

正确地做事

——高效执行任务的方法

常青 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

企业的最终效能必须依靠执行力来支撑,成功的执行并不神秘,归根到底就是“落实”和“做”的问题。本书从执行力缺失在哪里;打造高执行力的团队;经理,执行的领头雁;企业制度,执行力的保障企业文化,让执行力软着陆;等五个方面来指导企业的中低层管理者和员工自发地培养和提高自己的执行力,打造一个高执行力高效能的团队。

图书在版编目(CIP)数据

正确地做事:高效执行任务的方法/常青主编. —北京:中国纺织出版社,2006.2

ISBN 7-5064-3637-X

I. 正… II. 常… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 141433 号

责任编辑:向连英 特约编辑:李美华 责任印制:刘 强

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

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:196 千字 定价:28.80 元

ISBN 7-5064-3637-X/F·0631

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前 言

有关研究显示，中国企业只有 3% 具有较好的执行力，有 97% 左右的企业处于执行不力和执行不到位的状态。在核心竞争力、学习型组织之后，执行力成了众多企业和管理者关注的主要问题。作为一个企业，无论其目标多么远大，无论其方案多么完美，如果没有强有力的执行，最终也只能是一场空想。

执行本身就是一门学问，因为人们永远不可能通过思考而形成一种新的实践，而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

有这样一个故事：

在一个孤岛上，一只狮子找不到吃的，但发现了一只猴子。猴子爬到一棵大树上不下来。狮子就围着大树转圈不走。于是猴子说：“狮大哥，你别转了，转多长时间我也不下来，你从这儿一直向东走，有一条小河，河对岸什么好吃的动物都有。”

狮子想了一想，向东走去。过了一会儿，狮子又回来了，说：“猴子，那条河我过不去。猴子说，我告诉你的是战略，怎样过河，那是运作的问题，这不是我的事了。”

如果无法将想法变为现实的话，再宏伟的理念也是无济于事的；如果不能够得到切实的执行，企业永远无法实现自己的目标。

那么，应该如何打造高执行力的团队、企业和组织呢？

高执行力的公司一定有追根究底的企业文化。拉里·中指出：“企业的‘软件’部分——人们的信念和行为习惯的作用丝毫不亚于硬件部分。”事实上，正如计算机一样，如果没有适当的软件，再好



硬件配置也无法让一台高性能计算机执行任务。同样，在任何一个企业当中，如果缺乏有执行力的企业文化，企业的战略、流程、计划都将无法发挥应有的作用。构建执行型企业文化的第一步是与员工之间的沟通，“上下同欲者胜”，让企业文化成为每位员工和经理都认可、接受的思想准则和行为准则，让每位员工都能从工作中的每个流程、每个环节、每个细微之处体验到执行的力量和价值，让执行成为一种习惯、一种自动自发的“软环境”。

强化执行力的第二个步骤是制定完善的企业规章制度，让它成为每个员工和管理者必须遵守的游戏规则。在任何一个企业中，每个员工都不可能是孤胆英雄，他们在处理任何事情的时候不仅要考虑自己的行为，还要考虑自己身边的每个人，这就要求企业必须建立和完善彰显执行力的规则和路径，让员工做事有章可循，有法可依。其中最重要的一点就是将公司的奖励制度和执行力挂钩。正如通用电气公司将员工的执行力分为 ABC 三级一样，如果一个企业能够严格依照公司的奖惩制度，将三类员工之间的奖赏幅度拉大，员工就会自发地培养、提高自己的执行力，组织将会成为一支高执行力的团队。

提高执行力的另外关键点选拔有能力的人员去做相应的工作，这样才能保证完成工作所需要的能力。柳传志说过，所谓执行力就是选拔合适的人员到恰当的岗位上。如果一个企业的执行力不高，很重要的原因就是员工的分工不合理、目标不明确；如果不能做到分工明确、责任到人，自己该完成的工作可多可少，他人可给予的协作可有可无，那么，一项任务完成的机会将大大降低，执行也就无从谈起了。

成功的执行并不神秘，归根到底就是“落实”和“做”的问题。爱默生曾经写道：总是存在着两方，过去的一方和未来的一方；守



成的一方和改革的一方。这句话包含着这样一个颠扑不破的真理：
未来更多地属于革新的实干家，而不是属于口头的预言家；未来更多地属于脚踏实地的进取者，而不是拥有水晶球的梦幻者



目 录

第一章 执行力缺失在哪里	1
企业流程成为最大的官僚体系	3
无人值守，无人监管	9
管理者的三板斧	14
企业制度，无的放矢	17
企业文化是个花架子	22
只重大局，忽视细节	27
目标不清，盲目行事	31
速度混同于力度	33
第二章 打造高执行力的团队	43
心态决定执行力	47
让合适的人上车	53
人尽其才	68
让合适的人做合适的事	72
奖励执行者	80
以执行为基准的人才规划	85
裁员，诚实的残忍	87
走向高绩效团队	99
第三章 经理，执行的领头雁	107
了解员工，了解事实	118



以身作则，务实为先	125
及时跟进	129
学，然后知不足	132
让员工成长	134
学会正确授权	144
简单制胜	154
关注关键细节	167
以结果为导向	172
决策还是执行	176
既是经理，又是教练	178
 第四章 企业制度，执行力的保障	183
计划，有备无患	192
跟进，让员工做你检查的事	198
考核，让员工薪酬与执行力挂钩	203
三问企业的制度建设	212
建立简单、高效的制度执行系统	215
构建完善的文件管理制度	225
 第五章 企业文化，让执行力软着陆	229
打造旗帜鲜明的企业文化	236
立足事实，保持客观	238
沟通，从心开始	243
现场执行	245
体验式企业文化	248
变革就是规则	252
 参考文献	262

第一章 执行力缺失在哪里

在未来十年内，我们面临的最大挑战来自于执行力。

——比尔·盖茨，微软公司董事长兼首席软件架构师

一位资深经理曾经深有感慨地说：“一个经理人的成功，5%在战略，95%在执行。”这种说法可能有失偏颇，但是，它所反映的道理却非常深刻：对于任何一个企业来说，执行是至关重要的一环。我们甚至可以这样说，没有执行，企业就会失去竞争力和增长力。

那么，什么才是执行呢？

执行并不是一项简单的行动，也不是一种实用的战术，而是实现既定目标的具体过程。可以说，执行是企业竞争力的核心内容，是连接企业战略与目标实现之间的桥梁，是实现企业战略目标的保证。任何伟大的战略，天才的构思，完善的制度，优秀的文化，如果不能有效执行，最终只能成为水中月、镜中花。只有执行才能为企业创造出实质的价值；没有执行，企业就失去了生存、发展的必要条件和基础。因此，执行是成长的关键因素。

任何一个企业的发展和壮大，首先都离不开企业的决策层捕捉市场机遇、制定伟大战略。有许多企业正是由于战略错误而误入歧途，但是更多的企业则是在战略几乎相同的情况下在竞争中慢慢地拉开差距。可以这样说，一个好的执行部门能够有效地弥补策划部门的不足，而再伟大的策划部门也会败在一个差劲的执行部门中。从这个意义上来说，执行力就是决定企业成败的关键，海信集团董事长周厚健就直言不讳地说：“与其说成功在决策上，不如说成功在



执行上。”

即使连中国最优秀的企业之一联想集团也曾经由于执行的问题而险遭“滑铁卢”。1999年，联想集团开始了ERP（企业资源规划）改造。但是，这项工作起初并没得到积极执行。如果这种情况持续下去，不仅ERP工作无法为联想集团输入新的活力，原有的企业资源规划系统也会毁之一旦。这使得当时的总裁柳传志勃然大怒，他在一次会议上公开指出：“ERP必须做好。如果做不好，我会受很大影响，但是，我首先会把李勤给干掉！”李勤是当时的联想副总裁，他马上站起来回应说：“做不好，我马上下台。但是在下台之前，我会把杨元庆和郭为干掉！”正是这种自上而下的执行力，使得ERP在联想集团内部深入地实施下去，从而彻底消除了企业内部试图拖垮ERP以保全既得利益的小集团心理。执行对于一个企业的影响，我们由此可见一斑。难怪著名的《财富》杂志认为，经过精心策划的公司战略，只有不到10%能够得到有效的执行。“在经营失败的企业中有大部分——我们估计有70%——真正的原因不是由低劣的企业战略所导致，而是由于所制定的战略没有得到很好的执行。”

对于《财富》杂志所指出的事实，我们并不是简单地接受它，而是要从中探究那些失败的70%——他们失败在何处？他们为什么会失败？为什么他们会缺乏有效的执行？如果他们缺乏有效的执行，那么，他们在哪些方面缺乏有效的执行？

一般来说，执行不佳的原因可能是多方面的。如果我们不能深究其原因而仅仅以一句“执行不力”带过，那么，其危害并不会比“执行不力”小多少。只有尽快找到执行障碍的成因，我们才能有的放矢，就某个具体环节对症下药，使企业的整体执行能力得到提升。

尽管造成执行力缺失的原因不一而足，我们还是可以归纳出其中，最常见的几种：

- (1) 企业流程成为最大的官僚体系。
- (2) 无人值守，无人监管。
- (3) 管理者的三板斧。
- (4) 企业制度，无的放矢。
- (5) 企业文化是个花架木。
- (6) 只重大局，忽视细节。
- (7) 目标不清，盲目行事。
- (8) 速度混同于力度。

企业流程成为最大的官僚体系

在现代社会“流程”(process)已成为各行各业管理者的口头禅，成为现代企业管理中的一个重要关键词。对于什么是流程，不同的人有不同的看法。比较普通接受的一种观点是，流程是重复性、规律性的行动，是流水性作业，是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。任何重复性工作都可以制作成流程。医院是个大系统，也是一个流程。从病人入院到出院，每项工作的始终就是个流程。

流程导向的企业与传统职能式企业的最大区别在于横向与纵向。在传统职能式企业中，所有的人都向上负责，而且只向上负责。员工向部门经理负责、部门经理向总经理负责。这种单向的职能方式割裂了部门与部门、员工与员工之间的联系，在本来是一个完整的整体中划分出一块块的势力范围。流程导向的企业则不同，它是以顾客的需求为拉动点，企业所有的活动都是基于顾客、面向顾客和服务顾客的。同时，流程导向的企业强调部门与部门、员工与员工之间的沟通，让信息在不同部门之间自由流淌。这样一来，当问题



发生的时候，流程导向的企业并不仅仅是纵向地分析问题，而且还会横向地分析问题，以网状结构把整个企业串连成一个息息相关的整体。

不过，流程也并非包治百病的灵丹妙药。如果企业的流程设计不科学或者不合理，流程反而会变成一把双刃剑。比方说，企业有时会利用各种报表来约束员工的行为，有时会通过各种考核制度达到提高企业执行力的目的。但是，一个严峻的事实是，琐碎的流程让员工产生了逆反心理，他们认为这些反而增加了他们的工作负担。于是，企业的各种考核制度沦为形式，失去了应有的价值。

通常而言，工作流程不科学表现在两个方面。第一是工作流程过于繁琐；第二是工作流程中的某个环节缺乏科学的方法。这两种情况都会导致工作效率低下、员工士气下降，更有甚者，可能会导致整个企业陷入瘫痪状态。IBM 信用公司的例子就是工作流程臃肿化的典型代表。

在过去，IBM 信用公司为客户提供融资服务的时候需要花费大约一周的时间，其中的业务流程是这样的：从现场销售人员到总部办公室人员，从总部办公室人员到信用部，从信用部到经营部，从经营部到核价员，从核价员到办事组，从办事组最后返回到销售人员。如此循环过程中，无论是销售人员，还是顾客都无法知道当前的业务到底进行到哪一个环节，就好像是一个没有窗口和任何提示信息的列车行走在一条陌生的轨道上一样。由于整个流程中缺乏必要的决策者，各级的审核部门往往是例行公事，工作效率低下，严重拖延了服务时间。后来，公司建立了一个“综合办事员”制度，将流程简化为从销售员到综合办事员，再从综合办事员到销售员，整个业务可以在四个小时之内完成。

我们不妨设想一下，如果 IBM 信用公司不能及时调整自己的工

作流程，那么，它最终丧失的可能不仅仅是“信用”。

任何一个企业都会经历从小到大的过程。随着业务的不断拓展，企业的产品、员工、业务都会不断增长，这是企业从“游击队”向“正规军”转化的必由之路。但是，随着企业规模的不断庞大，人员冗余、流程繁杂等问题也会不可避免地滋生出来。为了克服这一弊端，必须建立一套科学、合理的流程。

例如，当员工人数比较少的时候，员工利用上班或者业余时间的沟通就可以把问题解决掉。但是，随着人数的不断增长，单纯依靠沟通已经无法解决所有的问题，而且，传统式的沟通已经变得不再现实。而建立良好的流程便成为必要之举，它可以为员工提供一个可以信赖的依托，让他们有法可依、有章可循。同时，流程也有利于企业各个部门之间的协调与配合，从而使企业不断发展和壮大。

湖南联通公司为我们提供了一个利用流程为契机，提高企业执行力的成功例证。在过去，湖南联通“以文件执行文件、以会议贯彻会议”的现象屡见不鲜，管理拖拉、执行不力的事例随处可见。这不仅使得公司的人心涣散、效率低下，而且严重制约了公司的进一步发展。2003年，汪世昌出任湖南联通公司的总经理后，他一只手狠抓公司通讯业务的发展，另外一只手则集中在公司的流程改进和文化建设上。针对联通公司在湖南发展的实际情况，参照联通总公司的企业文化纲要，他在一次高层会议上提出了“六有”要素，以改进公司的营运流程、强化和提升公司的执行力。所谓“六有”，是指“有目标、有措施、有责任人、有时限、有督促检查、有考核评估”。汪世昌指出，公司各个部门、各个分公司的每项工作的每一个环节必须引入上述“六有”要素，只有这样，公司的管理工作才会形成一个闭合的回路，而不是一个单项、直线、缺乏反馈的单行道；只有这样，公司的流程才会清晰、简化，公司的执行力和竞争



力才会得到提升。

在汪世昌的领导之下，以“六有”要素为核心的流程改造运动在湖南联通公司轰轰烈烈地开展起来。

首先，提出了一切经营管理要以事实为基础的要求。在2004年初的工作会议上，汪世昌与地市分公司管理者代表分别签订了一份“诚信协议”。在协议中，双方一致认可，各级领导在没有经过深入调查研究、不完全了解情况的时候，不能随意表态；在一些重要的、原则性的问题上，杜绝个人拍板的做法；所有的经营管理数据必须以事实为基础；对任何单位和个人，浮夸、虚报数据都将严格按照相关规定进行严厉处罚。以事实为基础、以客观为依据的理念使湖南联通实现了持续、稳定、协调发展，也给企业带来了丰厚的回报。

其次，是将公司的规章、制度、文件落实到实处。汪世昌认为，不应该等到文件放下去之后再监督、执行，而是要在文件发放的时候，甚至是草拟的时候就应该严格遵守“六有”的要求。在拟定、审核和讨论文件的时候，一定要确保所有的文件有明确的执行时限、执行部门、有力的监督和严格的考核；否则就从源头上将文件大胆砍掉，从根本上杜绝“文件满天飞”的现象，这就彻底改变了发文者不经调查研究，不问事情大小，以为发个文件就实现了“责任传递”，有无效果、能否执行不关己事的工作作风。

再次，是优化流程、强化执行。为了在公司内部引进了ISO9000质量认证管理体系，湖南联通公司专门成立了ISO9000办公室，由汪世昌主抓，以创新精神对公司流程进行优化改造，删除了繁文缛节，推动了公司的制度建设和流程再造。汪世昌认为，ISO9000质量认证体系是“六有”建设工作的有力保证和试金石，“六有”要素在公司内部的认可程度有多高、员工对于“六有”要素

的热情有多少，在引入 ISO9000 质量认证体系的时候就可以体现出来。

“六有”要素在湖南联通公司推广一年之后，湖南联通员工感受最深刻的一个变化是，工作效率明显提高了，工作作风日趋严谨、务实，员工和企业的执行力大大提高。在 2004 年第一季度，湖南联通主营业务收入比上年同期增长 11.8%，利润比上年同期增长 16.7%，优化流程、提升执行的战役初战告捷。

湖南联通的成功只是个代表，在许多企业的运作过程中，多半还是依靠一级又一级的领导推动进行的。如果一项工作得不到领导的认同，没有人会愿意接手这项工作，也没有人愿意为它承担责任。这种“领导推进”的现象在企业内部滋生了许多弊病，例如使领导分身暇术，不能把注意力集中在重要的工作上；部门间缺乏沟通，障碍丛生；业务人员的自主能力和创造性得不到锻炼和发挥；内部效率低下、计划无法执行实施等等。要从根本上治疗企业的这些病症；需要将“领导推动”转向“流程推动”，使企业的运作更加流畅和高效。

流程推动包括五个环节和步骤：提炼关键业务流程、确立流程核心内容、确立流程运作部门、规定流程运作时间、明确流程评估标准。

（1）提炼关键业务流程。任何业务中都包含关键业务和非关键业务，在这一点上，“80/20 原理”是我们必须遵循的一项法则。以市场营销为例，要构建一个庞大的营销网络，必须设法提炼出营销的关键业务，这通常与营销计划的制定和完善有关。一般来说，营销关键业务要从根本上体现营销计划的策略思想，这样才能成为日后营销业务活动正确执行的依据。依据“80/20”原理，我们可以化繁为简，抓住业务的关键流程，就等于抓住了主要矛盾，问题也会



迎刃而解了。通过对关键业务流程的设计，我们可以保障整个业务流程的顺利、通畅。

（2）确立流程核心内容。每个业务流程都由许多流程点组成，提炼关键业务流程仅仅是初步确立了关键业务的流向。要保证业务流程的通畅，我们必须明确各个流程点的内容。事实上，确立流程点和流程点内容的过程，就是规范流程运作的过程。因此，在实际工作中，每一个流程点都代表一个具体的业务工作。我们确立流程核心内容的目的正是为了对这些具体工作规范化、统一化，防止在实际工作中理解不一致、做法不协调的局面出现。

（3）确立流程运作部门。一个业务流程可能涉及一个部门，但是更多的情况则是涉及多个部门之间的协作。在后者的情况下，我们应该明确各个部门的角色：哪个部门是主导部门？哪个部门是参与部门？每个部门授予的权限是多大？每个部门应该承担的责任是什么？在描述关键业务流程时，我们必须清晰地回答上述各个问题，这是一个给各部门在业务流程中的职能进行定位的过程。只有各个部门明确了自己的定位和角色，他们才会各司其职，各负其责，不至于出现推诿或者扯皮的现象，也不会出现无人管理的局面，业务流程因此才能通畅运行。

（4）规定流程运作时间。流程的运作时间有两个含义，第一是每个流程点的内容的完成时限是什么；第二是完成这些内容需要的时间有多长。只有把流程运作的时间确立下来，我们才能对运作的结果进行估计和预测，而不会让流程运作永远不着边际地继续下去。

（5）明确流程评估标准。当我们用流程推动代替了领导推动之后，我们就无法用领导点头的方式判断我们是否实现了预期的结果。因此，我们必须使业务流程具有审核或者信息双向流动的职能，以便对业务流程的结果进行评估和反馈，从而保证业务流程的运作效

率和效果。

无人值守，无人监管

“无人值守，无人监管”包含两重涵义，第一重涵义是没有人监督和督促，其结果是员工干好干不好一个样，干与不干一个样，或者是工作责任不明确，监督和督促成为了一句空话；第二重涵义是监督和督促的方法不科学，在员工眼中监督和督促成为了“枷锁”和“控制”。其后果是不仅无法有效地激励员工，而且会严重地挫伤员工的工作热情和工作积极性。

值得注意的是，监督和督促不仅可以用于企业领导和员工之间，而且也可以用于企业高层领导和低层领导之间，甚至是同级领导之间。

在海尔集团内部发生的一次事件可以让我们更加清晰地认识监督和督促的作用。

海尔集团某分公司接到一个客户电话，是海外某个在读博士打过来的，他要求海尔为他的母亲安装一部空调。这位博士特别强调，他的母亲并不认识字，因此，一定要教给他母亲怎样使用空调，这样才能使他放心。同样，他也表示，自己非常相信海尔的服务，因此才特地委托海尔办理这件事情。

接到电话之后，经理小张把这件事情交付给小李办理。小李按照公司的规定在接到订单的当天就给这位老太太安装了空调。他知道这位老太太不识字，特地教给她怎么使用，并看着她演示了一遍之后才离开。

可是，第二天一早，小李就接到老太太的电话，说空调坏了。

小李连忙赶到老太太家中，发现空调并没有坏，而是老太太不



知道怎么关上空调。小李只好把空调的操作再次教给老太太，看到她心领神会，他才放心地离去。

以后几天，小李因为总是放心不下老太太使用空调的情况，就抽出时间打电话询问她的近况。有时候还必须赶到她家里解决她由于健忘而不会操作的问题。

时间很快过去了，转眼就是月底。在月底的销售业绩评比中，小李并没有完成原定的销售指标。按照公司的规定，必须扣发小李的奖金 200 元，扣发经理小张的奖金 1000 元。这种惩罚措施是对是错呢？

是对是错，这与每个公司的企业文化密不可分。海尔集团的企业文化是：真诚到永远。我们不妨看一下，在小李的所作所为上，是否能够体现出“真诚到永远”呢？不能，至少在小李服务这位老太太的时候没有体现出这一点。针对老太太这个特殊用户，针对她健忘、不识字等特点，小李并没有采取有效的措施，而使用户在操作中不断出问题，同时也耽误了自己许多宝贵的时间，这也是影响他销售业绩的一大因素。因此，惩罚小李是应该的，而且是必须的。

那么，惩罚小李的上司小张应该不应该呢？

海尔的企业文化中有一条：下属素质低不是你的责任，但是不能提高下属的素质就是你的责任，这就是海尔集团倡导的“督促”。小李一直在做重复、低效的劳动，而他的上司经理小张却不闻不问，也没有给予及时的督促和指导。他不仅“不能提高下属的素质”，而且在实际工作中也放手不管，造成了无人监督的局面，当然同样该罚。

督促是提高企业执行力的有力保障。正是凭借执行的力量，海尔集团才在公司上下打造出一支团结协作、高效执行的团队。正是凭借执行的力量，海尔集团才相继兼并了 18 家企业并使之扭亏为