

80后的职场突破口
提升执行力的首选培训教材

快乐执行 创意执行 用脑执行

新执行

知识经济时代，企业花钱不是为了买机器人

姜汝祥 著

从《请给我结果》进化到《新执行》
商战略专家、中国企业战略执行第一人

柳传志、王石高度推崇的实战型战略管理专家姜汝祥博士潜心研究数年，全面破解：
五种虚假执行力/执行的48字真经/员工、中层、总经理的执行力法则/新执行力7大纲领



上海财经大学出版社

新执行

姜汝祥 著

上海财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新执行 / 姜汝祥著. —上海: 上海财经大学出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5642-1624-5/F. 1624

I. ①新… II. ①姜… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第074023号

- ☐ 责任编辑 石兴凤
- ☐ 特约监制 魏 玲 张庆丽
- ☐ 特约策划 周 炫
- ☐ 产品经理 周 炫 宋美艳
- ☐ 特约编辑 郑晓娟
- ☐ 装帧设计 红杉林文化

新执行

姜汝祥 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

廊坊市兰新雅彩印有限公司

2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

710mm×1000mm 1/16 12印张 150千字

定价: 36.00元



BLACK SWAN 黑天鹅图书

..... 为 人 生 提 供 领 跑 世 界 的 力 量

BLACK SWAN

第一章 | 虚假执行力 001

第一种虚假执行力

无条件服从：只强调员工“服从”，不强调员工的智慧 / 003

第二种虚假执行力

没有任何借口：只强调员工责任，不强调领导者责任 / 006

第三种虚假执行力

心态决定一切：只强调员工心态，不强调制度和流程 / 007

第四种虚假执行力

集体利益高于一切：只强调团队利益，不强调个人利益 / 008

第五种虚假执行力

“木桶短板”：只强调竞争力，不强调核心竞争力 / 010

第二章 | 真正的执行 013

第一节 什么才是真正的执行 / 015

转型一：从小农组织转型为职业化组织 / 015

转型二：从拼体力转型为拼智力 / 018

有智慧的执行 / 020

第二节 快乐工作，新执行力的使命 / 021

工作怎么可能会快乐 / 022

怎么在工作中释放快乐 / 023

让感兴趣的人做这个工作 / 029

第三章 | 不要任务，要结果 033

第一节 不要任务，要结果 / 035

任务假象：不要苦劳，要功劳 / 036

九段秘书：你的执行是在第几段 / 037

执行是要结果而不是完成任务 / 040

第二节 结果三要素 / 041

结果三要素 / 041

一个差的结果，也比没有结果强 / 042

第三节 如何做结果 / 043

两条“美女蛇” / 043

为什么执行不力？因果逻辑和果因逻辑 / 045

第四节 谁才是执行型人才 / 047

执行型人才的四个标准 / 047

如何获得执行型人才 / 049

第四章 | 执行的48字真经 053

第一节 执行的48字真经：把简单的道理执行透 / 056

第二节 执行陷阱：中国足球毁于聪明，中国企业毁于什么 / 058

第三节 执行的8字方针 / 060
认真第一，聪明第二 / 060

第四节 执行的16字原则 / 064
结果提前，自我退后 / 064
锁定目标，专注重复 / 066

第五节 执行的24字战略 / 070
决心第一，成败第二 / 071
速度第一，完美第二 / 075
结果第一，理由第二 / 078

第五章 | 总经理执行七大错误 083

第一节 总经理执行第一大错误：完美强迫症 / 085
完美强迫症：不完美就没有价值 / 086

简单战胜复杂，不完美战胜完美 / 087

第二节 总经理执行第二大错误：奖励错位 / 088

对执行的奖励：想要什么，就鼓励什么 / 088

GE薪酬准则：把薪酬中的大部分与工作表现直接挂钩 / 090

第三节 总经理执行第三大错误：眼睛里只有明星员工 / 091

明星员工的下场 / 091

如何奖励明星员工 / 093

第四节 总经理执行第四大错误：到处是重点 / 093

只抓一个重点 / 094

底线是最基本的重点 / 094

体现重点的方法 / 095

第五节 总经理执行第五大错误：过早乐观或悲观 / 096

过早发力 / 096

企业经营是长跑 / 096

第六节 总经理执行第六大错误：不放弃任何机会 / 097

核心能力是选择的依据 / 097

建立人才机制 / 098

第七节 总经理执行第七大错误：迷信创新 / 100

专注才能成功 / 101

第六章 | 中层执行力 103

第一节 做大气层还是放大镜？ / 105

中层要做放大镜 / 105

中层执行三大原理 / 106

第二节 找准位置：团队大于能人 / 107

好的管理者绝不是独行侠 / 107

中层的位置：培养团队的执行力 / 108

松下中层之道 / 109

第三节 聚焦目标，聚焦客户价值 / 111

要想创造有效产出，必须聚焦 / 111

中层永远要聚焦一件事：客户价值 / 113

第四节 超越期望 / 114

戴尔：追求卓越，超越期望 / 115

三星电子：没有最好，只有更好 / 115

第七章 | 员工执行力：猴子管理法 117

第一节 猴子管理法第一法则：锁定责任 / 119

猴子乱跳，责任落空 / 120

锁定责任，制度执行力 / 121

第二节 猴子管理法第二法则：让员工照顾好自己的猴子 / 122

不当保姆，让员工照顾好自己的猴子 / 123

流程管理是让员工主动独立做事的保证 / 124

第三节 猴子管理法第三法则：沟通职责 / 125

下级要与上级沟通自己的职责是什么 / 125

上级要与下级讨论下级职责的意义 / 126

第四节 猴子管理法第四法则：授权——让下属把猴子当成是自己养的 / 128

充分授权是提高下级执行力的有效方式 / 128

自我管理是提高基层执行力的最佳方法 / 130

授权与监督成正比 / 131

第五节 猴子管理法第五法则：做重要但不紧急的事 / 132

先轻重，后缓急 / 132

重在防火，而不是救火 / 134

要事优先，学会舍弃 / 135

第六节 猴子管理法第六法则：猴子也需要快乐 / 136

多鼓励赞美，使下级在工作中获得快乐 / 136

一句赞美的话，影响力可长远到一辈子 / 138

第七节 猴子管理法第七法则：检查和监督能使猴子进化 / 139

第八章 | 新执行力七大纲领 143

第一节 执行纲领一：创造危机 / 145

危机：机源于危 / 145

第二节 执行纲领二：行动能力是淘汰出来的 / 147

不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 148

第三节 执行纲领三：凡决定了的，就是对的 / 150

第四节 执行纲领四：人们不会做你希望的，只会做你检查的 / 153

第五节 执行纲领五：没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变 / 155

第六节 执行纲领六：用备忘录驱动执行力 / 157

备忘录是宝洁的一大法宝 / 157

备忘录是许多世界级公司打造执行力的重要手段 / 158

第七节 执行纲领七：亲自做出表率 / 161

总裁的时间在哪里，公司的重点就在哪里 / 162

第九章 | 执行突破：打造职业化铁军 165

第一节 中国企业面临的执行困境 / 167

未老先衰：民营企业四大“国企病” / 167

如何由大而强：中国企业的文化动力 / 170

第二节 执行新启蒙：中国新一代企业家的使命 / 173

启蒙核心：建立独立人格的商业文化 / 173

经济人格：以原则为中心，终结权谋时代 / 176

新执行力：建立一个不依赖能人的伟大公司 / 177

第一章

虚假执行力

这是一个移动互联网的时代，这是一个80后、90后甚至00后的时代。在全新的时代，你仍然绕不过一个词——执行，因为执行就意味着结果，意味着活在当下，意味着把梦想变成现实。

然而，很多人存在一种误区，即一味地强调“无条件服从”、“没有任何借口”、“心态决定一切”等。这种行为表面上似乎是在积极抓执行，但长此以往，企业的执行力反而下降。这种所谓的执行力，绝对不是真正的执行力，我称之为虚假执行力！

第一种虚假执行力

无条件服从：只强调员工“服从”，不强调员工的智慧

很多人讲执行力，很喜欢强调员工的无条件服从。这种观念是OEM（原始设备制造商，OEM生产，即代工生产）制造业时代的产物。实际上这是一种基于“规模制造”的虚假执行力，其本质是把人当成了工具。而现在与过去的不同在于：

过去OEM时代，强调员工无条件服从，目的是进行机械化大生产，规模效率；

现在是品牌创造时代，强调要激发和运用员工的智慧，目的是关注消费者，提供个性化的独特价值。

OEM时代，强调员工无条件服从

改革开放初期，当时的形势是所谓的“两头在外”，就是原料在外，市场在外。在这个阶段，我们打造出来的是一大批代工企业，以山寨模仿为潮流，以速度为竞争优势。

拿温州打火机举个例子。20世纪90年代，国际上最新款的打火机，不出数月，温州就可以量产，并且不断改进，出厂价不到日本产的1/5。

温州的模仿速度最快，成本又最低，加上绝对的价格优势，市场几乎为之癫狂。按有的人的话说：“货车就等在路边，一下装配线，马上打包发货。”

此时，以代工企业为代表的中国经济发展，技术是西方的，产品是西方的。企业要做的只是模仿，要的就是快，要的就是把成本降低，要的就是员工服从。

此一时，彼一时，现在时代变了，“无条件服从”反而成了劣势。

品牌创造时代，强调员工智慧

今天的中国经济正在从制造转向创造，从OEM制造转向品牌制造。

什么是品牌？什么是创造？所谓品牌，关注的是最终消费者。所谓创造，用的是员工的智慧。从OEM制造转向品牌制造，中国经济的这种转型，对员工的要求从单纯的体力发展到脑力加体力，甚至可以说，全部是脑力。

以玩具行业为例。中国的玩具企业70%做代工，几年来，整个行业

几乎都在冬天挣扎。合俊集团，曾是全球最大的玩具代工企业，但是2008年在东莞倒闭了。在这种经济形势下，员工再怎么无条件服从，也无济于事！再怎么无条件服从，也不能让企业活得更好！

这说明，能够推动中国经济发展的，不再是员工的手脚，而是员工的头脑。

在愁云惨雾的玩具行业中，当其他玩具公司都在挣扎的时候，有一家玩具公司却相反，活得非常好，这家公司叫奥飞动漫。我亲自服务过这家公司，为这家公司提供过战略与执行一体化服务。这家公司的前身叫“奥迪玩具”，也是一家传统玩具公司，也做过代工。

奥飞动漫从2004年开始转型，目标是做“中国的迪士尼”。它自己拍动漫、收购电视台、开发动漫玩具，打造“奥迪玩具”、“奥飞文化”品牌。

2009年，在整个玩具行业最惨淡的时候，奥飞动漫A股火爆上市，被誉为“冬天里的一把火”。

品牌创造的时代，企业需要的执行力不是无条件服从，而是对目标客户需求的准确理解，而这种理解背后，需要的是员工的智慧。奥飞动漫恰恰就是抓准了目标客户的娱乐需求。

奥飞动漫为了满足目标客户的这种需求，在产品的创意和制作上花费了很大的心力，对动画制作以及管理团队的素质也相当重视。它的动画制作及管理团队有上百名成员，其中在动画、漫画、电视剧等主要创意和制作人员中，有相当大一部分人是高薪从中国香港请来的。这支团队打造了《火力少年》、《铠甲勇士》、《电击小子》、《果宝特攻》等一系列经典动漫产品，深受孩子们的欢迎。

准，是这个时代的特点。谁能够准确理解消费者的内在需求，谁能