

· 最新权威读本 ·

现代组织并不缺乏伟大的战略
真正需要的是把战略落实的执行力

执行力

[高效能完成任务的学问和策略]

姚 予◎著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

执行力

[高效能完成任务的学问和策略]



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATION PRESS

责任编辑：曹 荣 胡小英

封面设计：大象设计工作室

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力 / 姚予著. —北京：中华工商联合出版社，
2007.5

ISBN 978-7-80193-574-8

I. 执… II. 姚… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第067013号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.chgslebs.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700×1020毫米 1/16 印张：15 200千字

2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

ISBN 978-7-80193-574-8/F · 230

定价：29.80元

自序

一直以来，国内关于战略与执行力的书籍和讨论并不少见，有说战略决定成败的，也有强调执行力（细节）决定成败的。那么，到底是什么决定成败呢，是战略重要还是执行力重要呢？

显然，对这样的命题是不能妄下论断的，我们需要确定具体的环境与范围。就当下而言，大多数组织特别是对于刚进入市场经济不久的中国企业来说，执行力则是第一位的。

在很多组织里，我看到它们常常是策略、愿景一大箩筐，却光说不练，仅流于“口号管理”，它们并没有把那些策略、愿景落实到具体的目标、计划上。但而对失败时，人们通常却把责任归咎于战略决策的失误。其实在大多数情况下，战略本身并不是原因，策略也没错，可以说，最根本的原因就是这些组织严重缺乏执行力！

市场竞争日益激烈，在大多数情况下，组织与竞争对手的差别就在于双方的执行力。如果竞争对手将战略付诸实施的能力比你强，也就是执行力比你强，那你就会在各方而落后。

美国著名管理学家托马斯·彼德曾这样说道：“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。”可见，执行力对于一个组织而言是多么重要。

执行力是所有领导者都必须面对的问题——无论你是否在经营一家全球性的公司还是一家小企业，也无论你是政府机关的领导者还是跨国企业的CEO……领导者必须深入而充满激情地参与到执行中去，通过个人参与的方式来提升组织的执行力；同时，执行力也是所有员工都应面对的问题，因为个人执行力的高低直接决定了你的业绩与前途。

当今中国正处于经济迅速发展的时期，商业机会比比皆是，执行力对个人、组织都提为重要，是核心竞争力。因为任何事情计划得再好，不如现在卷起衣袖开始做；向着目标，而对伟大的战略，最重要的是立即行动起来。

本书立足于中国本土文化和现实环境，以通俗的语言和生动的案例撰写而成。指出了为什么需要执行力，分析了执行力不强的主要原因，然后结合塑造执行力的3个核心流程，提出了提升执行力的具体方法和技术，强调领导者对提升执行力的重要性，并强调要建立务实的执行力文化。可以说，这是一本非常实用的执行力提升培训手册。

在此，我要特别感谢那些为本书出版付出过辛勤劳动和智慧的朋友们，同时也希望广大读者朋友通过阅读本书，能对执行力有更深入的理解和感悟，那将是我莫大的荣幸和最大的快乐！

的确，很多人提有超人的智慧，但仅仅只有少做具有执行力的人获得了成功；很多组织提有伟大的战略，但也只有少数把战略贯彻落实的公司成就了伟业。而造成这一巨大差别的关键就在于——执行力。

姚予

2007年5月

目 录

自 序

第一篇 为什么需要执行力

一、执行力的精髓 / 003

- ┌ 什么是执行 / 003
- ┌ 执行力的感性解读——快、准、狠 / 006
- ┌ 没有执行力，就没有核心竞争力 / 008
- ┌ 世界顶尖企业的执行观 / 009

二、执行力与战略的关系 / 011

- ┌ 理想与现实之间有一道不为人知的鸿沟 / 011
- ┌ 没有失败的战略，只要失败的执行 / 015
- ┌ 执行力与战略的联合 / 020
- ┌ 今日中国，执行力更重要 / 025

三、透视国人的执行力表现现状 / 027

- ┌ 不知执行力为何物 / 027
- ┌ 对执行的偏差缺乏敏感性 / 027

- ┌ 不注重细节，不追求完美 / 028
- ┌ 不能做到在其位谋其职 / 030
- ┌ 不能也不会严格遵守组织的制度规范 / 031

四、中外企业家谈执行力 / 032

- ┌ 杰克·韦尔奇：执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化 / 032
- ┌ 柳传志：执行力就是任用会执行的人 / 033

第二篇 中国企业执行力不强的深层原因

一、制度本身不合理且朝令夕改 / 037

- ┌ 制度对于执行力的提升的重要性 / 037
- ┌ 制度不合理对执行力产生的影响 / 039
- ┌ 制度不严谨对执行力的危害 / 040

二、领导者的不坚持和执行过程的复杂化 / 041

- ┌ 领导者不能始终如一地坚持 / 041
- ┌ 执行过程的复杂化对执行力的危害 / 042

三、缺乏严格的监控体系和科学的监控方法 / 043

- ┌ 监控是高效执行的重要法宝 / 043
- ┌ 没有监控就没有执行力 / 045
- ┌ 科学的监控方法 / 046

四、中国企业缺乏良好的执行力文化 / 046

- ┌ 企业文化的作用 / 046
- ┌ 中国企业缺乏良好的执行力文化 / 048

五、中国传统文化对执行力的影响 / 049

- ┌ 儒家思想缺乏可执行性 / 049
- ┌ “人治”文化对执行力的负面影响 / 053
- ┌ “面子文化”对执行力的消极影响 / 055

六、中国企业现实环境对执行力的影响 / 059

- ┌ 执行角色缺失对执行力的影响 / 059
- ┌ “家企不分”影响执行力 / 061
- ┌ 现阶段职业人才匮乏对执行力的影响 / 062

第三篇 塑造执行力的三个核心流程

一、人员流程 / 073

- ┌ 将人员流程与战略流程和运营流程结合起来 / 073
- ┌ 建立完善的领导层培养渠道 / 075
- ┌ 将人力资源与实际效益结合在一起 / 076

二、战略流程 / 077

- ┌ 战略要看得见 / 077
- ┌ 战略要看得懂 / 080
- ┌ 战略要量化 / 082
- ┌ 战略评估 / 087

三、运营流程 / 089

- ┌ 运营流程的内容 / 089

- └ 运营流程的关键指标 / 090
- └ 权衡的艺术 / 091
- └ 运营流程的结果 / 092

第四篇 有效执行：如何提升执行力

一、有效提升个人执行力 / 097

- └ 个人执行力强的人的主要特征 / 097
- └ 提升个人执行力的关键 / 103
- └ 怎样提升下属的执行力 / 110

二、努力提升组织执行力 / 118

- └ 影响组织执行力的主要因素 / 118
- └ 构建组织执行力的主要内容 / 128
- └ 提升组织执行力的主要方法 / 131

三、打造一支强执行力的高效团队 / 136

- └ 组建具有强执行力的团队 / 136
- └ 提升团队执行力的重点 / 143
- └ 融入团队，成就卓越 / 152

第五篇 提升执行力要从领导者做起

一、执行要从领导者开始 / 161

- └ 领导者是最重要的执行主体 / 161

┌ 领导者必须具备执行力 / 162

┌ 执行力离不开影响力 / 162

┌ 执行力离不开指导力 / 163

二、领导者必须注意的执行陷阱 / 166

┌ 不愿承担个人责任 / 166

┌ 在组织内部形成对立 / 168

┌ 忘记了利润是命脉 / 170

┌ 缺乏危机意识 / 172

三、执行型领导必须坚持的八项行为准则 / 175

┌ 设定明确的目标与优先顺序 / 175

┌ 一手抓战略，一手抓执行力 / 179

┌ 塑造团队精神 / 180

┌ 严格地检查执行过程 / 182

┌ 以结果为导向的论功行赏 / 184

┌ 把权力和责任下放 / 187

┌ 传授经验 / 191

┌ 亲自参与执行 / 192

第六篇 完美执行：塑造务实的执行力文化

一、执行力是一种制度和文化 / 197

┌ 执行力文化大有可为 / 197

┌ 文化是执行力的平台 / 197

┌ 执行力的背后是文化 / 199

■ 要让流程说话 / 202

二、执行力文化要以价值观为核心 / 203

■ 统一的价值观引导共同的行动 / 203

■ 自发是有效执行的保障 / 206

■ 文化不是口号，执行才是硬道理 / 208

■ 追求卓越的执行力文化 / 210

三、塑造良好的执行力文化 / 214

■ 实事求是文化 / 214

■ 法治文化 / 217

■ 责任文化 / 220

■ 细节文化 / 223

■ 快乐文化 / 225

执行力

第一篇

执行力的精髓

执行力与战略的关系

透视国人的执行力表现现状

中外企业家谈执行力

为什么需要执行力

一、执行力的精髓

1 什么是执行

应该说，到目前为止，“执行”一词一直没有一个清晰、统一的定义，“执行”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”问题，是在司法领域。而在经济管理学科中的“执行”一词则主要是从国外翻译、引进的概念，其对应的英文为“Execute”。它主要有两种含义：

第一种含义指的是完成计划。可以说，此时的“执行”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。

而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，制定计划、规划战略等都是执行的对象；制定计划、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”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

不是只负责制定计划、规划战略。据统计,在美国,CEO离职的主要原因就是因为“执行不力”或者“执行力不强”。

而在中国人的习惯说法中,涉及“执行”的提法也有很多。如“眼高手低”,它讲的就是“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。与此类似的,还有什么“落实”、“贯彻”等词汇都指向了“执行”。

而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. 执行是一门学问

执行是一门学问,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、制定计划、确定目标、规划战略、实施战略等都需要执行,离开执行,组织将寸步难行。组织经营的三个核心环节是:制定战略、人员匹配、实施运营,而执行则贯穿于这三个核心环节的始终。

2. 执行是一个系统

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建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，是一种暴露现实问题并根据现实情况采取行动的系统化的流程。

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，而且无论一个组织的规模大小，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，努力提升自己和团队的执行力，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。

执行力感性解读——快、准、狠

如果从感性的角度来看执行力，我们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，而这可以说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，建度是至关重要的。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；如果建度足够快，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说了战机，其实任何事情往往只要有80%以上的把握，我们就应迅建行动，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