



同一课堂 · 华纳大成培训书系
www.ucer.com.cn

经理人高效执行力

张珈豪◎著



中国执行力专家

张珈豪 带你突破执行力难关！

使你成为优秀的执行经理人，为你开启成功大门！

地震出版社



经理人高效执行力

张珈豪◎著



地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理人高效执行力/张珈豪著. —北京:地震出版社,2010.4

ISBN 978-7-5028-3713-6

I. 经… II. 张… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 044006 号

地震版 XT201000009

经理人高效执行力

张珈豪 著

责任编辑:范静泊

责任校对:孙铁磊

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467972

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail:seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京画中画印刷有限公司

版(印)次:2010年4月第一版 2010年4月第一次印刷

开本:850×1168 1/16

字数:217千字

印张:13.25

印数:0001~8000

书号:ISBN 978-7-5028-3713-6/F(4345)

定价:30元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



前言

由一只羊领导的狼群和由一只狼领导的羊群，哪一个团队会在残酷的自然生存法则中获得一线生机？这个问题，你可以留到最后来思考，但是比你先思考的人总是会跑在你的前面！

经理人在企业中起着指挥调度的作用，他们不需要太亲历亲为地做某件事情，他的工作是不断督促下属去完成某项任务，达成某个目标，并保证下属执行到位。换言之，经理人的执行力就是将企业各种资源灵活有效地调动起来，让企业运作中的各个环节都体现出其执行意志。因此，我们可以说，经理人的执行力体现在企业执行力水平上。

然而，据《金羊网》报道，中国企业只有 3% 具有较好的执行力，有 97% 左右的企业处于执行不力和执行不到位的状态，大多数企业的执行力水平在 50%。这组数字时刻提醒着中国的经理人，因为，个人执行力差是能力问题，而企业执行力差则是管理问题。而企业的核心管理者便是经理人，所以，这要求经理人提升执行力的计划早日提上日程。

如何培养经理人高效执行力？我们可以从以下几个方面来思考。

第一，高效执行力的前提必须是这个执行是有效的。

什么样的执行力是有效的？能取得效果，且是正面效果的执行力才是有效的，而平时我们重复执行、错误执行，以及中止执行都是无效执行的典型体现。高效执行力必须是有效的执行力，否则再快的速度，再高的质量，方向错误也是枉然。

第二，高效执行力必须是高效率的。

在这个“快鱼吃慢鱼”的时代，企业也不得不在竞争洪流之中加快进程，高效率的执行则成为企业制胜的关键。精简流程，简化模式，缩短操作时间

等各种能提高执行效率的方法与工具被开发并运用。

第三，高效执行力要求低成本执行。

支出比收入更高的事，没有人会去做。同样，执行也需要成本，这个成本体现在员工薪金、企业资源消耗上。一般来说，成本投入与执行质量成正比。然而，高效的执行力则要求企业低成本执行，高收益回报。

第四，高效的执行必须是一步到位的。

确保执行“到位”，已经成为众多管理者最苦恼、也最希望解决的问题。一些有见识的管理者，把“到位”提高到前所未有的重要位置。而高效的执行要一步到位更是难上加难，可这正是执行到位的最高境界。

最后，高效的执行力是一种恒力。

中国企业的执行力提升计划大部分是十分有效的，然而其持续时间却不尽人意。计划实施期间，整个企业就像注射了兴奋剂一般，但时间一结束，企业又回到了原始状态，甚至更为萎靡不振。因此，企业不仅仅要提高执行力，还应当注重保持这种执行水平。

相对于国外，执行力理论引入中国的时间并不长，但并不意味着我们就有足够的理由慢国外企业一拍。尤其是现在中国在国际上的地位越来越显著，经济对世界局势的影响越来越大，中国企业更应当做好准备，提升自身执行力水平，与国际接轨，从而才能更好迎接世界竞争的冲击。





目 录

第一章 经理人高效执行力从认知开始

- 第一节 执行力是经理人的核心能力/2
- 第二节 经理人执行角色定位/7
- 第三节 执行力不合格的经理人必遭淘汰/12
- 第四节 经理人高效执行力源于企业执行力/16

第二章 改善经理人执行通病

- 第一节 计划脱离实际/24
- 第二节 制度朝令夕改/29
- 第三节 监督虎头蛇尾/34
- 第四节 忽视执行文化建设/40
- 第五节 忽视员工心态与思想/44

第三章 选取执行高效手段

- 第一节 目标驱动/52
- 第二节 职责限定/57
- 第三节 有效沟通/62
- 第四节 资源协调/71
- 第五节 合理激励/80

第四章 提高执行效率

- 第一节 简化执行流程/88
- 第二节 开发执行模式/96
- 第三节 优化时间管理/101
- 第四节 运用 PDCA 执行工具/108

第五章 缩减执行成本

- 第一节 把握绩效原则/116
- 第二节 起用合适的人才/123
- 第三节 减少执行内耗/127
- 第三节 把握执行细节/132

第六章 突破执行难关

- 第一节 新官上任面临的执行难题/140
- 第二节 跨区域管理的执行效果/147
- 第三节 突发性事件的执行速度/153
- 第四节 变革中的执行抵制/159

第七章 执行一步到位

- 第一节 解码高端执行期望/166
- 第二节 科学分配任务/174
- 第三节 具体化命令/178
- 第四节 抓住问题关键/182

第八章 高效执行，持久才能制胜

- 第一节 成为执行型领导/190
- 第二节 打造执行型团队/194
- 第三节 提高员工能力和素质/197
- 第四节 提升企业执行力层次/203



经理人高效执行力

第一章 经理人高效执行力从认知开始

在进一步阅读之前，请先思考一下下面的问题：

一个沟通能力强的经理人与一个执行力强的经理人，哪一个更能管理出一个好企业？

经理人在企业的地位何在，作用何在？

请列举出中国企业界（你知道的）执行力不合格的经理人。

经理人执行力是个人执行力吗？

如果上述问题对你有所启示，或者说你有所疑问，这证明你购买这本书是值得的。那么，请继续往下看。



第一节 执行力是经理人的核心能力

一、要当好经理人就要有良好的执行力

无论是从经理人的职责，还是从经理人个人发展需求来看，经理人都被要求具有较强的执行力。执行力不仅仅是说干就干，它是指一个部门（个人），围绕战略（目标），在一定的体系（组织）下面，通过技能（方法），快速、高效将决策转化为结果的能力和手段，它更侧重强调的是整个体系的能力。在整个企业中，经理人起着十分重要的作用，他就像一个火车头，有意识地对企业进行引导，从而使“执行”成为一个企业的核心元素。美国 ABB 公司董事长巴尼维克曾说过：“一位经理人的成功，5% 在战略，95% 在执行。”具有出色的执行力，是成为合格经理人的重要通行证。

1. 执行是经理人的天职

对于公司而言，谁是执行力的主体？一般说来，高层领导是公司的主体，主要考虑做正确的事；而中层经理、基层领导是部门和基层的主体，主要考虑是正确地做事；普通员工是执行的主体，主要是要求高效、高质量的完成既定任务。当然，对于公司而言，不同层面主体对战略实现的影响程度是不一样的，公司基层领导、普通员工 80% 以上执行力是非常强的，中层领导作为连接高层和基层的纽带，能否将高层制订战略迅速的实施，能否根据公司大战略，合理分解制订部门战略，并顺利实现，是整个公司战略能否实现的关键。可以说中层领导的执行力，决定了整个公司执行的强弱，因此执行力是经理人的核心能力。

2. 执行力是经理人的必备素质

现实生活中，不乏这样的现象：尽管经理人提出很多无疑是非常正确的策略，然而企业最终也难逃失败的结局，原因何在？主要是因为策略虽好，





但缺少执行力！市场经济充满竞争，在大多数情况下，企业和其竞争对手间的差别就在于双方的执行能力。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。由此可见，企业要想成功不仅要有好的策略，而且还要有相当的执行力！有关调查表明成功的企业，20%靠策略，60%靠企业各层经理人的执行力。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，更有一些管理学家把2003年定为企业“执行年”。可见，一个好的经理人，必须具备很高的执行力。他必定是实干家或实力派，执行是他的“主戏”。决策出台后，经理人要集中精力进行实施，对所需人、财、物、技术等资源进行合理配置与优化组合，并根据市场变化不断调整决策，还要在管理执行中具备相当强的抗风险能力。

3. 经理人核心竞争力源于执行力

一个具有较强竞争力的经理人，他的执行力往往能够弥补策略的不足，而一个再完美的策略也会断送在没有执行力的经理人手中。领导者在制订策略的时候必然会考虑到执行问题，他们要求好的策略必定要与企业的执行能力匹配。因此，当领导者在下达决策命令时会在众多经理人中寻找一名执行力最为匹配的人才。所以经理人应该认识到：执行是经理人最重要的工作之一，真正优秀的经理人必须脚踏实地，深知自己所处的大环境、认清真正问题所在，然后不畏冲突勇敢面对。

张诚是一名培训师，其培训对象大多是企业中层领导，以经理人为主。作为一名培训师，张诚是优秀的，是这方面的专家。当曾经听过他的课的A企业陈总力邀张诚担任人力资源部经理时，张诚十分欣然地接受了陈总的邀请。

张诚一上任就A企业的人力资源管理现状进行了分析，他发现：A企业本身没有一个系统的管理，经常出现人才招不到、留不住，人员变动频繁等现象。为此，张诚将A企业的人力资源重新梳理了一遍，并提出相应的人力资源变革举措，严格招聘条件，提高入库人才质量。对于现有员工进行最为先进的绩效考核管理，按照能者多劳多得的原则进行管理，这在很大程度上得到了大部分员工的支持。因此，张诚开始在人力资源部试点进行变革。

然而，陈总却反对张诚的绩效考核标准，他认为企业现在正面临资金困

难的局面，最为主要的办法就是缩减成本，因此，陈总正试图进行裁员，并压缩员工工资。张诚几欲与之争论，结果都不欢而散。按张诚的管理理论，只有企业留住了人才才能够发展。但是陈总却是一名白手起家的实在人，他首先想到的便是成本问题，而非人员问题。

三个月过去了，人员变动状况依旧，而且越有严重趋势，张诚部门几个老员工也开始浮躁起来，甚至于找到陈总，明确表态反对张诚的一系列变革措施。这让张诚终于认识到理论与执行的差距，他觉得他个人虽然在培训界是个专家，但在实践操作方面却完全停留在理论上。因此，张诚向陈总提交了辞职信。当陈总问其原因的时候，张诚发自内心地说：“我是一个合格的经理人讲师，但作为一名经理人我的执行效率远远赶不上思想理念，因此我不是一个合格的经理人。”

正如张诚所说，一名合格的经理人应当有着高效的执行力，其管理理念必须与其执行能力相等，这样才能确保领导决策落实到位。

二、经理人应具备的执行力才能

经理人应具备的执行力包括以下几个层面：

1. 什么事情该做，什么事情不该做

该做的事情形式因岗位而不同，但基本原则相同，那就是你必须承担的责任。对你必须承担的责任有益的事情就是该做的事情，反之则不需要做；对你必须承担的责任有重要帮助的事情要优先，反之则可以延后。执行力的第一个核心理念就是：经理人首要的任务都必须清晰地准确地定义自己在组织中必须承担的责任，明确组织对其要求做出的贡献，时刻以此为标准约束和衡量自己的工作成效，并随着组织战略目标的调整与时俱进。这就保证了经理人执行力的成效。

2. 如何去完成该做的事情

有这样一个案例。日本制造的产品品质在全世界有良好的声誉，究其原因，一位日本企业家给出的答案是“日本企业的员工把做好了当做了，很多其他企业的员工往往把做了当做好了。”拥有第二种员工的企业往往人浮于



事，虚耗企业宝贵的资源，即使每天的经营活动轰轰烈烈但很难产生真正的成果。做好是一种结果，做了仅仅是一个过程；结果产生价值，过程产生成本。企业只有靠员工提供的结果得以生存发展。所以经理人执行力塑造的第二个核心理念：经理人应该以提供企业需要的结果为使命，结果是衡量经理人执行力的唯一标准，经理人最强的竞争力就在于养成了完成结果的执行习惯。

3. 清除所有的障碍

在实际的执行过程中，经理人经常会遇到这样或那样的执行障碍。这些障碍包括上级的威压、同事的不协作、下级的不理解等。因此，经理人执行力的第三项内容便是清除这些执行障碍。此外，经理人还应注意清楚自身的执行障碍，结合必须承担的责任和必须提供的结果，将管理思想和理论转化为自身必须具备的行为模式，并建立严格的标准，通过反复地训练和评估形成良好的执行习惯。

4. 形成企业执行的制度和文化

经理人执行力的第四项内容是形成企业执行的制度和文化，这是因为经理人的一个重要职责是促进企业发展，这就依赖于企业执行力的提高。毋庸置疑，执行力是企业发展的动力，每个企业都应该打造自己的执行力。如何打造执行力尤其是打造持续的执行力，是我们亟待解决的问题。而解决这个问题的有效办法就是“法治”，即执行力制度化。

制度分为正式制度和非正式制度，正式制度是指通过某种组织而设计的规章、规则和法则等；非正式制度则包括风俗惯例、伦理道德、信念信仰、管理制度和行为准则等，也就是我们所说的“文化”。

拥有好的执行力文化的企业，员工自觉“执行”的氛围浓厚，平时注重承诺，用心工作，强调结果导向，讲究速度、质量、细节和纪律，因而经理人的策略自然能够得到彻底地贯彻执行。在打造执行力文化的过程中至少包括以下五个方面的含义：经理人要增强执行的主动性；提高员工执行管理制度的自觉性；在制度执行上形成明确的导向；领导者应养成指导员工的习惯，从而不断提高员工的能力和素质；培养沟通的氛围。



三、测评游戏

根据表 1-1 内容，判断自己是否是一名具有高效执行力的经理人。

表 1-1 高效执行力测评表

高效执行力特征	描 述	自我评估
自动自发	所谓自动自发，就是要充分发挥人的主观能动性 with 责任心，在接受命令后应想尽一切办法把工作做好	
注重细节	考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在细节中寻找机会，从而使自己走上成功之路	
诚信负责	一个真正注重诚信的人，在不能履约的时候，必定会慷慨地对自己失信的行为负责，及时地采取必要的措施弥补损失	
分析判断，应变能力	机会是为有准备者提供的，快速应变能力往往并不表现为一时的灵感，更多的是寻觅已久的时机在瞬间出现	
乐于学习，追求新知，追求创新	学习能力、思维能力、创新能力是构成现代人才体系的三大能力，其中，善于学习又是最基本、最重要的第一能力。没有善于学习的能力，其他能力也就不可能存在，因此也就很难去具体执行	
对工作投入	没有对工作的热忱，就无法全身心投入工作，就无法坚持到底，对成功也就少了一份执著；有了对工作的热忱，在执行中就不会斤斤计较得失，不会吝啬付出和奉献，不会缺乏创造力	
有韧性	韧性指具备挫折忍耐力、压力忍受力、自我控制和意志力等；能够在艰苦的、不利的情况下，克服外部和自身的困难，坚持完成任务；在比较巨大的压力下坚持目标和自己的观点	
有团队精神	对经理人而言，真正意义上的成功必然是团队的成功。脱离团队，即使得到了个人的成功，往往也是变味的和苦涩的，长此以往对公司是有害的。因此，经理人的执行力决不是个人的勇往直前，孤军深入，而是带领下属共同前进	
求胜欲强	克制蠢欲的最好办法，就是以积极有益的欲望投入事业的追求。这种欲望越强，情绪就越高，意志就越坚定。强烈的欲望可以使人的能力发挥到极致，为事业的成功献出一切	





第二节 经理人执行角色定位

一、扮演好自己的角色

经理人的高效执行力源于企业执行力，经理人对自身在企业中所处的位置，尤其是在执行中的角色要进行准确地定位。知道应该做什么，不应该做什么，应该如何发挥自己的作用，为企业和自己创造价值。执行角色定位不准或不清晰，就容易造成角色错位、角色越位、角色不到位和角色迷失等现象。轻者产生关系不融洽，经常感到莫名其妙的郁闷和烦恼，工作摩擦多、绩效下降，重者则频繁被淘汰出局或自己频繁跳槽，最终在迷茫的选择中荒废了自己的职业前程。

职业经理人在执行过程中主要扮演着以下的角色：

1. 经理人执行角色一——故事大王

在中国的经理人队伍中，很多人坚定一个观念“少说多做”。但是作为经理人，必须往“多说多做”甚至“多说少做”的方向努力。说，对于经理人来说，是一种技能。一个经理人，在执行的过程中，当他往故事大王的角色方向努力的时候，也是在往高效执行的方向努力。很多经理人也很会说，但是却没有达到好的效果，甚至让员工极度反感，其中一个重要原因就是缺乏说的技巧，这种人不是故事大王，而是啰嗦大王。

2. 经理人执行角色二——弥勒佛

弥勒佛的精神境界是每一个中国人的向往，他那“大腹能容容天下难容之事，开口便笑笑天下可笑之人”的作风，应该成为现代企业经理人的学习榜样。经理人们在执行的过程中学习弥勒佛的乐观和大气，不愁不能成就一番事业。

3. 经理人执行角色三——千手观音

西游记中，观音是西天取经的“分管领导”，虽然观音出场的时候并不多，但是我们能够深刻地感受到观音的分管能力。观音对取经团队人员的选择

择与安排上可谓深谋远虑。观音善于沟通协调，懂得做思想工作。职场上，经理人为做好执行工作，提高执行效率，也要把自己定位在“千手观音”的角色上，深谋远虑、善于沟通协调。

4. 经理人执行角色四——教练员

教练员，顾名思义就是教别人练。经理人在执行过程中，工作内容和教练一样，是安排下属做，经理人是场外指导的角色，并不需要什么都帮下属做，而是要对新员工进行传帮带，对老员工进行工作指导与技能训练。教练员式经理人，主要有三大职责：其一，指导帮助下属成长。包括方向指导、策略指导、疑难杂症指导、业务指导、日常管理的指导等等。特别是要善于在实行管理的过程中，发现问题，指导下属分析问题和解决问题。其二，培训，传授知识。包括企业文化与品牌文化培训，营销与管理知识培训，行业与产品知识培训，营销技能技巧培训，职业生涯规划与励志培训等等。其三，陪练。由下属来唱主角，经理人只是旁观，在旁观的过程中发现问题。

5. 经理人执行角色五——激励大师

马斯洛需求层次理论告诉我们，人的需求包含五个由低到高的不同层次：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要以及自我实现的需要。作为经理人应该明白员工也同样存在着这些需求，不同岗位不同层次的员工有着不同需求，作为经理人的任务就是通过激励手段的运用，满足员工不同层次的需要，从而调动员工的积极性，挖掘员工的潜能，释放员工的激情。

2001年的经济衰退使得某家高科技公司受创颇重，营业额下滑20%。企业执行长亲自检视旗下某个重要事业部经过修正的运营计划，首先他赞扬事业部降低成本结构的绩效，但随后又指出他们尚未达到应有的投资回报率目标。接下来他提供了一个值得一试的解决方案——建议事业部和供货商共同研究拟定提高存货周转率的方法，以期获得实质成效。“你认为你该怎么做？”他询问采购经理，这位经理回答，如果有工程师从旁协助，应当能大幅度提高绩效。“我需要20位工程师。”采购经理加上一句。

执行长转向掌管工程部门的负责人，问他是否能拨出工程师来协助这个计划。负责人迟疑了半分钟之后，说：“工程师不会愿意替采购部门做事。”执行长注视工程部门的负责人良久，最后开口道：“我确信下周一你会派20位工程师到采购部门。”说完，又对采购经理说：“我给你需要的资源，大家来共同推动这项重要工作的进度。”





在这个案例中，执行人首先肯定了事业部降低成本结构的绩效，给员工适时的激励，但在解决问题的过程中，他并没有把解决之道说出来，而是引导部门负责人提出方案，最后他肯定方案并提供资源，整个执行过程充当的是教练员的角色。多说少做，看到全局，很好的进行了执行角色定位。

二、经理人的管理艺术

经理人应怎么做，才能准确进行执行角色定位，做到不必事必躬亲，却能产生高效的执行力。以下所列的五大重要行为，帮助经理人成为集故事大王、弥勒佛、千手观音、教练员和激励大师于一身的管理者。

1. 了解企业和下属

经理人必须学会全心全意地融入自己所在的企业，必须深入了解公司的真实情况和下属心理，并通过这种方式有效建立作为一个经理人应有的权威性；可以经常为一些尖锐的问题和下属讨论。通过深入实际，经理人可以和下属建立更为亲密的关系，这利于经理人执行工作的开展和执行角色的准确定位。

2. 坚持以事实为基础

经理人必须坚持实事求是，同时确保组织中在进行任何谈话的时候，都把实事求是作为基准。坚持实事求是意味着经理人必须用一种客观的态度来对待自己的工作和自身在企业中的执行角色。

3. 跟进

严谨地进行后续跟进，以确保负责计划的人员能依照原定进度完成当初承诺的目标，并找出缺乏纪律或理念而导致的与行动不匹配的问题，同时清理各项具体细节，让组织各运转单位的步伐协调。如果遇到外在环境变化，完善的后续跟进可以使计划灵活变化。

4. 对执行者进行奖励

经理人要做到奖罚分明并把这一精神传达到整个公司当中，否则人们就没有动力为公司做出更大的贡献。

5. 了解你自己

经理人需要真正了解自己的个性品质和信仰。经理人的领导能力来源于一个人的个性品质，而不是通过外部的学习能够获得的。只有真正了解了自身的优势与劣势才能更好从自身的实际出发，准确进行角色定位。

三、测评游戏

对比表 1-2，看看您是否也遭遇过以下执行角色定位不准的现象，在相应的选项“是”或“否”处打“√”。如果选择的是“是”请写下改进的方法。

表 1-2 执行角色不准测评

执行角色定位不准		表 现	选 项	
角 色 错 位	民意代表	当上司的想法与“民意”不一致的，“勇敢地”站了出来，以代表“民意”、代表“群众”自居，要和上司“抗争”。认为自己是员工利益的“化身”，而老板是“恶人”	是 ☐	否 ☐
	领主	在某个公司或某个部门待得时间一长，有一种错觉：这“一亩三分地”是自己的了，自己说了算，想干什么就干什么	是 ☐	否 ☐
	向上错位	对上司的决定，对公司的安排，整天评头论足，认为对就执行，认为不对就不执行，把自己当成了评判上司对错的“法官”	是 ☐	否 ☐
	自然人	常常把自己错位成与下属一样的“自然人”，整天抱怨，私下说公司或老板的坏话，在公司以关系远近疏亲来处理工作关系	是 ☐	否 ☐
	向下错位	只抓业务（技术），不抓管理，或者只懂业务（技术），不懂管理。对谁都不放心，吹毛求疵，许多事情都要亲历亲为，大包大揽、大事小事一起抓，不相信人，对下属干涉过多，使下属无法干活。	是 ☐	否 ☐
	官	高高在上，以势压人，谁如果不听话，就是冒犯了他的“官威”，对其打击报复、“穿小鞋”；“讲级别（头衔）、讲待遇、讲威风”，遇事打官腔，效率低下还自我感觉良好	是 ☐	否 ☐
角色模糊	老好人	耳根软、心肠软、手软，谁都不想得罪，不敢坚持原则，好坏不分，是非不明，不敢直面不良行为、坏风气	是 ☐	否 ☐

