

执行不到位·等于没执行

如何落实 执行力

张梦初○编著



执行力是企业良性运营的保证，也是21世纪构成企业竞争力的重要一环。在激烈竞争的市场中，没有执行力就没有战斗力，没有执行力就没有持续发展的活力。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

执行不到位·等于没执行

如何落实 执行力

张梦初◎编著



执行力是企业良性运营的保证，也是21世纪构成企业竞争力的重要一环。在激烈竞争的市场中，没有执行力就没有战斗力，没有执行力就没有持续发展的活力。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何落实执行力/张梦初编著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 3
ISBN 978 -7 -5017 -9086 -9

I. 如… II. 张… III. 企业领导学 - 案例 - 分析 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 025342 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 170mm × 250mm

印张: 12 字数: 170 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 -7 -5017 -9086 -9/F · 8059

定价: 28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前 言

为什么一个看似雄心勃勃的战略决策最后被搞得面目全非？

为什么一个对企业有着重大影响的年度目标在实施过程中一次次地付诸东流？

为什么一项万分紧急的任务，员工行动起来总是慢慢腾腾，缺乏干劲？

为什么一个被企业领导层看好的合作项目完成后的收益不及预期的十分之一？

为什么在决策实施的过程中，会出现企业高层、中层与基层人员之间互相扯皮的现象？

.....

无他，只是因为企业没有落实好执行力。执行力对企业的发展有着极为重要的意义，一位资深的企业管理专家曾这样说道：一个企业的成功 20% 靠战略，30% 靠环境和机遇，剩下的 50% 靠的是执行力。

许多杰出的企业管理者对执行力的重要性都有着深刻的认识。曾经担任 IBM 大中华区董事长兼首席执行总裁达 10 年之久的周伟焜，在谈到自己“长久稳居高位”的秘诀时只说了“执行”两个字。他认为企业成败，三分在战略，七分在执行。

美国著名管理学家托马斯·彼德认为，一个合格的战略，如果没有被有效的执行，会导致整个战略的失败；有效的执行不仅可以保证一个适合的战略成功，而且还可以挽救一个不适合的战略，或者减少损失。

从以上杰出人士发表的对执行力的看法可以得知执行力对于一个企业或组织而言是何等重要！尽管一个企业的发展离不开正确的战略决

策,但是仅靠战略是很难取胜的。因为在决定企业成败的战略、环境和机遇、执行力这三种要素中,战略是同质而且是易于复制的,企业发展的客观环境不是哪个企业家可以选择和改变的,发展的机遇在很多情况下也是可遇而不可求的,他们唯一可以依靠的只有企业的执行力,有了卓越的执行,企业就成功了一半。那些取得辉煌业绩的世界 500 强企业无一不是重视执行力的范例。譬如,微软总裁比尔·盖茨曾预言:“微软未来 10 年内的最大挑战就是执行力。”曾任 IBM 董事长兼 CEO 的郭士纳则将卓越的执行力列为一个成功的管理者应该具备的三个基本特征之一。

执行力的落实情况关乎着企业的命运,而成为所有企业领导者都高度关注并想极力解决的问题——无论你是否在经营一家全球性的公司,还是在经营一家小企业,也无论你是否是政府机关的领导者,还是跨国企业的 CEO,解决不好执行力问题,企业蓝图就会成为泡影,企业更好更快的发展就无从谈起。

2 尽管执行力问题引起了越来越多的企业管理者的高度重视,但是从目前的总体情况来看,此问题恰恰是许多企业费尽心思也没有解决好的顽疾。

为什么执行力问题会成为企业难以治愈的顽疾?主要是因为许多企业找不到把执行力落实到位的方法。执行力就是把想法变成行动,把行动变成结果的能力。落实执行力首先要有强烈的执行意识,如果一个企业没有强烈的执行意识,那么执行力文化就成了花瓶文化,执行力的机制和体系就产生不了应有的作用;领导者没有强烈的执行意识,就会养成官僚主义的作风,只负责在年初制定战略目标,下达任务,年终要求下属上交结果;员工没有强烈的执行意识,责任感就会严重缺失,工作时就会做一天和尚撞一天钟,企业的目标就会落空。

有了强烈的执行意识之后,还需要借助于执行系统、执行体系及执行架构等一系列的保障措施使执行力落到实处。不少企业在成立初期都有一个宏伟的战略目标,有着良好的发展愿景,但企业目标却不能变成领导者希望的结果,甚至很快破产倒闭,原因在哪里呢?就在于缺乏落实执行力的机制和制度保障。

然而,有的企业有着明确的规章制度,各种各样的保障机制一应俱

全,但还是没有使执行力落到实处,有的战略执行结果大打折扣,有的被弄得面目全非。其原因不是这些制度本身存在问题,不符合企业的发展实际,就是领导者或执行者本身的能力有问题。

为了帮助广大企业管理者解决执行力的难题,我们编写了《如何落实执行力》一书。本书立足于中国本土文化和现实环境,揭示了执行力严重缺失的根源,阐述了怎样制定落实执行力的一系列机制和制度,如何打造强有力的执行力文化,还结合一些著名企业的典型例子,分析了领导者在落实企业执行力中应发挥的作用,以及一个团队怎样将执行力落实到位。相信此书能够切实帮助企业管理层发现执行不力的症结,找到以及解决执行力的有效措施,从而提高企业的核心竞争力。

目 录

前 言

第一章 执行力的落实程度决定着企业成败

没有执行力,再好的决策也是空谈/3

没有执行力就没有核心竞争力/4

执行力不落实就会错失机遇/7

执行不力成为企业发展的痼疾/8

不解决执行问题,死掉是迟早的事/10

执行有力企业流程才能正常运转/12

执行力是企业起死回生的利器/13

单元思考题/15

第二章 探寻执行力严重缺失的根源

执行力欠缺的常见弊病/19

战略相同,绩效为何不同/21

执行力为何总会打折扣/22

责任一缺位,执行必缺位/24

制度本身不合理且朝令夕改/26

执行中的个人英雄主义/28

重谋略轻规则的结果/30

对执行的偏差缺乏敏感性/31

喜欢将简单的问题复杂化/33

执行不力员工有责/34

单元思考题/37

第三章 领导层如何落实执行力

领导力决定执行力/41

成功决策:有效执行的必要条件/43

制定合理目标明确执行方向/44

科学分配任务保障有力执行/46

命令越明确越有利于执行/48

善于发掘能把信送给加西亚的人/50

领导要发挥带头表率作用/52

通过有效授权深化执行力/54

中层领导怎样落实执行力/57

领导执行应避免的误区/59

单元思考题/61

第四章 打造高效执行的团队

人员配置是团队执行的前提/65

改善沟通是有力执行的关键/67

相互配合是高效执行的根本/69

同步协调是高效执行的保障/71

凝聚力是团队执行力的源泉/73

如何避免团队执行中的短板/75

如何看待团队中的问题与冲突/76

单元思考题/78

第五章 创建全新的执行力文化

执行力也是一种文化力/83

打造支撑战略的执行力文化/85

从精神层面培育执行力文化/87

如何打造知行合一的企业文化/89

正确实施执行力文化变革/91

让执行力文化在企业落地生根/93

企业文化培训对执行力的意义/95

如何通过培训提高员工执行力/97

避免执行力文化的几大误区/99

单元思考题/101

第六章 落实执行力的机制保障

规章制度是强化执行的约束力/105

注重落实,制定公正的执行力评价标准/108

优化流程是提高执行能力的必由之路/110

建立公平公正的绩效考核制度/112

企业的激励机制为什么会失灵/114

惩罚机制是员工有力执行的动力/117

没有检查就没有执行/119

以危机式管理提升员工执行力/121

单元思考题/123

第七章 落实执行力关键在于到位

执行不到位,等于没执行/127

执行力为何不能落实到位/128

执行到位的三大关键要素/130

真正对结果负责,是执行到位的前提/133

越有操作性,执行越容易到位/137

抓住问题关键,一步执行到位/139

实行零缺陷管理,把事情做完美/141

执行到位关键在于细节/143

到位也包括“补位”/145

把事情做圆满是执行到位的最高境界/148

单元思考题/150

第八章 在执行过程中强化执行力

注重结果也要注重过程/155

不断跟进,保证管理举措及时更新/157

加强信息反馈防止局面失控/159

突发事件是对现场执行力的考验/160

如何看待员工执行中所犯的错误/162

在发展过程中提升执行力的层次/164

大规模企业如何提高一线执行力/166

单元思考题/168

附录：商界领袖谈执行力

杰克·韦尔奇：执行力就是铲除官僚主义作风/171

迈克尔·戴尔：执行力就是在每一环节都力求完美/173

柳传志：执行力就是选拔合适的人员到恰当的岗位上/175

唐骏：战略加执行力就是简单加勤奋/177

伊利集团：好的执行一定要有好的管理团队/179

执行力的落实程度决定着企业成败

拿破仑曾经说过：“想得好是聪明，计划得好更聪明，做得好是最聪明又最好！”这句话告诉我们，有一个好的策划固然重要，但执行更重要。执行力就是指将企业的战略、规划目标一步步落到实处、转化为效益或成果的能力；是一套系统化的流程，包括对方法和目标的严密讨论，责任的具体落实即坚持不懈地跟进过程。当一个企业的战略确定之后，执行力就成为决定企业成败的关键因素。企业与企业之间过招，比拼的就是执行力，那些全球最受推崇的优秀企业并不一定在战略规划上花费太多的时间或精力，但却有着卓越的执行力。如果企业丧失了执行力，再完美的蓝图都只能化为泡影，再强大的战略只能成为空想，再好的规划也只能是纸上谈兵，领导者的其他工作都会付诸东流。

没有执行力,再好的决策也是空谈

许多企业的管理者都面临着这样的困惑:本来无懈可击的市场策略却不能取得较好的市场效益;一个看似雄心勃勃的计划最终被搞得一败涂地;不管发展规划做得怎样周密,战略设计得多么全面,都无法踏踏实实地进行落实……所有这些困惑都是执行力不足的表现。

执行力是各级组织将战略付诸实施的能力,是衔接决策与结果不可或缺的重要环节,一些战略方案和预期目标不能得以实现在很大程度上与执行的力度有关,执行力欠缺,再好的决策也只能成为空中楼阁。

有这样一个寓言故事:在一座豪宅里有吃不完的各种美食,里面住着许多老鼠,每天都过着快乐的生活,但是有一天出现了一只无比骁勇的黑猫,把老鼠们追得四处逃窜。为了对付这一强大的敌人,老鼠们召开了一次紧急会议讨论对策,解决这个心腹大患。在会上,老鼠们各抒己见,争执不下。这时,一只智商最高的老鼠出了个主意:“我们都知道猫的功夫太高强,如果我们死打硬拼根本不是它的对手。对付它的唯一办法就是防。怎么防呢?我们派一个兄弟在这只可恶的黑猫的脖子上挂一个铃铛,这样,猫一走铃铛就会响,听到铃声后我们就躲进洞里,它就没有办法捉到我们了。”老鼠们听了这个好主意都雀跃欢呼起来,但等大家静下来一想,由谁去给猫挂铃铛呢?老鼠们一想到这个问题个个都浑身发抖,就连那只想出这一妙计的老鼠也不敢吭声了。最后,没有一只老鼠自告奋勇去挂铃铛,就这样,一个看似很好的办法没能得以实行。

这则寓言讽刺的就是那些每当谈问题、提建议或出主意时总能滔滔不绝、口若悬河的言谈高手,一去执行某件事情时,就变成了行动的矮子,使得许多良好的策略成为了水中花、镜中月。

这则富有讽刺性的寓言故事还得到美国某商学院一位教授的好评,

并被搬进了课堂。在课堂上,学员们对这个故事展开了热烈的讨论,有的建议成立敢死队,以“明知山有虎,偏向虎山行”的气魄去给黑猫挂铃铛,以牺牲小我,成全大我;有的建议布置陷阱,当黑猫步入其中时使铃铛很自然地挂在它的脖子上;有的建议给猫下毒药,以彻底消除后患……对于学员的讨论和想法,这位教授并没有发表什么评价,只是让他们深入思考为什么从来没有发现过一只被老鼠挂上铃铛的猫这一奇妙的问题。

许多问题得不到很好的解决,主要原因就在于没有很好的执行力。为什么很多企业有着似乎相同的战略而竞争中的距离却越拉越大?为什么有的企业有着很好的管理机制,很细的规章制度,但是经济效益总上不去,而有的企业尽管制定的战略算不上一流的,但是取得了令同行羡慕的业绩?原因就在于有的企业执行力较强,有的企业执行力较差。

拥有了良好的执行力,不仅可以使得战略得到实施,而且还可以在执行的实践中进一步优化战略的方向。正如美国著名管理学家托马斯·彼得所说:“一个合格的战略,如果没有有效的执行,会导致整个战略的失败;有效的执行不仅可以保证一个适合的战略成功,而且还可以挽救一个不适合的战略,或者减少损失。”

因此要想将企业的美好规划转化为现实,除了企业的决策层要善于捕捉发展机遇,制定富有指导意义的战略决策之外,更重要的是要有将战略转化为结果的超强执行力,从而产生巨大的经济效益。

没有执行力就没有核心竞争力

提升企业的核心竞争力并没有什么灵验的绝招,也没有什么可以套用的固定模式,关键要靠企业的卓越执行力。如今,执行力已经成为塑造企业核心竞争力不可或缺的元素,我们可以发现满街的咖啡店,唯有星巴克的生意做得最好;在众多的快餐店中,唯有麦当劳能独占鳌头;在群雄逐鹿的 PC 市场,唯有戴尔雄居销售榜首……为什么差不多的经营模式,唯有这些少数的品牌企业做得如此出色?究其根源还是在于执行的力度不同。

在零售业中,沃尔玛能成为全球最大的品牌企业,靠的就是卓越的执

行力。当时,零售业在美国是比较成熟的产业,许多企业家认为这一产业利润很低,都不愿意从事零售业,那些已经从事零售业的老板后来大多都退出了。但是沃尔玛的创始人山姆·沃顿却在这一产业中以卓越的执行力打造出了自己的核心竞争力,制造了与竞争对手之间的明显优势,培育出了全球最大的零售公司。沃尔玛卓越的执行力有哪些表现呢?

在商品销售上,沃尔玛每天都利用集中发货仓库为顾客提供物美价廉的商品,还建立了全国卫星联网的管理资讯系统。除此之外,在偷窃造成的损失上,沃尔玛比同行的竞争对手少一个百分点,这使得沃尔玛在赢得较高净利润的同时避免了更大的损失,这是沃尔玛超强执行力的结果。靠着这种执行力,沃尔玛培育了持续的竞争优势,创造了较高的企业效益,在过去几十年中没有一家企业能够与之齐头并进。

计算机行业的佼佼者戴尔公司也是以执行力打造核心竞争力,最终在同行中脱颖而出的典型。戴尔公司能在短短几年的时间里就超过比它规模更大,而且拥有更为广泛市场范围的康柏公司,一跃成为PC制造领域的龙头企业,其原因就在于它所秉承的执行战略。在生产方式上,戴尔采取了直接销售和根据订单进行生产的做法,这种方法可以使其绕过零售商,避开零售商瓜分利润,对定价进行更有效的控制,并能够拥有一支只服务于自己产品的销售队伍。直销策略虽然不是戴尔营销的独家秘诀,但是这种做法直接提高了戴尔自身的竞争优势。

让戴尔获得更大竞争优势的做法还有接单生产、量身定做服务以及对成本的密切关注。当时,计算机厂商生产的传统做法是根据对市场需求的估算来确定未来一定时间内产品的生产数量。这种做法存在很大的弊端。因为企业如果将它生产产品所需要的所有部件均交由外包,本身只负责组装,它需要提前通知零组件供货商所需的部件数量,并根据议价付给他们一定的费用。如果产品需求量高于预期量,企业会面临断货的尴尬局面,不得不手忙脚乱地进行生产以应付市场需求。相反,如果产品大量生产出来之后销售量低于预期量的话,手上又会囤积大量的滞销存货。这种做法造成的损失无疑降低了企业的生产效率和竞争力。

而根据订单进行生产的方式消除了这种弊端。因为工厂是在客户订单到达工厂的时候才开始生产的。承包零组件生产的供货商也是在接到

客户的订单之后才开始生产的,他们将零部件送到戴尔之后,戴尔立即开始组装,几个小时之后就可以将产品打包运送出去。这样一来,不仅缩短了生产流程,改善了存货周转率,提高了资产流动速率,并提高了获利率和市场占有率,还使得戴尔计算机的客户比其他公司的客户最先享受最新的技术服务。

对于 PC 制造商来说,根据订单进行生产的方式其意义是非同小可的。因为像微处理器之类的计算机元件更新换代的速度都很高,旧产品遭到淘汰的可能性很大,如果存货周转率过低,有大量的产品积压,在后期不得不处理多余存货时就可能无利可图。采用接单生产的方式,戴尔公司的年存货周转率比它的竞争对手高出了 8 倍,其 2001 年的投资回报率高达 355%,这样高的回报率在当时是很罕见的。

在当时 PC 行业增长放缓、许多厂商陷于困境的情况下,这种做法还可以使戴尔降低产品价格,扩大市场占有率,令竞争对手望尘莫及。

6 戴尔成功的原因表面上看来似乎是因为采取了全新的生产模式,其实还应归因于其卓越的执行力。直接销售与接单生产的方式能够在戴尔顺利实行,主要是因为戴尔公司具有一种良好的执行文化,在每一阶段都能一丝不苟地将生产运营决策落到实处。如果决策不能够得到切实的执行,不管多么先进的运营模式都无法带来实际的价值,所谓革命性的变革也最终只能落得胎死腹中,所有工作都将无法取得预期的结果。

对于执行力对企业核心竞争力的重大意义,2003 年被评选为最具影响力的企业领袖之一、平安集团股份有限公司董事长马明哲深有感触。他指出:竞争力就是所谓的执行力,没有执行力就没有核心竞争力。执行一旦不到位,就会被对手赢得先机,而自己处于被动地位,竞争力无从谈起。著名的手机生产商摩托罗拉就曾经因为执行不到位,当 2002 年彩屏手机热销之时,未能进行大批生产,致使部分市场份额拱手让给了竞争对手三星企业。

提起执行力对于企业生存发展的重大意义,就连世界上有着强大竞争力的微软公司的创始人比尔·盖茨也会有几分忧虑,他曾经坦言:微软在未来十年内所面临的挑战就是执行力。企业具备了卓越的执行力才有可能在激烈的市场竞争中胜出。

执行力不落实就会错失机遇

在市场竞争空前激烈的今天,机遇成为企业成功与发展最宝贵的战略资源,抓住了机遇就会成为行业发展的领跑者,如果企业缺失执行力就会丧失发展的机遇,使自己处于被动地位,战略目标就很难实现。

曾经有一家实力非常雄厚的电信网络解决方案供应商,受莫斯科运营商的邀请参加了在莫斯科隆重举行的通信展。这家供应商有着先进的设备,并且为这次参展做了大量的准备工作,但是他们在业务演示中忽视了一个小细节,出现了一些小漏洞,而引起了莫斯科运营商的不满,运营商不得不将目光转向其他的参展公司。

另一家参展的电信网络技术公司因实力不强、规模较小,在一开始并没有受到莫斯科运营商的重视,运营商就连最核心网机房这样最基础的设施也没有提供,这为他们开展业务造成了很大困难。这家公司在面对强大对手、条件又欠缺的情况下感到了重重压力,但当实力较强的竞争对手失利后,这家公司紧紧抓住机会,在条件不完善的情况下,全力以赴地投入到业务演示的工作中去,他们的完美演示赢得了运营商阵阵掌声和信任,运营商立刻决定大量购进这家公司生产的设备。就这样,前者的失误和执行不到位被后者抓住了机会,赢得了项目,所有的努力都白费了。

由此可见,一家企业不管拥有多么先进的设备,不管有着怎样雄厚的实力,如果欠缺执行力,忽视了执行中的细节,就会丧失本来属于自己的发展机遇,为竞争对手赢得先机。这样的例子在商界数不胜数,就连著名的手机生产商摩托罗拉也出现过因自身执行不到位致使对手赢得先机的事例。

摩托罗拉曾经拥有世界一流的技术,依靠这一优势摩托罗拉推出了一系列独一无二的产品,确立了自己在手机界的霸主地位。但是后来被诺基亚和三星赶上并超过,从而失去了很大一部分市场。

从1996年起,摩托罗拉竞争对手诺基亚为开辟全球市场,推出了分别能适应欧洲大陆GSM制式、美国TDMA制式和日本、韩国PDS制式的