

不懂执行， 就别说你懂管理

BU DONG ZHI XING
JIU BIE SHUO NI DONG GUAN LI

汪园黔 著

本书被教育部电教办列为
“中华优秀传统文化与企业管理”
指定教程

遵循本书的**四**个密码，可以帮助你

摆脱日常琐事的纠缠，迅速实现企业战略目标。

永久性改变你的领导思维和管理方式，
提高工作效率和业绩获得跨越式提升。

改变员工士气低落的窘境，让员工拥有
志昂扬的精神状态。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

不懂执行， 就别说你懂管理

汪园黔 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂执行, 就别说你懂管理 / 汪园黔著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5196 - 6

I. ①不… II. ①汪… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 079199 号

策划编辑 丰虹
责任编辑 丰虹

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 5196 - 6/F · 2139		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2014 年 6 月第 1 版
印 张	13.25	印 次	2014 年 6 月第 1 次印刷
字 数	165 千字	定 价	35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

《不懂执行，就别说你懂管理》

特约顾问

谢怀成	何 萍	钟知法	周智闻	卢智安	谭慧达
袁慧心	金慈念	鲍慧净	韩慧尚	赵慧清	黄爱梅
刘兆东	唐衍义	周刚毅	王智度	王慧悦	赵望窗
陈水根	邢素萍	陈修明	江先贵	沈国志	王立国
彭日升	林长喜	彭新元	吴军豹	周洁萍	姜 娜
彭 媛	季诚金	富 欣	李海燕	邹 涛	公凤英
刘 菲	孙 静	蒋丽萍	靳东胜	曲淑文	晋力群
王贵宝	熊 伟	于俊奇	王秀丽	熊 磊	梁明春
邹金秀	邓永红	龚 娟	骆奕伶	陈苏仙	万凤妹

前 言

传递正能量，分享执行智慧

自从“执行”的概念被引入中国大陆之后，执行力、领导力、影响力等相关理念相继被各行各业的企业领导者所普遍了解与接受。他们开始重视自身的工作对执行所起的作用，并注意到员工个人在企业整体执行中发挥的力量。在这种情况下，“领导第一，员工第二”的观点为许多企业所重视，不少领导在关注客户和市场的同时，也格外重视领导个人对员工队伍的影响。但是，企业领导者所忽视的是，他们往往有可能因此走入误区——只要有了忠诚的客户、能干的下属和富于领导能力的自己，就能迅速提高执行效率。然而，事实并非如此。

实际工作中，执行是一个整体系统的行为。仅仅有客户、员工或者领导等单独层面的提升，是无法直接改变执行效率的。因为不论是员工个人的工作能力，还是领导个人的影响能力，抑或客户贡献的价值，如果缺少对执行过程的关注，都将难以产生实际意义。

因此，如果领导者对执行过程没有从整体出发进行管理，即使企业中拥有大量人才、企业外有广阔的市场和忠诚的客户，也并不等于整个执行系统能够高效运转。相反，不少执行系统因为没有得到整体的管理，经常出现负面问题：或者是企业内部执行层级混乱，或者是领导者个人对执行监管不力，或者是下属员工在执行过程中出工不出力，又或者是执行制度虚有其表，执行流程不够明确……

显然，这些林林总总的问题，带给企业的必然是消极的影响，是对工作业绩的负面打击。而想要解决这些问题，必须要从对执行系统进行提高的智慧密码入手，帮助企业整体执行获得提升，激发正能量。

笔者是国内执行系统方面培训专家中的佼佼者，有着多年在多个行业、多家企业中为执行管理进行咨询、培训的丰富经验。因此，本书可以看作笔者对企业执行智慧的深入总结和分享。在书中，笔者将中外企业打造执行能力的智慧案例一一列举分析，并同执行密码的四个方面进行深入结合，用浅显易懂、平易近人的语言，向有志于提升企业执行效率的读者阐述了具体的方法，提供了有效的帮助。

本书主要从以下四方面带给读者执行智慧的启发：

执行密码一——萧规曹随。针对企业执行能力提高中目前最容易出现的“创新过度”“无所适从”“路径混乱”等问题，详细阐述了企业领导者应该在何种程度上尊重企业现实和过去的运营制度，应该发挥哪些企业历史上已经形成的制度效益，并运用其背后规律，包括新领导如何上任、决策怎样以企业本身价值取向作为前提、如何汲取既有的制度优势，等等。

执行密码二——身体力行。领导者想要提高企业整体的执行力，也不能忽视自身执行力的提高。因此，在本部分，笔者向我们揭示了企业管理者应该如何将自身和组织整体执行效率的提高充分结合，包括如何做好企业的带头人、怎样形成上呼下应的良好局面、怎样运用团队的能力，等等。

执行密码三——精益求精。为了达到提高执行效率的目的，企业领导者必须在执行过程中反复工作、仔细比较，直至找到执行最佳点，确保执行结果最好，包括对执行政策的检查、对执行方案的判断、对

执行途径的检验、对执行细节的专注，等等。

执行密码四——善始善终。通过本部分内容，笔者向读者描述了如何检验执行是否彻底到位，并予以落实的方法。只有利用好善始善终的执行智慧，才能更加一步到位地排除干扰，从而做到高效执行。

总之，本书抓住了组织系统执行效率提高过程中最重要的四大智慧，以企业组织从高层领导者到中层管理者的实际工作应用为平台，帮助领导者提升企业和团队的执行力、促进组织的整体工作效率提升，提供了良好的知识和经验。笔者希望能够通过书中的方法和工具，真正激发企业领导的正能量，充实他们的智慧，确保他们的工作能够跟上企业执行情况的变化，能够抢占先机、带动全局。

本书凸显了内容上的代表性和步骤化，并强调理论和现实的结合、人性化和科学化的结合，是具有前瞻意识同时又紧密结合企业领导工作实际的管理类参考图书。

作为长期在企业执行力提高理论和实践研究队伍中工作的一员，笔者深知执行力效率高低对企业的重要性，更明白企业领导者所肩负的重任、面对的压力。希望通过本书，为更多企业注入新鲜活力，帮助更多领导者卸去思想上和工作上并不需要面对的压力，从而轻装上路，带着满满正能量，踏上企业前行的康庄大道！

作 者

2014 年元月

目录 | CONTENTS

执行密码一 萧规曹随 1

破译执行关键：《史记·曹相国世家》一书中这样记载：“参代何为汉相国，举事无所变更，一遵萧何约束。”意思是说，曹参在萧何死后当上了宰相，但他并没有立刻推翻旧有的制度，而是仍旧实行萧何创立的规章制度。现在多用来比喻按照前任的成规做事，含贬义居多。实际上，古人的理解并不是这样——在新的规章制度没有正式出台前，或者在没有确立比原来更好的制度的前提下，为了保证企业的正常运营和执行的高效，管理者应该忠实地执行原来的制度。事实证明，汉初的休养生息和文景之治的形成都受到“萧规曹随”的影响。因此，这是一条富有高度执行智慧的关键策略，也是一则值得现代领导者学习的执行力佳话。

密码解读 萧规曹随是高效执行的价值取向	2
提升秘密1 新官上任不一定要“另起炉灶”	7
提升秘密2 一切决策以企业的价值取向为前提	13
提升秘密3 汲取前任领导制定的制度优势	19
提升秘密4 生产成本，你浪费不起	25
提升秘密5 营造团结一致、和谐共事的氛围	32

提升秘密6	明确目标，为执行添动力	37
提升秘密7	必要时的制度革新	42
提升秘密8	整理思维的碎片，评估和转变价值取向	48

执行密码二 身体力行 55

破译执行关键：《淮南子·汜论训》中说道：“圣人以身体之。”而《礼记·中庸》也说：“力行近乎仁。”意思是说，在执行过程中，务必要努力实行，亲身体验。古人是聪慧的，他们明白高效的执行力需要各阶层的官员以身作则、身先士卒。毋庸置疑，执行力是管理决策的延续，也是制定决策本身的要求所在。有了决策以后，没有人去执行或执行不力，那么，执行也就失去了应有的意义和价值。

密码解读	身体力行是高效执行的内在要求	56
提升秘密1	到位执行须确保既定战略获得成功	62
提升秘密2	群众看领导，领导带好头	67
提升秘密3	调动“各级组织和细胞”的执行积极性	71
提升秘密4	避免“源头不正、中枢不灵、末梢不动”	77
提升秘密5	形成良好局面——上呼下应、一呼百应	82
提升秘密6	榜样的力量	87
提升秘密7	卓越执行官不做“白日梦”	92
提升秘密8	执行不是一个人的事，你还有团队	98

执行密码三 精益求精 105

破译执行关键：《论语·学而》一书中说道：“《诗》云‘如切如磋，如琢如磨’，其斯之谓与？”宋代朱熹又做了这样的批注：“言治骨角者，

既切之而复磋之；治玉石者，既琢之而复磨之；治之已精，而益求其精也。”古人很清楚，做一件事要想获得最好的效果，就必须精益求精。现代企业又何尝不是呢？每个决策在执行中都会有多个角度、多种方案和多条途径，领导者要做的就是在执行前期、中期、后期，通过仔细比较和甄别，找到执行的最佳结合点，确保执行结果的高效。

密码解读 精益求精是高效执行的根本态度	106
提升秘密1 “如切如磋，如琢如磨”	111
提升秘密2 检查执行政策是否完全到位	116
提升秘密3 判断执行方案是否科学合理	121
提升秘密4 检验执行流程是否简洁畅通	127
提升秘密5 审查执行效果是否明显突出	132
提升秘密6 切忌小满即可	140
提升秘密7 精益求精，贵在细节	147
提升秘密8 效率就是执行的生命	152

执行密码四 善始善终 159

破译执行关键：《庄子·大宗师》中说道：“善妖善老，善始善终。”而《史记·陈丞相世家赞》也说道：“以荣名终，称贤相，岂不善始善终哉？”唐代的魏徵形容得更彻底：“善始者实繁，克终者盖寡。”其实这些古训完全可以作为现代领导者评价执行力好坏的一个重要标准。因为检验执行是否彻底，直接关系到先前的决策和制度是否得以落实。唯有善始善终，才能一步到位地高效执行！

密码解读 善始善终是高效执行的评价标准	160
提升秘密1 热情可以高涨，执行不能打折扣	165

提升秘密 2	小心，“上有政策下有对策”	169
提升秘密 3	履行职责不能有头无尾	174
提升秘密 4	堵上执行的“空子”	178
提升秘密 5	时间不管便是“拖”	183
提升秘密 6	加大监管力度而不是“作秀”	187
提升秘密 7	为制度进行“二次评估”	192
提升秘密 8	帮助团队补“短板”	196

执 行 密 码 一

萧规曹随

破译执行关键：

《史记·曹相国世家》一书中这样记载：“参代何为汉相国，举事无所变更，一遵萧何约束。”意思是说，曹参在萧何死后当上了宰相，但他并没有立刻推翻旧有的制度，而是仍旧实行萧何创立的规章制度。现在多用来比喻按照前任的成规做事，含贬义居多。实际上，古人的理解并不是这样——在新的规章制度没有正式出台前，或者在没有确立比原来更好的制度的前提下，为了保证企业的正常运营和执行的高效，管理者应该忠实地执行原来的制度。事实证明，汉初的休养生息和文景之治的形成都受到“萧规曹随”的影响。因此，这是一条富有高度执行智慧的关键策略，也是一则值得现代领导者学习的执行力佳话。

密码解读

萧规曹随是高效执行的价值取向

一个高效的执行者，在完成他的工作之前，所采取的顺序应该是：准备阶段、执行阶段、总结阶段。可以说，不同的企业、不同的团队，都需要充满主动寻找高价值取向执行过程的领导者，而并非缺乏准备能力和计划精神的员工。而恰恰是因为这样的原因，许多企业的老板都发现，他的下属们——尤其是中层干部——缺少必要的高效价值取向精神，也就因此缺少充分的执行力。

其实，许多企业都在不断地向企业中的领导者和员工灌输执行观念，但这些企业并没有因此就获得一支充满执行精神和高价值执行取向的团队。这种现实问题是可以理解的，不少企业的领导者并不缺乏主动工作精神，更不缺少工作热情，他们缺少的是在接受工作任务以后进行踏实全面准备的能力。这种能力的缺乏，导致在许多环境下，执行工作变成了盲目的主动和“创新”，也就意味着，执行者越是热情，工作效率就越是低下。

下面这则关于执行的寓言可以给我们一定启示：

有位勤劳的伐木工人，他跟随指导自己的师傅工作了数周之后，开始独立工作。他的第一个任务是按照指令去砍伐一百棵树木。接受任务之后，他按照师傅的工作习惯，毫不拖延地投身于工作之中，而且，他每天工作十个小时，比他师傅还要勤奋。然

而，随着工作进行，他发现自己砍伐树木的数量不断减少，经过思考，他觉得，一定是自己投入工作的时间还不够长。于是，他除了吃饭和睡觉之外的时间全都用来砍树，这样，他每天工作的时间长达十二个小时。但即便如此，他每天砍树的数量还是没有能上升，反而不断下降，为此，他陷入了深深的疑惑中。

最终，他决定带着这样的疑惑去找自己的师傅。师傅看了看满脸疲惫的他，又看了看他手中的斧头，似乎明白了什么：“你是不是每天都用这把斧头来执行任务？”工人认真地说道：“是的，没有它我可没办法砍树。”师傅于是接着问道：“那你有没有像我那样，每天去将这把斧头打磨锋利？”工人的回答是：“我每天都在勤奋地工作啊，连砍树的时间都不够用，怎么会有时间去做这些呢？”

听到这里，师傅明白了，他说：“这就是你执行数量每天都在下降的原因。你虽然工作热情很高，但是，你甚至不愿意去进行基本的工具准备，又怎么能提高执行效率呢？”

在企业中，有不少人都和这个伐木工人一样，他们总是忘记在学习前人的时候应该如何进行必要而全面的学习。结果，他们虽然看上去向执行过程投入了大量时间和精力，却大都因为一些小小的准备上的不完善，而最终导致工作目标和方向发生错误，使得工作压力越来越大。这样的领导者，不仅自己无法高效高质地执行好任务，也没有办法带领员工完成执行任务。他们应该知道，在今天激烈的竞争环境下，如果没有走对执行的方向，那么，执行从一开始就注定是失败的。

在企业中，常常会有这样的错误发生：50%的执行过程被改变或打了折扣；30%的执行过程开始是正确的，结果却没有走在正确的道

路上；15%的执行则根本都没有开始；只剩下5%的执行过程是真正完成了工作指令。究其原因，很大一部分在于执行者是不是明白自己应该学会必要的“萧规曹随”。

之所以需要学会正确的“萧规曹随”，其原因也就在于执行者需要打磨好自己手中的“斧头”。此时的“萧规”并非企业前任执行者，或其他成功者个人留下的执行规则，而是真正符合现实需要的规律。

曾经有人说，中国企业界并不缺少策划者、设计者，缺乏的是完美的执行者。这样说并非完全没有道理，即使当以“执行力”、“没有任何借口”之类热词为名的相关管理书籍在市场上大量出现时，也可以发现这样的问题：国内企业界管理所存在的问题，并不仅仅是执行过程中的问题，而是执行方向一开始就产生了方向性的错误，因此那些问题也远远不是执行那么简单，并不是执行所能解决的，更不是一线员工可以解决的。

因此，执行过程只是问题的表象，在执行开始之前是不是能做到遵循正确的规律、利用正确的因素，才是最终决定执行成败的基本点。

之所以这样说，是由执行本身所具备的特点所决定的。

1. “执行”是整个企业组织运行过程中一个运动的过程和状态

执行成功，是组织运行成功的必要条件和过程，但是，执行的成功并不足以决定企业组织运行的成功。一家企业想要获得真正的成功，除了执行，还包括战略规划、总结观察、思考反省等。而正是这些工作，在不同程度上决定了执行过程能不能做到遵循正确的规律、起到正确的效果。因此，如果脱离对现有规律的尊重和遵循，片面地去强调对执行的重视，即使投入了大量热情、时间和精力，最终收获

的也很可能只是越来越下降的工作速度和质量。

2. 在“执行”之前，不少企业管理者和领导者很可能连自己都不清楚，在目前企业的运行模式、环境和目标下，究竟什么样的执行才是真正有效、真正能够产生价值的

也就是说，作为真正负责执行的“曹参”，他们不了解“萧何”制定的规则，也看不清楚他们的领导或前任所曾经观察和领悟到的现实矛盾。由于他们脱离了对现实需要的理解和尊重，也就谈不上理解执行的真正方向，这样的执行无疑是失败的。

结合某些企业的现实来看，这些企业的领导和管理者，经常从他们对工作的主观想法或过往经验出发，规划和制定出工作策略，要求基层员工不折不扣地执行。这样的工作方法并没有顾及企业的实际需要，也没有考虑到企业的发展基础，更谈不上为基层员工着想、考虑他们的感受和思想。最终的结果是，基层执行的创造力和主动力被扼杀的同时，企业应有的执行方向也没有获得尊重和贯彻。

3. 由于企业管理者没有做到正确地“萧规曹随”，而对实际执行过程又缺乏了解

这样，就造成了严重的信息不对称。而基层执行者并没有明确任务的目标本身，但最终却需要承担执行不“得力”的责任。然而，在现代社会多元化思潮和强调个性的背景下，企业中的基层员工对于脱离实际的任务，也必然或多或少地采取抵抗的姿态。对于他们来说，更愿意按照原有的、现实的工作任务来指导自己的执行，从而在不断的执行过程中，从同一个出发点和层面中逐渐了解执行本身的目标和意义。反之，如果强行脱离实际，按照领导者的要求执行，那么，企业员工很可能被看作机械工具——而他们显然不可能做到这一点。

另外，如果不能充分了解“萧规曹随”的含义，那么，执行的设计规划者、企业的组织领导者、决策者、管理者，以及负责执行本身过程的基层员工，相互之间的理解和沟通会从各自的现有利益出发，这样，他们的协作就会大打折扣。更为危险的是，整个企业的执行过程都会和内外部的客观生产运营环境相互脱离，结果，那些原本看起来貌似正确的任务规划，往往在执行过程中走样。

4. 片面地强调执行，只是关注于表面结果，而没有关注执行背后应有的规律

结果像案例中的那位徒弟一样，由此导致的执行过程缺乏应有的弹性和韧性。即使这样的执行团队看起来能够较为快速地执行任务，但实际上，由于没有在执行过程中建立起应有的规律性，组织一旦遇到问题，就会因为对内部规律的忽视而产生问题甚至集体溃败。

例如，国内不少行业中的企业原本发展很好，但其发展速度过快，在很短时间内就会出现问題，逐渐走向过分成熟乃至于老化。出现这种现象很大一部分原因就在于过于看重执行本身，注重执行短期内的结果，想要最快时间内将所有能收获的成功都收获完，甚至想要直接通过短期执行成为行业中的领军人物，将行业利益独享。但是，这些企业偏偏没有看重执行应该遵循的“萧规”，因此，在激烈的竞争下，这些看起来貌似强大的企业，往往都相当脆弱，即使表面上引以为傲的执行，也缺乏可以坚持持久的地方，更难以成为企业的闪光点。

这些关于执行本质特点的现象和研究，证明了国内企业领导者所缺乏的不是对执行的重视，而是对执行科学、系统、规律性的认识，这样的认识并非简单通过某种管理技术就能获取的。想要将执行问题的本质研究透彻，想要获得高效高质的执行，我们必须返回到执行的