

帝企鹅管理实务丛书

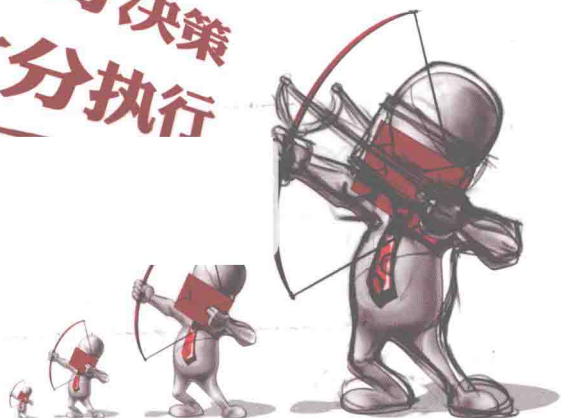
打造 一流团队

的102个执行力关键

张国庆 ◎ 编著

在充满竞争的时代，
可以说，
没有执行力就没有竞争力，
执行出竞争力，
执行出生产力，
执行出战斗力。
任何组织及其成员要想生存和发展，
都要靠不折不扣的执行。

三分决策
七分执行



帝企鹅管理实务丛书

打造 一流团队

的102个执行力关键

张国庆 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

打造一流团队的102个执行力关键 / 张国庆编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2015. 3
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-38093-7

I. ①打… II. ①张… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第302159号

内 容 提 要

决定企业成功的要素有很多。其中, 战略, 人员与运营流程是最核心的三个决定要素。如何将这三个要素有效地结合起来, 这就是执行的关键所在。提高执行力已经成为企业管理界的共识, 企业之间的竞争已演变成执行力的竞争。在执行力普遍低下的现在, 谁有执行力谁就有市场, 就有客户, 就能获得更多的效益。然而, 执行力的提高是一个长期复杂的过程, 因为执行是一个系统问题, 它涉及企业运营的方方面面。为了让广大企业有效地提高执行力, 更好地实现战略目标和管理目标, 本书总结出了 102 个提高执行力的技巧, 供企业管理者使用, 并以此推动企业执行力的提高。

◆ 编 著 张国庆

责任编辑 申 苹

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.5

2015 年 3 月第 1 版

字数: 230 千字

2015 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010) 81055292 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

Preface

很多企业有着雄心勃勃的战略计划，有着无懈可击的规章制度，但是经济效益却总上不去，在市场竞争中节节败退，甚至被无情地淘汰；有的企业尽管战略算不上一流，规章制度也不是完美无瑕，但却取得了令同行羡慕的业绩。究根溯源，主要原因就在于有的企业执行力强，有的企业执行力弱。

执行力要解决的问题是战略、目标的实现问题，也就是想到能否做到，做到能否做好的问题。无疑，它是决定企业成败的关键，是企业核心竞争力不可或缺的要害。战略和制度都可以复制，差别在于执行。三分决策，七分执行。企业不执行或执行不力，只会意味着危机、失败，甚至淘汰。在充满竞争的时代，可以说，执行出竞争力，执行出生产力，执行出战斗力。任何组织及其成员要想生存和发展，都要靠不折不扣地执行。

“执行无力”是很多中小企业普遍存在的“短板”。对许多企业来说，“执行”的问题并没有得到很好的重视和解决，效率低、反应慢、质量差、麻烦多，企业期望的目标总是遥不可及，这些都让企业管理者头疼不已。

如今，提高企业执行力已经成为企业管理界的共识，企业之间的竞争已演变为执行力的竞争。在执行力普遍低下的当下，谁有执行力谁就有市场，就有客户，就能获得更多的效益。

然而，组织执行力的真正提高是一个长期而复杂的过程，因为执行是一个系统问题，而不是一个孤立的问题，它涉及到企业运营及管理的方方面面。为了让广大企业有效地提高执行力，更好地实现战略目标和管理目标，我们特别总结了102个技巧，供企业管理者使用。

本书不是就执行论执行，不是反复论证执行力对于企业的重要性，因

为，这早已人尽皆知，大篇幅地老调重弹和空洞说教并没有太大意义。毕竟，明白了执行力的重要性与怎样提升执行力是两码事，就像明白了开车的重要性与如何把车开好是两码事一样，这中间需要走一段很长的路。

本书立足于企业现状，以精练的语言，全面、系统地对企业在执行中遇到的一些实际问题进行了深入的分析，并提出了独到的解决方案，理论严谨，内容丰富，贴近实践，有很强的实用指导性。相信此书能够切实帮助广大企业发现执行不力的症结，找到提高执行力的有效措施，从而提升整个企业的竞争实力。

第一章 点亮灯塔：战略目标必须明确而且正确

1. 为大家编织一个梦想的花环 / 02
2. 给团队成员一个共同的方向 / 03
3. 设定清晰而生动的未来图景 / 05
4. 战略目标一定要切实可行 / 07
5. 让执行者参与制定战略规划 / 09
6. 分解目标，做好运营计划 / 11
7. 把目标分解成一个个具体的任务 / 13
8. 将企业目标内化为个人目标 / 15

第二章 甄选人员：把缺乏执行力的人挡在门外

1. 有合适的人执行，战略才有意义 / 18
2. 提高执行力，先找到会执行的人 / 20
3. 制定人才标准，挑选能执行的人 / 21
4. 引进具有执行力的外部人才 / 23
5. 认真考察现有员工的执行能力 / 26
6. 从企业内部挖掘执行型人才 / 28
7. 把合适的人放在合适的位置上 / 30
8. 人力资源部门在执行过程中的位置 / 32
9. 把人力资源管理 with 执行结合起来 / 34

第三章 有效培训：持续提升执行力的必要投资

1. 越不愿付出培训成本，人力成本就越高 / 38
2. 领导者应成为下属的指导者 / 40
3. 让自己成为一个出色的教练 / 42
4. 由单个教练到“全员导师制” / 44
5. 构建规范完善的员工培训体系 / 47
6. 培训方法的选用要有针对性 / 49
7. 激发抗拒培训者的参训积极性 / 52
8. 千万别忽视了培训成果的转化 / 54

第四章 借人之力：高效执行关键在于合理授权

1. 合理的授权是执行力的保障 / 58
2. 授权也要“没有任何借口” / 60
3. 只有信任员工，才能有效授权 / 62
4. 授权要周密考虑、精心准备 / 64
5. 认真选择适合被授权的员工 / 66
6. 正确授权需要把握 8 个原则 / 69
7. 为被授权者确立目标和规则 / 71
8. 找准授权时机，选择授权方式 / 73
9. 防止和纠正被授权者越权 / 76

第五章 明确责任：责任到位才能真正执行到位

1. 权责相应是执行到位的前提 / 80

2. 要指导下属，但别替下属背责任 / 81
3. 有一对一的责任才能执行到位 / 84
4. 把责任与员工的切身利益挂钩 / 86
5. 不妨建立企业内部责任制度 / 88
6. 企业内部责任制度的三要素 / 90
7. 让岗位责任制真正落地 / 92
8. 做好部门职责的分析和梳理 / 94
9. 增强员工责任感的有效措施 / 96

第六章 及时监督：管控过程，保证工作如期完成

1. 提高执行力，从跟进开始 / 100
2. 像钉子一样跟进，跟进，再跟进 / 101
3. 不要假设员工都会自动自发 / 104
3. 建立独立的内部监督体系 / 106
4. 让领导置于有效的监督系统之下 / 109
5. 检查是提高执行力的有力保障 / 112
6. 让检查成为“常规动作” / 114
7. 执行力要提上去，领导就要走出来 / 116

第七章 严格考核：任何工作的执行都需要考核

1. 用考核把“南郭先生”赶出队伍 / 120
2. 通过绩效考核提升执行力 / 121
3. 绩效考核必须以制度为保障 / 123
4. 设计合理的绩效考核指标 / 125

5. 通过工作分析确定绩效考核方式 / 128
6. 公正合理的考核需要从维度进行 / 131
7. 有效防止绩效考核中的误差 / 135
8. 下大力气做好绩效反馈工作 / 138
9. 避免走进绩效考核的常见误区 / 141

第八章 公平奖惩：赏罚分明是推动执行的利器

1. 一手赏一手罚，两手都要硬 / 146
2. 有效奖惩需要把握的原则 / 148
3. 建立公平合理的薪酬制度 / 150
4. 使人看到贡献与收入间的联系 / 153
5. 打破收入与职务的对应关系 / 156
6. 确保奖金制度能有效促进执行 / 159
7. 要有追究责任的意识和魄力 / 161
8. 实施责任追究的步骤和技巧 / 164

第九章 纪律严明：铁的纪律成就强大的执行力

1. 有铁的纪律，才有高效的团队 / 168
2. 制定切实有效的规章制度 / 171
3. 影响制度有效性的 6 个因素 / 174
4. 纪律性要体现在对流程的遵守上 / 176
5. 工作标准是组织纪律的具体化 / 179
6. 加强纪律观念的灌输和锻炼 / 182
7. 不折不扣地执行是纪律的生命 / 185

8. 执行纪律不能“法不责众” / 186
9. 领导者要以身作则，带头执行 / 188

第十章 顺畅沟通：有效沟通方能确保有效执行

1. 没有沟通，就没有执行力 / 192
2. 员工了解战略才能执行战略 / 194
3. 消除沟通障碍，提高执行效率 / 196
4. 努力营造自由和谐的沟通氛围 / 199
5. 掌握“一对一”的沟通艺术 / 202
6. 管住自己的嘴巴，竖起自己的耳朵 / 204
7. 对不同的声音要认真倾听 / 206
8. 建立一套完善的沟通机制 / 209
9. 拒绝“蜗牛式”的沟通效率 / 211

第十一章 效率制胜：不要成为信息时代的“慢鱼”

1. 速度是执行力的第一要素 / 216
2. 快速决策比完美方案更重要 / 217
3. 把握时机，快速实施决策 / 219
4. 处理危机问题更要争分夺秒 / 221
5. 制造压力，提高员工的执行效率 / 224
6. 以最短的时间实现会议目标 / 226
7. 帮助员工做好工作中的时间管理 / 229
8. 领导者要成为高效执行的楷模 / 230

第十二章 注重细节：细节到位，执行才能真正到位

1. 细节对执行力起着决定作用 / 234
2. 别让“差不多”阻碍企业执行力 / 236
3. 一旦发现问题，就要及时处理 / 238
4. 完美始于细节，灾难源自小错 / 240
5. 领导者要关注具体的执行问题 / 242
6. 尽量以量化的形式提出要求 / 243
7. 安排工作要像军师般细致周密 / 246
8. 打造注重细节的执行力文化 / 248

第一章

点亮灯塔：

战略目标必须明确而且正确

企业执行不力、无果而终的原因很多，而首当其冲的一个原因就是企业的战略目标有问题。战略目标是执行的方向，也是执行的一种动力。任何一个组织，如果它的方向和动力出现问题，谈何执行？因此，要提高执行力，必须先确保战略目标能够被有效执行。



1.为大家编织一个梦想的花环

在谈执行力的时候，有一句这样的话常被引用：“如果你想打造一艘船，先不要雇人去收集木头，也不要分配任务，而要去激发他们对海洋的渴望。”这句话来自于一个真实的故事。

1801年，有一艘前往荷兰的商船，不幸在海上遭遇了强台风。在与强台风周旋了几个小时后，商船与一个小岛相撞，变成了一堆碎片，所幸船上的商人都成功地攀上了小岛。尽管一船货物全打了水漂，但商人们随身携带的食物和枪支还在。也就是说，基本生活与人身安全还是可以保障的。

可是，这些商人虽不至于饿死，也不必害怕海盗和野兽的侵袭，但总不能在这个小岛上过一辈子吧。

渴望离开小岛的商人们开始寻找各种机会。他们一致认为，要想成功离开这个小岛，首先得有一艘船。于是，有人自告奋勇去砍伐木头，可是，还没有砍倒几棵树，他们就一个个累得筋疲力尽了。很显然，凭他们几个人的力量，是砍不够造一艘船所需要的木头的。

有人出主意，不如拿钱去雇佣岛上的居民。谁知，那些世代生活在岛上的居民根本就没有见过他们的钱，也不知道那些钱有什么用，所以，也没有人愿意为他们干活。

还有人出主意，不如用枪逼迫岛上的居民，用武力让他们去砍伐树木，建造船只。这个方法确实奏效。但是不久他们就发现，都是些跑不动的老人在为他们干活，而年轻人早就跑得无影无踪了。更令他们意想不到的是，不久，那些年轻人便拿着长矛大刀将他们围了个水泄不通。

最后，一个叫普林顿的美国人站了出来，他拿着一张纸，跟岛上的居民

比划了一会儿，便成功地使岛上的人们主动地伐木，并最终得到了一艘船。

其他商人不解地问普林顿：“我们用金钱、武力都没有解决的事情，你怎么比划了几下就解决了？你究竟是怎样做到的？”

普林顿说：“我只不过是拿着绘有大海和城市的图画，跟他们展示了大海远处的新奇世界。看着他们由疑惑到渴望的眼神，我比划着告诉他们，想到那里去，首先得有一艘船！”

人是需要梦想、需要愿景的。拥有梦想，就拥有执行的动力。优秀的领导者不停地编织一个个梦想的花环，吸引、凝聚人们，不断地实现一个梦想，又奔向下一个梦想，团队的效率如何能不高？

拿破仑说，领导者无非是希望的批发商。华伦·本尼斯说，领导就是创造并实现梦想。对于领导者来说，他就是一个组织的灵魂，应该有“为有牺牲多壮志，敢教日月换新天”的远大抱负。以马云为例，十几年来，他“让天下没有难做的生意”这一梦想影响着阿里巴巴几万名员工，甚至成千上万的中小企业。

伟大的领袖，首先应该是伟大的造梦者，依靠梦想来引领大家前进。所有的人都渴望成功，如果一个领导者懂得给员工的梦想提供实现的通道，那么，他所领导的团队就能拥有非凡的执行力。

2. 给团队成员一个共同的方向

早在两千多年以前，著名军事家孙武就曾对战争有过这样的诠释：“兵者五事，道、天、地、将、法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危也。”在《孙子兵法·谋攻篇》中还有过这样的表述：“上下同欲者胜。”这给现代企业管理者的启示是，如果能让组织的成员和团队领导者的目标一致，就能组成一个紧密的团队，就可以拥有强大的执



行力。

心理学家马斯洛说：“杰出组织的显著特征，便是具有共同的愿景与目标。”一位世界著名的企业家则说：“经营者的重大责任之一，就是让员工拥有梦想，并指出努力的目标。否则，他就没有资格当领导。”

因此，作为领导者，你必须给大家指出一个努力的方向，使员工齐心协力朝着这个方向前进。如果方向相悖，力量越大则离成功越远。

有一位精通捕鸟之术的捕鸟师，在湖畔布下一张罗网并在网中放了一些诱饵后，便躲在一旁静候鸟儿入网。不多久，很多鸟儿进入网中。捕鸟师乘机收网，鸟儿被一网打尽。但是网中有一只大鸟，体大力强，拼命挣扎，竟将罗网带起，携众鸟和罗网一同升上天空飞走了。

捕鸟师撒腿便追，路人见了笑他愚蠢：“地上的人岂能追得上天上的飞鸟？”可捕鸟师依然紧追不舍。

不久，那网中的鸟儿闹成了一团。有的鸟儿要向东飞，有的鸟儿朝西挣扎；有的鸟儿想要在大树上歇脚，而有的鸟儿想要在深谷中藏身。可大网把众鸟儿束缚在一起，怎由得它们随心所欲？结果，众鸟儿又一同栽落到了地上。捕鸟师赶来，把乱作一团的猎物全部捉住，满载而归。

如果一个团队没有特定的目标，则这个团队必定会失败。如果没有方向一致的目标来指导各级人员的工作，则团队规模越大，人员越多时，发生冲突和内耗的可能性就越大。

团队的执行力是一种社会活动力，在物理学上，“力”是矢量，因此，团队执行力首要的是执行力的方向是否一致。每个执行者力的方向一致才会产生执行力，而偏离方向执行力就差，完全背道而驰则产生反作用力。

没有远见的行动只能是一种苦役。目标是团队发展的旗帜，没有目标的团队只会迷失方向，徒劳无功。因此一个团队要有超强的执行力，首要的条件就是方向一致。

作为领导者，必须为团队设定一个共同目标，要让团队成员知道：“我们为什么要来到这里？我们要做什么？我们聚集到一起要达到什么样的一个目的？”只有使大家目标一致，才能劲儿往一处使，共同创造企业的辉煌。

3. 设定清晰而生动的未来图景

盖房子的时候，建筑师把自己的想法清晰地表现在图纸上，再依照图纸完成建筑。如果没有建筑师的清晰规划就无法执行。同样的道理，企业在行动时也必须要有行动的图景，也就是清晰而生动的未来理想或目标。

美好的企业发展图景是调动员工积极执行的一种重要方法。如果把一个具体的理想或目标规划得清晰而生动，员工就会更有执行力。

我们先看一个例子。

在一场意义非同寻常的比赛之前，势均力敌的 A、B 两队的教练都在给自己的队员打气。之所以说这场比赛意义重大，不只是因为它的影响力较大，还因为它关系着两位教练的职业生涯，所以，他们的求胜之心都非常急切，但他们激励队员的方法却不同。

A 队的教练对自己的队员说：你们一定要为国争光，拿下这场比赛的金牌，我们就改写历史了，全国人民都期待着你们胜利的消息！

B 队教练则说：我刚刚和你们的家人打过电话，你们的家人、亲戚朋友、左邻右舍都在电视机旁看着呢，要是拿了冠军，大伙儿就给你们开庆功会，老奶奶给你们做小时候最爱吃的打卤面！上级领导也说了，这场比赛的奖金加倍！所以你们一定要好好表现，无数双眼睛都看着你们呢！

结果，B 队获得了冠军。为什么呢？A 队教练和 B 队教练的两段话，哪一段更有效呢？毫无疑问是后者。因为它更具体、更真切、更人性化、更符合队员的切身利益。它指向队员们头脑中已经存在的确切的人和事，而且跟他们的生活息息相关。

在这个比赛中，两队的目标都是拿金牌、改写历史，但是这个目标跟



运动员的关系相对小一些，它比较抽象，不够具体和生动。远大而抽象的目标也许可以成为方向盘，但却无法成为发动机，所以无法成为让大家全力执行的“引擎”。相反，让家人高兴，让亲戚朋友脸上有光，赢得荣誉和奖金，与运动员的切身利益更相关，更能打动运动员。B队教练用这层关系把组织的目标跟运动员的切身利益联系起来，从而实现了“双赢”的效果。

优秀的领导者，能够将大家所期待的未来愿景，着上艳丽的色彩。这愿景经过他的润饰后，就变成了形象而生动的美好蓝图，大家的执行热情自然高涨，士气自然高昂。

拿破仑在进攻意大利之前，不忘鼓舞全军的士气：“我将带领大家到世界最肥美的平原上，那儿有名誉、光荣、富贵在等着大家。”拿破仑很正确地抓住士兵们的期待，并将之具体地展现在他们的前面，以美丽的梦想来鼓舞他们全力执行。

团队的目标也许可以不生动，但一定不能不清晰。目标清晰，选择就会有依据，执行才会有针对性。目标不明确，选择就会发生偏移，甚至会出现南辕北辙的后果。

第二次世界大战时，美国是盟国的军火生产基地。为了把武器尽量多、尽可能快地运往西欧前线，美国便让商船加入了运载军火的行列。但是商船常常遭到德军的袭击。为了使这些商船免受德军飞机的封锁和攻击，美国海军指挥部决定在商船上安装高射炮。但是，过了一段时间，他们发现这些高射炮的作用非常有限，竟然没有击毁一架敌机。

于是，海军指挥部有人认为没有必要在商船上安装高射炮，进而产生了是否继续给其他商船安装高射炮的问题。针对这一问题，盟军海军运筹小组研究后认为，把在商船上安装高射炮这一决策的目标定为击毁敌机是不妥当的。正确的目标，应是尽量减少被击沉的商船数，从而保证军火供给。虽然安装在商船上的高射炮没有击毁一架敌机，但实践证明，它在减少商船损失、保证军火供给方面却是卓有成效的。

因此，美国海军指挥部最终否决了“不在商船上继续安装高射炮”的错