

The Forty-nine Details To Decide Execution

国内最畅销的本土化员工培训读本

决定执行力 的 49个细节

细节成就执行力，执行力决定成败

吕国荣/著

基于本土文化背景
培养本土职业精神

中国企业
执行+细节
培训教程

本土畅销书《决定成败的49个细节》作者的超越颠峰巨作

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

The Forty-nine Details To Decide Execution

国内最畅销的本土化员工培训读本

决定执行力 的 49个细节

细节成就执行力，执行力决定成败

吕国荣/著

RBM97/2
中国企业
执行+细节
培训教程

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

决定执行力的 49 个细节/吕国荣编著.—北京: 企业管理出版社, 2004.10

ISBN 7-80197-141-8

I.决… II.吕… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107579 号

书 名: 决定执行力的 49 个细节

作 者: 吕国荣

责任编辑: 尤颖 罗华莉

书 号: ISBN 7-80197-141-8/F·142

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京北苑印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.5 印张 300 千字

版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

执行力决定企业的成败,任何企业的成功都必然是执行的成功,任何企业的失败一定程度上都是执行的失败。

为什么企业具有可行性的目标却不能如愿变成具体的结果,甚至南辕北辙?

为什么健全的规章制度和明确的岗位职责不能让企业拥有活力,甚至形同虚设?

为什么经过仔细论证的计划和行动方案不能转变成预期的效益和绩效,甚至半途夭折?

为什么看起来是必胜无疑的决策却因为行动不力而付之东流?

为什么一个好的思路、好的决策、好的规划被束之高阁,变成毫无意义的空想和空谈?

其实,这一系列“为什么”的背后隐含着一个被忽视的重要现实,那就是——缺乏执行力!

执行力的高下决定竞争力的强弱,直接影响到企业的生存和发展。

一家啤酒企业因为经营不善濒临破产,被国内一家大型啤酒集团收购后,人们都以为该集团公司要对这个烂摊子进行一次大刀阔斧的改革,可是万万没有想到的是,集团公司只派过来一位副总经理、一位总工、一位财务总监,人员还是原来的人员,制度还是原来的制度,只是把各种政策坚定不移地执行下去。结果只有一年,企业就扭亏为盈,重新焕发出青春活力。

为什么在相同的条件下取得两个截然不同的结果?这个巨大的变化正是由企业的执行力决定的。执行力是企业组织和个人贯彻落实企业决策的力度。企业的战略与计划固然重要,而只有执行力才能使之体现出实质的价值,将这些落到实处,只有执行力才是竞争中取胜的根本保证。在缺乏执行力的情况下,企业拥有的一切优势就很难体现,难以在激烈的竞争中脱颖而出,失去了企业长久生存和成功的必要条件。

执行力决定企业的生存力和发展力,决定企业的兴衰与成败。因为只有被执行的思路才有出路,被执行的战略决策才能结出果实。

纵观发展快且好的世界级企业,都是执行力好的企业。就连世界首富比尔·盖茨也坦言:“微软在未来10年内,所面临的挑战就是执行力。”IBM总裁郭士纳认为:“一个成功企业的管理者应具备三个基本特征,即明确的业务核心、卓越的执行力及领导能力。”

一位管理学家说,成功的企业,20%靠策略,80%靠企业各层管理者的执行力。没有执行力,就没有一切!如何解决企业执行力、如何打造和提高企业执行力是摆在每一位管理者面前的一项极其重要的任务!

本书从企业的实际出发,结合企业的实际案例,分析和阐述构建执行力、提升企业和管理者的执行力的基本思路和方法,是一本通俗易懂,适合解决中国企业执行问题的本土化读本。它能切实地帮助企业高层管理人员、董事长、总经理了解工作执行的基本理念与流程,提高执行工作的能力,以便于更好地掌控工作进度与工作质量。同时,还能帮助高、中层管理者、一线员工提升工作执行力,从而提升整个企业的执行力和竞争力。

管理者的执行力决定公司的执行力,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!

目 录

1. 改善沟通是执行力流程中的关键 (1)
2. 让合适的人做合适的事 (6)
3. 制造危机,激发员工的执行力 (11)
4. 讲究实绩、注重实效,奖罚分明 (17)
5. 强有力的查核是推进企业执行力的锐利武器 (22)
6. 妥善处理绩效差的人,让企业的执行流程真正通畅起来 (27)
7. 管理者在选聘人员时要着重衡量其执行能力 (33)
8. 用人不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处
..... (37)
9. 树立明确的目标,确定执行力的方向 (43)
10. 从“问题解决者”转换为有执行力的“管理者” (48)
11. 通过授权深化执行力 (55)
12. 优胜劣汰制度创造超一流的执行能力 (62)
13. 执行者扮演正确的执行角色,执行才能成功 (66)
14. 从健康的执行心态出发 (71)
15. 快速行动是决定执行力成败的重要因素 (75)
16. 没有好的执行力,再好的决策,也只是一个良好的愿望而已
..... (80)
17. 让流程说话,流程是将说转为做的惟一出路 (84)
18. 奖励有执行力的员工,是增强企业执行力的有效手段 (90)
19. 了解自己的企业及员工是提升企业执行力的有效途径 (96)

20. 执行者的背后是管理者的有效监控手段 (103)
21. 领导要以身作则,带头执行 (108)
22. 培养员工,使其不断地进步,从而最终提高执行力 (114)
23. 讲究实事求是,使执行落到实处 (121)
24. 一个再好的项目,如果没有合适的人做,最好还是放弃它
..... (126)
25. 执行力的养成需要充满激情和持之以恒 (131)
26. 善于创新使执行力度更大,速度更快,效果更好 (136)
27. 通过执行流程的创新不断提升企业的核心竞争力 (143)
28. 执行评估构成了有效提升执行力的管理基础 (150)
29. 没有好的激励机制,就没有好的执行力 (155)
30. 唤起员工之间的竞争意识,激发员工强烈的执行能力 (160)
31. 团队力量决定执行力,好的执行力一定要有好的团队 (165)
32. 充分利用执行过程中的位势,利用工具达到目的 (173)
33. 没有执行力文化的企业就没有自觉的执行力 (177)
34. 战略规划越精炼,就越容易有效彻底地执行 (181)
35. 企业成功与否,关键在于细节的执行力 (186)
36. 在细节和过程中发现问题,解决问题,提高执行力度 (190)
37. 追求细节有多深入、多执着,执行力就有多好 (195)
38. 关键在于一个“做”字,没有实际行动,哪有执行力 (200)
39. 细节的不等式意味着1%的错误会导致100%的失败 (204)
40. 把问题的解决方法固化,将企业家的执行力转化为组织的
执行力 (209)
41. 三流的点子加一流的执行力,永远比一流的点子加三流的
执行力更好 (214)

42. 提高执行力,从“一页备忘录”开始	(217)
43. 速度第一,完美第二,有速度才有执行力	(221)
44. 优柔寡断、犹豫不决的人会降低执行的效力	(226)
45. 执行力的高低取决于纪律性的高低	(231)
46. 企业的执行力关键在于组织执行力	(235)
47. 执行力离不开指导力的支撑	(240)
48. 有效的执行力是企业做到快速反应的保证	(245)
49. 执行力的衡量指标不是人,不是财,而是时间	(249)

1

改善沟通是执行力流程中的关键

确保执行的一个重要手段就是沟通、沟通、再沟通。

——佚名

在企业管理类的书籍中，“沟通”是个老生常谈的话题。尽管几乎所有的管理者都知道沟通的重要性，但在实际工作中他们做得并不好。

在前两年的亚洲企业领袖评选活动中，中国的企业领袖没有一人上榜。究其原因，就是缺乏执行力。比如，该活动组织者曾给中国某企业的董事长和总经理每人发了一份邀请函，并分别要求他们填写财务报表。结果，该企业的董事长和总经理所发回的财务数字居然不一样。先不去怀疑他们是否有意造假，但可以肯定地说：他们之间缺少沟通。在评委们看来，连最起码的沟通能力都不具备，还谈什

么好的执行力?

一个企业在战略计划和目标的实施和执行过程中,无论多么高地估计沟通的作用都不过分,从某种意义上而言,沟通决定执行的成败。

不充分的沟通是导致执行不力的要因

对管理者来说,与员工进行沟通是至关重要的。因为管理者要作出决策就必须从下属那里得到相关的信息,而信息只能通过与下属之间的沟通才能获得;同时,决策要得到实施,必须与员工进行沟通。再好的想法,再有创见的建议,再完善的计划,离开了与员工的沟通都是无法实现的空中楼阁。

一位公司经理向一位员工表示不满:“在半年前,我就宣布我们公司要进入鞋类产品市场。你难道不明白,试探零售商对我们新产品的接受程度有多重要?你不下功夫,我们怎么能完成这一工作?”

员工回答道:“我确实没有在新的鞋类产品上下功夫,因为它并不是我们公司的主要产品。我把精力集中在内衣和睡衣产品上,确实不知道公司准备大规模进军鞋类市场。要是知道公司将全力进军制鞋业,我自然会采取完全不同的方式。但你说不上一句‘下点功夫’就指望我能明白你的意思。你应该把公司的整体规划告诉我。”

上面的案例告诉我们:如果公司员工不了解公司的实际情况,将会给公司带来多么大的影响。而有了这些信息,员工们就会作出决策,以使公司内部摩擦降到最低限度。

现实中有的管理者作决策时很少主动和下属沟通,制定战略或前景目标时,没有多少信息是来自基层的,大部分是几个领导坐在一起商量出来的。当问及员工企业的目标是什么?员工会说,那是领导的事,与他无关。当员工根本不了解目标制定的依据时,自然就会执行不力。所以在实际工作中,重要的是要把部门的远景发展及时全面的与各个层面进行沟通,形成共识、达成一致。特别是大公司,

每一个人都在很勤奋地“拉车”，但可能是你在往前拉，领导说往后拉，还有的在往右拉，结果可能是车子在原地没动。要把所有的资源和力量，全部投入到你既定的方向当中去，就需要良好的企业文化去统一员工思想。

有的管理者在授权下属贯彻其决策意图时，不把原则、框架和资源条件讲清楚，而是说：“这件事就交给你办了，至于怎么办，你自己拿主意，我只问结果不问过程。”下属不明所以，只好凭悟性揣摩着干，结果自然执行不好，即使个别天性极高者执行好了，那也是偶然。

执行力太差，有时不一定是基层的错，可能是上层交待的不清楚，太含糊了。工作中的沟通和理解是必要的，管理者起码要懂得任务要向下属交待清楚。

有一个办公室起火了，主管对刚走到门口的员工说：“快拿桶水来！”员工边走边想：水龙头在哪？水桶在哪？他终于想起不远处的食堂有水桶，他盘算着，先拿桶，然后到最近的水龙头打水，这样最省力。但当他回头一看，不得了！主管的办公室起火了。

原来，当主管发现了火警，见到员工来便马上要他去拿水。主管脑子里想的事，员工是不知道的。员工直埋怨：“早知道是救火，附近就有灭火器，何必要跑到远处去拿水呢？”

如果主管对员工说：“有火警，你敢紧给我拿水来救火！”这位员工脑袋里就会想：要救火，赶紧！但是救火不一定非得用水呀！附近不是有灭火器吗？几分钟内，火警就会解除。

这是典型的沟通障碍的例子。不能有效沟通，就无法明白和体会对方的意思，就难以把要做的事做得顺利圆满，工作上就会出现障碍。

诺基亚公司董事长兼首席执行官沙玛·奥里拉在自己的管理箴言中这样写道：“我觉得有两个技能很重要。一是沟通的能力，第二就是人才管理的能力。但没有好的沟通能力，一切都无从谈起。”

安东尼·罗宾也说：“沟通是一门艺术。你不拥有这项基本技巧

就不可能获得事业上的成功,这项基本技巧就是沟通能力。”

显然,不充分的沟通是阻碍决策执行的一大因素,只有真正、坦诚的沟通,才能更好地避免执行不力的情况发生。

充分的沟通可以大幅度地提高执行力

充分的沟通可以大幅度地提高执行力。很多执行力上的困难,都和沟通不良有直接的关系。通常,沟通不良导致缺乏信任,然后妨碍策略的执行。改善沟通,是执行力流程中的关键要素。

沟通的目的在于传递信息。如果信息没有被传递给每一位员工,或者员工没有正确地理解管理者的意图,沟通就会出现障碍。那么,管理者如何才能与员工进行有效的沟通呢?

(1)让员工对沟通行为及时做出反馈。沟通的最大障碍在于员工对管理者的意图理解得不准确或者误解管理者意图。为了减少这种问题的发生,管理者可以让员工对管理者的意图作出反馈。比如,当你向员工布置了一项任务之后,你可以接着向员工询问:“你明白我的意思了吗?”同时要求员工把任务复述一遍。如果复述的内容与管理者的意图相一致,说明沟通是有效的;如果员工对管理者的意图的领会出现了差错,可以及时进行纠正。

(2)积极倾听员工的发言。沟通是双向的行为。要使沟通有效,双方都应当积极投入交流。当员工发表自己的见解时,管理者应当认真地倾听。

当别人说话时,我们在听,但是很多时候都是被动地听,而没有主动地对信息进行搜寻和理解。积极的倾听要求管理者把自己置于员工的角色上,以便于正确理解他们的意图而不是你想理解的意思。同时,倾听的时候应当客观地听取员工的发言而不作出评判。当管理者听到与自己不同的观点时,不要急于表达自己的意见。因为这样会使你漏掉余下的信息。积极的倾听应当是接受他人所言,而把自己的意见推迟到说话人说完之后。

此外,管理者在与员工进行沟通的时候应当尽量减少沟通的层级。越是高层的管理者越要注意与员工直接沟通。

现在的执行力组织是建立在相互沟通的基础上的,并非是一种绝对服从的执行力组织。有效的相互沟通,能让员工根据自己的能力,发挥自己的优势,做成他应该做成的事。

充分的沟通对于提高企业的执行力,建立真正的执行文化具有十分重要的意义。



2

让合适的人做合适的事

所谓执行力就是选拔合适的人到恰当的岗位上。

——联想集团 柳传志

有效发挥人才的价值,让合适的人做合适的事,是提高执行力的重要途径之一。

美国第一代钢铁大王安德鲁·卡内基的发迹关键,在于他善掌“万能钥匙”。他起家之时两手空空,但到去世时已拥有近 20 亿美元的资产。

人们对于这位“半路出家”的“钢铁大王”的成功感到迷惑不解。

其实,卡内基的成功除了他有可贵的创造精神外,还有一点非常关键的,就是他善于识人和用人。卡内基说过:“我不懂得钢铁,但我懂得制造钢铁的人的特性和思想,我知道怎样去为一项工作选择适

当的人才。”这正是他一生事业旺盛的“万能钥匙”。

卡内基曾说过：“即使将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，4年之后，我将仍然是‘钢铁大王’。”

卡内基之所以如此自信，就是因为他能有效地发挥人才的价值，让合适的人做合适的事。

卡内斯虽然被称为“钢铁大王”，但他却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如，世界出色的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日在位于匹兹堡的卡内基钢铁公司埋头苦干。

寻找最适合岗位要求的人才

企业的人才有时就像企业生产产品所需要的材料一样，需要十分合适，如果所选的人才不合适，就无法满足企业的需要。

让合适的人做合适的事，才能突出有效执行的能力，否则就很难达到目的。我们知道，执行力是有界限的，某人在某方面表现很好并不表明他也胜任另一工作。

比如：一个工程师在开发新产品上卓有成就，但他并不适合当一名推销员。反之，一名成功的推销员在产品促销上可能很有一套，但他对于如何开发新产品却一窍不通。

同样道理，正如我们不能依靠排球运动员去操办一场超级排球大赛；不需要医学家去当药品销售商一样。我们不能因某人在某个行业的名气、地位就认为他能做好另一专业的工作。这个道理对任何行业录用人才都是适用的。

所以，企业在选聘人才时，应考虑其执行力是否与职位的要求相匹配。只有选择适合职位要求的人才才能为企业创造价值。

汽车大王帕尔柏刚开辟自己的汽车代理业务时，曾为自己的公

司聘请了一位大汽车制造公司的新管理人来负责汽车的统销业务。

对汽车来说,这位新管理人的知识可以去当一名大学教授。但遗憾的是,这位新管理人对汽车的销售、销售人员的管理、如何控制不必要的销售费用以及如何制定营销策略方面的知识一窍不通。由于他来自生产厂家,习惯于汽车生产管理,但对如何与厂方据理力争,抓到畅销车的货源缺乏主意,最终使帕尔柏希望落空。

此后,他另聘一位善经营销售的人,此人十分了解汽车销售行情,推销中有自己独特的见解,更注意费用的核算,不会人云亦云,这种具有执行能力的人,为帕尔柏赢得了成功。

管理者用人不是抓住一个是一个,关键要看他是否符合自己的需要,是否和自己的决策对路。否则,那些被招来的人就会成为管理者的包袱。

彼得斯曾指出:“雇用合适的员工是任何公司所能做的最重要的决定。”他把管理工作概括为:“让合适的人去做合适的事”。然而,如果你雇用了一些不合适的人,你就别指望他们能把该做的事做好了。

将合适的人请上车,不合适的人请下车

美国通用电气公司早已成为一个令全美企业垂涎的人才库。培养人才是通用公司总裁杰克·韦尔奇的重要的经营之道。他喜欢物色人才、追踪人才、培养人才,并把他们放到业务繁忙的工作岗位上。他说:“一旦我们把人都调动起来了,我们的事就做完了。”

杰克·韦尔奇曾这样说过:“我们能做的一切,就是把宝押在我们选择的人身上。所以,我的全部工作便是选择适当的人。”

在通用电气公司,主管 NBC 的罗伯特·莱特、副董事长兼 CFO 丹尼斯·达梅尔曼、主管公司资本的格雷·温茨、经营医药的约翰·屈尼等人,都是在他们各自的位置上工作十多年的优秀人才。因为韦尔奇能让合适的人做合适的事,他能让他们在各自的位置上做得越来越好。