

郭明
◎ 著

激活你的潜能，
改变你的现状，
将行动变成持续而快速的盈利能力！

三大角色、两大模块，
打造高效能的组织执行力系统

全盘

执行力

凤凰出版社

让良性的改变在你的企业持续发生

郭明◎著
Overall
execution

全盘执行力

让良性的改变在你的企业持续发生

图书在版编目（C I P）数据

全盘执行力 / 郭明著. -- 南京 : 凤凰出版社,
2012. 10
ISBN 978-7-5506-1552-6

I. ①全… II. ①郭… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第214904号

书 名	全盘执行力
著 者	郭 明
策 划	曹英姿
责 任 编 辑	司丽丽
出 版 发 行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版传媒股份有限公司 凤凰出版社 北京凤凰天下文化发展有限公司
出版社地址	南京市中央路165号, 邮编: 210009
公 司 网 址	北京凤凰天下网 http://www.bookfh.cn
印 刷	北京盛源印刷有限公司 北京市通州区漷县镇后地村, 邮编: 101109
开 本	700 × 1000毫米 1/16
印 张	13
字 数	186千字
版 次	2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-5506-1552-6
定 价	32.00元

(本书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572103)

序

第一章 执行力决定企业的竞争力 / 005

——五个问题测试你的战斗力

在这样一个资讯高度共享的时代，战略已经不足以支撑企业的优势竞争力，只有做得比别人更好、落实得更到位、执行得更有效果，你才会木秀于林，拥有无与伦比的竞争力。

问题思考一 很多人都拥有美好的理想，为什么只有少数人能够实现？ / 006

问题思考二 无数的企业都设置了伟大的愿景，为什么只有少数企业能够基业长青？ / 008

问题思考三 每个人都有自己的能力与才智，为什么只有那些执行到位的人最终能够取得成就？ / 011

问题思考四 企业越大、团队越大、人才越多，老板和管理者为什么反而更累？ / 013

问题思考五 中国的企业为什么会这样短命？ / 014

第二章 ◎ 整合产生优势叠加效应 / 019

——全盘执行力的竞争优势

在这个讲究效率，向管理要效益的年代，执行已经成为我们工作、生活中不可或缺的必修课了，甚至无时无刻我们都离不开执行，因为没有执行就没有结果，没有执行就看不到优势。

1. 没有执行力就没有战斗力 / 020
2. 全盘执行力决定你的综合竞争力 / 022
3. 全球商业领袖、管理学家对执行力的理解 / 025

第三章 ◎ 执行力缺失的根源 / 029

——三大原因透视“中国企业”的执行不力

马云说过，成功的道路千万条，失败的原因却只有那么几个。对于企业来说，要提高自己的全盘执行力，在市场竞争中靠自己的优势亮剑，就必须找出执行不力的深层次原因。

1. 文化原因从习惯上制约了执行的力度 / 030
2. 制度的变形助长了执行的不力 / 032
3. 管理能力的不足削弱了执行的力度 / 034

第四章 ◎ 为执行导航 / 037

——高层执行力是一切执行力的基础

“善为人者能自为，善治人者能自治。”作为一个企业组织的领导者，必须具备超强的执行力。因为员工们最关注的不是你说了什么，而是你做了什么。

1. 高层执行力引领正确的执行方向 / 038

2. 提升全盘执行力要从领导开始 / 040

3. 做一个执行型的领导 / 040

第五章 ◎ 把想法变成行动 / 063

——中层执行力是战略落地的关键

中层领导是企业战略的关键执行层，是企业的中坚力量，承上启下，他们的管理水平决定了一个企业战略的落地程度和执行力。

1. 中层管理者的战略角色：承上启下的“关键”先生 / 064

2. 将战略变成战术：理解战略、分解战略 / 066

3. 将战术变成行动：向执行要结果 / 071

第六章 ◎ 达成目标是硬道理 / 079

——基层执行力是结果的保障

企业所有的战略达成、战略落地、目标实现、结果呈现，都是通过基层员工的执行力才得以实现的，因此，基层执行力的强弱直接决定着企业的成败。

1. 基层执行直接产生结果 / 080

2. 提高基层执行力的三大法则 / 081

3. 基层执行之魂 / 092

第七章 ◎ 凝聚力产生执行力 / 095

——构建高效能的组织执行力系统

企业是一个牵一发而动全身的组织机构，单靠某一方面执行

力的突出是无法推动整个组织快速稳定发展的，对其整体执行力的打造，是一个系统的工程。

看不见的模块——执行文化的打造

1. 文化的形成 / 098
2. 四部曲打造全盘执行力文化 / 102
3. 执行力文化的三个检验标准 / 131

看得见的模块——工具、杠杆、利器

1. 文化落地的“工具” / 135
2. 管理实战的“杠杆” / 143
3. 目标达成的“利器” / 158

第八章 ◎ 打造全盘学习型组织 / 165

——创新让执行效力倍增

在全球经济背景下，企业要持续发展就必须增强企业的整体能力，提高全员的整体素质。也就是说，企业的发展，不能只靠英雄人物来一夫当关、运筹帷幄，未来真正出色的企业组织，将是能够使企业各个层级的员工全身心投入并持续发展的学习型组织——全盘学习型组织。

1. 什么是学习型组织 / 166
2. 学习型组织的特征 / 169
3. 如何建立学习型组织 / 171
4. 全盘推动学习型组织建设 / 176

第九章 ◎ 让改变发生 / 179

——执行力是训练出来的

所有一切预期的理想结果，都开始于我们的行动，所有的行

动都需要让良性的改变持续发生。结果改变了世界，而执行力带来了结果，持之以恒的训练提升了执行力。

1. 李宁品牌口号更新的启示 / 180

2. 改变——531行动计划表 / 182

3. 山不过来，我就过去 / 184

4. 我的宣誓：立即行动！ / 185

◎ 附件1：执行力提升的30条黄金格言 / 188

◎ 附件2：独立的商业人格 / 189

序

■让改变发生

各位读者朋友们好，也许你并不熟悉和了解我与我所从事的事业，这并不重要，重要的是现在你将认识我，更重要的是也许我将带给你一些帮助。如果这本书对你有所帮助，那将是我最大的幸福！

自2006年开始，我一直致力于企业管理培训工作，举办过几百场培训与演讲，与众多的企业家、管理者、一线员工相互探讨企业运营与员工成长发展的困惑及解决方案。在这期间，我发现企业的持续发展有很多的共性，就像马云先生说的一样：“成功的道路千万条，失败的原因就那几种。”没有达成预期的目标，对个人而言，绝大多数情况下可用“知易行难”四字总结，对企业而言那就是组织执行力太差。所以，我和很多企业家一起交流的时候，经常会听到他们的抱怨：“我们的员工文化水平不高、素质较低、执行力差，郭老师快帮我做一次员工培训吧，提升提升他们的执行力！”一般我都会态度热情、立场坚定地说：“老总，我能理解你的心情，员工执行力差，作为企业运营和管理者当然非常苦恼，可是你真的认为员工执行力差，就是因为员工自身的问题吗？如果一些‘点’持续出现问题，那说明‘面’也是有问题的，换句话说，有人总在同一个地方跌跟头，可能就该想想‘修路’了。”

就像这位老总一样，目前的确有很多的管理者对于执行力有误解，认为执行好坏的关键在于员工，其实不然，执行好坏最初的关键在于领导者，因为领导者的管理方法和行为方式，会大幅左右企业真正的文化。所以，执行力的提升必定是一个系统、全盘的打造工程。那全盘执行力便是

一个机构、企业、系统、组织和团队的执行力，是机构从上到下每一个部门、每一个人的整体执行力。

《全盤执行力》这本书是我工作和培训近十年通过自身的创业经验及帮助企业发展、员工成长，总结、实践、检查、再总结、再实践，最后整理出的一套提升组织、团队及个人执行力的工具书，绝非理论层面的读物，是一本可以落地、生根、开花、结果的工具书，无论你是组织领袖、企业经营者、经理人还是一线员工，都能从本书中找到需要的理论知识和实操工具。也许一些理论观点早已经是我们彼此内心深处的共鸣，可重要的是通过本书你能找到一些工具，把这些优秀的理念变成你身上的习惯，变成组织共同的价值观和摸得着、看得见的行为方式。作为本书的序，我想通过几个关键字来向各位汇报一下本书的大体框架，“魂、道、术、器、行”是这本书的逻辑结构，同时也是贯穿整本书的写作思维。希望读者能够在第一时间读到本书的精髓所在。

“魂”是精神的统领，魂者，精气也，一个人没有了魂就如同行尸走肉，不堪一击。记得在公安大学就读的时候，我们的马大队长给我们开的第一次动员大会上就特别强调三个字叫“精、气、神”，说人一定要看起来有精气神，你才能更好地学习和工作，连精气神都没有，你就会很难与人相处，很难完成任务，这是做人处事最基础、必备的条件。那什么是企业家的魂呢？那就是他的使命和愿景，如果只是一心想挣钱填充自己的腰包，而没有企业家的精神，没有真正的使命和愿景，那只能说明你仅仅是一个老板，而非企业家。那什么才是使命和愿景呢？使命和愿景不仅仅是贴在墙上给员工和客户看的，而是你真的带领员工、团队朝着那个方向去干，不管遇到什么困难、挑战、诱惑你都会坚守的行为底线，这就是企业家的使命和愿景，是企业家的风采。一个有风采的企业家，就能带出一个有魂的团队；一个有魂的团队，必定能成就一个有魂有影响力的企业。所以，一个人要有精气神，一个企业家要有魂。无论是成就个人的梦想还是打造高效能的团队，这都是最强大的基石。

“道”是道理、理念、价值观、企业文化。就个人而言，需要培养正

确的价值观，让积极正面的理念引导自己的行为方式；而对于一个组织和一家企业来说，就是要在组织内部树立高效、可量化、可检查化的企业文化、执行力文化，最终形成让全员都能够认同、认真、导向的团队共同理念。举个例子，“不是不可能，只是没有找到方法”，这样一条道理、理念，改变了千千万万人的命运，帮助过众多的企业业绩成倍速增长，这就是共同理念所产生的结果。当你坚信这样的道理、理念，当你的团队坚信这样的道理、理念，“不可能”也许就真的变成“可能”、“可能”就变成一个又一个的奇迹了！而这样的理念就有可能创造出一支优秀、卓越的团队。当然，要打造全盘执行力，只有“魂”和“道”是不够的，就像领导者要有领导的艺术，倘若没有技术支撑，那艺术也无从谈起，所以，还必须要有“术”、“器”来实现。

“术”就是方式、方法、技巧和策略。员工用什么样的方式、方法来完成既定的目标；用什么样的方式、方法来使优秀的理念转化成自身的行为习惯；管理者用怎样的管理方法、策略来提升团队的执行能力，帮助和带教自己的员工成长、成熟，这就需要用说得清楚，听得明白，可量化的“术”来体现。好的方法策略能够倍速提升管理效率，增强团队的凝聚力，提升全盘的执行力；可不正确的方法带给企业的是管理成本倍增，团队冷漠，员工消极抵抗，这两个方面都是循环，只不过一个是正循环，一个是负循环。正如牛根生所说：方法方向错了，执行力越强，错得就会越远，死得就会越快。

“器”，指的是工具。很多人觉得学习、培训效果不好的原因，不是培训没有道理，而是不知道如何借载体把有用的理念、道理变成可体现的结果。就像告诉大家挖土机很重要，给他讲挖土机的原理和使用的技巧，但你转身就走了，并没有给人留下工具——挖土机，那他还是没法学会使用挖土机挖土。孔子曰：“工欲善其事，必先利其器。”说的就是这个道理。“器”是本书的一大特色，这些工具就是一个强大的载体，让“魂”“道”“术”在企业、组织和团队的内部落地生根。

“行”，即行动、执行。告诉你挖土机挖土的重要性和原理、培训

了你如何使用挖土机的技巧，也把挖土机给了你，最后你用不用挖土机来挖土，将决定前面的一切努力是否值得，后面的效率是否会得到提高。形形色色的培训课程，因为没有形成系统的落地转化工具，导致很多优秀的管理思想不能够在企业运营当中实际体现，所以让很多企业家、管理者认为大家培训完之后都是“听听激动，想想冲动，最后一动不动”。乐嘉老师有一句话说得很准确：“很多人说，我知道了，我知道了，仅代表他知道了，并不代表他会去做。”所以，无论是一堂管理课程，还是执行力的提升训练，一定是有魂，有道，有术，有器，最终实现知行合一。

以上已经向各位信任我的读者大体汇报了一下本书的框架和思想，希望本书能成为留给你思考，并带给你行动的工具，可以让你去复制你想开展的活动和工作，为你打造出具有全盘执行力的团队和组织助推一把。

本书的一些理论并不是我的发现和创造，但我是一个运用、实践总结者，我希望能够通过系统的演绎，清晰量化的表述方式，帮助更多的人士提升自我执行能力，给更多的管理者一些企业管理的启示和方法工具，让更多的企业提升全盘执行力，成就伟业，把“不可能”变成一个又一个的可能。

我要感谢我的父母、家人对我事业的支持与帮助，你们是我前行最大的动力；感谢易发久老师给予的众多人生的启迪，因为你的智慧而让我更有思想；感谢我的团队、同事们；感谢沈毅、桑大林、徐慧、李鲜艳、陈受生、兰昊、陈卫萍、肖振涛、金贺等老朋友的鼓励与支持；感谢无锡创赢企管总经理徐一清先生、南通世华文化传播总经理帅季华先生、绍兴智远企管总经理马晓健先生、苏州美莱美容整形医院总经理黄金树先生对于本书出版的鼎力支持；感谢插画老师范文俊先生用心的作画；感谢出版社曹英姿老师，对您的认真负责表示由衷的敬意；感谢我的助理李政阳辛苦的付出，在此谢谢你们！

最后感谢我的读者与学员朋友们，感谢你们对我的信任与认可，**让我们一起从现在开始让良性的改变在我们的生活、工作、团队、企业中持续发生！**

第一章

执行力决定企业的竞争力

——五个问题测试你的战斗力



当今世界，人之所以有优秀与平庸之分，不在于个人智能，亦不在于理想规划，分水岭就在于优秀者更有将理想付诸行动的执行力。企业亦是如此，在这样一个资讯高度共享的时代，战略已经不足以支撑企业的优势竞争力，只有做得比别人更好、落实得更到位、执行得更有效果，你才会木秀于林，拥有无与伦比的竞争力。

问题思考 1:

很多人都拥有美好的理想，为什么只有少数人能够实现？

古语道：吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也。无论多么美好、多么伟大的理想，如果没有脚踏实地、持之以恒的行动，都将变成一纸空文，徒留伤悲。

空想家是永远无法实现梦想的。我们每个人都懂这个道理，但不是每个人都能立马醒悟，马上行动。我们日复一日、年复一年都在为自己树目标、立规划，但到头来，明日何其多，蹉跎了时光，虚长了年岁，事业却停滞不前。

我们不妨来看一幅漫画，看看曾经的自己和现在的我们是否有过这样的场景？



漫画是不是映照出了我们的影子？是不是觉得这就是昨夜或者曾几何时自己的写照？每当休息的时候，忙完了一天的工作，总会在头脑中浮现出很多想法、很多计划，总是下决心、表态度：从明天开始，我就要开始行动起来，按照我的想法来生活、工作。可事实如此吗？

一个销售人员在夜晚的时候可能会想：我从明天开始会认真地工作和生活，早上6点钟准时起床跑步锻炼身体，7点钟读书一个小时，上午打60通电话……不再浪费时间，不再偷懒，不再颓废，不再……不管遇到多大的困难我都能克服，我要让别人对我刮目相看，一定要，一定要……脑中充满了兴奋，带着这样的想法入睡，有很多的决定都是晚上在夜深人静的时候做出的。但是，当早上6点的闹钟准时响起，他会果断摁掉，倒头继续美梦，昨天晚上默默发誓的豪言壮语被扼杀在了慵懒的被窝里，他依然被命运摆弄着，却没勇气拿出行动力来真正地去为自己的梦想跨出第一步。

阿里巴巴的马云先生曾说过一句很经典的话：“晚上想想千条路，早上醒来走原路。”这是无数胸怀梦想的人们真实生活态度，对于自己的梦想与筹划，只是停留在空想的层面，却不敢或懒得真正地付诸行动。多年来，我们一直坐在办公室的椅子上、躺在床上幻想自己能够做什么，构思自己的雄伟计划。然而，三年、五年之后你可能还在原点幻想，而那些在第二天就真正行动起来，并且坚持着朝自己的梦想行进的人，已经远远地将你抛在后边了。这个和你起点相同、智力相当、能力不相上下的人，他为什么成功了？你迷惑不解，他不就是当年我身边的阿三吗？他有什么能耐，就是运气好吧！错了，不是运气，是他的行动成就了他。他行动了，让梦想落地了，他的执行力构筑成了优越于常人的战斗力，所以他脱颖而出，站上了事业的巅峰。梦想不是幻想，因为梦想是需要行动起来的，是需要用行动去达成目标，去获得结果，梦想是需要我们整合我们的全盘资源去不折不扣实践的。

“坐而言，未必能起而行。”做惯了内心的皇帝，容易沦陷为行动的

奴隶。愿望和结果之间，必须用行动去架桥。所以，从明天开始，当早上第一缕阳光照进我们的窗户时，你是怎么行动的：再睡，继续未完的美梦！还是爬起来，去实现自己的梦想！

有一首歌唱红了大江南北：有梦想谁都了不起！事实是，能将梦想付诸行动的人最了不起，因为有行动才会有结果。想要结果，就必须付出行动，而且在最短的时间内，快速而准确地付出行动。中国永远不缺伟大的思想家，但是现实中缺少脚踏实地的实施者。让我们一起记住这句话：

行动实现梦想！

问题思考2:

无数的企业都设置了伟大的愿景，为什么只有少数企业能够基业长青？

任何一个企业家，任何一个优秀的管理者，都想让自己的企业做得更大，做得更强。他们都为自己的企业构建了伟大的愿景，都希望企业能在自己的手中鼎盛并且基业长青。根据《华夏时报》的调查，中关村的企业平均寿命只有3.7岁，针对1009家中关村科技企业的调查表明，775家企业生存的年限均在5年以内，其中，0~2年的占26.3%，3~5年的占50.5%。与那些百年老店相比较，这些企业还没成长起来就夭折了。原因是什么呢？肯定不是战略与愿景，因为它们都是奔着同一个目标站在同一条起跑线上开跑的。

那么，我们不妨来分析一下。要想让一家企业在未来做得规模很大，开很多的分公司，疆域很广，这家企业得靠什么作为最关键、核心的因素踏出它的发展之路？市场调查结果表明，一家企业要想在未来将规模做得很大，靠的就是创业者们最初战略的选择。只有在最初，企业的战略规划很明确，战略思路很正确，企业才有可能在未来做得很大，发展得很坚

挺。可见，战略决定着一个企业未来的规模，决定着一个企业的大小。

可是，一家企业规模很大，是不是就一定意味着它做得很强呢？是不是就意味着它是一家高效能的企业，具备持续盈利与抗击市场风险的能力呢？在今天这种市场风险瞬息万变的经营环境中，很多规模很大、人数很多的企业，却在一夜之中消亡。这样的例子不在少数，三株、巨人、爱多、秦池等等。所以，规模不代表战斗力与竞争力，更不代表这个公司的底蕴与实力。“一家真正强盛的公司，并不是它的规模有多大，员工有多少，而在于这家企业是否能抓住环境变化中的机遇，无论是在顺境还是在逆境中都能保持稳定持续增长的发展。”一位中国顶尖的企业家曾经这样总结道。

企业做大靠的是战略选择，而要将一个企业做强靠的一定是团队组织的执行力。美国企业家H·格瑞斯特说：杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。本节在提出问题思考的同时，其实也给出了答案：无数的企业都拥有伟大的愿景，但只有少数的企业能够获得成功。换句话也可以这样理解，那就是“在市场中最终失败的那些企业，他们的战略一开始不一定是错误的”。为什么这些带着正确的战略开始奋斗的企业，最终却失败了呢？原因归结起来主要就是一点，那就是他们这个企业组织无法把自己的战略执行到位，落地实施。这才是他们失败的最主要的原因。

战略与执行，对一个企业的发展缺一不可。战略的正确为公司的发展指明了方向，却并不能保证公司的成功，卓越的企业一定是拥有明确而准确的战略方向、并有着不折不扣的强大的执行力。回顾企业的发展历史，完全因为战略错误而导致经营失败的公司少之又少。根据美国《财富》杂志的统计，企业所制定的战略只有不到10%被有效地执行了，而在失败的战略中超过70%是因为执行出了问题，更多的公司是在几乎同样的战略方向下因为执行而拉开了距离。可以说，执行力在公司的发展中起到了更持久的作用，它不仅可以执行战略，而且可以在企业的发展过程中巩固、优化战略，形成战略制订和战略执行之间的双向互动，让战略更明晰，更精