

上
篇

执行力
——精明干练，做一流的企业中坚



做个有执行力、领导力、承受力的中层领导

第一章

探究执行力的本源，揭秘执行力的神奇作用

有经济学家认为：一个企业的成功，30%靠的是战略，30%靠的是运气，另外40%则是靠的执行力；也有管理专家认为：三分战略，七分执行。不管哪种说法，都是把执行力放在了非常重要的位置。对于企业的发展来说，战略决定了企业前进的目标和方向，而执行力则决定了企业在通往目标的道路上能走多远。

高效的执行力是一路前行的根基

无论是尚在求职中，还是已经身处职场，我们经常听到“执行力”一词。每个企业都要求管理层和员工具备高效的执行力，可是许多人却不知道什么是执行力。的确，关于执行力，至今也没有一个清晰、统一的定义，每个人对“执行力”的理解也存在着相当大的差异。其实，执行力可以简单直白地解释为：能够保质保量地完成上级交办的工作任务的能力，也可以说是解决问题的能力。

企业需要执行力强的员工，更需要执行力强的领导者，尤其是处于中层的领导者，因为他们是在企业的“一线战场”担任指挥工作，其执行力的强弱，关乎企业的兴衰。没有高效的执行力，再好的企业规划也只能是空想而已。所以，很多企业都在努力寻求有着高效执行力的中层管理人才。

在美国，有位军人在战场上负了伤，不得不退伍回家。作为一个残疾的退伍军人，想找份工作非常不容易，所以他遭到了无数次的拒绝。但他不甘放弃，继续寻找着可能的机会

这一次，他到美国最大的一家木材公司去求职，他对公司的老板说：“作为一名退伍军人，我会圆满完成您交给我的任务，请给我一次机会。”

老板看了看他的档案，又瞅了瞅他现在的样子，说：“好吧，我现在就给你一个任务。这个周末我要乘火车去犹他州参加妹妹的婚礼，麻烦你帮我买一件礼物，那是一个漂亮的蓝色花瓶，地址在这张卡片上。花瓶买到之后，送到我所在的车厢就可以了。”

退伍军人接过卡片，郑重地说：“我保证完成任务！”

于是这个退伍军人开始行动，他走了很长时间才找到那个地址，但那里根本没有老板描述的那家商店。他第一时间想到给老板打电话，告诉他那个地址是错的，但老板的电话已经打不通了。怎么办？他陷入了焦虑之中。

想到自己做出的承诺，他毅然决定要找到那家礼品店。经过长时间的打探和查访，他终于在距离这个地址五条街的地方，看到了老板所描述的那家店，也看到了橱窗里的蓝色花瓶。他飞奔过去，却发现这家商店已经提前关门了。

为了完成任务，他打听到这家店经理的电话。但当他打电话过去说明意图后，对方却说：“我在度假，现在不营业。”然后就把电话撂下了。

我宁愿要三流的战略加一流的执行，也不愿意要一流的战略加三流的执行。

——阿里巴巴集团创始人马云

一个又一个的难关，让他感到十分沮丧，但他依然没有放弃，因为他向老板承诺过：保证完成任务。他甚至想砸破橱窗拿到那只蓝色的花瓶，但这种做法显然不行。

经过一番深思熟虑，他再一次拨通该店经理的电话，他对那位经理说：“我今天一定要拿到那只蓝色的花瓶，因为我承诺过，这关系到一个军人的荣誉，请您帮帮我。”

这一次，经理没有马上挂掉电话，于是他继续诉说自己的境况。因为在战场上承诺一定要把受伤的战友背出战场，为此他才身负重伤，不得不退伍回家。那个经理被他感动了，终于决定派一个人给他打开商店的门，把这个蓝色的花瓶卖给了他。

虽然退伍军人拿到了蓝色的花瓶，但此时老板的火车已经开了，他要怎样才能追上高速运行的火车呢？难道就这样功亏一篑吗？不，他没有放弃。他给过去的战友打电话，用尽各种途径，终于找到了一位愿意把私人飞机租借给他的人，然后他乘飞机赶往老板乘坐的火车的下一站，当他气

喘吁吁跑进站台的时候，老板的火车正好缓缓地驶进站台。

由于出色地完成了任务，他被老板直接录用为公司远东地区的经理。原来，那错误的地址、提前关门的商店，都是公司提前安排好的，公司精心安排的这个蓝色花瓶测试，就是为了找到一个能克服种种困难完成任务的高效执行者。

这个蓝色花瓶测试真可谓别出心裁，它为木材公司找到了一位能力出众的人才。的确，面对重重困难，只有具备坚定且超强的执行力，才能披荆斩棘、乘风破浪，才能胜任管理的重任，由此为企业一路前行筑下坚实的根基。

执行力是一个企业兴盛的保证，作为中层领导者，必须掌握和领会执行力的内涵。在工作过程中，不仅要有积极的工作意愿，还要充分发挥主观能动性，想尽一切办法把工作做好，按时按质按量完成任务，只有这样才能够让自己成功，让企业发展。

执行力就是生命力、竞争力、战斗力

商场如战场，在今天的商业社会里，市场竞争的激烈程度超乎想象，那些缺乏生命力、竞争力和战斗力的企业，很快就会被其他企业远远抛下。

很多企业并不缺乏高明的战略，也不乏才华横溢的领导和员工，它们之所以在市场中被淘汰，缺乏的只是把战略落实到行动的执行力。企业要做大做强，必须要有一个有执行力有战斗力的团队，而在这个团队中，中层领导无疑起着关键的作用，因为他们就是这场战斗的一线指挥员，高层战略的实施，全靠他们监督和把控。

无数的企业成功案例告诉我们，只有高效的执行力才能让企业在激烈的市场竞争中脱颖而出，只有坚定的执行力才能使企业立于不败之地。

1815年2月，拿破仑逃出厄尔巴岛，率领700士兵于3月1日回到法国巴黎，很快就从当时政府的手里夺取了政权。消息传出后，其他国家的君主都非常恐慌，他们赶紧组织了第七次反法同盟，想用最快的速度消灭拿破仑。拿破仑也不甘示弱，他分析了当时的形势，制定了完美的战略部署。

根据拿破仑的部署，法国的军队要赶在俄奥联军到达之前先将英普联军彻底歼灭，这样才能够保证后面的战略部署贯彻执行下去。但当时受命占领布鲁塞尔重要阵地以牵制英军的内伊元帅却因为行动迟缓，最终没有如期完成这个任务。

1815年6月18日，滑铁卢战役打响了。激战时刻，拿破仑命令戴尔隆军团由弗拉斯内向普军的侧后方开进，和主力部队一道对普军进行夹击，但戴尔隆却对命令理解不清，错误地向法军后方的弗勒台开进，让这项重要的决策整整延缓了两个小时，从而使得英普联军逃脱了全军覆灭的厄运。

更为致命的是，负责阻止英荷联军的格鲁希元帅既没能完成任务，又未能支援数英里之外的滑铁卢作战，最终导致了拿破仑的失败。

现在，很多的史学家和军事评论家都认为，拿破仑之所以最终失败，并非是他能力不足的缘故，而是因为他很多高明的方针战略没有得到部下的很好执行，如果他的部下执行力再强一些的话，说不定历史会被改写。

执行力代表了一种不屈不挠、永不言弃的工作态度；一种服从命令、坚决执行的处事风格；一种“言必信，行必果”的行事做派。尤其是担任前线指挥工作的企业中层领

100多年以前，当大型企业首次出现时，他们唯一能够模仿的组织就是军队。

——现代管理学之父彼得·德鲁

导，必须拥有高效的执行力，只有这样才能让企业焕发出强大的生命力。

德国人向来以工作态度严谨、认真和细致著称，他们对工作的执行总是精益求精，所以德国常常生产出世界上最好的工业产品。比如，德国人在我国青岛修建的城市排水设施和系统，虽然历经百年，经过了多次洪涝灾害的考验，但依然坚固如初。相比之下，国内有些城市真应该感到汗颜，因为一遇大雨滂沱，便会出现大面积深度积水的现象，这无疑与工作过程中的执行力有关。为此，可以说，执行力的好坏是工作精神或工作态度重要反映。

我们都知道，军队是世界上最有效率的组织，如果一个企业的执行力像军队一样，那么何愁不能发展壮大呢？一个缺乏执行力的企业，就像一群组织散漫的游兵散勇一样，即使飞机大炮在手也没有战斗力，是注定要走向失败的。

对于个人而言，执行力是个人成功的根基；对于企业来说，执行力则是生命力、竞争力和战斗力。企业要想发展壮大，个人要想取得突破性发展，就必须让执行力的文化理念深入扎根，让企业的战略规划得到坚定不移的贯彻执行。

以身作则，做执行的标杆

如果把企业比作一个人的话，老板就是企业的“头颅”，要去思考企业的发展方向，制定长远的战略规划；而中层就是企业的“脊梁”，要去协助大脑传达命令到四肢（基层），并做好进度把控和质量监督工作。因此，中层领导最重要的任务就是把高层的决策执行到位，一个好的中层领导甚至能弥补决策方案的不足，而一个完美的决策却能葬送在执行滞后的中层领导手中。所以，要想让企业发展壮大，需要中层领导具备强大的

执行力。

企业的整体执行力如何，关键在于中层对于执行角色的认知程度。中层领导者就好比是三明治中间的那块料，一块三明治是否美味，主要看中间的那块料怎么样；一个企业的执行力是不是强，主要看中层领导者是否精干得力。

在某企业的季度工作会议上，各部门负责人都对这一季度的工作情况进行了总结发言。营销部经理说：“本季度公司的销售不好，我们部门虽然有一定责任，但主要原因是由于公司推出的新产品太少了。”研发部经理咳嗽一声说：“我们本季度推出的新产品是少了些，不过这主要是由于研发资金太少了，就那么点儿预算还被财务部门削减了一大半。”财务部经理马上解释说：“我们也是没有办法啊，因为公司本季度的采购成本上升了很多！”采购部经理也立即解释说：“采购成本上升了20%，是由于中东一个生产铁的矿山发生爆炸，导致了不锈钢价格的急速攀升。”于是，大家异口同声地说：“原来如此。”

上述情景就是典型的中层领导工作态度松散的现象。当工作出现问题时，各个部门不是先

部下的素质低不是你的责任，
但不能够提高部下的素质，是你的
责任。

——海尔集团CEO张瑞敏

从自己身上找原因，不去检讨自己的执行力问题，而是相互推诿，指责相关部门没有配合好自己的工作。连部门负责人都是这种工作态度，那下面的员工也就可想而知了。这对企业来说无疑是最大的软肋。

俗话说：“上梁不正下梁歪”，要想提高企业员工的执行力，中层领导者必须要以身作则，率先垂范。

有一次，海尔集团的高层领导找到洁厨有限公司的一位经理，跟她

一分析起企业运作出现问题的缘由，这位经理就一直抱怨“员工的素质太差”。集团领导不同意：“为什么员工的素质会差？先不说刚招来的新工人，就说那些大学毕业、又出国培训过的技术人员，他们的素质不能说低吧？可为什么这些原来在冰箱厂都是骨干型的人才到了洁厨公司后，反而干得不如以前了呢？”对于这种情况，海尔集团CEO张瑞敏更是一针见血地指出：“员工的素质就是你的素质。只有落后的干部，没有落后的群众。”

作为企业的中层领导者，如果自己的素质不够高，就不要抱怨员工的素质低。同样，如果你抱怨员工的执行力不够强，是否也应该先检讨一下自己呢？

其实很多时候，破坏执行的人不是员工，而是领导者自己。例如：厂房中明明写着“请勿吸烟”的警示，可是“管事儿的”却视而不见，照吸不误。员工们虽然不敢讲什么，但一有偷闲的机会，肯定也就“上行下效”了。“只有落后的干部，没有落后的群众”，这句耳熟能详的口号形象地道出了中层领导对于执行的关键作用。

因此，中层领导一定要有高效的执行力，对企业高层的战略部署做到以身作则，带头执行，这是中层领导的价值所在，也是企业发展壮大的前提条件。

不要空喊口号，关键在于执行

我们经常看到，不论是在繁忙的马路上还是在企业工厂的车间里，到处张贴着各种各样充满正能量的口号标语。这些口号确实有振奋精神、明确目标的作用，但很多口号往往不能落到实处，于是成为听起来不错的“表面工程”，喊过去就烟消云散了。

口号中所表达的内容都是美好的，企业的初衷也是希望各个部门能按照口号去做事。但口号不能空喊，更重要的是要执行到位。无论是多么美好的设想，如果只停留在嘴巴上，而不落实在执行上，就只能是“镜花水月”了。

每个去过海尔文化中心的人，都会在那里看到一张微微发黄的稿纸，上面写着一句令人啼笑皆非的口号：“不准在车间随地大小便”。很多人觉得这好像是一个笑话，但其实这是张瑞敏上任海尔后制定的第一个管理规则，海尔的崛起正是从这句口号的严格执行开始的。

1984年，张瑞敏临危受命，接任当时已经资不抵债、濒临倒闭的青岛电冰箱总厂厂长。迎接他的是一个千疮百孔的烂摊子，在他之前有三任厂长都未能在这里立足，有的知难而退，有的被工人气走了。那里的工人素质十分低下，有不少人8点钟上班9点钟就走，10点钟全厂就找不到几个人了；迟到旷工、打架斗殴都是家常便饭，在车间抽烟喝酒、随地大小便等恶劣现象也是随处可见；甚至还有工人明目张胆地偷取厂里的财物，连车间窗户都被拆掉当柴烧掉了。

面对这样的困境，张瑞敏没有退缩。他首先从朋友那里借来几万元钱，为每位员工发了一个月的工资，解决了员工的燃眉之急，缓解了他们的焦躁情绪。然后，他撕毁了原来厂里繁复的规章制度，重新制定了简明扼要的13条规定，并把这些规定写成口号标语贴在车间里。其中包括严禁盗窃工厂财物、严禁打架斗殴、严禁在车间大小便等。口号虽然简单，但执行却做得非常严格，谁违反了规章制度就毫不客气地扣工资。

以前海尔也不是没有各种好听的口号，但都是嘴上讲讲，会上念念，谁也没有动真格的。但张瑞敏一来，就用他那把著名的大铁锤，砸碎了76台有缺陷的冰箱，砸碎了脆弱空洞的质量口号，砸出了员工们的执行力意识，也砸出了一个崭新的海尔。

如今，海尔的执行力几乎成了各个企业学习的样板，海尔的管理理念也

成为很多企业眼中的教科书。正是靠着那无可比拟的执行力，海尔才越做越强，最后终于跨出国门，走向了世界市场，把竞争对手都远远抛在了身后。

很多企业急于树形象，往往只注重喊“口号”，在执行上雷声大雨点小，这样必然难以收到成效，最终避免不了失败的结局。海尔成功的经验告诉我们，任何工作都不能仅停留在表面的喊口号上，关键是在执行上下功夫，全力以赴地解决问题，把工作做到实处。

俗话说：“空喊嗓子不如甩开膀子。”作为企业的中层领导者，如果不能有效地贯彻执行高层的要求，那么纵使口号喊得再响，也不可能做出什么卓越的业绩。市场就是一个没有硝烟的战场，只有把好的方案实实在在地执行下去，才能实现企业的生存和发展；只有执行力强，能够办实事的中层领导，才能成为企业的中流砥柱。

离开执行，决策就是一纸空文

执行是一个企业成败的关键，企业从来不缺少高明的决策，而是缺少执行力，尤其是中层领导的执行力。再好的战略决策，如果没有中层领导来指挥落实，也只能是一纸空文，毫无意义可言。对于企业的发展来说，战略决定了企业前进的目标和方向，而执行力则决定了企业在通往目标的道路上能走多远。

成立于1991年12月28日的荣华鸡快餐公司，曾以其适合中国人的口味，但比肯德基更便宜的价格，受到了消费者的欢迎。他们声称“洋快餐走到哪儿我就开到哪儿”，高度模仿“肯德基”的经营理念，但扛着民族大旗，喊出“荣我中华”的口号，在成立之初的两年内达到了单店150万

元的单月销售纪录。

后来，随着荣华鸡快餐公司的规模越做越大，企业内部出现了一系列问题，比如，对原料质量、食品加工方法等没有严格地把控；对员工的文明规范，以及店堂环境设置等没有具体的标准要求和严格的质量监控体系，结果导致各分店的产品质量和服务水准参差不齐，最终失去了消费者。

6年后，肯德基快餐店依然遍布全国各地，但北京的最后一家荣华鸡快餐店却在安定门歇业，悄然退出了市场。

荣华鸡和肯德基的经营理念是相同的，并且还有民族光环的支撑，应该说在战略上更胜一筹。但为什么肯德基能成功，而荣华鸡却走向了失败呢？显然，他们二者的主要差距不是在决策上，而是在执行力方面。

即使再高明的决策，离开了高效的贯彻执行也是没用的；相反，哪怕决策不是最好的，但只要拥有超强的执行力，也是可以做出成绩来的。在市场竞争激烈的今天，执行力决定了企业的兴衰成败。尤其是在决策相同的情况下，如果执行力不够，就很有可能被对手超越，把即将到手的机会拱手让给别人。

华为是我国著名的网络设备生产商。有一次，华为企业受一家国外运营商的邀请，去国外建立自己的3G试验室，同时受邀的还有一家比他们实力更强的公司。虽然华为非常希望拿下这个潜力巨大的市场，但他们被排在别人的后面。更糟糕的是，这家运营商对华为的实力存在质疑，因此不但没有给华为的员工提供核心网机房，就连内部的传输网也不让他们使用，这给华为员工的工作带来了严重的影响。

面对重重困难，华为的员工并没有放弃，他们一直想办法贯彻公司高层的指示：“拿下这个客户。”因此，他们积极地寻找能够取得运营商信任的方法。幸运的是，前面那家公司的技术人员在一次业务的演示中出现了一些差错，这引起了运营商的不满。为了保险起见，运营商决定给华

为一次上台演示的机会。

华为的员工非常珍惜这得来不易的机会，他们一丝不苟地投入到了工作中，最后完美地展示了他们的3G业务，获得了运营商的认可，运营商决定选择华为的设备为主用产品。

从决策上来讲，华为和他的竞争对手相比并无优势，他们同样都想要拿下这个客户，但成功与失败就决定于能否执行到位。华为的竞争对手虽然占尽先机，但是因为最后的演示没能执行到位，所以白白丢掉了这次机会；而华为却紧紧抓住了这个机会，将执行力发挥得淋漓尽致，最后赢得了胜利。

企业的战略决策一般由企业高层来制定，而决策的具体操控，则需要中层领导来监督执行，所以中层领导一定要提高执行力，充分发挥自己的一线指挥作用，将高层的战略决策坚决执行到位，不能有一丝一毫的大意。

如果中层领导在执行过程中存在懈怠心理，那么即使出一个小小的问题，都可能使所有前期投入和准备付诸流水，从而前功尽弃，与成功擦肩而过，这样既辜负了高层领导的信任，也会给自己的职业生涯带来危机。

第二章

确立严谨的时间观念，成为优秀的时间掌控者

时间是最奇妙的东西，它掌控一切，却又踪迹全无，它能使枯草变绿焕发蓬勃生机，又可使鲜花凋零留下一片荒芜。上天赋予每个人的时间都是均等的，但时间在每个人手里的价值却不同。善待时间就是善待自己的生命，做好时间管理是一个人职业生涯的重中之重，是成为优秀中层领导的前提条件。

明确时间观念才能提高执行力

时间对每个人都是公平的，它每天给予每个人的都是等量的份额，也就是不多不少的24小时。对于一个企业的中层领导来说，如何合理有效地利用这有限的24小时将成为他们提高执行力的关键。只有明确自己的时间观念，让有限的时间得到充分的利用，才能给企业做出更好的业绩，创造出更多的财富，成就辉煌的人生。

法国大作家巴尔扎克几乎把自己所有的时间都用在了写作上，为了更好地进行创作，巴尔扎克为自己制定了明确的工作时间表，并强迫自己严格执行。具体内容是：“从午夜到中午工作，就是说，在圈椅里坐12个小时，努力修改和创作。然后从中午到4点钟校对校样，5点钟用餐，5点半才上床休息，而到午夜又起床工作。”

一次，巴尔扎克工作太累了，就对一个来访的朋友说：“我小睡一会儿，你一小时后记得叫醒我。”但一个小时过去了，朋友看到他疲惫的面容，实在不忍心叫醒他，就想让他多睡一会儿。等巴尔扎克醒来后，发现超过了一小时，他几乎是暴跳如雷地对朋友说：“你为什么不叫醒我，你这样耽误了我多少时间啊！”朋友耸了耸肩说：“你这么累了，该好好休息一天，有事情明天不能做吗？”巴尔扎克大声说：“我明天还有别的事情呢，时间这么宝贵，我怎么能把今天的事拖到明天呢？”尽管朋友被巴尔扎克吼了一顿，但他一点也不生气，反而深深地为巴尔扎克的时间观念而感动。

正是由于巴尔扎克严谨的时间观念，他才能创作出《欧也妮·葛朗台》《高老头》等90多部中长篇小说，成为一位著名的多产作家，在全世界享有盛誉。

有什么样的时间观念，就会有怎样的执行效果。你的时间观念越是严谨，你的工作时间就越充裕，业绩就越突出。纵观那些成功人士，他们之所以成功，与他们严谨的时间观念密不可分。

哪里有天才？我只是把别人喝咖啡的工夫都用在了工作上。

——中国现代作家鲁迅

胡适是个学贯中西的学者，他一生获得36个博士学位，在文学、哲学、史学、教育学等诸多领域造诣匪浅，这与他严谨的时间观念是分不开的。胡适喜欢玩麻将，但很能克制自己，他曾写过《麻将》一文，疾呼国人应拒绝麻将，珍惜时间。

1929年胡适向文理学院的毕业生赠言：“每天看10页有用的书，每年看3600多页书，30年读11万页书。而11万页书可以使你成为一个学者了。可是，每天看三种小报也得费你一小时的工夫；四圈麻将也得费你一小时的光阴。看小报？打麻将？还是努力做一个学者呢？全在你们自己选择！”

诚如胡适先生所说，你想要成为什么样的人，全在你自己的选择。对于企业的中层领导来说，你的选择决定了你的时间观念，你的时间观念决定了你的执行力，而你的执行力决定了你在自己奋斗的事业上能走多远。

当今社会，很多中层企业领导缺乏时间观念，对于高层下达的指示，他们常常用“应该”、“大概”、“差不多”等措辞来总结自己花费的时间。比如问一位部门经理：“您今天上午做了什么，花了多长时间？”他也许会回答：“上午这三个小时差不多都用来起草报告了。”但实际的情况是，在这三小时中，他用了16分钟喝茶、抽烟；中途休息了两次，用了24分钟；与同事聊天，用了27分钟；接三次电话，用了23分钟，这样总共用了90分钟，实际上真正用于起草报告的时间只有一个半小时。这就是典型的时间观念模糊的情况，很多宝贵的时间就这样在不知不觉间流失了。