

世界500强企业都在推崇的执行准则和执行方法

执行 这样抓就对了

世界500强正能量管理笔记

姬剑晶 张成◎著



三分战略，七分执行！

没有执行力，就没有竞争力！



中国纺织出版社

执行 这样抓就对了

世界500强正能量管理笔记

姬剑晶 张成◎著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

现代企业的成功, 20% 靠战略, 20% 是靠环境等其他因素, 另外 60% 则依赖于企业各层管理者和员工的执行力。纵观那些包括世界 500 强在内的一流企业, 它们的共同特征在于具备从上到下的执行意识、卓越的执行能力以及上升到了企业价值观层面的执行文化。

本书从文化、理念层面谈起, 详细解读了被世界 500 强企业奉为圭臬的执行准则、执行方法, 书中有案例、有实操步骤、有细节, 具有极强的实战指导意义和理论研究参考价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

执行这样抓就对了: 世界 500 强正能量管理笔记 / 姬剑晶, 张成著. —北京: 中国纺织出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-5180-3311-9

I. ①执… II. ①姬… ②张… III. ①企业管理
IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 031765 号

策划编辑: 刘 丹

责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep. com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http: //weibo. com / 2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 15

字数: 178 千字 定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



“一张地图，无论多么详尽，比例多么精确，它永远不可能带着它的主人在地面上移动半步。一个国家的法律，不论多么公正，永远不可能防止罪恶的发生。任何宝典，即使我手中的羊皮卷，永远不可能创造财富。只有行动才能使地图、法律、宝典、梦想、计划、目标具有现实意义。行动像食物和水一样，能滋润我，使我成功。

我现在就付诸行动。”

这段话出自奥格·曼迪诺的《世界上最伟大的推销员》。

对企业而言没有执行，一切都是空谈，再美好的愿景与决策都只是纸上谈兵。没有行动，没有执行力，任何伟大的目标和计划也都只是零。

只有行动，只有去执行，才能得到积极的结果，才能达成组织和个人目标，创造业绩。

何谓执行力呢？它指的是贯彻战略意图、完成预定目标的能力。是将企业战略、规划转化成为成果、效益的一个关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。

在《执行》一书中，西方管理大师拉里·博西迪和拉姆·查兰对执行力的定义为：执行力不仅是一个战术层面上的问题，也是一个战略层面上的问题，它是一个系统工程，更是一门学问，它必须充分融入一个企业的各个流程，渗透到它的战略、目标、文化等各个方面。

执行力是左右企业成败的重要力量，是区别企业、管理者平庸与卓越的重要标记。真正的执行力就是把目标变为行动，把行动变为结果。我的理解是：执行力就是竞争力、战斗力、生产力和生命力。

从企业组织层面来说，执行力是一种文化，是企业完成预定目标的操作能力，也是企业竞争力的核心所在。没有执行力，再多的资源也是浪费；



没有执行力，再好的决策也只是一张画出的“饼”，无法用来“充饥”。因此，执行力不强往往会成为企业管理中无形的“短板”和“软肋”，使得管理者的所有宏图大略最终都流于形式与空谈。就连比尔·盖茨都曾坦言：“微软在未来十年内，所面临的挑战就是执行力。”

纵观那些包括世界 500 强在内的一流企业，它们的共同特征在于具备从上到下的执行意志及卓越的执行能力。

IBM 首席执行官郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

全球最大的网络设备公司思科的全球副总裁林正刚也认为，思科的成功不在于技术，而在于执行力。

在 20 世纪末异军突起的戴尔电脑公司，一个公认的成功秘诀就是一流的执行能力。戴尔公司总裁迈克尔·戴尔曾说过：“一个企业的成功，就是每一个员工在每一个环节都在一丝不苟地执行。”

著名的通用电气公司更是视执行力为生命一般，该公司有一个口号：“一个 GE，从上到下，从企业总部到子公司，都是一个理念、一个口号，一个目标。”

一份科学的调查更是显示：成功的企业，20% 靠战略，60% 靠企业各层管理者和员工的执行力，20% 是靠环境等其他因素。

因为，战略出现失误将会导致企业的失败，但反过来，战略的成功却未必会保证企业能够走向成功。因为，成功的企业一定是在战略方向和战术执行力上同时到位的。一个事实是，因在战略上完全踏空而失败的企业并不多，更多的企业是在几乎同样的战略方向下因执行力的欠缺而在竞争中落马。可见，战略一定时，执行力的强弱到位与否，将会决定企业组织的成败生死。

请记住，“三分战略，七分执行”，是对企业组织执行力重要性的最好诠释。执行，是每一个企业组织在一年 365 天里的一个最基本的常态。

姬剑晶

—2016 年 12 月



第一章 领导力决定执行力

- 第一节 知行合一，执行要从领导开始 / 2
- 第二节 做教练型管理者，教会员工去执行 / 5
- 第三节 从自身角度反思为何执行乏力 / 10
- 第四节 探寻执行力不强的深层原因 / 13
- 第五节 虚心学习，保持专业优势 / 17

第二章 弘扬执行文化：打造一个自动运转的组织

- 第一节 从上到下的执行文化 / 22
- 第二节 共同的愿景 / 25
- 第三节 用制度保障执行力 / 29
- 第四节 获取有效信息，才能保障执行 / 33
- 第五节 有效决策是有效执行的必要条件 / 37
- 第六节 优化流程才能确保执行畅通无阻 / 42
- 第七节 授权带来的执行力 / 48



第三章 培养执行型员工：发掘能把信送给加西亚的人

- 第一节 管理，就是发动员工去执行 / 54
- 第二节 优秀执行者的特质 / 57
- 第三节 量才录用，执行起来才能无往不利 / 61
- 第四节 做职业化员工，提升执行力 / 67
- 第五节 授人以渔，教会员工执行的方法 / 71

第四章 打造执行型团队：缔造优势互补的执行队伍

- 第一节 团队执行的王道：一支优势互补的队伍 / 78
- 第二节 妥善定位团队成员的角色 / 84
- 第三节 集体决策，提升团队执行力 / 90
- 第四节 科学分配任务，保障有力执行 / 94
- 第五节 协同作战：团队执行的杀手锏 / 96
- 第六节 化解阻碍团队执行的负能量 / 101

第五章 计划力：执行到位的第一步

- 第一节 做好工作规划，有序执行 / 106
- 第二节 将愿景转化为可供执行的具体目标 / 110
- 第三节 做计划：先瞄准，再开枪 / 114
- 第四节 做好时间规划，提升执行效能 / 119
- 第五节 将复杂的工作简单化 / 122

第六章 沟通力：高效沟通提升执行力

- 第一节 沟通到位才有执行力 / 128
- 第二节 推倒部门墙，全方位沟通 / 131

- 第三节 进行无障碍沟通，达成执行共识 / 135
- 第四节 让头脑风暴激荡出创新执行的方法论 / 138
- 第五节 鼓励比批评更能激发员工的工作积极性 / 141
- 第六节 高效开会的艺术 / 143

第七章 极致思维：落实的关键在于到位

- 第一节 零缺陷管理，零缺陷执行 / 150
- 第二节 执行，向标杆看齐 / 154
- 第三节 成为执行典范 / 159
- 第四节 执行的最高境界：把事情做到位 / 163

第八章 结果思维：绩效是衡量执行的唯一标准

- 第一节 结果导向，执行力就是结果力 / 168
- 第二节 执行，过程与结果并不矛盾 / 172
- 第三节 细节中的执行力 / 176
- 第四节 执行，效率至上 / 181
- 第五节 把控关键结果，给予流程自由 / 185

第九章 没有检查，就没有执行力

- 第一节 检查出来的执行力 / 192
- 第二节 执行中的复命制，加强信息反馈 / 196
- 第三节 对执行者适当怀疑，适当监督 / 201
- 第四节 防止执行“走样” / 205
- 第五节 构建执行中的危机预警机制 / 208



第十章 让员工自动自发去执行

第一节 猴子管理法则：如何避免自己忙死、下属闲死 / 214

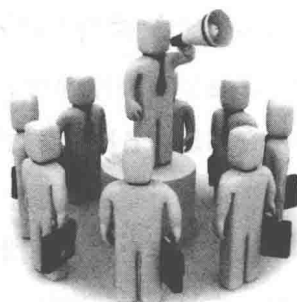
第二节 激励员工玩命去执行 / 217

第三节 用危机激励激发内驱力 / 222

第四节 自我管理时代到来 / 227

第一章

领导力决定执行力





第一节 知行合一，执行要从领导开始

我发现不少管理者都有这样一种观念：

身为领导者，我只需将上级的决策和部门、团队决策，分解规划为可供下属执行的具体任务，然后将任务下达到个人即可，执行是下面员工的事，作为领导，我要发挥的主要还是领导职能。

这当然是一种认识上的误区。

“执行力”一词，在国内流行的时间不过十余年，它广为人知是由于2003年由美国拉里·博西迪和拉姆·查兰合著的《执行》一书中文版的出版发行。

或许很多人没有看过这本书，看过此书的人可能也没注意到此书扉页上的一句话：“献给杰克·韦尔奇，他是我们这个时代最杰出的执行者。”

注意！该书作者给韦尔奇的称谓——执行者！如果连全球第一CEO 韦尔奇都是一名执行者的话，那么你还敢自称自己只是领导者吗？

管理者，亦是执行者。

管理者身为组织、团队的带头人，理应身先士卒地带领大家去执行，去面对难关，强化团队执行意识。员工的行为很大程度上会受领导者行为的影响，他们会以领导者的行为风格作为自己的榜样。

通常，雷厉风行的领导者，其下属的做事风格也是快捷和高效的；注重实际的领导者，其下属的行为方式也通常是老练沉稳的。相反，如果领导者的行事风格是好高骛远、好大喜功，那么其下属也必然会在工作中养



成浮躁浮夸、看不上具体细微的工作、只说不做等恶习。

我听中海壳牌公司的朋友说，在那里，各级管理者首先是遵守制度的模范，他们必须通过自身的行为影响下属，体现出身教胜于言教的管理作风。比如，他们要像普通员工一样，每天上班必须刷卡才能进入办公室，上班期间必须佩戴胸卡。在乘车进入厂区时，任何人都必须下车刷卡，一律接受严格的开箱检查。

壳牌的企业文化，比较推崇人人动手的执行文化，对管理者的要求也是如此，而不是只用嘴工作的管理者。在壳牌，没有一个人可以只动嘴就能挣到钱，管理者的能力不只是体现在语言能力上，更多体现在动手的能力上。即使是最高管理者，也要亲自动手工作，给员工起带头示范作用，更不用说那些普通管理者了。

同时我也听说，有不少国内企业干部的讲话发言稿、工作总结、会议报告，都不是出自自己之手，都是由秘书或下属代劳的。甚至不少人都认为这是天经地义的，并没有什么不妥。事实上，这种官僚做派在那些管理规范、崇尚落实文化的公司中是一种不可思议的现象。比如，在中海壳牌那种执行文化成熟的企业里面，人们都有一种共识：每个员工都有自己的职责，管理者不去亲自做自己的工作，而请他人代劳，是对自己责任的亵渎，更是对下属劳动的剥削，他们那样做不但不能使自己赢得下属的尊敬，而且也不利于其自身素质和水平的提高。所以，壳牌推崇的是“管理者的工作自己做”的工作理念，这样才能从上到下形成一个良好的执行氛围。

在我国古代就有“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”的说法，今世的管理者当以此为鉴，以身作则，用自己的带头示范效应对员工的执行意识和执行能力产生正面而积极的影响。



领导者，首先应是一个执行者，要让自己的领导力来驱使组织、团队的执行力，达成组织目标，做到知行合一。

“此心光明，亦复何言。”这是明朝大儒王阳明临终前留下的一句话。

这句话的寓意是什么呢？简而言之，就是“我说到并做到了，问心无愧”，这才是核心，王阳明一生倡导“知行合一”，说的是理论和实践相结合的问题。所谓“知行合一”，不是一般的认识和实践的关系。“知”，主要指人的道德意识和思想意念。“行”，主要指人的道德践履和实际行动。

“知”与“行”，对很多人来说都是一个无法回避的矛盾，它们就像是两条平行线，各行其是，永不相交，很多人从来都不缺乏鸿鹄之志，但就是无法将之转化为行动，理论不能结合实际是一大硬伤。

做管理，不能做到知行合一，就称不上是领悟了管理的真谛。以我做的培训为例，当让某些学员就曾经学过的某个具体的管理知识（工具或方法）与自己的管理实践谈谈心得体会，大部分学员的回答是“还没实践过”。

管理是讲究成本的，一味求多，学到那么多知识却不用，这是一种巨大的资源浪费。对公司而言，是浪费，对领导者本人而言也是浪费，浪费时间，浪费精力与体力，是在原地踏步。

“三分战略，七分执行”，是对执行力重要性的最好诠释。执行，是每一个企业组织在一年365天里的一个最基本的常态。执行力，是技术，更是文化，是企业完成预定目标的操作能力，也是企业竞争力的核心所在，是把战略规划转化成为效益和成果的关键。没有执行力，拥有再多的资源也不能转化为现实生产力；没有执行力，再好的决策也只是在“纸上谈兵”！

领导力可以被形容为一系列行为的组合，而这些行为将会激励人们跟随领导去要去的地方，不是简单的服从，知行合一的领导力才是真正的领导力。



正能量执行力笔记

管理者不仅要做一名“知者”、领导者，更要做一名行动者、执行者。

第二节 做教练型管理者，教会员工去执行

如何提高员工的执行力？

如何让下属勇于面对挑战？

如何纠正下属的错误行为？

如何提升员工的责任感？

如何迅速提升下属的能力？

.....

以上可能是每个管理者都关心的问题，有效解决这些问题的一个前提是管理者要懂得运用教练技巧，教练技巧是最快最有效地发挥领导力、指导提高员工执行力的一个手段。好的教练和管理方式能够激发下属的雄心，使下属勇于面向挑战和进行持续改善。

“教练”一词，源于体育，顶尖的各类运动和竞技项目高手都有教练，教练强调以人为本，着重于激发个人潜能；重在帮助他人调整心态、提高技能、制定战略、实现目标。

到 19 世纪 80 年代后期，教练文化作为一种管理技术从体育领域运用



到企业管理领域。世界500强企业通用电气前CEO杰克·韦尔奇说：“我只想做一名企业教练”“领导艺术只跟人有关。没有最好的运动员，你就不会有最好的球队，企业队伍也是如此——最好的领导人实际上是教练！”近十年来，教练文化被众多企业青睐，如IBM、宝洁、爱立信等企业都在内部奉行教练文化。

因此，如果你能够掌握教练执行技术，像教练一样带领团队与企业，那么你的部门、你的团队就可能由此赢取更辉煌的业绩！

优秀的管理者要争取成为一名教练。教练的职责就是给员工一个驰骋的舞台，给员工一个发展的空间，教给他们必要的工作技能，然后让他们独立地去执行任务，去完成工作，当然这个独立是相对的，需要你不断去扶助他们。

著名管理专家彼得·德鲁克的著作《21世纪的管理挑战》推荐序二里詹文明写道：“在20世纪，‘管理’最重大独特的贡献，就是将制造业里的劳工生产率提高了50倍之多。在21世纪，‘管理’需要提供的最重要的贡献，就是提高知识工作和知识工作者的生产率。”

在扮演教练这一角色时，管理者需要注意以下几个要点：

1. 教练的身份特征：抽离、客观、启蒙、中立

现实中的大多数管理者无论是做事还是管人，都是站在所谓企业的立场或个人立场处理问题。为维护企业利益本无可厚非，但这样持续下去，为人处事难免本位主义，难免偏颇、主观、自我，并因此养成一种习惯：站在事件之中看事件。如同一个人在瓶子中看瓶子里面的世界，久而久之思维会变得狭隘、偏执、极端、不够客观。反映在实际工作中，员工由于受到领导人职位因素、权力因素的影响，更多时候不会讲出自己的真



心话，尽管员工因长年在一线工作可能会看到更多事实真相。

如果领导人只考虑个人利益，则会让很多事情适得其反。

要扮演好教练的角色，就需要培养自己抽离的、客观的、启蒙的、中立的能力。

所谓抽离，是指将自己抽离于事件之外。在遇到重大事件或者做重要决策时更要如此。领导人若能抽离于事件之外看事件，就会高屋建瓴、从不同的角度看到事物或问题的更多方面，这样所做的决策，失误才会更少，也才能站在教练的高度为企业创造财富，为企业树立更佳的管理者形象。

所谓客观，也就是要站在旁观者的角度去处理问题。领导人遇事客观处理，“对下”会令员工心悦诚服；“对中”会在企业中树立正气，避免自己的态度影响中层管理者；“对上”在决策时会减少由于个人的独断专行与主观立场所导致的执行失误。

所谓启蒙，是指对他人有启发，推动别人有进步、有提升。现代企业最大的成本是那些没有受过任何专业训练的员工。华人首富李嘉诚曾经说：“企业中没有培训过的员工是最大的成本”。教练型领导人会利用一切时机教育员工、启发员工，让员工从日常工作中学知识、长经验。其实教育员工最好的方式就是“视工作场为道场”：将工作的场所作为提升员工素质，历练员工、培养员工的最佳场所；将支持别人成长作为自己工作的行为准则，是教练型领导人的必修课。

所谓中立，是说既倾听各方诉求，又体现中立性——开放性和中立性是科学管理、民主管理的精髓。当前的管理难题和纠纷，背后都是利益和心理疏导问题，一个好的教练型管理者从中立的角度去化解问题，才能摆脱利益纠结，提出一个能“摆平”各方利益的意见，彰显管理能力，也能保全各方体面，使问题处于一种既博弈又互相扶持的状态，以免过于激烈而给企业经济和形象造成损失。



员工的成长，才是企业智慧与创新动力的来源，也唯有如此不断改良和完善，才能造就知识竞争型企业，为中国大中小企业进军全球助一臂之力。

2. 不善激励的管理者成不了好教练

教练不一定懂得很多专业知识与技能，教练的技能不一定比队员优秀，但是他们一定懂得如何让队员摘取更多的金牌，几乎每个优秀的教练都是激励高手。

在行为科学中有一个著名的“保龄球效应”——两名保龄球教练分别训练各自的队员。队员一球打倒了7只瓶。教练甲说：“很好！打倒了7只。”队员听了教练的赞扬，心里想，下次再加把劲，把剩下的3只也打倒。教练乙则对队员说：“怎么搞的！还有3只没打倒。”队员听了教练的指责，心里很不服气。结果，教练甲训练的队员成绩不断上升，教练乙训练的队员打得一次不如一次。可见，会激励、善激励的教练才是好教练。

管理者要学习教练，提升激励的技巧与力度。只有下属的工作热情、信心、动力被激发，才有可能发挥无限的潜能，完成超额的业绩。管理者要了解员工最适合那种激励方式，有针对性地设计他们的工作，用恰当的方式与企业文化激励他们；要相信没有不能被激励的下属。管理者可以使用的激励方法总结如下，愿景激励、目标激励、期望激励、情感激励、后院激励、物质激励、参与激励、淘汰激励、荣誉激励、授权激励、培训与进修激励、危机激励、职位激励等。

3. 教练工作的三阶段

管理者要在工作中给予员工具体的指导，目的是提高员工的工作能力，这种能力的提高有一个演变的过程。

第一阶段：讲解和示范。

管理者的讲解和示范通常要解决以下几个问题：

此项工作有什么重要性？