



中国企业的执行问题，只能由中国管理者自己解决

卓越 执行

《执行》之后
历时2年

中国知名公司高层管理者精心打造
本土执行问题的系统解决方案



机械工业出版社
China Machine Press

EXCELLENT

卓越 执行

中国企业如何提升执行力

彭志强 刘燕 王湘云◎著

EXECUTION



机械工业出版社
China Machine Press

本书深刻剖析了中国企业、中国经理和员工缺乏执行力的根源，全面论述了组织的执行体系。书中着重系统地分析组织执行力，而不是个人执行力。从执行是什么、执行力缺失的原因到构建一个执行体系、再次强化执行力的方法，为中国本土管理者提供了一个可以执行的执行体系。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

卓越执行：中国企业如何提升执行力 / 彭志强等著. — 北京：机械工业出版社，2005.7

ISBN 7-111-16807-0

I. 卓… II. 彭… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第070422号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：颜诚若 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年7月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 14.75印张

定 价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

推荐序

凡是有权力的地方就要有管理，因为管理可以使权力的行使科学化、有序化，防止权力过分集中形成的专制化和腐败化。

凡是有组织的地方就要有管理，法人作为一个组织必然要有其意思机构和执行机构，每一种经济组织都要有与其相适应的管理模式和执行机构。

凡是有团体权利的地方就要有管理，因为权利是利益的表现，而只有有效的管理才能使利益和权利得到有效的保障和发展。

企业管理既是经济学的课题，又是法学的课题，从某种意义上说，它的经济学内涵要大于法学的内涵。在这个领域，经济学与法学的结盟尤为重要。经济学和法学的结盟可以有两种形式。一种是经济学家与法学家共同研究现今中国政治、经济、社会和法治发展中的热点问题及企业发展问题，如吴敬琏教授与我共同创立的法律经济研究所那样。另一种是倡导学科渗透或跨学科培养人才：经济学的人才研究法律问题，参与法治实践活动；法学的人才研究经济问题，参与经济实务活动。

案头的这本书叫《卓越执行》，作者之一彭志强是国内上市公司的副总裁，这本书凝聚了他这些年来在企业管理中的经验，并将之提升为他的理念与心得。现今市场上有关企业管理的书很多，彭志强也并不是最有名气、最成功的企业高层管理者，但是颇有趣味的是，他是我所在的中国政法大学的学士、硕士毕业生。在国内，一个法学专业的人获得企

IV

业高层管理者的职务并写出企业管理的理念和心得，不能说是绝无仅有，但也属于极为罕见的。

为法律专业的人所著的法律专业书籍写序，对我说来，已经记不清有多少次了，而为法律专业的人所著的企业管理书籍写序，这还是第一次。我真诚希望有更多的法律专业人才投入到企业的高级管理层行列，希望他们在这行列中做出突出贡献，希望他们能将其成就出版成书。这样，法学和经济学的结盟会结出更丰硕的果实，是为序。

江 平

中国政法大学教授

2005年5月25日

序

Excellence
Execution

执行，谁都能说上几句，但似乎又都说不出什么与众不同的东西。这既像写汉字，越简单的字越难写，又像金庸的武侠小说中所讲的，越简单的武功招数越体现功力。办企业也是异曲同工，像执行这样看似简单的事情，可能天天都挂在嘴上，实则做起来很困难，真正能做好的并不多。更有趣的是，每个人对“执行”内涵的感知并不一样，理解上存在或多或少的差异，而且这种差异是隐性的。因此，写这样一本书其实是件相当有挑战性的事情。

既然出书，当然希望能够大卖，希望对更多的人、更多的组织有帮助，否则就没必要出书了，但不能因此而故弄玄虚。“语不惊人死不休”只能是才华的表现，不能成为目的、噱头，否则就走样了。因此，希望大家读完这本书后，觉得它是本“理性而不晦涩的有用之书”。它既不是一本作者自我满足的书，也不是一部满足休闲爱好的小资作品，只有想做事、能做事的读者，才可能喜欢这本理论与实践深刻结合的书。总之，希望写一本“有用”的书！“入乎其内，出乎其外”是我们的另一个希望，不过，真正要做到“深入浅出”极不容易，要么是“深入却出不来”，要么是“浅出却未必深入”，努力而为吧。虽然读这本书不至于觉得太累、太晦涩，但不可能像看漫画一样轻松（毕竟管理是一个科学多于艺术的东西）。如果你觉得有启发、有触动，最重要的是看完后能做些事情，能改变些什么，那么本书就有意义了。

与任何管理方面的事物一样，执行的相关思考必须基于中国现阶段的社会背景和国民文化特点，同时应该充分借鉴、吸收国际上的管理学成果。两者缺一不可，是互动的关系，协调一致当然最好，如有差异，则或者我们自身进行一些改变，或者改变国际管理学的适用度，这是现阶段中国式执行思想的现实选择。融合国际管理学成果与中国文化特色是本书的立足点，也是特色之一，我们着眼于前沿、先进的理论思想，也深深扎根于这片发展中的热土，只有这样，才能提出在中国真正可执行的理念与方法。

到底是战略重要，还是执行重要？为了吸引眼球而对这样的命题妄下判断是危险的。不同的国度、不同的组织在不同的发展阶段下，答案都是不一样的，这也就是我们所说的“语境”，我们需要确定环境与范围。一个错误的战略注定是个悲剧，但事实表明，多数企业的失败并非是因为战略的错误。而对于成功的企业，我们容易把它归结为成功的战略、伟大的CEO，但如果透过现象看本质，其实更多的是执行的成功，是经年的积累，例如麦当劳、海尔等众多优秀企业的成功，与其说是战略的成功，不如说是执行的成功。在今日中国这样一个地大物博、人口众多的发展中大国的发展阶段，市场经济刚刚起步，商业机会比比皆是，因此，现阶段对于中国、对于中国多数的企业与组织来说，战略自然是重要的，只是相比而言，执行更为重要而已。正所谓“条条大路通罗马”，关键看你是否有本事走到目的地。金庸笔下的武林世界，门派不是最重要的，只要能把武功练到最高境界，武当、少林都能当上武林盟主。

提升执行力本身就是极难执行的。提升执行力不能停留在意愿上、口头上，否则永远可望而不可求！执行源起于意识，落脚于科学，坚强的意志力是基础，最终构建出强大的执行力文化。缺乏意识是执行不力的病因之一，但是，我们需要深刻清醒地认识到，执行更是一种科学体系、一个系统工程，它是管理科学中一颗璀璨的明珠；执行更是一种文化，最终它应成为组织中每个人的潜意识、本能、习惯，甚至是一种信仰，不这么做就觉得不舒服或者在组织中就无法立足。而后两个方面，即使在今天执行的话题如此热门的背景下，也是中国企业、组织一直忽

视的，而这恰恰是提升组织执行力的核心，因此，执行体系将是本书的重点。不依靠科学的体系、方法、工具，不将执行作为组织文化的内核，组织便不可能具备强执行力，执行力也不可能成为组织的竞争优势！

关于细节的书籍这几年卖得非常火爆，这是一个很有意思的现象。中国人在企业经营中，尤其在国有企业、政府机构的公务行为中，似乎很不注意细节、很马虎。但是在生活中却非常关注细节。相反，西方人很幽默、很随意，但那是在生活中。而在工作中，尤其在谈判中，西方人却非常严肃、非常认真。两相反差，国民性格很难说谁好谁坏，但彰显的却是“职业素养”的巨大差距，这是导致执行力巨大差距的重要原因之一。

执行力是一种竞争力，对个人如此，对企业、对任何一个组织（包括政府部门等非营利组织等等）乃至对一个国家来讲，都是如此。它是走向成功的必备能力之一，更是一种思维方式、行为习惯和人生态度。管理大师德鲁克说过：“无论你是管理一家软件公司、一家银行、一家医院，还是童子军组织，其间的差异大约只占你工作的10%。这10%是由组织的特殊使命、特殊文化、特殊历史和特殊语汇所决定的。而其他绝大部分工作是相同的，是可以互相交换的。”因此，这本书不仅适用于企业界人士，也同样适用于那些为了取得成功而正在努力的各行各业的人！

我时常喜欢用体育比赛来思考和理解经营管理问题。2004年夏天，没有一名超级球星的希腊足球队，凭借着不打折扣、百分百地执行雷哈格尔主教练的战术安排，连续击败多支世界顶级强队，一举夺得2004年欧洲杯冠军，为世界所瞩目，这无疑是强执行力的成功案例之一。同样，希腊人赶回了已经失去的工期，克服了无数的困难，在恐怖主义阴云的笼罩下给全世界带来了一届令人尊敬的奥运盛典，为百年奥运开启了新的篇章，这里面的点点滴滴也都浸透着执行力的卓越成就。小到一支足球队的管理，大到一届奥运盛典的管理，它其实与企业管理、政府机构管理异曲同工，执行力处处闪现着成功的光辉。4000万希腊人做到了，

13亿中国人呢？中国要走向崛起，中国企业要迈向成功，政府等组织要赢得尊敬，执行既是不可逾越的关口，也是飞行的推进器，可谓成也执行，败也执行。

克雷纳在《管理百年》中讲道：“管理只有恒久的问题，没有终结的答案。”我非常喜欢这句话。有组织就有管理，有目标就有执行，执行问题将一直是每个组织的热门话题，而观点、工具将与时俱进。与此同时，中国企业将真正走向世界、走向成熟，赢得尊敬、赢得未来。

彭志强



推荐序 / 江平（中国政法大学）

序

第一章 执行与战略	1
第一节 执行是什么	2
一、顶尖企业的执行观	3
二、失败执行的警示	4
三、什么是执行	6
四、执行的洞见——意识、科学、意志、文化	8
五、执行力的一种感性解读——快、准、狠	11
第二节 没有失败的战略目标，只有失败的战略执行	13
一、战略规划与执行的匹配是制胜要义	14
二、执行力难以模仿	16
第三节 战略规划与执行	17
一、战略规划与执行的匹配	17
二、今日中国，执行更重要	21

第二章 中国企业缺乏执行力的深层原因	25
第一节 中国传统文化对组织执行力的影响	26
一、儒家思想缺乏可执行性	27
二、“人治”文化对执行的负面影响	31
三、如何看待“面子文化”	33
四、自我扬弃，重拾自信	37
第二节 中国企业面临的现实环境	38
一、长期计划经济对中国组织执行力的深远影响	38
二、转型时期的浮躁心态	41
三、“家企不分”影响企业执行力	46
第三节 中国企业缺乏科学的执行体系	48
一、重视个人执行力而忽视组织执行力	48
二、中国企业的基础管理极为薄弱	51
第四节 中国现阶段职业人才严重匮乏	54
一、什么是职业人才	55
二、中国现阶段职业人才严重匮乏的原因	55
第五节 执行角色缺失与弱执行力文化	61
一、执行角色缺失	61
二、缺乏强执行力文化	68
附录 各层经理和员工执行力评价表	70
 第三章 企业的执行体系	 77
第一节 架构执行体系	79
一、企业执行力的核心是企业的执行体系	79
二、企业执行体系设计的逻辑精神	82
第二节 建立目标体系	84
一、战略目标看得见	85
二、战略目标看得懂	92

三、战略目标量化	94
第三节 建立整合的行为体系	98
一、流程体系	101
二、组织结构	114
三、知识管理体系	118
四、信息系统	127
第四节 建立评估与监督体系	136
一、评估体系	138
二、监督机制	144
第五节 有效的执行角色	154
一、高层执行力	155
二、中层执行力	159
三、基层执行力	161
第六节 塑造强执行力文化	163
一、追求卓越的执行力文化	163
二、实事求是文化	168
三、法治精神	171
四、责任文化	175
五、细节文化	178
附录 企业执行力评价表	183
 第四章 如何提升企业的执行力	 185
第一节 解析执行难度的类型	185
一、创新难度低的工作	186
二、创新难度高的工作	188
第二节 这是一个变革项目	191
一、视而不见	192
二、知而不行	193

三、行而不达	194
四、知行合一	196
第三节 运用项目管理方式提升组织执行力	196
一、变革规划	198
二、变革实施	199
三、变革提升阶段	201
四、管理和驾驭变革心理曲线	201
附录 戴尔案例及点评	204
一、戴尔案例简介	204
二、戴尔成功的真正秘诀	207
三、戴尔，执行力的经典教材	214
四、由戴尔想到“新联想”的未来	216
后记	221



第一章

执行与战略

谁都能谈几句执行，但似乎又都很难谈出什么来，准确地描述它很难，但它却又是管理中最常用的词语。“执行”与“战略规划”相比，很多人认为“执行”更简单，而“战略”更神秘。可尽管人们都期望能提高执行力，但最终它却往往只是一个美好的愿望而已。由此可见，执行力是一个很难演绎的话题。

虽然难以演绎，但它却又如此重要。执行力是从基层员工到总裁都必须具备的重要技能与素质，是生存与发展的基石。当你是一名基层员工时，执行力是你工作与提升的基础；当你成长为一名高级经理时，执行力是你团队发展的保障；当你成为总裁时，执行力决定了你的企业能否在激烈的竞争中生存与发展，赢得竞争优势。强执行力是成就每一个人职业发展的“金钥匙”，执行力越强，成功的机会越大。因此，执行这个话题陪伴着你的整个职业生涯！从一名初出茅庐的见习生到一名肩负重任的CEO。

第一节 执行是什么

执行，轻则影响产品的质量、企业的经营绩效、政府的办事效率，重则导致CEO下课，企业经营困难甚至破产关闭。在交通、能源等安全领域，执行问题成为吞噬人们生命与健康的“黑洞”；而在战争中，执行可能意味着上万人的生命，甚至是一个国家、一个民族的安危与存亡！

历史上著名的滑铁卢战役就与“执行”有着密切的关系，它失败的原因不是作战方案与军事战略出了问题，而是“执行”的失利。在战役中，左右两路法军同时吃紧，内伊等指挥的一支约2万人的军队由于种种原因未执行拿破仑的作战方案，只是在两翼军队之间来回运动而未投入到战斗中，几乎没有发挥任何作用。当时，不管这支军队投入到哪一翼作战，法军都会取得决定性的胜利。对于这次会战，诸多军事学家和历史学家的评论是：内伊和热罗姆等屡次“不执行”拿破仑既定的作战方案是这场战役失败的最大原因。

同样，美国“哥伦比亚”号航天飞机的失事事件也与“执行”有着密切联系。2003年2月1日，“哥伦比亚”号在返回大气层时突然发生解体，机上7名宇航员全部牺牲，价值十几亿美元的航天飞机灰飞烟灭，使得人类探访太空的计划暂停了整整两年。灾难发生后，美国政府成立独立小组调查事故原因，历时7个月，动用2.5万人，耗资2000万美元，总结报告长达248页。在对收集来的8.4万片飞机残骸进行分析后，调查组得出结论：是“NASA文化”毁了“哥伦比亚”号。导致航天飞机解体的直接原因是：“哥伦比亚”号发射升空81.7秒后，燃料箱外表面脱落的一块泡沫材料撞击到航天飞机左翼前缘的热保护系统，形成裂缝，当“哥伦比亚”号重返大气层时，超高温气体从裂缝进入机体，直接导致航天飞机解体。而“哥伦比亚”号在太空飞行期间，NASA（美国航空航天局）的工程师就已经知道其左翼在起飞过程中曾受到泡沫材料的撞击，可能会产生严重后果，而且当时也有办法补救，但这些情况并未引起重视，NASA一共丧失了7次解决问

题的机会。报告严厉指出：“在这起事故中，NASA的组织作风与那块脱落的泡沫绝缘板应负同样责任！”人类探索太空的此次重大灾难暴露了NASA的诸多问题，如缺乏“高效安全文化”和有力的制衡机制，不严格执行既定的安全审核流程。这是“执行”留给人类惨痛教训的案例之一。

一、顶尖企业的执行观

今天，众多成功的商界领袖，集体向我们展示了“执行”在企业领域举足轻重的意义，这使执行的研究与分析在新经济时代里更突显其价值与意义。让我们先来看看这些精彩的案例，亲身感受执行！

麦当劳、肯德基的西式快餐在中国绝顶美食面前大为逊色，按理说只有“可怜”的老外才甘心吃着千篇一律的汉堡包、薯条，但是，麦当劳、肯德基却在数十年里席卷全球各国，包括美食之国——中国。虽然，总是有人说麦当劳的汉堡包是垃圾食品，但是，这些都不妨碍麦当劳、肯德基在中国取得巨大成功。其实，麦当劳、肯德基的战略极为清晰、简单，按常理说完全可以模仿，但是，为什么只有它们取得了巨大的成功呢？最主要的差距还是在“执行力”上，它们精细的执行体系着实令人瞠目结舌，它们在管理方面的细致、全面远远超出了我们的想像。正是凭借着强大的企业执行体系，它们能快速地在全球复制，不断取得成功！因此，少吃麦当劳的汉堡（据说不利于身体健康），多学麦当劳的管理（肯定有利于企业健康）！

GE——美国通用电气公司，中国台湾报章习惯将其翻译为“奇异公司”，这真是一个好的翻译，因为GE真的创造了太多的奇迹，其中，GE的“执行力”也是一个传奇。它连续十余年完全实现预算计划，与华尔街投资分析师的分析预测几乎完全一致；其制定一项战略后，在1年内必定产生预期的结果。对一个跨越13个行业的巨型集团来讲，它像一个小企业般高效、灵活，有战斗力，这种执行力是可怕的。通用电气的总裁韦尔奇先生，经常手写一些“便条”，亲自封好后交给

基层经理人甚至普通员工；他能叫出数千位通用电气管理人员的名字，亲自接见所有申请担任通用电气500个高级职位的候选人等等。通过这些简单而有效的办法，韦尔奇的策略得以有效地贯彻，通用电气也形成了一个具有强大执行力的优秀团队。

沃尔玛——现今全球最大的零售企业，其当家人罗伯特·沃尔顿一再强调，沃尔玛能够取得今天的成就，执行力起了不可估量的作用。沃尔玛的营业形态再古老不过了，店面零售是最早的商业形态之一，但是，如今它已经成为优秀企业的典范。一个普通得不能再普通的战略，产生了一家全球第一的企业，只要沃尔玛想得到的，它总是能够得到。不能不说“执行力”是沃尔玛的核心差异之一。

IBM——全球计算机产业最大的公司，它也有着同样的故事。其最成功的一任CEO郭士纳曾卖过烟草、饼干，而他却在神秘的高科技行业里一举奠定了“全球最成功CEO”的殊荣，他带领着IBM公司成功向“IT服务业”转型，谱写了“大象也会跳舞”的业界传奇。这位传奇领袖认为，一家成功的企业和一名成功的领导人应具备三个基本特征：有自己的关注点；在执行方面具有卓越的品质；具有个人领导艺术。郭士纳认为这三个基本特征适用于所有规模和类型的组织，无论是大公司，还是小公司；无论是非营利机构、大学，还是部分政府机构。20世纪90年代以来，IBM尽显大家风范，进退有据、纵横捭阖、不断超越，成为IT产业中最具核心竞争力的企业，其中，卓越的执行力功不可没。一个被认为最具战略眼光的卓越公司，却将“执行”如此推崇地放在首位，给我们很多的启发。

二、失败执行的警示

与此同时，为什么世界上绝大多数的所谓理想最终都没有实现呢？为什么那些算到了小数点的计划最后也没有实现，甚至没有真正开始呢？大量的组织由于执行不力而失败、亏损，它们在给我们带来惨痛教训的同时，更给我们带来警醒：执行问题怎么重视都不为过。