

增强执行力，就能提高竞争力

执行力

**THE EXECUTION
DETERMINES COMPETENCE**

决定竞争力

.....

彦 博◎编著

企业要想提高竞争力，就必须要有执行力。竞争的优势，并不在于你知道如何做好事情，而是你是否具备做好这些事情的执行力。

——约翰凯

中国商业出版社

执行力

决定

竞争力

彦 博◎编著 ●

THE EXECUTION

DETERMINES COMPETENCE

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行力决定竞争力/彦博编著. - 北京:中国商业出版社,2006.5

ISBN 7-5044-5638-1

I. 执… II. 彦… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 037921 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京兴通诚润印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 15 印张 200 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价:26.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

在竞争日趋激烈的市场形势面前，几乎所有的企业都在苦思冥想一条能够保有持续竞争力的出路，而他们中的大多数眼看着市场份额在缩减却束手无策。难道是企业的愿景太过美好，而根本就不存在这样一条永葆竞争力的出路吗？

答案当然是否定的。那么这条出路到底在哪儿呢？

它就是执行力！

在大多数情况下，一家公司和它的竞争对手之间的差别就在于双方执行的能力。如果你的竞争对手在执行方面比你做得更好，它就会在各个方面领先于你。那些仅仅重视战略的公司，这里我们说的是仅有战略，并不能让企业在激烈的竞争中脱颖而出，而只有执行力才能使企业创造出实质的价值。失去执行力，就失去了企业长久生存和成功的必要条件。执行力才是真正决定竞争力的因素。或者你也可以说，执行力就是竞争力，变化、速度与危机是新时期新的市场特征，惟一的应对之法就是提高执行力。

也许你会觉得我们有些危言耸听。然而看过本书后相信你不会再有这样的想法了。看看本书中提到的那些成功的公司吧：GE、IBM、思科、微软、英特尔、惠普、诺基亚、摩托罗拉……它们无一不是成功的执行者，它们的竞争力使竞争对手望尘莫及，它们是令人羡慕的一群。比尔·盖茨曾经坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM前总裁鲁·郭士纳也认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，



执行力
决定
竞争力

ZHIXINGLI JUEDING JINGZHONGLI

即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”由此我们可以看到执行力在一个企业的成败之间所起到的不可替代的作用。而那些失败的例子则从不同的角度证明了执行力的缺失对于一个企业来说是多么的致命。

本书正是通过一个个生动的案例，把那些成功的喜悦与失败的无奈融会在一起。从这些案例中，读者能够直观地感受到执行力带给企业那巨大的震撼，同时体味由此带来的启示。

在这个执行力决定一切的时代，企业已别无选择。那么你还等什么？快拿起执行力的大旗，扇动起竞争力的劲风吧！

作者

2006年6月于北京

目 录

第一章 没有执行力，就没有竞争力 (1)

一、竞争力从执行力说起 (3)

二、执行带来竞争优势 (9)

三、执行令基业常青 (14)

第二章 培养出执行力的人本管理 (23)

一、找到能执行的人 (25)

二、为正确的人找到正确的位置 (32)

三、修炼执行能力 (40)

四、建立执行团队 (46)

第三章 打造组织执行思维 (51)

一、让执行深入人心 (53)

二、构建具备执行能力的组织结构 (60)

三、拿起沟通的武器 (65)

第四章 企业的执行文化 (69)

一、执行力诞生于企业信仰 (71)

二、让执行力在企业中开枝散叶 (80)



.....



三、从改变信念到改变行为 (85)

四、打造执行力的企业文化 (94)

第五章 领导是执行的指挥官 (97)

一、执行从高层做起 (99)

二、培养领导的执行力 (109)

三、执行也需要激励 (113)

第六章 执行的流程 (121)

一、设定目标 (123)

二、确定执行方案 (129)

三、执行的过程 (135)

四、执行效果评估 (143)

第七章 对执行加以控制 (147)

一、随时准备应对执行中的危机 (149)

二、如何让执行到位 (155)

第八章 同竞争对手比执行 (161)

一、竞争对手的能力分析 (163)

二、让执行效率说话 (174)

三、速度是赢的根本 (182)

第九章 执行组织的三大核心流程 (189)

一、人员流程 (191)

二、战略流程 (196)

三、运营流程 (203)

.....

第十章 留心执行误区	(207)	目 录
一、校正方向做对事	(209)	
二、“执行”的痛苦	(219)	
三、超出能力范围的执行	(224)	

第一章

ZHIXINGLI JUEDING JINGZHENG LI

没有执行力，就没有竞争力

执行力决定竞争力

一、竞争力从执行力说起

一个企业或产品运作成功与否，需要经过艰苦卓绝的过程，但即便这样，每年的淘汰率还是很高。这其中包括战略定位和战术整合等宏观因素，但执行力更重要。

企业在做大的过程中的确会有很多问题，而其中最重要的莫过于执行力所带来的问题了。它们经常表现为：

1. 不能将好的思路落实于具体执行的时间表上，导致好的思路和策略变成空谈；
2. 安排工作不到位，执行任务拖拖拉拉、没有紧迫感；
3. 执行过程马马虎虎，得过且过，敷衍了事。

在上世纪 90 年代以后，我们不难发现，凡是发展又快又好的世界级企业，凭借的就是执行力。微软的比尔·盖茨曾经坦言：“微软在未来 10 年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM 的郭士纳则认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

Cisco 是全世界做网络设备最大的公司，也是 2000 年全世界股票市值最大的公司，这样一个拥有垄断技术的公司，竟然认为其核心竞争力不是技术而在于执行力。由此可见，“执行力”在世界级大公司中被看得有多重。

执行力低下已经成为企业管理中最大的黑洞，再好的策略也只有成功执行后才能够显示出其价值。因此我们说，企业要想在竞争激烈的市场中搏得一席之地，关键在于执行。而企业执行力差，将会直接导致在贯彻企业经营理念、实现经营目标上大打折扣，更重要的是削弱了管理者、员工的斗志，破坏了工作氛围，



影响了企业的整体利益。长此以往，它将会断送企业的前程。

EDS 的获救秘方

1962 年，EDS 成立于美国德州达拉市。EDS 的营运范围是提供各行各业的信息服务，它的业务延伸到全世界 50 余个国家，为全世界最大的计算机信息服务公司之一，并为美国华尔街股市上市公司之一。EDS 一手创建了计算机服务业外包的领域，并且已称霸好几十年。但市场不可能一成不变，而 EDS 却仍然扮演着掩耳盗铃的角色，活在自己天真的构想里，以致未能像 IBM 等竞争者那样把握住成长的契机。要知道“土皇帝”永远是做不长久的，终于报应来了，公司的获利不断下降，股价也跟着低落千丈。

1999 年 1 月，当布朗（Dick Brown）接下 EDS（Electronic Data Systems）公司执行长一职时，公司已经面临着前所未有的危机。“空降”过来的布朗过去在电信业时，曾有过让英国电信龙头“电缆与无线”（Cable&Wireless）起死回生的纪录。进入 EDS 后，他所面对的是一个根深蒂固、需要彻底变革的文化，其中充斥着犹疑不决与权责不明，而且组织结构也无法配合市场的需要。而布朗上任后不久，就为营收与获利成长设定了雄心勃勃的目标，同时他也推动公司进行大规模的重组工作。

布朗是非常重视执行的人，也彻底地展现出自己是真正负责的主导者。他为 EDS 注入消失已久的活力与专注，同时也达成了预定的盈余与成长目标。布朗以敏锐的眼光看出，EDS 只要能迎合企业对信息科技服务快速增长的新需求，就能有强劲的成长与获利。这些服务包括协助企业内部数字化，虚拟零售（virtual retailing）与电子化整合，让企业能与供货商、客户以及其他的服务提供者共同合作，如同一个整合完善的企业。

布朗看出，EDS 正好具备满足这些市场的核心实力。公司不但拥有丰沛的资源，既能以低价提供最制式化的营运服务，也可透过 1995 年购并的顾问公司 A·T·喀尔尼（A·T·Kearne），提供最高层次的策略咨商。公司员工在解决客户问题上拥有既深且广的技术专业与经验，累积了庞大的智慧资本。

不过，EDS 也受困于本身老旧的结构与文化。四十多个根据产业别组成的策略业务单位，如通讯、消费性商品、州际医疗等，让公司变得如一盘散沙。这些业务单位有各自的主管、规章、人员，甚至政策，很难通力合作。因此就算市场出现新的机会，EDS 也无法适时把握。EDS 需要一个新的组织结构。

无疑，布朗的方案对公司的重组影响非常重大，可以说让 EDS 经历了天翻地覆的改变。新的组织架构并不仅是按照市场来划分业务而已，更是首次能让 EDS 充分运用本身的智慧资本，动员全公司员工为客户提供解决方案。各事业线之间的合作，让 EDS 能为每位客户提供高价值的服务组合，因为它本身的专业能力涵盖范围相当完整，举凡企业策略咨询、流程再造、网站经营等都包括在内。不过要发挥新架构的功能，需要来自旧事业单位人员的配合，他们不但要适应新职务，还要学会以新的方式共同合作。与此同时，员工们要完成的使命是每年以 4%~6% 的幅度提升生产力，创造一年 10 亿美元的再投资资金或利润。另一方面，引进新产品与推动产品上市的速度也不能放慢。

这次彻底翻新之所以能成功，是因为布朗让未来要实际执行工作的人员，来负责设计组织的架构。他集合了来自不同专业与地区的七位主管，共同设计这个新的组织模型。他们定期与布朗、营运长与财务长会面，经过十周不眠不休的努力，终于把模型设计出来。布朗还让全公司更专注于提升服务客户的水准，以挽回逐年流失的客户。

终于，依靠强力推行的执行策略对组织构架的变革，EDS 起



死回生了。2001 年底，该公司营收创历史新高，市场占有率显著提高，而且连续十一季的营业利润率与每股盈余都有两位数的成长。2001 年 12 月，EDS 董事会的业务报告结束时，所有董事都走向布朗身边，一一向他致意，因为他不仅以三年不到的时间成功地将公司文化转型，同时在营运及获利上也有杰出的绩效。

EDS 的成功正是依靠执行力成功的最好范例。在一个庞大臃肿的公司里推行战略使其具有执行性并最终取得成功是非常困难的，但这也是惟一的出路，否则任何公司都无法实现自己的竞争力。EDS 公司对此深有体会，关键时刻是什么拯救了他们？对！那就是执行力！让我们再来看看沃尔玛公司的竞争力。

沃尔玛的竞争力由来

众所周知，沃尔玛公司的全球采购战略、物流配送系统、人力资源管理、天天平价策略都是业内津津乐道的佳话。这其中，沃尔玛将执行力发挥到极致所打造出的独具特色的物流体系是其成功不可或缺的依托，正是它为沃尔玛公司带来了竞争力。

1970 年，沃尔玛公司在其总部所在地建立了第一个配送中心。由此沃尔玛开始建立了完整的物流系统，为全球 4000 多个店铺提供配送服务，整个公司销售商品的 85% 由这些配送中心供应。这一物流系统独立运作，不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。

沃尔玛配送中心的基本流程是：从工厂采购的货物运到配送中心后，货箱送到收货处的传送带上。在传送过程中经过一系列的激光扫描，读取货箱上的条形码信息，经过核对采购计划、进行商品检验等程序，分别送到货架的不同位置存放。商店提出要货计划后，电脑系统将所需商品的存放位置查出，并打印有商店代号的标签。整包装的商品直接由货架上送往传送带上，经传感

器对标签进行识别后自动分送到不同商店的汽车装卸口。一般情况下，商店当天要货，配送中心当天就可以将货物送出。高效的电脑控制系统，使整个配送中心用人极少。数据的收集、存储和处理系统成为沃尔玛控制商品及其物流的强大武器。而要实现这一切，没有强大的执行力作为依托是万万不可能的。下面我们来看看沃尔玛令人生畏的执行力。

沃尔玛被称为零售配送革命的领袖，它补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统主要包括：高效的配送中心、迅捷的运输系统和先进的卫星通讯网络。

沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用和时间。由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。每个配送中心有600~800员工，采取24小时交叉作业的不间断服务。沃尔玛85%的商品是靠自己的仓储运输系统进行配送，每个配送中心离最远的零售店不超过500英里，只有一天的路程，所以从零售店下定单到货物上架的响应时间只需要48小时，而大部分竞争对手则仅提供50%的商品配送，相应的货物配送响应时间至少要120小时。沃尔玛把货物运送到商店的成本占总成本的比例低于3%，而竞争对手要运送同样的物品需支付的成本则占总成本的4.5%~5%。

除此之外，沃尔玛还拥有全美最大的私人卫星通讯系统和最大的私人运输车队，是其供货系统的另一个无可比拟的优势。为了满足美国国内3500多个连锁店的配送需要，沃尔玛公司共有近3万个大型集装箱挂车，5500辆大型货运卡车，24小时昼夜不停地工作。每年的运输总量达到77.5亿箱，总行程6.5亿公里。高效的运输体系保证了货物个从仓库到任何一家商店的时间



执行力 决定 竞争力

Z H I X I N G L I J U E B I N G J I N G Z H E N G L I

不超过 48 小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均每周补货两次。并且沃尔玛的物流费用率比美国另两家大型折扣商店凯玛特和达格特低 60% 以上。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛的销售成本低于同行业平均销售成本 2% ~ 3%。

此外，沃尔玛的卫星通讯网络系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单——各分店订单汇总——送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。沃尔玛全球 4500 多个店铺的销售、定货、库存情况可以随时调出查阅。公司的运输卡车全部装备了卫星定位系统，每辆车在什么位置，装载什么货物，目的地是什么地方，总部一目了然。总部据此合理安排运量和路程，最大限度地发挥运输潜力，避免浪费，降低成本，提高了效率。

我们都知道，物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分。不发展物流配送，就谈不上真正的连锁经营。物流配送的水平，在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。沃尔玛独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为沃尔玛“天天低价”策略最有力的支持。而维系这一配送体系正常运转，发挥最大效力的有力武器当然就是执行力。

因此我们说，沃尔玛成功的秘诀就是执行力。百货业的发展在美国是个十分成熟的产业，按照传统观点，那应该是无利可图的产业。但沃尔玛就是凭借其令竞争对手难以超越的执行力，一点一滴地拉大了和竞争者之间的差距。在过去四十年中，没有任何公司能成功地模仿沃尔玛。说起它的成功之道，执行力功不可没。

二、执行带来竞争优势

战略是企业成长的最主要动力之一，企业无论大小都需要战略，无论一项战略的具体内容如何，它的基本目标都非常简单——为企业赢得更多的客户，建立起一种可持续的竞争优势，同时为股东赢取足够丰厚的回报。

战略定义了一个企业的发展方向，并为此做好了充分的准备。但是许多战略最终却以失败告终，这主要是因为许多企业在重视战略的同时忽视了执行力。战略再美好，如果得不到有力的执行，同样是无法达到预期目标的，所以只有坚定地执行才能使战略付诸实践。

执行力是将资源转化为推动企业成长的力量；在能力与执行力之上，企业能够获得全新的竞争优势，并把它持久地保持下去。

百事可乐以执行力制胜

百事可乐公司创建于1898年，是世界上最成功的消费品公司之一。时至今日，百事可乐也已成为了让消费者熟悉、关注并热衷的品牌。它在市场上取得的这些令人瞩目的业绩，不仅依赖于其品牌运作与传播策略的系统性、规范性和有效性，最主要的还是取决于公司依靠执行力牢牢地掌控零售终端所产生的巨大成果。

“销售执行”是百事公司的销售队伍所运用的一种系统培训教程。公司依靠一线员工强大的执行力确保产品生动化和销售努