

★★★★★
执行力培训
首选读本

执行力

陈浩◎著

现代组织的最大问题就是没有执行力

无论多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划，如果没有高效的执行力，最终的结果都是纸上谈兵。没有执行就没有成功，执行才是硬道理。毕竟，构想再伟大，也要有人将它实践出来，这一切靠的就是执行力。

执行力就是把想法变成行动，把行动变成结果的能力。

EXECUTION



中华工商联合出版社

执行力

陈浩
著

现代组织的最大问题就是没有执行力

无论多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严密的计划、如果没有高效的执行力，最终的结果都是纸上谈兵。没有执行就没有成功，执行才是硬道理。毕竟，构想再伟大，也要有人将它实践出来，这一切靠的就是执行力。

EXECUTION

现代组织的最大问题就是没有执行力

陈浩◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力 / 陈浩著. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-80249-585-2

I. ①执… II. ①陈… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第190126号

执行力

作 者: 陈 浩

责任编辑: 胡小英 郑 婷

装帧设计: 润和佳艺

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2011年3月第1版

印 次: 2011年3月第1次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-80249-585-2

定 价: 32.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

无论是个人还是企业，都在为取得成功而设计着宏伟的蓝图。然而，走到最后，许多人却事与愿违地收获了成功的反面——失败。面对失败，我们常将责任归咎于自己的战略不够正确，却很少能去思考自己是否认真地将既定战略执行到位。

那么，到底是战略重要，还是执行重要？为了吸引舆论的注意而对这样的命题妄下论断是不对的。在不同的企业及其企业发展所处的不同阶段，答案都是不一样的。一个错误的战略注定是一个悲剧，但事实表明：多数企业的失败并非是因为战略的错误。而对于成功的企业而言，我们更容易把它归结为成功的战略、优秀的CEO等因素。

实践中，我们亦会发现这样一种奇怪的现象：为什么战略不错，思路不错，做起来就错？为什么好的决策会一而再，再而三地付诸东流？为什么看似雄心勃勃的计划却一败涂地？为什么议而不决，决而不行，行而无果呢？为什么你的下属会缺乏责任心和执行力？其实，没有执行，一切都是空谈。好的战略计划不如好的执行！

当今社会竞争日益激烈，任何企业或组织，只要能狠抓落实，就一定会取得成效。而对于落实不到位的企业，战略自然变成了一纸空文，决策也就成了“水中月，镜中花”。也正基于此，“执行”是非常有价

值、能引起企业界共鸣的话题，企业战略与计划执行差困扰着许多企业界人士。

东北的一家大型国有企业，因为经营不善而面临破产，后来这家企业被日本的一个大财团收购。企业人员都在翘首以盼日本人能带来什么先进的管理理念，出乎意料的是他们只是派了几个人过来。除了财务、管理、技术等重要部门的管理人员换成总部人马外，其他部门的人员基本都没动。制度没变、员工没变甚至连机器设备也没有更换。日方仅提出一个要求：把先前制定的方针、政策和制度坚定不移地执行下去。结果，仅一年光景，企业便改变了亏损的局面，实现了赢利。

缘何日本人来管理这家企业就能取得成功呢？其根源就在于执行，将一切规章制度执行到位。从某种意义上说，执行也是一个创造的过程。要想彻底落实工作，必须应对这一过程中可能出现的问题，排除执行过程中的干扰因素。执行的过程，也就是不断发现问题进而解决问题的过程。要想解决从未遇到过的问题，需要找出应对问题的方法。

当然，执行差不是因为企业缺乏战略理念，而是有效的执行技术环节缺失，缺少简单实用的管理系统；其实，大家对此既感熟悉又感陌生，熟悉的是几乎每个企业都在实施，陌生的是并没有有效结合企业实际把执行技术融会贯通到企业战略与计划中。

本书围绕战略和执行的关系，重点阐述有关战略与执行存在的一系列关键性问题，很好地扣住战略和执行两大主题，用创新的理论，经典的案例以及全新的视角展现给读者朋友们，以期企业中高层主管即学即反思，提升其企业战略的执行效率与效益。

[执行力] | 目录 |

EXECUTION C o n t e n t s

第一篇

执行力缺失的反思

① 战略为何会与绩效相背离

什么是战略 / 003

战略相同，为何绩效不同 / 006

只有战略是不行的 / 008

② 执行力就是竞争力

什么是执行力 / 012

没有执行力，就没有核心竞争力 / 016

世界著名企业的执行观 / 017

③ 执行与战略的关系

理想与现实之间的鸿沟 / 021

没有失败的战略，只有失败的执行 / 025

执行与战略的结合 / 027

今日中国，执行更重要 / 030

④ 透视国人的执行力现状

对执行的偏差缺乏敏感性 / 033

不注重细节，不追求完美 / 034

不能做到在其位谋其职 / 036

⑤ 著名企业家谈执行力

杰克·韦尔奇：执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化 / 038

柳传志：执行力就是任用一些能够执行的人 / 039

第二篇 执行力不强的深层原因

⑥ 组织管理者没有常抓不懈

管理者对战略不能始终如一地坚持 / 043

管理者在执行过程中没有充当表率 / 045

管理者在执行时需要做到的几点 / 048

执行力离不开影响力 / 051

执行力离不开指导力 / 053

⑦ 制度本身不合理且朝令夕改

制度对于执行力提升的重要性 / 056

制度不合理对执行力产生的影响 / 058

制度不严谨对执行力的危害 / 059

⑧ 执行的复杂化且缺乏监控体系及方法

执行过程的复杂化对执行力的危害 / 060

没有严格的监控体系难以高效执行 / 061

⑨ 组织中缺乏良好的执行力文化

组织文化对执行力的作用 / 063

中国儒家思想缺乏可执行性 / 065

中国“人治”文化对执行力的影响 / 069

中国“面子文化”对执行力的影响 / 071

⑩ 中国现实环境导致执行力不佳

执行角色缺失对执行力的影响 / 075

“家企不分”的行为影响执行力 / 077

现阶段职业人才匮乏对执行力的影响 / 078

第三篇

把握执行的三个核心流程

⑪ 人员流程

将人员流程与战略流程和运营流程结合起来 / 087

建立完善的组织管理层培养渠道 / 091

将人力资源与实际效益结合在一起 / 093

12 战略流程

战略的要素 / 095

应该由谁制订战略计划 / 098

制订战略计划应注意的几个问题 / 099

要确保怎么才能做到战略合理 / 104

要对战略进行评估 / 108

13 运营流程

运营流程的内容 / 111

运营流程的关键指标 / 113

运营流程的结果 / 114

第四篇 如何提升执行力

14 有效提升个人执行力

个人执行力强的人的主要特征 / 119

提升个人执行力的关键 / 125

怎样提升下属的执行力 / 132

15 努力提升组织执行力

影响组织执行力的主要因素 / 141

构建组织执行力的主要内容 / 151

提升组织执行力的主要方法 / 154

16 打造一支强执行力的高效团队

组建具有强执行力的团队 / 160

提升团队执行力的重点 / 167

融入团队，成就卓越 / 176

第五篇 塑造务实的执行力文化

17 执行力是一种制度和文化

执行力文化大有可为 / 185

执行力的背后是文化 / 187

用行动收获一切 / 189

18 执行力文化要以价值观为核心

统一的价值观引导共同的行动 / 193

文化不是口号，执行才是硬道理 / 196

19 建设卓越的执行力文化

塑造务实文化 / 200

塑造法治文化 / 203

塑造责任文化 / 207

塑造细节文化 / 209

塑造快乐文化 / 211

塑造服从文化 / 214

附录

执行力格言 / 217

—— 第一篇 ——

执行力缺失的反思

EXECUTION

1 战略为何会与绩效相背离

什么是战略

“战略”一词的希腊语是strategos，原是一个军事术语，意思是“将军指挥军队的艺术”。韦氏新词典上的定义是，战略：即规划、指挥大型军事行动的科学，在和敌军正式交锋前调动军队进入最优势的位置。

战略在军事上的作用是任何东西都无法与之比拟的。事实上，战略方面的错误造成的损害比一般的战斗造成的损害要大得多，越高层次上的要素错了，造成的损失就越大，甚至可以这么说，战争中的军事大战略错了，一切都错了。

案例

1939年9月1日凌晨，德国军队利用夜幕的掩护，在2300多架飞机

的支援下，对波兰发动突然袭击，9月3日，英法联军对德宣战，第二次世界大战全面爆发。

战争初期德国强大的战斗力体现得淋漓尽致，在曼施坦因、隆美尔和古德里安3位名将的指挥下，德国在1年半的时间里横扫了整个欧洲大陆，除了英国还在凭借英吉利海峡艰难防御外，其他的非亲德国国家几乎全部沦陷，在德军的攻势面前，盟军节节败退。

然而胜利冲昏了希特勒的头脑，接下来德国人犯下了无法挽回的战略性失误，希特勒在进攻英国的“海狮计划”失败后，在还没有完全征服西线的情况下，又在东线集中了153个师500多万人的兵力，实施入侵苏联的“巴巴罗萨计划”；进而因为日本对美宣战而导致了三面作战，最终因战线太长，国力难以支撑而导致失败。

德军在第二次世界大战中获得了诸多经典战役的胜利，然而并没有导致战争本身最终取胜的事实，说明了一个道理，即战略的正确与否具有决定性的意义，而战术的成功无法改变战略错误的后果。

20世纪60年代，战略思想开始运用于商业领域，并被西方的企业广泛采纳，对于西方企业的高速发展起到了巨大的推动作用。经过半个世纪的发展，企业战略已经形成了系统的理论体系和管理思想。

在今天的市场环境下，商业的重点已不再满足于顾客的需求，企业的发展更多地源自将竞争对手的生意抢过来。商业已经成为一场战争。

多年以来，管理者一直奉行的经典定律是，“优秀的人才加上优秀的产品打造优秀的企业”。然而在今天，这经典的经营定律却屡屡失效。新时期的企业成功的关键，不再是更好的员工和更好的产品，而是更好的战略。

在过去，管理者在经营企业的时候总是盯着“顾客”。这种观念影响深远，以至于“顾客是上帝”这一观念统治了全球商界。

然而这种思路带来了问题，在商业全球化的大环境下，每家企业

都在满足相同的顾客需求，其结果导致企业行为的趋同。要想在商战中胜出，你不能仅仅只研究顾客需求，而应该去研究你的对手，并对他发起攻击。

今天的企业经营者不能仅仅盯着顾客、员工和产品，而应该将更多的目光转向竞争对手。应该仔细分析市场中的每一个参与者，排出强弱，同时制订出行动计划去攻击弱者或者抵御强者。

案例

中国的奶市场一向是硝烟弥漫之地，国内绝大部分市场已经被蒙牛、伊利、光明等乳业巨头所垄断，一般的中小企业很难在这个市场里插足。

然而，一个名不见经传的区域性品牌，“小洋人”却在几年之内迅速崛起，一夜之间红遍了大江南北，创下了13亿市场销售的骄人业绩，被美国《福布斯》评为“中国最具潜力100榜企业”排名第38位。

小洋人的成功可以归结为其战略的三点成功：

(1) 定位准确

当年一穷二白只靠几万元起家的小洋人，在没有外资注入的情况下，十几年的时间取得今天的成绩不能不说是一个奇迹。

1993年小洋人成立之初给自己的定位就是：生产物美价廉的儿童型乳类饮品，让每个农村的孩子都能像城里人一样喝上营养丰富的乳品，茁壮成长，所以取名“小洋人”。

其首支产品生命蛋奶一经问世，立即受到广大农村消费者的追捧，快速地完成了企业的原始积累，并避开了与当时在城市市场处于垄断地位的乐百氏和娃哈哈等品牌的正面交锋。农村包围城市的发展战略在小洋人身上得到了充分体现。

(2) 善用游击战，避开正面冲突

在蒙牛、伊利、光明等乳业巨头不断攻城掠地，区域性乳类品牌

在传统的液态奶市场你死我活的争夺厮杀之时，小洋人却巧妙地避开竞争，打起了游击战。它率先研发生产了PET瓶装果乳饮料，取名叫“鲜果乳”。相比当时主流的保鲜袋装牛奶及酸奶，该产品具有携带方便，口感更好，营养更丰富等特点，产品一经面世便取得了巨大成功。

（3）集中兵力，以弱御强

乳饮料市场的成功吸引了众多的竞争者，特别是当饮料巨头娃哈哈的“营养快线”加入市场时，仍显弱小的小洋人面临巨大的压力。

此时小洋人的领导者再次发挥了其卓越战略思想的优势。

小洋人集中优势兵力，全力打造“妙恋”系列产品，并先后邀请了李小璐、张娜拉等当红女星作为产品形象代言人，打造出了青春、时尚、纯情、靓丽的产品形象，助其快速实现了从农村到城市的市场跨越。

由此可见，企业战略就像下棋，所要回答的核心问题是，“你如何取胜，你每一步打算怎么走，对手可能有哪些应对措施”。你只有想得比对手更远，才能走得更远。

战略相同，为何绩效不同

在现实生活中，一些企业的外部条件基本相似，企业战略也大抵相当，但是最终结果却大相径庭：有的企业取得了成功，有的企业却在市场竞争中被无情淘汰了，原因何在呢？

施乐公司在其战略转型过程中，选择了和IBM类似的战略，并请IBM的财务总监来担任其CEO，但由于施乐缺乏有效的应对措施和组