

执行力



高于一切

林染◎编著

没有有效的执行，再出色的战略也是美梦一场

【结果第一，理由第二；决心第一，成败第二；
认真第一，聪明第二；速度第一，完美第二。】

对个人而言执行力就是办事能力；对团队而言执行力就是战斗力；对企业而言执行力就是经营能力。而衡量执行力的标准，对个人而言是按时按质按量完成自己的工作任务；对企业而言就是在预定的时间内完成企业的战略目标。



海潮出版社
Hai Chao Press

林染◎编著

没有有效的执行，再出色的战略也是美梦一场

执行 力 高于一切



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目(CIP)数据

执行力高于一切/林染编著. —北京:海潮出版社,
2010. 11

ISBN 978 - 7 - 80213 - 938 - 1

I. ①执… II. ①林… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 193602 号

执行力高于一切

作 者: 林 染

责任编辑: 韩红月 雷 婷

封面设计: 北京青华视觉设计机构

责任校对: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010)66969738(发行) 66969747(编辑) 66969746(邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京市业和印务有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 270 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80213 - 938 - 1

定 价: 29.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)



前言

“战略和执行哪一点更重要?”

“战略不过是一张纸而已，如果没有出色的执行，战略是没有用的。”

.....

这是在上海国际会议中心“杰克·韦尔奇与中国企业领袖高峰论坛”上，中国企业家和杰克·韦尔奇的一次深度对话。

纵观当今中外市场，诸多企业中，为什么有着相似策略的企业结果却相反？为什么有着聪明才智的经营者最后以失败告终？为什么无数拥有伟大构想的企业成功的却是寥寥？我们再看，为什么市场上众多的咖啡店只有星巴克一支独秀？为什么在众多的超市中沃尔玛、家乐福能够成功？同样做PC机为什么只有戴尔独占鳌头？所有那些失败的企业都有着不同的失败原因，所有那些成功的企业之所以成功也有着诸多的原因，但有一点是相同的，这一点就是强有力的执行力，通过对世界各地成功企业的深入分析，我们不难发现，那些能够长久地经受住市场残酷考验，始终立于不败之地的企业，凭借的都是执行力。原来，完美的战略、完美的人才、完美的制度……那些曾经被企业家和管理学家热力吹捧的词汇并非是企业成功的关键所在，只有完美的执行才是企业成功的决胜因子。

执行力高于一切。即使在以技术赢得市场的微软公司里，比尔·盖茨也曾发出这样的感慨：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”由此可见，执行力对于任何企业来说都意味深远，事关企业的生死存亡。

但是，即便执行力对企业来说是如此重要，却还是没有得到一些企业管理者的足够重视。这些企业管理者在面临失败时，总是不停地



围绕战略、人员、制度等一般性问题展开检讨，却忽视了达成企业成功关键的一项因素：执行力！因为企业始终无法抓住问题的核心关键所在，也就导致企业永远没有成功的可能。

拥有强烈的成功欲望，却没有正确的成功方法，这真的是一件非常遗憾的事情。而且，通过实践分析，我们发现，还有一些企业管理者已经意识到了执行力的重要性，却苦于无法有效提升企业的执行力，也只能徘徊在成功大门之外。所以，我们决定写一本有关执行力的书，将执行力的重要性和如何有效提升执行力的方法全盘托出，把开启成功大门的钥匙交给企业，让所有拥有梦想的企业都能达成自己的梦想。这就是你现在所看到的这本书。

本书告诉你为什么在企业的经营活动中，总是有指令被变通执行、打了折扣执行，或者根本没有被执行，这些执行力低下的表现是企业无法成功的最大障碍。所以，我们必须采取有效的方法来解决这一问题，补住这个企业管理中最大的问题黑洞，让企业的整体执行力得到切实的提高，让企业的执行结果变得更快更好，从而使企业真正走向成功。

提高企业执行力，刻不容缓！

现在，请你翻开目录，你将会看到，我们为你提供了如此之系统的解决方案，每一个系统方案都是清晰、明确，又富有逻辑性的，它可以帮助你更好的理清思路，更有针对性的解决问题。你还可以随便翻开书的一页，查看里面的内容，你将会发现，在每一个方案中，都会有生动的案例和具体的指导建议，它将使你能够更加全面的理解问题，进而更加有效的解决问题。

这是一个关于企业执行力问题的百宝箱，它会诚恳的为你解答有关执行力的一切问题，你可以完全的信任它。而且，完美的执行力都是企业制胜的关键法宝，你不用担心有一天它会过时，因为它告诉你的，都是企业立于不败的永恒法则。

现在就开始阅读它吧，不论你是企业的管理者还是执行在一线的员工，必将从中受益。你所看到是企业成功的秘诀，得到的是企业的美好明天！



目 录

CONTENTS

第一章

没有执行力，就没有企业成长

1. 没有执行力，就没有核心竞争力 / 3
2. 没有执行力，战略再好也是虚设 / 6
3. 没有执行力，机遇来了却抓不住 / 10
4. 没有执行力，组织力量无法发挥 / 13
5. 没有执行力，前景再美也会失败 / 17

第二章

构建执行力，从成功决策开始

1. 点亮灯塔，执行需要一个明确的目标 / 23
2. 避免短视，规划眼光务必追求长远 / 27
3. 集思广益，让执行人员参与到战略制定中来 / 30
4. 目标分解，使执行具有“可操作性” / 34
5. 共同愿景，保持行为一致性的秘诀 / 37

第三章

运行执行力，先找到会执行的人

1. 量体裁衣,选择恰当的执行人选 / 43
2. 大胆启用,给人才施展能力的舞台 / 47
3. 适才专用,将员工放到适合的位置上 / 50
4. 用人不疑,适当下放组织权力 / 54
5. 责任到岗,明确每个人的职责 / 57

第四章

导向执行力，制定合理的企业流程

1. 人员流程,正确的人执行任务 / 65
2. 战略流程,执行正确的任务 / 68
3. 运营流程,正确地执行任务 / 72
4. 流程结合,将愿景演化为工作步骤 / 75
5. 流程创新,更新企业核心竞争力 / 79

第五章

贯彻执行力，要从领导者做起

1. 以身作则,执行离不开影响力 / 85



2. 融入组织,不要坐在办公室发号施令 / 88
3. 客观公正,行动要以事实为基准 / 92
4. 准确表述,下达命令要清晰明确 / 95
5. 引导下属,做一个合格的教练员 / 99

第六章

推动执行力,发挥“激励”的效果

1. 激发潜能,建立一个完善的激励机制 / 105
2. 区分层次,采用不同方法激励不同员工 / 109
3. 健全制度,不断提升优秀者的地位 / 112
4. 精神嘉奖,让有贡献的员工得到荣誉 / 116
5. 不吝赞美,真诚地肯定员工的价值 / 120

第七章

加快执行力,赶在竞争对手的前面

1. 速度制胜,抢占先机者赢得胜利 / 127
2. 杜绝拖延,放下一切立刻执行 / 130
3. 消除借口,没有不能完成的任务 / 134
4. 快速反应,第一时间处理突发事件 / 138
5. 追求结果,高效比短速更重要 / 142



第八章

提升执行力，拿起沟通的武器

1. 打造通道，保障信息的有效传递 / 149
2. 打通屏障，让每一层都能发出声音 / 152
3. 学会倾听，给予对方表达的权力 / 156
4. 积极反馈，正确处理员工的意见与建议 / 160
5. 情感沟通，感情投资的收益是无限的 / 164

第九章

拓展执行力，巧妙利用授权的艺术

1. 借人之力，通过授权完成任务 / 171
2. 有的放矢，根据员工长处充分授权 / 174
3. 责权统一，在控制与自主间取得平衡 / 178
4. 及时跟进，防止权力失控带来损失 / 182
5. 鼓励冒险，容纳员工在尝试中的失败 / 186

第十章

检验执行力，通过评估反馈执行效果

1. 确立标尺，制定一套合理的评估准则 / 193



2. 落实监督,人们只做事要接受检查的工作 / 196
3. 区别对待,实现评估的差异化 / 200
4. 有功必赏,用奖励回报优秀人才 / 204
5. 惩罚有度,妥善处理绩效差的人员 / 208

第十一章

刺激执行力,引入竞争机制

1. 鲶鱼效应,竞争制度保证企业“活水” / 215
2. 优胜劣汰,用大自然法则打造职业生存丛林 / 219
3. 正反激励,激起员工“逞能”的欲望 / 223
4. 危机意识,在忧患中点燃工作激情 / 227
5. 良性竞争,避免竞争中的负面效果 / 231

第十二章

促进执行力,倡导团队力量

1. 通力合作,组建一个高绩效团队 / 237
2. 表达关注,把员工当作合作伙伴 / 240
3. 强化归属,渲染企业的“家庭氛围” / 244
4. 统一精神,多开展有益的团队活动 / 247
5. 多面吸纳,尊重成员的个性差异 / 252

第十三章

优化执行力，树立企业执行文化

1. 树立文化,用理念影响每一位员工 / 259
2. 赋予使命,培养员工的爱岗敬业精神 / 263
3. 灌输信念,从思想着手去影响行为 / 266
4. 领袖作用,好领导引导好文化 / 270
5. 适应变化,以执行力为中心调整文化 / 274

执行力 高于一切

Execution is higher than all

第一章

没有执行力，就没有企业成长

核心竞争力是企业的立足根本，缺乏核心竞争力，企业就无法在市场中生存。没有执行力就没有核心竞争力。提高企业的核心竞争力的关键还是在于提高企业的执行力。





1. 没有执行力，就没有核心竞争力

很难想象，一个缺少核心竞争力的企业怎样在市场淘汰赛中生存下去。在这个竞争激烈的时代，商业市场风云谲诈、瞬息万变，每分钟都有公司倒下，同时仍有新的公司成立。尽管每个企业都是带着充分的规划准备来到市场中的，为什么有的企业在经过一段时间的经营之后，具备了自己的核心竞争力，而有的企业依然处在生存的挣扎边缘？问题的答案很简单：后者没有执行力。

1984年，海尔还是一个濒临倒闭的集体企业小厂，但是今天，海尔产品已经遍布世界160多个国家和地区，旗下拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的86大门类1.3万多个规格的产品群，年全球营业额超过700亿元。从默默无闻的集体小厂到走向世界的民族品牌，海尔总裁张瑞敏认为这和海尔的13条管理规定密切相关。张瑞敏接手海尔后，面对企业的衰败落后，曾试图从规章制度上寻找问题，却发现这并非问题的所在，相反，企业原有的规章制度相当齐全、完备，甚至有些规定比国外企业还要先进。原来，不是硬件出了问题，而是软件。这些先进的规定好像镶在墙上的画像一样，成为了一种摆设，员工根本没有据此执行。于是，后来曾被张瑞敏在多个场合提及的海尔13条管理规定由此诞生。也许有人认为，这一定是些高深玄妙的理论方法，但当你看到这些规定时就不会这样想了：不准迟到、不准打毛衣……这些像学生守则一般的企业规定看起来似乎好笑，但它发挥的作用是不可轻视的，正是通过它，海尔才实现了由亏转赢，扭转了企业生存局面。这13条管理规定的成功之处，一是它的内容符合了当时海尔的实际状况，二是



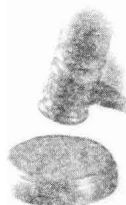
海尔领导者的严格管理，使这 13 条管理规定得到了严格的执行。反思先前的错误，海尔树立了“有规必行”的观念，从此，规章制度不再是“可有可无的摆设”。当“必须遵守规章制度”的观念在企业中形成后，海尔的管理者又逐步推出、细化了各种新的规章制度，为“有规可依”提供了保障。正是通过这一系列措施，海尔的企业管理渐渐步入正轨，逐步成为一个有执行力的组织，最终打造出今日的辉煌成就。

海尔成功了，这是毫无疑问的。但是我们要知道的是，海尔成功在哪里？从衰落到崛起，海尔集团能够在经济改革大潮中异军突起，成为民族品牌的一面旗帜，并且至今仍然保持着快速、健康、持续的发展势头，依靠的正是优秀的执行力。正是通过对企业制度的贯彻执行，海尔形成并保持了自身的核心竞争力，才得以在同类企业中脱颖而出。

提起咖啡店，人们会想到星巴克；提起计算机，人们会想到戴尔。为什么市场上那么的咖啡店，那么多的 IT 供应商，这些企业就可以长足发展。在商场中叱咤风云，而有的企业就只是昙花一现，最终被商业大潮无情吞没？从海尔成功的反面可以看出，不成功的企业欠缺的并不是制度，也不是发展战略，而是缺乏执行力。

南方一家木材厂因为经营不善走向了破产的边缘，几经辗转终于被香港某财团收购。厂里从领导到工人都做好了大调整的准备，但出乎意料的是，香港财团只是派过来几个主管技术、财务、管理等要害部门的高级管理人员。制度还是原来的制度，人员还是原来的人员，香港方面只要求厂里做到一条：将先前的各种政策坚定不移地执行下去。就是这个看似微小的调整，却将整间工厂从濒死状态拉了回来，不到一年的时间，工厂就扭亏为盈了。

经过正反两方面的对比分析，不难看出，那些能够在激烈的市场竞争中最终胜出的企业无疑都具有很强的执行力。比尔·盖茨曾坦言：“微软在未来 10 年内，所面临的挑战就是执行力。”即使像微软这样一个拥



有垄断技术的全世界最大的电脑公司，竟然也认为其核心竞争力并非技术，而在于执行力，可见，执行力对于企业的生存和发展起着怎样的作用。

执行对于一个组织实现其经营目标的重要性是极端的，它是决定企业成败的一个重要因素，是构成企业核心竞争力的重要一环。执行力的高低决定了竞争力的强弱，直接影响着企业的发展存亡。在缺乏执行力的情况下，企业拥有的优势将很难体现，也就失去了企业生存的核心竞争力。平安保险公司董事长马明哲先生在谈起对执行力的体会时说：核心竞争力就是所谓的执行力，没有执行力就没有核心竞争力。关于核心竞争力，我们可以提两个问题：第一，什么是核心竞争力；第二，你的核心竞争力靠什么来保障？答案都是执行力。

尽管从本质上讲，核心竞争力是一种企业独有的、比竞争对手强大且不易被超越的内在能力，可它没有固定的模式，很难从这一点上总结归纳出什么企业“制胜秘方”，但我们仍然可以从大量的企业成败经验中得出：提升执行力是构建企业核心竞争力的高效途径。

那么，该如何通过提高执行力来改变企业的核心竞争力呢？

（1）关注细节，从小事着手

古人云：一屋不扫，何以扫天下？大事都是由小事积累起来的，正是因为每一件小事的出色完成，才使企业得以实现最终的目标。执行的内涵在于具体去“做”，如果因事小而不为，忽视细节，不仅不能提升企业的竞争力，甚至有可能造成严重的后果。如上述案例中的海尔集团一样，“不准迟到、不准在车间内随地大小便……”谁能想到这样的细则规定会出现在企业管理条例中呢，企业更该注意的不是产品的质量和技术创新吗？但是细想一下，如果连这样的小事都不能在员工中贯彻执行的话，即便有了大事，自然也不会得到员工应有的重视，更不要说执行了。

（2）脚踏实地，不好高骛远

任何伟大事业的成功都来源于一步一步地努力实干。虽然考虑问题要有大局观，但是具体到操作，就要从最基本的地方做起了。俗话说：一口吃不成个胖子。相信张瑞敏在接手海尔的时候，心中肯定也酝酿着一些重大的规划，但他在充分了解海尔的自身状况后，并不急于求成，而是选择从强化员工最日常的纪律开始，先将遵纪的观念在企业中形成，

再逐渐推出更多细化的规章制度，最终帮助海尔走上了正轨。

(3) 持之以恒，不半途而废

执行力是一种竞争力，更是一种思维方式、行为习惯和人生态度。改变并不困难，难得是为之持续不断的努力与坚持。当时，海尔的成功在商界引起了广泛关注，有些企业为了复制海尔的成功，就将海尔的管理制度复制过来，但结果表明，很少有企业能取得它们预期的效果。并非海尔的管理制度不适合这些企业，要知道，海尔当初的境况在国内企业中是有一定代表性的。实际上，这些企业在制度操作中才体验到，制度的制定并不困难，有效实施才是最难的，而长期一贯地坚持，更是难上加难。大多数企业都是半途而废，没有取得进展也在意料之中了。

2. 没有执行力，战略再好也是虚设

企业随时面临着变化激烈、挑战严峻的市场环境，尤其是中国经济腾飞后，大批世界级公司纷纷涌入中国市场，为求得长期生存和发展，企业必须做出总体性规划。这个总体性的规划就是战略。战略是推动企业成长最主要的动力之一，企业无论大小都需要一项战略去引导企业行动。战略定义了一个企业的发展方向，已经有越来越多的企业意识到战略的重要性。但是，不少企业在重视战略的同时忽视了执行力，导致企业持着完美战略，却以失败告终。台湾著名学者汤明哲指出：一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，其余的30%靠运气。撇去运气不谈，可见执行力远比战略来得重要。

美国某商学院的课堂上曾经引用过这样一则古老的寓言：

某地的一群老鼠，深为一只凶狠无比、善于捕鼠的猫所苦。于是，老鼠们聚集一堂，讨论如何解决这个心腹大患。老鼠们颇有自知之明，并没有猎杀猫儿的雄心壮志，只不过想探知猫