

能力提高系列丛书

# 执行

# 重在 IMPLEMENTATION

孟东妮 牛 崧 编著

# IMPLEMENTATION

- ◎ 完成计划的学问
- ◎ 有效执行的动力：共启愿景
- ◎ 有效执行的关键
- ◎ 有效执行的精神层面——建设高效的团队
- ◎ 战略执行与控制
- ◎ 执行主体——人员流程
- ◎ 执行的主要障碍



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

能力提高系列丛书

# 重在执行

孟东妮 牛 崧 编著

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

重在执行 / 孟东妮 牛崧编著. - 北京: 中国经济出版社, 2005.1  
(能力提高系列丛书 / 王革非主编)

ISBN 7-5017-6614-2

I. 重… II. ①孟… ②牛… III. 公共关系学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 123672 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [WWW.economyph.com](http://WWW.economyph.com)

责任编辑: 刘建生(电话: 010-68308159)

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9.375 字 数: 191 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6614-2/F.5335 定 价: 24.00 元

---

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879

读者服务部: 68346406 地 址: 北京西城区百万庄北街 3 号

# 前言

qian yan

对于执行，管理界像盲人摸象，在摸象肚子时感觉象是一堵墙，摸到象的腿感觉象是一条柱子等等，笔者也是从不同的角度看待执行力。

如何执行，也许大家都知道，首先企业要建立有感召力的愿景，制定符合愿景的战略，发现执行战略的人，灵活管理实现战略目标的运营流程。人们常说，知难行易，但在执行的问题上，却是知易行难。本书告诉不计其数的企业倒闭在这个看似简单的过程中，要注意的问题和要完成的任务。正如魏征给唐太宗的《谏太宗时事书》，文章最后说，皇上你如果把我讲的十件事情统统都注意一下，那么文官跟武官大家就都会努力地表现，皇上跟臣子就统统相安无事，人员就自然而然的教化。

一个企业若想基业常青，员工是最值得信赖的资源，他们的判断、经验与能力，即是决定成败的关键所在。观察任何一家卓越的企业，必定会发现，它的主管总是持续不懈地慎选员工。

最重要的事莫过于让个人的领导风格贯彻于执行中，并且看见成效。企业是否具有执行力，差别只在于领导人是否能以严格周密的态度去推动这些流程。作为企业领导人，免不了感到分身乏术，你得会见政府官员、供货商、客户等，还要出席各种场合。然而，书中执行核心流程的运作必须是你最优先项目的头一件。

一头驴子驮着盐过河时，不小心滑倒在河里，盐化了，驴子感到浑身轻松；第二次驴子驮着海绵，它又想如法炮制再偷一次懒，结果海绵浸了水变得越来越重，它再也没能站起来。同样的方法，为什么带来相反的结果，是形势、环境和时机不同罢了。

任何计划在执行的过程中，其环境与制定计划时都不同程度地发生了变化，若想成功地完成计划，必须在执行过程中有所坚持，有所放弃。执行是不断适应变化环境，在保持原有目标方向不变的情况下，调整实施步骤的动态过程，而非一成不变地按计划去盲从。把几只蜜蜂和同样多的苍

蝇装进一个玻璃瓶中，然后将瓶子平放，让瓶底朝着窗户，结果蜜蜂不停地想在瓶底上找到出口，一直到它们力竭倒毙或饿死；而苍蝇则会在不到两分钟之内，穿过另一端的瓶颈逃逸一空。正是由于蜜蜂对光亮的喜爱，也由于它们的智力判断，才让它们不停地重复着这种合乎逻辑的行为，才导致了最后的灭亡；而那些苍蝇则不拘泥于事物固有逻辑，全然不顾亮光的吸引，四下乱飞，结果误打误撞地碰闯出了陷阱。尝试、坚持、冒险、创新、迂回前进、懂得应变并不拘泥于已有的经验，都有助于我们最终完成任务。

中国人常讲，先做人，后做事，书中会告诉你怎样做一个有执行力的人，就是要自动自发、注意细节、诚信负责。

最后，引用轮扁对齐公的一句话，书上的东西都是死的，我没办法把我的经验完全传下去，所以，八十岁了，还要亲自车轮。执行的道理如此，还要靠长期的实践积累，才能做到运用之妙，存乎一心。

作 者



## 目录

### 第一章 完成计划的学问 /1

1. 为什么需要有效执行 /1
2. 子路的过错——执行角色的定位 /7
3. 宋人的药方——通变之道 /12
4. 建立有执行力的企业文化:标语不应只在墙上 /19
5. 构建有执行力的组织结构 /25
6. 走钢丝的社会责任 /32

### 第二章 有效执行的动力:共启愿景 /37

1. 领导的前瞻性 /37
2. 提出有时代性的愿景 /46
3. 发现主题 /53
4. 体现共同价值观 /59
5. 诉诸实现的共同目标 /66
6. 感召合作者 /71



### 第三章 有效执行的关键 /79

1. 坚持 /79
2. 注重细节 /85
3. 有效沟通 /94
4. 建立以执行力为重点的薪酬和奖惩制度 /101
5. 领导法则 /113
6. 服 从 /122

### 第四章 有效执行的精神层面——建设高效的团队 /127

1. 你不能单独成事 /127
2. 鱼市哲学——打造快乐团队 /134
3. 营造学习型组织 /140
4. 领导团队——引导而非侵犯 /148
5. 学会倾听 /155
6. 面对面的互动 /164

### 第五章 战略执行与控制 /173

1. 战略规划 /173
2. 以小搏大的时代 /180
3. 战略执行的影子——危机(上) /185
4. 战略执行的影子——危机(下) /193
5. 战略制定与控制 /200
6. 运营流程 /205

### 第六章 执行主体——人员流程 /215

1. 摩西的难题 /215
2. 山高为峰——发掘能执行的人 /221
3. 手指原则 /230



4. 不纵容能力不足的人 /238

5. 聚合众人的力量 /246

6. 让每个人都得“A” /252

## 第七章 执行的主要障碍 /260

1. 态度决定执行 /260

2. 结构制约反应机制 /265

3. 企业文化贫血 /270

4. 盲目的计划 /274

5. 执行人疏于管理 /278

6. 执行人忽视细节 /283



# 第一章 完成计划的学问

## 1. 为什么需要有效执行

许多企业都苦恼于长期未能达成目标这个问题。承诺和成果之间的鸿沟让人一目了然，但还有一道鸿沟却无人察觉，那就是企业领导人期望达成的目标与组织目标能力之间的差距。伟大的想法除非能转换为具体的行动步骤，否则毫无意义可言。少了执行，突破性思考和单纯的学习不会带来价值，员工无法达成延展性目标，计划也会半途而废。

时至今日，企业竞争对手间要分出高下，关键往往在于执行力。执行力是今日企业界所忽略最重大的问题。全录、EDS 都是当年整个产业的创始者，长期引领风骚，成为竞争者争相学习的标杆企业。时至今日，全录、EDS 正在困境中挣扎，企图重拾昔日光彩；但是，EDS 却风华再现，有志重回业界盟主的地位。其中差别何在？执行二字而已。

东北有家大型国有企业因为经营不善而破产，后来被日本一家财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来什么先进的东西。出乎意料的是，日本只派了几个人来，除



了财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换成了日本人外其他的根本没动。制度没变,人没变,机器设备没变。日方就一个要求:把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果不到一年,企业就扭亏为盈了。日本人靠的是什么?执行力,无条件的执行力。

### 有效执行能避免成长型企业的“撞墙现象”

由于市场需求正以其快的速度在增长,我国企业的成长速度明显高于国际上其他国家企业的水平,这种“市场推动型”的增长所导致的现象是:企业规模急剧膨胀,包括人员增长快速、经营区域更大、多元化更广。在这种表面繁荣的背后,我们的企业家也时常感到规模带来的痛苦:企业管理和成本控制的难度骤然增加,企业运营效率急剧下降,官僚主义和小团体主义在企业内横行,同时企业战略和计划实施的难度增加了。此时,老总们发现以往企业发展“日行千里”的速度突然慢了下来,而每前进一步付出的代价更高了。这就是提出的中国的“企业撞墙”现象。不同的企业遇到“企业撞墙”现象的时间不同,普遍的规律是企业在快速增长时这种现象并不明显,而当市场竞争开始激烈,利润率却开始下降,企业开始向管理要效益时,“撞墙”现象就出现了。

可以说这种“中国企业撞墙”现象是非常普遍的,其实企业规模不是导致这种现象的主因。真正的主因是我国企业对于组织执行体系的建立速度明显地落后于企业的发展速度。由于市场的需求增长过快,初创企业主要把精力用于市场开发,而不是内部建设。在公司小的时候,大家几个人在一个房间内工作,有什么事情,大家商量一下,分头把事



情办了。而公司变大后,各占了一个房间,甚至是一幢办公楼,这时候我们发现以往的办事方式已经行不通了,紧跟着一些规章制度和流程开始在公司内颁布,但是这些人和他们的下属已经习惯了以往的工作方式,对于一些规章制度和流程的适应性往往很差。另一个原因,纵观我国的企业,几乎每个成功的企业往往有个非常强势的高级经理人,可以说这些经理人的个人“执行力”很强,但这种领导者的个人“执行力”恰恰是导致“组织执行力”低下的主要原因,因为他们认为自己的能力始终可以控制大局。而事实上,任何的个人能力都是有限的,当公司进一步,他们发现自己的能力不足以控制全局时,才开始重视起企业执行体系的建立。但是整个企业已经习惯于个人权威,往往无视制度权威,同时员工也习惯于对老总的依赖,不习惯于制度和流程的制约,甚至随着老总的离开而集体跳槽,造成职业经理人的“个人卫队效应”。

对执行体系的忽视是导致“中国企业撞墙”现象的直接原因,而解决之道还得从根本上着手,那就是建立执行体系。

### **建立企业执行体系有助于大型企业灵活运营**

曾经有人问海尔的张瑞敏,如果他遇到 GE 前总裁 Jack Welch,最希望同他讨论的问题是什么?他说最想问的问题是:“如何使大公司保持像小公司一样灵活?”是的,张瑞敏看到了一个表面的现象,令人羡慕的现象——一家全球最大规模的公司却可以像小公司一样的运作——对市场能快速反应,集团的战略和计划能快速地实施,并且总能达到预期的目的。张瑞敏所寻求的答案其实就是 GE 的执行体系。



该体系能够以极快的速度将创意转变为现实的行动，深入到公司的 13 个业务集团中。所有的公司举措都能宣布后一个月内在公司上下切实落实，并在第一个业务周期内产生积极的财务效果。正是因为拥有了这样的运营系统，它的全球化已经在十几轮的业务周期中逐步成熟，六个西格玛在经历第五个周期，服务在第六个周期，电子商务在第三个周期。在行业中几乎是完全相同的战略，但是在 GE 往往能获得尽善尽美的预期效果，但是它的竞争对手常常就相去甚远，这完全得益于它与众不同的执行系统（运营系统）。它是由一系列看得见的规章制度、流程和管理工具组成的，还有一些看不见的要素组成的，诸如：团队领导者执行力的提升和培养、企业执行文化、企业组织边界的消除、企业的执行流程等等，正是这些看不见的要素决定了企业的执行体系是很难复制的。这个执行体系可以说是 GE 最引以为荣的企业财富，但是，它并不是一朝一夕就可以建立的。综观它的历史，每一届总裁都在这个运营系统上花费了巨大的心血，可以说这是 GE 一百多年来长盛不衰的主要因素之一。

每个企业都可以成为一个卓越的企业，前提条件是：它的每一方针和战略都得到彻底的执行。在很多情况下，当企业的能量没有随企业的规模得到相应增长时，规模反而成了企业家累赘，并最终成为失败的主因。这就是为什么很多人在分析企业竞争优势时，总是强调小企业可以经常能做到“船小容易调头”，在企业的灵活性和快速性方面更优于大企业。但是，如果能在获取规模优势的同时，又不丧失执行的灵活性和快速性，那么，大企业获取的持续竞争优势将



更大大强于小企业。而这,就需要企业有一个高度完善的企业执行体系。

在企业追求完美的竞争战略的同时,一定不能忽视对执行体系的建立,而这正是企业在过去的时间里所忽略的。一个健全完善的执行体系是大公司的解毒剂,它能消除大企业带来的官僚主义,企业就可以摆脱冗沉的身躯,使自己更灵活、更快速,同时不失大企业的规模能量。这正是现代企业的取胜之道!

### 执行理念冲击落后的经营观念

我们经常能看到一项制度由于领导者没有长抓不懈而虎头蛇尾;由于出台的管理制度不严谨而朝令夕改。而执行要求,对于企业和社会的承诺,说了就要做到。美国安利,刚到中国来吃了一个蒙亏,各位消费者只要你们觉得产品不好,用了一半都可以拿来退,结果马上就有人来退货了,到后来越来越夸张,买了安利产品走到门口挤一半就退货。但是安利还是坚持下去了。

我们的企业缺少科学的监督考核机制,没有人监督,也没有监督方法。举一个最简单的道理,如果没有监督的话,六西格玛肯定是一个口号。

长期以来的“官商”经营理念在企业可以说是根深蒂固。这里说的“官商”不是指政府官员经商,而是指用官场的管理理念来管理企业。中国传统的“驭人”之术和“权谋”观念在现今的企业管理中随处可见,而在现代企业的管理理念中所强调的“制度管理”和“流程管理”则被彻底地淡化,这种现象在企业较小时其造成的后果并不明显,但是当企业长大后,这种顽疾可以说就是致命的。导致的直接结果



是当整个企业对利润的漠视、小团体主义、官僚主义横行。伴随企业成长的不是适应现代化企业管理需求的职业经理人，而是一群精通于中国传统“驭人”和“权谋”之术的“企业政治家”。

传统观念，使我们的社会意识重人情而轻制度，中庸大而化之的观念使我们忽视精确，差不多就行，执行文化的普及，无疑给企业注入了一针强心剂。

**有了执行力才有竞争力。**

数百万年前，由于大量食草动物的吞噬，草的生长已经无法满足动物的需求。为了生存，有一种鹿的脖子越长越长，以便能吃到高高的合欢树叶子，后来就成了长颈鹿。合欢树为了防止被长颈鹿吃掉，就长出了长长的钢刺。这种钢刺使长颈鹿不得不在舌头、喉咙、食道和胃壁的表面长出厚厚的防护层，并且采取侧翼取食以避免刺尖的吃法。为对付长颈鹿，合欢树又施新招儿：只要长颈鹿一开始吃叶子，就能迅速产出一种毒素，大量食用就会中毒死亡。但长颈鹿也慢慢掌握了新的对策，即每棵树只吃一会儿，等到合欢树还没排出毒素，它就已经在吃下一棵了。进化系统显示了一种被称为是“红后效应”的现象。这一名称来源于《镜中奇遇记》中棋子红后的一句话“你必须竭力地跑才能保住同一位置”。对陷于“红后效应”中的象棋玩家来说，作为传统战略思想支柱的竞争优势是根本无法保持的。相反，成功属于那些不断变换自身的位置以保持领先一步的人。

现代商业社会与“红后”式的赛跑有相近之处。一项对400多家公司过去30年间的业绩调查显示，一家公司很难连续5年以上把自己的业绩保持在超过竞争对手的水平之



上。优势会很快在竞争中消失。长期的领先业绩不是通过保持竞争优势获得的，而是通过不断发展新的暂时优势的来源实现的，从而成为“红后”赛跑中的领先者。如何将这种暂时的优势变为长久优势呢？答案就是企业要有适应社会发展的执行力。

我国的企业正变得日益强大。但也应该看到，除去市场的因素，政府部门的保护和扶植是这种成长的另一个原因。随着加入 WTO，这种保护和扶植会渐渐地失去，很多跨国企业在中国真正发力的时间还没有到来。随着我们的国门开放得更大、政府干预更少、市场管理机制将更完善，这个时间是很快就要到来的。在同一起跑线上，谁能更灵活、更快速、执行更坚决，无疑将拥有更多的竞争优势。所谓“两军相逢勇者胜”，在今天的竞争战场上，两军相遇，毫无疑问是执行力强者胜！

有两个人在森林里散步，突然遇到了一只大老虎。A 赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上，B 急了，大喊道：“干吗呢，你再换鞋也跑不过老虎啊!!!”A 说：“只要我跑得比你快就行了……”面对国际市场，我们的企业若不想被淘汰，那么执行力就是那双运动鞋。

## 2. 子路的过错——执行角色的定位

有一次子路去做邵这个地方的首长，当时鲁国的政权掌握在季家的手中，限在五个月内开通一条运河。古代人口少，经济落后，季家这个措施对于老百姓来说太过苛刻。而



子路的行政区正管到这件事,为了要鼓励大家做工,公家的经费又不够,子路就自己掏腰包,把自己的薪水也贴上,乃至从家中弄粮食供大家吃。孔子听到这个消息,马上派子贡去,把子路做好给工人吃的饭倒掉,把锅打毁。子路跑回来跟老师理论,对孔子说,你天天教我们做好人好事,教我们行仁义,现在我这样做你又反对我了,还叫子贡来捣乱。孔子就说,子路,你不要糊涂,中国的文化、古礼,当了皇帝的人,因为天下都是自己的,便可以忘记自己而爱天下;当了诸侯就爱自己国家以内的人民;当了大夫就只管自己职务以内的事;普通人爱自己的家人。超过了范围,虽然是行仁义,也是侵害了别人的权力,上级认为你有沽名钓誉的私心,你就会很危险,所以你错了。

角色的错位会使良好的初衷变成不好的结果。这需要领导者判断自己在执行中扮演的角色。执行者通常分为高层决策者监督、中层管理者贯彻、基层员工实施等不同角色。角色的错位会给执行者设置不必要的障碍,使原可顺利进行的程序多生枝节,计划夭折,目标无法实现,因角色错位、角色缺位、角色迷失、“劲使错了地方”而导致80%的经理人超过50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”。常见的角色错位和角色迷失表现为以下几种情况:

谁是执行最重要的主体。许多人认为领导者就是制定策略,而执行则属于细节事务的层次,不值得管理者费神。这些领导者认为自己的角色定位就在于描绘企业远景,定好策略,至于执行,那是下属的事情,作为领导者只需要授权就行。

这个观念是绝对错误的。相反,执行应是领导者最重要