

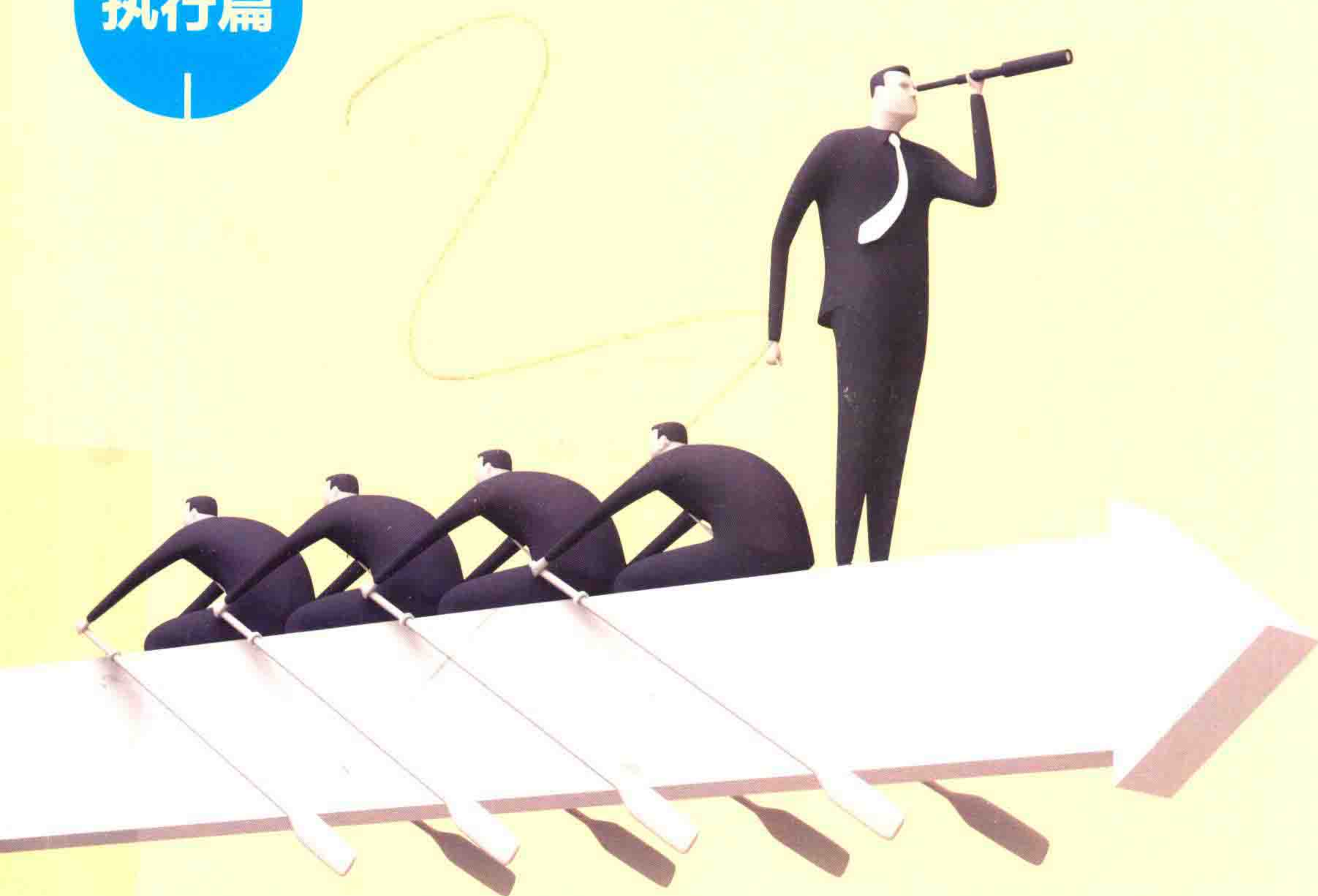
给你一个团队，你要如何设计？

团队是设计出来的

斯坦福大学创新力管理课程

刘一寒◎著

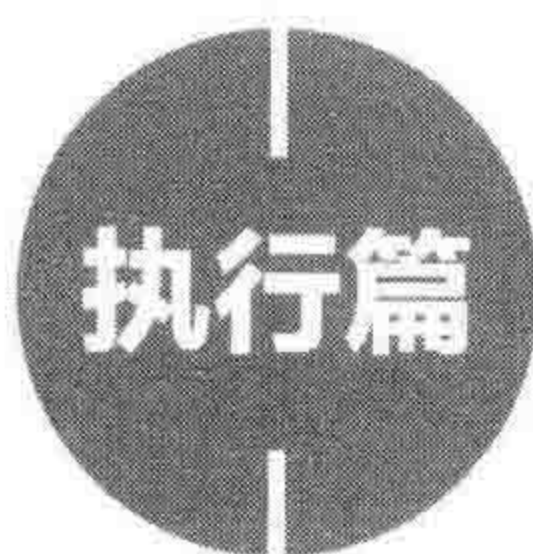
执行篇



民主与建设出版社

团队是设计出来的

斯坦福大学创新力管理课程



刘一寒◎著

民主与建设出版社

·北京·

©民主与建设出版社，2018

图书在版编目（CIP）数据

团队是设计出来的. 执行篇 / 刘一寒著. — 北京 :
民主与建设出版社, 2018.8
ISBN 978-7-5139-1803-9

I. ①团… II. ①刘… III. ①中小企业—企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第305478号

团队是设计出来的·执行篇

TUANDUI SHI SHEJI CHULAI DE ZHIXING PIAN

出版人	李声笑
著者	刘一寒
出品人	一航
出版统筹	刘东灵 康天毅
责任编辑	郭长岭
特约编辑	宋丹丹 李丹
营销编辑	刘雅薇
封面设计	末末
版式设计	邢月
出版发行	民主与建设出版社有限责任公司
电话	(010) 59417747 59419778
地址	北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层
邮编	100142
印刷	北京嘉业印刷厂
版次	2018年8月第1版
版次	2018年8月第1次印刷
开本	700mm×980mm 1/16
印张	14.75
字数	197千字
书号	ISBN 978-7-5139-1803-9
定价	42.00元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

前言

在将近十年的时间里，我为很多国内外的企业提供各种团队管理、团队建设方面的建议，而大约有 85% 的企业是因为执行上出了问题，也就是我们经常说的“执行力低下”。毫不夸张地说，执行力问题已经成为一个全球性的问题，如果你问一个企业的老总或者主管，他们会兴致勃勃地同你谈论自己的伟大计划，他们会乐于与你分享一下自己的管理有多么完善，也乐于向你展示他们的人才、资源、技术有多么强大。但他们想展示出一个让人感到满意的结果时，往往显得力不从心。

这些企业一到执行的步骤，就总是状况百出，无论是中小企业还是跨国公司，无论是中国的企业还是外国的企业，都为执行问题伤透了脑筋。有家跨国公司的老总曾经在我面前抱怨说：“这个世界上最难的就是，你有很多个

非常棒的想法，但是你没有办法完完全全地做到它。”实际上，和预期的目标相比，他的公司大约能够完成80%的工作，这已经很了不起了，但仍然不够优秀，执行结果出现打折的情况让他感到不爽，但也似乎感到很无奈。他拥有一个不错的团队，但看起来还不是一个优秀的执行团队。

“执行”并非一个新鲜的词语了，很多企业都在谈论执行，谈论执行力，谈论执行意识、执行目标、执行方向、执行队伍，尽管它们中的绝大多数都没有彻底了解这个词，也没有将执行做到位，但是“执行”的确已经是老生常谈的话题了。在这里，如果将其摆放在一个新奇的、神秘的或者高高在上的位置上，显然不合时宜。对于任何一个人、任何一个企业、任何一个团队来说，执行力都是一个很现实也很普通的话题，它就存在于每一个最简单的工作环节和流程当中。

但正是这样一个普通到不能再普通的话题，却困扰了全世界的企业。这听上去很矛盾，却有着更为深层的社会原因。很显然，大家习惯了忽略执行力。尽管我们每天都在工作，企业内部也时刻都处于运行状态，从产品的设计、研发、质量检查到发行、售后服务等，每一个环节都存在执行的情况。正是这种普遍性，使得多数人习惯了将执行当成“我做了”，他们觉得自己做了工作，这就是执行，但是做了并不意味着做好。执行力是需要一个合理的、可接受的结果的，而出色的执行力就意味着更加出色的工作成果。

如果更深入地了解执行力，我们会发现很多要求都被忽略了，我们没有去了解自己具体需要做什么、需要做到什么程度、需要花费多少时间去完成，也没有去考虑过自己所做的事情是否合理、是否符合现实、是否存在其他的

可能性。多数执行者或执行团队可能只关注于“做”这一动作，而忽略了“做”的其他附加条件，而这些恰恰是最重要的。

也许随着管理制度的完善，随着员工执行意识的强化，多数人习惯了服从，习惯了按照领导的意图做事，做任何一件事。但当他们认真服从的时候，却发现听话不一定会带来好的执行结果。这种肤浅的认知也许会培养出一大堆对领导负责任的“好员工”，但未必就会成为好的执行者，好的执行者应该对执行结果负责，但是多数时候，团队中的员工都只是对上级的命令负责，这是在企业中存在的一种根深蒂固的思维，它破坏了管理者、执行者和执行力之间原有的健康关系。所以，即便我们一遍遍地谈论执行力，企业仍旧没有将其做得更好。

也正是因为这些，我有意识地将自己过去几年在其他企业中充当顾问时对于工作的一些看法和经验展示出来，将自己过去几年来所接触到的一些有关如何组建执行团队的理论展示出来，旨在还原一个真正的“执行力”——它不是一个单个的行为，不是一种单调的模式，不是一个程式化的东西，而是一种思维，一种我们组建团队的新思维，一种更为全面的方法。

尽管只是一家之言，但执行力是具备共性的。任何企业、任何团队、任何组织都需要执行力，这种执行力从本质上来说没有任何区别，也许只是换了一种方法、一种模式，但在本质上，它还是一种有效利用资源、保质保量达到目标的能力。换句话说，企业在执行过程中出现的各种问题，实际上指向的也不过是同一个问题。

有的企业家会说“我的员工不听话，总是不按要求办事”，有的企业家会说“我们一直都在按照规定做事，但

是没有任何工作能够让我满意”，有的企业家会说“我们的人才是一流的，我们的技术是一流的，我们的资金也是充足的，但结果还是不尽如人意”……从结果来说，这些都是执行力低下的表现。

而改造或者完善这些团队的关键在于如何去提升执行力，这也是我在这些企业充当顾问时重点需要解决的问题，我必须想办法找出企业中的问题，然后对症下药，提供更为合理的改革建议。因此在这本书中，你可以找出很多非常好的方法，当然，这本书所展示出来的是一个执行团队建设的综合指导，它几乎涉及一切常见的执行问题，涉及执行团队建设的方方面面。

对于很多团队管理者来说，里面的所有问题和观点实际上都具有一定的代表性，所以管理者通常可以了解到执行团队建设过程中所要面对的问题，以及一些需要注意的事项，同时掌握更多团队建设知识。而对于一般的工作人员或者执行者来说，他们是执行的主体，也是最容易出问题的环节，本书所展示出来的一些问题应该引起他们的关注，从而对具体的执行行为提供参考和帮助，避免在执行任务的时候犯下错误。

我在书中始终抓住“执行力”这一组建团队的重要元素，努力向您展示出打造一支优秀的执行团队的方法。案例非常具有代表性，能够引起很多企业的共鸣；而观点则具有很大的参考价值，对于多数企业都有很好的指导意义。希望能让大众读者非常明确地了解一个出色的执行团队究竟是怎样建成的。

刘一寒

目录

第一章 | 打造军队式的执行团队

1. 成功法则：无法忽视的执行力 | 002
2. 团队把脉：了解企业机构的特性 | 007
3. 一流的执行力好过一流的想法 | 011
4. 别把个人执行力和团队执行力当作一回事 | 014
5. 永远要选择最合适的执行者 | 018
6. 拥有强大的执行体系 | 021

第二章 | 将执行力元素“根植于”团队头脑中

1. 责任感：不找任何借口 | 026
2. 归属感：将“我”变成“我们” | 030
3. 合作意识：相互协作，创造合力 | 033
4. 耐心和毅力：做下去，直到完成任务 | 037
5. 效率：立即行动，绝不拖延 | 041
6. 踏实稳重：脚踏实地，步步为营 | 045
7. 专注：做得多永远不如做得好 | 049
8. 应变力：冷静面对，快速反应 | 053

第三章 | 先设计科学的目标：决定执行的成败

1. 战略规划先于执行 | 058
2. 执行目标的 SMART 原则 | 061
3. 永远不要同时追求两个目标 | 065
4. 团队要保持目标共识 | 069
5. 适当设定难度更大的目标 | 073
6. 短期、中期、长期目标一个都不能少 | 076
7. 将目标变成现实的步骤 | 081



第四章 | 设计合理的制度和规则：制度是保障

1. 增加员工不作为的成本 | 086
2. 合理的薪酬：“这些钱值得别人去做多少事” | 089
3. 末位淘汰制：拿掉扯后腿的人 | 093
4. 执行力也是培训出来的 | 097
5. 执行流程：告诉员工每一步都应该做些什么 | 100
6. 打造完善的监督和反馈机制 | 104
7. 统一制度管理的标准 | 108
8. 加强对命令传播者的管理 | 111

第五章 | 设计出团队的创造力：抓住关键点

1. 发挥执行者的个性与潜能 | 116
2. 执行并不意味着不加思考地服从 | 120
3. 灰度理论：尊重不同的意见 | 124
4. 学习也是提升执行力的一个重要方法 | 127
5. 逆向行动的“蓝军” | 130
6. 岗位轮换下的新思路 | 134

第六章 | 设计团队的态度：发挥团队的主动性

- 1. 认真面对每一份工作 | 138
- 2. 激发员工的主动性 | 142
- 3. 不能总是瞻前顾后 | 146
- 4. 专注细节才能获得成功 | 150
- 5. 执行不能追求“差不多” | 154
- 6. 适当克制自己的冒险精神 | 158
- 7. 实事求是是执行力的最佳体现 | 161

第七章 | 设计团队的竞争意识：拥有必胜的决心

- 1. 执行力就是一种核心竞争力 | 166
- 2. 一旦出击，必定倾尽全力 | 169
- 3. 接受挑战是最好的历练 | 174
- 4. 执行团队最缺的是野心 | 178
- 5. 这是一个快鱼吃慢鱼的时代 | 182
- 6. 好的团队需要一股“疯”劲 | 187

第八章 | 铸造果断强悍的核心领导层

1. 一流的执行力首先要从一流的创意开始 | 192
2. 增强上级的影响力与动员力 | 196
3. 打造共同的执行文化 | 200
4. 别让你的员工摸不着头脑 | 205
5. 合理统筹：让正确的人按照正确的方法做正确的事 | 209
6. 上级要主动参与团队事务 | 213
7. 一个合格的上级首先懂得保持自己的权威 | 217
8. 定期检查下属的执行力 | 220

第一章

打造军队式的执行团队

如何去定义一个好的团队, 仁者见仁, 智者见智, 并没有一种统一的规则要求优秀团队必须是什么样子的, 也没有哪一个团队敢于认为自己的团队就是最完美的。实际上, 不同的团队往往有着不同的优势和不同的风格, 直观地去评价它们是否优秀或者谁更好、谁更差, 这都不是权威的说法。但是无论一个优秀团队是什么样子, 拥有何种优势和风格, 首先都需要把握住一个前提: 出色的执行力。对于任何企业来说, 它们的发展都是建立在执行力的基础上的, 它们的价值获取也是建立在执行力的基础上的, 没有良好的执行力, 企业也就失去了成就卓越的基础。

1

成功法则：无法忽视的执行力

皮特先生是我朋友的一个重要的海外客户，他曾经响应加拿大政府的号召，成立了一家新能源公司，生意一度非常火爆，据说在事业巅峰期，公司的客户遍及全球 57 个国家和地区。可是到了 2011 年之后，皮特发现公司运转出现了一些问题，这些问题不是技术方面的问题，也不是资金问题，而是一些内部管理上的问题。

我和皮特先前只见过几面，对他的为人和性格有一定的了解，实际上他是一个非常典型的具有美国式浪漫和自由主义的企业家——为人敢于冒险，非常具有主见。而且他对于员工总是采取放养的姿态，他的管理理念就是：“员工知道自己在这个公司里应该做什么，即便现在不知道，总有一天他们也会了解这一点的。”如果将整个公司作为一个团队，那么皮特的理念就是管理者的抽离和退出。很显然，像他这样的老板，一定深受员工的欢迎和喜爱。

可问题也随之出现了，当一个管理者开始模糊和弱化自己的管理功能

时，整个企业就容易陷入松散的不可制约的混乱状态，这种美式的自由主义最终坑了他。皮特实际上并未意识到这一点，他后来找到我，向我请教过一些相关的管理问题，但对于自身管理上的失误始终三缄其口。

当然，那一次他将公司最近的一批工作计划以及工作成果大方地让我看，我发现公司的业绩并没有想象中的那么差，但也没有想象中的那么好，很多先前制定的工作目标和工作任务到最后都没有按时完成，其中在美国加州的一个投资项目竟然毫无因由地推迟了三个月，他和我朋友共同研发的一个项目也长时间处于讨论研究阶段，而据我所知，双方早在一年之前就已经达成了一致，也确定了一些不错的合作方案，但至今仍然没能落实。在其他工程项目上，很多都已经制订了一套方案，也提供了可行性研究报告，并且做出了样品，但最终似乎都不了了之。

显而易见，皮特的公司的确出现了一些比较严重的问题，只不过眼下的几单生意暂时掩盖住了这些问题，皮特虽然也有所警觉，可是终究没有切中要害来进行分析。十天之后，趁着皮特来我朋友公司谈论合作项目的东西，我给皮特打了一个电话，约他出来聊天。那一次，我们推心置腹地谈论了两个多小时，这已经占用了他很多宝贵的时间，但我那天也特意为他准备了一份特殊的“礼物”——解决问题的药方。

和上一次谈话不同，皮特这一次并没有本能地抗拒我的一些观点，而是尝试着接纳，他很快收下了我提出的几点改革建议，并表示愿意尝试一下。而几个月之后，皮特与朋友的公司正式开始实施那个合作研发的项目，那段时间，他特意邀请我去他在渥太华的私人住宅里做客，并且表示了感谢。他说最近企业的业绩有了很大的起色，而且一些合作项目也都顺利得以落实。那么，为什么在短短几个月时间里，皮特能够很快察觉到公司的变化和进步呢？这点还要从他公司的问题说起。事实上，皮特的公司最大的问题并不是资金、技术方面的落后，而在于企业执行力的缺失。公司有着良好的发展前景，有着明确而合理的战略规划和工作计划，也有不错的

合作伙伴和合作想法，可是由于执行力太差，导致整个团队常常难以按时完成工作任务，导致一些好的想法停留在设想和计划阶段，而这最终制约了公司的发展。

我给皮特开的药方恰恰是针对执行力缺失问题的，而所提出的几点中肯的建议和意见正是为了帮他强化公司的执行能力以及培养良好的执行惯性，让他的公司一旦有了好的设想，就立即安排员工去完成。正是因为这样，皮特很快就重新打开了公司的“动力系统”，督促和引导员工更好更快地完成相应的工作任务。

在企业管理中，执行力是一个非常重要的词，那么究竟什么才是执行力呢？我们该如何认识执行力，又该如何来强化执行力？

如果单纯地从执行力的定义来看，执行力就是指有效利用资源、保质保量达到目标的能力，指的是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。

在这句话中，其实包藏有很多关键信息：

1. 基本要求是有效利用资源、保质保量

对于执行者来说，执行并不是一个简单的动作要求，而是具有要求的任务，因此不仅要去做，还要注意按照基本要求去做。

2. 最终目的是完成目标

对于企业来说，执行的目的是实现价值并创造价值，一切任务的执行都是具有价值目标的，完成了这个目标，执行才具有价值和意义，才算得上是优秀的执行力。

3. 前提是贯彻战略意图

当个体员工或者团队在执行任务的时候，通常都不应该盲目去做，而是应该提早制订相应的战略规划和安排，通过这些规划来引导具体的执行情况。可以说，任何一次具体的实践行动都应在特定的理论指导和规划下进行。

如果对执行力进行进一步的解析，还可以得出执行力的五个要素：为什么做、让谁做、怎么做、什么时候做好、做到什么程度。为什么做，这是一个前提和指导；让谁做，是一种人员战术安排，这决定了团队执行的效果；怎么做，是一种流程安排；什么时候做好，是一种制度约束；做到什么程度，则关乎结果考核。

如果说个人执行力是指每个人把上级的命令和想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力，那么团队执行力就是指一个团队把战略决策持续转化成结果的满意度、精确度、速度，它是一项系统工程，表现出来的就是整个团队的战斗力、竞争力和凝聚力。

那么该如何打造出强大的团队执行力呢？一个执行型团队究竟是什么样的？执行力究竟取决于什么，又包含了什么样的特殊内涵？这些正是皮特先生后来同我探讨的问题，但我更喜欢称之为“国际性的管理问题”。实际上，执行力不强是很多公司都在遭遇的问题，致力于打造一个具有强大的执行能力与作战能力的团队，几乎是每一个管理者都在思考的事情。对此，每个人都具有不同的看法和观点，但是好的执行力往往具有很多共性。

1. 一流的责任感

在一个团队中，管理者要负责管理和引导每一个员工做好自己分内的工作，但是队员自己也要培养足够强大的责任感。因为真正的执行力首先是一种自觉的工作态度，这种自觉性取决于每一个员工对自己身上所肩负责任的认识和意识强化，如果团队或企业中的每一个人都愿意对工作负责、愿意为团队负责，那么就会主动承担重任，并按时按质完成工作任务。

2. 良好的协作意识

为什么有的公司能够很好地完成任务，而有的公司虽然工作的积极性很高，却常常把工作搞砸？原因很可能就在于内部的协作出现了问题。对于团队来说，每个人都去做并不意味着就一定是执行型团队，重要的是讲