

执行力

【决策重在落实执行，
执行决定企业盛衰。】

**[调动企业一切积极因素
打造企业卓越的执行力]**

陈德军◎著

中国华侨出版社

执行力

【决策重在落实执行，
执行决定企业盛衰。】

[调动企业一切积极因素
打造企业卓越的执行力]

陈德军◎著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行力 / 陈德军著. - 北京:中国华侨出版社,2008.1

ISBN 978-7-80222-550-3

I. 执… II. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 006100 号

• 执行力

著 者 / 陈德军

责任编辑 / 文 博

装帧设计 / 纸衣裳书装

版式设计 / 范志飞

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092 毫米 1 / 16 开 印张 / 15 字数 / 200 千字

印 刷 / 北京通达诚信印刷有限公司

版 次 / 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-80222-550-3 / G · 425

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编:100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传 真:(010)64439708

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

• 版权所有 翻印必究 •



前言

执行力关乎企业未来

一位资深的企业管理专家曾说：一个企业成功与否，20%是靠企业的策略决定的，80%则是靠企业各层管理者的具体执行力。如果企业的决策是正确的，那么执行就是一切，企业的各执行环节如果都到位，企业的长久发展也就变得顺理成章了。提高企业的执行力是每个企业管理者最重要的职责。

曾任 IBM 大中华区董事长兼首席执行总裁达 10 年之久的周伟焜，就是一位成功的执行型企业领导，当有人问其“长久稳居高位”的秘诀是什么的时候，“执行！”周伟焜毫不犹豫地回答。他认为：企业成败，三分在战略，七分在执行。对个人来说，执行力是领导力的一部分，对公司来说，执行力是企业成败的关键。

很多企业在成立初期都有一个宏伟的战略目标，其产品都经过了可行性论证，企业有一个良好的发展前景。他们的初衷是好的，但一些企业的目标却不能



变成自己希望的结果，甚至很快破产倒闭。原因在哪里呢？这些企业都有着自己明确的规章制度，一应俱全，但这些规章制度却没有发挥出它们应有的作用，在执行的过程中大打折扣，有的甚至南辕北辙，使规章制度成了表面文章。如此一来，公司的一些决策也因执行不到位而付之东流，公司好的战略和规划则成了毫无意义的空想。

其实，导致这些结果的原因往往是执行没有到位。这就好像我们做一件前景很美好的事情，如果只停留在口头上，而不亲自去做，再好的想法也是不可能实现的。执行能决定一个企业的成败，甚至可以这么说，任何企业经营的成功，必然是认真执行后的成功；任何企业的失败必然是执行后的失败，要么执行的力度打了折扣，要么根本不去执行，企业的执行成了聋子的耳朵——摆设。因此，执行力决定着企业的成长和竞争力的强弱，直接关乎企业的发展甚至成败。

我国国内很多企业的经验教训表明，濒临破产的企业在换了领导班子之后，经营风格并没有从根本上改变，也没有进行所谓大刀阔斧的改革，公司规划还是原来的规划，制度还是原来的制度，新来的总经理只是把原来的制度严格地执行了下去，结果企业就焕发了生机，逐步地走出了经营的低谷。原因是什么？回答是：执行力。这是执行力的威力，它能使同样条件下的企业呈现出两个截然不同的状态。

企业的战略和目标固然重要，但只有强而有力地执行才能实现企业自身发展的整体目标。只有执行力才能体现企业战略和目标的价值，而缺乏执行力的企业，企业的优势很难发挥，很难在市场竞争激烈的环境下脱颖而出。

看看那些取得辉煌业绩的世界 500 强企业，它们无一不是执行力强的企业。比尔·盖茨曾预言：“微软未来 10 年内的最大挑战就是执行力。”曾任 IBM 董事长兼 CEO 的郭士纳以前说过：“一个成功的管理者应该具备三个基本特征：明确的业务核心、卓越的执行力和领导力。”



要想明白执行力到底有多重要，让我们来看一个典型的世界级企业：沃尔玛。很多企业都在做百货超市，为什么只有沃尔玛长期雄居零售业榜首呢？主要原因还是执行力。企业如果很多计划和方案得不到实施，在执行中大打折扣，就会被那些模仿者赶上。百货业向来是美国最成熟的产业，以前美国人认为：百货业是利润微薄的产业。沃尔玛的领导者从农村逐步地推向城市，一点一滴地拉大与竞争对手的差距。在顾客偷窃方面的损失，沃尔玛就比其他百货业竞争对手少了1个百分点，这和3%的净利润相比，成绩已经是相当可观的了。沃尔玛所有的这一切，都是其执行力到位的表现。它每天都推出一些廉价的商品，后面支撑着的是一个庞大的管理资讯系统。沃尔玛以一些看来非常普通的管理方法，创造出全球最为庞大的零售王国。可以这样说，没有任何一家百货企业曾成功地模仿沃尔玛，沃尔玛其实也没有什么不可告人的秘诀，成功秘密惟有超强的执行力而已。

据相关统计，我国企业的平均寿命仅为15年，比起国外那些基业常青的百年企业差距甚远，其实这些都与执行力有关。执行力决定企业的发展和生存，不管企业的目标有多远大，画的“馅饼”有多大，真正能尝到香喷喷“馅饼”的企业为数不多。惟有执行的思路才是出路，这样被执行的战略才能得以实现。

很多企业管理专家认为：管理者的执行力决定公司本身的执行力，个人的执行力是个人成功的关键！关注执行力其实就是关注自己和企业的成功。本书从企业的实际执行情况出发，结合一些著名公司的典型例子，分析和阐述企业怎么构建自己的执行力，为企业提供一些思路和方法，它能切实帮助企业的所有者和经营者了解自身工作执行的流程，找到问题的症结所在，从而提高企业和个人的执行能力。



前言 执行力关乎企业未来	1
--------------------	---

第一章 执行力决定企业的命运

执行为什么总是出问题	3
执行力是企业竞争致胜的关键	7
没有执行力，企业战略就成了空中楼阁	11
执行力决定企业的命运	14
如何认识影响企业执行力的主要因素	19

第二章 激励力提升执行力

企业的激励机制为什么会失灵	27
适当的激励制度可以最大程度地发挥企业员工的执行力	32



危机式管理,提升员工的执行力	37
奖惩分明制度是员工努力工作的动力	44
公正地评价和提拔有能力的员工	47
提高执行力的几种最有效的激励方式	51

第三章 指导力支撑执行力

走出决策执行的误区	57
建立起一个高效的执行团队	62
指导力是执行力的中流砥柱	68
领导要发挥带头表率作用	73
领导者要根据人才的特点进行量体裁衣	80
用尊重商量的口气和下属沟通	86

第四章 企业文化促进执行力

具有良好企业文化的企业拥有积极的执行力	95
共同的价值观和企业精神铸就良好的执行力文化	101
不要陷入执行力文化建设的误区	106
卓越的组织执行力文化是组织间竞争的最高境界	110
如何培育组织的执行力文化	114
培育执行力文化的方式范例	119



第五章 细节体现执行力

细微之处见精神	125
细节体现执行力	132
细节决定成败	138
注意企业员工之间沟通的细节	142

第六章 应变力确保执行力

执行力并不是一成不变的	151
适应千变万化的企业内外部环境	155
善于发现并解决执行中的问题	160
善于创新的神奇作用	164

第七章 影响执行力的企业组织结构和管理跨度

建立合理可行的组织结构	173
合理确定管理幅度和组织层次	178
建立起一个上下级之间合作融洽的团队	182
责权分配与执行力	186



第八章 素质决定执行力

员工要有良好的执行心态	195
人力资源部门在招聘之前的准备	198
招聘和选拔有执行力的人才	203
培训出高绩效的员工	210
建立一支具有敬业精神的忠诚执行团队	215
学会把知识转变为能力	218
后记：执行力——在管理中具有最大的空间	223

第一章

执行力决定企业的命运

执行力是前几年提到的一个炙手可热的话题，很多管理者都意识到了执行的重要性，但有些企业的执行力存在一些致命的问题，企业只有切实付诸了行动，使各种目标和制度得到充分执行才能确保企业稳定发展。

执行力能决定一个企业的成败，它是 21 世纪企业所关注的重心，因为企业执行的好坏直接决定着它的兴衰命运。海信集团董事长周厚健在谈到海信取得的业绩时说：“与其说成功在决策上，不如说成功在执行上。”

不论是在国内，还是在国外，执行力是每个企业所面临的重要问题，执行力是一整套行为和计划体系，它能使公司形成自身独特的优势，那些永葆“青春”的企业无不是靠着出类拔萃的执行力。



执行为什么总是出问题

当企业宏大的战略和蓝图制订好以后，一些公司的组织管理工作并没有得到多大改善，公司各部门的业绩也并没有提高，公司所制定的战略和良好愿景也只能是一大块永远实现不了的馅饼。公司的管理者发现，他们有很多事情还做得很不到位，事情终归一点点地做的。这需要认认真真的努力以及坚忍不拔的意志才能实现。总之，离开了踏实的执行，公司的一切美好愿望不过是一个触不可及的空中楼阁而已。

执行并不是一个简单的问题，这是很多企业共同面对的难题，是企业的各个部门和各个环节通力合作的结果，也是企业是否有凝聚力的表现，它是建立在集腋成裘、聚沙成塔的细小积累的基础上的。好的执行力需要各个员工的耐心和细心，虽说不会经历西天取经九九八十一难的生死磨难，也要经历一番打拼才能书写出辉煌的结果。

一些企业管理专家经研究发现，我国的很大一部分企业的战略执行问题一直



停留在理念上，一直挂在口头上，迟迟得不到履行。

很多企业管理者在制定企业愿景和目标的时候，具有很大的随意性，并没有真正去了解市场环境、目标客户的实际需求和企业自身的实力。比如，像长虹、海尔、海信等企业，在上世纪 90 年代向 PC 产业进军的时候，并没有真正了解我国的市场环境、目标客户的需求和企业具有的实力，在发展的过程中都面临这样或那样的困难。

一些企业管理者本身具有很大的随意性，对自身企业的财力、人力和物力等资源估计不足，“野心”确实不小，但最后导致资源不能统一调配，公司各部门人员的方向不一致，各部门各行其是，而忽视了企业的整体战略，每个部门的工作即使做得再好，如果不兼顾企业的整体战略，将会导致企业内部如一盘散沙，造成各扫门前雪的局面。企业各部门间通力合作的精神不强，没有形成企业自身的价值观。当然，最后的结果也是惨不忍睹。

有的企业在制订公司规划的时候，并没有把公司的战略目标分解、细化到各个部门和各个员工的日常工作中，也没有给他们制订一个具体的量的标准，企业的员工完全是摸着石头过河，走到哪里算哪里。相反，海尔在这方面就做得非常到位，每个岗位员工的量化指标都十分清楚，且他们每天进行日清日结。

企业执行不到位的客观原因还在于，公司在执行规划、监控绩效的时候缺乏合理的业务流程，并不是人为地出现执行不力，问题出在流程上，没有一个合适的流程来进行定岗定人，致使一些生产工序人手可能严重不足，而一些工序人手则存在超多的浪费现象。

另外，就是员工自身的问题了，有一些人对公司业务执行的好坏在其本人思想上不够重视，和企业管理者的认识有一定的偏差，或者人员的素质参差不齐，从技术上出现了执行的偏差。有的员工则是盲目贯彻公司的计划项目，执行时只



停留在表面，即只讲形式，不注意结果……这样，企业的细小目标得不到彻底贯彻，严重脱离了本企业的总体目标的规划。

一些企业高层管理者在制订决策时不够谨慎和严谨，对自己规划的方案未经充分的调研论证就草草出台，导致中下层员工在操作的过程中因缺乏可行性而无法执行，给执行设置了人为的障碍。

最为常见的就是，大部分企业都能在规划初期严格践行自身的执行力，但随着时间的流失，很多企业未能对自身的计划坚持到底，做事虎头蛇尾，检查和监督不到位，目标的完成含了大量的水分。

可能有些人对自身企业的失误振振有词：企业战略和目标都是抽象的，里面隐藏着很大的变性。只有执行是具体的，即使是一件非常简单和普通的事情也会牵扯到很多不确定的因素，要考虑到来自方方面面的影响。

就拿公司招待客人说起吧，招待公司的客人有很多的因素需要考虑：比如，客人处于什么层次地位，应安排哪些人陪同，作陪的人数是多少，以什么样的标准和规格接待，客人的口味，吃饭时间，喝什么样的酒，点什么菜等等。看似简单的接待，但在执行中仍旧有很多的问题需要解决。看起来只是简单的一顿饭，没有什么大不了的，但吃出问题和矛盾来，企业到手的合同就可能打水漂。

我们时常要求员工做工作要彻底，要有责任心，要考虑到方方面面的细节，如果把每一个细节都处理好了，事情就能迅速地顺利完成了。



对照与实践

1.您所在的企业重视执行力了吗？如果重视了，具体都表现在哪些方面？

答：_____

2.您所在企业的执行力有没有问题？具体包括哪些问题？

答：_____

3.您感觉您所在企业出现执行问题的原因在哪里？如果是在员工身上，您今后工作重点是什么？如果是在公司的各种制度和战略计划上，您认为今后企业应当如何改变？

答：_____



执行力是企业竞争致胜的关键

既然执行方向没有偏，企业再出现竞争力不足或者企业破产，那只能说明一个问题：执行力差。

——海信集团董事长 周厚健

“没有执行力，就没有竞争力”这是很多企业管理专家和企业家一致认同的观点，他们一致认为，执行力既是企业战略得以落实的关键，同时也是战胜竞争对手的关键。每个企业都要重视自己的执行力，彻底弄清影响执行力的关键因素，快速找到企业执行中的障碍，这就要求企业中的每个员工一定要明确自己在企业中的角色定位。

每个有着良好发展前景的企业都有自己的竞争对手，他们虎视眈眈地注视着企业的一举一动，公司的战略目标被他们拿去模仿了，公司的规划和计划也被他们拿去照搬了，甚至在同类产品领域，实行低价策略，无形中造成了利润的