

中国企业的执行问题，只能由中国管理者自己解决

卓越

彭志强 刘燕 王湘云 著

执行

Excellent Execution

中国企业如何提升执行力
(第2版)



机械工业出版社
China Machine Press

卓越执行

彭志强 刘燕 王湘云 著

Excellent Execution

中国企业如何提升执行力

(第2版)



机械工业出版社
China Machine Press

本书深刻剖析了中国企业、中国经理和员工缺乏执行力的根源，全面论述了组织的执行体系。书中着重系统地分析了组织执行力，而不是个人执行力。从执行是什么、执行力缺失的原因到构建一个执行体系、再次强化执行力的方法，为中国本土管理者提供了一个可以执行的执行体系。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越执行：中国企业如何提升执行力（第2版）/彭志强，刘燕，王湘云著.
—北京：机械工业出版社，2006.9
ISBN 7-111-19962-6

I. 卓… II. ①彭… ②刘… ③王… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第110016号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李玲 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年11月第2版第2次印刷

170mm×242mm·16.25印张

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

企业的执行力是否强大，最关键的要素不在于企业中的个体，而在于企业是否形成了执行体系。强执行力的组织，都是通过体系去掌控企业中每一个个体的行为，每一个个体的执行力汇集起来就表现为企业执行力。因而，架构企业执行体系是实现企业执行力的核心，而个体的执行力不过是执行体系里的组成部分。通常，一个企业的执行力建设将经历以下5个发展阶段：

- 没有战略，只有方向。
- 有战略，但只是停留在领导者的头脑中。
- 清晰地表达、传递战略，但是战略没有得到有效执行。
- 员工被动地执行战略，说到哪儿做到哪儿。
- 自动自发地主动执行战略，甚至参与到战略的规划中。



彭志强

清华紫光股份有限公司副总裁、爱代购网首席执行官，担任紫光咨询、易观国际等多家知名咨询公司特邀顾问专家。



刘 燕

清华紫光股份有限公司分销管理中心总经理、爱代购网首席运营官。



王湘云

清华紫光股份有限公司咨询服务事业部总经理。



读华章书友俱乐部反馈卡

每月10位幸运读者，
可免费获得最新出版德鲁克经典作品一本。

每月1位获奖读者，
可赢得“当月新书免费读”

欢迎登陆www.hzbook.com了解更多信息，
本网站会每月公布获奖信息。

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

电话登记：

致电 010-68995261，将表中信息告知我们的客户人员，在线填写反馈卡

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室 郑琳琳 董丽华 收

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓 名：_____ ☐先生 ☐女士 出生年月：_____ 学 历：_____

工作单位：_____ 职 务：_____

联系电话：_____ 手 机：_____

E-mail：_____

通讯地址：_____

邮 编：_____ 所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

1. 本书购买地点？

☐新华书店 ☐普通书店 ☐书亭（摊） ☐网上书店 ☐赠阅 ☐其他

2. 您通过何种渠道最早了解本书？

☐偶然场合 ☐经人介绍 ☐书店广告 ☐报刊 ☐电视

3. 您手上的作品大致传阅人数为：

☐1-2个人 ☐3-5人 ☐5-10人 ☐10人以上

4. 您愿意向别人推荐本书吗？

☐非常愿意 ☐如有机会、愿意 ☐没考虑过 ☐不值得推荐

5. 您对本书的整体评价

内文水平 ☐很好 ☐较好 ☐一般 ☐较差 ☐很差

封面设计 ☐非常出色 ☐平凡普通 ☐毫不起眼

编排 ☐利于阅读 ☐一般 ☐较差

印刷 ☐质量好 ☐质量一般 ☐质量较差

6. 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？

☐专业培训 ☐专业会议 ☐期刊 ☐书籍 ☐电视 ☐广播 ☐业内朋友

7. 如何通过网络或传真给您提供相关领域书籍的出版信息，您是否愿意接受？

☐愿意 ☐不愿意

8. 如果在您所在的城市举办相应专题研讨会，您是否愿意参加？

☐愿意 ☐不愿意

9. 您是否愿意获得相应管理培训课程的信息？

☐愿意 ☐不愿意

10. 您是否愿意支付费用成为读华章书友俱乐部收费会员，享有VIP会员专享权力？

☐愿意 ☐不愿意

读华章俱乐部反馈卡



推荐序

凡是有权力的地方就要有管理，因为管理可以使权力的行使科学化、有序化，防止权力过分集中形成专制化和腐败化。

凡是有组织的地方就要有管理，法人作为一个组织必然要有其管理机构和执行机构，每一种经济组织都要有与其相适应的管理模式和执行模式。

凡是有团体权利的地方就要有管理，因为权利是利益的表现，而只有有效的管理才能使利益和权利得到有效的保障和发展。

企业管理既是经济学的课题，又是法学的课题，从某种意义上说，它的经济学内涵要大于法学内涵。在这个领域，经济学与法学的结盟尤为重要。经济学和法学的结盟可以有两种形式：一种是经济学家与法学家共同研究现今中国政治、经济、社会 and 法治发展中的热点问题及企业发展问题，如吴敬琏教授与我共同创立的法律经济研究所那样；另一种是倡导学科渗透或跨学科培养人才，经济学的人才研究法律问题，参与法治实践活动；法学的人才研究经济问题，参与经济实务活动。

案头的这本《卓越执行》的作者之一彭志强是国内上市公司的副总裁，这本书凝聚了他这些年来在企业管理中的经验，并将之提升为他的理念与心得。现今市场上有关企业管理的书很多，彭志强也并不是最有名气、最成功的企业高层管理者，但是颇有点味的是，他是我所在的中国政法大学的学士、硕士毕业生。在国内，一个法学专业的人获得企业

IV

高层管理者的职务并写出企业管理的理念和心得，不能说绝无仅有，但也属于极为罕见。

为法律专业的人所著的法律专业书写序，对我来说已经记不清有多少次了，而为法律专业的人所著的企业管理书写序，这还是第一次。我真诚希望有更多的法律专业人才投入到企业的高级管理层行列，希望他们在这行列中做出突出贡献，希望他们能将其成就出版成书，这样，法学和经济学的结盟将会结出更丰硕的果实，是为序。

江 平

中国政法大学教授

第1版序

执行，谁都能说上几句，但似乎又都说不出什么与众不同的东西。这既像写汉字，越简单的字越难写，又像金庸的武侠小说中所讲的，越简单的武功招数越体现功力。办企业也是异曲同工，像执行这样看似简单的事情，可能天天都挂在嘴上，实则做起来很困难，真正能做好的并不多。更有趣的是，每个人对执行内涵的感知并不一样，理解上存在或多或少的差异，而且这种差异是隐性的。因此，写这样一本书其实是件相当有挑战性的事情。

既然出书，当然希望能够大卖，希望对更多的人、更多的组织有帮助，否则就没必要出书了，但不能因此而故弄玄虚。“语不惊人死不休”只能是才华的表现，不能成为目的、噱头，否则就走样了。因此，希望大家读完这本书后，觉得它是本“理性而不晦涩的有用之书”。它既不是一本作者自我满足的书，也不是一本满足休闲爱好的小资作品，只有想做事、能做事的读者，才可能喜欢这本理论与实践深刻结合的书。总之，希望写一本“有用”的书！“入乎其内，出乎其外”是我们的另一个希望，不过，真正要做到“深入浅出”极不容易，要么是“深入却出不来”，要么是“浅出却未必深入”，努力而为吧。虽然读这本书不至于觉得太累、太晦涩，但不可能像看漫画一样轻松（毕竟管理是一个科学多于艺术的东西）。如果你觉得有启发、有触动，最重要的是看完后能做些事情，能改变些什么，那么本书就有意义了。

与任何管理方面的事物一样，执行的相关思考必须基于中国现阶段的社会背景和国民文化特点，同时应该充分借鉴、吸收国际上的管理学成果。两者缺一不可，是互动的关系，协调一致当然最好，如有差异，则或者我们自身进行一些改变，或者改变国际管理学的适用度，这是现阶段中国式执行思想的现实选择。融合国际管理学成果与中国文化特色是本书的立足点，也是特色之一，我们着眼于前沿、先进的理论思想，也深深扎根于这片发展中的热土，只有这样，才能提出在中国真正可执行的理念与方法。

到底是战略重要，还是执行重要？为了吸引眼球而对这样的命题妄下论断是危险的。不同的国度、不同的组织在不同的发展阶段，答案是不一样的，这也就是我们所说的“语境”，我们需要确定环境与范围。一个错误的战略注定是个悲剧，但事实表明，多数企业的失败并非是因为战略的错误。对于成功的企业，我们容易把它归结为成功的战略、伟大的CEO，但如果透过现象看本质，其实更多的是执行的成功，是经年的积累，例如麦当劳、海尔等众多优秀企业的成功，与其说是战略的成功，不如说是执行的成功。在今日中国这样一个地大物博、人口众多的发展中大国的发展阶段，市场经济刚刚起步，商业机会比比皆是，因此，现阶段对于中国、对于中国多数的企业与组织来说，战略自然是重要的，只是相比较而言，执行更为重要而已。正所谓“条条大路通罗马”，关键看你是否真有本事走到目的地。金庸笔下的武林世界，门派不是最重要的，只要能把武功练到最高境界，武当、少林都能当上武林盟主。

提升执行力本身就是极难执行的。提升执行力不能停留在意愿上、口头上，否则永远可望而不可及！执行源起于意识，落脚于科学，坚强的意志力是基础，最终构建出强大的执行力文化。缺乏意识是执行不力的病因之一，但是，我们需要清醒地认识到，执行更是一种科学体系、一个系统工程，它是管理科学中一颗璀璨的明珠；执行更是一种文化，最终它应成为组织中每个人的潜意识、本能、习惯，甚至是一种信仰，不这么做就觉得不舒服或者在组织中就无法立足。后两个方面，即使在今天执行的话题如此热门的背景下，也是中国企业、组织一直忽视的，

而这恰恰是提升组织执行力的核心，因此，执行体系将是本书的重点。不依靠科学的体系、方法、工具，不将执行作为组织文化的内核，组织便不可能具备强执行力，执行力也不可能成为组织的竞争优势！

关于细节的书籍这几年卖得非常火爆，这是一个很有意思的现象。中国人在企业经营中，尤其在国有企业、政府机构的公务行为中，似乎很不注意细节、很马虎，但是在生活中却非常关注细节。相反，西方人很幽默、很随意，但那是在生活中，而在工作中，尤其在谈判中，西方人却非常严肃、非常认真。两相反差，国民性格很难说谁好谁坏，但彰显的却是“职业素养”的巨大差距，这是导致执行力巨大差距的重要原因之一。

执行力是一种竞争力，对个人如此，对企业、对任何一个组织（包括政府部门等非营利组织等）乃至对一个国家来讲，都是如此，它是走向成功的必备能力之一，更是一种思维方式、行为习惯和人生态度。管理大师德鲁克说过：“无论你是管理一家软件公司、一家银行、一家医院，还是童子军组织，其间的差异大约只占你工作的10%，这10%是由组织的特殊使命、特殊文化、特殊历史和特殊语汇所决定的，而其他绝大部分工作是相同的，是可以互相交换的。”因此，这本书不仅适用于企业界人士，也同样适用于那些为了取得成功而正在努力的各行各业的人！最近中央政府也开始强调政府执行力了，这无疑是正确的决策、必须的选择，其实政府官员应多读读企业管理书，不仅因为这些管理道理多数本就相通，也因为我国企业市场开放和与国际接轨更密切，能提供更多的先进理念与最新知识。

我时常喜欢用体育比赛来思考和理解经营管理问题。2004年夏天，没有一名超级球星的希腊足球队，凭借着不打折扣、百分之百地执行雷哈格尔主教练的战术安排，连续击败多支世界顶级强队，一举夺得2004年欧洲杯冠军，为世界所瞩目，这无疑是强执行力的成功案例之一。同样，希腊人赶回了延误的工期，克服了无数的困难，在恐怖主义阴云的笼罩下给全世界带来了一届令人尊敬的奥运盛典，为百年奥运开启了新的篇章，这里面的点点滴滴也都浸透着执行力的卓越成就。小到一支足

球队的管理，大到一届奥运盛典的管理，这其实与企业管理、政府机构管理异曲同工，执行力处处闪现着成功的光辉。4000万希腊人做到了，13亿中国人呢？中国要走向崛起，中国企业要迈向成功，政府等组织要赢得尊敬，执行既是不可绕过的关口，也是飞行的推进器，可谓成也执行，败也执行。

克雷纳在《管理百年》中讲道：“管理只有恒久的问题，没有终结的答案。”我非常喜欢这句话。有组织就有管理，有目标就有执行，执行问题将一直是每个组织的热门话题，而观点、工具将与时俱进。与此同时，中国企业将真正走向世界、走向成熟，赢得尊敬、赢得未来。

彭志强



推荐序/江平（中国政法大学教授）

第1版序

第 1 章 执行与战略	1
1.1 执行是什么	2
1.1.1 顶尖企业的执行观	3
1.1.2 失败执行的警示	5
1.1.3 什么是执行	7
1.1.4 执行的洞见：意识、科学、意志、文化	9
1.1.5 执行力的一种感性解读：快、准、狠	11
1.2 没有失败的战略目标，只有失败的战略执行	13
1.2.1 战略规划与执行的匹配是制胜要义	14
1.2.2 执行力难以模仿	16
1.3 战略规划与执行	17
1.3.1 战略规划与执行的匹配	17

1.3.2 今日中国, 执行更重要	21
第2章 中国企业缺乏执行力的深层原因	25
2.1 中国传统文化对组织执行力的影响	27
2.1.1 儒家思想缺乏可执行性	28
2.1.2 “人治”文化对执行的负面影响	32
2.1.3 如何看待“面子文化”	34
2.1.4 自我扬弃, 重拾自信	37
2.2 中国企业面临的现实环境	39
2.2.1 长期计划经济对中国组织执行力的深远影响	39
2.2.2 转型时期的浮躁心态	42
2.2.3 “家企不分”影响企业执行力	47
2.3 中国企业缺乏科学的执行体系	48
2.3.1 重视个人执行力而忽视组织执行力	49
2.3.2 中国企业的基础管理极为薄弱	51
2.4 中国现阶段职业人才严重匮乏	55
2.4.1 什么是职业人才	55
2.4.2 中国现阶段职业人才严重匮乏的原因	55
2.5 执行角色缺失与弱执行力文化	61
2.5.1 执行角色缺失	61
2.5.2 缺乏强执行力文化	67
2.6 各层经理和员工执行力评价表	69
第3章 如何建设企业的执行体系	75
3.1 架构执行体系	79
3.1.1 企业执行力的核心是企业的执行体系	79
3.1.2 企业执行体系设计的逻辑精神	81
3.2 建立目标体系	83
3.2.1 战略目标看得见	85

3.2.2	战略目标看得懂	91
3.2.3	战略目标量化	93
3.3	建立整合的行为体系	98
3.3.1	流程体系	100
3.3.2	组织结构	113
3.3.3	知识管理体系	118
3.3.4	信息系统	126
3.4	建立评估与监督体系	135
3.4.1	评估体系	137
3.4.2	监督机制	143
3.5	有效的执行角色	153
3.5.1	高层执行力	154
3.5.2	中层执行力	158
3.5.3	基层执行力	160
3.6	塑造强执行力文化	161
3.6.1	追求卓越的执行力文化	162
3.6.2	实事求是文化	166
3.6.3	法治精神	170
3.6.4	责任文化	174
3.6.5	细节文化	177
第4章	提升企业执行力的有效方法	183
4.1	解析执行难度的类型	184
4.1.1	创新难度低的工作	184
4.1.2	创新难度高的工作	187
4.2	这是一个变革项目	189
4.2.1	视而不见	190
4.2.2	知而不行	191
4.2.3	行而不达	192

4.2.4 知行合一	194
4.3 运用项目管理方式提升组织执行力	194
4.3.1 变革规划	196
4.3.2 变革实施	197
4.3.3 变革提升阶段	199
4.3.4 管理和驾驭变革心理曲线	199
附录 经营管理博文10篇	203
我为什么写博客	204
“汝今能坚持否？”——压力管理	206
英雄式管理理应“挥刀自宫”	211
值得“反刍”的经典好书	216
无法说不，从对抗到合作	220
谁能够PK掉湖南卫视	223
电子商务2.0时代的到来	229
客户时代的最高境界就是与客户一伙	233
举手之劳，让贫困孩子们与世界同步	237
中国式管理的破灭与重生	240
后记	244