

普
华
经
管

华通咨询
UATONG
www.huatop.com

员工盲目服从领导、毫无主见怎么办？下属干活儿时不注重细节怎么管？
执行不到位，问题在于管理者还是员工？怎样设计工作目标才能提高执行力？

卡耐基、巴菲特、本田宗一郎、李嘉诚、王永庆……
一起来给你支招！

执行力 就这样训练

——世界500强企业总裁和管理大师谈执行管理

孙科柳 石 强 ◎编著

世界500强企业的成功经验 中国本土企业的管理实践

200个经典案例 100幅漫画 500条管理箴言

看看管理大师们是怎么说、怎么做的，

你也能成为**执行管理**高手！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

执行力

就这样训练

——世界500强企业总裁和管理大师谈执行管理

孙科柳 石强 ◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力就这样训练：世界 500 强企业总裁和管理大师
谈执行管理 / 孙科柳，石强编著. —北京：人民邮电
出版社，2013. 9

ISBN 978-7-115-32749-9

I. ①执… II. ①孙…②石… 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 (2013) 第 175894 号

内 容 提 要

本书汇集了多位世界 500 强企业总裁和管理大师关于如何提升执行力的经典语录并精选了若干生动、典型的案例，内容涉及目标管理、价值导向、事前统筹、行动方法、过程管控、激发热情、精细专注、检查确认、解决障碍、合理决断、坚持到底共 11 个方面。全书不仅列出了关于执行管理的精彩观点，还配有幽默风趣的漫画，以期各类企业的管理者提供新的管理思路，帮助他们提升员工的执行力。

本书适合企业经营管理人员、企业培训人员、咨询师参考和使用。

◆ 编 著 孙科柳 石 强

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本：800 × 1000 1/16

印张：14

2013 年 9 月第 1 版

字数：104 千字

2013 年 9 月河北第 1 次印刷

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

曾有媒体报道，中国只有少数企业具有较好的执行力，大部分企业或多或少都存在着执行不力和执行不到位的问题，大多数企业只能达到行业内优秀企业一半的执行力水平。对于这一现状，许多企业的管理者都有着深刻的体会：虽然企业拥有可行的战略、优秀的产品，还建立了一套严格、规范的管理制度，但执行的结果总是不尽如人意。

一个个执行不力的案例，让我们不得不去认真反思：企业在日常运营中应该如何加强执行？企业应该借助哪些策略和方法，让执行力得到长久、稳固的提升？

目前，关于执行力的书籍可谓浩如烟海。企业管理者们很难在短时间内抓住执行管理之精髓、发现执行管理之奥秘。如何从繁复难懂、长篇累牍的管理学典籍中抽丝剥茧，抓住最为核心的管理要诀，便成了企业快速提升执行力的关键所在。

为此，我们特地编写了本书。全书从目标管理、价值导向、事前统筹、行动方法、过程管控、激发热情、精细专注、检查确认、解决障碍、合理决断、坚持到底共 11 个方面对执行管理进行了全面解析，分别摘录了许多管理大师的思想精华，并选取了大量国内外知名企业的实战案例。希望读者能够从这些实实在在的管理实践中，感悟管理大师们对执行管理的解读，从种种表象的迷雾中看清执行管理的真相，抓住执行管理的精髓。

本书具有以下三个特点。

1. 结构清晰

在本书中，我们选取了若干看似独立而又互相关联的执行管理板块，在各板块中，各节的设置是独立、清晰的。在阅读时，读者可以快速找到自己想要了解的内容，同时也可以随时开始或停止阅读。

2. 内容权威

本书引用了大量世界 500 强企业管理者和管理大师的名言或语录，让读者在研究

执行管理理论的同时，了解这些企业管理者和管理大师的管理思维。此外，书中所选的案例或是知名公司的真实案例，或是不具名企业的经验教训，希望读者学习其积极正面的执行管理模式，规避因不当措施给企业发展带来的不利影响。

3. 形式轻松

借故事来阐述管理方法是一种轻松的表达方式，在此基础上，我们还在各章节设置了一些生动、幽默的漫画，使读者在会心一笑的同时，对该主题的认知得到强化。

在这里要特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧，很多富有企业管理经验的人参与了这本书的撰写和资料收集工作。这些人包括：李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、孙东风、孙丽、李国旗、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、潘长青、王瑞芳、孙昌华、张晓艳等。本书最后由孙科柳和石强修订并定稿。

我们衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。书中可能仍有不足之处，希望读者提出宝贵的意见和建议。

目 录

第 1 章

目标管理：一开始就做正确的事

DHL 公司让员工参与目标管理	3
稻盛和夫坚持高标准做事	4
华为公司闭着眼睛做研发的教训	5
海尔集团崔淑立“夜半日清”	6
福特汽车公司和员工分享利益	7
一位保险业务员好高骛远	8
百事可乐公司危机中主动补救	9
本田宗一郎在经营中扬长避短	10
惠普公司 CEO 告诉下属应该怎么做 ...	11
野原完治采用迂回策略推销	12
俞敏洪确立并努力实现目标	13
华莱士拒绝自我设限	14
四通集团错失发展良机	15
弗雷德聚焦目标，不受干扰	16
杰克·韦尔奇只做必须做的事	17

工程师克里丹·斯特坚守正道	18
---------------------	----

第 2 章

价值导向：懂得为什么而忙

郭台铭让员工明确工作目的	21
施乐公司 CTO 把精力留给要事	22
华为公司销售人员周密的项目策划	23
青年德鲁克在其位谋其事	24
大野耐一教育工人摆脱错误思维	25
布兰德做每件事都指向最终目标	26
华为公司行政秘书条理化做事	27
阿诺德主动去做应该做的事	28
沃尔玛的经营以整体成果为导向	29
Service Master 公司的价值观	30
日本公司以商品化为导向的技术利用 ...	31
某出版部主任以服务读者为宗旨	32
欧基弗事先预测风险并确定对策	33

郑裕彤边做事边琢磨	34
默多克为广告客户而收购报纸	35
王永庆充分发掘客户需求	36
凯玛特的管理者没有主见	37
卡莉·菲奥莉娜全身心投入工作	38

第3章

事前统筹：计划周详，保障执行

李嘉诚极有规律的作息時間	41
迈克尔制订合理计划，少走弯路	42
华为公司驻印度员工的敏捷工作法	43
康宁公司缺少战略规划导致惨败	44
华为公司接待团队随时待命	45
李嘉诚决策时坚持考虑所有细节	46
约翰没有沟通计划的恶果	47
海底捞以有条件授权提高执行力	48
IBM 公司员工怀特的每日备忘录	49
罗伯特·舒勒先摘好摘的果子	50
华为公司将员工责任目标下沉	51
雪印公司无危机预案的恶果	52
约翰排得满满的工作计划表	53
IBM 公司董事长草率拒绝比尔·盖茨	54
一位年轻人想得太多，做得太少	55
英派斯公司先走一步，抢占市场	56
罗兰·贝格不忘记任何一件小事	57
傲慢的巴思孔被有计划地说服	58

第4章

行动方法：策略得当才能事半功倍

某公司总裁清理桌子以提高效率	61
沃尔玛内部的门户开放政策	62
摩托罗拉公司畅通的沟通渠道	63
科莱特错失绝佳的创业机会	64
华为公司产品线的工作流程倒梳理	65
海尔集团“人单合一”的双赢模式	66
凯利只做少量而有价值的事	67
黄启均积聚资源，做好每一碗“汤”	68
培训师坚持提前30分钟到场	69
某企业家长期劳累却没有效率	70
纽约中央车站问讯处一次服务一个人	71
F1 赛车维修站里的精确配合	72
特霍夫特与诺贝尔奖擦肩而过	73
张瑞敏倡导快速行动，突破极限	74
维利提出的工作排序法	75
华为公司为客户服务没有任何借口	76
华为公司员工保持工作节奏，拒绝打扰	77
松下幸之助倡导团队合作	78

第5章

过程管控：以规则引导和控制行为

柯立芝将批评夹在赞美之间	81
某方便面厂的规范化作业	82

麦当劳的标准化作业	83
伊藤洋华堂公司的“特殊”员工管理	84
杰克·韦尔奇的末位淘汰制	85
梅考克坚持原则，开除老员工	86
IBM 公司董事长也要戴识别牌	87
联想集团将制度放在第一位	88
海尔集团“苛刻”的管理规定	89
杰克·韦尔奇的军事化训练	90
格力集团提升有经验的人	91
郭士纳灵活调整员工着装制度	92
某公司只认制度，不认背景	93
雇主向盖纳演示刷防风窗	94
某机械公司防微杜渐的严格管理	95
刘墉故事中暗藏工作伦理观	96
哈佛大学让校规看守哈佛	97
大野耐一的严格管理	98

第6章

激发热情：激发内驱力和行动力

本田宗一郎用竞争提升员工士气	101
斯瓦伯用好胜心激发员工斗志	102
松下幸之助唤醒下属的自重感	103
某公司老总出人意料的激励	104
布朗业绩的提升得益于激将法	105
玫琳凯将奖品与荣誉连在一起	106

巴利斯特的标杆激励	107
IBM 公司容忍犯错和唱反调的员工	108
克洛克鼓励管理者走出办公室	109
盛田昭夫批评员工后送鲜花	110
松下幸之助主动承认错误	111
28 岁的韦尔奇犯错反受激励	112
毛生江不断清零，接受挑战	113
3M 公司通过多种方法鼓励员工创新 ...	114
李开复让创新工场其乐融融	115
索尼公司的绩效主义浇灭员工热情	116
华为公司建立内部持股计划	117
卡尔松让员工自己提交方案	118

第7章

精细专注：关注细节，一次到位

Regent 酒店员工心思缜密	121
某推销员用细节说话	122
日本贸易公司的员工考虑周到	123
海尔集团的“一二三四”法则	124
外国专家对细节的深层关注	125
诺基亚公司试制基地的细节布置	126
厦门航空公司注意细节以确保安全	127
陈国钦观察细微，成就事业	128

麦当劳创始人认真做好每件小事	129
任正非希望员工不要浅尝辄止	130
伍德坚持不与迟到的人合作	131
4 999 个和 5 000 个信封的差别	132
洛克菲勒从小事中发现大价值	133
一张纸折 32 次之后的厚度	134
宝洁公司洗衣粉广告的疏忽	135
一个面粉工厂屡次被淹的教训	136
索尼公司重视员工的建议	137
“一个字 83 万元”的教训	138

第 8 章

检查确认：工作效果要及时确认

某酒店经理督查下属工作	141
IBM 信用公司一度忽略客户体验	142
华为公司员工做事有始有终	143
巴林银行疏于检查终酿大祸	144
某公司及时确认执行情况来调整计划	145
费尔积极听取他人的反对意见	146
凯捷咨询公司不断否定过时决策	147
威尔士倾听来自员工的意见	148
华为公司员工遇到问题及时寻求帮助	149
日本航空公司的及时回馈机制	150
一家电话公司主管主动发现问题	151

宝洁公司随客户需求变动而调整策略	152
小高尔文授权后放任不管	153
联想集团的岗位责任考核体系	154
凯悦酒店工程隐藏问题而引发悲剧	155
杰克·韦尔奇杜绝下属盲目服从	156

第 9 章

解决障碍：方法总比问题多

华为公司项目组坚持在事前解决问题	159
华为公司代表处全方位解决问题	160
联想集团举行 EAP 活动帮助员工减压	161
德蒙德果断勾销 15 美元账单	162
某保险公司用乐观战胜挫折	163
某工厂调整策略以提升员工效率	164
福特汽车公司的“56 元”卖车创意	165
丽贝卡主动沟通以避免陷入两难	166
联想集团员工积极处理客户问题	167
李嘉诚打工时巧妙解决问题	168
某公司运用员工智慧巧识空肥皂盒	169
微软公司力促员工独立去解决问题	170
拿破仑·希尔发掘他人的潜力	171

某百货公司快速有效地处理失误	172
老铁匠找准问题，两锤子解决故障 ...	173
李开复主动为苹果公司出谋划策	174
管理学教授课堂上的临时安排	175
海尔集团员工带着问题思考工作	176

第 10 章

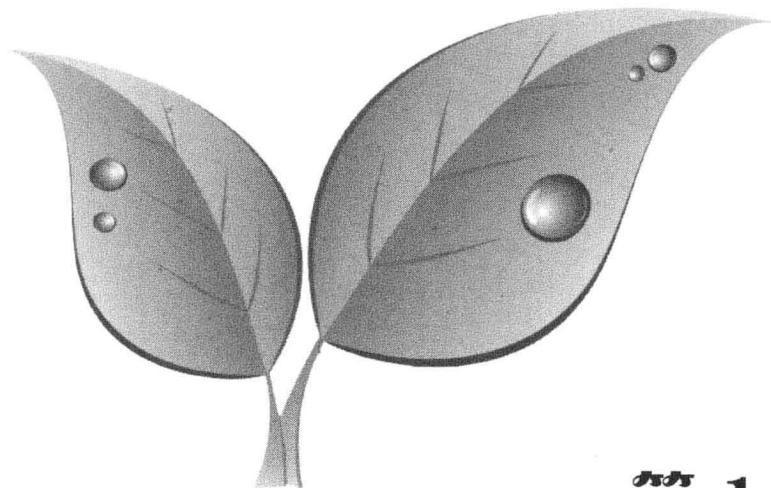
合理决断：有时选择比努力更重要

某经理人准确作出采购决策	179
法兰克积极实践，及时把握机会	180
柳传志从学习中积累决策能力	181
伯思巴克将缺点当卖点	182
丰田汽车公司对危机反应缓慢	183
青年苏珊·海沃德主动把握机遇	184
海因茨金枪鱼加工厂效率悖论	185
波音公司董事长敢于把握未来	186
一位年轻人用共赢分散风险	187
杰克·韦尔奇明智地放下身份	188
一位年轻人面向市场作决策	189
克莱恩主动补位，解决顾客问题	190
巴巴罗突破常规，开发新险种	191
麦肯锡公司重视员工思考问题的能力	192

第 11 章

坚持到底：完成最后一步才算成功

稻盛和夫一生自强不息	195
原一平不放过一丝成功的机会	196
彼齐尔博士对拖延问题的调查	197
吴士宏用勇气征服微软公司	198
王永庆一生用勤奋诠释成功	199
华为公司驻巴西代表处 24 小时待命	200
华为公司的床垫文化	201
华为公司员工坚守莫斯科直至胜利 ...	202
吉尼恩无时无刻不以身作则	203
董明珠面对困难绝不放弃	204
福特将挫败感转化成进取动力	205
玫琳凯关注每个员工	206
从螺丝钉管理看管理者的追溯力	207
歌莉娅持续努力带来事业新突破	208
道尼斯每天都多做一点	209
数学家科尔三年如一日的坚持	210
美国西南航空公司时刻保持警醒	211
在博斯普鲁斯海峡奋斗的华为人为人	212
参考文献	213



第 1 章

目标管理：一开始就做正确的事

做正确的事即强调方向，这在具体工作的执行中有着重要意义。做正确的事可以确保我们的工作始终朝着正确的目标迈进。

CHAPTER 1

DHL 公司让员工参与目标管理

目标并非命运，而是方向；目标并非命令，而是承诺；目标并不决定未来，而是动员企业的资源与能源，以便塑造未来的那种手段。

——“现代管理学之父” 彼得·德鲁克

目标管理的最大好处是，它使管理者能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，促使他尽最大的努力把工作做好。

——“现代管理理论之父” 切斯特·巴纳德



DHL 公司是目前世界上规模最大、服务质量最好的快递公司之一。

该公司成立不久，高层管理者便开始考虑巩固其在美国的市场地位并继续扩大市场份额。高层管理者认为，只有全体员工树立起“为顾客服务”的意识，公司的战略目标才能实现。因此，公司鼓励所有员工参与公司的目标管理。公司规定，每个部门、每个区域在设定自己的目标时都可以积极发言。这一政策实施后，员工的发言权甚至落实到了每一位快递司机身上。在这种氛围下，公司管理者与员工之间的沟通更加畅通，员工能够准确理解管理者的意图，工作执行得也非常到位。

很快，DHL 公司在美国的知名度就得到了巨大提升，其业务也迅速地拓展到了各地。

稻盛和夫坚持高标准做事

最初的计划如果只订出低目标，达到的成果必定在目标之下。

——美国层云电脑公司前 CEO 威廉·弗斯特

一开始设定高目标，日后才能构思出崭新的方法。

——美国康柏电脑公司前 CEO 伊克德·皮费佛

一个没有理想和目标的人，在思想上往往偏于保守，在行动上常常想维持现状。

——日本东芝公司前总裁 土光敏夫

日本京瓷公司在成立初期为了拓展海外业务，接下了 IBM 公司的订单。IBM 公司的要求非常苛刻，业内常用的规格书是一页纸，而 IBM 公司的规格书却足有一本书那么厚，内容极为详细。当时京瓷公司连达到规格书精度要求的测量仪器也没有。

在制造过程中，稻盛和夫和员工们好多次都以为产品按照规格要求做出来了，结果这些产品全都被 IBM 公司退了回来，员工们的积极性备受打击。产品对精度要求极高，即使极小的尺寸差异都不允许。当时，一个小组做了大量的实验，终于完成了一个产品，但稻盛和夫只看了一眼，便冷冷地说：“不行！”这令小组成员颇为不满。

稻盛和夫认为，想要成功地制造出这批产品，就必须抱着毫不懈怠的态度去工作。他说，京瓷公司还只是一家毫无名气的小企业，IBM 公司的订单是提高公司技术水平、提高公司知名度的大好机会。在稻盛和夫的严格要求下，员工们经过多次尝试，终于成功制造出了符合要求、水准极高的产品。

接下来的两年多时间里，京瓷公司满负荷运作，将大量的产品如期交付给 IBM 公司。稻盛和夫在目送最后一辆装满产品的卡车离去时感慨万千——如果当初没有承受住压力而撤销订单，就不会有今天。

京瓷公司从成立起就追求高标准，为公司以后的顺利发展奠定了基础。

华为公司闭着眼睛做研发的教训

过于关注如何完成一项工作，会使一个人的心思渐渐地被如何进行这项工作的方法、技巧等所占据和困扰，他可能反倒忘了最终目标是什么。

——美国管理学家 约翰·卡那

站在经营的立场看问题的人，不会被局部的事情束缚。

——日本本田汽车公司创始人 本田宗一郎



1994年，华为公司组建了一支CT2研发小组。CT2是无线通信的一种制式，当时的项目组成员对CT2技术并不了解，需要几个月的时间学习该技术。当年8月份，华为公司与客户签订了合作协议，订单已经有了，就等着研发小组出成果了。研发人员不得不加班加点，一边学习，一边在外部寻找合作伙伴，但依旧没有任何进展。

1995年5月，项目组被调试工作累得筋疲力尽的时候，市场传来消息：CT2公众网由于技术的原因，被GSM公众网取而代之，后者成为市场主流通信技术。华为公司的CT2研发小组花了近两年的时间，加班加点地干了无数个通宵，但所有的这些付出都没有意义了，因为这个项目尚未开发完成，其核心技术就被市场淘汰了。

对此，华为公司进行了反思：公司在立项时，没有进行全面的市场调查和评估，一味地闭门造车，不知道通信市场的技术标准已经发生了变化，最终给公司造成了巨大损失。

海尔集团崔淑立“夜半日清”

对于棘手的事，千万不可放任不管。

——日本黛安芬公司总经理 吉越浩一郎

如果做你所爱的事情，你在逆境中依然会有力量。当你从事喜爱的工作时，专注于挑战要容易得多。

——美国 Facebook 公司 CEO 马克·扎克伯格

不论是研发、管理还是企业的其他方面，活力的来源都是人。而每个人都有自己的意愿、心智和思考方式。如果员工未被充分激励去挑战成长目标，当然不会成就组织的成长、生产力的提升和产业技术的发展。

——日本京瓷公司和 DDI 公司创始人 稻盛和夫

海尔集团的产品经理崔淑立接手美国市场时，瞄准了一家大客户 A，大家都认为拿下这个客户的难度很大。一天早上，崔淑立收到了 A 客户的邮件，要求海尔集团给某一型号的洗衣机产品设计新外观。由于有 12 个小时的时差，崔淑立收到邮件时正是客户当地的晚上。崔淑立想：如果能即时回复，客户就不用等到第二天了！崔淑立决定每天过了晚上 11 点再下班，这意味着客户可以在当地时间的上午处理完所有信息。

为了让崔淑立能及时与客户沟通，开发部很快完成了洗衣机的新外观设计。当崔淑立和同事们完成“日清”计划——将设计图和整机外观图发给客户后，他们收到了客户表示满意的回复。在后来的样机制造过程中，崔淑立常常半夜查看邮件，总是即时给予客户答复。客户被崔淑立的精神所打动，也加快了推进速度，不久之后就敲定了第一批订单。

面对当时的情况，很多人会说：“因为有时差，所以我没法当天处理客户的邮件。”但是，崔淑立却坚持“有时差也要日清”，最终拿下了这个大客户，为公司争取到了新的订单。