



余世维◎著

# 赢在执行

干部版

10余年来 **余世维** 最受欢迎的王牌课程

北京联合出版公司

# 赢在执行

干部版

余世维◎著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在执行：干部版/余世维著. —北京：北京联合出版公司，2012.12  
ISBN 978 - 7 - 5502 - 0970 - 1

I. ①赢… II. ①余… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 203900 号

赢在执行·干部版

作 者：余世维

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：王 巍

特约编辑：卢风保

封面设计：夏海波

版式设计：曾 放

责任校对：于海岩

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印制 新华书店经销

字数 193 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 14.5 印张

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

印数 1 - 15 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0970 - 1

定价：42.00 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010 - 82894445

大家期待已久的《赢在执行·干部版》终于面世了，我有一种如释重负的感觉。七年前出版的《赢在执行》到现在还有很多企业在团购，而2009年出版《赢在执行·员工版》时，我就打算出版《赢在执行·干部版》，但由于工作太忙，直到现在才把这部作品奉献给大家。不过，令人欣慰的是，经过这三年的沉淀，我又有些关于执行力的新的管理思路和观念得以在这本书中体现，也算是不负大家的期待吧。

我在讲课中一直强调，成功是战略加上战术，是方向加上执行力。战略可以复制，而差别就在于能否执行和贯彻。战略正确不能保证公司的成功，但成功的公司一定是战略方向与战术执行力都到位。所以，战略是一种方向，战术是一种执行力，只有方向没有执行力是成功不了的。我们既要有战略，还要有执行力。

像麦当劳、肯德基的汉堡，我相信很多人都能做出来，可为什么没办法像它们一样成功呢？因为它们的战略可以复制，而最难做到的是它们的执行力。其实有时候大家的战略都差不多，关键是比拼执行力。把战略执行出来，企业才有竞争力。

一个企业有无执行力，关键要看是否拥有具有执行力的人。无论是企业高层、中层还是基层员工，如果每一个人都能保质保量地完成自己的任务，在每一个环节和每一个阶段都做到一丝不苟，就不会出现执行力不强

的问题。执行，用我们的话来讲叫作贯彻力度，从最高领导一直到基层员工，统统都要执行。对于基层员工的执行力，在《赢在执行·员工版》中已经讲得非常详细了，而对于企事业单位中各级领导干部的执行力，我将在本书中详细向大家解读。

企业的领导干部决定着一个企业的执行力，部门的领导干部决定着一个部门的执行力。领导干部要明白一个道理：领导力就在执行力之中，领导就是要领导员工去执行。要打造执行力，关键要有一个执行型的干部群体。执行要从领导干部做起，要打造企业的执行文化，要建构一个有执行力的团队。好的执行力要靠好的管理团队。做领导的还要以身作则，只有这样，员工才可以发挥最大的执行力。做领导的自己都没有以身作则，下属怎么可能有执行力？执行应该是领导干部最重要的工作之一。

所以在本书中，我分析了执行力在打造企业核心竞争力方面的重要作用，剖析了由于领导干部管理方面的缺失导致执行力不佳的原因，讲述了构筑企业执行力的三个核心流程，详细阐述了如何提升下属和领导干部的个人执行力、如何提升整个组织的执行力的具体方法，并提醒领导干部如何走出执行误区，规避执行陷阱。

本书依然延续以前的讲课风格，每个观念必有案例，以期帮助大家找到提升个人和组织执行力的切实有效途径。如果能给中国的企事业单位带来执行力的改善，我将感到莫大的荣幸。希望你们能够一步一个脚印、踏踏实实地执行下去。

余世维

## 前言 / IX

## 第一章 企业核心竞争力在于执行力

中国企业不缺技术、人才与战略，它们面临的真正危机是：执行力严重缺失！正如台湾著名学者汤明哲指出的，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，30%靠运气。目前，战略执行已经成为困扰中国企业高层最重要和最紧迫的问题之一。好的执行力要靠好的管理团队，因此领导干部要以身作则，让团队发挥最大执行力。

### 第一节 企业成功 40% 靠执行 / 3

- 一、好的战略需要好的执行 / 3
- 二、没有执行力就没有核心竞争力 / 8
- 三、商界领袖谈执行力 / 11

### 第二节 干部是发挥最大执行力的关键 / 17

- 一、高效执行，拒绝借口 / 17
- 二、消除借口，干部是关键 / 19
- 三、领导以身作则发挥最大执行力 / 20

## 第二章 执行力不佳的七个原因

许多领导干部都有这样的毛病，以为说过就等于做了，以为把目标挂到墙上就算是做了。结果常常是把目标往墙上一挂，转头就忘记了。那为什么执行得不好呢？执行力不佳有哪些方面的原因？执行是从目标出发达成结果的实践过程，需要组织上下一致贯彻，人员、制度、流程、文化等方面的问题都有可能导致执行力不佳。

### 第一节 管理者没有常抓不懈 / 25

一、发挥管理者的执行表率作用 / 26

二、如何确保执行始终如一 / 27

### 第二节 管理者出台制度时不严谨 / 28

一、用制度保障执行 / 29

二、制度不严谨对执行的危害 / 30

### 第三节 制度本身不合理 / 31

一、制度不合理妨碍执行 / 31

二、如何制定有利于执行的制度 / 32

### 第四节 执行过程过于烦琐 / 35

一、过程烦琐严重影响执行效率 / 35

二、业务流程重组优化执行过程 / 36

### 第五节 缺乏良好的方法，不会把工作分解汇总 / 39

一、工作分解令执行目标明确 / 40

二、工作分解的方法 / 41

### 第六节 缺少科学的监督考核机制 / 43

一、监督是执行的灵魂 / 44

二、没有监督就没有执行力 / 45

三、有效的监督方式 / 46

四、如何处理监督结果 / 46

## 第七节 缺少大家认同的执行文化 / 47

### 一、企业文化让执行者自觉改变行为 / 47

### 二、如何培育良好的执行力文化 / 49

## 第三章 干部需把握执行力的三个核心

解决执行问题的关键是把握人员流程、战略流程与运营流程这三个执行力的核心。所谓人员，就是用正确的人，不是把人用到正确；所谓战略就是做正确的事，强调的是首先要做正确的事，而不是把事做正确；所谓运营就是把事做正确，也就是说做正确的事应该走在前面，把事做正确应该是走在后面。一句话，人员就是用正确的人，战略就是做正确的事，运营就是把事做正确。

### 第一节 人员流程 / 56

#### 一、人员流程的三项目标 / 56

#### 二、国内企业在人员流程上的缺失 / 57

#### 三、健全人员流程的途径 / 62

### 第二节 战略流程 / 67

#### 一、要制定好的战略 / 68

#### 二、如何制定好的战略 / 70

#### 三、谁来制定战略 / 71

#### 四、有效执行战略的七个步骤 / 72

#### 五、执行战略时需注意的三个关键问题 / 74

### 第三节 运营流程 / 75

#### 一、运营流程的内容 / 76

#### 二、运营流程的关键指标 / 76

#### 三、挑选合适的运营流程执行人 / 77

#### 四、运营流程要蕴含管理思想 / 79



## 第四章 执行从干部做起

执行，叫作贯彻力度。一个领导干部，要让底下的人发挥强大的执行力，首先要看看自己能否以身作则。要打造超强执行力，关键要有一个执行型的领导，他不仅要致力于打造企业的执行文化，还要构建有执行力的团队。

### 第一节 执行先从最高领导做起 / 83

- 一、处理好两个关键性的问题 / 85
- 二、干部亲自抓三项核心流程 / 86
- 三、营造利于执行的文化与流程 / 87
- 四、建立影响力，让员工为你工作 / 89

### 第二节 领导干部要走出六个执行误区 / 94

- 一、对“执行”的期望过高 / 94
- 二、片面理解“执行” / 94
- 三、仍然保持原来的管理方式 / 94
- 四、缺乏考核执行成效的工具 / 95
- 五、没有及时完善用人机制 / 95
- 六、没有意识到真正彻底的执行，其实是一场企业革命 / 95

### 第三节 明确执行型干部的角色定位 / 96

- 一、干部必须具备执行力 / 96
- 二、干部要一手抓战略，一手抓执行力 / 97
- 三、干部是执行战略最重要的主体 / 97
- 四、干部应重视培养下属的执行力 / 98
- 五、干部应从细节营造企业执行力文化 / 98

### 第四节 执行型领导者要做的七件事 / 99

- 一、了解你的企业和员工 / 100
- 二、坚持以事实为基础 / 104

三、确立明确的目标和实现目标的先后顺序 / 105

四、跟进并抓住机会 / 109

五、对执行者进行奖励 / 110

六、提高员工的能力和素质 / 113

七、了解你自己 / 117

### **第五节 执行型干部必须规避的七个陷阱 / 120**

一、每一个人先挑起自己该负的责任 / 120

二、自己没有上场做教练 / 128

三、时间精力都花在内耗上 / 131

四、公司的生存第一重要 / 135

五、不要在公司搞私人交情 / 138

六、不能用的人就要汰换 / 144

七、日渐怠惰，缺乏危机意识 / 151

## **第五章 干部以身作则提升个人执行力**

个人执行力整体上表现为“执行并完成任务”的能力。要完成不同的任务，需要不同的具体能力。执行力强的人具备九个突出的特征。如果在这九个方面都能拿到满分，即得到最高分90分，那千万别错过，好好留住他；如果不到60分，就不能提拔他当干部；如果连40分都没有，那他连做员工的资格都不够；如果不足20分，那赶快让他离开。

### **第一节 执行力强的人的九个特征 / 159**

一、自动、自发 / 160

二、注意细节 / 160

三、为人诚信、负责 / 162

四、善于分析、判断、应变 / 162

五、乐于学习、求知 / 164

六、对工作投入 / 165

七、有韧性 / 165

八、人际关系良好 / 167

九、求胜欲望强烈 / 169

## 第二节 反思国人缺乏执行力的表现 / 170

一、对执行偏差没有感觉 / 170

二、个性上不追求完美 / 172

三、不会自己尽责处理问题 / 175

四、对制度标准不能也不想坚持 / 177

## 第三节 干部提升个人执行力的方法 / 181

一、执行型领导管好自己的工作 / 181

二、执行型领导如何管好下属 / 184

三、执行型领导管事有方法 / 186

## 第四节 帮助下属提升执行力 / 188

一、授予责任人适当的权力 / 188

二、将高端愿望解码成每个人应做的事 / 189

三、督促下属养成自动回报的习惯 / 190

四、鼓励下属既报喜又报忧 / 192

五、及时撤换错误的人选 / 193

# 第六章 如何提升组织执行力

企业执行力是企业实现既定战略目标的能力。组织的成员具备很强的执行力，并不意味着整个组织具备很强的执行力。也就是说，企业执行力不等于企业成员个人执行力的累加，它可以小于或大于个人执行力的累加。之所以这样说，是因为企业行为是组织行为，而组织行为还包含了其他诸如信息传递、协调分工等方面的因素。所以，要想知道如何提升企业的执行力，就必须先理解组织行为的一些特点。

## **第一节 提升组织执行力的三个重点 / 197**

- 一、激发并提升员工的士气 / 197
- 二、让执行文化渗透到员工骨子里 / 202
- 三、重视执行中的创造性 / 203

## **第二节 提升组织执行力须注意四个问题 / 205**

- 一、想和干如何统一 / 205
- 二、目标管理和过程管理并重 / 206
- 三、执行不囿于流程管理，还要重视过程管理 / 207
- 四、协调好统一执行与因地制宜 / 207

## **第三节 构建高效组织执行力的七大内容 / 208**

- 一、构建执行框架 / 208
- 二、培育高效执行的管理团队 / 209
- 三、明晰领导者的责、权、利 / 210
- 四、完善执行流程 / 211
- 五、建立并完善管理机制 / 212
- 六、开发有效的执行工具 / 212
- 七、塑造执行文化 / 213

## **第四节 根治企业执行力扭曲 / 214**

- 一、执行力扭曲的根源 / 214
- 二、执行力扭曲的症状 / 215
- 三、执行力扭曲的矫正 / 216
- 四、以科学的程序保障执行正确 / 218

## ● 第一章

# 企业核心竞争力在于执行力

中国企业不缺技术、人才与战略，它们面临的真正危机是：执行力严重缺失！正如台湾著名学者汤明哲指出的，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，30%靠运气。目前，战略执行已经成为困扰中国企业高层最重要和最紧迫的问题之一。好的执行力要靠好的管理团队，因此领导干部要以身作则，让团队发挥最大执行力。



## 第一节 企业成功 40% 靠执行

### 一、好的战略需要好的执行

中国企业不缺技术、人才与战略，它们面临的真正危机是：执行力严重缺失！

进入 21 世纪以来，我国很多企业都开始重现内部培训和提升学习力。目前，团队管理、企业文化以及企业变革等问题已成为企业探讨的热点。

在探讨的过程中，大家发现，一个企业仅仅凭借领导者一个人的英雄色彩是很难取得成功的。于是，企业开始重点研究团队的问题。

研究完团队问题之后，企业得出结论：团队作用的发挥需要一个看不见、摸不着的“东西”来推动，而这个“东西”就是企业文化。

探讨完企业文化的问题后，企业开始认识到：面对着国际企业的激烈竞争，企业必须研究自身与国际企业存在着怎样的差距，以及应采取怎样的措施迎头赶上。于是，企业又不得不面临如何变革的问题。

如今，众多企业终于意识到：原来领导者的一句话，或者贴在墙上的标语、口号，真正得到贯彻的只是凤毛麟角，于是企业终于开始把注意力转到执行力的层面上。一些企业初始条件相似，并且采用了几乎相同的战略，但最终的结果却相去甚远，有的企业取得了成功，有的却失败了，原因何在？

施乐公司在其战略转型过程中，选择了和 IBM 类似的战略，并请 IBM 的财务总监来担任其 CEO，但由于施乐缺乏有效的应对措施和组织保障，

造成执行不力，其战略转型最终以失败收场，企业走向衰败。

我们看到：满街的便利商店，只有 7-ELEVEN 一枝独秀；满街的咖啡店，只有星巴克宾客满座。各家便利商店和咖啡店经营方式大同小异，但经营业绩却大不相同，原因何在？

## 案例

零售业在美国早已成为成熟的行业，按照传统观点，它应该是几乎无利可图的行业。但沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿开始从乡村包围城市，慢慢拉大了与竞争者之间的差距。

为了实现既定的战略目标，沃尔玛加强了对服务细节追求完美的员工的培训。例如：员工要对 3 米以内的顾客微笑，微笑时要露出上排 8 颗牙；对顾客的提问，永远不要说“不知道”。

除此之外，沃尔玛还利用统一采购、集中发货、每天提供低价商品、建立全国卫星联网的管理资讯系统等措施，加强货品的管理。光是货品被偷窃的损失率，沃尔玛就比竞争者少了一个百分点。这样的成果和 3% 的净利润相比，贡献相当可观。



沃尔玛就是以这些看似平淡无奇的管理方法，创造出了全球最大的零售企业。在过去的 40 年中，没有任何公司能够成功模仿沃尔玛。

因此我们说，企业在发展速度要加快、产品质量要提高、发展规模要扩大、寿命要延长的要求下，除了决策层要善于不断捕捉发展机遇、制定出好的战略之外，更重要的是企业要具有实施这一战略的执行力。执行力是企业贯彻落实领导决策，及时有效地解决问题的能力，是企业管理决策在实施过程中原则性和灵活性相结合的重要体现，是企业生存和发展的



关键。正如台湾著名学者汤明哲指出的，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，30%靠运气。

目前，战略执行已经成为困扰中国企业高层最重要和最紧迫的问题之一。随着市场化改革进程的逐渐加速，以及科学技术的迅猛发展，中国的市场竞争已越来越激烈，企业面临的生存和发展压力越来越大。

诚然，中国企业的战略规划水平尚待进一步提高，但是也要看到，在战略意识逐渐成熟的过程中，企业只有有效地执行既定的战略，才能赢得更多学习的时间和成长的机会。而且，企业执行力的不断增强反过来也会促进战略制定水平的提高。只有这样，企业才能不断在制定与执行战略的循环中逐渐从稚嫩走向成熟。

有这样一则古老的寓言。

## 案例

某地的一群老鼠，深为一只凶狠无比、善于捕鼠的猫所苦。于是，老鼠们聚集一堂，讨论如何解决这个心腹大患。老鼠们颇有自知之明，并没有猎杀猫儿的雄心壮志，只不过想探知猫的行踪，早做防范。一只老鼠的提议立刻引来满场的叫好声，它建议在猫的身上挂个铃铛。

在一片叫好声中，有一只不识时务的老鼠突然问道：“谁来挂铃铛？”



## 点评

不难理解，这是个讽刺“坐而言”者未必能“起而行”的寓言。美国某商学院的教授把这个寓言带进了MBA课堂，学生们反应热烈：有的建议设好陷阱，让猫儿踏上后，铃铛自然缚在脚上；有的建议派遣敢死队，牺牲小我，保全大我；更有甚者宣称干脆下毒饵了事，以绝后患。讨论结束时，教授只是狡黠地留下一句话：“想想看，为什么从来没见过被老鼠挂上铃铛的猫？”