

★ 畅销全世界的企业执行力培训的最佳读本 ★

什么是执行力？执行力就是按质
按量、不折不扣地完成工作。

王铁梅◎编著

赢 赢 在 在 执 执 行 行

天津科学技术出版社



★ 畅销全世界的企业执行力培训的最佳读本 ★

赢在执行

王铁梅◎编著



天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在执行 / 王铁梅编著. —天津: 天津科学技术出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5308-5612-3

I. ①赢… II. ①王… 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 057829 号

责任编辑: 张 萍

责任印制: 白彦生

天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话 (022) 23332398 (事业部) 23332697 (发行)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京大河印务有限责任公司印刷

开本 710×1 000 1/16 印张 14 字数 178 000

2010 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 25.00 元

前 言

当今世界,伴随着经济飞速发展,企业生存与发展在不断获得前所未有的机遇的同时,也在不时经受不期而遇的挑战。企业把握住机遇就能获得生存,有所发展;企业经受住挑战就会百尺竿头,更进一步。

然而,并不是每个企业都那么幸运,都能够把握住机遇,经受住挑战,而是更多的企业在一轮轮的竞争中败下阵来,甚至从此销声匿迹。

为什么同是企业,在同样的新时代、同样的大环境下,却会出现迥然不同的命运呢?

我们知道,一个企业能否生存与发展,以及生存与发展的状况如何是同企业运作所取得的最终绩效直接相关的,而企业的最终绩效又取决于企业战略规划情况和对战略实施的执行力状况。

企业战略规划具有透明性、公开性,因而也具有可移植性、可借鉴性。一个企业与同自己有着类似经营目标的企业具有相同或相近的战略规划并不是什么鲜见之事,然而,它们所取得的最终绩效却往往大相径庭。这个曾经长期令人感到困惑的问题,是对战略实施的执行力不同而造成的。

赢在执行

无论多么正确的决策,多么严谨的计划,如果没有严格高效的执行,最终的结果都会和我们的预期相差甚远,甚至是纸上谈兵。本书从论述执行力的重要性入手,在分析影响执行力的因素和阐述执行力的三个核心流程的基础上,探讨企业各层人员的执行力,进而提出企业赢在执行所需的必要条件。

本书语言通俗幽默,案例丰富,向我们传达了高效执行的理念,以及快速提升员工执行力的秘诀,以此献给广大的基层员工。因为,只有这些基层的员工才是企业、机关以及各种组织最广泛、最有力和最直接的执行者。

最后,希望通过阅读本书,您能意识到执行力对企业和员工所起到的不可或缺的作用,明晰执行力是怎么一回事,理解应从哪些方面提升执行力,从而使您和您所在的企业赢在执行。

由于编写时间和编者水平有限,难免存在不妥之处,敬请不吝指正。

目 录

Part1 执行力的重要性

一、执行力关乎组织命运

有执行力,才有优势	3
执行力就是核心竞争力	7
执行力再造企业辉煌	11

二、执行力影响战略实施

有效执行才能保证战略实施	15
战略实施遵守的三原则	19
战略执行体系是核心管理系统	22

三、执行力决定最终绩效

执行是绩效管理的重要环节	26
激励可以提高企业绩效	30

赢在执行

导致绩效管理无效的原因	33
-------------------	----

Part2 影响执行力的因素

四、组织制度影响执行力

让员工明确自己的责任	39
融洽团队赢得共同进步	45
管理部门不要设置太繁杂	48

五、领导力指引执行力

领导也要懂得执行	51
以尊重的态度领导下属	54
用人之长,避人之短	56

六、激励力促进执行力

满足员工的合理需求	60
评价员工要客观和公正	64
让员工产生危机意识	66

七、适应力调节执行力

计划制订要有一定弹性	71
积极适应多变的环境	73
面对变化,勇于创新	75

八、素质反映执行力

如何选拔高素质员工	80
-----------------	----

通过培训提高员工素质	82
卓越的员工会主动提升自己	84

九、细节决定执行力

细节小而影响大	87
细节做好才能制胜	91
沟通时不要忽视细节	94

Part3 执行力的三个核心流程

十、人员流程

健全的人员流程有三项目标	101
组织离不开合适的人员流程	103
基于组织全体成员建立人员流程	105

十一、战略流程

战略流程要关注如何执行的问题	108
组织战略应该如何制定	110
如何使战略流程完善起来	112

十二、运营流程

运营流程像一根串起各种因素的线	115
如何制定运营流程	117
做好运营流程评估工作	120

Part4 组织各层人员的执行力

十三、高层领导的执行力

让组织拥有自己的愿景	125
领导指导下属应遵守的法则	129
用完善的薪酬制度激励员工	133

十四、中层管理的执行力

管理者要做好沟通工作	139
领导要做下属的楷模	143
让员工了解全局	148

十五、基层员工的执行力

理解到位才能做好事	152
用正确的方法做正确的事	158
执行的目的是创造结果	162

Part5 如何才能赢在执行

十六、构建务实的执行力文化

转变落后的企业文化	167
根据绩效情况奖励员工	171
在组织内部展开有效沟通	177

十七、领导强化组织执行力

处理事情时要坚持原则	179
标准化管理有益于组织发展	184
及时修改决策存在的失误	188

十八、组织需要高效执行人员

什么样的人执行力强	192
如何做到量才适用	197
完善人才评估方式	200

十九、重视完善团队执行力

理解团队协作的意义	202
加强团队成员的沟通	206
关注团队成员的成长	208
树立团队协作的意识	210

Part 1 执行力的重要性

执行力对组织而言至关重要。
它既关乎组织命运，
又影响战略实施，
还决定着最终绩效。

一、执行力关乎组织命运

众所周知,一个组织的存在通常要经历创立、发展直至衰亡的过程,但是,并非所有组织都会完整经历所有的过程。有些组织在创立之际就走向衰亡,有些组织经过创立和发展后走向衰亡,还有些组织却能摆脱走向衰亡的命运而一直发展下去。为什么同是组织,却有如此不同的命运?



有执行力,才有优势

我们知道,豪言壮语可以脱口而出,战略规划可以很快制定。然而,豪言壮语脱口之后,有多少人真正不折不扣地为实现豪言壮语而努力呢?战略规划制定之后,又有多少组织始终如一地为完成战略规划而奋斗呢?

通常情况下,企业有了初步的发展后,资金开始逐渐增加,条件开始有所改善,人才也开始不断引进。按照常理来说,企业无论从经验方面,还是从资源方面而言,都应该能把事情办好,但是却出现了事与愿违的结果。显然,企业创立伊始都会有远大的目标和宏伟的规划,但却

赢在执行

没能摆脱被市场淘汰的命运。这常常令人感到困惑，百思不得其解。其实，它们的问题在于企业没有有效执行力，企业没有为实现目标和完成规划而认真地执行。这是很多管理者不曾考虑过的问题，也是他们不太注意的问题。

在大多数企业中，评价一位员工是否具备执行力，常常凭借的是他的工作结果有没有达到要求，而不考虑他采用什么样的方法来达到工作目标。这是一种不合理的评价方式。假如某位员工没有按照采取正当的途径来完成工作，而是采取投机取巧的方法来完成工作，那么我们应该说他仍然不具有有效执行力。因为他没有按照一定的规则完成工作，他完成工作是一种偶然的现象，不是一种必然的现象。如果让他再继续完成同样的工作，他就不太可能达到工作目标，或者即使勉强完成工作，也大费周折，工作效率低下。

执行力决定了工作质量。有效的执行力，是在不违反企业制度，严格执行的情况下，在约定的时间内获得企业所要的绩效。有效的执行力需要一定的标准。

中国留学生刚到国外，常常选择的就到餐馆去打工。在国内看来，在餐馆打工是再简单不过的事了。但是在国外，餐馆老板并不这样认为。

曾经有一位刚到美国的中国留学生，由于语言不通，像大多数中国留学生一样，也选择了在课余时间去餐馆打工。餐馆老板让他将用过的脏盘子先用洗洁精清洗，洗干净后再用清水冲洗7遍。

刚开始的时候，这位留学生一丝不苟地按照标准操作，用水冲洗7遍。在那里，洗盘子的工资是按件计算的。工作一段时间之后，这位留学生觉得照这样下去，每天累死累活也拿不了几个钱。他就自以为得意地找到了改进的方法，将用水冲洗7遍改为了用水冲洗5遍。这样一来，工作效率大大提高，他的工资也有了不小的改善，而且冲洗5遍和冲洗7遍的效果是一样的，洗出来的盘子仍然是那么干净。

出乎人们意料的是，餐馆老板很重视洗盘子的管理工作，时不时地会抽查清洗的盘子。很不幸，餐馆老板有一次用试纸检测出清洗的

盘子没有达到标准,就责问这位留学生。

这位留学生辩解道:“既然洗5遍和洗7遍一样可以将盘子洗干净,那就没有必要多洗那两遍。”

老板一脸严肃地说:“在我们这里,洗7遍是标准。你洗5遍就是没有达到标准。也就是说,你没有做好工作。很遗憾,你得离开了。”

餐馆老板有自己的看法:有了标准,就必须按照标准去做。要不然,就是工作没有做好。

从这件事,我们可以知道没有按照标准严格执行,虽然完成了工作,也是不合格的。

不论你从事于什么职业,工作于什么岗位,都有应当承担的责任,也就是分内要做的事情。做好分内的事情,是每个员工的职业本分,也是有效执行的基本前提。

如果在其位而不谋其职,或者在其位而乱谋其职,那么,这就是失职,并且可能会产生十分恶劣的后果。媒体时常报道的煤矿坍塌、交通事故、火灾险情等重大事故,往往都是失职造成的。

损失的巨大财产和失去的宝贵生命,使我们认识到履行责任,也就是认真执行是多么的重要。

经济管理专家曾说,企业间的竞争是多方面的,但在现代经济环境下,企业间的竞争主要体现在执行力的竞争。企业要想在市场竞争中立于不败之地,就不得不认真思考如何提高企业执行力问题,就不得不一丝不苟地使执行力得以贯彻。战略规划是可以照搬的,执行力却是难以照搬的。执行力的塑造必须依靠企业自身的努力,执行力的提高也必须依靠企业自身的锤炼。

麦当劳和肯德基在中国经营西式快餐取得的巨大成功,令中国企业眼热起来,并进而行动起来,也想做得像麦当劳和肯德基那样好。荣华鸡快餐连锁就是敢为天下先的一家企业。

1992年,上海荣华鸡快餐店开业,把分店开到肯德基的对面,形成“斗鸡”局势。荣华鸡充分分析了市场情况后,用蛋炒饭代替西式面包做主食,用酸辣菜和西葫芦条代替西式沙拉做菜肴,更适合中国人的

赢在执行

口味。不得不说,荣华鸡的市场定位是正确的,它很了解竞争对手,也制定了相应的竞争策略。当然,荣华鸡对能够战胜麦当劳和肯德基是信心十足的。

荣华鸡曾对媒体说:“西式快餐开到哪里,荣华鸡也开到哪里。”但是,荣华鸡制造的舆论声势对麦当劳和肯德基并没有造成什么实质的影响,它们依然坚持自己的战略规划,认真贯彻自己的执行力。当时,曾有人议论说:“不管怎么说,中国人还是吃惯了中餐的,西式快餐在中国人中间怎么可能长久地受到欢迎呢!”

然而,荣华鸡与麦当劳和肯德基公开挑战,是立足于强大的媒体攻势,仅从战略层面进行的。荣华鸡的这种挑战模式,短时间内收到了良效,但是由于其执行力不佳,执行不到位,最终没有能真正地战胜麦当劳和肯德基。

荣华鸡的这种外在形式的竞争,很容易被人加以模仿,也是一种短视行为,不仅使其在市场上昙花一现,也加速了衰败的速度。

在这次挑战中,麦当劳和肯德基反应平淡,有点令国人纳闷。麦当劳实行的是规范化的精细管理,它的饮料温度、牛肉饼的尺寸、食品烤制时间以及火候的控制都相当精细。正是由于这种精细化的管理,使麦当劳能定时定量地生产快餐,不断地为顾客提供高质量的食品。

战略规划之于企业的重要意义固然是不言而喻的,但是它们只是外在形式方面的,最易被竞争对手加以模仿。因而,建立在战略规划基础之上的竞争力是不具有长久性的。

在资讯如此发达的当今,只有良好的战略规划,而没有良好的执行力的企业是没有竞争力的,是不可能较大的发展的,也终将被市场所淘汰。

组织管理专家的研究表明,企业能够长期拥有的竞争实力来源于制度化、规范化和流程化的管理,以及每位员工不折不扣的执行力。一个具有竞争力的企业需要具有竞争力的管理、效率和资源整合能力,也就是具有良好的执行力。



执行力就是核心竞争力

提到松下幸之助，在企业管理界恐怕没有人不知道，他是日本人，被盛誉为“经营之神”。一个人如果被称为某某神，可说是获得了可望而不可即的无上荣耀。

松下幸之助谈到产品质量的执行力时，曾颇有感触地说：“对于产品质量而言，要么是100分，要么是0分——没得商量！战略规划好了，就要看执行力，没有执行力，企业的核心竞争力也就不存在了。而核心竞争力是变化的，不是固定不变的。虽然现在你具有了，但是将来它就可能被淘汰，甚至阻碍企业的发展。”

越来越多的人意识到执行力的重要性，越来越多的企业了解到核心竞争力的形成离不开执行力。

为什么联想电脑能够在国内PC市场取得辉煌业绩？为什么沃尔玛能够在连锁零售业做到最好，甚至还一度在世界500强中排名首位？为什么星巴克在众多的咖啡店的竞争中仍然座无虚席？它们之所以能够超越其他企业，是因为具有卓越的执行力。可见，执行力是企业竞争中立于不败之地的主要因素，是核心竞争力得以保障的基础和条件。

人们早已对核心竞争力相当关注，从流行的“打造核心竞争力”、“培育核心竞争力”、“提升核心竞争力”等说法中可以得到证明。在某种程度上，可以说企业对竞争力的认识的确又深入了一步，但是这些还只是停留在口头上的表述，对它的概念却是一知半解，不甚明了。为了使这种口号不仅仅是口号，而且转化为实际的执行力，我们需要对核心竞争力加以考察。

普拉哈拉德和哈默尔在其合著的《公司核心竞争力》中首次对核