

执行力不是凭空喊出来的，更不是强调出来的，而是管出来的！

提升执行力全新首选培训读本

执行力 是管出来的

打造高效执行力的**58**个关键



吕国荣◎著

融合通用电气、保洁、沃尔玛等全球五百强企业的执行真经
凝聚柳传志、张瑞敏、李嘉诚、王石等精英领袖的执行智慧
打造企业、部门和个人的超一流执行力

 中国纺织出版社

014039231

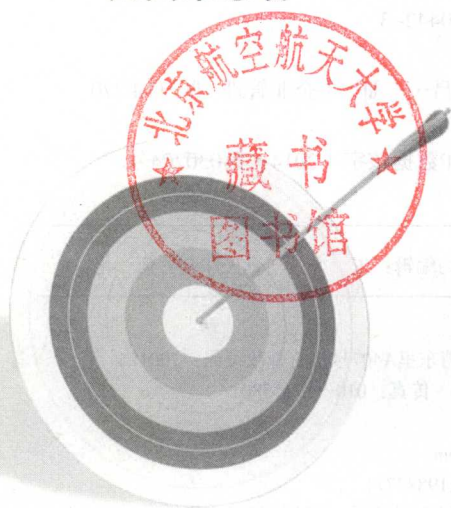
F272
436

要 录 卷 四

执行力 是管出来的

打造高效执行力的58个关键

吕国荣◎著



中国纺织出版社



北航

C1726679

F272
436

108880110

内 容 提 要

本书从企业的实际出发，结合诸多企业的真实案例，从核心竞争力、选用人、激励、授权、细节、创新、速度、领导力、员工培养这九大角度，详细分析并阐述了提升企业和管理者执行力的基本思路及方法，是一本为中国企业量身打造的执行力本土化读本。它能切实帮助企业中高层管理人员了解工作执行的基本理念与流程，提高指导员工更有效执行的能力；同时还能帮助管理者自身提高工作执行力，从而提升整个企业的竞争实力。

图书在版编目（CIP）数据

执行力是管出来的：打造高效执行力的58个关键/吕国荣著. —北京：中国纺织出版社，2014.5
ISBN 978-7-5180-0442-3

I. ①执… II. ①吕… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第030704号

策划编辑：金 彤 特约编辑：朱 方 责任印制：何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—87155894 传真：010—87155801

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

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年5月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：15

字数：180千字 定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言 | FOREWORD

为什么无数的人都有伟大的理想，却只有很少的人能够将它变为现实？

为什么无数的人才华横溢，却只有极少的人能实现抱负？

为什么一项万分紧急的任务，员工行动起来却总是慢慢腾腾，缺乏干劲？

为什么团队成员的个人素质不错，但团队整体执行力却不强？

为什么团队目标制定之后，团队成员不能全力以赴、不折不扣地执行？

为什么无论怎样强调，员工的执行力就是得不到有效提升？

为什么对于上级下达的目标任务，有的人能够不折不扣地完成，而有的人却迟迟不去落实？

为什么具有可行性的企业目标不能如愿变成具体的结果，甚至结果与目标南辕北辙？

为什么一个被企业领导层看好的合作项目完成后的收益不及预期的十分之一？

为什么健全的规章制度和明确的岗位职责无法让企业与组织管理有序，反而形同虚设？

为什么好的思路、好的决策、好的规划会被束之高阁，变成毫无意义的空想和空谈？

为什么企业战略会在实施时不知不觉地变形？

为什么在决策实施的过程中，会出现企业高层、中层与基层人员之间互相扯皮的现象？

为什么企业高层常常觉得有方向没力量，基层有力量没方向？

为什么企业规模在变大，企业利润和市场竞争力却在变小？

为什么无数的公司都拥有伟大的构想，却只有少数公司能够基业长青？

……

其实，这一系列“为什么”的背后都隐含着—一个被忽视的重要现实，那就是——缺乏执行力！

在当今的企业里，执行力的严重缺失已经成为最令企业管理者头疼的事情了。提升执行力已经成为中国企业迫切需要解决的问题！在一次对中国著名企业家和经理人的调查中，当受访者被问到“您认为什么样的问题对于企业经营来说是最为致命的”时，他们几乎无一例外地给出了同样的答案：“缺乏执行力！”

这些企业家和经理人认为：“缺乏执行力是企业最大的梦魇，缺乏执行力是管理中最大的黑洞。”执行就像横阻在计划与结果之间的一道鸿沟，跨得过去就成功，跨不过去就失败。

执行力是企业成败的关键，没有执行力，就没有战斗力，更没有竞争力！执行力的高下决定竞争力的强弱，进而直接影响到企业的生存和发展。

一家企业和组织的成功是要靠高效的执行力来保证的。无论多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划，如果没有严格高效的执行力，最终的结果都会和我们的预期相差甚远，甚至止步于纸上谈兵。

“执行力决定着企业和个人的成败。无论对于企业还是个人，任何成功都必然是执行的成功，任何失败在一定程度上都是执行的失败。”这是被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇最经典的论述之一。

执行力是当今企业家和管理者共同关心和研究的课题，执行力在今

天受到的重视程度远超过此前任何一个历史时期。近些年来，企业管理中关于提高执行力的呼声越来越高，试图提高执行力的举措也越来越多。执行力的强弱已成为一个企业成功与否的关键因素。

我们在大谈如何提高执行力的时候，却很少有人思考：“企业的执行力是从哪里来的？”

有人可能会认为：执行力是喊出来的，执行力是强调出来的……事实上，执行力不是凭空喊出来的，更不是强调出来的，而是管出来的！

那么，执行力是如何管出来的？本书给你提供了详尽的答案：

- 企业核心竞争力是靠高效执行力打造出来的；
- 高效执行力是有执行能力的人干出来的；
- 高效执行力是有效激励激发出来的；
- 高效执行力是合理授权管控出来的；
- 高效执行力是从缜密不疏的细节里打拼出来的；
- 高效执行力是靠开拓创新闯出来的；
- 高效执行力是快速行动落实出来的；
- 高效执行力是靠卓越领导力管出来的；
- 员工的执行力是靠管理者培养和引导出来的。

看了上面的答案后，我们或许能豁然开朗。

“执行力是管出来的”，作为一个优秀的管理者，必须掌握这些答案，并在工作中去践行，以打造企业和员工的卓越执行力。

执行力决定企业的生存和发展，决定企业的兴衰与成败。因为只有被执行的思路才有出路，被执行战略决策才能结出果实。

纵观发展快且好的世界级企业，都是执行力超群的企业。就连比尔·盖茨也坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM前总裁郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及领导能力。”

管理学家保罗·托马斯说：“成功的企业，20%靠策略，80%靠企业各层管理者和员工的执行力。”没有执行力，就没有一切！如何解决企业

执行力、如何打造和提高企业执行力是摆在每一位管理者面前的一项极其重要的任务!

本书从企业的实际出发,结合诸多企业的真实案例,分析和阐述构建执行力、提升企业和管理者的执行力的基本思路和方法,是一本通俗易懂、适合解决中国企业执行问题的本土化读本。它能切实帮助企业董事长、总经理及其他高层管理人员了解工作执行的基本理念与流程,提高执行工作的能力,以便于更好地掌控工作进度与工作质量;同时,还能帮助高、中层管理者、一线员工提升工作执行力,从而提升整个企业的执行力和竞争力。

管理者的执行力决定公司的执行力,个人的执行力则是个人成功的关键!关注执行力就是关注企业和个人的成功!

吕国荣

2014年1月



目录 | CONTENTS

第1章



企业核心竞争力是靠高效执行力打造出来的 /1

1. 高效执行力是企业做大做强的核心武器 /2
2. 没有好的执行力，再好的决策，也只是一个良好的愿望 /5
3. 三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好 /9
4. 战略规划越精练，就越容易被彻底地执行 /11
5. 建立合理的流程是提升执行力的关键 /14
6. 没有执行力文化的企业就没有自觉的执行力 /18
7. 企业的执行力关键在于组织执行力 /21
8. 团队力量决定执行力，好的执行力来自好的团队 /24

第2章



高效执行力是有执行能力的人干出来的 /31

1. 管理者在选聘人员时要着重衡量其执行能力 /32

- 2.让合适的人做合适的事，是提高执行力的重要途径 /35
- 3.一个再好的项目，如果没有合适的人做，最好还是放弃 /39
- 4.用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处 /42
- 5.员工培训，是企业提高执行力的必要投资 /47

第3章



高效执行力是有效激励激发出来的 /51

- 1.没有好的激励机制，就没有好的执行力 /52
- 2.奖励有执行力的员工，是增强企业执行力的有效手段 /58
- 3.奖罚分明，才能有效提高员工的执行力 /62
- 4.妥当处理绩效差的人，让企业的执行流程真正畅通起来 /66
- 5.优胜劣汰制度创造一流的执行力 /70
- 6.唤起员工之间的竞争意识，激发员工强烈的执行欲望 /72
- 7.创造危机，有效激发员工的执行力 /76

第4章



高效执行力是合理授权管控出来的 /81

- 1.变“问题解决者”为有执行力的“管理者” /82
- 2.有效授权，才有良好的执行力 /87
- 3.在执行者背后的是管理者的有效监控手段 /92
- 4.强有力的查核是推进企业执行力的锐利武器 /97

第5章



高效执行力是从缜密不疏的细节里打拼出来的 /101

1. 企业成功与否，关键在于细节的执行力 /102
2. 细节的不等式意味着1%的错误会导致100%的失败 /106
3. “天下大事，必作于细”，细节成就完美执行力 /110
4. 在细节中发现问题、解决问题，提高执行力度 /112
5. 追求细节有多深入、多执着，执行力就有多好 /115

第6章



高效执行力是靠开拓创新闯出来的 /119

1. 没有创新，就没有执行力的提高 /120
2. 确立鼓励员工创新的机制与文化 /123
3. 创新执行是将公司做大的唯一坦途 /126
4. 通过创新执行来不断巩固企业的竞争优势 /129

第7章



高效执行力是快速行动落实出来的 /133

1. 快速行动是决定执行成败的关键 /134
2. 速度第一，完美第二，有速度才有执行力 /140
3. 有效的执行力是企业做到快速反应的保障 /144
4. 接到任务立即执行，一分钟也不拖延 /148
5. 优柔寡断、犹豫不决的人会降低执行效力 /152
6. 打造高效执行力，从“一页备忘录”开始 /156

第8章



高效执行力是靠卓越领导力管出来的 /159

1. 高效执行力是沟通出来的 /160
2. 了解自己的企业及员工是提升执行力的有效途径 /165
3. 树立明确可行的目标，确定执行的方向 /170
4. 执行者扮演正确的执行角色，执行才能成功 /175
5. 领导干部要以身作则，带头执行 /179
6. 讲究实事求是的踏实作风，使执行落到实处 /183
7. 执行评估是有效提升执行力的管理基础 /187
8. 指导力决定执行力，执行力离不开指导力的支撑 /191
9. 通过时间管理提升管理者的执行力 /195

第9章



员工的执行力是靠管理者培养和引导出来的 /199

1. 服从命令听指挥，服从是第一执行力 /200
2. 培养员工健康的执行心态是提高执行力的根本 /203
3. 提高执行力重在端正工作态度 /206
4. 执行力的高低取决于纪律性的高低 /209
5. 一切制度都需要不打折扣的执行 /213
6. 一流的执行要由员工一流的责任感把关 /216
7. 执行要的是结果，而不是“苦劳” /218
8. 鼓励员工勇于挑战“不可能完成”的任务 /221
9. 坚决执行，没有任何借口地完成任务 /225
10. 提升执行力是企业 and 员工的双赢选择 /228

第1章

企业核心竞争力

是靠高效执行力打造出来的

执行力是企业竞争力的核心，是把企业战略转化为经营成果的关键。纵观那些发展快且好的企业，都是执行力超群的企业。就连比尔·盖茨也坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”即使像微软这样一个拥有垄断技术的全球大公司，竟然也认为其核心竞争力并非技术，而在于执行力。可见，执行力对于企业的生存和发展有着怎样重要的作用。

执行力是决定企业成败的一个重要因素，是21世纪构成企业竞争力的重要一环。可以说，核心竞争力就是执行力，没有执行力就没有核心竞争力。提升执行力是构建企业核心竞争力的最有力保障。



1. 高效执行力是企业做大做强的核心武器

没有执行力就没有核心竞争力。关于核心竞争力，我们可以提两个问题：第一，什么是核心竞争力；第二，你的核心竞争力靠什么来保障？答案都是执行力。

——平安保险股份有限公司董事长 马明哲

在当今社会中，执行力对于一个企业的发展是至关重要的。执行力是构成企业核心竞争力的重要组成部分，是决定企业成败的一个重要因素。在激烈的市场竞争中，一个企业的执行力如何，将直接关系到企业的生存和发展，决定企业的兴衰和成败。

保罗·托马斯和大卫·伯恩在《执行力》一书中说：“满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同是做个人电脑，唯有戴尔独占鳌头；都是做超市，唯有沃尔玛雄踞零售业榜首。造成这些不同结果的原因，是各个企业执行力的差异。那些在激烈竞争中能够最终胜出的企业无疑都具有很强的执行力。”

一个好的企业与一个差的企业区别有很多，但最根本的区别在于执行力。绩效好的企业，员工的执行力必定强；绩效差的企业，员工的执行力多数情况下会很弱。如果说企业做大做强有什么秘诀的话，那就是执行力。

事实上也确实如此，执行力的强弱对企业的生存与发展起着决定性作用。无论是名列世界500强的企业，还是一些中小型企业，它们之所以能持续不断

地发展和壮大，就在于它们拥有了较强的执行力。

沃尔玛公司由美国零售业传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州创立。经过50余年的发展，沃尔玛已经成为世界上最大的连锁零售商。目前，沃尔玛在全球开设了近万家商场，员工总数达200多万人，分布在全球27个国家。每周光临沃尔玛的顾客超过2亿人次。

2013年，沃尔玛全球的营业收入达4691.6亿美元，继续蝉联《财富》杂志世界500强企业和“最受尊敬企业”排行榜榜首。

从1962年诞生的乡镇小店，发展成为名列全球500强之首的商业帝国，沃尔玛被称为世界零售业的一大奇迹。那么，这一奇迹究竟是如何发生的呢？是什么管理秘诀成就了沃尔玛零售帝国呢？答案就是卓越的执行力。

当时，零售业在美国早已是成熟的竞争行业，许多人认为这一行业利润很低，几乎无利可图。但是沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿却在这一行业中，以卓越的执行力打造出了自己的核心竞争力，一点一滴拉大了与其他竞争者的差距，培育出了全球最大的连锁零售商。

沃尔玛卓越的执行力具体表现在哪些方面呢？

在商品销售上，沃尔玛利用集中发货仓库，每天为顾客提供物美价廉的商品。另外，沃尔玛还建立了全球卫星联网的资讯管理系统，以加强货品传递与管理。此外，在货品被偷窃造成的损失上，沃尔玛比同行的竞争对手少一个百分点，这为沃尔玛在盈利上提供了可靠的保证。

为了实现其战略目标，沃尔玛加强了对服务细节的培训，并规定员工在工作中加以执行。例如，在沃尔玛，员工要对三米以内的顾客微笑，而且微笑也是有规定的，必须露出八颗牙齿；面对顾客的提问，永远不能说“不知道”；有顾客询问商品在何处时，不管有多忙都要放下手中的工作，领顾客来到他们要找的商品前等。

正是靠着这种执行力，沃尔玛创造了对手无法轻易模仿的核心竞争力，成就了自己的辉煌。

在当前市场竞争日趋激烈的环境中，一些企业在初始条件上其实并没有多大差别，采用的战略也几乎相同，但最终结果却大相径庭：有的企业成为业界翘楚，有的企业却在竞争中销声匿迹。原因何在？关键就在于执行力。采用同



执行力是管出来的

——打造高效执行力的58个关键

样优秀的战略，只有具备强大执行力的企业才可以取胜。

曾有权威人士指出，一个企业的成功，20%靠战略，80%靠执行。显然，执行比战略更重要。当一个企业的战略目标确定之后，执行力就成为决定企业成败的关键性因素。企业与企业过招，比拼的就是执行力。

任何一个成功的企业，其员工都具备超强的执行力。一个成功的企业家曾说：“一个企业想成功，两个因素起着决定性作用，一是高层的决策，二是员工的执行力。只要领导的决策不犯方向性错误，即使战略不是最好，也可以把企业做大做强。”

执行力决定企业的成败，任何企业的成功都必然是执行的成功，任何企业的失败一定程度上都可以说是执行的失败。

企业没有执行力，就没有竞争力。企业执行力说到底就是企业员工的执行力，因为只有全体员工都认识到执行力的重要性，能够将工作认真、有效、准确地做好，才能为企业做大做强提供最有力的保障。

2. 没有好的执行力，再好的决策，也只是一个好的愿望

杰出的策略必须加上杰出的执行才能生效。

——美国企业家 H.格瑞斯特

现实生活中，不乏这样的现象：尽管管理者做出的很多决策无疑是非常正确的，然而企业最终也难逃失败的结局，原因何在？主要是因为决策虽好，但缺乏执行力来保障其落地。

一家啤酒企业因为经营不善濒临破产。被国内一家大型啤酒集团收购后，人们都以为该集团公司要对这个烂摊子进行一次大刀阔斧的改革。可万万没有想到的是，集团公司只派过来一位副总经理、一位总工、一位财务总监。人员还是原来的人员，制度还是原来的制度，只是把各种政策坚定不移地执行下去。结果只用了一年，企业就扭亏为盈，重新焕发出了生机与活力。

为什么在相同的条件下有两个截然不同的结果？原因就是企业的执行力。执行力是企业、组织和个人贯彻落实决策的力度。企业的战略与计划固然重要，但只有执行力才能体现出它们的真正价值，才能保证企业在竞争中取胜。在缺乏执行力的情况下，企业拥有的一切优势都很难体现。没有执行力，企业就失去了长久生存和成功的必要条件。

执行力决定企业的生存力和发展力，决定企业的兴衰与成败。因为只有被



执行的思路才有出路，只有被执行战略决策才能结出果实。

纵观发展快且好的世界级企业，都是执行力超群的企业。就连比尔·盖茨也坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM前总裁郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及领导能力。”

天下企业千千万，成败的决定性因素往往是执行力，因为只有执行力才是真正直接对结果产生作用的力量。只有靠执行力，成功的企业才能更加欣欣向荣，失败的企业才能重焕生机；只有靠执行力，战略才能隆隆推进，崭新的未来才会扑面而来。

播下的是龙种，收获的是跳蚤

20世纪90年代，生产白酒的企业为了占有更多的市场份额，纷纷在促销上大做文章，促销手段花样百出，比如赠送打火机、钥匙扣等一些小玩意儿。

但当所有厂家都这样送时，也就跟没送礼物差不多了。况且时间一久，顾客对这些小玩意儿也很难再感兴趣，试想，一把钥匙扣得用好多年，要那么多有什么用呢；一只普通的打火机，也就一元钱，谁还稀罕啊。那么，送什么才是最有效的呢？

有家白酒厂想到了把钱作为促销的赠品。他们在包装酒时，把1元、2元至300元不等的现金装入包装盒内，并大做广告宣传，说买了某某白酒，就有可能中奖获得现金。这一促销手段果然不同凡响，一时间该酒销量大增。但也出现了不尽如人意的地方：有两个地区的经销处接到投诉，说产品里根本没有现金，那里的消费者从来没有中过奖。消息反馈到厂领导那里，厂领导经过多方调查，发现是那两个地区的经销商擅自拆掉了白酒包装，把里面的现金拿出来。

上面这个真实案例告诉我们：企业即使有了好的策略，如果基层执行者不能坚定、准确、严格地执行，策略一样可能失败。

有一位教授在谈到执行时说道：没有好的执行，而空有好的决策，实施后往往发生目标偏离，甚至陷入“播下的是龙种，收获的是跳蚤”的尴尬境地。