

Execution with Triplicated Speed

中国十大杰出培训师 熊超群 著



3倍速执行力

重复引进企业内部培训频次极多的一门课程！
学员跨越企业层级及职能部门极广的一门课程！
触及执行力问题极深的一门课程！
直接受训学员累计超过 100 000 人次的一门课程！



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

3倍速执行力

熊超群 著

Execution
with
Triplicated
Speed



3 倍速执行力

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

3 倍速执行力 / 熊超群著. — 北京: 中信出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-5086-1065-8

I. 3… II. 熊… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193557 号

3 倍速执行力

3BEISU ZHIXINGLI

著 者: 熊超群

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12 插 页: 2 字 数: 110 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1065-8/F · 1269

定 价: 29.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

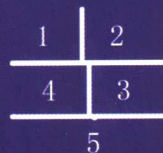
author@citicpub.com

服务热线: 010-85322521

010-85322522



1. 熊超群（左四）与林伟贤（左二）、易发久等被评为2005年度“中国十大杰出培训师”
2. 比亚迪引进“3倍速执行力”第1场中的体验式场景
3. 比亚迪引进“3倍速执行力”第19场中的互动场面
4. 爱普生先后两次引进“3倍速执行力”培训，全国经销商火爆参与
5. 2007年3月“3倍速执行力”公开课首次登陆羊城，三百多位企业管理干部共聚一堂





长虹电器先后多次引进“3倍速执行力”课程：

1. 总部营销管理部
2. 四川总部
3. 山东大区
4. 西北大区
5. 华东大区
6. 长虹经销商专场

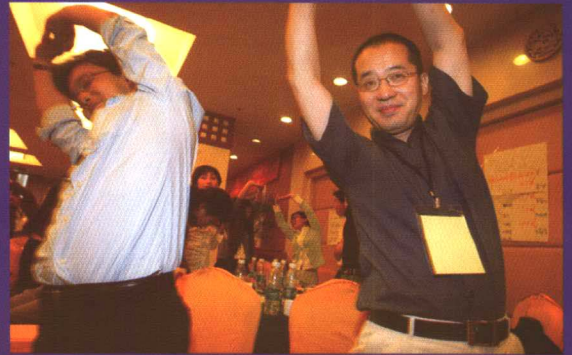
1	2
3	5
4	6



1	3
2	4
	5

1. 可口可乐引进“3倍速执行力·销售版”第一场，红色飓风行动打响第一枪
2. 可口可乐引进“3倍速执行力·销售版”第三场，把对手的市场份额挤占了10%
3. 应《赢在前沿》之邀进行“3倍速执行力”12集电视系列节目拍摄
4. 罗莱家纺在上海、广东及浙江连续三次引进“3倍速执行力”渠道经理版及终端销售版
5. 讲台上忘我的投入，往往是管理心得体会的升华





1. 肢体语言的魅力及语言的穿透力使课程现场充满动感与活力
2. 余额控制按钮原来这么神奇，用在孩子身上也能促进学习
3. 用肢体语言来演绎“追求快乐，逃离痛苦”原理
4. “我听到最土的方法，执行起来却这么有效！”“伸个懒腰，好爽！”
5. 为学员盘点问题
6. “课堂后面有点太挤了，是不是其他会场的人也溜进来了？”
7. 在澳美制药培训现场，区域经理向熊老师保证“目标是用来超越的”

1	2
3	4
5	6
	7



序

本人有幸与一批批企业家及企业中高层管理人员一起多次观摩熊超群先生的“3 倍速执行力”课程现场，不仅被他出色的讲演所打动，更为那些身为管理者的学员与讲师之间的互动场景所感动。该课程已在全国二十几个省市举办了两百余场，听众达 10 万人。有不少著名企业如比亚迪、长虹、可口可乐、爱普生、阿里巴巴等多次引进该课程作为内部培训；有不少优秀企业家多次到场重复听讲；有许多企业运用了课程中所提供的方法、工具，在实际工作中取得了十分明显而且良好的效果。许多有识之士纷纷要求尽快将此课程整理成册付梓出版，本书就在这种情况下问世了。

作者熊超群先生在管理咨询与培训领域工作多年，他身体力行、勇于实践、善于实践，积累了丰富的宝贵经验。他在书中特别强调“行动”的重大意义。在定义“执行力”时，他没有简单地说“执行力”是“把计划变成结果”，而是说“执行力”是“把计划变成行动，把行动变成结果”，这里他特别强调了“行动”在“执行力”中的重大意义。他要大家从“行成于思”的桎梏中解脱出来，与其坐着苦思冥想，远不如行动起来去探索前进。他提出了一个很重要的思路——“在行动中追求

完美”，这无疑给执行力插上了飞翔的翅膀。本人认为熊超群先生堪称是一位出色的“行”者。在这里，不禁使人想起陶行知先生将“陶知行”改为“陶行知”的故事。

熊超群先生在研发“3 倍速执行力”课程的时候，“不吃别人嚼过的馍”，没有停留在一些概念的周旋上，而是通过大量案例，特别是他本人的亲身经历，经过反复研究论证，对执行力管理大胆而创造性地提出了一系列新的量化管理原理、方法和工具，不仅使人听后思路豁然开朗，而且可以依此操刀使割。

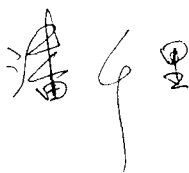
一个人的思想能影响人们十年，这个人可称为名人；

一个人的思想能影响人们百年，这个人可称为伟人；

一个人的思想能影响人们千年，这个人可称为哲人；

一个人的思想能影响人们数千年，这个人可称为圣人。

本人谨在此祝贺《3 倍速执行力》一书的问世，愿广大读者能从本书中多多获益，愿中国的企业做大、做强、做久！



香港工商总会荣誉顾问

2007 年 10 月

作者序

从事管理咨询与培训行业十多年来终于有了些深刻的体会：简单的事情重复去做，练到极致就是绝招！三年来累计有五百多天我都在重复同样的内容，这样我便将课程中的每一个原理、每一个方法以及每一个工具都演绎得非常娴熟，以至于长虹、比亚迪与可口可乐等公司多次引进我的培训课程来培训其管理人员。

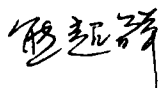
管理培训师借助课堂，用生动的案例、亲身实践的体会，来帮助学员了解、掌握技能点。培训师能否让学员主动将课堂上所学的知识融会贯通，并将这些学习中的深刻体会自动自发地运用到工作中、转化为生产力，这才是真正的影响力的体现。换句话说来说，评判一堂课是否成功，关键不是学员“懂”了，而是“会”了！执行力的训练已不是什么新的话题，从企业创业初期到成长壮大阶段，执行力训练已变成了员工的必修课。所幸的是绝大多数受训的企业都从这套课程中受益匪浅。

“3 倍速执行力”这套课程至今培训的学员已经超过 10 万人，学员喜欢它的实用、精彩，他们愿意将课程中的 36 个技能点学以致用，并自觉按照课程中布置的转化吸收工具“学以致用 531 计划”执行，这是作为课程研发者最大的欣慰。我的感

受是，这门课程并不是因为经典才精彩，而是由于精彩才历久弥新、逐渐变为经典，并且这些精彩正是由不断重复、熟能生巧带来的。尽管我打心眼儿里喜欢讲课，但一门课程给企业界带来的震撼岂能只靠一个人演绎？于是我决心要复制课程的效果。自2006年12月以来，我已成功举办了两届“3倍速执行力”授权讲师培训，培养了25位授权讲师。尽管资讯传播的媒体有多种，但我仍然钟情于书籍出版的影响力，因为至今我从《论语》、《庄子》中仍然能嗅出古代圣人思想的墨香。

不在于你学多少，而在于你用多少；不在于你一个人用得好，而在于你将其行之有效地推广普及到团队中的每一个成员。要想学得快，时刻准备与人分享。愿通过你的分享，实现我们“建立共同执行力语言”的梦想！

是为序。



2007年11月

目 录

contents

序 VII

作者序 IX

第1课 如何正确领悟执行力 1

从速度上定义执行力是本书独到的观点。速度就是用时间划分空间——企业在不同的发展阶段用多少时间去实现目标即为企业发展的速度。执行力强的企业，其发展速度往往是行业平均水平的3倍，要想在企业里实现以同行业水平3倍速发展，其实只需要每个职能部门的发展速度比行业平均水平超出10%。其中秘诀究竟是什么？企业目标达成的乘法原理会给你一个启示性的答案。

企业为什么需要执行力 3

战略选择——尽早进入蓝海，及时退出红海 3

做强的企业必须做大 5

“3倍速”原理的依据 6

有关企业的调查研究 6

剖析企业运作的特性 10

企业中最大的危害就是失败成本的存在 11

失败成本的三大来源 11

运用剪刀差原理规避企业失败成本 12

实现企业目标的乘法原理 14

各人负起 110% 的责任，企业 3 倍速增长就能够实现 17

什么是执行力 17

执行不力的原因 18

执行力定义函数 21

第 2 课 如何从根源上强化执行力 23

从根源上撬动执行力就是要找到“果因关系思维”、“目标确定方法”、“在行动中追求完美”这三大支点。

支点找到了，杠杆才能发挥作用，因而强化执行力要从根源入手。

强化执行力的三大根源 25

强化执行力的第一个根源：用果因关系代替因果关系 26

强化执行力的第二个根源：不是方法决定目标，而是

目标决定方法 34

强化执行力的第三个根源：速度观念，在行动中追求完美 46

第 3 课 提升执行力的第一步——简单、听话、照做 59

寻求简单是众多管理者聚焦的一个重点，因为越简单的事情越容易复制。鼓励员工听话不是培养下属的愚忠，因为自以为是的下属经常在执行任务时改变既定的轨迹，结果绕了很多弯路。

上司要把执行的路线图都标明，剩下的就是让执行者按照标准流程做出结果来。

如何化繁为简，将执行变得容易些？ 61

化繁为简的第一个方法：做客户所需要的 61

化繁为简的第二个方法：简约表述，说得明白才能做得清楚 63

化繁为简的第三个方法：按标准做事，建立可复制的标准化系统 65

化繁为简的第四个方法：研究问题时不要从人人手，

要从流程入手 68

听话——执行力与创造力的辩证关系 69

企业应该先有执行力，后有创造力 69

照做——做好工作中的四个服从 72

服从的原则：凡是正式的决定都是对的 72

怎样培养员工的服从性 73

服从目标 80

服从领导 85

服从变化 88

服从结果 94

第4课 提升执行力第二步——找方法 103

执行者既是服从性强的“智者”，也是找方法的“勇者”。难的不是如何用思维工具激发出更好的想法，而是怎样将想法付诸实践。

头脑风暴的类别 105

个人自由式头脑风暴 105

个人集合式头脑风暴 106

轮回式头脑风暴 106

小组集中式头脑风暴和全员集合式头脑风暴 107

18种创造性思维方法 107

18种创造性思维方法 108

头脑风暴游戏规则 115

头脑风暴DIY操作单 116

第5课 提升执行力第三步 检查作业 123

你检查什么，就会得到什么！不要指望下属会自动自发地按照你的意愿执行，除非你在他身上安装了一个启动程序的按钮装置。从大量管理实践案例中，我们发现激励机制就是按钮。

通常人们认为“心态决定一切”，却很少去思考“什么决定心态呢”，我们的回答是“机制决定心态”。难道你不这样认为吗？

执行力不是做出来的，而是检查出来的 125

人们只做你检查的，而不做你希望的 125

检查的手段：在执行任务的人身上安装一个按钮 126

按钮1 余额控制量化技术 126

按钮2 民主评议法 140

按钮3 量化频率 146

按钮4 如何跨越执行的障碍 153

按钮5 把练习当做比赛 156

尾声：我们从《3倍速执行力》学到了什么 165

致谢 167

附录1：学以致用“531计划” 171

附录2：“3倍速执行力”教学计划——综合版 172

附录3：有效执行力自我宣言 177

附录4：《3倍速执行力》学以致用 179

FIRST

Execution
With Triplicated
Speed

第 1 课

如何正确领悟执行力

从速度上定义执行力是本书独到的观点。速度就是用时间划分空间——企业在不同的发展阶段用多少时间去实现目标即为企业发展的速度。执行力强的企业，其发展速度往往是行业平均水平的 3 倍，要想在企业里实现以同行业水平 3 倍速发展，其实只需要每个职能部门的发展速度比行业平均水平超出 10%。其中秘诀究竟是什么？企业目标达成的乘法原理会给你一个启示性的答案。

