

安世民 蔺全录 编著

点击执行力

DIAN JI ZHI XING LI



兰州大学出版社

LANZHOU UNIVERSITY PRESS

点击执行力

安世民 蔺全录 编著

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

点击执行力/安世民, 蔺全录编著. —兰州: 兰州大学出版社, 2006. 8

ISBN 7-311-02874-4

I. 点... II. ①安... ②蔺... III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 101201 号

点 击 执 行 力

安世民 蔺全录 编著

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水南路 222 号 电话: 8912613 邮编: 730000

E-mail: press@onbook.com.cn

<http://www.onbook.com.cn>

兰州大学出版社激光照排中心排版

兰州人民印刷厂印刷

开本: 880×1230 1/32

印张: 6.75

2006 年 8 月第 1 版

2006 年 8 月第 1 次印刷

字数: 242 千字

印数: 1~1000 册

ISBN7-311-02874-4/F·371

定价: 20.00 元

序

看到《点击执行力》这部书稿，首先感到书名很有新意：它关注了一个理论与实践中的热点问题，却又透露出一丝丝的谦虚——想表达自己的思想力量故而“击”，但又因为力量有限而只能“点”。细读书稿，心中豁然开朗，丰富的思想启迪、务实可行的方法介绍，使人受益匪浅。这些思想、方法尽管不全是作者的创新与创造，但科学有效的整理、整合本身就是一种创新的过程。只要整理、整合得有依据、有使用价值，那就是有意义的科研工作。我问安世民、蔺全录两位老师，为什么要写这本书，答曰：“这是我们在一些企业开展培训活动的系统总结。”长期以来，学术研究中理论与实践相互脱节的现象较为严重，而这本书的形成正是对脱节现象的积极改变。安世民、蔺全录两位老师多年从事企业培训工作，积累了较丰富的实践经验；而且近年来蔺全录老师又在学校下属的企业从事领导工作，经营业绩明显。高校教师在从事企业培训及其管理实践的过程中，通过与企业管理者的交流互动，应用企业管理理论系统思考企业战略的贯彻执行问题，体现了一种务实的科研作风。我一贯认为，思维是互补的，生活在信息文化时代，任何人的知识储备都显得很有限，交流互动是个人进步的捷径，也是认识社会、解决问题的重要手段；更为重要的是科研必须服务于实践，立足于解决实际问题。这既是高校发挥自身优势服务社会、实现自身价值的基本途径，也是科学研究工作的本义所在。

2 点击执行力

就《点击执行力》这本书而言，值得肯定的有三个方面：其一，思想完整，纲目精炼。“构建富有特色的执行力文化、不找借口、按原则行动、灵活服从、处理棘手问题、完美执行让自己更优秀、建设高效团队”这些题目，我认为是“点”到了要害和症结，确实找到了提高执行力的关键环节，所以“击”得也就较有力度，而且阐述了一个提高执行力的完整流程，体现了严谨、系统、务实、开放的思路。其二，这本书在理论的阐述中揉进大量案例，以案例印证方法，用方法阐明观点，不仅使内容的可读性和趣味性大大提高，而且大大增强了理论的针对性和可行性，应该说对企业管理者有较高的实用价值。其三，体现了解决实际问题的务实风格。不尚空谈，务实求真，力图为企业管理者提供切实可行、行之有效的方法。这与夸夸其谈，动辄以各种所谓的高深理论来包装自己的浮夸行为形成了鲜明对比，体现了作者务实严谨的治学态度和追求。

当然，执行力是任何组织都存在的客观现实问题，这本书只是对提高企业执行力的指导思想与方法的研究，这也就影响了它所介绍的思想方法的覆盖面。如果能对各种组织的执行力问题进行系统研究，指导意义就更大。但这对作为企业管理者和从事企业管理教学的作者来说，要求过于苛刻。因此我希望他们继续努力，对各种社会组织的执行力进行规范研究，从中寻找、提炼规律性的认识，以便更有效地贯彻科学发展观，把我们的社会建设得更加和谐美好。

夏华林

2006年6月

前 言

费拉尔·凯普在《没有任何借口》一书中写道：

“要完成上级交付的任务就必须具有强有力的执行力”。

“如果没有完美的执行力，就算有再多的创造力也可能没有什么好的成绩”。

“没有任何借口是执行力的表现，这是一种很重要的思想，体现了一个人对自己的职责和使命的态度”。

由此可见，企业要在激烈的市场竞争中有所作为和发展，有效地提高执行力无论是对企业的领导者，还是管理者都是一个非常重要的现实问题。它对预期工作目标的执行结果具有至关重要的影响和制约作用。现在很多企业都已经发现，企业的失败不能再单纯地归结为战略或其他因素，必须从更深的层次进行反思，于是执行力的问题便逐渐浮出水面，呈现在人们的眼前。《财富》杂志认为：只有不到10%的企业战略得到了有效的执行；70%的企业失败的原因不是它们缺乏好的策略，而是缺乏好的执行。比尔·盖茨也认为今后几年企业面临的最大挑战是执行力的。

执行力文化是一门研究如何完成任务的学问。它试图通过专业而认真的剖析，找出完美策略不能有效贯彻的原因和解决方案，从而让“完美蓝图”落地开花。提高执行力是我国企业界面临的严峻难题，有很多企业都严重缺乏执行力和强大的执行精神，但又很茫然：国外的书也读过，也想尽办法去做，为什么始终不见成效？国内以余世维为代表的培训大师的书也认真研读了，脑也洗过了，为什么成效有限呢？其实提高企业的执行力是一项系统而长期的浩大

2 点击执行力

工程，不仅需要人力、物力和财力的投入，还需要耐心和恒心，更需要行之有效的方法！只有企业持续不懈地努力，不断实践、不断总结，才可能有执行力的提高。

近两年，执行力的重要性以及如何提高企业的执行力，学术界和企业界都已经谈得很多，但是一个基本问题似乎被大家忽视了：空谈执行力，将提高执行力的问题设为空中楼阁。本书是理论工作者与企业领导者互动的产物，是为企业提高执行力探索有效方法和可行途径而进行的一番努力。我们经过广泛的学习和大量的企业培训实践，深感在执行力问题上思路清晰、方法可行、持之以恒是最重要的。但说来容易，做起来难，怎么做才是更关键的？为此，我们基于对企业执行力的以下基本认识，整理、归纳提高执行力的有效可行的方法与途径而形成了本书的基本内容。

首先，执行力指的是一种实施能力。这种质的规定性，赋予了执行力两个内容，一是思想方面，即所谓德，表现为精神风貌；二是能力方面，即所谓才，表现为创造力。这两个内容决定了执行力的差别性；而表现在思想和能力上的差别，反映了企业人力资源的质量和效能，并由此决定了企业的发展速度和发展前景。

其次，从执行力的实践角度看，企业发展目标最终要靠企业主体的实践活动来完成，即通过员工的执行能力把企业发展蓝图变成现实。也就是说，执行力是把企业规划变为客观现实的重要载体。

再次，从执行力的作用看，主要表现在：执行力是企业员工素质的综合反映。执行力，说到底是由人的因素决定的。就是说，是由人的精神状态、知识水平、专业技能、实践经验以及协调能力等诸要素构成的。这些构成要素的质量，决定了执行力的强弱。因此，一个执行力强的企业，必然有一支高素质的员工队伍，而具有高素质员工队伍的企业，必定是充满希望的企业。

执行力作为企业的主体实力，反映了企业人力资本的总体状况，它对企业的兴衰成败起着决定性作用，是企业发展的内在动力。从某种意义上说，企业间的竞争，说到底人才的竞争，也就

是企业执行力的竞争。但在企业执行力问题上存在着随意性、简单化、片面化、找借口等误区。决定企业“执行力”的五个因素：一是目标，二是管理者，三是协作，四是员工，五是制度。因此，提高企业执行力的着力点就应该围绕构建执行力文化、不找借口、按原则行动、灵活服从、处理棘手问题、完美执行让自己更优秀、建设高效团队这七个方面进行。认识到这种程度，如何有效地展示这种思想认识，却不是一件容易的事。为此我们搜集了大量案例，穿插在操作方法的介绍中，目的是增强内容的可读性、生动性和通俗性。

我们有明确的目的、强烈的愿望，想为提高企业执行力做一些有益的尝试和积极的努力，但是我们思想的内涵和辐射力很有限，能力也平平。提高执行力靠的是坚持不懈地努力，古人笨鸟先飞的哲理给我们很大的鼓舞和启发，任何事情，只要去做就有可能取得成绩。为此，我们不避愚陋，大胆献丑，期盼专家学者、企业管理者不吝批评指教，以帮助我们更好地进步。

目 录

序 /1

前言 /1

第一章 构建富有特色的执行力文化 /1

- 一、认识执行力文化 /1
- 二、构建执行力文化的重要性 /4
- 三、文化变革的框架 /8
- 四、制度保证 /24
- 五、精神培育 /25
- 六、执行力文化变革的实施 /28
- 七、执行力文化的生根 /30
- 八、领导是关键 /32
- 九、避免误区 /34

第二章 不找借口 /36

- 一、失败者找借口,成功者找方法 /36
- 二、借口的害处 /38
- 三、对工作有害的常见借口 /40
- 四、找借口说明你不想去做 /43
- 五、带着责任感去工作 /44
- 六、有执行力的人的九个特点 /46
- 七、锲而不舍,坚持到底 /55

第三章 按原则行动 /59

- 一、有效下达命令 /59

2 点击执行力

二、制定计划及其进度控制表 /65

三、有效督促 /73

第四章 灵活服从 /79

一、服从的本质 /79

二、突破教条 /83

三、从经验中学习 /89

第五章 处理棘手问题 /97

一、获得关键人员的意见和支持 /97

二、利用政治技巧化解对抗 /113

三、巧妙借助管理压力 /130

第六章 完美执行让自己更优秀 /138

一、尽职尽责地工作 /138

二、负责任：成熟的标志 /148

第七章 建设高效团队 /162

一、团队的基石 /162

二、团队精神 /178

三、高效团队的特征 /182

四、高效团队的建设 /189

后记 /205

第一章 构建富有特色的执行力文化

文化优势代表着竞争优势、效益优势和发展优势，是 21 世纪企业竞争的根本。只有重构企业文化，将执行力作为企业的基因，贯穿于企业文化建设的方方面面，才能打造全新的执行力文化，使文化优势得以保持。执行力文化的建设需要有制度保证、精神培育，更需要领导的示范作用，还要避免步入文化建设的误区，这样才能使执行力文化在企业深深扎下根来。

一、认识执行力文化

要提高企业的执行力，塑造富有执行力的组织，必须在企业内打造全新的执行力文化。事实证明，凡是卓越的企业都建立了强有力的执行力文化，尽管它们的形式、风格不同，但都以提高组织的执行力为核心。认识执行力文化，需要重点掌握以下方面：

（一）执行力文化的共性

执行力文化没有统一的模式，大部分企业都是围绕提高组织的执行力去培育适合本企业的富有特色的文化。多数人认可的执行力文化都表现出以下共性：

1. 把人作为提升执行力的最核心要素，将员工在企业生产经营活动中发挥的积极性和创造性作为提升执行力的关键。因此，执行力文化关注员工的能力和素质，注重对员工的培养和使用，力求做到知人善用、各尽所能。

2 点击执行力

2. 以实现企业的战略目标为出发点和归宿点来培育组织的执行力。在达成战略的各项工作环节都注入执行文化的思想，并围绕战略目标去塑造员工的价值观、工作作风和道德意识。

3. 将文化作为提升执行力的主要动力，加强对组织整体的物质环境和精神环境的管理，创造良好的人文环境；培养员工的集体观念，尊重、关心、爱护、激励员工，创建具有奉献意识的团队精神。

4. 用鼓励员工参与生产经营和管理的方式来提升组织的执行力。通过将组织目标与个人目标统一起来，使组织目标的实现成为员工的自觉行为；重视与员工的沟通、对话，积极引导员工为企业献计献策，发挥主人翁精神，使员工对企业产生归属感、责任感，愿意与企业同发展、共命运。

(二) 执行力文化的特点

执行力文化在实践中，表现出以下特点：

1. 集体性

集体性要求无论是组织的领导，还是组织中的普通员工对执行力文化都有共同的认识，并且要由全体员工共同努力来建设和完善组织的执行力文化。所以，打造执行力文化是全体员工思想观念的提升，是一项集体性的活动，仅靠领导或少数人的努力是不可能建立一种全新文化的。

2. 规范性

执行力文化要求个人利益与组织利益相一致，个人的价值观和道德观念与组织的价值观和道德观念相吻合。当个人与组织产生矛盾时，应当服从组织的规范和要求。

3. 独特性

虽然执行力文化都建立在提高执行力的基础上，但是不同国家、不同企业在形成各自的执行力文化时可能会有不同的外在形式，表现出一种独特性，但究其本质，它们都有核心的价值观和基

本目标——提升执行力，即以核心价值观为思想基础、以企业战略目标为引导来不断提升执行力。

4. 实践性

执行力文化不是几条鼓动人心的口号，也并非随便制定一些规章制度就可以实现。执行力文化必须在实践中不断总结和完善，才能形成适合本企业的执行理念和行为。

（三）执行力文化的作用

企业文化对企业成功发挥着不可估量的作用。在市场竞争中，企业文化可以带动生产力、提高竞争力。通过总结许多失败企业的经验教训，今天绝大多数企业都认识到执行力的重要性，并逐渐把执行力作为一项新的核心竞争力来看待。执行力文化的作用就是将执行力融入每个员工的日常行为习惯中，融入组织构建、战略规划、运营计划、控制体系等一系列管理环节中，为企业发展提供持久的动力。要打造全新的执行力文化，首先要了解什么是执行力文化，即了解执行力文化在企业中的表现形式；其次要把握执行力文化在实践中的特点；最后还要充分认识执行力文化对企业的作用。

海尔被认为是中国最具执行力文化的企业。在海尔，甚至不用与员工交谈，便可感受到他们充满活力的精神世界，平凡而机械的工作始终与远大的目标紧密联系。

今天，海尔的吃“休克鱼”文化；OCE 管理；斜坡球体论；人人是人才，赛马不相马；只有淡季的思想，没有淡季的市场；市场链以及 SBU 已经变成了企业经典文化，而在这些文化中都包含了提升执行力的因子。比如，海尔的“人人是人才，赛马不相马”的理论，力求挖掘每一个员工的优秀品质和潜力，要求在竞争中选拔人才、任用人才，将人才放到最合适的工作岗位上；还有海尔的 SBU，原意是“策略事业单位”，但海尔将其引申为如果每个人都是一个 SBU，那么集团总的战略就会落实到每一个员工，而每一个员工的策略创新又会保证集团战略的实现。在海尔到处可见一条

4 点击执行力

标语：迅速反应，马上行动。这是海尔要求每一位员工必须具备的工作作风。所有这些执行力文化的表现，也正是由于海尔打造了全新的执行力文化，才使它在竞争中保持了持续、强劲的动力，成为中国的一流企业。

二、构建执行力文化的重要性

随着知识经济的发展，企业文化已成为一种强大的力量，它对企业的兴衰成败将发挥越来越重要的作用，甚至是关键作用。在某种意义上讲，21 世纪企业之间的竞争，最根本的是文化的竞争。

任何一家想成功的企业都必须充分认识到企业文化的必要性和不可估量的作用，在市场竞争中依靠文化带动生产力，从而提高竞争力。有文化的企业未必都成功，但没有文化的企业注定不会成功。通用电气前 CEO 韦尔奇说：“文化因素，这才是保持生产力增长的最最终动力，也是没有极限的动力来源。”

从根本上说，企业文化就是企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成，并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是企业理念文化、物质文化和制度文化的复合体。企业文化体现在生产、管理、经营的全过程，从企业的哲学、企业的精神、企业的战略、企业的追求、企业的管理方式、企业的形象以及员工风貌、管理的风格等方面都可以感受和观察到。它在每一个环节、每一个角落，都让我们看到是一种什么样的文化在背后影响着他们的实际生产经营活动。

由此看来，要想让企业不断提高执行力，要想将企业塑造成一个富有执行力的组织，就必须在企业内建立起一种执行力文化。执行力将成为一种新的企业竞争力，也必将成为一个企业发展壮大、立于不败之地的沃土。我们看到在通用电气、IBM 成功的背后，是富于执行力特征的企业文化；而另一些公司失败的根源，则是企业文化中执行力特征的缺失，苹果电脑公司就是其中之一。

(一) 苹果电脑：失利于文化

20 世纪 80 年代曾领导过电脑工业新潮流的苹果电脑已处于崩溃的边缘。1996 年 10 月到 1997 年 3 月，它共亏损 12400 万美元。1997 年初，苹果公司宣布将裁减 1300 名员工。1 月下旬传出苹果公司在寻找买主。由于买方出价太低，谈判破裂。苹果公司于 2 月份召开紧急会议，对领导层进行改组，力求度过难关，继续生存。苹果电脑为何失利，引起人们浓厚的兴趣。有人说是苹果公司的销售策略不对，也有人说是苹果电脑太过于精致化而未能注意服务质量。我们则认为：苹果公司失利，源于文化失调。

苹果公司原有文化的核心是一种鼓励创新、勇于冒险的价值观。自白手起家开始，小小的苹果电脑便在技术领域内引发两次变革，迫使包括 IBM 和微软在内的每一家电脑公司都加入它开启的新潮流。不仅是勇于创新，事实上，苹果公司一直是我行我素，甘冒风险，甚至反主潮流。公司的信条是进行自己的发明创造，不要在乎别人怎么说，一个人可以改变世界。正是这种大无畏精神使公司能够推出令广大用户喜爱的电脑，开鼠标定位器和图像表示法风气之先河。公司也一直以这种独创精神为荣。在其创办初期，公司曾在楼顶悬挂海盗旗，向世人宣称“我就是与众不同”，然而正是这种价值观造就了苹果公司的成功，也预埋了它今日失败的种子。

首先，我行我素的文化必然导致公司的经营指导思想是一种“产品导向”或称“技术导向”，使公司方向与市场需求难以协调。苹果电脑性能优越，使用方便，是世界最易联网的个人计算机。仅就技术而言，可谓无可挑剔。它却是世界上唯一不与 IBM 的 PC 兼容的机型。计算机业发展的大趋势是机算机联网，要求微机兼容。而 IBM 在机算机市场上占有最大的份额，因此苹果机独树一帜的不兼容实际上限制了市场对它的需求，推走了许多潜在顾客。苹果公司拒绝授权其他电脑生产商生产深受欢迎的 MACINTOSH 软件，从而失去了一个拓展市场的绝好机会。与此相反，IBM 却公开 PC

6 点击执行力

机全部设计细节，鼓励软件人员为它编写程序，鼓励其他厂家生产兼容产品，从而大大刺激了人们对 IBM 产品的需求。

其次，这种文化所导致的产品导向和傲慢态度，使苹果公司漠视环境变化，低估竞争对手的实力，经营战术不适应竞争。

再次，“我就是与众不同”的理念导致公司员工崇尚一种个人英雄主义。技术人员与管理人员之间冲突频频。独创精神未成为技术发展的动力，反而加大了合作难度。公司对事物的看法总不能取得一致，无法做出决定，坐失了许多良机。

最后，员工士气不振，人员流动率大大增加。许多极有才华的人，如销售业务主管、财务主管、苹果电脑日本市场经理，都因与总部意见不合而离职。这种人员流动频繁现象是文化不适的一个明显信号。

分析苹果公司失利的原因，我们发现企业文化是一切的根源。苹果公司原有文化的核心——鼓励创新、勇于冒险的价值观本身并没有错误，它是促成苹果公司早期成长的重要因素。苹果公司之所以失利，是因为这种价值观长久以来所滋生的“我行我素”，使得公司在内外部都不能达到和谐一致，从而使公司执行力减弱，并不断走下坡路。苹果公司要想重振当年雄风，就必须变革传统的企业文化，改变员工意识及行为规范，在公司上下达成提高执行力的共识。惟有如此，才能使苹果公司走出泥潭。

不仅是苹果公司如此，随着社会的进步和发展，许多老牌企业的优秀文化传统都表现出了文化不适的病态。这是因为，企业文化必须保持对企业环境的适应性，而企业环境总是在不断变化。因此，再优秀的企业文化也必须不断创新，在 21 世纪，尤其需要重构执行力文化。在这一方面也不乏成功之例，一家台湾企业就曾成功地重塑执行力文化，从而使公司走上了复兴之路。

（二）一家老牌企业的复兴之路

台湾一家拥有悠久历史的大型企业，曾取得过无数辉煌的业

绩。自从1994年以来，公司业绩更是突飞猛进。当然，这一成功在很大程度上应该归功于公司优秀的企业文化建设，正是由于在公司良好氛围下全体员工的积极打拼及各级人员的密切配合，才有了可喜的经营成绩。

在进入新世纪后，公司的发展更是有了雄厚的基础，但公司总经理却发现，一种“病毒”正在侵入公司肌体，公司员工渐渐失去了往日的工作激情，公司内扯皮现象也不断增加，眼看着公司的发展步伐日渐趋缓，总经理陷入了困惑之中。

后来，通过公司人员及时调查，发现部分员工对价值观体系存在不认同及抵触情绪，公司的各种制度也不尽合理。公司领导层经过深入的分析研究，发现这一切的根源在于公司发展初期所确立的企业价值体系已不符合当前的实际状况。因此，迫切需要完善其价值观体系及由此派生的制度体系。

公司根据企业环境状况及其发展趋势对价值观体系做出了调整，检讨、修订公司分配制度及各项管理制度，通过一系列企业文化改革拉近了公司与员工的距离，员工士气也逐渐得到了提高。

这家台湾企业正是由于成功地实现了文化转型，在企业内重构了执行力文化，从而又焕发生机。该企业的实践证明，在企业文化不适应当前发展的时候，改变传统文化，重构执行力文化的重要性。

当然，改变原有的企业文化，重构执行力文化绝非一件小事，需要锲而不舍地努力好几年，而且各环节必须有机配合、协调一致。改变的过程若要成功，就必须结合内外部环境的演变趋势，提出理想的、能取得共识的价值观和信念。为了改变公司的文化，就必须有实例，并不断训练、指示、引导、强化。所有这些环节的哪一个出现了差错，最终都会导致大多数努力的失败。改变公司文化的典型做法是订出“应该有的行为”计划，并且审慎地制定控制的办法。但这种控制通常只有五分钟的热情。在这种改变的初期，通常是召开更多的会议；几个月之后，有人会发现他们花费了太多的