

一部将彻底改善中国企业执行力的鸿篇力作

向解放军 学执行

—只有执行力的军队是总能打胜仗的军队，
一个有执行力的企业是具有核心竞争力的企业。

李万升◎编著



吉林大学出版社

向解放军学执行

一只有执行力的军队是总能打胜仗的军队，
一个有执行力的企业是具有核心竞争力的企业。

◎ 吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向解放军学执行/李万升编著. —长春:

吉林大学出版社, 2009. 9

ISBN 978-7-5601-4971-4

I. ①向… II. ①李… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 180058 号

书 名: 向解放军学执行

作 者: 李万升 编著

责任编辑、责任校对: 王世林

吉林大学出版社出版、发行

开本: 165×240 毫米 1/16

印张: 15.5 总字数: 250 千字

ISBN 978-7-5601-4971-4

封面设计: 任燕飞

三河市南阳印刷有限公司 印刷

2010 年 2 月 第 1 次印刷

定价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

序 言

企业经营要想成功，战略与执行力缺一不可，执行力是企业成功的一个必要条件。许多企业虽有好的战略，却因缺少执行力，最终导致失败。有关调查表明：成功的企业，20%靠战略，60%靠企业各层管理者的执行力，其余20%是一些环境等因素。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能力！从这个意义上讲，执行力就是一种竞争力。

很多企业开展了关于“执行力”的讨论。提到“执行力”，很多人会很自然地想到绿色的军装、整齐的军姿、有力的军号、嘹亮的军歌，想到“军令如山”这个词，想到拥有完美执行文化的人民解放军。

在大家的脑海里一直就有这么个印象——没有解放军解决不了的困难！那些大型的桥梁、高高的水库大坝，在我的眼睛里是那么不可思议——在当年的艰难条件下，这样雄伟的工程是怎么完成的呢？长辈总会告诉我，是解放军修的，是解放军建的。在电视上我们也总是会看到，哪里有抗洪抢险了，哪里就有解放军。1976年唐山大地震、1998年长江洪灾等事关国家和人民生命安全的关键时刻，人民解放军总会在一声号令下来挺身而出。半个多世纪以来，顶级装备的美国军队在和解放军的几次直接、间接交手中，从未占过上风。这是什么，这就是效率。人们之所以要建立各种组织，就是为了追求更大的效率。

企业要想提高效率，就应该学习解放军最有特点的执行文化。有人

说，在美国，最大、最优秀的“商学院”，不是哈佛，也不是斯坦福，而是西点军校。二战以来，西点军校培养出来的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总裁有 5000 多名。当今世界上许多创业企业家就出身于军人，如众所周知的麦当劳、肯德基的创始人。已连续 4 年位居世界 500 强首位的沃尔玛，其创始人山姆·沃尔顿是拿着 5000 美元复员费开始创建第一零售帝国征程的。20 世纪 80 年代中期，日本一家著名企业就专门组织其管理人员到福建“古田会议”旧址，学习当年的红军精神。

学习解放军，首先应该学习他们最鲜明的特点——服从、执行和令行禁止的作风。服从是军人的天职，更是解放军这个组织具有效率的基础和前提。个人加入了组织，就要让个人的行动符合组织的要求。在企业内部，员工首先考虑的不是自己愿意做什么，而是企业需要我做什么。在我们的企业，说到执行，很多人就会抱怨，“哎，整体素质太差了，谈什么执行力！”那么我们看看，解放军当初不就是一大帮子农民吗？就是因为有了“三大纪律、八项注意”，有了绝对的服从，他们就有了不可想象的执行战斗力。

也许，联想、华为、万科、海尔、杉杉、双星、宅急送等等中国最优秀的企业由复员军人创建；柳传志、任正非、王石、张瑞敏、郑永刚、汪海、陈平、宁高宁等中国 20 余年最优秀企业家曾是这个组织中的一员……已足以印证：执行力是企业的基础力！

在执行问题上，我们首先不要抱怨别人的素质、别人的执行力。提高执行力是要我们每位员工从现在开始，从自身做起，踏踏实实执行做好每件事，认认真真工作好每一天。当年，联想董事局主席柳传志在规定“谁迟到，谁罚站”就遇到了麻烦：第一个触犯这一规定的竟是柳传志的老朋友、公司副总经理。怎么办？柳传志硬着头皮执行了纪律，甚至自己也吓出了一身汗，但执行力也就是这样得到了提高。

对现今的组织来说，要想真正地提升自我的执行力，做到有效执行，

就必须向这个世界上最有效率的组织学习。事实上，人类组织发展的全部历史证明：世界上最有效率的组织是军队。世界现代企业 100 余年的管理实践证明：军队的管理思想和管理方法是企业最好的榜样。

《向解放军学习执行力》便是将解放军这一最有效率的组织跟现今企业组织的实际情况结合起来，帮助现今的企业组织，如何去解决执行上出现的效率低，没能做到有效执行这一问题的实际操作手册。

目 录

序 言 / 1

第一章：有效执行：一切行动听指挥 / 1

一、向解放军学执行，从解放军借鉴有效执行 / 3

1. 没有执行力就没有竞争优势 / 4
2. 有效的执行才是真正的执行 / 7

二、解放军执行力的启示 / 10

1. 明确授权，做到一切行动听指挥 / 10
2. 纪律是达到有效执行的保障 / 13
3. 有效执行必须以结果为导向 / 16

三、效率，是现今所有组织执行力差的主要问题 / 21

1. 过分追求完美 / 21
2. 规章制度设置不合理 / 25
3. 工作之中到处是重点 / 28
4. 缺乏应有的时间效益 / 31
5. 忽略对员工的赞美 / 34
6. 分派工作任务不合理 / 37

四、做好计划是有效执行的切入点 / 39

1. 设立正确的目标，明确执行方向 / 39

2. 不仅仅要明确目标，更要明确其优先顺序 / 40

五、组织结构决定一切 / 44

1. 健全组织机构，推动组织发展 / 45
2. 运用组织力量，调动一切积极因素 / 47
3. 充满活力的组织为竞争提供强大动力 / 49

第二章：执行文化：塑造组织军魂 / 53

一、为谁扛枪为谁打仗 / 55

1. 用价值观指引组织成员明确努力的方向 / 55
2. 通过组织信念加强成员的凝聚力 / 59
3. 不断向组织成员传播思想和理念 / 63

二、保家卫国，家人与我同呼吸，组织与我共命运 / 66

1. 树立与组织价值观保持一致的愿景 / 66
2. 建立使组织成员从心底里认同组织文化 / 70
3. 让组织中的成员正确认识个人与集体的关系 / 74

三、严格的制度和严厉的要求是成就一切的基础 / 78

1. 制定明确的、切实可行的规则 / 78
2. 向员工公布组织的各项规章制度并严格执行 / 82

四、好执行环境是有效执行的根本 / 85

1. 自始至终贯彻人性化的管理原则 / 85
2. 努力创造理解和信任的氛围 / 88
3. 妥善处理部属间的分歧 / 90

五、明确执行方向，为客户服务 / 94

1. 在组织的每个成员中树立“顾客永远是对的”的观念 / 94
2. 为顾客提供超越其想象的服务 / 98
3. 寻找与顾客沟通的“切入点” / 102

第三章：执行人格：塑造组织军人人格 / 107

一、高层执行力：领导者的修炼 / 109

1. 记住，领导是策略执行最主要的主体 / 110
2. 给下属作出榜样，要求下属“照我做的去做” / 111
3. 有效授权，让自己去做更重要的事 / 115

二、中层执行力：贯彻和执行的有效保障 / 117

1. 中层管理者应明白自我在执行中的重要性 / 117
2. 优秀中层管理者所必备的八项能力 / 118
3. 中层更需要提升的是领导力 / 121

三、底层执行力：员工决定一切 / 122

1. 首先，应挑选到能执行的人 / 122
2. 让合适的人做合适的事 / 126
3. 强化组织和成员的责任意识 / 132

第四章：执行原则：培育军人式思维 / 135

一、实现那些看起来不可能完成的事情 / 137

1. 面对危机，领导者更应迎难而上 / 137
2. 转换思维方式，寻找更好的问题解决方法 / 141
3. 从关键问题着手开始执行 / 145

二、不是我做了，而是我做到了 / 148

1. 让每一个成员都知道有效果比有道理更重要 / 148
2. 树立落实高于一切的意识 / 150
3. 既要专注过程，更要追求结果 / 152

三、别人做错了，不是我不完成结果的理由 / 156

1. 借口不能改变结果 / 156
2. 找方法不要找借口 / 157
3. 学会从失败中吸取教训 / 159
4. 全身心投入到执行过程中 / 161

四、勇于面对竞争，在竞争中获胜 / 164

1. 正确认识竞争的意义所在，敢于直面竞争 / 164
2. 苦练内功，变中求胜 / 166
3. 根据自身实力确定竞争方向 / 169

第五章：执行工具：打造军事化流程 / 173

一、你想得结果，就必须先定义好结果 / 175

1. 在执行之前设置一个明确的目标 / 175
2. 注重执行效果评估 / 177
3. 及时查核执行的效果 / 179

二、把所有人扮成“当事人”、“参与者”， 人人对自己的结果负责 / 182

1. 充分尊重人，把组织成员当作组织的主人 / 182
2. 重视“心灵经营”，与员工进行推心置腹的交谈 / 186
3. 善于理解人，建立畅通的沟通机制 / 191

三、人们不会做你希望的，只会做你检查和监督的 / 196

1. 切莫以为任务布置下去，下属就能完成 / 196
2. 指导员工，提高他们完成任务的能力 / 198
3. 及时跟进，适时督促 / 201
4. 允许合理的失败 / 203

四、你立即激励什么，你就立即得到什么 / 207

1. 注重集体荣誉感在管理激励中的作用 / 208
2. 帮助员工找到工作的真正意义，激发工作潜能 / 211
3. 内部竞争推动团队不断进步 / 215
4. 适时施压同样是一种激励 / 217

五、注重学习与创新，不求做到最好但求做得更好 / 220

1. 打造学习型组织 / 220
2. 鼓励员工大胆创新 / 222
3. 不仅仅鼓励成功，也鼓励失败 / 227
4. 建立永不满足机制的法则 / 231

第一章

有效执行：一切行动听指挥

没有执行力，就没有竞争力。但执行，并不是像我们所认为的那样去做行了。而是应当做到有效执行。对现今的组织来说，执行力差的主要原因，并不是没有人去执行，而是在于缺少效率，没能做到有效的执行。解放军，被称之为世界上最有效率的组织，告诉了我们，要提升效率，做到有效执行，就必须做到“一切行动听指挥”。

一、向解放军学执行，从解放军借鉴有效执行

1935年5月24日，中央红军走出彝民区，开始向大渡河挺进。红1师第1团在先遣队司令员刘伯承、政委聂荣臻的直接指挥下，冒着大雨直扑安顺场，于25日胜利地强渡到安顺场的对岸。

红1团部队突破安顺场后，刘伯承立即命令工兵连架设浮桥。但渡口水深流急，几次架桥都失败了。部队想方设法又找到了3只渡船，可都需修补。虽严密组织，加紧渡河，直到26日上午红1团才全部渡过了大渡河。红军数万人马要靠4只渡船迅速渡河，根本没有可能。而此刻，国民党的几路“追剿”大军离安顺场只有几天的路程。如果红军不能迅速渡河，就将处于背水作战、两面受敌的险恶境地，很可能会重蹈石达开太平军的覆辙。

情况万分危急。要摆脱困境，红军只有一条路可走，就是抢在国民党军围剿部署尚未完成之前，迅速北上，夺取位于泸定县境内大渡河上的铁索桥——泸定桥。

5月26日中午，毛泽东、朱德、周恩来等人到达安顺场听取了刘伯承的汇报后，当即决定：争取并控制泸定桥渡点，以取得战略胜利。具体部署是：兵分左右两路，右纵队由刘伯承、聂荣臻指挥，从安顺场渡河，沿大渡河右岸前进；左纵队由林彪指挥，沿大渡河左岸前进。两路纵队同时溯河而上，会师并夺取泸定桥。

在确定任务和作战时间后，毛泽东对林彪、彭德怀等众将领说：我们以聂荣臻同志的表为准，各部队天亮前必须到达指定位置。现在大家对表……

强渡大渡河，飞夺泸定桥的行动开始了。担任抢占泸定桥任务的红4团，在天降大雨，曲折的羊肠小道上以超出常人想象的速度，急行160公里，在指定的时间内到达泸定桥畔，并冒着枪林弹雨在规定的时间内拿下了泸定桥，顺利地完成了任务。

这是发生在中央苏区红军第五次反围剿失败之后的事，当时的解放军还叫红军。是什么使得中央红军能够排除各式各样的困难，完成几乎是不可能完成的任务呢？说白了，就是在于他们有着较强的执行力，做到了一切行动听指挥。

1. 没有执行力就没有竞争优势

如果中央红军没有较强的执行力，不能做到一切行动听从指挥，很可能真的就会像国民党所说的那样，成为石达开第二。从上述的事例中，我们同样可以看到，只有当我们拥有了较强的执行能力，做到一切听从指挥后，才能真正地将任务完成，达到所需要的结果。

虽说上面叙述的是军事战争的事，但同样给处在竞争激烈环境中的我们一个重要启示：没有执行力，在现今竞争激烈的环境中是难以得到好的生存与发展。

确实如此，执行力的强弱对组织的生存与发展起着决定性的作用。无论是名列世界500强的跨国组织，还是一些中型、小的组织，它们之所以能持续不断地发展，就是在于它们拥有着较强地执行力。有着113年历史的强生公司，就是因为拥有了较好的执行力，才使得它不断地荣登最佳声誉公司宝座，在竞争日趋加剧的环境中得以不断的发展、壮大的。下面就让我们一同来看看它是怎么做的。

在最佳声誉公司的评比中，以生产婴幼儿护肤沐浴产品而闻名全球的强生公司一马当先，再次折桂。整个评比活动中，评分标准由6部分组成：情感吸引力、社会责任感、产品和服务、工作环境与氛围、洞察力与领导艺术、财务状况。在这6项评分中，强生分别列第一、三、一、一、六、四位，从而以总分第一名的优势荣登最佳声誉公司排行榜首位。

在市场竞争日趋激烈的环境下，如何才能使自己的公司始终立于不败之地，并不断发展壮大，是每一位组织领导人首要考虑的问题。那么，作为竞争的胜利者的强生公司是怎么做的呢？

“一切使用我们产品、享受我们服务的顾客们，为了满足他们的要求，公司所生产的每一件产品都要经得起100%的考验。”这段话如今被登在强生公司的网址上，并在公司驻52个国家的办事机构内张贴着。这是强生公司多年来的坚定信念。

这段话在今天看来是如此的质朴直白，但在强生公司刚提出这一信念的时候，它却备受大众的关注。因为在当时，强生公司的领导人把顾客摆在首位，紧随其后的是公司的员工，然后再是小区服务及公司股票的持有者。即使到今天，强生在为公司的高层管理人员举办的年度培训期间还专门抽出整整一天的时间来讲述公司的这一信念；每隔两年，公司的95000名员工还要完成一份内容广泛的调查问卷，让他们评论一下在工作中遇到的困难、对上司的看法及对公司信念的理解。强生公司的信念不只是存在于领导人的头脑中，也不只是在高层管理人员之间传播，而是贯彻于整个公司所有人的意识里，并努力执行。

在加强公司内部管理的同时，强生还积极开拓市场，它总是能够在适当的时间、适当的地点向适当的顾客出售适当的产品。

同时公司还增加了海外产品的产量，在生产国就地取材，它的品牌已被当地消费者看作本地产品。

公司形象一直受到严密监督和保护，只有那些质量绝对过硬且市场预期看好的产品才配用“强生”的商标，其中包括闻名全球的“强生婴儿沐浴露”，当然，这一切还必须征得公司的总裁拉尔夫·拉森的同意才行。

“我们的许多下属公司都要求使用公司的品牌，因为它太有魅力了，简直就是难以抗拒。偶尔这种要求会得到许可，”拉森先生说道，“但得经过非常慎重的考虑，因为这个标志属于那些能激发人们爱心、唤起人们美好感受的产品，我们最不愿意看到的就是顾客对公司形象产生哪怕只是一丁点儿的困惑。”

在拉森先生温和的面部表情下，透露着一种十分坚决的态度。“‘强生’是一种信用的象征，而并非纯粹的商业标志，”他说道，“公司的声誉有可能在瞬间被毁掉。所以我们必须十分谨慎小心。员工们无论做什么，只要损害了顾客对我们的信任，那他将不得不被我们辞退。”信用和高质量的产品是支撑着强生这个有着113年历史的大公司迈向最佳声誉公司宝座的重要因素。

正因为把顾客放在了首位，这么多年来，强生公司一直在努力开发新产品以满足新时期下人们的新需求，而广大的消费者对公司的这种不断努力进取的行为也是有口皆碑的。

对许多消费者而言，强生就是一段历史。“强生永远伴随着我们成长。我的母亲使用了强生的产品，然后她又把这些教给了我。”马克帕拉，一位39岁的洛杉矶消费者这样说，“正是这种信任感以及浓郁的家庭气氛使我在商场中同时面对40多种不同品牌的产品时，立即被强生的产品所吸引住。”另一位消费者则说：“孩子们可不会撒谎，仔细地想一想强生吧！我的5个子女以及他