

高效执行

案例及操作要点分析

GAO XIAO ZHI XING

AN LI JI CAO ZUO YAO DIAN FEN XI

陈天峰

王 晶

编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

速度，是现在社会竞争的必备要素，高效率、高效能、高效果是我们追求的理想目标，本书将为你搭建实现理想的桥梁。

没有执行力就没有竞争力，执行力的有效的拉近了与绩效的距离，本书将为你准备攀登绩效高峰的扶梯。

站在巨人的肩膀上，用成功者的智慧为己服务，可以缩短迈向成功的时间，本书将为你提供步入成功行列的捷径。

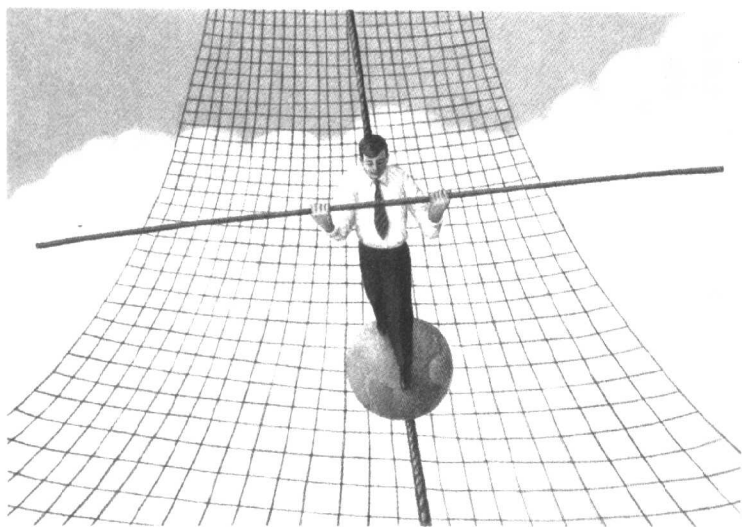
本书从“高效”、“执行”、“案例”三个方面入手，通过深入浅出的案例分析，告诉你一个企业成功经营的有利工具。

High-efficient execution

高效执行

案例及操作要点分析

陈天峰 王晶 编著



企业管理出版社

前言

曾经有人作过一个统计,烟龄在 10 年以上的人群中,有 21.5% 的人戒烟时间超过两个星期,有 10% 左右的人戒烟时间在一年以上,但是永远不复吸的人不到 5%。戒烟如此简单,只要不抽就可以了;吸烟的危害是如此明了,每个人都明白它对健康的损害,但是大多数人执行戒烟计划时往往以失败告终。在很多情况下,执行操作比获取知识更为艰难。

现在,越来越多的企业开始意识到“执行”的重要性和困难性,我们可以从《执行》一书在美国 30 万本的高销量窥得一斑。加强企业的执行力,做好企业管理战略的上传下达,并将监督检查作为一项日常工作来抓,让管理制度真正发挥作用,坚持用制度管理人,用制度培养人,这是提高企业管理效率的有效方法。

执行是目标和结果之间“缺失的一环”,是公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的差距,执行不是简单的战术,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。执行力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。高效率、高效果、高效能的执行能力,是每个领导者孜孜追求的目标,是每个企业立于不败之地的根本要素,是经营主体中的各个相关个体都应该具备的素质。

但是,很多的企业在执行力方面,还有很大的不足和很大的完善空间,通过适当的管理手段和管理技巧,提高员工的执行能力,

培养执行人才,营造高效执行的氛围,提升企业的执行力水平,是摆在每个领导者面前的,必须面对和必须解决的问题。

对于个人来说,高效的执行能力,是职业生涯中必备的能力,在人力市场竞争日益激烈的今天,从自身做起,主动完善并不断充实自己是不够的。个人执行力的高低直接决定了个人的业绩和前途。

对于企业管理者来说,拥有高效的执行人才,可以把自己从繁重的工作中解脱出来,拥有高效执行的企业文化,可以实现“管理越少,公司越好”的境界。

对于企业来说,从战略制定,到计划实施,到目标实现,如果各个流程都能很好地做到高效执行,必定会实现高效生产、高效运作、高效管理,必定会在竞争中处于不败之地,必定会赢得时间和大笔的利润。

我们想喝一杯牛奶大可不必去养一头牛,同样,完善企业的经营管理,大可不必去从头研究泰勒的《科学管理原理》,站在巨人的肩膀上才能看的远,懂得利用可以利用的一切现有资源的人才是智者。本书集合各个知名企业的成功案例,从执行人才、执行团队、执行中的沟通、执行中的人力资源管理、执行中的时间管理、执行文化六个角度全面阐述了高效执行的具体操作要点。读者可以结合自身具体情况,从现成的成功经验中找到自己缺少的东西和需要补充的东西,少走弯路,做到一定意义上的高效执行。

编者在编写期间,深受“高效执行”的影响,潜移默化间只觉得走路速度快了,吃饭速度快了,说话速度快了,甚至呼吸速度也快了,不知不觉间口头禅变成了“赶紧着”,希望这本书也带给你这种“高效执行”的效果。

编者

目 录

第一章 赢得高效执行人才

- 福特公司:忠诚的员工是企业的最大财富 3
- 许继电气:危机意识提高员工的执行力 8
- 戴尔公司:中层执行人才是高效执行的关键 13
- 惠普公司:培训中层人才,提高执行能力 18
- 微软:有效授权,实现高效执行 24
- 通用汽车公司:执著的人才 是高效执行人才 29



通用汽车

第二章 建立高效执行团队

- 华硕:团队精神是高效执行的基础 37
- 联想:学习型团队是高效执行的保障 41
- 通用电气:团队领导是高效执行的关键 45
- 索尼:鼓励团队的良性冲突 51

万科:合作意识是高效执行的根本 56

长江实业:多元化团队是高效执行的必备要素 60



SONY VANKE

第三章 实现高效的沟通

格兰仕:多样化的沟通渠道 67

迪特尼:消除沟通障碍 72

柯达:完善的沟通体系 77

波音公司:平等沟通,发挥公司潜力 82

华为:互动沟通,实现高效执行 87

丰田:非正式沟通,实现信息高效流通 92

Galanz 格兰仕



Kodak



第四章 高效的人力资源管理

时装大王斯瓦兹:在人才争夺战中取胜 101

克莱斯勒:大胆裁员,保持整体执行力 107

海尔:建设高效的激励机制 112

摩托罗拉:人本管理,实现高效执行 117

IBM:培训高绩效员工 122

安利:高效的绩效考评体制 127

朗讯:高效的薪酬管理制度 132



CHRYSLER



Haier 海尔



第五章 高效的时间管理

英特尔:高效的会议机制 141

IBM:提高时间的使用效率 146

TCL:实施速度战略,实现高效执行 152

物美集团:建立信息系统,实现高效执行 158

联邦快递:高效才能生存 163

蒙牛公司:整合资源,成就速度 169

海尔:目标管理是赢得时间的技巧 175



第六章 高效的执行文化

宝洁:创新文化,实现高效执行 183

荣事达:追求卓越,实现高效执行	188
麦当劳:细节文化,实现高效执行	193
罗佛公司:学习型文化,实现高效执行	198
沃尔玛:快乐文化,实现高效执行	203
华帝:共赢文化,实现高效执行	208
宏碁公司:诚信文化,实现高效执行	213
白沙集团:简单文化,实现高效执行	218







第一章 赢得高效执行人才



福特公司:忠诚的员工是企业的最大财富

许继电气:危机意识提高员工的执行力

戴尔公司:中层执行人才是高效执行的关键

惠普公司:培训中层人才,提高执行能力

微软:有效授权,实现高效执行

通用汽车公司:执著的人才是高效执行人才

福特公司：忠诚的员工是企业的最大财富

对于一个企业来讲，忠诚的员工是一笔财富，员工的忠诚度直接关系到企业的有效运营；对于员工来讲，对所服务的企业忠诚与否，决定着他的个人执行力水平。如果员工是忠诚的，不自觉间，他工作的积极性很高，他对工作的内容很满意，他认为自己的工作很有意义；同时，他的自身能力得到了充分的发挥，他的潜能得到了最好的挖掘。

经常看到这样的管理者，他们对自己的下属大大的不满，总是抱怨下属的执行力太差。如果管理者能保证员工的忠诚，就有可能拥有高执行力的员工，这就需要管理者主动去塑造忠诚的员工。



■ 忠诚不仅是一种品德，更是一种能力；而且是其他所有能力的统帅与核心。

福特汽车公司：与员工成为交心的朋友

20 世纪 70 年代到 90 年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹。1978 年~1982 年，福特汽车销量每年下降 47%。1980 年出现了 34 年来第一次亏损，这也是当年美国企业史上最大的亏损。1980 年~1982 年，三年亏损总额达 33 亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题，十多年前，工会工人举行了一次罢工，使当时的生产完全陷入瘫痪状态。

面对这两大压力，亨利二世排除异议大胆起用贝克当总经理，改变了公司员工消极怠工的局面，使福特公司在 5 年内扭转了局势。贝克是如何做到的呢？

首先贝克以友好的态度来与员工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工。同时，他也虚心听取员工们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在的问题，还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由员工组成的“解决问题小组”。

贝克与员工之间保持着很好的友谊关系，他总是耐心地听取员工的意见，员工也自由的提出意见，发表自己的看法。在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，

■ 贝克与员工之间保持着很好的友谊关系，他总是耐心的听取员工的意见，员工也自由的提出意见，发表自己的看法。



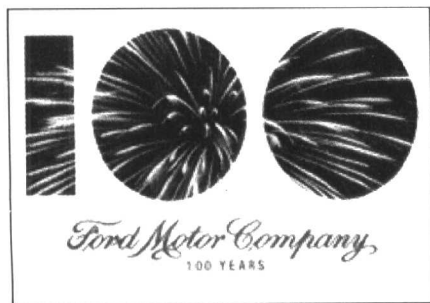
Ford Motor Company
Conservation & Environmental Grants, China
福特汽车环保奖

低着头把螺母拧到螺栓上。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响了汽车质量。一次偶然的机会，工人格莱姆对别克抱怨说：“为什么不能把螺母先装在车架上，让工人站在地上拧螺母呢？”这个建议很快被采纳，既减轻了劳动强度，又使生产的质量和效率大为提高。管理人员要是真正尊重员工，就必须和员工建立起这种经得起考验的友谊。但这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问，与部属间像兄弟般相处。

别克经理在谈到自己对于员工的态度时说：“当我每次看到某个人的时候，我都要一丝不苟地对待他们，使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。”所以他在与工人相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。这样一来，员工们会以更加高昂的士气去进行工作。

公司实施了“雇员参与计划”，使公司上下能够相互沟通，内部管理层和员工改变了过去相互敌对的态度。为了把“雇员参与计划”辐射开来，福特还经常组织由员工和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝，这充分体现了员工参与和决策的重要性。

有一次，福特公司内部一些人无根据地散布流言飞语，有的说公司欠银行贷款多达几亿美元，有的说亨利已经破产，众说纷



■ 管理者无论身居何职都坚持不耻下问，与部属间像兄弟般相处。

纷，人心惶惶。这时公司向职工公开了内部的各种帐目，包括生产成本、资产负债表、资金流转情况等等，这一作法使员工大为感动。

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

福特公司赢得员工的忠诚，其管理者采用了各种各样的措施：

1. 尊重每一位员工

这个宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想，如果口是心非，受到惩罚的不是别人，只能是企业本身。

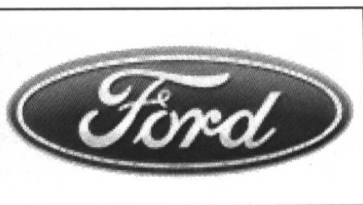
2. 员工参与生产与决策

“参与制”不仅在福特公司，而且在美国许多企业，以至世界各地使用和发展着。实践证明：一旦劳动力参与管理，生产效率将成倍提高，企业的发展将会获得强大的原动力。

3. 对员工坦诚

只有建立在彼此推心置腹、真诚相待、信而不疑基础上的友谊，才能经得起考验。管理人员要是真正尊重职工，就必须和职工建立起这种经得起考验的友谊。但要想做到这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问，

■ 缺乏忠诚，其他的能力就失去了用武之地。



与部属间兄弟般相处

4. 认真倾听员工意见

作为一个企业领导，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益得失的角度考虑，认真倾听员工的意见。“士为知己者用”，如果连坐下来听听对方的谈话都做不到，那就更说不上使人才为领导所用了。

5. 让员工选择喜欢做的事

一位管理学家说：“如果让别人干得好，就得给他一份恰当的工作。”衡量一份工作对一个人是否恰当，关键是看他是否有兴趣、有热情。盛田昭夫从索尼公司的管理实践中清楚地认识到如果人能够选择自己喜欢做的事，就会精神振奋，更加投入。

生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚，赢得了员工的忠诚和信任，同时就达到了高执行力的效果。

■ 整体人员的忠诚度常常像一只无形的手，在左右着公司业绩。一些公司为了提升员工的忠诚度，有的对新员工开设“忠诚员工”课程，有的要求员工上班时喊口号。这种说教式、命令式如同“掩耳盗铃”，满足了公司高层的虚荣心，并不可能真正提升员工忠诚度。

许继电气：危机意识提高员工的执行力

我们都知道温水中的青蛙的故事，如果把青蛙放到热水中，它一定马上跳出来，但如果把青蛙放到冷水中，然后非常缓慢地加温，青蛙却不会跳出来，最后温水中的青蛙落得死亡的命运。安逸的环境腐蚀了青蛙的战斗力和行动力。

最近，狼成了时代的宠儿，很多的学者和企业领导，把狼奉为学习的对象，学习的榜样。他们认为狼是团队合作的行动指南，是企业团队、家庭及个人成长的权威指引，狼是个人发展和团队生存的动物图腾。的确我们应该向狼学习，不过是学习它如何保持瘦骨嶙峋的体形，狼的世界没有安逸，身材发胖的狼行动力会下降，不能适应竞争的环境，最后只有被淘汰的命运。

作为一个员工，居安思危，时时保持着战斗的姿态，不断的充实自己，完善自己，提升个人执行力，才能在激烈的人才大战

■ 海尔集团的生存理念：“永远战战兢兢，永远如履薄冰。”这种强烈的忧患意识和危机意识正是海尔集团打开成功之门的钥匙。



许继电气

XJ ELECTRIC CO., LTD

中取胜。作为一个管理者，能够有效的提高员工的危机意识，才能提高整体的组织执行力，才能保证企业的生机和活力。

许继电气：竞聘上岗，末位淘汰

上海许继电气有限公司为许继电气及许继集团控股的高新技术企业。公司致力于电力系统领域试验和信息化应用技术的研制、开发、生产、服务，以及现场工程施工。许继电气在1985年以前还是一家年销售收入仅1920万元，在激烈市场竞争中勉强维持生存的小企业。但现在已成长为一家年收入达28.8亿元，产品完全可以与西门子、ABB、通用电气等国际知名品牌媲美的大型上市公司。

许继电气的快速增长靠什么支持？

许继电气的成功在很大程度上依靠其完全市场化、高效率的用人制度。

为了改变过去“吃大锅饭”体制遗留的问题，许继电器加快了企业员工的流动和淘汰率，在许继中低层员工流动率保持在6%~8%左右，中层以上干部保持5%的淘汰率，工程技术人员也有10%左右的人因不适应岗位需要而转岗。通过这种方式，把市场带给企业的压力分摊到每一个员工，将企业利益同员工利益联系



■ 测测你的危机意识有多强

一头乳牛正从牛舍里出来吃草，请你直觉判断它将走至下面哪一处觅食？

A.山脚下

B.大树下

C.河流旁

D.栅栏农舍旁