



聚成企业管理顾问
JUCHENG ENTERPRISE
MANAGEMENT
CONSULTING

挑战业绩高峰，打造“商界特种部队”
同名课程培训**20000**余家企业、**200000**人次
授课满意度高达**95%**

陈永亮 著

团队执行力



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

团队执行

陈永亮 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

团队执行力/陈永亮著. —北京:北京大学出版社,2009.2

ISBN 978-7-301-14721-4

I. 团… II. 陈… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190373 号

书 名: 团队执行力

著作责任者: 陈永亮 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-14721-4/F·2088

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13 印张 140 千字

2009 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

一、今日今时为何要高举团队执行力之大旗

鲜活事例

鹰的寿命大概是70年，和人类的寿命几乎相近，是世界上活的时间最长的鸟类之一。当鹰活到40岁时，它的爪子开始老化，无法有效地抓取猎物；它的喙又长又弯，几乎碰到了胸膛；它的羽毛变得又浓又厚，飞翔起来异常吃力。这时，鹰必须做出困难而重要的抉择：要么等死，要么更新重生。这是它一生中遭遇的最极端的考验。

为了生存，鹰很努力地飞到山顶，艰辛筑巢，并停留在那里，不得飞翔。它不断地用喙击打着岩石，把原来的喙痛苦地打掉，静静地等待新的喙重新长出。之后，它要用新长出的喙

把原来的趾甲一个个拔掉，任由鲜血一滴一滴地落下来。等新指甲长出来，再把老化的羽毛一根根拔掉，默默等待新的羽毛长出来……此时的它，早已无法吞食食物，仅凭借体内的能量来支撑自己的生命。

整个过程需要150天。那是怎样的150天呢?!也许是日出前心灵搏击的一个个会合，也许是血腥与意志的一次次较量；那是退缩与坚韧的交融，更是一次浴火重生的历练。只有经历了如此的磨炼，它才能再度展翅翱翔，搏击长空。等到新的喙、新的爪子、新的羽毛长出来，它又获得了30年的新生!

命运是生命的震撼、抉择，是以滴血的意志力挽狂澜，是翱翔长空的一幅美丽的画卷。在我们的生命旅途中，有时必须做出困难的决定，开始更新的过程。因为只有把旧的习惯、旧的传统抛弃，我们才能得以重生。

对我们来说，放弃工作和休息的时间来学习，这本身就是一种重生。打破以前的习惯，看起来只是在改变自己、改变企业，但实际上，每一个个人和企业的改变，都促成了整个国家，乃至整个世界的改变。

中国东西部的经济状况差距比较大。从大连、沈阳、北京、天津一直到青岛、济南、淄博、南京、无锡、上海、泉州、温州、厦门、广州、香港、澳门、佛山等城市，即从沿海向内地推进125公里的地带，经济非常发达，经济学家称之为“温带经济现象”。从北京到广州的这条京广线左右，人们的贫富程度差距很大，有的穷，

有的富。再往西部走，经济情况就会相对落后一些。很多学生考上大学交不起学费，有的地区一年四季连吃水都非常困难，挑一担水要走几个小时，而打一口水井要一千多元，他们根本负担不起。所以，聚成华商书院的学员奖励计划中就有这么一项：每半年学习成绩取得第一名的学员都会奖励一口水井，也就是在缺水的地方以学员的名字建一口水井。要解决中国西部的这些问题，首先要有政策上的带动。由于国家的重视，西部正在崛起，而西部的崛起使沿海地区也发生了很大变化。比如，沿海地区的企业招工相对比较困难，大量的农民工已经开始回流，他们带着东部地区的技术和理念回到了自己的故乡，加入到西部建设中来。今天中国经济的现状，就对我们的管理提出了更高的要求。

另外，我们还要做到与时俱进。图 1 反映了中国经济在世界范围内的整体情况。

中国综合竞争力排名：

2002 年第 33 位

2003 年第 44 位

2004 年第 46 位

2005 年第 49 位

同期亚洲的印度和日本则上升了 5 位。

图 1 中国的综合竞争力排名

中国的综合竞争力，2002 年排在全世界第 33 位，2003 年、2004 年逐年下降，到了 2005 年竟然排到了第 49 位。而同时期的印度和

日本却分别上升了 5 位。我们要意识到，我们的旁边有两个强劲的对手。如果我们的国家整体实力不上升，那么我们的民族将会有极大的危险。在和平年代，国家和国家的竞争不是依靠武力，而是比拼经济实力。所以，国家与国家之间的竞争，实际上就是企业与企业之间的竞争，尤其是各国顶尖企业家之间的竞争。

二、企业生命周期

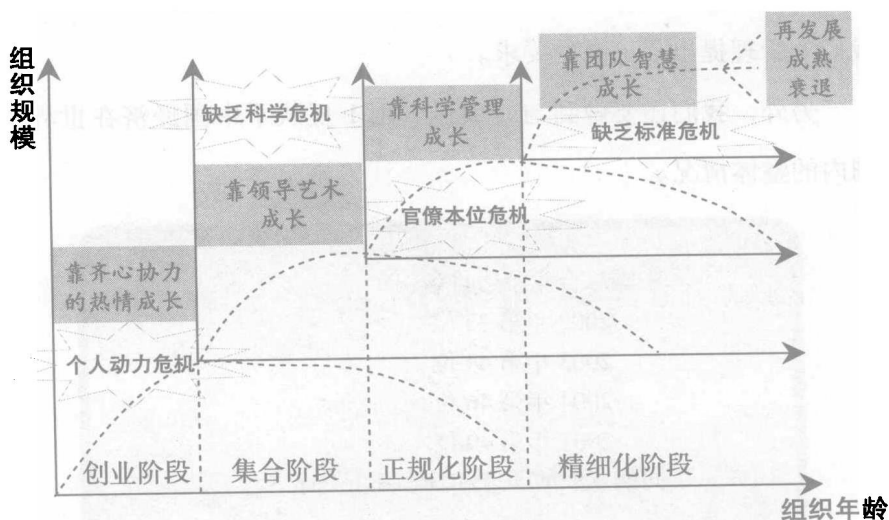


图2 企业生命周期理论

企业的第一个阶段叫“创业阶段”。在创业期，大家的干劲十足，热情高涨，只要齐心协力，企业就可以成长。一旦个人动力不

足，企业便很难成长起来。在创业阶段，有时候不需要付出太大的努力，可能只是体力上的劳累。

等企业有了一定的规模，就进入了第二阶段，即“集合阶段”。在集合阶段，员工创业的激情有所减弱，企业要依靠领导艺术来推动成长，但容易产生官僚主义作风。

企业继续发展壮大，就到了第三个阶段，即“正规化阶段”。进入正规化阶段有几个标志，比如，企业的系统建设已经完成，例如品质管理系统、采购系统、研发系统、人力资源系统、营销系统等已经齐备。在此阶段，企业只有依靠科学管理才能得以成长。然而，中国民营企业的平均寿命只有 2.4 年，很多民营企业都停留在集合阶段，始终进入不了正规化阶段。

跨过正规化阶段的企业再往前发展就进入了第四个阶段，即“精细化阶段”。企业发展光完善系统还不够，还需要做到系统里面的每一个岗位、每一个工作点的标准化。企业的发展不能单凭某一个人的力量，而是要依靠集体的智慧，群策群力，共同推动企业发展。

到了第五个阶段就会出现不同的情况，有的企业可能会继续发展，不断成熟，有的则不断衰退。

实际上，无论你的企业处在哪一个阶段，都需要一样共同的东西，那就是“执行力”。很多企业在创业阶段个人执行力很强，但是团队执行力不强；到了集合阶段，个人执行力大幅度下滑，团队执行力也自然会下滑。所以，我们要研究的是如何突破集合阶段，进入正规化阶段。在这个过程当中，我们研究的不是战略和决策，而

是我们的团队如何从集合阶段往正规化阶段进军，让我们的团队更加富有战斗力、执行力。

本书主要讲三个方面的内容：第一，介绍什么是执行力；第二，以管理的实战技术、方法、模型为主，重点阐述核心团队的打造；第三，分析团队为什么缺乏执行力？它的核心病因是什么？有哪些解决方案？

三、什么是执行力

那么，到底什么是执行力呢？我们先来看看一些企业家是如何理解的：

执行力就是用合适的人，干合适的事。

——联想控股董事局主席柳传志

执行力就是企业奖惩制度的严格实施。

——世界第一 CEO 杰克·韦尔奇

执行力就是每个环节不折不扣地得到落实，包括流程、检查系统和奖罚标准等。

——戴尔公司创始人迈克尔·戴尔

在学术界，对执行力是这样定义的：执行力是将战略、决策转化成结果的能力；团队执行力是把战略、决策转化成结果的满意度、

精确度以及速度，是一项系统工程，是管理的不断优化，是文化的建设与演进。

我们看这么一幅图（见图3）：



图3 团队里一个规定接一个“龟腭”

这幅图幽默地表达了这样一种观念：团队里没有规矩不成方圆，制度是团队的一个核心因素，制度包含在体制当中。

“龟兔赛跑”的故事大家耳熟能详，兔子虽然跑得很快，但由于太过轻敌，居然半路睡着了；而乌龟凭着自己的韧劲，慢慢地跑到了终点，赢得了比赛。今天，我给大家讲一个新版的“龟兔赛跑”故事。

鲜活事例

21 世纪的一天，兔子找到乌龟，对它说：“乌龟，自从你

赢了我之后我颜面尽失，一直抬不起头来，所以我决定重新跟你比赛，赢回我的名誉。”乌龟慢悠悠地回答道：“没问题。”于是，它们确定了比赛的日期。

比赛那一天，大象、狮子、豹子等许多动物都来观赛，猴子被推举为本次比赛的裁判。比赛规则是，从同一地点出发，绕过前面的一座山，到达山下面指定的一棵树下，先到者即赢。猴子一声枪响，兔子像剑一样射了出去，往前跑了200米，回头一看，乌龟刚离开起点不远，还在后面慢慢爬呢。兔子心想：“只要我不睡觉，我看你怎么赢我？”

兔子一边想一边拼命地往前跑，跑得满头大汗，跑到了终点的那棵树下。它松了一口气：“哎，终于赢了！”兔子刚要坐下来歇息一会，它竟然看到了乌龟。乌龟笑咪咪地说：“兔子，你也到了？”兔子揉了揉眼睛，十分不解：“哎呀，乌龟怎么到的呢？它没有坐飞机，也没有坐中巴，怎么又赢了呢？”

其实，乌龟提前叫了一个兄弟到了那里，毕竟它们的长相都差不多，乌龟利用团队的力量战胜了兔子。这个故事说明，团队在当今这个时代有多么重要。这就叫“21世纪没有完美的个人，只有完美的团队”。

四、核心团队打造

（一）企业竞争力模型

核心团队的打造涉及几个方面，我们先看一个企业的竞争力模型（见图4）。

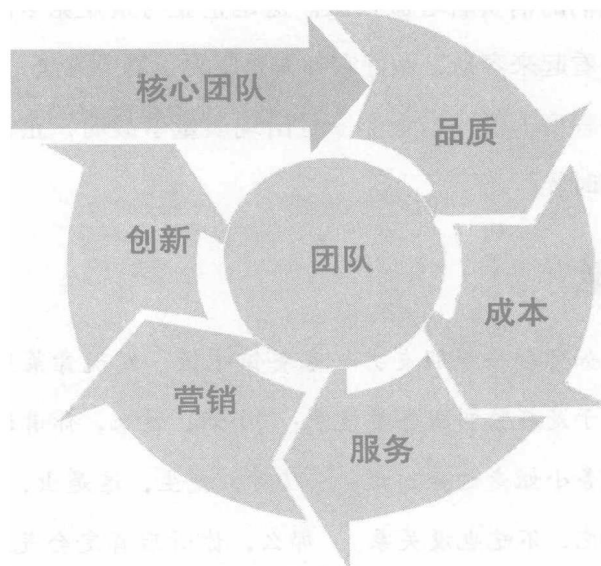


图4 企业竞争力模型示意图

当今企业与企业之间到底在竞争什么？企业与企业竞争的第一

要素，即最致命、最要紧，可以让企业生存、发展或者倒闭的一样东西，就是产品的品质。

如果我们的产品品质做得很好，请问，竞争对手有没有可能把产品的品质做到和我们一样好？有可能。那么，当产品品质一样的时候拼什么？拼价格。这是企业与企业竞争的第二个要素，也就是我们所说的成本。现在，我们需要站在经销商、消费者的角度来定义，也就是说，要了解什么样的价格他们可以接受。

那么，竞争对手的产品价格有没有可能和我们的产品价格一样？有可能。如果企业与企业的产品品质类似，价格相仿，又该比拼什么？比服务。服就是心服口服，务就是务实，所谓服务，就是做一些事情让我们的消费者心服口服。这是企业与企业竞争的第三个要素。但服务看起来容易，做好它却需要实力，需要方法，需要用心。

在某种程度上说，当企业一旦出现质量事故时，正是展示企业服务水平的时候。

鲜活事例

假如你和一帮朋友去一家餐馆吃饭，发现青菜里面有一条虫子，于是赶紧叫服务员过来：“小姐，过来，你看这是什么？”一位服务小姐走过来，说：“哎呀，先生，这是虫，虫不算钱，你吃就吃，不吃也没关系。”那么，你听后肯定会气炸肺：“素菜变荤菜，居然还说虫子不算钱，青菜还算钱。”

可是，如果换一位服务员过来，说：“哎呀，先生，不好意思，我马上帮你端走。”一会儿，又出来一个穿西装打领带的男

士，非常客气地跟你说：“先生，对不起，非常感谢你发现我们的问题，为了表示对你们的感谢，给每人送一张贵宾卡，而且今天你们的用餐费用打八八折。”这时，你可能会想：“这个条件还可以啊，下次吃饭最好再吃到一条虫。”

所以，坏事也有可能变成好事，因为这正是展示我们服务水平的好时机。但是，服务谁来做？成本谁来掌控？品质谁来保障？都由团队来完成。

企业与企业竞争的第四个要素是营销，第五个要素叫创新，做好这两个方面同样离不开团队。所以，企业和企业的竞争归根结底是团队与团队的竞争。

可是，我们中国的企业要打造团队，特别是一支非常有执行力的团队不太容易。有人说：“中国人一个人是一条龙，一群人是一群虫。”其意大概就是说，中国人分工容易合作难。有人说，世界上最棒的团队是军队。那是因为军队这个团队的执行力、战斗力非常强。如果团长下命令：“三连连长。”对方马上就说：“到！”“明天早上攻下六号高地。”“是，保证完成任务。”他不可能说：“团长，明天过端午节，要不要休息两天再去啊？”可是在企业里面，我们经常听到这样的声音。

鲜活事例

一个企业开年底总结会，老板说：“销售部首先来好好反思、检讨一下，为什么今年的销售任务才完成75%？”

销售部经理说：“这不能怪我，要怪就怪品管部，因为今年品管部放出来的货次品太多。”

品管部经理说：“这不能怪我，要怪就怪生产部，这些货都是生产部那些人搞出来的。”

生产部经理说：“这不能怪我，要怪就怪研发部，因为研发部今年研发出来的产品工艺太复杂，很难生产。”

研发部经理说：“那不能怪我，要怪就怪财务部。本来，我们今年的研发费用就很少，财务部又砍掉了三分之一。”

财务部经理说：“那不能怪我，要怪就怪采购部，因为采购部的成本大幅度提升。”

采购部经理说：“那也不能怪我，要怪就怪中东战争。因为中东地区打仗，我们的供应商无法保证供货。”

大家一听到是由于中东那边打仗，便异口同声地说：“哦，原来是这样的。”大家都把责任往外推，一直推到了万里之遥的中东战争那儿。老板一看，这还能说什么啊，只能一个人扛起来。

所以说，世界上没有不会打仗的士兵，只有不会打仗的将军。企业获得成功是大家的功劳，企业失败则是由于领导无方造成的。一个企业做得好不好，老板决定；一个部门做得好不好，主管决定。企业的成功与否不是由一线员工来决定的，而是由主管团队来决定的，也就是我们的核心团队。那么，如何去建设我们的核心团队呢？

（二）首先要打破习惯

经验是负债，学习是资产，经验就是习惯的一部分。

我们总是讲构建团队如何困难，但是西方人却决然反对，因为他们看到一个中国领袖，曾经率领一个小团队以弱胜强，以小搏大，无坚不摧，无往不胜，这个人就是毛泽东。毛泽东没有上过管理学院、军事学院，他领导的队伍是小米加步枪，可是他的竞争对手却是飞机加大炮，资金雄厚，人才众多。如此悬殊的差距为何还能取胜？因为毛泽东建立了一支优秀的核心团队，那就是党员队伍。

比如，连长接到上级命令，要攻下六号高地，连长首先会对大家说：“同志们，是共产党员的，请举手！”大家陆续举手道：“我叫陈永亮，四川人，1933年入伍，1934年入党。”“我叫周雪玉，广西人。”“我叫张贵华，山东人。”就这样，七八只手举起来，连长坚定地说：“共产党员给我上！”于是，共产党员冲锋在前，整个团队的士气也被提振了起来。

商场如战场，研究战场就是在研究商场。从企业管理的角度来看，我们的企业家是否组建起了自己的核心团队？会不会经常听到这样推卸责任的声音：“报告老板，广州市场不是我们做得不好，是因为竞争对手真的太强了”？

1997年，因为珠海巨人大厦的贪大，史玉柱负债将近两个亿，成为名副其实的中国“首负”。一个三十多岁的年轻人如何面对如此

沉重的债务？史玉柱冷漠而坚定地说了一句话：“我欠的钱我会还。”结果，他不但把这笔巨额债务还上了，而且还东山再起，又创辉煌。其产品“脑白金”、“黄金搭档”妇孺皆知。“今年过年不收礼，收礼还收脑白金”成了一句经典的广告词。很多记者问他：“史先生，你的企业负债那么多，倒得那么惨，你能这么快就起来，请问你的秘诀何在？”史玉柱说：“我没有什么秘诀，不过，我要感谢我的核心团队，我身边有二十几个核心成员，从我发展到巅峰到跌下来再起步、再发展，这些核心成员尤其是我手下的‘四大火枪手’没有一个离开我，这就是我的资本。”所以从某种程度上讲，一切都将过去，团队可以永恒，只要团队在，一切都在。

大家放弃了工作的时间，花费了大量的人力、物力、财力来学习，绝大多数都不是自己付费，而是企业的老板付费，其实这是一种投资。当老板往你身上投资，而且这种投资暂时看不到回报时，那很可能你已经悄悄地被老板划进了企业的核心团队。

1992年，我来到广东，无意中听了一堂培训课，当然是我自己付费的，那时候我才知道原来离开大学之后还有很多的培训，甚至比大学里学的东西更加实在。所以，2003年聚成集团创立了这种模式，使很多企业家有机会带领他们的团队走进课堂，使更多的精英有机会在企业这个平台上成长。

我常常跟我公司的年轻干部、员工在一起交流。我跟他们讲，你们最关注的是薪水、福利、报酬，还是你的成长，这是两种完全不同的思维。想拿高工资是每个人都有的想法，可是高速路不是一天可以修成的，它要靠自己的实力去赢得。实力更强，薪酬更好，