



中国企业的执行问题，只能由中国管理者自己解决

EXCELLENT

# 卓越 执行

中国企业如何提升执行力

彭志强 刘燕 王湘云◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

EXCELLENT

# 卓越 执行

中国企业如何提升执行力

彭志强 刘燕 王湘云◎著

EXECUTION



机械工业出版社  
China Machine Press

本书深刻剖析了中国企业、中国经理和员工缺乏执行力的根源，全面论述了组织的执行体系。书中着重系统地分析组织执行力，而不是个人执行力。从执行是什么、执行力缺失的原因到构建一个执行体系、再次强化执行力的方法，为中国本土管理者提供了一个可以执行的执行体系。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

卓越执行：中国企业如何提升执行力 / 彭志强等著. —北京：机械工业出版社，2005.7

ISBN 7-111-16807-0

I. 卓… II. 彭… 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070422号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：颜诚若 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年7月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 14.75印张

定 价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

---

2003年，拉里·博西迪与拉姆·查兰的《执行》中文版面世。

它带来了“执行”这个广受关注的话题，告诉我们“执行”是如此的重要，也使我们第一次意识到企业的“执行”是一种问题，一种系统。

两年飞逝而去，“执行”在中国仍然喧嚣一片，热潮未退，并且引发了更多的思考和研究……

中国企业的管理层在实践探索中给出了自己的答案——

《卓越执行》带来了中国企业有效提升组织执行力的实用、系统的方法；

《卓越执行》为中国企业量身定做，充分保障执行到位。

---

## 彭志强

清华紫光股份有限公司副总裁，担任紫光咨询、易观国际等多家知名咨询公司特邀顾问专家



## 刘燕

清华紫光股份有限公司分销管理中心总经理



## 王湘云

清华紫光股份有限公司咨询服务事业部总经理

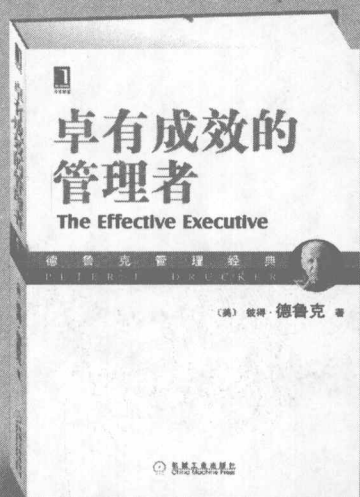


ISBN 7-111-11201-6

定价：29.80元

封面设计·陈子平

# 读华章 读经管大师



ISBN: 7-111-16517-9

定价: 28.00元

## 《卓有成效的管理者》

一个重视贡献，为成果负责的人，不管他职位多卑微，他仍属于“高层管理者”之列。

管理，就必须卓有成效。

卓有成效是可以学会的！

如此——一群平凡的人，就做出不平凡的事。

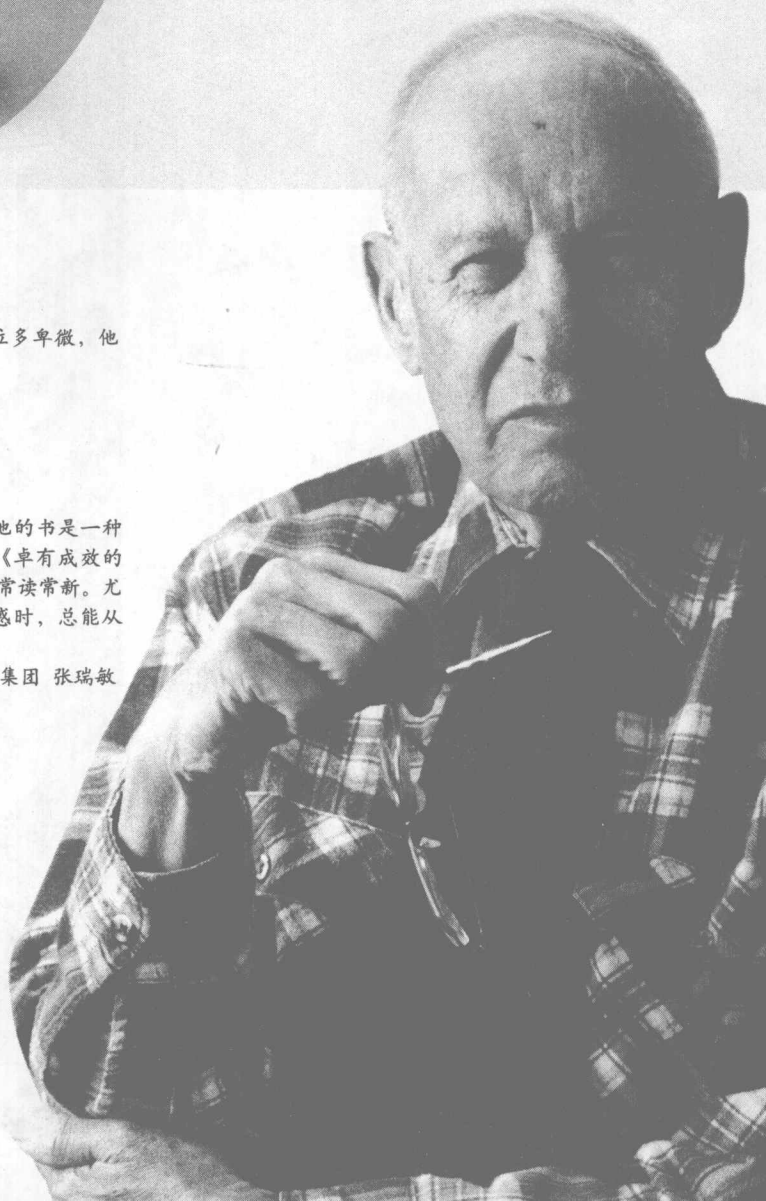
我也成了德鲁克迷，到处搜集他的著作。读他的书是一种享受，因为常常使人有茅塞顿开之感。这本《卓有成效的管理者》我更是爱不释手，不知读了多少遍，常读常新。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示。

——海尔集团 张瑞敏

现代管理大师彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)  
对世人贡献卓越，影响深远，  
被尊为“大师中的大师”、“现代管理之父”。

“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”

——《哈佛商业评论》



现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，  
将有机会参加读者俱乐部活动！

1 本书购买地点？

新华书店 普通书店 书亭（摊） 网上书店 赠阅 其他

2 您通过何种渠道最早了解本书？

偶然场合 经人介绍 书店广告 报刊 电视

3 您手上的《卓越执行》大致传阅人数为：

1-2个人 3-5人 5-10人 10人以上

4 您愿意向别人推荐本书吗？

非常愿意 如有机会，愿意 没考虑过 不值得推荐

5 您对本书的整体评价

内 容	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 较好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 很差
封面设计	<input type="checkbox"/> 非常出色	<input type="checkbox"/> 平凡普通	<input type="checkbox"/> 毫不起眼		
编 排	<input type="checkbox"/> 利于阅读	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差		
印 刷	<input type="checkbox"/> 质量好	<input type="checkbox"/> 质量一般	<input type="checkbox"/> 质量较差		

6 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？

专业培训 专业会议 期刊 书籍 电视 广播 业内朋友

7 如果通过网络或传真给您提供与本书相关的其他作品出版信息，你是否愿意接受？

愿意 不愿意

8 您认为您所在组织最迫切的执行问题是



9 您是否愿意就此问题与其他读者进行网上讨论或参加专题研讨会？

愿意 不愿意

读华章俱乐部反馈卡



## 读华章俱乐部反馈卡

2005年8月1日-2006年4月30日期间 读者回复有奖，每月都设奖项!

每月20位幸运读者，可免费获赠：  
机械工业出版社华章分社出版的有声书  
《企业中的羊性》一本。

每月2位获奖读者，可免费参加：  
清华紫光管理培训中心提供的经典管理课程  
《卓越执行》讲座（课时2天，价值3600元）

欢迎登陆 [www.hzbook.com](http://www.hzbook.com) [www.th-training.org.cn](http://www.th-training.org.cn) 了解更多信息。

以上网站每月公布获奖信息  
您可在网站上进行反馈卡登记  
也可将此表填好后直接回复传真到：

010-68311602

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓名：\_\_\_\_\_ 先生 女士 出生年月：\_\_\_\_\_ 学历：\_\_\_\_\_

工作单位：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

联系电话：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

E-mail：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_

邮编：\_\_\_\_\_





## 推荐序

凡是拥有权力的地方就要有管理，因为管理可以使权力的行使科学化、有序化，防止权力过分集中形成的专制化和腐败化。

凡是有组织的地方就要有管理，法人作为一个组织必然要有其意思机构和执行机构，每一种经济组织都要有与其相适应的管理模式和执行机构。

凡是有团体权利的地方就要有管理，因为权利是利益的表现，而只有有效的管理才能使利益和权利得到有效的保障和发展。

企业管理既是经济学的课题，又是法学的课题，从某种意义上说，它的经济学内涵要大于法学的内涵。在这个领域，经济学与法学的结盟尤为重要。经济学和法学的结盟可以有两种形式。一种是经济学家与法学家共同研究现今中国政治、经济、社会和法治发展中的热点问题及企业发展问题，如吴敬琏教授与我共同创立的法律经济研究所那样。另一种是倡导学科渗透或跨学科培养人才：经济学的人才研究法律问题，参与法治实践活动；法学的人才研究经济问题，参与经济实务活动。

案头的这本书叫《卓越执行》，作者之一彭志强是国内上市公司的副总裁，这本书凝聚了他这些年来在企业管理中的经验，并将之提升为他的理念与心得。现今市场上有关企业管理的书很多，彭志强也并不是最有名气、最成功的企业高层管理者，但是颇有意味的是，他是我所在的中国政法大学的学士、硕士毕业生。在国内，一个法学专业的人获得企

业高层管理者的职务并写出企业管理的理念和心得，不能说是绝无仅有，但也属于极为罕见的。

为法律专业的人所著的法律专业书籍写序，对我说来，已经记不清有多少次了，而为法律专业的人所著的企业管理书籍写序，这还是第一次。我真诚希望有更多的法律专业人才投入到企业的高级管理层行列，希望他们在这一行列中做出突出贡献，希望他们能将其成就出版成书。这样，法学和经济学的结盟会结出更丰硕的果实，是为序。

江 平

中国政法大学教授

2005年5月25日



# 序

执行，谁都能说上几句，但似乎又都说不出什么与众不同的东西。这既像写汉字，越简单的字越难写，又像金庸的武侠小说中所讲的，越简单的武功招数越体现功力。办企业也是异曲同工，像执行这样看似简单的事情，可能天天都挂在嘴上，实则做起来很困难，真正能做好的并不多。更有趣的是，每个人对“执行”内涵的感知并不一样，理解上存在或多或少的差异，而且这种差异是隐性的。因此，写这样一本书其实是件相当有挑战性的事情。

既然出书，当然希望能够大卖，希望对更多的人、更多的组织有帮助，否则就没必要出书了，但不能因此而故弄玄虚。“语不惊人死不休”只能是才华的表现，不能成为目的、噱头，否则就走样了。因此，希望大家读完这本书后，觉得它是本“理性而不晦涩的有用之书”。它既不是一本作者自我满足的书，也不是一部满足休闲爱好的小资作品，只有想做事、能做事的读者，才可能喜欢这本理论与实践深刻结合的书。总之，希望写一本“有用”的书！“入乎其内，出乎其外”是我们的另一个希望，不过，真正要做到“深入浅出”极不容易，要么是“深入却出不来”，要么是“浅出却未必深入”，努力而为吧。虽然读这本书不至于觉得太累、太晦涩，但也不可能像看漫画一样轻松（毕竟管理是一个科学多于艺术的东西）。如果你觉得有启发、有触动，最重要的是看完后能做些事情，能改变些什么，那么本书就有意义了。

与任何管理方面的事物一样，执行的相关思考必须基于中国现阶段的社会背景和国民文化特点，同时应该充分借鉴、吸收国际上的管理学成果。两者缺一不可，是互动的关系，协调一致当然最好，如有差异，则或者我们自身进行一些改变，或者改变国际管理学的适用度，这是现阶段中国式执行思想的现实选择。融合国际管理学成果与中国文化特色是本书的立足点，也是特色之一，我们着眼于前沿、先进的理论思想，也深深扎根于这片发展中的热土，只有这样，才能提出在中国真正可执行的理念与方法。

到底是战略重要，还是执行重要？为了吸引眼球而对这样的命题妄下论断是危险的。不同的国度、不同的组织在不同的发展阶段下，答案都是不一样的，这也就是我们所说的“语境”，我们需要确定环境与范围。一个错误的战略注定是个悲剧，但事实表明，多数企业的失败并非是因为战略的错误。而对于成功的企业，我们容易把它归结为成功的战略、伟大的CEO，但如果透过现象看本质，其实更多的是执行的成功，是经年的积累，例如麦当劳、海尔等众多优秀企业的成功，与其说是战略的成功，不如说是执行的成功。在今日中国这样一个地大物博、人口众多的发展中大国的发展阶段，市场经济刚刚起步，商业机会比比皆是，因此，现阶段对于中国、对于中国多数的企业与组织来说，战略自然是重要的，只是相比而言，执行更为重要而已。正所谓“条条大路通罗马”，关键看你是否有本事走到目的地。金庸笔下的武林世界，门派不是最重要的，只要能把武功练到最高境界，武当、少林都能当上武林盟主。

提升执行力本身就是极难执行的。提升执行力不能停留在意愿上、口头上，否则永远可望而不可求！执行源起于意识，落脚于科学，坚强的意志力是基础，最终构建出强大的执行力文化。缺乏意识是执行不力的病因之一，但是，我们需要深刻清醒地认识到，执行更是一种科学体系、一个系统工程，它是管理科学中一颗璀璨的明珠；执行更是一种文化，最终它应成为组织中每个人的潜意识、本能、习惯，甚至是一种信仰，不这么做就觉得不舒服或者在组织中就无法立足。而后两个方面，即使在今天执行的话题如此热门的背景下，也是中国企业、组织一直忽

视的，而这恰恰是提升组织执行力的核心，因此，执行体系将是本书的重点。不依靠科学的体系、方法、工具，不将执行作为组织文化的内核，组织便不可能具备强执行力，执行力也不可能成为组织的竞争优势！

关于细节的书籍这几年卖得非常火爆，这是一个很有意思的现象。中国人在企业经营中，尤其在国有企业、政府机构的公务行为中，似乎很不注意细节、很马虎。但是在生活中却非常关注细节。相反，西方人很幽默、很随意，但那是在生活中。而在工作中，尤其在谈判中，西方人却非常严肃、非常认真。两相反差，国民性格很难说谁好谁坏，但彰显的却是“职业素养”的巨大差距，这是导致执行力巨大差距的重要原因之一。

执行力是一种竞争力，对个人如此，对企业、对任何一个组织（包括政府部门等非营利组织等等）乃至对一个国家来讲，都是如此。它是走向成功的必备能力之一，更是一种思维方式、行为习惯和人生态度。管理大师德鲁克说过：“无论你是管理一家软件公司、一家银行、一家医院，还是童子军组织，其间的差异大约只占你工作的10%。这10%是由组织的特殊使命、特殊文化、特殊历史和特殊语汇所决定的。而其他绝大部分工作是相同的，是可以互相交换的。”因此，这本书不仅适用于企业界人士，也同样适用于那些为了取得成功而正在努力的各行各业的人！

我时常喜欢用体育比赛来思考和理解经营管理问题。2004年夏天，没有一名超级球星的希腊足球队，凭借着不打折扣、百分百地执行雷哈格尔主教练的战术安排，连续击败多支世界顶级强队，一举夺得2004年欧洲杯冠军，为世界所瞩目，这无疑是强执行力的成功案例之一。同样，希腊人赶回了已经失去的工期，克服了无数的困难，在恐怖主义阴云的笼罩下给全世界带来了一届令人尊敬的奥运盛典，为百年奥运开启了新的篇章，这里面的点点滴滴也都浸透着执行力的卓越成就。小到一支足球队的管理，大到一届奥运盛典的管理，它其实与企业管理、政府机构管理异曲同工，执行力处处闪现着成功的光辉。4000万希腊人做到了，

13亿中国人呢？中国要走向崛起，中国企业要迈向成功，政府等组织要赢得尊敬，执行既是不可逾越的关口，也是飞行的推进器，可谓成也执行，败也执行。

克雷纳在《管理百年》中讲道：“管理只有恒久的问题，没有终结的答案。”我非常喜欢这句话。有组织就有管理，有目标就有执行，执行问题将一直是每个组织的热门话题，而观点、工具将与时俱进。与此同时，中国企业将真正走向世界、走向成熟，赢得尊敬、赢得未来。

彭志强

Excellence  
Execution

# 目 录

推荐序 / 江平 (中国政法大学)

序

第一章 执行与战略 .....	1
第一节 执行是什么 .....	2
一、顶尖企业的执行观 .....	3
二、失败执行的警示 .....	4
三、什么是执行 .....	6
四、执行的洞见——意识、科学、意志、文化 .....	8
五、执行力的一种感性解读——快、准、狠 .....	11
第二节 没有失败的战略目标，只有失败的战略执行 .....	13
一、战略规划与执行的匹配是制胜要义 .....	14
二、执行力难以模仿 .....	16
第三节 战略规划与执行 .....	17
一、战略规划与执行的匹配 .....	17
二、今日中国，执行更重要 .....	21

<b>第二章 中国企业缺乏执行力的深层原因</b> .....	25
<b>第一节 中国传统文化对组织执行力的影响</b> .....	26
一、儒家思想缺乏可执行性 .....	27
二、“人治”文化对执行的负面影响 .....	31
三、如何看待“面子文化” .....	33
四、自我扬弃，重拾自信 .....	37
<b>第二节 中国企业面临的现实环境</b> .....	38
一、长期计划经济对中国组织执行力的深远影响 .....	38
二、转型时期的浮躁心态 .....	41
三、“家企不分”影响企业执行力 .....	46
<b>第三节 中国企业缺乏科学的执行体系</b> .....	48
一、重视个人执行力而忽视组织执行力 .....	48
二、中国企业的基础管理极为薄弱 .....	51
<b>第四节 中国现阶段职业人才严重匮乏</b> .....	54
一、什么是职业人才 .....	55
二、中国现阶段职业人才严重匮乏的原因 .....	55
<b>第五节 执行角色缺失与弱执行力文化</b> .....	61
一、执行角色缺失 .....	61
二、缺乏强执行力文化 .....	68
<b>附录 各层经理和员工执行力评价表</b> .....	70
<b>第三章 企业的执行体系</b> .....	77
<b>第一节 架构执行体系</b> .....	79
一、企业执行力的核心是企业的执行体系 .....	79
二、企业执行体系设计的逻辑精神 .....	82
<b>第二节 建立目标体系</b> .....	84
一、战略目标看得见 .....	85
二、战略目标看得懂 .....	92



三、战略目标量化 .....	94
<b>第三节 建立整合的行为体系</b> .....	98
一、流程体系 .....	101
二、组织结构 .....	114
三、知识管理体系 .....	118
四、信息系统 .....	127
<b>第四节 建立评估与监督体系</b> .....	136
一、评估体系 .....	138
二、监督机制 .....	144
<b>第五节 有效的执行角色</b> .....	154
一、高层执行力 .....	155
二、中层执行力 .....	159
三、基层执行力 .....	161
<b>第六节 塑造强执行力文化</b> .....	163
一、追求卓越的执行力文化 .....	163
二、实事求是文化 .....	168
三、法治精神 .....	171
四、责任文化 .....	175
五、细节文化 .....	178
<b>附录 企业执行力评价表</b> .....	183
<b>第四章 如何提升企业的执行力</b> .....	185
<b>第一节 解析执行难度的类型</b> .....	185
一、创新难度低的工作 .....	186
二、创新难度高的工作 .....	188
<b>第二节 这是一个变革项目</b> .....	191
一、视而不见 .....	192
二、知而不行 .....	193