

没有执行力，就没有竞争力

Win in
Execution

赢在执行

如何快速完成任务

最重要的不是去看远方模糊的，而是要做身边清楚的事。

谢文辉 编著

在作业的过程中缺少良好的方法
工作中缺少科学的监督考核机制
基层执行不力
公司的企业文化没有形成凝聚力

北京科学技术出版社

Win in
Execution

赢在执行

如何快速完成任务

最重要的不是去看远方模糊的，而是要做身边清楚的事。

谢文辉 编著

北京科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在执行/谢文辉

编著. —北京:北京科学技术出版社,2005.4

ISBN 7-5304-3128-5

I. 赢... II. 谢... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031651 号

赢在执行力

编 著:谢文辉

责任编辑:吴 健

封面设计:红十月工作室

出 版 人:张敬德

出版发行:北京科学技术出版社

地 址:北京西直门南大街 16 号

邮政编码:100035

电话传真:0086-10-66161951(总编室)

0086-10-66113227 0086-10-66161952(发行部)

网 址:www.bkjpress.com

电子信箱:postmaster@bkjpress.com

经 销:新华书店

印 刷:北京市北七家印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:220千字

印 张:14.50

印 次:2005年5月第1版第1次印刷

ISBN 7-5304-3128-5/F·108

定 价:28.00元

京科版图书,版权所有,侵权必究。

京科版图书,印装差错,负责退换。

代 序



好战略执行起来为什么这样难

之所以让我萌生编写这本书的念头,是因为2004年5月,我曾经出版了一本《敬业——美国西点军校的团队核心精神》。该书出版以来,得到广大读者的广泛支持。在该书中我就曾经介绍过西点军校的一个至尊法则,那就是:绝对服从,并严格执行。为了对“敬业”这一概念进行延伸和拓展,我有花费了近一年的时间调研,编写了本书,望能为企业增加竞争优势贡献微薄之力。

我们知道,无数的人都拥有智慧,但是仅仅少部分懂得执行的人获得了成功。无数的公司都拥有伟大的战略,但是只有少数把战略贯彻到底的公司获得了成功,究竟是什么造成了这种差别,答案只有一个:那就是执行。

对于任何组织来说,有效执行不仅仅是领导者的事,也不仅仅是员工的事,而是整个组织的核心任务。世界级管理大师曾告诉我们:“如果你的企业还没有建立‘有效执行’的组织架构,可能已经有点晚了。”比尔·盖茨认为:“微软在未来十年内,所面临的挑战就是执行力。”而IBM前总裁郭士纳同样告诉我们:“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征,既明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导力。”

惠普公司认为问题在于“如何执行,如何落实计划,从而使公司运营变得更有效率”。朗讯公司认为“我们的问题是学会如何执行”。联想号召“执

行,执行,再执行”!执行力问题引起了全球企业界的持续关注。没有执行,一切都是空谈!

本书立足于中国本土文化和现实环境,以中国本土管理实践作为分析研究对象,具有很强的针对性。本书的另外一大特点在于,本书归纳和提炼了执行力的一般理念,总结了打造优秀执行力的通用的方法和技巧,既为行政事业单位提供了一份系统的执行力培育思路,也为广大中国企业勾画了一种打造优秀执行力的基本技巧和方法。由于完全符合中国行政事业单位和企业的实际需要,本书成为一本广受欢迎的培训教材。

本书不仅仅阐述了执行力的基本理论框架,而且还提出了加强执行的一整套具体的方法和技术,是一本非常实用的工具书,它能够帮助更多的领导者消除对执行的误解,带领读者透析执行力对组织的影响,帮助组织构建超级的执行力管理模式,从而走出管理的误区,为企业的长足发展奠定基础。希望更多的单位和组织在本书的帮助下更快地拥有卓越的执行力。

谢文辉

2005年初春于北京



前 言



赢在执行

人们通常会把很多失败的责任归咎于战略决策失误,但在大多数情况下,战略本身并不是原因,策略也没有错。那么,究竟是什么原因导致企业失败?

相信所有人对下面的说法都深有同感:许多企业常常是策略、愿景一大箩筐,议而不决,光说不练,流于“口号管理”,策略、愿景没有落实到具体的目标、计划上,也不会把目标、执行方法列出时间表,更没有根据执行的程度订立赏罚标准。这些公司的管理常常粗而不精,只是按照一些基本的规章制度程式化地进行。

这样的企业,必然患上一种“组织末梢神经麻痹症”,越到执行最关键的基层,员工越是对工作拖拖拉拉,习惯了不痛不痒、马马虎虎,习惯了得过且过、敷衍了事;一旦认真起来,却又呆头呆脑不知灵活变通。他们会私下给自己找理由:“毕竟,公司于我何有哉!”一旦整顿来临,头一低,风头过了,“又是一条好汉”,依然我行我素。

在执行力差的组织里,员工对于哪些事情该做,哪些事情不该做;哪些事情必须全力以赴干好,哪些事情是左右逢源一般处理;近期要干什么,中长期需要干哪些;对此完全没有概念。这样的基层员工,在每个企业都大量存在。

还有一些执行力低下的表现,我们早已见惯不惊:比如高层己身不正,虽令不行;管理虎头蛇尾,不能一以贯之;管理制度常常朝令夕改,员工无所适从,导致真正好的制度也得不到有效执行;制度缺乏针对性和可行性,或者过于繁琐不利于执行,企业每定一个制度就是执行者的一个紧箍咒,增加了执行者的逆反心理。再如流程过于繁琐,缺乏科学的考核监督和奖惩制度……

有一则管理寓言很形象地说明了执行力缺乏造成的企业内耗和资源浪费:耶稣带着他的门徒彼得远行,途中发现一块破损的马蹄铁。耶稣希望彼得捡起来,不料彼得懒得弯腰,假装没听见。耶稣自己弯腰捡起马蹄铁,用它在铁匠那儿换来3文钱,并用这些钱买了十几颗樱桃。出了城,两人继续前进,经过的是茫茫荒野,耶稣看到彼得渴得厉害,就让藏在袖子里的樱桃悄悄地掉出一颗,彼得一见,赶紧捡起来吃。耶稣边走边丢,彼得也就狼狈地弯了十七八次腰。于是耶稣笑着对他说:“要是按我想的做,你最开始弯一次腰,我也就不用一次又一次重复地扔樱桃,你也就不会在后来没完没了地弯腰。”

这个寓言反映出这样一个问题:企业领导所想的和员工所想的,往往不能得到有效地统一。执行力缺乏,使领导者的所有工作都会变成一纸空文或一场空谈。

沃尔玛能一步步由小到大,由大到强,逐渐拉大和竞争对手的差距,其成功之道就在于不断在传统模式中开发出适合业务发展需要的方式,充分为我所用,并不折不扣地加以执行。而一些执行力较差的企业大多会存在这样的“通病”,那就是不少管理者乐于做决定、布置任务,可在执行和落实的环节上却打了折扣,布置的任务和做出的决定难以落到实处。毫无疑问,执行力缺乏是管理中最大的“黑洞”。

企业领导者方面,执行的典范当然是通用电气前总裁杰克·韦尔奇、IBM前总裁郭士纳;员工方面,执行的典范当数《把信送给加西亚》中的上尉罗文。几乎所有人都认为,《把信送给加西亚》颂扬了一种忠诚、敬业的美德,但我们宁愿认为它倡导的是一种执行力和执行文化。当罗文接过美国



总统的信时,他不知道加西亚在哪里,他只知道自己唯一要做的事是进入一个危机四伏的国家并找到这个人。他二话没说,没提任何要求,而是接过信,转过身,全心全意,立即行动。他坚定决心,奋不顾身,排除一切干扰,想尽一切办法,用最快的速度去达到目标。

是的,这就是最伟大的执行力!这种精神,就是我们倡导的执行文化。

所有的一切都说明,加强执行力是企业管理的重中之重,重要的是向着目标立即行动起来。阿里巴巴的马云和全球顶级风险投资商孙正义都不约而同地认为:三流的点子加上一流的执行力,永远比一流的点子加上三流的执行力更好。

任何事情算得再好,不如现在卷起衣袖开始做,重要的是在执行过程中,遇见一个困难解决一个困难,坚定决心,坚持不懈地做下去,最终总能达到目的地。这个时代成功的人士,有谁不是这样做出来的呢?

目 录



第一篇 三分策略、七分执行:什么是执行力

一、执行力的精髓 // 3

执行力,决胜力 // 3

不为人知的鸿沟 // 5

二、执行力的结构分解 // 10

执行的三个层次 // 10

执行力的三大类别 // 15

案例研究:“日落原则”,沃尔玛执行系统核心 // 19

第二篇 误区分析:执行力的自我诊断

一、桶壁效应与执行障碍 // 25

二、执行力的六大误区分析 // 28

三、“干掉”阻挠执行力贯彻的因素 // 34

案例研究:失去了执行,联想将会怎样? // 36

第三篇 执行纲领:构建高效的执行系统

一、执行体系:优秀执行基因的八大要素 // 45

目标是执行力的核心 // 46

管理者是执行成功的关键 // 47

组织结构是执行力的实施基础 // 50

业务流程是执行结果的保证 // 52

监控是高效执行的重要法宝 // 54

绩效考核是执行的推进剂 // 55

文化是实行执行的平台 // 57

管理制度是执行系统的中枢 // 59

案例研究:迪斯尼排队流程设计 // 61

二、有效执行的七个步骤 // 63

案例研究:海尔 OEC 执行系统,把简单的事情做得不简单 // 66

第四篇 如何执行:提升执行力的“四项基本原则”

一、执行细节第一 // 75

细节决定执行成败 // 75

执行细节重于策划创意 // 78

“大处”先着想,“细处”多着手 // 82

二、执行的八字方针 // 85

三、强化执行的尺度、速度和力度 // 88

四、“烫火炉”原则与执行的制度保障 // 92

案例研究:D公司几何式增长的执行要诀 // 95



第五篇 带队执行:领导者的第一任务

一、打造领导的执行能力特质 // 103

中层领导的执行哲学 // 103

“执行力”更需“指导力” // 107

二、优秀执行领导的八条行为准则 // 110

行为准则一:设定明确的目标与优先级 // 110

行为准则二:一手抓策略,一手抓执行力 // 115

行为准则三:身先士卒,亲自参与执行 // 115

行为准则四:塑造团队精神 // 120

行为准则五:严格地检查与控制执行过程 // 122

行为准则六:以结果为导向的论功行赏 // 124

行为准则七:传授经验以提升员工执行能力 // 126

行为准则八:把权力和责任下放 // 127

案例研究:格兰仕如何强化执行力 // 131

第六篇 执行的真谛:塑造务实的执行力文化

一、执行背后是文化 // 137

案例研究:解读 GE 的执行力文化语言——六西格玛 // 140

二、创建服从型执行文化语言 // 145

完美的执行不需要任何借口 // 145

快乐的执行 // 149

三、责任感:让执行卓有成效 // 152

责任无法逃避 // 152

责任心:执行力的真正支柱 // 154

案例研究:戴尔的执行意志 // 160

第七篇 4R 管理模式:如何建立高效执行系统

一、R1——明确量化的执行计划与目标系统 // 174

如何建立基于战略的 KPI 体系 // 174

目标的制定与分解 // 177

科学制定执行预算 // 181

二、R2——责权明确的岗位职责系统 // 184

岗位职责设计的八个要素 // 184

构筑一个职责清晰的“责任流程” // 186

三、R3——为保证执行效果的检查控制系统 // 191

控制,握紧“执行”前进的舵 // 191

执行:有目标,更要有工作追踪 // 195

业绩跟踪与质询体系 // 200

四、R4——基于执行结果的绩效考核系统 // 205

绩效评估:执行的学问 // 205

从一只官僚主义的熊谈绩效评估 // 207

案例分析:IBM:让工作业绩来说话 // 212

员工绩效考核指标设计的主要原则 // 214

案例研究:浙江移动:三维绩效管理有效提升执行力 // 219





第一篇

三分策略、七分执行：

什么是执行力





一、执行力的精髓

■ 执行力,决胜力

执行,是企业在一年 365 天里最基本的常态。执行力,就是企业组织完成任务的能力。

执行是在人性的基础上建立科学的运作流程,同时设立目标与评估标准、明确奖惩规则,透过组织结构内外部的检查互动,推进人员的奖优罚劣及优升劣汰,提高执行的速度与品质,确保目标的完美达成。

这一定义对有效执行的基本结构进行了界定:

1. 执行的核心是目标的完美达成的细节过程

请注意是对目标的“完美”达成而不是达成完美的目标,即 100% 完成预定的目标就是完美的执行! 在完成细节任务的过程中坚决执行,不必再寻找任何其他的理由与借口,达成目标的完美。

2. 执行效果以速度与品质为衡量标准

速度与品质都是建立在成本 - 效益比的基础之上,就是说对品质的衡量以效益最大化、成本最小化为依归,而速度不仅体现执行的效率与执行人的专业素养,也是降低成本的切实途径。

3. 人员是执行的中枢神经

通过对执行人员的激励改变其行为与专业素养,以人促产。



对人的激励体现在奖优罚劣及优升劣汰,这是执行力文化的精髓:对执行品质高的员工必须奖励或提升,对执行力低的员工必须惩罚或淘汰。这是铁的纪律,也是唯一的评估准绳,其他的学历、资历、关系等均不能成为选人用人的标准。

4. 人员的评估以组织为平台

必须排除长官意志、裙带关系、黑箱操作这些以人际亲疏为平台的“关系网”,这是对士气杀伤最强的毒气弹!无数的历史事实及商业竞争表明,只代表一小部分人的利益(哪怕这些人都是天才)、只维护一小部分人利益的组织,不可能具备抗击风险与打击的能力,根本就没有竞争力。

5. 奖惩规则与评估标准是透明的

规则与标准一旦确定,就不允许任何人随意变动或享受“治外权利”。需要强调的是评估标准的务实性、奖惩规则的实用性,以及必须做到简洁:即容易执行、容易检查、容易考核。

6. 组织各功能结构间的相互检查是推动执行的外在力量

按照业务流程设计组织的职能与架构,每一个环节都对上游提出要求、同时被下游环节所评估,最终结成一个“功能耦合”的“自组织系统”。

7. 目标是统摄执行各环节的灵魂

完美的执行可以创造执行力强的组织,而目标错误的执行将会导致组织的崩溃。目标是组织战略选择的标志,即向全体员工昭示组织的使命:在哪里、用什么获取竞争优势与利润。

目前,“执行不力”是大多数企业的通病,是造成一些企业悲剧收场的罪魁祸首,它的表现形式主要有以下几种:

(1)不知“执行力”为何物,把它曲解为权威或权力,单凭老板或总裁说了算,没有合理的制度支撑,或者有一些制度,但这些制度常常被残酷地践踏,个人凌驾于制度之上,这在很多组织中表现得比较突出。

(2)有相关的制度为“执行”做支撑,但常常是策略、愿景一箩筐,议而不决,执而不行,流于“口号管理”,特别是出了问题反应慢,不能有效地执行解决问题的方案。以“三株”为例,出了“八瓶三株喝死一老汉”事件之后,不是





将“调查原因并提供补偿”等制度执行下去，而是互相推委，和死者家属打官司，结果导致了三株帝国的瞬间幻灭。

(3)有比较完善的管理制度并重视执行，但缺乏合理的执行系统，执行阻力很大，以至于控制不力，效率低下。这是我国企业当前面临的最为普遍的执行问题。很多优秀企业都有这样一种困惑：我们有先进的技术、高素质的员工和正确的战略方针，但为什么效益就是不够理想？这其实就是与没有合理的执行系统有关，导致执行不力和执行失真。再好的东西如果不能执行下去，它就等于零。

全心全意立即行动，这是优秀的执行力；

不痛不痒拖拖拉拉，这是低下的执行力。

执行是如此重要，任何企业的成功都必然是执行的成功，任何企业的失败也必然是执行的失败，因为决策失败，说到底也是决策者对他份内工作执行的失败！

天下企业千千万，成败的决定性因素往往是执行力，因为只有执行力才是真正直接对结果产生作用的力量；老板的执行力将决定公司组织的执行力，个人的执行力则是个人成败的关键！只有靠执行力，成功的企业才能更加欣欣向荣，失败的企业才能重现光明；只有靠执行力，战略才能隆隆推进，崭新的未来才会扑面而来。

真正优秀的企业，一定是奉行“执行文化”的企业。

没有执行力，就没有竞争力。

□ 不为人知的鸿沟

已经很晚了，一位 CEO 还坐在自己的办公室里，一脸疲惫。他正在努力向一位来访者解释为什么自己伟大的战略最终却归于失败，但想来想去，他始终想不出问题到底出在哪里。

“太令人沮丧了，”他说道，“一年前，我从各部门抽调人员，组成了一个小组。我们举行了两次会议，建立了工作标准，并制定了一套完整的规章制