理课堂
服务成长·助推成功

顶层执行

高效执行的全流程设计与落实

周宗辉◎编著

THE TOP PERFORMING

好的执行力源于公司顶层
一流执行力创造一流业绩

中华工商联合出版社

卓凡教育集团
聚才而教之 财聚而广之 卓尔不凡
中小企业管理课堂
服务成长·助推成功

顶层执行

高效执行的全流程设计与落实

周宗辉◎编著

中华工商联合出版社

图书在版编目（CIP）数据

顶层执行：高效执行的全流程设计与落实 / 周宗辉编著 . -- 北京 : 中华工商联合出版社 , 2017.7
ISBN 978-7-5158-2033-0

Ⅰ . ①顶… Ⅱ . ①周… Ⅲ . ①企业管理 - 研究 Ⅳ . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 124152 号

顶层执行：高效执行的全流程设计与落实

作　　者：周宗辉
责任编辑：吴建新
封面设计：张合涛
责任审读：郭敬梅
责任印制：迈致红
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印　　刷：三河市南阳印刷有限公司
版　　次：2017 年 7 月第 1 版
印　　次：2017 年 7 月第 1 次印刷
开　　本：710mm × 1000mm　1/16
字　　数：140 千字
印　　张：13.25
书　　号：ISBN 978-7-5158-2033-0

服务热线：010-58301130
销售热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044
Http：//www.chgslcbs.cn
E-mail：cicap1202@sina.com（营销中心）
E-mail：gslzbs@sina.com（总编室）

工商联版图书
版权所有　盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010-58302915

前言

PREFACE

当你想到一个好创意，可能有1000个人已经想到了，100个人在准备商业计划了，10个人准备全力去做了，一个人已经干出来了。成功就像一扇门，如果创意这把合适的钥匙我们已经找到，那么现在就请把钥匙插进去，朝正确的方向旋转，把门打开。主意从来不缺，缺的是执行力。

什么是执行力？一句话：议而决，决即行，行必果。对于一个企业来说，执行力就是管理者为实现战略和阶段性目标而具有的计划、指挥、跟进、协调能力。就个人而言，就是“按质按量地完成工作任务”的能力。执行力的强弱反映了一个企业的管理水平，全体员工全心全意立即行动，这是优秀的执行力；不痛不痒拖拖拉拉，这是低下的执行力。无论你在思考，还是在寻找，请不要再拖拖拉拉，敷衍了事，让我们全心全意，只要自己的方向是正确的，就立即行动。

请记住：三流的创意加上一流的执行力，永远比一流的创意加上三流的执行力更有效。

综观当今中外，诸多企业中，为

什么有着相似策略的企业结果却相反？为什么在众多超市中，沃尔玛、家乐福、步步高能够成功？所有失败的、成功的企业都有着不同的原因，但有一点是相同的：有力的执行力。

权威人士说，一个企业的成功，30% 靠策略，40% 靠执行，其他 30% 呢？当然就是靠运气。只有掌握并充分将执行力运用于公司战略中，公司才具有独特的竞争优势。只有完美的执行才是企业成功的决胜关键。许多公司倒闭，不是倒闭在决策上、方向上、机会上，而是倒闭在执行上。

没有执行力，就没有核心竞争力；没有执行力，战略再好也是虚设；

没有执行力，机遇来了也抓不住；没有执行力，组织力量无法发挥；

没有执行力，前景再美也会失败；没有执行力，没有坚持不懈地贯彻执行力，就没有企业的成长！

世界上怕就怕“认真”二字，只要我们一认真，再大的困难都可能克服，什么人间奇迹都可能创造。其实，用现在的话来说就是有执行力。有了执行力就有了竞争力。

有这样一个案例。一家国有企业破产，被日本财团收购。厂里的人都翘首盼望着日方能带来让人耳目一新的管理方法，好让企业迅速走出困境。出人意料的是，日本人来了，经过调查研究决定，企业维持现状不变，制度不变，人不变，机器设备不变。日方就一个要求：把先前制定的规章制度坚定不移地执行下去。结果怎么样？不到一年，企业扭亏为盈。日本人的绝招是什么？执行，执行！

日本的知名企业那么多，他们的企业管理得井井有条，难道日本人就比我们优秀吗？当然不是！原因在于他们企业的执行力的彻

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

底性。执行是如此重要，企业90%的战略和思想，停留在说的、文本的层次，根本没有进入执行。成败在于执行，作为一个企业，再伟大的目标与构想，再完美的操作方案，如果不能强有力地执行，最终也只能是纸上谈兵。企业一切的成效靠执行来支撑，有了规章制度不去执行，规章制度规定得再冠冕堂皇，也不过是废纸一张。

我们缺的不是制度，而是工作态度和责任心。任何事情都是从实践中得出的结论，而不是坐在那里用脑袋去想，用嘴去说行或者不行，这种态度本身就是一种错误。纸上谈来终觉浅，身体力行的实践才是业绩最可靠的出路。

听了那么多道理，依然过不好这一生，学了那么多东西和理念，依然经营不好企业，这就是知道和做到的距离。道理谁都能侃侃而谈，但是唯有执行才能得到成果，那些成功的企业与普通企业之间的差距就在于此："你们知道了，但是我们做到了。"强者不会怕成功的经验被学走，他们重在能够笃行，而不是喊口号！

本书为您提供了一个关于企业执行力问题的百宝箱，它会诚恳地为您解答有关执行力的一切关键问题。不管您是企业的管理者，还是执行在一线的员工，必将从中受益。您所看到的是企业成功的秘诀，得到的是企业美好的明天！

目录

CONTENTS

第一章　了解执行，培养成果惯性 / 001

执行不是完成任务 / 001

输出成果而不是输出时间 / 004

执行力的三个递进层次 / 006

运用重复的力量 / 008

第二章　了解对象，善用员工智慧 / 011

善用员工的生命智慧 / 011

群策群力，拒绝“一言堂” / 015

量体裁衣，科学对待不同人才 / 018

扁平化管理用恰当 / 021

第三章　明确标准，是执行的保障 / 024

目标明确，执行才有效果 / 025

目标设立必须务实可操作 / 030

制订计划，执行有规可循 / 038

明确期限，执行更高效 / 040

第四章　设定机制，维护权威 / 044

制度不执行，比没有制度更可怕 / 044

置换制定顺序，结果大不同 / 046

进行民意调查，防止僵化 / 050

第五章　诉诸使命，众人成全 / 052

使命让事业更加光辉 / 052

价值感在企业的落地情况 / 055

企业价值重新定位 / 057

找出企业的核心价值点 / 059

心系众人，才能得到众人成全 / 060

第六章　设计流程，批量操作 / 063

流程到位，傻瓜都会 / 063

进行培训，复制人才 / 065

如何进行流程化管理 / 068

执行模式化的“乐”与“痛” / 071

流程的僵化与优化 / 074

流程永远试运行 / 080

第七章　责任到人，全程参与 / 082

公司员工：清楚自己的战略角色 / 082

公司中层：灵活积极，向战略看齐 / 084

公司老板：以身作则，当好“教练员” / 085

超越岗位限制，互通有无 / 087

第八章　通过激励，提高执行力 / 089

内部激励：你追我赶往前冲 / 089

外部激励：客户也是合伙人 / 093

营销激励：产品卖好更有劲 / 095

第九章　让执行力成为一种文化 / 101

提升执行力，从思维系统做起 / 101

执行文化扩大到企业文化 / 102

文化如何传递、内化给员工 / 105

全员达成共识，合力执行 / 107

第十章　执行中人才的选择和培养 / 110

知人善任，正确的人做正确的事 / 110

项目执行人应具备的特性 / 112

塑造心态，应对负面挑战 / 116

居安思危，培养接班人 / 117

解除执行中的三大问题 / 123

第十一章　监督检查，执行无缺漏 / 132

监督使结果更完善 / 132

要的是结果，管的是过程 / 133

督察到执行的过程更清晰 / 135

检查进度能有效推动执行 / 138

如何设计监督检查流程 / 143

第十二章　如何设定奖惩 / 146

奖惩让员工更有实际方向感 / 146

奖惩黄金15则，有效推进执行力 / 150

批评是另一种方式的激励 / 171

第十三章　重视执行中的沟通与承诺 / 175

沟通是执行的桥梁 / 175

进行有效沟通的原则 / 178

做出承诺，百分百执行 / 179

用备忘录驱动执行力 / 181

第十四章　学会授权，提升执行力 / 185

领导者舍不得授权的原因 / 185

授权与集权的思考 / 189

实施“信任”型的授权 / 190

防止“反授权”和“避重就轻” / 191

授权的具体步骤 / 195

附　　录　执行六大关键 / 197

第一章　了解执行，培养成果惯性

万丈高楼平地起，没有执行，再好的模式，再棒的想法，也是空中楼阁，不堪一击。近年来，塑造企业执行力可以说是经济界热门的话题，企业执行力在提升企业竞争力中的地位和作用是不言而喻的。如今，我国企业已越来越重视执行力的塑造，但遗憾的是，许多企业虽然十分重视，不遗余力地提倡和塑造执行力，效果却往往不尽如人意。执行不力，可以说是目前我国企业界一个十分普遍的问题。

执行力往往代表了团队的战斗力，执行力差，表示战斗力差，了解这样一个转换条件，我们就不难理解为什么企业会因为执行力差而死亡了。我相信许多朋友都很清楚地认识执行力是什么，但同时，我也相信许多朋友并没有认识真正的执行力。

执行不是完成任务

要切实提高执行力，首先我们必须了解执行力。

许多人认为执行就是一种工作要求，实际上，这是一种误解。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

一些人以为，执行是领导要求部下的，这也是一种误解。

那么，执行是什么呢？执行的定义就是不折不扣地拿到成果。对个人而言，执行就是按时、按质、按量拿到工作的成果；对企业而言，执行就是在期限内完成企业的战略目标。

执行力，是在做事时用以执行某个任务的力量。执行没有强度，但加个“力”字，就出现了强弱之分。

在过去的时间里，执行的定义不是拿到成果，而是完成任务。拿到成果和完成任务的概念是一样的吗？执行者完成这项事情所用的力度一样吗？当然不一样！

比如，总经理安排他的助理通知全国100个办事处、代理商和分公司来参加会议，助理给100个人都打了电话，发了信息，那么请问他有没有完成任务？因为你要他通知嘛，他给100个人全部发了信息、打了电话、发了传真，就是通知到了，就是完成了任务。

但是不是绝对拿到了成果呢？有可能在现场100个人只来了60个，从完成任务的角度他已完成了，但是从成果的角度他并没有拿到成果。

拿到成果跟完成任务是不一样的，有些员工完成不了任务马上就会找借口；但如果成果没有拿到，他找借口时力度就会下降很多。

如果是被动型的员工，当你问他为什么没有到100个人呢？他会告诉你，我全部打了电话，发了信息，不是我没有通知他们，而是他们不愿意来啊，你说我有什么办法呢？我已经尽力了。所以，任务就是被动的，他就会走过程，然后就会找借口。

而如果是一个成果型的员工，那他就会主动，他就会做结果，

而且会负责任。那样，产生的结果就会不一样。

一个负责任的人，有拿到成果的决心的人，他不仅是要发短信、打电话，他还会设计这个传真，他会思考怎么写才能使这个传真更有吸引力，告诉对方为什么要参加这个会议，参加这个会议会有什么价值，不来会有什么损失，最后还要总经理写一段话。不仅要发传真还要确定收到，收到还要看到，还要确认明白了这个内容，不仅要发短信还要发几次短信，要在什么时候发，发短信要注意点什么内容，对方回信要做出什么样的回应。对方不回信要做出什么样的回应。不仅要打电话，而且要打几次，在什么时候打，要怎么样去确认。不仅要自己打，还要感召其他的代理们相互感召，彼此都参加这个活动。这就是个好的执行者。

一个是被动，一个是主动；一个是走过程，一个是做结果；一个是找借口，一个是负责任，产生的力量是不一样的。

找借口就是负面思维，在你的企业中，负责的员工就是正面性，正面的个性、正面的推动和正面的影响。

所以，任务不等于成果，这是非常重要的。任务是被动的，成果是主动的。当谈到任务的时候我们是不是要走一个过程？而一个真正做成果的人他是要做结果的。所以，我们执行的定义就是不折不扣地拿到成果，不仅要拿到成果，而且要不打折扣。

有人调侃在《西游记》中，沙僧经常会说四句话：大师兄，师傅被妖怪抓走了；二师兄，师傅被妖怪抓走了；大师兄，二师兄被妖怪抓走了；大师兄，师傅和二师兄都被妖怪抓走了。

看起来他在努力保护师傅，但这一重任又似乎和他没有关系。

虽然这是一个笑谈，但在我们的身边，是否存在这种现象呢？

做了100次等于0分，做了1次却等于100分。你做了100次还是一个0分，因为做了不等于做到了。而做到乘以1等于100分，这样产生的结果和力量就会不一样了。

在一个企业当中，如果你没有持续灌入成果导向、成果惯性，那么，你公司大部分的人都会停留在什么状态呢？就只是做了，完成任务这一状态。

大量持续地在讲一个成果的关系，不折不扣地拿到成果的一家公司，那么它的员工就会养成成果惯性。有一些企业家就是脑海里有这个概念，但是没有变成本能。

输出成果而不是输出时间

很多人喜欢“加班”给老板看，好在老板心中留下一个勤奋工作的印象，这样升职加薪也更快些。殊不知，时间不等于成果，老板要的也不是员工在办公室耗时间，而是高效出成果。

有一次，我在给一家公司做内训，突然投影仪坏了，我心里暗想：图片和视频放不了了，效果肯定会差一些。意外的是，10分钟后，新的投影仪送来了，立刻解决了投影的问题。

可是，1小时后，新的问题又来了，音响不响了。这下我急了，前几天连续讲课，嗓子已是超负荷工作，如今没音响也只能动用大嗓门了。可是，让我惊喜的是，半小时内，新的音响设备又来了，这的确很难得。

如果领导批评工作人员，工作人员肯定会说，上课前全部是好

好的，这是“天灾”谁也没办法——这种情况在企业中屡见不鲜。你定会对这家公司员工的执行力大为欣赏，当时我也是如此评价他们的。可我错了，课后才得知，负责此次培训的工作人员皆非这家公司的内部人员，而是培训场地所在酒店的维修专业人员。

酒店的员工他们为什么会有如此强大的执行力呢？

那是因为，如果他们不能及时有效提供相应的培训设备，对方有权利拒付报酬或少付报酬。

同样的情况如果发生在公司内部，结果肯定是推脱责任的理由与借口，“这是后勤部门的事”“已经打电话给维修公司了”“财务没有批这笔维修款”……多一事不如少一事，反正打卡上班八小时，时间满了工资照发。

这就是很多企业执行力差的原因，我们已经习惯了输出时间，而不是输出成果。工作时间之内没有产出成果，不就是变相增加了企业的成本吗？

以前看过一部电视剧《大清盐官》，印象很深刻。一个清官被皇帝派下去反贪污，这个清官是读书人，没什么势力，强龙压不过地头蛇，当地的贪污势力错综复杂，利益勾连京城高官，是牵一发而动全身的大贪案。这个清官到了地方压力很大，最后被贪官逼得自杀了。临死前写下一句话：不拿人半文。

我以为皇帝会感动，结果皇帝知道了之后破口大骂：“不拿钱就够了？那朕交给他的事情呢？他把自己说得那么清白，于我大清何用？于朝廷又有何用？”皇帝想要的是，把地方治理好的结果，而不仅是清官的气节和清白。

对于企业来说，老板想要的是业绩，而不是努力的过程，公司请我们来上班，并不只是要看到我们每天都在忙碌，而是要我们能在市场上做出业绩。员工要是没有做出成果，那么企业就要承担后果，所以说没有功劳，苦劳也是徒劳，拿结果说话才最有说服力。

这一点在很多公司的销售部门上就是一个很好的体现。如果公司组织内部都按照市场逻辑，提供对方满意的产品或服务才能收到报酬，拿到市场产生了业绩才有收入和奖励，还有谁不认真努力呢？

让人人有责就得做到人人有利，才能实现人人有为。

提升员工执行力要求的是员工输出成果而不是时间，员工获得的回报的落脚点也要按照市场逻辑放在创造价值上。你工作了，你按照程序走过了，这些不是执行力的表现，真正的执行力是按质按量完成了上级要的结果，否则，不但不支付酬劳，还要赔偿损失与机会成本。

执行力的三个递进层次

执行力首先来自对行为的规范。这是执行力的第一个层面——表层，在执行力的行为层面，执行力关键在于执行人员行为的一致性。第一层的粗放效果，是可通过制度、法规和权术力量来约束与引导员工行为而实现的。

在中间层，执行力基于对战略战术策略的理解的一致性和清晰性，它聚焦于对策略本身理解的深度，能理解得越透彻，执行动作越清晰细致。换言之，执行力在于对细节的把握程度，做得越细，效果越好，可见，沟通很重要。中间层的效果需要形成合理的运营

机理，以确保沟通的顺畅与及时。

在核心层面上，其含义在于执行人员能将每个孤立的策略、方案与公司的长期战略目标、企业文化等相联系起来，纵向平衡短期与长期发展，横向统筹局部与整体的利益关系，不仅要将每个细节动作执行到位，还要使各个动作有机联系起来，形成协同效应。

执行力的核心层面，需要整个组织上下形成一致的文化氛围，有高度的凝聚力和团队精神，借以形成执行的文化力，以引导、约束和激励员工的行为。

“规范与制度、流程”是推动执行的原动力，它通常能完成第一个层面的使命，但随着执行力上升到中间层和核心层等更高层面，就很难将执行的过程标准化、结构化和流程化，“规范与制度、流程”对于进一步提升企业执行力的效益开始递减。

要形成这两个层面的执行力，更加需要诸如对战略的理解、对环境的洞察、对危机的应变等方面的能力，此时团队（企业内部的）沟通与学习尤为关键。尤其在执行力从行为层向核心层演进的过程中，团队或组织的系统思考能力是关键。而系统思考的能力是通过不断地学习培养出来的。

系统思考有三个基本特征：全面思考、动态思考和本质思考。

全面思考要求执行者要横向考虑自己的行为对其他动作的协调性。

动态思考即要求执行者以发展的眼光来看待执行的动作，在正在变化的环境中如何权宜相变，执行好动作。

本质思考要求执行者对行为结果的思考不能仅停留在上司规定的目标上，而且还要思考这个短期目标与公司的终极目标（远景、战略）之间的因果关系，使作业的远期效应最大化。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com