

赵丽红◎著

# 执行力

## 赢在执行

EXECUTION

中国致公出版社

PART ONE  
第1篇

# 执行力的重要性



## 一、执行力是什么

### 什么是执行力

应该说，到目前为止，“执行力”一词一直没有一个清晰、统一的定义，“执行力”在每个人心目中的理解、认识还存在着相当大的差异。在中国最早大规模地谈到“执行力”问题，是在司法领域。而在经济管理学科中的“执行力”一词则主要是从国外翻译、引进的概念。它主要有两种含义：

第一种含义指的是完成计划的能力。可以说，此时的“执行力”是与“计划”、“目标”相对应的。这在某种意义上是一个狭义的解释。

另一种含义是指如何完成任务的学问和策略。这则是一个更加宽泛的解释：凡是事情，都可以“执行”，甚至在某种意义上，制订计划、规划战略等都是执行的对象；制订计划、规划战略，如未能按照要求的时间、水准完成，都是执行力不强的表现。而这也是本书要讲的“执行力”概念。

我们再来看看热门的CEO话题。CEO（Chief Executive Officer），国内译为“首席执行官”。由此可见，最高长官也是属于执行层面的，而不是只负责制订计划、规划战略。据统计，在美国，CEO离职的主要原

就是因为“执行不力”或者“执行力不强”。

在中国人的习惯说法中，涉及“执行力”的提法也有很多。如“眼高手低”，讲的就是“执行力差”、“实干能力差”。“眼高手低”并不是否定“眼高”（相当于战略规划能力强），而是否定与“眼高”对应的“手低”（指执行力不强）。因此，无论是组织还是个人，“眼”、“手”的能力都应相互匹配，要么自己具备，要么与外部资源相结合后匹配。

要提升组织或个人的执行力，就必须系统地认知和全面深刻地理解执行和执行力的概念、构成要素、意义和价值等基础问题。

## 1. 执行力是一门学问

执行力是一门学问，是战略的重要组成部分，它贯穿于组织经营管理的始终。选择行业、制订计划、确定目标、规划战略、实施战略等都需要执行力，离开执行力，组织将寸步难行。组织经营的三个核心环节是战略制订、人员匹配、实施运营，而执行力则贯穿于这三个核心环节的始终。

## 2. 执行力是一个系统

对于组织而言，执行是一套系统化的流程。它包括对方法和目标的严密讨论、质疑，坚持不懈地跟进，以及责任的具体落实；包括对组织所面临的环境做出假设，对组织的能力进行评估，将战略与运营及实施战略的相关人员相结合，对相关人员及其所在的部门进行协调，以及将奖励与工作绩效相结合；还包括一些随着环境变化而不断变革前提出的假设和提高执行力以适应变化所带来的挑战的机制。从最基本的意义上来说，执行就是将想法变成计划、目标和战略，并将其落到实处、变成结果的过程，是一种找出现实问题并根据现实情况采取行动的系統化的流程。

### 3. 执行是组织所有成员的工作

对于任何一个组织而言，要想完成计划和任务、达到目标，领导者必须全身心地投入到组织的日常运营当中。执行是上至最高领导者，下至门卫、清洁工都应该认真对待的工作。领导者并不只是从事高瞻远瞩的谋划和构思，也不只是从事所谓的决策；领导者必须切身地融入组织具体的运营当中，带领自己的团队将计划和目标落到实处。领导者要学会执行，要带头执行，如亲自挑选其他领导者、确定战略方向、引导组织运营、跟踪并掌控执行进度、检查并评估执行效果、落实各项计划等。这些工作都是执行的核心。而且一个组织无论规模的大小，领导者都不能将自己应该亲力亲为的工作交付给其他任何人。领导者不但要做好属于自己的执行工作，还要带领和指导下属做好属于他们的执行工作。只会谋划、构思，不能执行、落实的领导者是不合格的。如果不能执行、落实的话，领导者的一切规划、目标和计划都会变成一纸空文或一场空谈。缺乏执行力的领导者不可能带出一支执行力强的团队。同样，不懂得服从，不懂得执行，不懂得如何完成任务的员工，也是不合格的员工。

### 4. 执行力是一种文化

如果一个组织里的多数人都认为没有执行力、执行力弱不丢人，不难堪，无所谓，没什么大不了；那么，这个组织不可能建立起强执行力。如果无论是高层领导者还是基层员工，组织里的多数人都认为执行力是评判一个人的重要指标，认为执行力差的员工或领导者应该被调职，每个人都习惯于评估自己的执行力，努力提升自己 and 团队的执行力；那么这样的组织就可以建立起强执行力。在强执行力的组织里，组织成员深恶痛绝执行不到位的现象、行为。他们以执行为荣，以执行不到位为耻。“执行力”随着日久天长的磨砺，逐步转换为组织成员的本

能、习惯，成为他们的“DNA”（基因），这时组织的执行力文化就构筑起来了。

所以，终极意义上的“执行”是“行动”，是“动作”，它几乎涉及了所有的人与事，涵盖范围极广。执行力是“行动”出来的，不是“想”出来和“说”出来的。在这里，“想”和“说”都应围绕着“行动”，都应为“行动”服务。

## 感性解读执行力——快、准、狠

如果我们从感性的角度来看执行力，则可以借用乒乓球运动的“快、准、狠”三个关键要素来概括。中国乒乓球屹立世界几十年，始终处于世界领先水平，可以说与“快、准、狠”三大要素密切相关，而这与执行力的关键要素有着异曲同工之妙。

首先是快，也就是执行的速度。在乒乓球的竞技中，速度是至关重要的。如果你慢慢腾腾，即使你再准、再狠，对手只要能够及时站好位就能够轻松化解；如果速度足够快，位置大致准确，那么对竞争对手来说，无疑是致命的。企业竞争也是如此，速度是前提。我们不应为了其实不存在的完美而贻误了战机，因为任何事情不可能有100%的把握。只要我们经过深思熟虑后就应迅速行动，把握稍纵即逝的机遇。

就像很多人打球慢慢腾腾一样，现实中，很多人在执行过程中也缺乏紧迫感，经常延误、拖沓，总是慢于进度和计划；即使最终完成了，但已经晚于预定时间了。而在很多情况下，可以这么说，推迟完成就是没有完成。例如两家公司争先发布新产品，谁先发布，谁就抢得了市场先机，就有可能一举赢得竞争优势；而另外一家公司将失去一次机会，可能带来的不是失败就是破产。商场如战场，商机稍纵即逝。执行力强

的人，会将时间进度当做核心标杆来看待，一旦晚于预定时间，就会感到有压力，有紧张感，于是开始加班加点，投入更多的资源或者采用其他的补救措施，总之，无论如何也要追赶进度，及时完成任务。相反，执行力弱的人，缺乏时间意识，即使晚于预定时间也无所谓，仍然是“稳如泰山”。

其次是准，也就是执行的尺度。那些打乒乓球的高手通常都知道，一定要打在对手的空当处或者是打出“追身球”。同样，执行也需要密切贴合组织的战略目标、部门的重点方向、组织的流程制度等。与组织战略目标不相符的事没有必要去做，做了属于严重的浪费。因此，我们需要时时评估每个部门、每个员工的工作是否与组织战略目标相符。有调查表明，大部分的人只有8%左右的工作与组织战略目标密切相关。

最后是狠，也就是执行的力度。打乒乓球一定要有力度，击球的瞬间要感受到球撞击球台清脆、有力的声音，并迅速越过对手球拍的场景。执行也是一样，要追求卓越，追求最好，追求更好。但是现实中，不少人打的球软弱无力，力度越来越小，被对手轻易地反攻。执行力弱的人做一天和尚撞一天钟，许多工作做得虎头蛇尾，没有成效，缺乏后劲与持续力。

在工作中，只要我们真正地掌握了执行的“快、准、狠”，那么执行力的核心价值也就找到了。

## 没有执行力，就没有竞争力

执行力是决定组织成败的一个重要因素，是构成组织核心竞争力的一个重要环节。

你是否想过：为什么满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀？为什么



同是做PC（Personal Computer），唯有戴尔独占鳌头？为什么都是做超市，唯有沃尔玛雄居零售业榜首？应该说，各家便利商店和咖啡店的战略都是大致相同的，然而绩效却是大不相同，道理何在？关键就在于是否具有非常强的执行力。

全世界做网络设备最大的思科公司，拥有行业垄断技术，然而其总裁在谈到公司成功的主要原因时，竟然认为成功不在于技术，而在于执行力。由此可见，“执行力”在世界级大公司里被看得有多重。甚至可以这么说，凡是发展快且好的世界级企业，都是执行力强的企业。比尔·盖茨就曾坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”

当然，我们不可否认，许多组织的成功离不开其战略的创新或经营模式的新颖，但如果其执行力不强，也一定会被模仿者追上，因为它们和竞争者的差距就在于执行力的强弱。

国内曾经有一家企业因为经营不善导致破产，后来被日本一家财团收购。刚开始公司所有的人都在猜想日方能带来什么先进的管理办法。然而出乎意料的是，日方只派了几个人来，制度没变，人没变，机器设备没变。日方就提了一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果不到一年，企业就扭亏为盈了。

日本人的绝招是什么？仍然是执行力。战略与计划固然重要，但只有执行力才能使战略与计划体现出实质的价值，只有执行力才能将战略与计划落到实处，并进行有效的整合。如果失去执行力，组织也就失去了长久生存和成功的必要条件。

## 世界顶尖企业的执行观

曾有人这么说：“麦当劳、肯德基的西式快餐跟中国的绝顶美食相

比完全不在一个水平，因为它们除了千篇一律的汉堡包、薯条外，并没有其他特色。”然而，麦当劳、肯德基却在数十年的时间里席卷世界各国，其中就包括“美食之国”——中国。虽然总是有人在说麦当劳的汉堡包是垃圾食品，肯德基的薯条太普通，但是这些都没有妨碍麦当劳、肯德基在中国市场上取得巨大的成功。为什么呢？麦当劳、肯德基的战略极为清晰、简单，应该说完全可以模仿；但是，为什么只有它们取得了巨大的成功，而偌大的中国却没有产生强大的竞争对手呢？可以说，最主要的差距还是在执行力上。它们精细的执行体系着实令人瞠目结舌；它们在管理方面的细致、全面，远远超出了我们的想象。正是凭借着精细的执行体系，它们才能快速地在全球复制，不断取得成功！因此，我们应当多留意和学学麦当劳、肯德基的执行体系！

GE——美国通用电气公司，可以说这家公司确实创造了太多的奇迹，其中，执行力就是这些奇迹的缔造者。据有关数据显示，通用电气公司连续10多年完全实现预算计划，与华尔街投资分析师的分析预测几乎完全一致；它制订一项战略后，在一年内必定产生预期的结果。作为一个跨越13个行业的巨型企业集团来讲，它就像一个小企业般高效、灵活，有战斗力，可以说其执行力是惊人的、可怕的。通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇经常手写一些便条，亲自封好后交给中层经理甚至普通员工；他能叫出数千位通用电气公司管理人员的名字，亲自接见所有申请担任通用电气公司500个高级职位的候选人。通过这些简单而有效的办法，杰克·韦尔奇的战略得到有效的贯彻执行，通用电气公司也形成了一个具有强大执行力的优秀团队。

沃尔玛——全球最大的零售企业，其当家人罗伯特·沃尔顿一再强调，沃尔玛之所以能够取得今天的成就，执行力起了不可估量的作用。可以说，沃尔玛的业态再古老不过了，店面零售是最早的商业形态之一，但是，如今它已经成为优秀企业的典范。一个普通得不能再普通的商业形态，产生了一家全球第一的企业。甚至有人这样说：“只要沃尔玛想得到的，它总是能够得到。”的确，我们不能否认，执行力是沃尔

玛的核心竞争力。

IBM——全球最有影响力的IT公司，其最成功的一任CEO郭士纳曾卖过烟草、饼干，然而由于他成功地领导IBM取得了巨大的成就，使他在高科技行业里一举奠定了“全球最成功的CEO”的殊荣，他带领着IBM公司成功地向“IT服务业”转型，谱写了一个“大象也能跳舞”的业界传奇。郭士纳认为，一名成功的领导者应具备三个基本特征：有自己的关注点；在执行方面具有卓越的品质；具有个人领导艺术。同时这位神奇的商业领袖还认为这三个基本特征适用于所有规模和类型的组织，无论是大公司，还是小公司；无论是营利机构，还是政府机构。20世纪90年代以来，IBM尽显大家风范，进退有据、纵横捭阖、不断超越，成为IT产业中最具核心竞争力的企业。其中，其卓越的执行力功不可没。一个被认为最具战略眼光的卓越公司，如此推崇执行力，这的确给了我们很多的启发。

## 二、执行力与战略的关系

### 没有失败的战略，只有失败的执行

#### 1. 不同的企业采用相似的战略也会取得成功

提到麦当劳，必然想到肯德基。两家快餐集团从产品定位、选址到经营理念和经营方式都惊人地近似，同样在全球获得了巨大的成功，甚至可以说是共同打造着西式快餐文化。

#### 2. 采用类似战略的其他企业未必能取得同样的成功

上海的“荣华鸡”，曾经以“洋快餐走到哪儿我就开到哪儿”名噪一时，其高度模仿“肯德基”的经营战略，而且扛着民族大旗使得“荣我中华”的口号很快受到媒体和国民的追捧，占尽了天时、地利、人和，但却很快兵败麦城。为什么同样的战略能使麦当劳和肯德基成功，却使荣华鸡失败了呢？究其原因，主要的差距不是在战略上，而是在战略执行力上！

全球计算机企业都在为美国戴尔公司的“直销模式”头疼不已，后

悔自己从前走错了路，走上了“分销路”。但大家要知道，美国以前也有多家计算机直销公司，但是只有戴尔取得了巨大的成功，而另一家计算机直销公司Gateway却已经退出了全球PC企业前十名，正在经受着亏损的煎熬。两者反差之大，不能不说执行力在其中起着重要作用。

### 3. 不同的企业采用不同的战略甚至是对立的战略模式也能取得成功

同样是销售品牌电脑，美国惠普公司通过分销模式取得了巨大的成功，形成了个人电脑、打印设备、高端服务等最全的产品线，年销售额已达到800亿美元，成为全球第二大电脑公司，正在挑战IBM全球第一的领袖地位。而与此同时，美国戴尔公司通过直销模式也获得了巨大的成功，仅仅依靠个人电脑产品年销售额就已达500亿美元，并仍在持续高速地增长。同样是在IT行业，两家企业几乎采用了完全对立的营销战略，却都获得了巨大的成功。这不是简单的战略成功，而是两家企业内部深厚的战略执行体系的成功。

### 4. 同一企业在不同的产业领域采用不同的战略也能取得成功

比如美国通用电气，它的产品跨度小到电灯泡，大到飞机发动机；行业跨度从制造业到服务业。这样一家高度多元化的企业，连续十余年完全实现预算计划，与华尔街的预测一致，从中我们可以看到GE超强的战略执行力！

## 执行力与战略的匹配是制胜要义

没有失败的战略，只有失败的执行。虽然这个提法可能有些绝对，但却生动、突出地反映了执行力的重要意义。

事实上，除了南辕北辙型的错误外，由于战略本身是“事前”确定的，很难有成败对错之分，只有“可行”、“可能”、“适合”的趋势预测。战略作为对未来的预期与展望，本身就是不可测、不可绝对掌控的，而且理想与现实之间有很大差距。有的战略可能是设计、分析出来的，而有的则可能是拍脑袋拍出来的。但不管怎样，对于战略本身的对错成败都无法做事前的定论，因为事前只能是分析哪种战略方案成功的可能性更大而已，更多的是“胜者为王，败者为寇”的事后评价。更何况，即使在西方发达国家的成功企业里，战略决策也不可能是绝对的科学分析，基于以往的经验、判断和感觉往往也是必需的。商业直觉对于良好的战略决策至关重要，尤其在具有很大不确定性或没有先例的情况下，直觉、感觉对于战略决策很重要，这也是CEO们极为重要的能力之一。在21世纪，世界变化的速度在加快，企业处在一个不确定的环境中，必须将直觉与分析结合起来进行战略决策。

即使制订了一个“好”的战略，如果企业没有应有的执行力，那也是枉然；而即使制订了一个“一般”的战略，如果企业具有超强的执行力，能把一切做到极致，也会取得成功！在对一项创新型业务进行评估时，如果过多地考虑市场调研数据，按照传统思维评判，这些创新就不可能，也不应该进行。例如，索尼创造性地研发“随身听”时，从竞争对手到客户，几乎所有人都认为这是不可能的，这个产品不会有需求。而这些否定、讽刺却更激发了索尼工程师们的激情，最终，他们成功实现了梦想。最初，人们普遍认为这个战略是错误的，如果年轻的索尼

工程师们没能研发出这个革命性的产品，那么这个战略会一直被认为是错误的。可见，战略是否正确，事先很难有定论，更多的是源自不同立场、经历、角度的个人评价。最终能否成功，则取决于执行力！

2004年，联想电脑公司宣布合并IBM公司的PC业务。瞬间，各方观点、评价扑面而来。市场上的声音很多，要想不被这些不同的声音搞糊涂，就要学会从不同的角度来看待同一个问题。其实，从不同的利益方（两家公司的股东、员工、客户、供应商，竞争对手，政府，媒体等等），不同的时间段（短期、长期），不同的层面（战略层面、执行层面）出发，对此次并购事件得出的结论都将是不同的。不是事情本身乱了，而是看事情的角度各不相同。联想的惊天并购战略是否正确，现在没有确切的答案，只有不同利益方在不同信息下从不同立场给予的评价，最终还要看新联想的执行力。这个最新的并购故事表明，事前判断企业的战略是否正确，难度很大；而企业的执行力与战略的匹配度，将决定战略的最终结局。

## 执行力难以模仿

在信息时代的今天，企业的战略目标、商业模式多为显性化并被快速传播。为了让企业的员工、客户、供应商、投资者充分知悉企业战略，从而对企业发展满怀信心，企业战略前所未有地被“广而告之”。这无疑也方便了竞争对手轻松了解本企业的战略目标与行动计划，而员工在行业内的频繁流动更加剧了这种信息传播。因此，战略非常容易被其他企业模仿。但是，同样的战略对于具有不同执行力的企业来讲，成功的几率并不相同。

例如，当戴尔的直销模式在美国超级成功时，一向以“渠道优势”

著称的联想电脑公司也开始转型，在中国通过大客户部、电话直销中心等展开直销业务，以对抗戴尔兵临城下的竞争。虽然联想也是一家非常优秀的本土公司，但它在直销业务的启动上却遭遇了极大的困难，效果并不理想。我们要知道，真正撞坏巨轮的，不是海面上冰山的一角，而是海面下的庞然大物。在戴尔的背后，我们看到了“几近完美的供应链”“卓越的管理技术”“与战略相匹配的企业文化”等，所以，取得成功的不仅仅是戴尔的直销模式，更是戴尔围绕直销这一模式的“执行体系”。“内部执行体系”可谓是隐藏在海面下的冰山，是非公开的、隐性的、不为人知的，这是竞争对手难以了解和极难模仿的。战略目标、经营模式可以复制，执行力却是难以模仿的，“有其形而无其实”就是此现象的真实写照。

因此，咨询公司为一家公司制订一个独特的发展战略是一件很困难的事情，常见的是，每一家公司基本上都在采用同一个战略。所以，执行力才是促成一个战略、一个企业获得成功的关键因素。

所以，对于企业而言，企业高层管理者无论制订了何种战略，一般都有实现的可能，更为重要的工作就是如何把握这种可能，如何将这种可能变成现实。所以，对企业高层管理者而言，制订战略只是长征的开始，其更大的精力应该放在如何保障战略的执行上。执行才是更为严峻的挑战。

## 今日中国，执行力更重要

被誉为“竞争战略之父”的哈佛大学教授迈克尔·波特认为，日本企业如果还期望再现竞争力，就必须在战略方面作出重大调整。

那么，战略与执行力，到底哪个更重要？这个问题往往会因为评论



者的角度、所擅长领域、所从事工作的不同而有不同的结论。写执行力的说执行力重要，而写战略的则往往把执行力“流放”到战术这样的低层面。对此，我们可以从以下两方面来理解：

首先，对于任何一个组织来讲，两者都很重要，缺一不可。战略是“做正确的事”，而执行是“正确地做事”。如果战略是南辕北辙的，再强的执行力有时候也是白费力气，没有太大的意义。然而，对于任何组织来说，如果其执行力很弱，那么它即使有再好的战略、全新的创意，要想取得成功也几乎是不可能的。

其次，这样一个选择必须要在特定的环境下才能作出判断；也只有在特定的环境下，这样的选择才能成立。不同的国家、不同的地区、不同的组织在不同的发展阶段下得出的结论都是不同的。

与日本和其他经济发达国家相比，中国现阶段正处于社会主义市场经济发展初期，无论是衣食住行类产品，还是高科技产品，都存在广泛且庞大的市场需求。虽然企业面对越来越激烈的市场竞争，有一定的经营压力，但企业面临的是更多、更丰富的商业机会。对于绝大多数中国企业来讲，花费大量的时间、精力、财力来评判什么样的战略能够成功并不是最重要的。因为在今天的中国，竞争仍不充分，市场还不成熟，可开发的潜在市场、潜在客户数量还极为巨大，只要你能够“说到做到”，那么成功的几率是非常大的。

与此同时，中国实行市场经济的时间还很短，多数企业的管理水平还很落后，也缺乏足够的职业人才，更不用提“德才兼备”的职业经理人了，这些都是企业提升执行力的巨大制约。所以，有了好的商业机会，最终却不能如愿以偿，这是中国企业今天所面临的最大挑战。由此可见，在今天的中国，商业机会极为众多，而“执行力”却成了诸多企业发展的瓶颈。

从这个角度来理解，在今天中国的环境下，执行力的重要性高于战略的重要性。但是，随着中国经济的发展、变化，这个判断也会随之改变，因为事物本来就是螺旋式前进的。