

中国本土化执行力最佳读物



超常 执行

执行力全方位解决方案

严书翔 著

执行力不是高深莫测的抽象理论，而是身体力行的实践，是如何行动并确保任务高效完成的方法与艺术，中国企业和各类社会组织的执行力水平是相当低的，需要全方位改善和提升。中国的企业要想适应变革、不断进步、超越过去，赶上引领世界潮流的大企业，必须要突破执行力这道“鬼门关”。如何全方位、系统性地改善和提升执行力，是中国企业和各类社会组织乃至个人在21世纪面临的重要课题。

海天出版社



中国本土化执行力最佳读物

超

常

执行

CHAOCHANG
ZHIXING

执行力全方位解决方案

执行力不是高深莫测的抽象理论，而是身体力行的实践，是如何行动并确保任务高效完成的方法与艺术，中国企业和各类社会组织的执行力水平是相当低的，需要全方位改善和提升。中国的企业要想适应变革、不断进步、超越过去，赶上引领世界潮流的大企业，必须要突破执行力这道「鬼门关」。如何全方位、系统性地改善和提升执行力，是中国企业和各类社会组织乃至个人在二十一世纪面临的重要课题。

江苏工业学院图书馆
藏书章

严书翔◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

超常执行：执行力全方位解决方案 / 严书翔著.

—深圳：海天出版社，2005.6

ISBN 7-80697-496-2

I.超... II.严... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第041825号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天综合大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

总策划：纪志龙

策划编辑：方映灵 责任编辑：陈邢准

美术编辑：李 萌 责任技编：王 颖

深圳市海天龙广告有限公司设计制作输出 Tel:83461000

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷

开本：889mm×1194mm 1/16 印张：19

字数：300千 印数：1-6000册

定价：35.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。



出版前言

2003年以来,随着国外几本关于执行力的书籍登陆,中国企业界引发了一场强劲的“执行风暴”,以至于有人把2003年称为“中国企业执行年”,许多企业都对“执行力”这个话题给予了前所未有的关注。这场风暴从企业界开始并逐渐波及到其他社会组织乃至个人,以至于各行各业的组织部门和管理者都在思考和关注执行力这个话题,随后,各类相关书籍、论著也纷纷面世。然而,令人遗憾的是在这场执行力热中,却出现了一些假冒伪造的“伪书”。不过,虽然出现了一些伪书,但也不能就此连真书也一并否定掉,伪书的出现是因为先有了好的真书,才使得一些动机不纯的人靠假冒伪造、翻印等不法手段滥竽充数、扰乱图书市场,牟取非法利益。

不论图书市场出现了多少不正常现象,中国企业界因为《执行——如何完成任务的学问》[(美国)拉里·博西迪(Larry Bossidy)和拉姆·查兰(Ram Charan)著,机械工业出版社出版]一书的翻译出版而开始关注执行力并引发了一场管理风暴,这是不容否认的事实,就像前几年学习型组织大师彼得·圣吉的《第五项修炼》一书的翻译出版给中国社会带来“学习型组织”的革命风暴一样。图书市场是永远都需要去伪存真、推陈出新的。

中国的企业才刚刚开始接触“执行力”这个理念,尽管经过了一场管理风暴式的洗礼,但是,经过这场管理风暴洗礼之后的中国企业执行力水平仍然是很低的。据本书作者严书翔总经理的调查研究与分析,中国企业只有3%左右具有较好的执行力,有97%左右的企业处于执行不力和执行不到位的状态,即有97%左右的企业执行被打折了,大多数企业的执行力水平在50%左右,执行被打折了50%左右的折扣!有很多企业和其他社会组织的领导者和员工至今仍不知道执行力是怎么回事,也没有认识到执行力的重要性,更没有用全方位执行的理念和原理来管理自己的组织和企业!

执行力对中国的企业和社会组织来讲还是一个比较新的概念,对于中国企业和社会组织来讲,要借助国外的理念提升执行力,光有理念是完全不够的,任何再好的管理理念只有具体化为管理方法和工具,才能起到提升管理的作用。100多年以来,中国管理界一直处于向西方学习的被动地位,先是引进西方的管理理念,然后引进管理方法和管理工具,如果理念不上升为方法和工具,就等于空喊口号,起不到实际的作用。很多西方的管理理念真正在中国发挥积极作用,都是经过管



理界和企业界长期的研究及实践，将其转化为管理的方法和工具后才实现的。执行力在中国也需要这种研究、实践和转化。严书翔先生所著《执行力组织建设丛书》，是迄今为止中国本土最系统、最完整的关于执行力理念、方法和工具的系列专著，本套丛书对执行力作了全方位的解析，指出了执行和执行力的概念、执行的三种情况与三种结果、执行与成败的关系以及执行不力、执行打折的各种原因，第一次全面、系统地提出了执行的原理以及全方位改善和提升组织与个人执行力的原则、过程、方法、工具、途径和管理系统，特别是第一次全面系统地分析和阐述了职业操守与非智力因素对执行力的影响，并系统地提出了改善和提升执行力必须改善的职业操守与非智力因素。读完此书，对执行力的理论和如何全方位改善与提升执行力的解决之道就获得了全新的认识和系统的方法。

美国前总统艾森豪威尔说：“任何语言都是苍白的，你惟一需要的就是执行，一个行动胜过一打计划”。GE前CEO杰克·韦尔奇说：“管理者的执行力决定公司组织的执行力，个人的执行力则是个人成功的关键！关注执行力就是关注企业和个人的成功。”执行力是任何组织与个人都需要的，没有执行力就没有竞争力，没有执行力，组织和个人都不可能取得成功，更不可能走向卓越。本套丛书是写给中国的企业和各类社会组织与个人的，适合于企业、机关、事业单位和各类社会组织与个人阅读，作为员工培训教材更佳。我相信，通过阅读此套丛书，不论是组织还是个人，都会对执行力获得全面系统的认识，也可以找到全方位改善和提升执行力的方法与工具，这是一套帮助中国各类组织与个人提升执行力、强化执行力、由执行走向成功和卓越的好书。

21世纪将是文化竞争和执行力取胜的世纪，文化竞争和执行力取胜的时代已经来临！中国企业和各类社会组织的执行力水平还是相当低的，需要全方位改善和提升。中国的企业要想适应变革、不断进步、超越过去，赶上引领世界潮流的大企业，必须要突破执行力这道“鬼门关”。如何全方位、系统性地改善和提升执行力，是中国企业和各类社会组织乃至个人在21世纪面临的重要课题。作为中国本土对执行力全方位、系统化的研究、总结与提炼，本套丛书的理论意义和价值贡献不言而喻。本套丛书的实践性也很强，作者本身就是企业界人士，有多年担任企业董事长和总经理的企业经营管理经验，既经营管理企业又研究企业，既研究执行力又实践执行力，书中的很多思想和资料完全来源于作者的亲身实践，在成文上先阐述理论，再辅以大量实际的案例，相信此书对于欲求改善和提升执行力的组织与个人都会有极大的帮助。

为此，在中国图书市场正在清理“执行力伪书”的同时，我们将这套由中国企业界人士独立写作的丛书付诸出版，相信它能对中国社会各类组织特别是企业和经理人打造执行力、提高执行力再添一把火、再助一臂力！



前言

执行是一个既古老又年轻和常青的话题，说它古老，是因为自从人类诞生和开始活动的那一天起，人类就开始了执行，早在几千年前，我们的老祖宗就开始讲执行的重要性；说它年轻，是因为执行作为管理学领域中的一门学问，2003年才开始传入中国并在中国企业界席卷过一场强劲的“执行风暴”，以至于中国企业界把2003年称为“中国企业执行年”，许多企业都对“执行力”这个话题给予了前所未有的关注。引发这场巨大风暴的是国外几本关于执行和执行力的书籍在中国的登陆。这几本书如同几只轻盈的蝴蝶，在美国的某个角落轻轻扇动了几下翅膀，竟在中国的企业界引发了一场管理的革命风暴。这场风暴从企业界开始并逐渐波及其他社会组织乃至个人，以至于各行各业的组织部门和管理者都在思考和关注执行力这个话题，随后，各类相关书籍、论著也纷纷面世。

那么，经过这场管理风暴的洗礼之后，中国企业执行力水平和现状究竟如何了呢？自2003年始，我在广州、深圳等地举办“企业组织和员工执行力特训营”公开课，也为多家企业和其他组织做了执行力的内部诊断与培训，通过与参加培训的企业的交流和对大量企业案例的分析，我发现中国企业只有3%左右具有较好的执行力，有97%左右的企业处于执行不力和执行不到位的状态，即有97%左右的企业执行被打折了扣，大多数企业的执行力水平在50%左右，执行被打折了50%左右的折扣！有很多企业组织的领导者和员工至今仍不知道执行力是怎么回事，也没有认识到执行力的重要性，更没有用全方位执行的理念和原理来管理自己的组织和企业！

执行是如何完成任务的学问，执行力是提出设想、确定目标、实施计划、达成结果的力度与能力。对于人类社会来讲，执行力是不论任何组织都需要的，党政机关需要执行力，事业单位需要执行力，中介机构需要执行力，企业



更是需要执行力；对于个人来讲，执行力是不论任何年龄、不论任何身份、不论任何级别、不论任何地位的人都需要的。没有执行力，就没有竞争力；没有执行力，事业就不会成功，目标就难以达到，理想就难以实现！企业没有执行力，就难以达到目标；个人没有执行力，就难以实现理想；领导没有执行力，就难以进行统帅；员工没有执行力，就难以完成任务；商人没有执行力，就难以赚到钞票……等等不一而足。

21世纪将是文化竞争和执行力取胜的世纪，文化竞争和执行力取胜的时代已经来临！

计划为何会落空？目标为何达不到？战略为何会失败？任务为何完不成？理想为何会破灭？竞争为何会失利？制度为何难落实？效率为何会低下？为什么有的企业成功，有的企业失败？为什么有的企业优秀，有的企业卓越？

为什么有的企业长盛不衰，有的企业短命夭折？为什么有的企业基业常青，有的企业昙花一现？

原因何在？在于执行！

执行就像横阻在计划、目标、战略与结果之间的一道“鬼门关”，跨得过去就成功，跨不过去就失败。没有执行力，就不会有竞争力。

执行见高低，执行论输赢，执行定成败！

执行力不是高深莫测的抽象理论，而是身体力行的实践，是如何行动并确保任务高效完成的方法与艺术，中国企业和各类社会组织的执行力水平是相当低的，需要全方位改善和提升。中国的企业要想适应变革、不断进步、超越过去，赶上引领世界潮流的大企业，必须要突破执行力这道“鬼门关”。如何全方位、系统性地改善和提升执行力，是中国企业和各类社会组织乃至个人在21世纪面临的重要课题。

中国企业和各类社会组织与个人急需本土化执行力的系统读物与培训教材。本书历时2年的研究、实践与总结，采取理论与实际案例分析相结合的方法，从全方位的角度提出了全面改善和提升组织与个人执行力的原理、原则、方法、工具、途径，是中国本土迄今为止最为系统和最具可操作性的执行力管理工具书。但愿此书能对中国社会各类组织特别是企业和经理人打造执行力、提高执行力再添一把火、再助一臂力！



目

录



前 言 导 论

第一章 执行决定成败

- 一、什么是执行 / 10
- 二、执行与组织各层级的关系 / 11
- 三、执行的三种情况与三种结果 / 17
- 四、什么是执行力 / 18
- 五、执行力的关键构成要素有哪些 / 18
- 六、中国企业执行力水平现状 / 23
- 七、对执行本身的执行 / 26
- 八、从八维管理看执行之重要 / 26
- 九、从企业总体经营流程看执行之重要 / 28

- 案例 1 施乐公司因执行不力而失败 / 31
- 案例 2 IBM 因执行力而东山再起 / 32
- 案例 3 嘉陵集团靠执行力激发活力 / 32

第二章 执行为何打折扣

- 一、两个方面三种情况 / 36
- 二、组织整体十六种原因 / 37
- 三、高层领导者十大过错 / 41
- 四、中层管理者十大错误 / 51
- 五、基层员工十大不足 / 64



第三章 通过执行原理的把握提升执行力

——超常执行的十一条原理

- 一、萨盖定律——目标原理 /78
- 二、木桶定律——短板原理 /79
- 三、飞轮效应——加速度与惯性原理 /80
- 四、杠杆定律——工具与势能原理 /81
- 五、刺猬效应——简单与合作原理 /82
- 六、龟兔效应——速度与结果原理 /83
- 七、蚂蚁效应——团队原理 /84
- 八、雁群效应——角色原理 /85
- 九、蝴蝶效应——细节原理 /86
- 十、马蝇效应——危机与激励原理 /87
- 十一、犬獒效应——竞争原理 /88

案例1 亨利食品如何克服短板走向辉煌? /89

案例2 纳科尔公司如何发挥飞轮效应? /89

案例3 皮尔·卡丹如何利用杠杆制胜? /90

案例4 通用汽车为何联姻丰田? /91

案例5 诺基亚如何运用“马蝇效应”? /92

案例6 可口可乐如何对待“别针事件”? /92

案例7 通用电气如何营造内部竞争环境? /93

第四章 通过执行者角色定位提升执行力

- 一、角色定位的原则 /96
- 二、角色定位的意义 /96
- 三、高层领导者的执行角色及相关要求 /98
- 四、中层管理者的执行角色与行为 /114
- 五、基层员工的执行角色与行为 /120

案例 希望集团的高层领导者角色定位 /124



第五章 通过组织成员职业操守的改善提升执行力

——超常执行的六大职业操守

- 一、忠 诚 /128
- 二、敬 业 /132
- 三、责任感 /136
- 四、荣誉感 /139
- 五、尊 重 /144
- 六、合作精神 /149

- 案例 1 西点军校的责任观及其训练 /150
- 案例 2 西点军校的荣誉观及其训练 /151
- 案例 3 西点军校的敬业精神及其训练 /153
- 案例 4 西点军校的合作精神及其训练 /153

第六章 通过组织成员非智力因素的改善提升执行力

——超常执行的六大非智力因素

- 一、良好的情商 /156
- 二、积极的心态 /160
- 三、坚强的信念 /162
- 四、良好的习惯 /165
- 五、坚忍不拔的毅力 /169
- 六、追求卓越的激情 /173

- 案例 1 西点军校的信心与毅力训练 /175
- 案例 2 西点军校的习惯训练 /176
- 案例 3 西点军校的激情训练 /177
- 案例 4 希望集团适度超前的执行心态 /178



第七章 通过执行原则的坚持提升执行力

——超常执行的十大原则

- 一、服从命令 /182
- 二、立即行动 /184
- 三、崇尚速度 /186
- 四、自动自发 /189
- 五、不折不扣 /192
- 六、注重细节 /194
- 七、有的放矢 /197
- 八、要事第一 /199
- 九、结果第一 /200
- 十、不断创新 /202

案例1 西点军校的服从原则 /206

案例2 西点军校的细节原则 /207

案例3 香港“假发大王”的取胜之道 /208

案例4 创新与联想早期的成功和持续发展 /209

第八章 通过执行过程的控制提升执行力

——超常执行的十大关键环节

- 一、明确执行的目标与指令 /216
- 二、制定切实可行的行动计划 /219
- 三、制定并优化执行流程 /222
- 四、建立执行标准 /226
- 五、明确执行者及其职责 /227
- 六、加强指挥、指导与控制 /230
- 七、协调执行过程中的各种问题 /232
- 八、不断跟进、检查与监督 /234
- 九、经常沟通与反馈 /237
- 十、结果考核与评估 /238

案例1 英国马狮公司的执行过程控制 /242

案例2 GE如何通过6西格玛管理提升执行力 /244

案例3 海尔集团的执行过程控制体系 /245



第九章 通过执行方法的掌握提升执行力

——超常执行的十大方法

- 一、将战略和策略转化为战术 /250
- 二、通过愿景变被动为主动 /251
- 三、看住两边抓住中间 /253
- 四、复杂的问题简单化 /255
- 五、简单化的东西量化 /257
- 六、量化的东西流程化 /258
- 七、流程化的东西制度化 /260
- 八、因势利导——任势借势造势 /261
- 九、出奇制胜——该出手时就出手 /263
- 十、避实击虚后发制人 /265

案例1 法国白兰地酒是如何打入美国市场的? /267

案例2 贵州茅台酒是如何名扬海内外的? /268

案例3 波音公司是如何实现多次转折的? /269

案例4 索尼彩电是如何畅销美国的? /270

案例5 丰田和IBM如何超越竞争对手? /271

案例6 美国GI公司凭何领航了高清晰度彩电? /272

第十章 通过执行工具的运用提升执行力

——超常执行的十大工具

- 一、目标管理卡与平衡记分卡 /274
- 二、信息技术与电子商务 /276
- 三、ERP与数位神经系统 /278
- 四、80/20效率法则与SWOT分析 /280
- 五、“数一数二”哲学与灵捷式竞争 /282
- 六、管理信息系统与协同商务 /285
- 七、PDCA与JIT管理 /288
- 八、6个西格玛与全面质量管理 /289
- 九、走动式管理与管理方格模型 /292
- 十、基准比较法与360度反馈法 /295

案例1 韦尔奇如何在GE运用“数一数二”哲学? /297

案例2 海尔如何利用信息化工具? /298

案例3 克罗克为何将所有经理的椅子靠背锯掉? /299

案例4 英特尔公司如何运用360度反馈法? /299



执行力全方位解决途径





执行力全方位解决途径

管理学上的格瑞斯特定律指出：“杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。”一个组织有了远大而明确的目标，有了周密的计划和好的战略规划，并不一定能确保成功。很多组织并不缺乏目标，也不缺乏战略，更不缺乏人才和好的组织架构、崇高的核心价值及理念，但最后它们却失败了。其中的秘诀是什么？问题到底出在哪里？出在执行！在企业界，大多数情况下，一家公司和其竞争对手之间的差别在于双方执行的能力。如果你的竞争对手在执行方面比你做得更好，它就会在各个方面领先于你。执行的能力如何？执行的力度够不够？执行到不到位？这是决定企业成败的关键。执行是企业界共同关心的一个问题，是企业成功的一个关键因素。在竞争日趋激烈的商业世界中，缺乏执行文化、执行能力低下的企业将遭遇重重困难。缺乏执行，企业不可能成功，也不可能实现优秀和卓越，更不可能确保基业常青。

执行力=20%智力因素+20%管理系统因素+20%职业操守因素+40%非智力因素。

全方位改善和提升执行力，是每一个组织和个人共同关心的问题，因为这个问题关系到组织的兴衰成败与生死存亡，也关系到每一个人的成功与失败。那么，如何才能做到执行力的全方位改善和提升呢？具体途径有：

一、通过执行原理的把握提升执行力

执行是一门学问，是一门管理的科学，任何一门学科都有它的基本原理和基本规律，把握这些基本原理、遵循这些基本规律，才能取得应有的成效。超常执行的基本原理有：

1. 萨盖定律——目标原理
2. 木桶定律——短板原理
3. 飞轮效应——加速度与惯性原理
4. 杠杆定律——工具势能原理



5. 刺猬效应——简单与合作原理

6. 龟兔效应——速度与结果原理

7. 蚂蚁效应——团队原理

8. 雁群效应——角色原理

9. 蝴蝶效应——细节原理

10. 马蝇效应——危机与激励原理

11. 犬獒效应——竞争原理

二、通过管理系统的改善提升执行力*

管理系统是执行力的客观环境，也可以说是执行力的土壤。与执行力紧密相关的管理系统内容是多方面的，其中主要的有以下八大系统：

1. 目标管理系统

2. 战略管理系统

3. 组织管理系统

4. 企业文化管理系统

5. 人力资源管理系统

6. 流程管理系统

7. 制度与纪律管理系统

8. 行政管理系统

三、通过执行者知识和技能的改善提升执行力

执行最终是由人去实现的，知识与技能是每个人完成任务必备的两大基础，它不仅体现在完成任务的能力要求上，而且体现在完成任务的效率与质量要求上。现代社会是一个讲究效率的社会。任何一个项目的成功运作都有时间和资源的要求，同时要把它放到一个系统中去给予重视。一项任务完不成，下一项任务就无法开展；一个目标实现不了，就会影响整个目标。这样就对从业人员在知识层面和技能层面都提出了更高的要求。

首先，没有知识，就不可能有执行力。

没有知识，谈何能力；没有能力，谈何落实；没有落实，又谈何执行？

执行力首先是企业学习力与知识力的集中表现。从行为主义来看，学习是行为的

* 由于篇幅所限，关于这个层面的解决办法本书省略，笔者将另书专门讲述这条通道的解决办法。



改变，行动是知识转化为成果的关键。建立终身学习与行动学习体系，已成为当今世界继续教育和企业培训的共同趋势。从国际比较看，在欧美和亚洲一些国家和地区，终身学习体系建设已有相当水平，其中发展水平最高的国家当数日本。日本举国上下全力进行终身学习体系的建设，其推进体制的建设远走在世界其他国家的前列，其目的就是为了提升全民执行力。

其次，没有技能也不会有执行力。

除知识要求外，执行力对技能有较高的要求，任何一个好的目标、战略、计划等都需要一定的操作技能配合实施才能实现，好的思想靠行动，好的概念靠运作，好的制度靠实施。组织的执行力，集中体现在员工对组织目标与环境的认知和业务操作及应变能力上。执行力对技能有十个方面的基本要求：1.战略定位技能；2.时间管理技能；3.团队建设技能；4.有效沟通技能；5.目标管理技能；6.绩效评估技能；7.合理授权技能；8.知识共享技能；9.适时激励技能；10.教练指导技能。

具体来讲，组织执行力的有效落实，取决于以下4个技能要素的程序化操作：

1. **确定目标**：组织必须知道希望追求的最终结果，并决心达成这些结果；
2. **准确行动**：组织必须根据目标拟定计划，并以果断的行动执行计划；
3. **统一认知**：组织必须观察行动的结果，评估成功或失败的程度，使人心中有数；
4. **应对变化**：如果执行遭遇挫折，必须重新检讨目标与行动，判断问题的所在，并愿意及时修正。

总之，执行者知识与技能的好坏直接关系到执行力水平的高低，如专业知识、综合知识、专业技能、综合技能的好坏都会影响到工作的效率，影响工作的效率就是影响执行力。这是老生常谈的问题，本书在正文中就不再多费笔墨浪费篇幅了。

四、通过执行者角色与行为的定位提升执行力

不论在任何组织中，执行者都分为三类：即高层领导者、中层管理者、基层执行者。这三类执行者的角色定位是否准确、恰当，其行为是否与角色的要求相符合，既是个人是否具有执行力的关键，也是决定组织整体执行力水平和状况的关键。因此，提升执行力，必须对三类执行者的角色和行为进行准确的定位。具体内容有：

1. 高层领导者的角色和行为定位

2. 中层管理者的角色和行为定位

3. 基层执行者的角色和行为定位



五、通过执行者职业操守的改善提升执行力

职业操守的好坏与执行力的高低关系极大，职业操守好的人，对组织忠诚，办事认真，尽职尽责，一丝不苟，工作第一，乐于奉献，执行力必强；职业操守不好的人，对组织不忠，办事马虎，得过且过，斤斤计较，事不关己，高高挂起，生怕多做一点，其执行力必差。因此，要想提升执行力，必须改善组织成员的职业操守。影响执行力的职业操守因素主要有：

1. 组织成员是否忠诚？
2. 组织成员是否敬业？
3. 组织成员是否具有责任感？
4. 组织成员是否具有荣誉感？
5. 组织成员是否懂得尊重？
6. 组织成员是否具有合作精神？

六、通过执行者非智力因素的改善提升执行力

科学家们经过各种测验和考察，证明了情商比智商对人更重要，它在更大程度上决定了一个人的婚姻、工作和整个人际关系的处理能力，以至于事业的成败！可以十分绝对地说：成功=80%的情商+20%的智商。执行力亦如此，从这个角度讲，执行力=80%的情商+20%的智商。

非智力因素的好坏与执行力的优劣关系极大，非智力因素好的人，具有坚定的信念、坚强的毅力、良好的心态和吃苦耐劳的精神，经得起风吹雨打、日晒雨淋和困难与挫折的磨练，做事不达目的不罢休，执行力必强；非智力因素不好的人，缺乏信心、意志薄弱、心态不良、变化无常、没有朝气和激情，经不起风吹雨打、日晒雨淋和困难与挫折的磨练，容易半途而废和投降放弃，其执行力必差。因此，要想提升执行力，必须改善组织成员的非智力因素。影响执行力的非智力因素主要有：

1. 良好的情商
2. 积极的心态
3. 坚强的信念
4. 良好的习惯
5. 坚忍不拔的毅力
6. 追求卓越的激情