

—— 提升组织执行力的5大法则 ——

Success or Not, Execution is The Point

执行力 II

完全行动手册

〔美〕保罗·托马斯 著

源泉 译

执行力是企业成败的关键

《商业周刊》、《财富》、《纽约时报》
《华尔街日报》、《今日美国》等媒体大力推荐

—— 提升组织执行力的5大法则 ——

Success or Not, Execution is The Point

执行力 II

完全行动手册

[美] 保罗·托马斯 著

源泉 译

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力Ⅱ, 完全行动手册 / (美) 托马斯著; 源泉译.

—北京: 国际文化出版公司, 2004.5

ISBN 7-80173-297-9

I. 执... II. ①托... ②源... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 036437 号

Copyright©2003 Thomas Foundation Trust Limited

Chinese Copyright 2004 International Culture Publishing Corporation

All rights Reserved

版权登记号: 图字: 01-2004-2279

执行力Ⅱ

原 著 [美] 保罗·托马斯

翻 译 源泉

责任编辑 臧燕燕

封面设计 大象工作室

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 开

17 印张 250 千字

版 次 2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80173-297-9/F·026

定 价 36.00 元

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话: 64271187 64279032

传真: 84257656

E-mail: icpc@public.east.net.cn

中文版序

2002年，我和大卫·伯恩合力推出的《执行力》一书，获得了企业界和管理界的空前好评。这本书出版之后，在全球的销量就高达300万册之多，受到了广泛的赞誉，还被译成16种文字在全球各地出版发行。

我和大卫·伯恩已经共事十多年了，我们都看到企业愈来愈需要这方面的知识，愈来愈多的经理人在谈论：“为什么企业不能持续成功？”，“怎样才能更好地完成任务？”对于这些问题，我们深切地体会到：每位主管和企业必须拥有“执行力”，这才是企业能持续成功的关键性因素。开始，是大卫·伯恩先提出这个话题，于是，就有了《执行力》的问世。

在写《执行力》时，我们原本只是想为企业家们出谋划策，解决商业问题，说服执行官们改变主意，没想到竟在全球企业管理界刮起了一股“执行力飓风”。现在看来，《执行力》之所以能畅销全世界，说明执行力不强是全世界企业界乃至政府职能部门都共同存在的问题，执行不力是任何企业当前面临的最大问题。而企业要想在激烈的市场竞争中生存并发展，关键取决于它的执行能力。

在《执行力》一书中，我们着重阐述了执行力强的企业的五个共同特点：一、建立执行力文化；二、薪酬设计与业绩联系，给予那些具有执行力的人更多的精神及物质回报；三、将人员、战略、运营三个核心流程紧密联系在一起；四、领导者的任务是以开放的对话将员工凝聚在一起，为共同的目标努力；五、注重评估。我们特别谈到了执行力的重要性以及如何达成执行力的学问，提出构建执行力文化的重要性以及领导者的任务，提到组织中的人员、战略、运营三个流程如何设计。

我们的目的是想让企业树立执行的理念，让管理者明白自己的职责范围，学会授权并监督下属的执行，从而掌握开启高效管理之门的金钥匙。

自从这本书问世之后，全球各地的商界名人、企业家、经理人纷纷来电来函咨询、探讨问题，希望我们能为他们出谋划策，解决商业问题，也有人邀请我们出任公司的专业顾问，帮助他们做企业的内部培训，出席各种经济论坛等，而更多的人是就《执行力》一书中提到的管理问题与我们进行探讨。

可见，执行力对一个组织的重要性已经被越来越多的人认可，现在，不仅在企业界、管理界，甚至是政府部门都已经意识到这一点并开始在组织内部掀起一股执行的热潮。也有人希望我们能给他们指出快速建立执行文化的有效方法和途径，以减少弯路，提高组织的竞争力。

《执行力》能被这么多的人关注并喜欢，我们觉得非常欣慰，这也是我们最希望看到的。没有执行力，就没有竞争力，就没有企业之树常青。

应全球各地读者的要求，我又写了一本书——《执行力Ⅱ·完全行动手册》，作为《执行力》的进阶篇，告诉读者如何提高企业的执行力，如何有效地完成任务。在这本书中，我们从组织结构、人力资源、企业文化、流程再造及团队培训五个方面阐述了提高执行力的技巧。在组织结构篇中，我们提到了动态组织的重要性及组织竞争力的方法；在人员流程篇中，我们将告诉读者如何选、聘、留、用人才，如何根据岗位确定职责；在企业文化篇中，我们介绍了构筑企业执行文化的有关技巧；在战略运营篇中，我们结合人员、战略以及运营，谈到如何将三者结合起来共同构筑执行力组织；在团队培训篇中，我们介绍了如何培训执行人员的方法和技巧。在这本书中，主要针对企业执行难及效率不高的缺点提出具体的意见和方法，并结合全球各大企业的经典案例，以便让读者尽快找到提高企业执行力的有效途径。

还是那句话，没有执行力的企业注定不会长久，只有建立执行力文化的组织才能获得长久的发展。

最后，我们希望这本书能给中国的读者带来更多的参考价值，也希望中国政府企业的领导们能够再创一个新的辉煌。

祝你们成功！

保罗·托马斯

2004 年 4 月

译者序

自从执行力这一概念被引进中国之后，在全国各地掀起了一股“执行”的热潮，《执行力》一书也风行祖国的大江南北。我国的企业已经纷纷认识到“执行”的重要性，并以“执行”的好坏来判断企业或个人“执行力”的高低，更有一些管理学家把2003年定为企业“执行力年”。

这种现象的出现，不是偶然的。在现实中，每一个企业都会被种种导致执行力低下的问题所困扰，当然更多的企业并未察觉。它们看上去是那么琐碎而复杂，让人焦头烂额。许多企业常常是策略、目标一大箩筐，议而不决，光说不练，流于“口号管理”，策略、目标没有落实到具体的目标、计划上，也未将目标、执行方法列出时间表，更没有根据达到的程度订立赏罚标准。同时，几乎每一个企业中还活跃着这样一些人：他们是高谈阔论的思想家，是牢骚满腹的改革倡导者；他们常常身居中层要职，却将自己的“职责范围”视为“势力范围”；他们左右逢源关心每一个人和事，却最擅长在高层领导和其他人面前搬弄是非，散布谣言。现实中还存在着大量悄悄衰亡的企业，甚至有许多还来不及诞生，就在雄心勃勃的筹划之后不了了之；更有成千上万的企业，默默地按照市场需要努力寻求发展，最终却不知不觉地死亡。

人们通常会把责任归咎于战略决策失误。但在大多数情况下，战略本身无疑是非常正确的，策略也没有错，因为大多数的经理人都深谙其中的操作流程。那么，究竟是什么原因导致企业失败？原因是——缺少执行力！

遭受重创和打击之后，越来越多的企业撤去浮华，开始转向理性与务实，企业管理者们再也不能忍受让华丽的战略和美妙的远景目标仅仅成为纸上文章，他们更关注如何让这些战略和远景落地。于是，有关

“执行”的话题，也就不断地出现在企业家、管理者甚至许多知名企业高层人士的言谈话语之中。

毫无疑问，“执行力年”的目标就是使公司驶入建立执行力文化的快车道。让我们在“执行力年”都能学会执行力，都能认真去执行，得到提升。

执行力，也就是将计划落到实处。道理简单，但不是每个人都能得到。知易行难，这是古今中外每个人都懂的道理。作为企业的员工，在工作中应学会如何执行，特别是身兼双重责任的执行者和经营者，更应深刻领会“执行力”三字的真正含义。

在《执行力》一书中，我们已经明白了执行的真谛和重要性，知道如何构造一个执行力强的组织，人员、战略、流程三者如何进行紧密结合，作为企业的领导者应该怎么做？不管是营利性组织机构还是非营利性组织机构，无论是一线管理人员还是企业的最高领导者，都能从《执行力》一书中获得灵感，学到提高企业执行力的方法。

现在，《执行力》一书的作者保罗·托马斯又打造了《执行力》的进阶篇——《执行力Ⅱ·完全行动手册》。它从组织结构、人力资源、企业文化、战略运营以及团队培训五个方面阐述了执行的智慧，也就是提高执行力的有效方法。可以说，《执行力》是抛砖引玉之作，它告诉我们执行力对一个组织、一个企业的重要性。没有执行力，就没有竞争力。而《执行力Ⅱ·完全行动手册》告诉我们怎样更有效地提高企业和组织的执行力，也就是方式方法论，它是继《执行力》之后的又一本关于执行的力作。

这本书的推行将更好地帮助企业管理者有效地将目标变为现实，改善企业的执行效果，增强企业的凝聚力、竞争力，使企业牢固树立执行的理念。

越来越多的人意识到“执行力”的重要性，但又苦于执行无方，效果不佳。有鉴于此，我们又把《执行力Ⅱ·完全行动手册》这本书译给大家，让我们再一次聆听保罗·托马斯的教诲，感受这位大师的真知卓

见。我想，有了这本书，你的计划、策略、战略一定能执行到底！

最后，非常感谢国际文化出版公司以及在我翻译过程中给我诸多帮助的朋友。

源泉

2004 年 4 月

目 录

中文版序

译者序

第一部分 组织结构法则

第 1 章 动态的组织结构使企业保持活力	(3)
一、良好组织架构的重要性	(3)
二、组织架构究竟是什么	(6)
三、组织架构如何影响绩效	(16)
四、组织架构的选择	(22)
第 2 章 创建一个有竞争力的组织	(34)
一、执行与变革的两难	(34)
二、通过组织架构的变革提高执行力	(35)
三、集权与分权的统一	(40)

第二部分 人力资源法则

第 3 章 选择恰当的执行人选	(47)
一、挑选能执行的人	(47)
二、根据岗位，确定职责	(60)
三、从大处着眼	(60)

四、适应未来的执行需要	(62)
五、重用才能出众者	(66)
六、实行淘汰制度	(72)
第 4 章 留住人才，比招聘更重要	(74)
一、量体裁衣，适才用人	(74)
二、帮助员工成长	(89)
三、创造有吸引力的工作环境	(92)
第 5 章 激励员工	(95)
一、应用高明的薪酬设计	(95)
二、多给下属支持鼓励	(101)
三、用压力激发下属的潜能	(116)
四、用信任和尊重去感动员工	(120)
第 6 章 授权的艺术	(130)
一、慎重选择授权对象	(130)
二、营造自由的空间	(133)
三、发挥下属的专长	(135)
四、责权统一	(138)
五、做好授权后的监控	(138)

第三部分 战略运营法则

第 7 章 制定适合企业发展的战略目标	(143)
一、让执行人员参与战略的制定	(143)
二、长期战略与短期战略相结合	(155)
三、在战略实施中贯彻战术执行	(157)
四、重视战略评价与控制	(163)

五、对战略实施动态调整	(164)
第 8 章 对执行人员进行监管	(165)
一、制定相应的运营计划	(165)
二、协调各部门	(169)
三、短期目标与长期目标相结合	(172)
四、应对各种突发事件	(177)
第 9 章 领导者：带动每个人共同负责	(181)
一、领导者要身先士卒	(181)
二、克服事必躬亲与大包大揽	(183)
三、增强组织内聚力	(186)
四、发动全体员工	(188)
五、减少下属工作与生活的冲突	(191)
六、倾听来自基层的声音	(193)

第四部分 团队建设法则

第 10 章 有系统地培训员工	(199)
一、加强岗位培训	(199)
二、帮助员工进行职业规划	(204)
三、采取多样化的培训方式	(207)
第 11 章 组建高绩效团队	(213)
一、组建一个高绩效团队	(213)
二、促进团队成员的共识与认同感	(224)
三、关注每个成员的成长	(226)

第五部分 企业文化法则

第 12 章 培养员工的信念	(231)
一、培养员工的敬业精神	(231)
二、用企业的理念影响每一个员工	(237)
三、鼓励员工不断学习	(238)
第 13 章 打造企业文化	(242)
一、构建适合自己特点的执行文化	(243)
二、向员工灌输企业文化	(250)

第一部分

组织结构法则

SUCCESS OR NOT,
EXECUTION IS THE POINT

第 1 章

动态的组织结构使企业保持活力

一、良好组织构架的重要性

组织的存在使很多人有效地协调工作，从而完成要做的事。一个组织的构架就是组织中的角色、关系和成员间互相协调的模式。组织构架是否合理关系到该组织的效率高低。企业是组织的一个典型代表，员工必须团结合作，清楚自己在企业中应负的责任以及与其他成员之间的相互关系，这样，企业的执行效率将会大大提高。

企业成员之间相互配合的意义可以用足球比赛来加以说明。在足球比赛中，有的球队只有一位或者二到三位足球明星，这几个人组成了球队的核心。而有的球队全是足球明星，但令我们惊讶的是，前者的表现以及比赛成绩反而更出色。为什么呢？在明星少的球队里，其他成员都知道自己的职责，认为自己是辅助的角色，在适当的情况下，他们会将获得的球传给球星，这样，整个球队分工明确，秩序井然，成绩也就更出色。而全是明星的球队，每个人都想突出自己，只要球在脚下，就横冲猛撞，单兵作战，忽视其他成员的存在，很自然，该球队的组织效率就极为低下。

企业的组织效率如同足球队，要想提高成员的执行效率，就必须构建良好的组织结构，设计并保持好组织的角色系统。科学有效的组织结构是确保管理效率的基础，是企业实现短期经营目标和长期战略目标的制度平台。

通用前总裁杰克·韦尔奇曾经有一个形象的比喻：“企业组织就像一幢房子，当一个组织变大时，房子中的墙和门就越多，这些墙和门就阻碍了部门间的沟通和协调，而为了加强沟通和协调，你必须把这些门和墙拆除。”这就是执行组织架构的全部意义。组织架构是如何的重要，我们可以看一看前几年还在市场冲锋陷阵的埃里公司是怎样走向衰败的。

埃里公司的短暂辉煌

在美国南部佐治亚州的企业发展历史上，还没有哪一家企业能够在如此短的时间内创下埃里公司曾经创下的成长奇迹。埃里公司成立于1996年，注册资金仅仅为3000万美元，在短短的3年多的时间里，其净资产已经高达44亿美元，增长了将近150倍，且其资产负债率为零，增长的速度令人惊讶。埃里的总部设在佐治亚州，在全国设有30多个分公司。

然而，就是这样一个神话般崛起的企业，竟然在一场官司的困扰下迅速走向衰落，其衰落的速度也同样令人瞠目结舌。2000年7月，佐治亚州法院的一份判决以及这份判决所产生的巨大后果，导致埃里陷入了困境。

1999年11月，加州的一个小男孩在注射了该公司生产的抗生素后出现了全身红肿的症状，并很快死亡。死者家属怀疑埃里公司生产的抗生素有质量问题，因为他们的小孩以前也曾经注射过别的厂商生产的同类抗生素，但从未出现异常反应。于是，家属委托加州医药管理委员会进行调查，结果发现埃里生产的抗生素存在着细菌超标的严重缺陷。于是，该家属要求埃里加州分公司作出解释，并进行赔偿。但令人遗憾的是，加州分公司在拖延了一个星期以后，才把情况报告给总部。更糟糕的是，埃里总部反应更加迟钝，无动于衷，高层迟迟不露面，没有做出任何答复。于是愤怒的家属把埃里公司告上了加州的法庭，并索要巨额赔偿。好事的新闻媒体紧追不放，并断言该公司生产所有药物都有可能