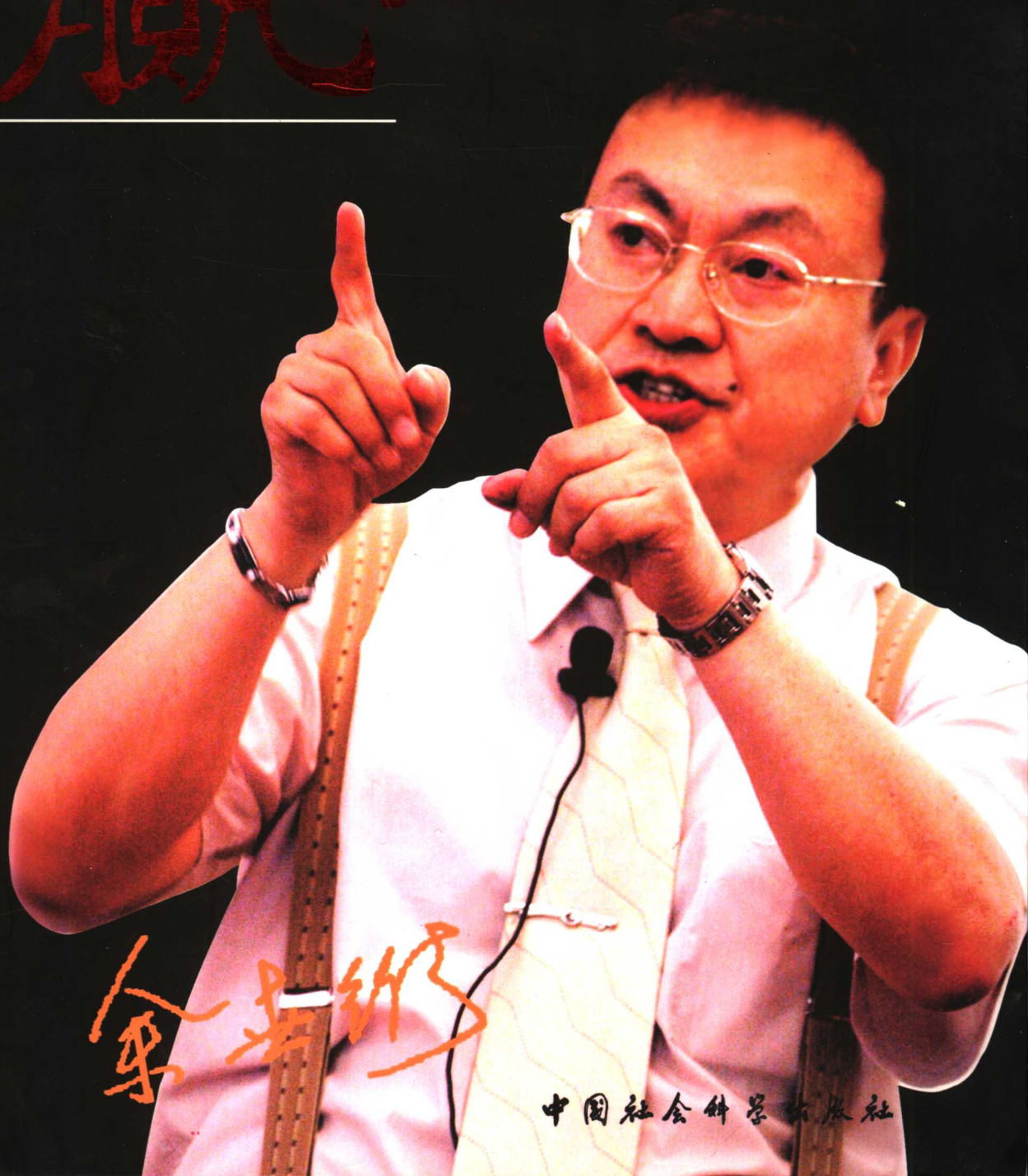


| 培训大师系列 | 余世维 著

赢在执行

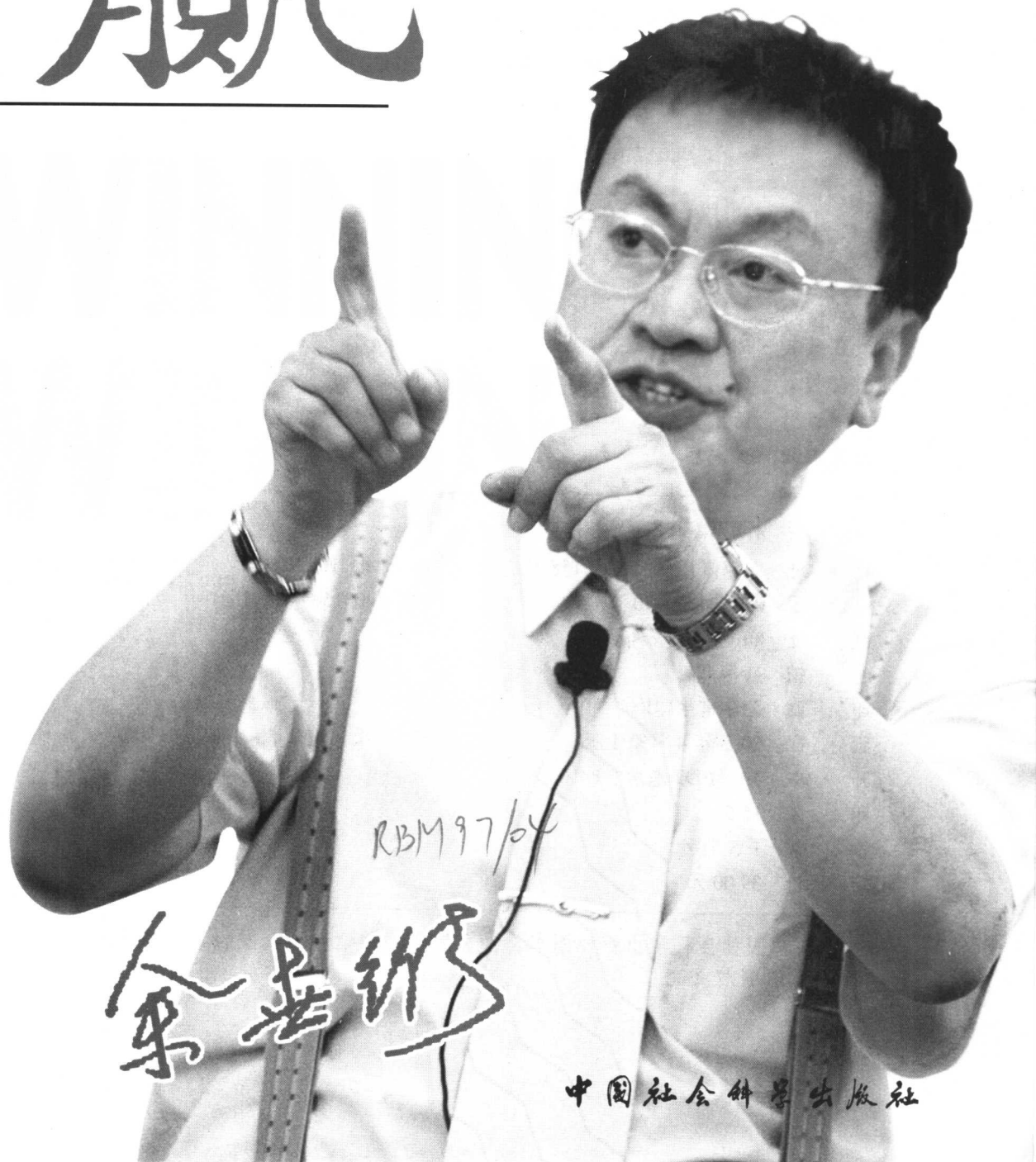


余世维

中国社会科学出版社

| 培训大师系列 | 余世维 著

赢在执行



RBM97/04

余世维

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在执行/余世维著.—北京: 中国社会科学出版社, 2005.3

(时代光华培训大系)

ISBN 7-5004-4928-3

I. 赢… II. 余… 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 020333 号

责任编辑 陈 彪
责任校对 曹 静
封面设计 蒋宏工作室
技术编辑 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

010-64031534 (总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京富生印刷厂

版 次 2005 年 4 月第 1 版

印 次 2005 年 6 月第 2 次印刷

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 15.5

字 数 195 千字

定 价 39.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

自序

我从总经理职位退下不久,一个偶然的机,让我登上讲台与一些企业界精英交流,并分享我几十年来职业经理人生涯的一点点心得和经验。这样的机遇让我开始了人生另一项重要的事业:教育培训和管理咨询。

承蒙上苍的眷顾,使我有机会在美国、英国接受教育,在日本、德国、东南亚工作,并因业务需要经常穿梭于欧美各地,使我深刻地体会出文化差异和管理思维对一个国家、一个企业的影响之大。因此,在授课和咨询的过程中,我经常强调文化因素和管理方法的重要性。

在培训课堂上,我早就有两个体会:一是我们的国家不缺人才,也不缺技术,有待提升的是我们的思想和素质;二是我们不缺乏管理专业书籍,学理性的讲解已是汗牛充栋。于是我选择以通俗的案例和眼前的问题来激起读者和听众朋友的思考,引发共鸣,达成共识,以求为中国的管理培训事业、为中国人的世纪尽份薄力。

曾经有客户问我有没有出书的计划,坦白地说,这些年来我一直想写本书,来系统地阐述我的思想,将我几十年的人生阅历拿出来与大家分享,并期盼能给快速成长的中国企业提供一些参考。然而这几年来,我一直奔波于各地,实在没有闲暇静下心来著书立说。直到近来有一些朋友协助我把上课的内容编辑整理成册,《赢在执行》、《企业变革与文化》、《领导商数》等书将陆续出版,让我喜出望外,并乐观其成。

在此首先感谢那些为本书出版而呕心沥血的朋友们,并希望读者能抽出时间来阅读这些书。我在此想要说明的是,这些书稿都是以通俗的言

词和故事撰写而成,读者不必用看教科书的眼光来审视它,但应以沉淀的心灵来深思它。另外需要一提的是,在国内,有人以我的名义擅自出书或复制光盘,读者当能明鉴。其实我对此亦早有所闻,不过我考虑到这些教材的最终目的也是为社会教育尽一份绵薄之力,所以从未追究。甚至在一些授课现场,为了不让厚爱我的朋友失望,我还曾经在与我同名但并非我写的书上签名。我由衷地感谢大家对我的认可,如果我的个人经历与体悟能给各位读者一点点思考和启发,将是我最大的欣慰与快乐,也算是对大家的一点回报吧!

俞士修

2005年3月

在
执
行

Ying zai zhi xing

· 2 ·

前 言

执行是目标与结果之间“缺失的一环”，是组织能否实现预定目标的决定性因素。它不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；它是战略的一部分……执行，是各类组织在一年 365 天里最基本的常态。执行力，就是各类组织将战略付诸实施的能力，反映战略方案和目标的贯彻程度。

企业经营要想成功，战略与执行力缺一不可。许多企业虽有好的战略，却因缺少执行力，最终失败。市场竞争日益激烈，在大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力。如果对手在执行方面比你做得更好，那么它就会在各方面领先。我国的企业已经纷纷认识到“执行”的重要性，并以“执行”的好坏来判断企业或个人的“执行力”高低，这也正体现了本书的主题——赢在执行。

执行力是所有管理者都必须面对的问题——从政府机关到跨国企业，从政府各级领导到企业家、职业经理人，甚至到非洲某一个角落的杂货铺店主……谁都无法回避；执行力也是所有员工都必须面对的问题，因为个人执行力的高低直接决定了您的业绩与前途……本书将为您提供卓越而极具操作性的有效方法，帮助您有效提高组织执行力与个人执行力，从根本上解决“知易行难”的问题。在这本书中，我们首先对中国企业的执行力现状进行反思，以批判的眼光描述了国人的执行力症状，接着分析了一些组织执行力不佳的原因，从而为真正的执行消除了主观的偏见和障碍。接着，我们结合人员、战略以及运营流程，谈到如何将三者结合起来共同构筑执行力组织，并详细阐述了提升个人执行力与组织执行力的具体

方法,强调了领导者在执行中的重要作用;最后,为了避免执行中的误区,我们描述了领导者必须规避的七大执行陷阱及根治执行力扭曲的有效方法,并讲授了如何运用科学的程序保障执行到位,真正做到:执行,一步一个脚印……在这本书中,我们主要针对企业及员工执行力差、效率不高的缺点提出具体的意见和方法,并结合中外知名企业的经典案例加以讲述,以帮助读者尽快找到提升执行力的有效途径。

通过阅读本书,您将领会执行力的真正含义,掌握充分利用现有能力和资源达成目标的思路和方法。愿本书能给您带来启示!

在
执
行

Ying zai zhi xing

慧泉 / 超维
传 递 智 慧

滴
水
可
以
穿
石



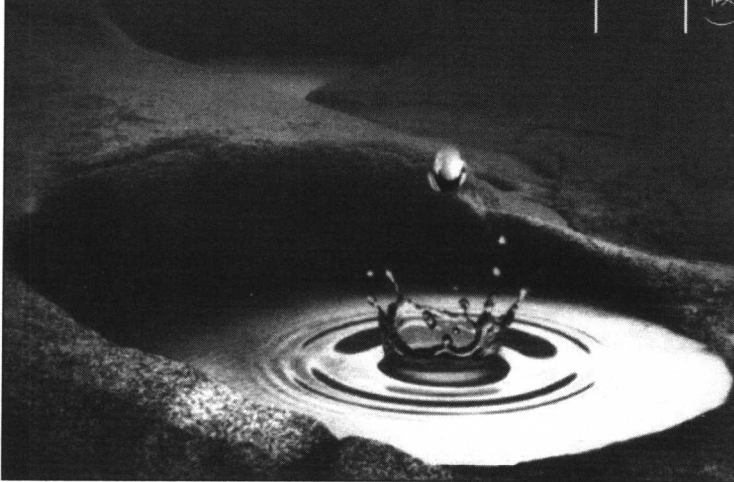
水滴文化

做人 晶莹剔透 (诚信 光明)

做事 水滴石穿 (用心 坚持)

对人 润物无声 (乐施 奉献)

对己 自我超越 (勤学 多做)





慧泉/超维公司简介

上海慧泉企业管理咨询有限公司/上海超维管理咨询有限公司是一家致力于整合国内外资源,为企业传递管理智慧的专业咨询公司。公司本着资源共享、共同成长的经营理念,在总经理余世维先生的带领下,经过多年的探索和努力,各项事业均取得了长足的发展,在国内企业界取得了良好的口碑并享有较高的知名度。近年来,为满足广大客户的要求,公司不仅先后成立了山东、山西、西南等分部,而且还搭建了中国管理培训金业联盟(简称金盟)的同业合作平台,以协助更多的企业从平凡走向优秀,自优秀迈向卓越。

我们的使命:

成为中国企业智慧的源泉

协助中国企业,尤其是中小企业做强做大,让中国更强大

我们的愿景:

成为中国企业管理智慧的最佳传递者

成为中国企业首选的最值得信赖的合作伙伴

我们的理念:

做人——晶莹剔透,做事——水滴石穿

有问题是方法不对,有困难是能力不足

我们的精神:

超越精神——超越自我、超越规则、超越他人

我们的优势:

团队有“三力”——学习力、整合力、创造力

资产有“三多”——社会资源多、合作伙伴多、企业客户多

赢在执行

目 录

自 序 / 1

前 言 / 1

第一章 危机：中国企业执行力严重缺失

一 战略与绩效背离的疑问 / 3

1 战略相同,绩效为何不同 / 3

2 仅有战略是不行的 / 6

二 执行力不佳导致企业核心竞争力缺失 / 7

1 没有执行力就没有核心竞争力 / 7

2 如何打造企业的核心竞争力:提升执行力 / 10

三 商界领袖谈执行力 / 12

1 柳传志:执行力就是任用会执行的人 / 12

2 杰克·韦尔奇:执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化 / 15

3 迈克尔·戴尔:执行力就是在每一环节都力求完美,
切实执行 / 16

四 反思国人的执行力现状 / 17

1 对执行的偏差缺乏敏感性 / 18

2 不注重细节,不追求完美 / 19

3 不会在自己职责范围内处理一切问题 / 22

4 不能也不想坚持公司的制度与标准 / 24

五 执行没有借口:高效执行,拒绝借口 / 28

1 没有任何借口是执行力的表现 / 30

2 消除借口,领导是关键 / 32

第二章 执行力不佳的八个原因

一 管理者没有常抓不懈 / 37

1 发挥管理者的执行表率作用 / 37

2 管理者在执行中应做到的几点 / 38

二 管理制度不严谨,朝令夕改 / 39

1 管理制度是什么 / 40

2 制度对执行的重要性 / 41

3 管理制度不严谨对执行的危害 / 43

三 制度本身不合理 / 44

1 制度不合理妨碍执行 / 44

2 如何制定有利于执行的制度 / 46

四 执行过程过于繁琐或囿于条款 / 48

1 执行过程繁琐严重影响执行 / 48

2 优化执行过程的利器——业务流程重组(BPR) / 49

五 缺乏将工作分解和汇总的好方法 / 53

1 工作分解的重要作用 / 54

2 制定工作分解结构(WBS)的方法 / 54

六 没有人监督,也没有监督的方法 / 57

1 监督是执行力的灵魂 / 57

2 没有监督就没有执行力 / 58

3 有效的监督方式 / 58

4 如何处理监督结果 / 59

七 培训中的浪费 / 59

1 培训资源浪费的原因 / 59

2 杜绝培训浪费的方案 / 62

八 缺乏形成凝聚力的企业文化 / 67

1 企业文化的作用 / 67

2 如何培育执行力文化 / 68

第三章 把握执行力的三个核心

一 人员流程 / 77

1 人员流程的三项目标 / 78

2 国内企业在人员流程上的缺失 / 78

3 健全人员流程的途径 / 83

二 战略流程 / 87

1 要制定好的战略 / 87

2 如何制定好的战略 / 90

3 谁来制定战略 / 91

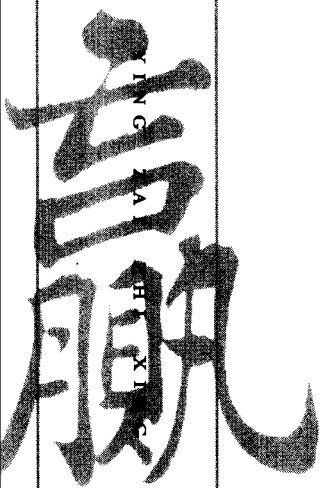
4 有效执行战略的七个步骤 / 92

5 执行战略时需要注意的三个关键问题 / 94

三 运营流程 / 95

1 运营流程的内容 / 96

2 运营流程的关键指标 / 96



在
我
行

Ying zai zhi xing

第四章 如何提升个人执行力

一 执行力强的人的九个特征 / 101

- 1 自动自发 / 101
- 2 注重细节 / 103
- 3 为人诚信,敢于负责 / 104
- 4 善于分析判断,应变力强 / 104
- 5 乐于学习,追求新知,具有创意 / 106
- 6 对工作投入 / 107
- 7 有韧性 / 107
- 8 有团队精神,人际关系良好 / 109
- 9 求胜的欲望强烈 / 110

二 提升个人执行力的方法 / 112

- 1 管好自己的工作 / 112
- 2 管好下属 / 115
- 3 管事的方法 / 117

三 如何提升下属的执行力 / 119

- 1 授权负责人 / 119
- 2 做好工作分解 / 120
- 3 督促下属及时“回报” / 120
- 4 让下属既报喜又报忧 / 121

第五章 如何提升组织执行力

一 七种类型的组织执行力 / 128

- 1 有活力的企业 / 128
- 2 及时应对的企业 / 128

- 3 集权式的企业 / 128
- 4 消极应对的企业 / 129
- 5 各行其是的企业 / 129
- 6 过度膨胀的企业 / 129
- 7 管理过度的企业 / 129
- 二 影响组织执行力的关键因素 / 130**
 - 1 战略产生的过程 / 130
 - 2 工作计划系统 / 131
 - 3 信息沟通系统 / 131
 - 4 培训与发展系统 / 132
 - 5 组织结构设置 / 132
 - 6 决策系统 / 133
 - 7 奖励系统 / 133
- 三 提升组织执行力的重点 / 133**
 - 1 提升员工的士气 / 133
 - 2 充分利用推动执行的因素 / 139
 - 3 重视执行中的创造性 / 140
- 四 提升组织执行力须澄清的几个问题 / 141**
 - 1 “想”和“干”哪个更重要 / 142
 - 2 目标管理和过程管理哪个更重要 / 142
 - 3 流程管理和过程管理有何区别 / 143
 - 4 统一执行与因地制宜如何协调 / 144
- 五 构建组织执行力的内容 / 145**
 - 1 构建执行框架 / 145
 - 2 建立有执行力的管理团队 / 146
 - 3 明确管理层的责、权、利 / 146
 - 4 制定执行流程 / 148

- 5 建立管理机制 / 148
- 6 创建执行工具 / 149
- 7 塑造执行文化 / 150

第六章 执行要从领导做起

一 执行要从最高领导做起 / 155

- 1 处理好两个关键性的问题 / 157
- 2 亲自抓三项核心流程 / 158
- 3 建立执行构架,营造利于执行的文化与流程 / 159
- 4 执行离不开影响力 / 161

二 中国企业领导的执行误区 / 165

- 1 对“执行”的期望过高 / 165
- 2 片面理解“执行” / 165
- 3 仍然保持原来的管理方式 / 166
- 4 缺乏辅助工具来考核执行成效 / 166
- 5 没有及时完善内部用人机制和人才成长机制 / 166
- 6 没有意识到真正彻底的执行,其实是一场企业革命 / 166

三 领导角色定位观念变革 / 167

- 1 领导必须具备执行力 / 167
- 2 领导需要一手抓战略,一手抓执行力 / 168
- 3 领导是战略执行最重要的主体 / 168
- 4 领导应重视下属执行力的培养 / 169
- 5 领导应从细节切入,营造企业执行力文化 / 169

四 执行型领导要做的七件事 / 170

- 1 了解你的企业和员工 / 171

- 2 坚持以事实为基础 / 173
- 3 确立明确的目标和实现目标的先后顺序 / 173
- 4 跟进 / 175
- 5 对执行者进行奖励 / 176
- 6 提高员工的能力和素质 / 176
- 7 了解你自己 / 177

五 执行型领导必须规避的七个陷阱 / 178

- 1 不愿承担个人责任 / 179
- 2 不会做教练式的引导 / 188
- 3 在公司的内部形成对立 / 193
- 4 忘了利润——公司的命脉 / 196
- 5 不当老板只做哥们儿 / 199
- 6 纵容能力不足的人 / 206
- 7 缺乏危机意识 / 213

第七章 执行,一步一个脚印

一 根治执行力扭曲 / 223

- 1 执行力扭曲,为什么 / 223
- 2 执行力扭曲的“症状” / 224
- 3 执行力扭曲的“诊治” / 225

二 科学的程序是执行力的保障 / 226

赢在执行

第一章

战略与绩效背离的疑问
执行力不佳导致企业核心竞争力缺失
商界领袖谈执行力
反思国人的执行力现状
执行没有借口：高效执行，拒绝借口

危机：中国企业执行力严重缺失