

领导的 执行智慧

作为老板，你应该明白：

当今企业成败的关键在于团队合作与团队执行

孙军正◎著

打造
不依赖人的
执行体系

全面解读西点军校“打造不依赖人的执行体系”的秘诀
手把手教你铸就企业尖刀执行团队

苹果、微软、丰田、联想……世界500强企业一直都在用！



中国财政经济出版社

014059071

F272
504

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

领导的 执行智慧

打造不依赖人的执行体系

孙军正◎著



北航

C1746477



中国财政经济出版社

F272
504

150820310

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的执行智慧 / 孙军正著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2014.9
(企业成长力书架)

ISBN 978-7-5095-5559-0

I. ①领… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第159714号

责任编辑: 蔡 宾

责任校对: 徐艳丽

责任印制: 刘春年

版式设计: 盛世纳唐

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15 印张 188 000 字

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5559 - 0 / F · 4498

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

QIYECHEGZHANGLISHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

蔡忠成	陈明亮	陈施宇	陈凯文	付 祥	邓 艳
高子馨	高乃龙	胡兴龙	胡 炬	李 锋	贾扶栋
蒋巍巍	刘逸舟	刘 星	刘峰松	梁长玉	刘明勇
倪 可	欧阳震	任芳进	孙军正	孙 喆	汪园黔
吴 东	吴群学	王乐平	徐 超	徐 伟	殷 祥
杨 平	一品刘	张 持	曾 文	周子人	

主办单位 北京联大文化发展有限公司

www.ldwhbook.cn

自序

打造不依赖能人的执行体系

有一家世界 500 强企业正在招聘高层管理者，其中，9 名优秀的应聘者顺利从数百人中脱颖而出，通过了初试，进入下一步的复试，这一步将由该企业领导者亲自把关面试。

企业领导者详细审阅了这 9 个人的详细资料，感到都很满意。只可惜这次招聘计划只录取 3 个人。为此，企业领导者专门给 9 个人出了这样一道题。

将这 9 个人随机分成了 A、B、C 三组，并指定 A 组的 3 个人去市场做一份关于本市婴儿用品的调查报告；B 组的 3 个人则是做一份关于妇女用品的调查报告；C 组的 3 个人去做老年人用品的市场调查报告。期限是 3 天时间。

企业领导者解释说：“各位都知道，本次要录取的人是从事市场开发相关工作的，所以，你们必须对市场有敏锐的洞察力。之所以让你们调查这几类细分市场，就是想考察各位对一个新领域的适应力。各小组成员必须全力以赴，漂亮地完成任务！为防止大家盲目展开调研，我已经让秘书为每个人都准备了一份相关的资料，请大家临走时自行到我秘书那里去拿取！”

3 天后，9 个人分别把自己的报告递交给了企业领导者。领导者看了看，站起来走向 C 组的 3 个人，分别与之握手并笑着说：“恭喜，你们 3 位被本公司录取了！”

看着大家疑惑的表情，总裁解释道：“请大家打开我让秘书给你们准备的资料，并且互相看一看。”

原来，每个人手中的资料都是不一样的，A组3个人的资料分别是过去、现在和将来的当地婴儿用品市场的分析，其他两组也是如此。

企业领导者说：“C组的3个人做事就很聪明，他们互相借用了对方的资料，从而补充了自己的那份报告，使之更加完整。而A、B两组的6个人却各自行事，抛开了队友，自己做自己的，报告的结果也是个人的分析，完全没有参考队友的报告。我之所以出这样一道题，并不是为了要得到报告上的结果，最主要的目的是想考察各位在执行过程中的团队合作意识。A、B两组失败的原因，就在于没有合作，忽略了队友！要知道，企业的成功不可能靠一个人，纵使那个人再有能耐，团队合作才是高效执行的保障！况且，我们企业的执行体系是不依赖某个能人的，而是依靠团队的力量合作完成。”

美国著名的《华尔街日报》曾经做过一项调查，结果显示，美国公司在招聘企业员工时，最重视的特质正是一个人的团队合作能力和执行能力。

美国西点军校培养了无数杰出的政治家和军事家，其中包括两名美国总统和3700多名将军。第二次世界大战结束后，世界500强企业中，从美国西点军校走出的董事长有1000多名，副董事长有2000多名，进入管理层的人更是数不胜数。

为什么不是其他商学院培养了企业领导人，而是美国西点军校呢？

万科董事长王石说：“我在西点军校只待了两个小时，但一下子就把我两年来思考的问题解决了！如果说90年代万科以SONY为学习的榜样，那么新的世纪，从2003年开始，万科在经营管理方面追求的目标就是西点模式。西点的成员不仅在军队上非常优秀，在美国商界也非常受欢迎。”

释迦牟尼曾问他的弟子：“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，

不知如何作答。释迦牟尼告诉他们：“把它放到大海里。”

举了这么多例子，我要说的就是，不管个人的能力有多强，如果他拒团队千里之外，那么，他就会如被大海抛弃的水滴一样，很快就会“干涸”。个人要想实现自我价值，就必须融入团队这个大家庭。

作为企业领导者，同样也要好好利用团队。更应该明白，企业的发展不是靠个人的英雄主义，而是团队总体的执行力量。如今是一个强调合作的时代，执行过程中的许多任务都需要通过合作来完成，仅靠企业中的个别英雄闯天下的企业越来越没有市场。针对这一问题，我开发了“总裁执行模式”的培训课程，并将其中的精华内容编写成书，总结出一套适合企业领导者及中高层管理者共同学习的执行智慧。本书通过七个章节的内容，深入浅出地为企业人揭示了高效执行的七个方面，即执行环境、执行工具、执行原则、执行方向、执行人才、执行标准、执行战略，在诠释高效执行战术的同时，为您全面解读西点军校打造不依赖能人的执行体系的秘密，从而抛弃个人英雄主义，打造一支卓越的执行铁军！

作者

目 录

第一章 执行环境——构筑执行文化，打造商业人格

一、擦亮双眸，构筑执行环境	003
◎ 人的行为究竟由什么决定?	003
◎ 执行文化为何如此重要?	006
◎ 西点的培训模式成功在哪里?	009
◎ 西点为什么如此强大?	011
◎ 世界 500 强企业为什么优秀?	013
◎ 中国 500 强企业为什么优秀?	016
二、立定决心，打造商业人格	019
◎ 商业人格与团队建设	019
◎ 如何打造商业人格——西点军校军魂塑造的启示	022

第二章 执行工具——确立执行制度，打造执行体系

一、向西点的制度学什么?	027
◎ 企业管理中的四大痛楚	027
◎ 西点的制度执行力	030
二、打造执行体系——3S 西点执行工具	034
◎ S1：事前——计划和责任	034
◎ S2：事中——检查监督	037
◎ S3：事后——公平奖惩	039

第三章 执行原则——锻炼高中基层，打造执行平台

一、狼性原则——培养强大团队的哲学	043
◎ 唤起中国企业的狼性	043
◎ 狼性领导者的四大战略底线	046
◎ 狼性领导者的三大定位	048
◎ 狼性领导者的三大方针	050
◎ 狼性领导者原则：迫使员工进化	053
◎ 领导者常犯的执行七大错误	056
二、中层执行力——西点军校是如何做到“三统一”的？	060
◎ 中层决定成败	060
◎ 中层的角色转化	063
◎ 中层的定位——西点军校的“三统一”	066
◎ 基层执行力——西点军校五大执行要点	069
◎ 西点军校的七大管理法则	073

第四章 执行方向——提升客户价值，打造执行口碑

一、什么是客户价值？	079
◎ 什么是客户价值？	079
◎ 顾客让渡价值	082
二、为什么要做客户价值？	086
◎ 我们的工资是谁发的？	086
◎ 日本雪印的覆灭	088
三、客户价值怎么做	091
◎ 差异化战略提升客户价值	091
◎ 海底捞成功在哪里？	093
◎ 四步让顾客“十分满意”	096

◎ 什么是企业的核心竞争能力?	098
-----------------------	-----

第五章 执行人才——明确三大标准，打造执行人才

一、什么样的人的执行型人才	103
◎ 执行型人才的共同特质	103
◎ 西点执行型领导者的三大特质	106
二、标准 1：百分百责任	109
◎ 什么是负责任?	109
◎ 责任只有百分百	112
三、标准 2：自动自发	116
◎ 比领导者更积极	116
◎ 西点军规：火一般的热情	119
四、标准 3：善于合作	122
◎ 西点军魂塑造：打碎自我，彻底融入团队	122
◎ 执行型人才三大标准	125

第六章 执行标准——实施结果管理，打造执行铁军

一、结果导向——西点人以结果为评价标准	131
◎ 为什么要做结果——结果改变命运	131
◎ 结果与执行：什么是真正的执行?	136
◎ 结果的三个要素：有时间、有价值、可考核	144
◎ 结果的三种假象：态度假象、任务假象、职责假象	148
二、结果管理——西点人如何保证下属达成结果?	152
◎ 为员工定义结果而不是过程	152
◎ 不仅要出结果，还要明确工作的意义	157
◎ 既关心结果，又关心达成结果的人	160

三、结果思维——西点人的执行标准	164
◎ 如何做一个持续提供结果的执行者?	164
◎ 确立外包思维	168
◎ 好结果离不开创新思维	172

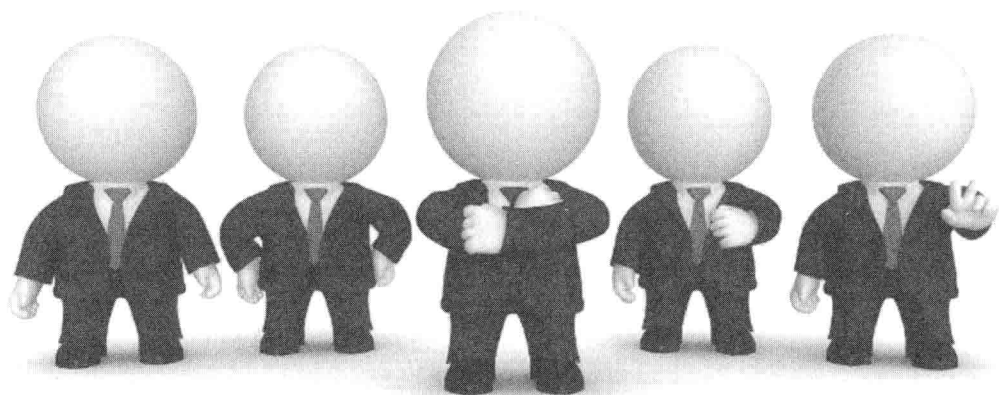
第七章 执行战略——兼顾四大平衡，打造卓越组织

一、人性化与制度化的平衡	179
◎ 人性化的优势与劣势	179
◎ 制度化的优势与劣势	183
◎ 从IBM看制度的建设	187
◎ 从IBM转型看制度实施和精准化	191
二、授权与监督的平衡	194
◎ 监督的意义与原则	194
◎ 工作检查的三个原则	197
◎ 授权的步骤和误区	200
◎ 如何做好奖功罚过这道“是非题”	206
三、责任和权力的平衡	210
◎ 权力不等于权威	210
◎ 有情领导、无情管理、绝情制度	214
四、短期利益与长期目标的平衡	217
◎ 质量方面：价格打折质量不能打折	217
◎ 用人方面：打造学习型组织，不依赖任何一个人	220
◎ 竞争方面：培训就是投资	223

第一章

执行环境

——构筑执行文化，打造商业人格



一、擦亮双眸，构筑执行环境

◎ 人的行为究竟由什么决定？

看得见的和看不见的环境都在改变着我们的行为。

为什么一位修养极好的绅士在纽约地铁站里开枪杀了人，最终却被陪审团从轻发落？

为什么纽约地铁环境被当地警察局改造一番后，纽约市的犯罪率大幅下降？

为什么相同的一个人，在垃圾堆旁就有想随地吐痰的冲动，而当他身在七星级酒店，就没有这种冲动了呢？

答案是——环境影响了人的行为，并且看得见和看不见的环境都在时刻影响、改变着我们的行为。

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗做了这样一个实验。

他找来两辆相同的汽车，将其中一辆停靠在当地的中产阶级社区，将另一

辆停在环境相对杂乱的布朗克斯街区，并把车牌摘掉了，同时把顶棚打开。结果第二天早上，詹巴斗发现停在布朗克斯街区的汽车就被人偷走了。而停在中产阶级社区的那一辆，过了一周也无人问津。后来，詹巴斗用锤子把那辆车的玻璃凿碎了。结果仅仅不到半天，车就被偷了。

根据这个实验，犯罪学家凯琳和政治学家威尔逊提出了一个“破窗理论”。该理论认为，“如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的维修，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。结果在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。”

这个案例足以说明，很大程度上环境可以决定人的行为。例如工作环境：我们的工作环境一般有两种：一种是“硬环境”，包括设备环境、办公环境等；第二种是“软环境”，如说话习惯、工作氛围、企业文化等。很多企业都很注重“硬环境”中的“破窗”，只要“窗户”一出现问题就立刻修理，但却忽视了“软环境”中的“破窗”，如同事之间的紧张关系，企业文化中的“怪现象”，由语言习惯导致的对客户不敬等。

然而，按照“破窗理论”，任何一名企业员工的问题都不简单，任何一个不简单的问题都足以导致企业大环境中的“破窗”出现。而任何一个“破窗”都可能导致员工心态上的变化，最终导致行为的变化。

那么，我们该如何解决这类问题呢？

所谓冰冻三尺，非一日之寒！

大问题的背后往往是若干小问题累积的结果。想要解决问题，不必急于在某个人的身上找原因。

1. 从问题发生的环境找原因

前面我们说过，企业环境通常包括“硬环境”和“软环境”。问题发生时，我们要着重观察企业的软环境，多从团队文化与团队心态上找原因。

很多问题表面上看似是由于某个人才错误导致，但实际上很可能是我们身后的企业制度、文化与员工心态出现了“破窗”，所以才导致问题的出现！

2. 为员工营造一个良好的工作环境

作为企业领导者，一定希望员工越来越好，执行能力越来越强。这就需要领导者为员工营造一个良好的环境。

正如雄鹰适合翱翔在天空，领导者只能与制度化的企业环境共存，而高素质的职业化员工只能在公平、公开、透明的企业环境中生存！

所以，如果你想要雄鹰展翅高飞，关键是要营造出适合雄鹰生存的天空，那就不用担心雄鹰不能高飞。想要成为卓越的领导者，就请营造制度化的企业环境；想要员工素质更高、执行力强，就请营造员工生存的大环境！

在现实中，真正的成长往往是当下里看不见的，而真正对成长构成威胁的“破窗”环境也时刻暗藏在执行过程中的一左一右。任何一家企业出现种种问题的背后，一定是它的执行文化中早已潜伏着尚未发觉的“破窗”。

出现“破窗”并不可怕，可怕的是不知如何将“破窗”修补，进而获得高素质员工、优秀的产品和永远的客户！

管人不如管环境！

为企业构筑一个优良的执行环境，或许是大部分企业领导者亟须攻破的一个难题！

◎ 执行文化为何如此重要？

企业的执行文化影响着员工的信念、价值观以及行为模式，建立起来也需要一段很长的时间。

企业在成立之后，不仅要打造自己的企业文化，还要打造企业的执行文化。唯有如此，企业的组织团队才能成为一个有文化的组织、有信仰的组织、有执行力的组织。

美国通用电气公司的前总裁杰克·韦尔奇曾说过：“执行文化因素，是维持生产力增长的最终动力，也是没有极限的动力来源。”如果在一个企业中，员工既不认同企业的价值观，也不认同企业的执行文化，那么员工们就不会将企业的利益和自己的利益紧密联系在一起，严格按照公司的发展战略和规划去工作，也不能对工作充满积极性和热情。最终结果就是，员工的执行力低下，绩效大幅度降低。

企业的执行文化不是一成不变的，它会随着时间、环境的变化而变化，只是变化的幅度远没有企业中其他环节的变化那么大，而且做出改变的时间会很长。之所以会有这样的特性，是因为企业执行文化是受埋藏在员工心底的、根深蒂固的信仰或价值观影响的，而想要改变这种价值观，是一件非常困难的事情。况且执行文化的建立涉及企业文化的各个方面，任何一个环节出错，都可能导致失败。