

请给我结果

——高效执行力的秘密

对于个人来说，执行力指的是办事的能力；对于团队而言，执行力指的是达成目标的能力；对于学校而言，执行力是校长管理能力的核心体现。校长要时刻关注：请给我结果！

总主编◎张仁贤
主编◎袁愈国



請給我結果

◎ 林建宏 著

「請給我結果」是林建宏在「林建宏的台灣」專欄中，以「請給我結果」為題，針對台灣社會的各項問題，提出具體的建議與批判。本書收錄了林建宏在專欄中，以「請給我結果」為題的專欄文章，內容涵蓋了台灣社會的各項問題，包括政治、經濟、社會、文化、教育、環境等。林建宏在專欄中，以「請給我結果」為題，針對台灣社會的各項問題，提出具體的建議與批判。本書收錄了林建宏在專欄中，以「請給我結果」為題的專欄文章，內容涵蓋了台灣社會的各項問題，包括政治、經濟、社會、文化、教育、環境等。

◎ 林建宏 著



校长的气场丛书 6

请给我结果

——
高效执行力的秘密

总主编 张仁贤
主 编 袁愈国
副主编 郑 辉



世界出版

出版社

图书在版编目(CIP)数据

请给我结果:高效执行力的秘密 / 张仁贤,袁愈国

主编. —北京:世界知识出版社,2013.8

(校长的气场 / 张仁贤主编)

ISBN 978-7-5012-4512-3

I. ①请… II. ①张… ②袁… III. 校长—学校管

理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166800 号

责任编辑
责任出版
责任校对
封面设计

侯奕萌

刘 喆

马莉娜

郝亚娟

书 名

校长的气场丛书

请给我结果——高效执行力的秘密

Qing Gei Wo Jieguo——Gaoxiao Zhixingli De Mimi

总 主 编
主 编

张仁贤

袁愈国

出版发行
地址邮编
网 址
经 销
印 刷
开本印张
字 数
版次印次
标准书号
定 价

世界知识出版社

北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

www.wap1934.com

新华书店

三河市人民印务有限公司

710×960 毫米 1/16 10 印张

149 千字

2013 年 8 月第一版 2013 年 8 月第一次印刷

ISBN 978-7-5012-4512-3

780.00 元(全 12 册)

版权所有 侵权必究



C O N T E N T S

■ 引 言 揭开执行力错综复杂的面纱 / 001

■ 第一章 执行力背后的秘密

执行力 VS 竞争力	/ 005
认识管理中的执行力	/ 012
如何获得高效执行力	/ 016

■ 第二章 准确的定位,最佳执行力

执行力 VS 指导力	/ 026
角色与心态影响执行力	/ 029
合理指导提升执行力	/ 033
统筹全局决定执行力	/ 038

■ 第三章 目标的明确,提升执行力

执行力 VS 目标	/ 051
目标坚定,影响执行力	/ 054
影响力决定执行力	/ 060

■ 第四章 积极的文化,影响执行力

执行力 VS 执行力文化	/ 069
责任到位,影响执行力	/ 073
细节影响大局	/ 077
积极心理影响执行力	/ 082
服从,发展执行力	/ 088

■ 第五章 恰当的方法,决定执行力

执行力 VS 人	/ 097
激发潜力,提升执行力	/ 102
合理授权,影响执行力	/ 108
巧妙培养,巩固执行力	/ 115

■ 第六章 合理的制度,打造执行力

执行力 VS 制度	/ 129
率先垂范,提升执行力	/ 135
人员士气,改变执行力	/ 142
监控监督,确保执行力	/ 148

■ 后 记

引言 揭开执行力错综复杂的面纱

2007年,联想集团正式对外宣布裁减1400名员工。据联想集团人力资源部门相关负责人称,此次调整的目的在于“优化全球供应链、优化销售和营销、优化配置投资和资源”。

闻此消息,业内人士纷纷猜测联想是不是要有什么大动作。然而,倘若我们细细对联想集团人力资源调整的背后原因加以分析,就不难发现,联想之所以裁减人力,其本质是由于成本的压力和市场的压力双向原因,而促使联想进行此次调整的根本原因,当是其企业内部执行力问题。

不单是联想,众多企业在发展过程中,在畅饮着成功的胜利之酒的同时,也都默默地吞下失败的苦果。而在这些企业的发展过程中,他们无一不为企业的发展设计了宏伟的蓝图。是什么让他们在发展的巅峰竟然出现了“滑铁卢”呢?其实,绝大多数失败的原因不是战略不明确,不是计划不周详,而关键的问题在于执行不到位。

如此一来,一个问题就摆在了我们面前:当万事俱备的时候,只欠的东风是什么?答案很明显,那就是执行力。

在实践中,众多管理者不难发现,无论多好的战略规划,无论多好的人员安排和部署,倘若没有执行力,一切皆是空谈。简言之,好的战略计划不如好的执行力!如果没有过硬的执行力,任何宏伟的计划都不过是“纸上谈兵”而已,任何美好的设想不过也是“水中望月”,最终将是一场空。

随着社会竞争的愈演愈烈,不管是个人还是企业,倘若想收获更多的成功,执行力的提高是首要前提。对于个人来说,执行力指的是办事的能力;对于团队而言,执行力指的是战斗力;对于企业而言,执行力是管理者的经



营能力。

如何衡量个人、团队和企业的执行力,如何发展个人、团队和企业的执行力,这是众多管理学家研究的一个重要的课题。这也是为何现在众多企业和企业的管理者都将执行力的培养放在首位的原因。

企业何以获胜?团队何以壮大?个人何以发展?执行力当推第一。企业管理者在经营企业、管理企业的同时,务必要意识到执行力的重要性,须知:

利益是执行的原动力,企业文化是执行的持续动力。

第一章

Chapter-01

执行力背后的秘密





先来看一个案例：

1996年，台湾某电器公司由于受整体经济环境过于低迷、市场过于饱和的影响，该公司营利大幅度降低。同时，全球产业的趋势转向新兴的科技电子信息市场发展，高度成熟的家电业倍感压力。面对未来市场前景未卜的情况、面对企业处于生死存亡的关键时期，1997年，该公司做了一次组织扁平化的改革。为此，该公司从提高公司形象及经营绩效入手，设立了革新小组，对部门进行了调整和组织扁平化。

此次改革的方法是：针对原公司9级人事架构，任务分派不清，存在着多人工作重复的现状，人力资源部门削减了20%经理级以上的主管人员，把原来9级缩减为3个层级，即进行扁平化处理。在扁平化的组织架构指导下，公司初步分为营业本部、电子事业部和家电事业部。事业部之下则设战斗体，事业部设有总经理1名，各战斗体之下设经理和专员。

经此改革后，公司内部减少了中间主管，缩短了决策过程，许多决策可以直接对董事长和总经理负责，办事的效率提高了，总体的生产力也得以提高。

最终，这家公司从白热化的竞争中杀出，而且走出了自己的一条新路，企业的发展重新展现出勃勃生机。

台湾这家公司的成功改革，让自己得以从困境中走出，凭的是是什么？凭的是精简机构。而精简机构的目的是什么？目的是减少人浮于事的局面，提高办事的效率，亦即提高企业及其团队，甚至员工的执行力。

这说明，执行力之于企业可谓重中之重。可以说，执行力决定着企业的竞争力。因此，管理中重要的就是执行力的管理和强化。

执行力 VS 竞争力



执行力是如此重要,那么何为执行力?它对个人、团队和企业发展的重要作用是什么呢?在了解这个重要的问题之前,让我们先来认识一下执行力。

一、认识执行力

实际上,执行力很好理解。君不见,我们每天要做事,而事情做得好的人,执行力就强;反之,事情做得不好的人,我们就可说其执行力差。是不是相当好理解?下面,我们系统地了解执行力。

在管理领域,“执行”对应的英文是“execute”。其含义包括规划和实施二者。概括地说,执行力就是在既定的战略和愿景的前提下,组织对内外部可利用的资源进行综合协调,制定出可行性的战略,并通过有效的执行措施从而最终实现组织目标、达成组织愿景的一种力量。下面,我们将这个概念拆开来理解。

1. 执行力是战略的重要组成部分

诚如上述定义所说,执行力是战略的重要组成部分,它贯穿于组织经营管理的始终。不管是哪种类型的企业,不管是企业的发展计划、企业的发展目标、企业的目标实现,无不需要执行力的配合。倘若离开了执行力,企业任何行动的实施都无法执行。

因此,执行力贯穿于组织经营的始终,它将前期的战略制定,中间的人员分配,后期的实施运营统筹规划,使企业的组织经营有条不紊地进行下去。

理查三世与马钉的故事,可以拿来形象地说明执行力在组织经营中的重要作用:





国王理查三世和他的对手里奇蒙德伯爵亨利要决一死战了，这场战斗将决定谁统治英国。

战斗进行的当天早上，理查派了一个马夫去备好自己最喜欢的战马。

“快点给它钉掌，”马夫对铁匠说，“国王希望骑着它打头阵。”

“你得等等，”铁匠回答，“我前几天给国王全军的马都钉了掌，现在我得找点儿铁片来。”

“我等不及了。”马夫不耐烦地叫道，“国王的敌人正在追进，我们必须在战场上迎击敌兵，有什么你就用什么吧。”

铁匠埋头干活，从一根铁条上弄下四个马掌，把它们砸平、整形，固定在马蹄上，然后开始钉钉子。钉了三个掌后，他发现没有钉子来钉第四个掌了。

“我需要一两个钉子，”他说，“得需要点儿时间砸出两个。”

“我告诉过你等不及了，”马夫急切地说，“我听见军号了，你能不能凑合？”

“我能把马掌钉上，但是不能像其他几个那么牢实。”

“能不能挂住？”马夫问。

“应该能，”铁匠回答，“但我没把握。”

“好吧，就这样，”马夫叫道，“快点，要不然国王会怪罪到咱们俩头上的。”

两军开始交战了，理查国王冲锋陷阵，鞭策士兵迎战敌人。“冲啊，冲啊！”他喊着，率领部队冲向敌阵。远远地，他看见战场另一头几个自己的士兵退却了。如果别人看见他们这样，也会后退的，所以理查策马扬鞭冲向那个缺口，召唤士兵调头战斗。

他还没走到一半，一只马掌掉了，战马跌翻在地，理查也被掀在地上。

国王还没来得及再抓住缰绳，惊恐的马就跳起来逃走了。理查环顾四周，他的士兵们纷纷转身撤退，敌人的军队包围了上来。

他在空中挥舞宝剑，“马！”他喊道，“一匹马，我的国家倾覆就因为这一匹马。”

他没有马骑了，他的军队已经分崩离析，士兵们自顾不暇。不一会儿，敌军俘获了理查，战斗结束了。

这是个企业管理中经常被引用的故事，让我们细细分析执行力对这场战争的影响吧。首先，理查三世进行了前期的战略制定——和他的对手里

奇蒙德伯爵亨利要决一死战,以便自己可以统治英国;其次是中间的人员分配,马夫奉命为国王备马,铁匠奉命为国王的马钉马掌;最后是后期的实施运营,结果马匹失利,国王落马被俘,战略计划失败。

而在此过程中,出问题的环节在哪儿呢?即人员分配。由于马夫办事不力,导致铁匠在缺马钉的情况下,仓促钉马掌。于是最后的环节出了问题。

由此可见,执行力真的是战略的重要组成部分,此言不虚呀。

2. 执行力是团队成员共同努力的体现

无论是何种组织和企业,倘若想达到目标,都需要每一个成员付出自己的力量。所谓“人心齐,泰山移”说的就是这个道理。而众人拾柴的过程,就是执行的过程,是上至最高管理者,下至门卫、保洁人员都要认真对待的工作。在此过程中,每个人的分工虽然不同,但目标是一致的。只有大家在共同目标的指引下,一同努力,最终达成结果,才能称之为执行力强,否则就是没有执行力或执行力不强。

对管理者来说,要想达到具备高效的执行力,让下属将结果拿出来,那一定是一个团队的成功。因此,具有团队精神不仅仅是对员工的要求,更是对管理者的要求。

为此,在执行期间,管理者承担着相当重要的作用。作为领导者,其任务除了高瞻远瞩地谋划构思,进行合理的决策,还要身体力行去组织人员运营,带领自己的团队将计划落到实处,将目标落到实处。这其中就包括挑选得力的下属,让合适的人到适合的位置,跟踪并掌握执行进度,对执行的过程进行监督和评估等。可以说,组织无论大小,领导者的执行力度都不可低估。

只有管理者以自己的能力带动团队,培养了企业团队的精神,方能打造一支执行力强的团队。因此,管理者的风格是影响执行力的一个重要因素。领导率直、公正,勇于承担责任,热情诚恳,就会得到成员的拥护和爱戴,就能提高企业成功的概率。在后面的章节中,我们会展开具体论述。

3. 执行力是一种企业文化

拉里·博西迪说:“执行力必须成为组织文化中的一部分,促使各级领





导者的行为水平得到改进。”这说明了执行力是企业文化不可分割的一部分。

从定义上看,企业文化是指一个企业的组织成员所共享的价值观念、信念和行为规范的总和。一般来说,一个企业的文化是由这家公司创始人所奉行的价值观、行事风格所主导的,后继的领导者在这个基础上随着企业的发展及企业所面临的环境进行相应的变革。因此,企业领导者的价值观及行事风格将对企业的文化产生巨大的影响。可以说,企业是否拥有良好的执行文化折射出企业文化对员工行为的影响。

为此,管理者要营造企业的执行力文化,这也是企业文化建设的一个重要的部分。由于企业是由不同部门和员工组成的,加之存在着个体差异,因而可能会导致思考问题的角度和处理方法上产生巨大差异。因此,只有通过企业文化尤其是“执行”文化的培养,才能将个体“分力”转变为推动企业前进的整体“合力”。纵观国内外的成功企业,其内部无不具有强烈的“执行文化”,它们注重承诺,注重责任,强调结果导向,这都是“执行文化”的具体表现。

关于执行力与企业文化,我们在后面的章节中还会展开,在此不再多谈。

二、执行力 = 核心竞争力

既然知道了什么是执行力,也知道了执行力与企业发展的关系,接下来就涉及一个重要的问题——核心竞争力。要了解核心竞争力,我们就要理解竞争力,以及决定竞争力的因素。

1. 核心竞争力决定企业的发展前途

竞争力,意即参与者双方或多方的一种角逐或比较而体现出来的综合能力。它是一种相对指标,必须通过竞争才能表现出来,笼统地说,竞争力有大有小、或强或弱。它包括多种类型,其中就有企业竞争力和核心竞争力。

企业竞争力是指在竞争性市场条件下,企业通过培育自身资源和能力,获取外部可寻资源,并综合加以利用,在为顾客创造价值的基础上,实现自

身价值的综合性能力;在竞争性的市场中,一个企业所具有的,能够比其他企业更有效地向市场提供产品和服务,并获得赢利和自身发展的综合素质。

核心竞争力是指企业赖以生存和发展的关键要素,它包括“软”的或“硬”的方面,也可能是无形的,不可测量的。

以上二者是鱼与水的关系。对于竞争这条鱼,如果一旦失去了核心竞争力这池水,必将干涸而死。所以,核心竞争力决定着企业的发展前途。

从长远看,企业成败兴衰取决于自身竞争力的强弱,而企业竞争力中最具决定性的因素是企业的核心能力或核心竞争力。这种核心竞争力体现在企业经营管理 and 发展的整个过程中,渗透到企业机体的各个部分和环节,对企业的长期生存和发展具有深刻的影响。培育企业的核心竞争力,事关企业的长期性、全局性竞争优势的构建,决定着企业的持续生存与发展。

(1)从企业战略角度看,核心竞争力为企业制定竞争战略奠定基石,决定了企业有效的战略活动领域。企业是复杂的组织系统,而核心竞争力是构成企业复杂系统的子系统,它是在企业内外部诸多要素的相互作用下,经过长期的发展而形成的。从企业战略角度看,核心竞争力是战略形成中层次最高、最持久的,从而是企业战略的中心主题,它决定了企业有效的战略活动领域。在激烈竞争的市场环境下,企业只有充分了解企业现实和潜在的核心竞争力,并在分析对比竞争对手的核心竞争力的基础上,找准企业竞争优势定位,选择企业目标市场,制定和实施竞争战略才能不断发展。

(2)从企业未来成长角度看,核心竞争力具有打开多种潜在市场、拓展新的行业领域的能力。当企业获得核心竞争力时,要制定经营战略,必须致力于寻找自身核心竞争力,把核心竞争力延伸到力所能及的范围,最终会在各个领域取得成功。

(3)从企业竞争角度看,核心竞争力是企业获得持久竞争优势的源泉,是企业持续发展的生命线。企业的核心竞争力一旦形成,它将影响或支配企业的各要素,并且有效地控制各因素,使企业远离失衡状态,并使企业在市场竞争中保持竞争优势。不过,核心竞争力本身及其构成要素也是处在不停的变化过程中,在不断变化中升级。核心竞争力的升级发展就要求企业本身进行创新,这种创新理念就体现在企业经营管理 and 发展的整个过程





中,渗透到企业机体的各个部分和环节,对企业的长期生存和发展具有深刻的影响。

(4)从企业用户角度看,核心竞争力有助于最大限度地满足用户的根本利益,使用户获得物美价廉的产品。拥有优秀核心能力的企业会形成以客户需求为导向的创新机制,不断把握市场的信息与动态,进行技术创新,更加注重考虑到产品的经济适用性,革新产品功能,降低产品成本,最大限度地满足用户的根本利益。

由此看来,核心竞争力决定着企业发展前途,它对企业的发展起到的是牵一发而动全身的巨大作用。

2. 执行力影响核心竞争力

在小的时候,我们就清楚马路上红、绿灯的含义:红灯停,绿灯行,黄灯等一等。尽管有许多闯红灯的现象,但大多数汽车驾驶员还是相当重视黄灯的,因为他们清楚那黄灯意味着你下一步要采取的相关措施——刹车、踩油门或是打转向。与之相反,相对于红灯是令行禁止,绿灯是畅通无阻,很多的行为是对黄色信号灯感到迟疑或者麻木,最终也正是这个黄色信号灯“酿成”了十字路口或三岔路口 70% 以上的交通事故。而在管理中,企业的执行力就如同黄灯一样。

2001 年,西门子集团在全球手机市场上占据着 13% 的市场份额,是仅次于摩托罗拉和诺基亚的第三大手机生产商。2006 年,西门子集团将手机业务卖给了明基。时间仅仅过去了 5 年,西门子昔日的辉煌已成过眼烟云。

是什么原因导致西门子手机在 5 年之内迅速衰落呢? 其实,分析西门子手机衰败的原因,尽管有机型不多,跟不上时尚潮流,但最重要的是,管理上的死板,这就如同马路上的黄灯,导致其国外分公司(驾驶员)每一次进行价格调整(前行),都要先呈报德国总部审批,不仅贻误商机,更使得各地分公司的工作主动性和积极性受到抑制。而这些问题,实际上暴露了西门子手机业务部门存在着执行力不足的问题。

诚如上面所言,核心竞争力问题一直是管理界争论不休的问题,可谓“仁者见仁,智者见智”。有的人认为技术领先是核心竞争力,有的人认为研发能力强是核心竞争力,也有的人认为营销手段好是核心竞争力,实际上,

这些说法都是片面的。企业真正的核心竞争力应该是它的执行力。随着现代企业竞争的不断加剧,企业如果不能形成强有力的执行力,以便在市场竞争中快速应变,那么企业的生存就令人堪忧。

针对此观点,盛大网络公司总裁唐骏提出自己的观点,他认为,有三种力量决定企业发展,它们分别是商业模式占20%,市场机遇占30%,执行力则占50%。至此,他断言,倘若企业不能拥有较强的执行力,即使抓住了市场机遇,拥有先进的商业模式,眼前经营状况良好,但5年之后也会退出舞台。原因就在于执行力的薄弱成为它致命的弱点,最终会彻底将其击垮。

海信集团总裁周厚健也认为,企业管理中最大的黑洞就是执行力低下,如果缺少执行力,即使是再好的策略也没有价值。因为企业执行力差,最终会削弱干部、员工的斗志,破坏工作氛围,影响企业的整体利益,长此以往,它将会断送企业的发展。

诚如上面所言,当今的众多企业,在发展到一定阶段的时候,在遇到十字路口时,在面对企业发展的一个个红灯或绿灯时,它们有的抓住机遇成功了,有的在危机中沉没、消逝了,更多的则是在徘徊、煎熬、迷茫及困惑中挣扎。很多中国企业习惯了红灯的威严,当然也有勇闯红灯的“先烈”;很多中国企业更适应了政策绿灯的一路呵护,抓住了发展的大好机遇,走向了成功和强大;也有不少企业在绿灯时停车抛锚、“交通肇事”或者败下阵来。但很多中国企业从来没有足够重视过黄色信号灯——企业的执行力,或者说压根儿就没感觉到黄灯的存在和威胁,以为那只是个过渡、是个摆设而已。而实际上,在企业陷于困境或者发展乏力的时候,在战略迷失、执行迷茫、竞争力丧失的阵痛期,在众多中国公司的高管中层频繁发生人事动荡的时候,企业面临的就已经是黄色信号灯了,这时如果不主动踩刹车、不主动转变战略战术以适应市场生存环境的变化,或者该踩刹车的时候你踩了油门、该踩油门的时候你却老想刹车,或者该拐弯的时候你直行、该直行的时候你强行变道转弯,其结果可想而知。因此,导致许多企业最终倒在商场上的,不是来自竞争对手的子弹,而是自己企业的执行力问题。

如今企业竞争的核心就是执行力的竞争,“工欲善其事,必先利其器”,因此,一定要让执行力成为企业核心竞争力。