

一个高效、优秀的企业一定是一个执行力强的企业。

企业领导的案头集 优秀员工的必读书

执行 胜过一切

强化执行才是硬道理

职场励志经典读物 优秀员工必备手册

一本适用于大中小企业、机关团体、人手一册的优秀管理学经典范本。

志刚◎编著

Zhixing Shengguo Yiqie

中国华侨出版社

优秀员工
必读手册

一个高效、优秀的企业一定是一个执行力强的企业。

企业领导的案头集 优秀员工的必读书

执行 胜过一切

强化执行才是硬道理

职场励志经典读物 优秀员工必备手册

一本适用于大中小企业、机关团体、人手一册的优秀管理学经典范本。

志刚◎编著

Zhixing Shengguo Yiqie



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行胜过一切 / 志刚编著. —北京: 中国华侨出版社,
2009. 10

ISBN 978-7-5113-0108-6

I. 执… II. 志… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第178880号

●执行胜过一切

著 者 / 志 刚

责任编辑 / 文 蕾

装帧设计 / 添翼图文设计室

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 开 印张 / 10.75 字数 150 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

印 数 / 4000 册

书 号 / ISBN 978-7-5113-0108-6

定 价 / 20.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010)64443056 64443979

发行部: (010)64443051 传真: (010)64439708

网址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



前言

美国《商业周刊》曾经对国际知名企业的领导人，以及在其他领域中有卓越成就的人，做了一次深入的调查和分析，结果显示：最具成功潜力的人，不外乎崇尚行动，具有超强执行力的人。

成功靠的不是任何浑水摸鱼、偷奸耍滑的“伎俩”，也不是坑蒙拐骗、作奸犯科的“权术”，而是靠在计划与目标之间强有力的执行。

什么是执行？执行是计划与成功之间关键性的一环，它不是简单的战术，而是一整套提出问题、分析问题、采取行动的系統流程。企业要想成功，需要战略更需要执行，许多企业的失败不是因为沒有好的战略，而是缺乏切实有效的执行。所以，现代企业竞争的关键所在就是执行，如果企业能够高效执行，那么就会在激烈的竞争中领先。

一项调查表明：成功的企业，20%靠战略，60%靠企业各级管理者的执行力，其余是运气等因素。“执行”是所有的管理者



执行胜过一切

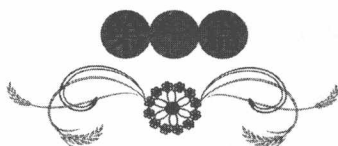
都无法回避的一个问题——包括跨国企业、政府机关的领导，民营企业、个体企业的领导，甚至某个角落的小杂货店的店主。现在许多企业都已经认识到了“执行”的重要性，并纷纷采取行动来提高企业或个人的执行力，这本书也正是围绕了这一主题——高效执行。

本书在阐述“高效执行”时，运用五个部分，从影响执行力的多个方面，如观念、方法、考核与奖惩、人才的选拔和运用等，来告诉人们怎样执行更到位，这样做到“方方面面圆满”。这是执行到位的最高境界，这意味着执行无懈可击，并且没有任何“副作用”。只有执行才能让人们得到“面包”和“牛奶”。

想到不如做到，心动不如行动，只懂得道理，只学方法是不能有结果的，希望广大读者在读完这本书后，能够真正的行动起来，坚持执行、执行、再执行！



目 录



执行的魅力——企业腾飞靠执行

1. 商界领袖谈执行力 /003

杰克·韦尔奇：执行力是消灭妨碍执行的官僚文化 /003

柳传志：执行力就是任用会执行的人 /005

张瑞敏：执行力就是把简单的事做好 /007

2. 执行可以改变命运 /009

不拖延者才会成功 /010

自信者才敢于行动 /013

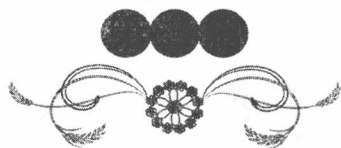
3. 让执行走进日常的生活 /016



执行胜过一切

拾起行动这块金子 /017

路漫漫，我们上下求索 /020



激发执行力——燃烧执行的欲望

1. 点燃工作激情 /025

忘记自己的缺点 /025

别人能做到，我也能行 /028

狠抓机遇，激情“演绎” /029

2. 建立激励制度 /033

激励制能挖掘员工潜力 /034

激励制最有效的几种方式 /038

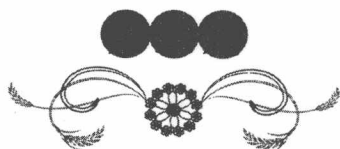
赏罚分明，激励才有效 /042

3. 满足欲求，找到动力 /045

以极大的热情投入工作 /046

尽职尽责，爱岗敬业 /050

让想法在现实中产生价值 /052



促进执行力——常抓不懈，监督执行

1. 建设企业文化 /057

培育组织的执行力文化 /057

不要陷入执行力文化建设的误区 /061

共同的价值观铸就良好的执行力文化 /064

2. 挖掘员工能力 /067

培训员工 /068

给员工施压 /071

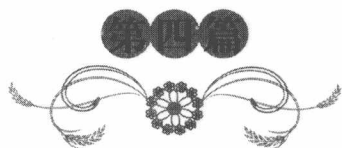
把知识转变成能力 /074

3. 展现自己的最大价值 /079

做自己最拿手的 /080

借助他人完成事业 /082

鼓励员工“跳槽”以提升价值 /085



确保执行力——切实执行，拒绝借口

1. 克服执行中的问题 /091

摒弃借口、抱怨 /092

磨炼勤奋精神 /095

切忌浑水摸鱼 /098

2. 培养理性的应变力 /101

服从也是一种适应能力 /103

大胆抓住机遇 /105

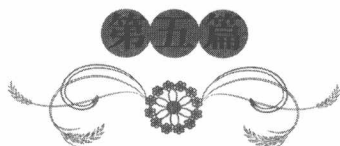
成绩从行动中来 /109

3. 专注、谨慎最可靠 /113

每天多做一点 /114

专注于细节 /117

谨慎地制定计划 /120



强化执行力——高效执行，力求完美

1. 领导要加强管理能力 /125

令行禁止，莫把制度当摆设 /125

惩前毖后，给人改正的机会 /128

学会授权，提拔有能力的人 /132

2. 注重团队建设 /135

培养团队精神 /135

成功的企业必然有强大的凝聚力 /137

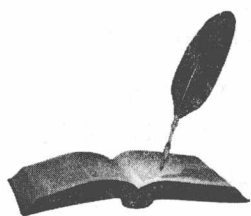
做一名有团队意识的员工 /142

3. 执行必备的三种意识 /147

危机意识 /148

责任意识 /151

创新意识 /154



第一篇

执行的魅力

——企业腾飞靠执行



也许有人并不懂得执行的真正含义，他会问：到底什么是“执行”？执行在《现代汉语词典》里的解释为：实施；实行（政策、法律、计划、命令、判决中规定的事项），严格执行这些任务。其实执行如果放在商业中就非常容易理解，简单地讲也就是“按质按量完成自己的工作和任务”。

之所以说执行有魅力，是因为“执行力是企业腾飞的一个必要条件，企业的成功离不开好的执行力，当企业的战略方向已经或基本确定，这时候执行力就变得最为关键。”

曾经，有资深管理专家说：“企业的成功与否，20%靠企业高层的策略决定，80%则是靠企业各层管理者的具体执行力。”如果企业决策正确，那么执行就是一切，执行的魅力就在于此。所以，一个想有所成就的商海中人，应该了解执行的魅力，并且努力成为一个有执行力的人。



1. 商界领袖谈执行力

联想集团总裁柳传志先生成功法则：“积极地选拔合适的人到恰当的岗位上，还要锻炼员工队伍的执行能力”；GE总裁杰克·韦尔奇先生成功法则：“通用最痛恨官僚主义，我们杜绝将资源浪费在行政体系上的做法，摒弃所有仅有美丽外壳的计划与预算”；海尔集团总裁张瑞敏成功法则：“一个企业的成功，必须要有把简单事做好的能力。”

这三位商界巨擘的成功法则中，都提到隐含了执行的因素，这表明企业发展不能缺少执行，执行就是决策之后的一切。

杰克·韦尔奇：

执行力是消灭妨碍执行的官僚文化

回首历史，在一百多年前，当纽约证券交易所开盘时，选取了十几家当时最大的公司作为道琼斯指数股，而在百年之后的今天，当时的十几家公司只有GE还依旧是道琼斯指数股。很多人非常好奇，都想问为什么？什么原因使得GE能基业长青？什么灵丹妙药能使企业持续成功？其实，原因有很多。原GE公司CEO杰



执行胜过一切

克·韦尔奇先生认为最重要的原因就是执行，企业卓越的执行力在其中扮演了举足轻重的角色。

杰克·韦尔奇先生就是GE执行的最有力的推动者之一。他是从GE最基层的一个实验车间的化学工程师一步步脱颖而出的，经过十几年坚持不懈的奋斗和认认真真的执行，他最终登上了GE最高层的权力宝座。

他以强硬作风、追求卓越的理念，矢志打破GE的官僚主义，推动GE业务重组，构筑核心、技术、服务三大战略，完成通用电气公司整改。创立了独特的与官僚作风格格不入的“杰克式”激情，正是这种充满活力的激情，加强了他的执行能力，为他出任CEO后做出的一切改革做了铺垫。

曾经，《美国商业周刊》专文介绍GE公司首席执行官杰克·韦尔奇先生，文中引用密歇根大学管理学院一位教授的话：

“20世纪有两个伟大的企业领导人，一个是‘通用’的斯隆，另一个则是杰克·韦尔奇。但这两个人比起来，杰克·韦尔奇又略胜一筹。因为杰克·韦尔奇为21世纪的经理人树立了一个高效执行的榜样。”

韦尔奇重视底线和结果是有名的，当年他新官上任三把火，公开宣称凡是不能在市场维持前两名的实业，都会面临被卖或被裁撤的命运。很多GE的员工抱怨韦尔奇的要求太严。无论在生产上打破多少记录，韦尔奇总嫌不够。员工就像柠檬，被韦尔奇把汁都挤干了。很多年前，有一位GE的中层主管在杰克·韦尔奇面前第一次主持简报，由于太紧张，两腿发起抖来。这位经理也坦白地告诉杰克·韦尔奇：“我太太跟我说，如果这次简报砸了锅，你就不要回来算了。”在回程的飞机上，韦尔奇叫人送一



瓶高级的香槟和一打红玫瑰给这位经理的太太。韦尔奇的便条写道：“你先生的简报非常成功，我们非常抱歉害得他在最近几星期忙得一塌糊涂。”

这就是杰克·韦尔奇先生对于执行的重视程度。他要让企业内的任何员工把任何一项工作都做到位。他认为：一个公司的效率不在它的大楼，也不在它的人员，更不在它的会议，而在它的贯彻力度，也就是具体的执行能力。

他历经旧体制的层层曲折，深知哪里是最阴暗的深处，哪里有无所事事的敷衍，哪里是最殷切的盼望，所以，他能够做到“刀斧所到之处，必斩而后快，且绝不手软。”为此，杰克·韦尔奇曾有“中子弹杰克”、“美国最强硬的老板”之称。

柳传志：

执行力就是任用会执行的人

联想集团董事长柳传志先生，他所受到的军事教育，同他家族史上令人称道的强大执行力是一脉相承的。所以，柳传志先生带领的企业同样具有强大的执行力。这从联想集团每年都举办的全国市场活动中就可以看出。

着重提出联想集团的市场活动，是因为它每次市场活动都是几百个城市同时举行，足见其巨大的运作和控制能力。这种以高效运作体系为基础的执行力，成了联想手中一件利器，它用这件利器在PC（个人电脑）市场上杀出一条血路，夺得并保持了多年的霸主地位。



执行胜过一切

在柳传志先生看来，一个企业有无执行力，关键看有没有选对人。执行力就是选择会执行的人，在一个适当的岗位上任用他。这个执行的人，就是能够贯彻领导决策、及时有效地解决问题的人。从某种意义上说，选对人意味着企业领导者成功了一大半。因此，在联想曾面对执行的流失的一段时期，柳传志选了一名具有强大执行力的“得力大将”——杨元庆。

1996年，杨元庆先生领导的联想PC在市场份额上占据了中国第一位，一举打破了国内个人电脑市场多年以来被国外品牌霸居第一的局面，树立了中国品牌个人电脑主导中国市场的信心和决心。

在他接任微机事业部后，便对其进行了一系列的改革。生产和销售是一个公司的两大重要环节，它们直接关系到公司的利润。在生产这一环节，他以市场的购买力作为参考，市场上需要多少，他就生产多少。这样，产品不会超量生产，公司的资金也不会被捆绑在积压产品上，在紧急状况下可以调出来作为周转资金。

这种计划生产的好处就在于不会因供需关系的严重失衡而给公司造成不利的影响。在销售这一环节，杨元庆同样做了大幅度的调整：销售方式上，一改以往的直销方式，到全国各地找代理商；人员变动上，他刚上任就大刀阔斧，精简机构，把原来的几百人锐减到一百多人，销售部的裁员更是厉害，由一百多人一下子减到十几人；产品价格不断调整，进行了四次大幅度降价。

在进行各方面改革的同时，杨元庆承受了巨大的压力，任何一种新事物的发展乃至繁荣都需要一个相当长的过程，杨元庆没有退缩，没有向困难低头，他身体力行，以身作则，不辞辛苦，



和业务代表一起踏遍了全国各地，去和代理商商谈。

当时，中国的IT界糟糕透顶，代理商更倾向于代理外国产品，在他们眼中，中国的产品从哪个方面看都存在或多或少的问题，和国外产品不能比。这无疑又是一个不小的困难，可杨元庆不言放弃，经过努力，联想在全国成功地建立了一个销售网络，这对联想以后的发展至关重要，同时，精简后的联想工作人员经过艰苦环境的考验和磨炼，业务能力大大提高，成为一支更为强大、更有生命力的队伍。

杨元庆领导着微机事业部的员工就这样坚持落实、执行，等待着他们的是喜悦，是回报。联想电脑的市场份额在两年之内出现了一次大飞跃，到1996年，联想电脑红遍中国。

2001年，联想正式分拆为联想集团和神州数码集团，杨元庆成了联想集团的掌门人。上任后一年，他为联想足足挣了“10亿港元纯利”，这个惊人的数字充分说明了杨元庆的执行力足够强大，他有资格有能力胜任这个职位；也说明了柳传志没有看错人。

柳传志先生选择的执行者是真正的执行高手，不仅能够贯彻他的主张，还能够灵活地去执行，结果成绩惊人。这不仅证明了杨元庆的能力，更证明了柳传志先生是掌控局势的一个高手。

张瑞敏：

执行力就是把简单的事做好

海尔集团张瑞敏经常这样说：“什么叫不简单，把简单的事