



突破企业执行瓶颈的有效读本

有效执行的 29个关键

陆炳霖·编著

关注执行就是关注行动；关注执行就是关注工作质量；关注执行就是关注跨部门运作；关注执行就是关注企业和个人的成功！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



有效执行的 29个关键

关注执行就是关注行动；关注执行就是关注工作质量；关注执行就是关注跨部门运作；关注执行就是关注企业和个人的成功！



当领导者把精力全部投入到战略制定和远景规划上，而收获的却是糟糕的业绩时；当企业的管理层都笃信“只要授权得当，管理工作绝对是件轻松的事”，并身体力行，但却一败涂地时……我们发现：没有执行力，一切卓越的方案都只是空谈。本书系统介绍了构建执行力文化的思路和方法，能够为管理者、员工提升执行力提供借鉴。

图书在版编目 (CIP) 数据

有效执行的 29 个关键/陆炳霖编著. - 北京: 机械工业出版社, 2004. 4

ISBN 7-111-14206-3

I. 有… II. 陆… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022166 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 版式设计: 耿文国 责任校对: 王再华
封面设计: 沈秋红 责任印刷: 洪汉军

三河市宏达印刷有限公司 · 新华书店北京发行所发行

2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 10 印张 · 150 千字

0 001 - 8 000 册

定价: 29.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



前言

当领导者把精力全部投入到战略制定和远景规划上,而收获的却是糟糕的业绩时;当企业的各层管理者都笃信“只要授权得当,管理工作绝对是件轻松的事”并身体力行,但最终却一败涂地时,我们不得不重新思考对于企业来说最重要的是什么。

战略是重要的,它意味着全新的飞跃;远景规划是重要的,它指明了企业奋斗的方向;授权也是重要的,它保证了企业的正常运转……但我们发现,要想使这些重要因素发挥作用,必须依靠执行。没有执行力,所有卓越的方案都只是空谈,所有完美的计划都只是幻想。

在全球化的今天,企业将面临着越来越严峻的挑战,要想在竞争中保持优势,就必须重视执行,提高企业的执行力。执行力决定着企业的兴衰成败。

实际上,执行并非管理者想象的那么简单,它是一项系统工程,几乎涉及企业经营管理的方方面面。正如美国哈佛大学管理专家基凯尔所说:“旧模式的企业管理方法已经严重地缺乏时代的节拍性,它们过于封闭的观念和运行方式已经不能适应越来越开放的全球市场化经济。因此,如果站在新的高度,采用全方位的新思维,重新开始执行企业的经营方案,无异于全面的挑战。”



向执行型企业转变是困难的,其难点在于怎样将企业内部三个核心流程——人员、战略、运营结合起来——而在传统企业中三个流程是彼此分隔的。本书从执行的角度出发,详细地论证了怎样构建有利于执行的人员流程、战略流程和运营流程,又怎样使三者有机地结合起来,形成一个循环着的圆,使企业的执行力得到全面提高。

构建执行力组织的另一个关键点是改变领导者的态度。在向执行型企业转变的过程中,领导者如何进行角色转变,也是本书的重要内容,目的是帮助领导者将工作重点转移到执行上来,运用执行思维去解决企业所遇到的问题,最终建立执行文化。

本书并非一本工具书,而是阐述一种思路和方法。因为执行本身并不是一个环节或者片断,而是一整套具体的行为和技术,它能帮助企业在任何情况下建立和维系自身的竞争优势。希望本书能够帮助更多的领导者消除对执行的误解,也希望更多的企业在本书的帮助下更快地拥有卓越的执行力。

编者



目 录

前言

1 建立以执行力为重点的薪酬和奖惩制度	1
2 人员的选聘需以其执行力为重点	7
3 有效执行需要人们关注具体问题	13
4 人力资源部门必须以执行的结果为导向	18
5 有效的战略必须由执行者作出	23
6 让合适的人做合适的事	28
7 建立一种着眼于未来的人员流程	33
8 有效执行要求妥善处理绩效差的人	39
9 在组织中建立执行文化是企业成功的关键	44
10 执行型领导必须了解自己的企业和员工	49
11 培训，以提高员工的执行力为重点	55
12 企业要有执行力，管理队伍必须首先具有执行力	60
13 必须把执行当作一个系统问题来看	66
14 设定明确的目标及其优先顺序是有效执行的关键	70
15 扫清执行障碍，建立一种及时跟进制度	77



16 一项战略必须能精简到一页纸上.....	83
17 建立一条执行型领导者的培养通道.....	87
18 制定战略时要有风险意识.....	93
19 实行着眼于执行力的绩效管理.....	99
20 对战略计划进行评估.....	104
21 沟通是有效执行不可或缺的要素.....	109
22 领导者必须全身心投入到公司的日常运营中.....	114
23 组织中的每个人都要深入理解和实践“执行”这门学问.....	120
24 把事实真相作为执行的基础.....	125
25 必须对运营流程给予足够的关注.....	131
26 把运营计划建立在合理的假设上.....	136
27 运营计划必须是具体的、可执行的.....	141
28 当危机发生时尽快修改运营计划.....	146
29 季度评估是运营计划有效执行的保证.....	151



建立以执行力为重 点的薪酬和奖惩制度

企业执行力的提高关键靠员工，只有员工积极努力地做好本职工作，战略计划才有可能得到执行。但要让员工做好工作并且多做工作并非易事，这要求企业必须具有公平合理的薪酬和奖惩体系。

每一位员工都渴望受到重视、渴望成功、渴望得到企业公正的待遇。如果企业的激励措施是不公平的，员工就会感到气愤和失望，就会对工作失去热情，甚至会选择离开。所以，公司若想留住员工特别是优秀的员工，就必须使激励的手段公平、有效，从而提高员工的满意度和进取心，进而从整体上提高企业绩效水平和执行力。

以薪酬来激励员工

“钱不是万能的，但没有钱却是万万不能的。”这句时髦而又略显俗气的话，似乎已经成为世人对金钱的经典看法。

薪酬对员工而言是极为重要的，是对员工努力工作的肯定和报偿。在员工心目中，薪酬不仅仅是自己劳动所得，它在某种程度上还代表着员工自身的价值，代表着企业对员工个人能力、品行和发展前景的一种评价。

薪酬在很大程度上影响着每一个人的情绪、积极性和能力的发挥。所以，薪酬对激励员工，提高企业的执行力，有着不可低估的作用。

首先，薪酬对于员工的行为有某种潜在的影响。一般来说，一个人工作

干得出色，受赏识、发展潜力大，拿的薪水就高；反之，工作没干好，不受上司重视，薪水自然也低。可见，薪水的高低在一定程度上代表了一个人能力的高低，这已得到人们的普遍认同。

薪酬的激励并非单纯的金钱激励，它还隐含着成就的激励、地位的激励等。管理者如果能够灵活把握和用好薪酬这根激励指挥棒，就可以极大地调动员工的工作热情和高昂的士气。而员工工作热情 and 士气的提高对于战略或计划的有效执行又具有推动作用。

在众多的著名公司中，林肯公司的薪酬政策是独一无二的。它们将薪酬政策概括为三个部分：一是实行计件工资制；二是年终发给员工一笔超过个人全年基本工资的红利；三是保证全部员工就业，不解雇员工。

实行计件工资，多劳多得。努力肯干的员工，即使他能赚得两倍或三倍于正常工资的钱，公司也不会找各种借口克扣。但员工必须保证自己的工作质量，公司对达不到质量标准的工作不仅不付给报酬，而且还要进行处罚。

红利是按员工的“功劳分”发给的。“功劳分”变动很大，可以在低分 45 分一直到高分 160 分之间变动。“功劳分”是对员工在工作中功劳大小的评价，每半年评定一次，评定的内容为：质量、产量、计划性和协调等。

自 1945 年以来，平均红利最低年度为平均工资的 78%，最高年度为年工资的 129%。1974 年，全公司红利总额为 2600 万美元，每个员工平均为 10700 美元，为平均年工资的 90%。

由于员工们害怕失业，因此有可能不热心于技术改进，甚至反对效率的提高。为了克服这些不利于员工之间公平竞争的消极因素，林肯公司在 1951 年试行保证全部员工就业、不解雇员工的制度。这项制度规定，在公司工作两年以上的员工，公司就要保证他的就业机会，不予解雇。

从林肯公司的例子中可以看出，薪酬对激励员工积极做好本职工作，提高员工自身的执行力，进而促进企业有效执行的实现，有着不可低估的作用。

那么，什么样的薪酬才能真正起到提高员工执行力的作用呢？

实践中，在各级职务的薪酬水准上，适当拉开差距，可体现薪酬的激励



作用，从而提高员工的工作热情，使其为战略或计划的执行作出更大的贡献。比如，从事危险性工作的员工，薪酬可高于在舒适、安全环境中工作的员工，这既是一种补偿，也是一种鼓励和安慰。

今天，许多公司采用了“高弹性模式”的薪酬制度。即员工在某段时间内绩效高，则薪酬高；反之，则薪酬低。在某种情况下，因某些原因，员工的积极性降低，导致工作效率降低，公司就支付较低的薪酬，从而大大加大绩效在薪酬中的比重，有效地激励员工。事实证明，这是一种高效益的薪酬激励模式。

当然，薪酬只有建立在公平的基础上才能真正起到激励作用。若公司内出现同工不同酬的现象，那么，薪酬不是在激发人的工作积极性，而是激发人的愤愤不平，结果不科学的薪酬体系也许会成为一系列潜在问题的引爆点，其负面效应会影响企业正常工作的进行。

奖励最具执行力的员工

奖励是改变员工行为的又一有效工具。要想使员工积极努力地执行工作，就必须奖励那些重视执行、具有较强执行力的人。只有对最具执行力的员工予以奖励，员工才会积极提高自己的执行力。

员工的业绩在很大程度上体现了这个人的执行能力。只有执行能力强的人才有可能取得优秀的业绩。所以，对高绩效的员工予以奖励可以激励员工提高执行力，进而增强整个企业的执行力。

给优秀员工以奖励，其方法和形式是多种多样的。在通用电气公司，奖励优秀员工的方法是给他们发放股票期权。起初，通用电气公司只给200个优秀员工发放过股票期权；到1999年时，受到这种奖励的优秀员工数达到了28000人。

美国管理学家及“目标管理”理论创始人彼得·德鲁克认为，要调动员工的积极性，最重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从



工作的完成中享受到一种满足感。这样，员工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也就达到了，事业与人性两个方面得到了统一。IBM公司就是这么做的。

IBM公司为了充分调动员工的积极性，采取了多种奖励办法，既有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。

例如，该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前85%以内的销售人员举行隆重的庆祝活动。公司里所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前三%的销售人员还会荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很讲究，譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。

有一个曾获得过“埃米”金像奖的电影制片人参加了该俱乐部1984年的“金圈奖”颁奖活动，他说IBM组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。

当然，对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说，就更能增加荣誉感，有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾20次被评选进入“100%俱乐部”。

此外，在颁奖活动期间，还要放映获奖者本人及其家庭的录像片，让人们更了解获奖者的生活，并且把这种荣誉感带给获奖者的家人。

颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘，特别应指出的是，公司的高级领导自始至终参加，这更激起人们的热情。

此外，该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定，以调动员工的积极性和增加公司的凝聚力。有一个员工的

企业必须保证那些得到奖励的人都是真正具有执行力的人，而不是那些表面上看起来很认真而实际上却什么都做不了的人。



业务名片上有一面蓝颜色镶金边的盾牌，这是他25年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字：“国际商用机器公司。25年忠实的服务。”

这就巧妙地告诉你，公司感谢你25年来的努力工作。员工拿着这张名片，可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

用这种荣誉来奖励优秀员工，有时比物质奖励的作用更大，因为荣誉在员工的心目中，激起的感情波澜是巨大无比的。

许多有执行力的领导，在奖励优秀员工时，都将奖励与员工的业绩挂钩，以此来激励最优秀的人才，激发他们的积极性和创造性，为公司作出更大的贡献。

奖罚分明，才能有效执行

通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇曾说：“我力图确保在每一天的经营中，最有效率的人得到最好的待遇；同时，我们必须察看那些绩效最差的人，并给予一定的处罚。”

在一家公司里，有一个缺乏工作热情的员工，但他非常会伪装，总是在经理面前装成一副认真卖命的样子，让经理觉得他很有上进心，他通过蒙蔽的手法获得了经理对他的赞赏。实际上，他的工作做得一塌糊涂。因此，当经理对他赞赏有加时，引起了公司里其他员工的不满。

作为一个管理者，奖罚一定要分明，如果奖罚不分明，其后果是相当糟的。

其一，会打击员工的积极性。如果一个管理者奖励了一个不该奖励的员工，而把应该奖励的忽略了。把优秀的员工晾在一边不管不问，这会严重挫伤他们的积极性，并且使人们形成在这个公司出色地工作还不如投机取巧的想法。

其二，奖罚不明会失掉公司的优秀人才。在一家小型炼油厂里，有个肯钻研的小伙子，他通过多年的实践经验并通过理论摸索，总结出了一套改进设备以提高出油率的先进方法，他把这个方案提交给这家炼油厂的经理，经



理却不屑一顾，并对他说：“我招你来是为我做事，不是叫你去干那些不三不四的事，这样不是耽误我的事吗？回去后给我好好干活！”

按理，经理应该提倡技术革新，对从事技术革新并作出成绩的下属要大加赞扬并且予以奖励。而这个经理不但没有给作出技改成绩的下属以奖励，反而把他臭骂了一顿，致使那个员工回去之后，愤而离开，转投到另一家炼油厂去了。

奖罚只是一种管理手段，**奖罚分明会起到非常积极的效果**。如果没有把握做到奖罚分明，还不如不奖不罚，因为奖罚不明所引起的不良后果远比不奖不罚大得多。

员工是企业中最为重要的资源，如果企业不能建立起科学合理的薪酬体系和奖惩制度，那么企业就休想保住人力资源。而没有人才，没有与企业荣辱与共、不弃不离的人才，有效执行从何谈起？

企业的执行力是由员工的执行力决定的。只有员工积极提高自己的执行力，企业的执行力才会提高，而要想激励员工提高执行力，企业必须建立起以执行力为重点的薪酬和奖罚制度。



人员的选聘需以其 执行力为重点

很多企业在选聘人员时只考虑其专业能力，甚至只关心他的学历、培训经验，而不考查他是否具有务实的精神和执行的品质，于是这样的情况就不可避免了：聘用一段时间之后，企业发现自己精心挑选的人才除了夸夸其谈以外，什么也干不了。显然他们只会阻碍企业执行力的提高。所以，企业在选聘人员时要着重衡量其执行能力，这样才不会只招聘回一些空想家。

从外部招聘，引进具有执行力的人才

一个执行型企业在招聘人才时，绝不含含糊糊，更不将就凑合，而是对人员进行严格的选拔，重点考察其执行能力，没有务实精神的应聘者即使其他条件再好也不会被录取。

为了获取优秀的人力资源，不少公司设立了专职的招聘机构，常年为公司招聘人才。

企业招聘人才的方式有很多，比如通过考试选拔人才，通过他人推荐人才，或者委托猎头公司去发现合适的人才。无论通过何种方式寻找人才，都需对其执行能力进行测试。

大多数企业在选聘人才时都采用笔试和面试相结合的方法。笔试考核反映的情况较为真实，也比较客观，可以有效地测量出应聘者的基本知识、专业知识、综合分析能力、表达能力。但是不能全面地考查应聘者的工作态度、



品质修养以及管理能力、口头表达能力和操作技能等。所以，不能单凭笔试成绩决定聘用哪些人员，还应对他们进行面试，这样才能更好地了解他们。

但传统的面试很难识别应聘者的有效执行能力的高低，浅显和仓促地交谈很可能使那些擅长夸夸其谈者钻了空子。所以，有时在面试中令你很满意的人未必是你真正需要的人，而那些表现得不尽如人意者可能正是你在寻找的人才。

在面试中，应该深入交谈。你可以直截了当地提出问题，诸如“请谈谈你以前所在公司的情况”、“你在原来公司的最大成就是什么”及“如果出现某种情况你会如何处理”等。通过交谈，你不仅会了解到应聘者曾在哪家公司的哪个部门工作过，更重要的是了解他以往的工作成绩和工作能力。

面试时，一定要探知到应聘者有没有强烈渴望成功的愿望。这一点很重要，**一个渴望成功的人，才能有很好的执行能力**，因为他要成功，就得作出而不是说出骄人的业绩来。

面试以后，公司应通过一些途径去了解面试者所描述的情况是否真实，并根据掌握的信息，综合地判断出他是否真正具有执行能力。

很多优秀的企业都有一整套聘用人才的方案，分解不同的步骤，设计各种题目，解读原来的公司，或通过团队游戏来甄别人才。这些方案使公司在作出人才招聘方案时更加慎重，对人才的考查更加全面。

思科系统公司成立于1984年，总部设在加州圣荷塞，是一家典型的硅谷模式的高科技公司。思科创业资本是高技术专利，公司发展神速，聚集了大量的高科技人才。2000年，思科公司被《财富》杂志列为美国最佳工作场所第4名。

选聘人员时只考虑其学历和经验是远远不够的，最关键的是考查他是否具有务实精神和执行品质。如果不对其执行力进行衡量，那只会招回空想家。



思科公司的成功很大部分源于招纳人才的独到之处。他们的理念是：“我们永远在雇人，对优秀人才思科永远有兴趣。”思科的招聘广告里就这样写着：公司的大门始终对优秀人才敞开。

思科在招聘过程中，并不看重表面，而是十分注意人的潜在素质和能力。他们尤其看重应聘者的品质：优秀的合作和团队精神，良好的表达交流能力，出色的分析能力、创造能力和领导才能等等。

思科系统公司对应聘者严格把关。到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致经过是首先挑选简历，然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈，一个应聘者进入思科一般最少要跟5个人交谈。任何职务都要经过这个过程，这保证了全面了解和各方面的认同。

在思科，每一名员工都是一个单兵作战的单位。所以招聘时，除了有专业条件的要求外，思科还要求应聘者有领导的特质。例如，思科的系统工程师，不是简单作产品规划，工程师可能到客户那里去作报告，需较好的表达能力。所以，思科在招聘时考虑应聘者的综合素质，需要有领导的特质和专业精神，对工作的需要和客户的需要都要有敏锐的反应。

思科与客户建立的是一种长久的关系，这就需要员工能够感觉到客户的需要。所以对敏感度和成熟度的考查也是招聘的重要内容。即使是行政人员也是如此，因为行政部门需要为其他部门提供好的服务。

思科要求员工能够很快独挡一面，这是思科的发展速度决定的。所以，思科对应届毕业生聘用得比较少。思科从1999年开始在一些大学设立了虚拟的网络学院。通过提供一些设备和课程，让学生熟悉Internet环境，而且对学生有一个笔试的CCNA认证，让学生对Internet有个基本的了解。思科在过了这一关的学生中挑选一些人做见习员工。另外，思科也在学校开始一些助理工程师的培养，这些学生经过半年到一年的培养，将成为思科正式的工程师。

思科招聘程序的严格是非常出名的，提交上来的简历要经过审核和电话过滤，通过这两关的人还要经过5~8次面试。同时，思科还对招聘人员进



行全面的培训,让招聘者保持敏感度和面谈技巧。在面试过程中,应聘者需要通过很多项目的交谈——大部分是涉及具体工作的,以此考查应聘者的执行能力。每个负责招聘的人有一份面谈记录,每个人与应聘者面谈后形成一个评价。思科用的是全体通过制,例如在 8 个负责招聘的人中,如果有一个人说 NO,那么应聘者就没有机会被录用。

正因为如此严格,思科公司才得以保持公司的卓越的执行力——这是相当困难的,因为思科每年的增长速度是 60%,这意味着公司每年要招聘上百名员工——但思科做到了。

在企业内部挖掘,提拔具有务实精神的人才

从企业内部挖掘、提拔,也是获得所需人才的重要途径之一。但需要注意的是,只有那些重视执行、有务实精神的人才能得到提拔。这就要求领导人对企业的每一个员工工作调查。

很多企业的领导者总抱怨自己公司内没有可用的人才,所以不得不去企业外招聘。但在执行型企业里,领导者从来没有这种感觉,相反内部挖掘是他们更常用的寻求人才的做法。是执行型企业里人才济济而其他企业只有庸才吗?并非如此,问题的关键不在员工身上,而取决于领导者。执行型领导者在了解员工上投入了很大的精力,而其他企业的领导者却不屑于这样做。其实如果领导者对所有员工的技能、经验、期望和抱负有所了解的话,就会惊讶地发现,原来自己的企业里有很多被大材小用或未受重用的人才。

企业家罗伯特·汤森在《企业上层》一书中说:“大多数经营者抱怨企业缺乏人才,所以到外面招人进来占据关键职位。这简直就是糊涂透顶!我采用的是‘50%原则’。在公司内部找一个有成功记录(在任何领域)、有心做这份工作的人。如果他看起来符合你 50% 的条件,就把这个工作给他。”

许多企业就是通过内部调职系统来为自己提供合适的人才的。内部提升不但为企业减少了从外部招聘人才所需支付的种种费用,而且还对企业内部

