

纪念辛亥革命百年 深入挖掘黄埔精髓
创立中国企业管理模式

校學官軍軍陸

黄埔执行力

——执行就要落实结果

北京工业大学出版社

黄埔执行力

——执行就要落实结果

余世雄 著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黄埔执行力：执行就要落实结果 / 余世雄著. -- 北京：
北京工业大学出版社，2011. 1

ISBN 978-7-5639-2607-7

I. ①黄… II. ①余… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 257164 号

黄埔执行力——执行就要落实结果

著 者：余世雄

责任编辑：李兰丁

封面设计：兰 旗

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：河北省三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本：710 mm × 1010 mm 1/16

印 张：17.25

字 数：294 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2607-7

定 价：36.00 元

版权所有 翻版必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

黄埔军校成立于1924年6月，这是一所在国民革命风暴中诞生、对大革命乃至整个中华民族命运产生了重大影响的军事政治学校。黄埔军校人才辈出、将星闪烁，具有重要的历史地位和作用。在国共合作的历史条件下，由于众多国民党人、共产党人和苏联顾问的积极参与和共同努力，培养了大批军事政治人才。最后的事实是：不但国民党中的许多将领和干部出自此校，共产党的许多治军治国人才，包括诸多元帅、将军和大批杰出干部，也都出自这所学校。黄埔军校广泛而又深远的影响，是为世人所公认的。

黄埔军校是中国近现代革命的先驱孙中山先生一手创办的。之所以要创办这样一所军校，完全是由当时情况所决定的。我们都知道，当时的中国处于外遭西方帝国主义列强侵略，内临各种军阀势力割据的外忧内患之中。虽然黄埔军校的成立遭遇到了各种各样的挫折、经历了各种各样的威胁，但最终不仅建立起来了，并且在中国的近代史上重重地描画上了光辉的一笔。

那么，黄埔军校为什么能够在如此艰难的环境中成长为一个著名的军校呢？原因有两点：第一，国共合作推动了革命运动的发展，革命的政治思想、理念及先进政治力量在黄埔建校建军过程中起了主导作用；第二，理论与实际相结合，学用一致。当时的广州是国民政府和国民党中央所在地，也一度是中共中央所在地，是国民革命运动的中心，许多全国各地的革命志士会集于此，波澜壮阔的反帝反封建革命运动在这里蓬勃展开。感应着革命潮流的律动，黄埔军校不是关门办学，将学生封闭在岛上单向地“传导”、“授业”、“解惑”，而是紧密结合革命运动实际办学，让学生在斗争中学习，在革命实践的大风大浪中锻炼成长。黄埔军校既靠近党政中枢，能够把握革命运动发展的脉搏，同时又置身于时代的洪流之中，同工农商学各界的活动保持密切的联系。身处革命策源地的广东，黄埔学生自然拥有许多参与政治活动、工农运动、革命战争的机会，可以躬逢许多能够充分展示自己的信仰、才智、能力并实现自身价值的场合。可以说，黄埔军校的成长，同实际磨砺是有很大关系的。中国共产党中的不少优秀干部以及国民党中的许多将官，大都参加过援助省港大罢工和广东农民运动，历经了两

次东征和北伐战争。正是联系实际，学用结合的过程中，他们迈出了军旅或政治生涯的第一步。

确实，当我们深入到黄埔军校的发展历程中，很容易就能寻找到我们需要的知识，尤其对现今的企业来说，只要我们认真翻阅黄埔军校的历史，转换一种角度，便可以从中得到许多令企业在当今竞争激烈的商场环境中获得良好生存与发展，甚至最终制胜的法宝。因为从经营管理的角度和思维来看，军校的构成就如同我们现在的团队、公司、企业一般。

黄埔军校的发展壮大告诉我们这样一个事实：任何事情只有去做，才能真正获得成功。所谓“做”，就是“执行”。对处在竞争激烈的商海环境中的企业，无论它的目标怎样远大，发展战略规划如何完美，但是如果不予以贯彻执行，同样会在残酷的市场竞争中被淘汰。当我们在追述一些成功企业经历的时候会发现，一个成功的企业，他们真正强大的是执行力，而不是其他因素。可以这么说：执行力就是企业的生命力、竞争力。

黄埔军校成立于一个特殊的时期，这就决定了黄埔军校办校宗旨的特殊——培养能贯彻执行“三民主义”的人。这些进入黄埔的学员，他们从内心深处赞同“新三民主义”，将“新三民主义”的实现当作自我终生奋斗的目标。这些优秀的黄埔精英们，他们不仅在心中有着伟大抱负与远大理想，还能将之付诸实践。以至于形成了黄埔军校教官认真教，学员认真学的场面。这些优秀的学员不仅仅在学的时候相当用心，他们还将学的知识转化为实际行动和有效的革命力量。从中我们看到了执行的重要性：它是横亘在想法和结果之间的一座大桥，必不可少，并且无可替代。黄埔军校的强大也正是因为他们不仅拥有崇高的理想与抱负，还有超强的行动力与执行力，最后才获得了巨大的成功。

进入21世纪，一些管理专家和企业经营管理者在研究企业管理问题时，开始注意到了执行力的问题。因为执行力的缺失一度成为企业管理中的黑洞，它消耗了企业的大量资源，增加了不稳定的因素和矛盾，不仅使得目标无法实现，还危及组织的兴衰存亡。管理学家还研究发现：执行力能使企业的战略与计划体现出实质的价值，能将它们落到实处，并进行有效地联结和整合，是竞争中取胜的根本保证。在缺乏执行力的情况下，企业拥有的一切优势都难以凸显，更难以在激烈的竞争中脱颖而出，也就失去了企业长久生存和成功的必要条件。没有执行力，企业就没有核心竞争力。所以有管理学家认为：在新经济时代，企业面临的最大问题就是执行力问题！

行动起来，做一个真正能执行的人。只有我们行动起来，去做，将理想和抱负落到实处，才能实现。同样只有我们行动起来，才能使得自己的所有能力得以发挥。试想一下，当整个团队中的人都是具有实际行动能力、能执行的人，这个团队的执行力将会怎样的强大啊！这个充满了执行力的团队又如何能不在竞争激烈的环境中脱颖而出呢？黄埔军校的强大告诉了我们，只有当团队中的全体成员都是能执行的人，团队的执行力才能不断增强，才能真正成为一支具有超强执行力的团队，才能经受得住各种考验，才能稳步走向成功。

在20世纪90年代以后，我们不难发现，那些发展又快又好的世界级企业，凭借的就是执行力。微软的比尔·盖茨曾经坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”

我们知道，在执行力组织中，有三个核心流程，即人员、战略、运营。这三个核心流程是紧密连接在一起的，其中人员流程是第一位的。执行力就个人而言，就是把想干的事干成功的能力，对于企业则是将长期战略目标一步步落到实处的能力，是自上而下的全部贯彻，是按质按量完成自己的工作。提高执行力是一个系统工程，它需要一个组织各个层面的配合，而不仅仅是某个个体或部门的改变。提高执行力，加大贯彻力度不仅是要求几个人或一批人素质高能力强，而是全员、整体、全面、全方位素质的提高。无数事实证明，决定企业成败的关键因素是高素质的职工队伍，并非只是高精尖的装备。再好的目标，再宏伟的战略，没有一支训练有素、技能过硬、无私奉献、有出色执行力的员工队伍，是无法将其变为现实的。

真正具有执行力的高素质员工是与企业同舟共济的人，是胸中装着公司战略目标，能把公司的愿望解码成步骤、行动、细节的人，是明确自己身处的岗位，能把手中的工作与大目标紧紧相连的人。认同并融入企业文化，将自身价值与企业价值紧密联系在一起，顾大体、识大局，自觉践行企业核心价值观，真正做到既能闻风而动又能令行禁止，一举一动、一言一行都能用企业文化规范约束自己。

可以说，一个企业实质上就是一个执行团队。从领导者、中层干部到基层每位员工，我们无时无刻不是处在一种“执行过程”中，我们在执行中体现出的态度、能力、理念和品质都将成为企业命运真正的决定性力量。因此，企业间的竞争最终就是执行力的竞争，打造企业核心竞争力必须从提升企业和个人的执行力开始。反过来说，只有强化了执行力，企业的战略目标才能持续推进，企业才能

持续、稳步、健康发展，员工才会从提升中发展。从自身做起，从现在做起，把每一个环节、每一个阶段的工作都认认真真地做好、做细、做实，进而打造一支作风扎实、高效率、高素质的团队，企业才能够沿着既定的战略目标，开拓进取，实现基业常青的光荣与梦想。

“我们看到满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同是做个人电脑，唯有戴尔独占鳌头；都是做超市，唯有沃尔玛雄居零售业榜首。”各家便利商店和咖啡店战略大致雷同，但绩效却大不相同，这就是执行力造成的差别！

“失败的企业各有各的因素，但是成功的企业都有相似的原因：那就是拥有卓越的执行力。”从这个意义上来说，高效的执行力应该是企业永远追求的目标。只有打造出了卓越的执行力，企业才能做到基业常青。这就是黄埔军校给我们留下的最大的启示之一。

目 录

第一章 没有执行力就没有核心竞争力

在黄埔军校建立之初,全国各地有各种各样的军校存在。为什么最终只有黄埔一枝独秀呢?为什么只有黄埔里走出来的将官才会打胜仗呢?这是一种核心竞争力的外在体现,而在背后支撑的,就是黄埔军校全体人员身上所具备的高效执行力。放在企业界来说,任何一个企业或者经营实体,要想获得成功,不能缺少核心竞争力。那么如何打造自己的核心竞争力呢?什么才是企业最应该具备的核心竞争力呢?毫无疑问是执行力。很多经营者错误地认为企业最大的核心竞争力就是好的战略,其实不然,综观一些企业的失败,并不是因为它们没有好的战略,而是因为缺少执行力,战略计划无法落到实处,最终失败。市场竞争日趋激烈,可以说,企业与竞争对手的差别就在于双方执行力的强弱。强胜而弱败,这是一个无可更改的结果。

【历史回眸】.....	1
将信念落实在行动中	1
【延伸阅读】.....	3
企业仅有战略是不行的	4
强大企业的共同基因	8
不只是“坐而言”,更应“起而行”	11

灵活执行企业的既定策略	13
处理好策略与执行之间的关系	17
【智慧箴言】.....	20

第二章 执行力就是任用执行之人的能力

一个企业有无执行力，关键看有没有选对人。从某种意义上说，选对人意味着企业领导者成功了一半。组织的效率需要合适的人来保证，个人的执行力水准是一个基本的要素。一个再完美的战略也会死在没有执行力的管理者手中。为了更好地实现经营目标，领导者自己不但要具备相当的执行力，而且还必须保证下属和企业全体员工都必须拥有很强的执行力，这才是根治企业“知易行难”之症的有效途径。

【历史回眸】.....	21
周恩来为政治部带来一团火	21
【延伸阅读】.....	24
挑选能够执行的人	24
有执行力的人的特点	29
让合适的人做合适的事	33
让每一个员工都找到适合自己的位置	36
合理搭配人才，整合团队力量	39
注重员工培训，提高员工执行力	42
【智慧箴言】.....	45

第三章 有效执行，要以结果为导向

结果就像是一个灯塔，为人们提供了一个共同的目标和语言，它是对执行力的认定，也是对执行效果最后的评判。结果是执行反馈的关键，是执行改进的起点。没有以结果为导向，是许多行动失败的直接原因。注重结果与执行力提升的互动、融合，最终会带来执行效率在组织中的整体提高。

由于执行本身是一个过程与结果的结合体，甚至是一个层次交叠、纵横交错的复合体系，而且在未达终点之前的阶段性差错必然普遍存在，因此仅仅强调执行力修炼的方法、步骤、原则，而未对其成效加以考查，那么，执行力修炼的螺旋上升过程中就会缺失上下环之间衔接的关键一环。“无法评估，就无法管理。”这句管理学中的经典名言警示我们，执行的过程和绩效评估构成了有效提升执行力的管理基础。执行层面上，评估的缺失必将最终导致执行成为无本之木、无源之水，最终会使执行失败。这正如在足球比赛中，了解最终结果显然是有用的，但它毕竟只是一个有限的信息，如果不能跟踪比赛的全过程，我们就无法知道在比赛的不同阶段我们应该采取哪一相应行动。

【历史回眸】.....	48
将崇高的使命融入每个人的责任之中	48
【延伸阅读】.....	50
强调执行力，就是对结果负责	50
执行力需要一个明确的目标	53
注重效果评估提升执行力	56
没有务实精神就没有好的执行效果	58
有效果比有道理更重要	62
及时检查核实执行的效果	64
脚踏实地，不让执行超出能力范围	66
【智慧箴言】.....	70

第四章 执行力在于关注细节，追求完美

看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人没有把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即使这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，从而使自己走上成功之路。

【历史回眸】.....	71
风纪养成无小事	71
【延伸阅读】.....	77
在细节过程中提高执行力	79
制订好工作计划和实施方案	82
将小而简单的工作做好	87
有效的创新在于从大处着眼，小处做起	90
把每个环节的工作都落到实处	93
【智慧箴言】.....	98

第五章 高效执行，拒绝借口

要提高执行力，增强责任心是前提。执行力实际上体现的是一种工作态度，它需要精神信仰，需要激情和动力，需要用心地做事。作为企业的员工，有没有这种责任心，是衡量其合格不合格、称职不称职的首要标准。因为，工作就意味着责任。没有不承担责任的工作，更没有不承担工作责任的工作者。用心去做好本职工作，不但是对企业、对国家、对社会负责的表现，同样也是对自己、对家庭、对事业负责的表现。有了责任心，精力就会集中在发展上，干工作就会热心、用心、尽心，就会精益求精，就会积极主动地想办法、出主意、拿措施、抓落实，执行就会没有任何借口。

【历史回眸】.....	101
军人以服从命令为天职	101
【阅读延伸】.....	103
指导员工，提高他们完成任务的能力	104
立即去执行你应该执行的事	107
杜绝拖延，做到今日事今日毕	109
让部属乐于接受你的指令	111
及时跟进，适时督促	115
有效管理，铁腕执行	118

让态度不佳的员工也具备执行力	123
【智慧箴言】.....	126

第六章 领导要以身作则，带头执行

人们需要领导者的原因，不是希望在风平浪静、一帆风顺的情况下有人指手画脚地显示权威，而是希望在遇到任何麻烦时有人能处变不惊，并率领众人顺利渡过难关。

在一家企业里，领导者的行为非常重要，在一定程度上，领导者的行为成了企业的标杆。领导者要想把企业塑造成什么样的组织，他就必须自己首先那么做，这样，企业就有了产生执行力的基础。企业没有执行力，必须从领导者自身找原因，要从高层抓起、从领导自身抓起。这样才能打造企业无往不胜的执行力。

【历史回眸】.....	127
黄埔军校教官群体的示范表率作用	127
【延伸阅读】.....	129
以身作则，从领导者自身开始	129
领导是策略执行最主要的主体	134
关键是提高中层管理者执行力	137
“指导力”对员工的示范教育作用	141
要求下属“照我做的去做”	144
真抓实干比能言善辩更重要	147
【智慧箴言】.....	150

第七章 执行需要不断地向下属施加压力

要提高执行力，健全机制是关键。提高执行力，只靠自觉性是不行的，还要有健全的执行机制，形成规范、持久的执行力。建立完善的责任机制，是提高执行力的必要手段。要通过科学设定工作任务和责任目标，不断完善考核的

程序、标准、办法，强化经常性的监督，加强过程控制，逐步建立起以科学民主的目标化决策机制、责任制衡的刚性化执行机制、督查考核的制度化监督机制、奖惩兑现的导向化激励机制为核心的四位一体的目标绩效管理体系。

通过严格的、科学的、系统的目标绩效管理，将任务目标分解为多个层次，将目标融入各部门甚至是各岗位的工作职责中，将岗位职责细化、立体化，使每个目标层次做到有目标、有措施、有责任人、有时限、有督促检查、有考核评估，形成管理闭环，奖罚分明。

【历史回眸】.....	151
重任在身，责任在肩.....	151
【延伸阅读】.....	154
领导者不能总是当“老好人”.....	154
适时运用危机意识激励执行效果.....	156
对下属良性施压激发下属工作动力.....	159
执行需要不断地向下属提要求.....	161
促进执行者之间的良性竞争.....	164
妥善对待绩效差的员工.....	167
将薪酬与业绩挂钩.....	170
【智慧箴言】.....	177

第八章 沟通是有效执行不可或缺的要素

沟通就是利用谈话的方式鼓励人们提出问题，鼓励大家进行批判性思维，并更多表达自己真实的想法。而且更为重要的是，在谈话结束时，人们都会就每个人的任务以及完成的时间进行讨论。因为这本身就代表了他们的意见，他们更愿意对结果负责。

在执行之前以及执行的过程中，人们不可避免地要依靠沟通的力量，不折不扣地完成执行工作。只有进行充分的沟通，让每一个执行者都坦诚地表达出自己的真实想法，才能作出一个绝大多数人都认同的决策，而这种认同正是战略决策具体落实到每一个环节上的精神动力。

【历史回眸】.....	179
鲍罗廷与瓦西里·京促膝谈心	179
【延伸阅读】.....	181
充分的沟通是决策彻底执行的关键	182
保持沟通渠道的畅通	185
消除沟通障碍，倡导积极对话	189
引导员工说出他们的想法	193
妥善处理好员工的抱怨	195
化解矛盾，减少内耗	197
【智慧箴言】.....	199

第九章 制定有利于执行的制度

要想真正把一项计划或一个决策从文字变成行动，并不像有些企业领导者所认为的那样简单。在执行过程中，不可避免地会遇到来自方方面面的阻力，所以不打折扣地把一项计划执行下去并不是一件容易的事情。在这种情况下，单靠管理人员的努力以及员工的主动精神，是无法真正让“执行落地”的，还需要管理者制定一种有利于执行的制度。

企业的执行力应该通过制度来实现。而不仅仅只是从单纯的道德上来约束。从客观上形成一种阳光下进行的奖惩制度，才能不会使执行作无用功。

【历史回眸】.....	201
强调革命纪律的培养与训练	201
【延伸阅读】.....	204
制度是有效执行最有效的保障	205
提升执行力关键在坚持公司的制度与标准	207
制定明确的、切实可行的规则	210
向员工公布企业的规章制度并严格执行	213
对事不对人，建构公平的激励机制	215
【智慧箴言】.....	217

第十章 快速行动是决定执行力成败的关键

执行力要求快速行动、简洁明快。因为我们身处在变化最快的社会里，速度已经起主导作用了，速度就是一切，快慢决定成败。

衡量执行力需要速度，这也是个非常重要的环节。执行力归根结底就是一个速度问题，一件事让一家公司做要花七天时间，但是另外一家公司却需要花一个月才可以把这个事做好，之间的差别是什么？所谓效率的问题，其实就是速度的问题。怎样才能有更好的执行，速度才是最重要的。

【历史回眸】.....	219
急用先学，快出人才	219
【延伸阅读】.....	221
行动是一切成功的根本	221
行动使你脱颖而出	224
想做就马上去做	226
从现在开始动手	229
保持一种务实精神	231
加快自己行动的步伐	233
成功在于有效利用时间	235
【智慧箴言】.....	238

第十一章 在组织中建立执行文化是有效执行的关键

有效执行的关键在于透过企业文化影响所有员工的行为，因此，构建企业执行文化，显得非常必要。试想，如果企业的每一个员工每天都能多花10分钟时间替企业想想如何改进工作流程，如何将工作做得更好，那么领导者所制定的战略和计划自然能够彻底地执行。

在企业里，只有一个或几个人具有执行力是远远不够的。一个企业的生存和发展，需要一大批执行型管理者，需要全体员工都具有执行的意识和能力。只有将执行力融入企业文化中，才能收到最好的效果。如何让员工心悦诚服地自

愿多用心，将工作执行得更好呢？企业的执行文化就可以做到这一点。

【历史回眸】	239
革命尚未成功，同志仍需努力	239
【延伸阅读】	241
选择正确的社会软件	242
把执行力融入企业理念和文化之中	248
从改变信念到改变行为	249
锻造凝聚人心的企业文化	253
建立允许失败的企业文化	255
【智慧箴言】	260

第一章

没有执行力就没有核心竞争力

在黄埔军校建立之初，全国各地有各种各样的军校存在。为什么最终只有黄埔一枝独秀呢？为什么只有黄埔里走出来的将官才会打胜仗呢？这是一种核心竞争力的外在体现，而在背后支撑的，就是黄埔军校全体人员身上所具备的高效执行力。放在企业界来说，任何一个企业或者经营实体，要想获得成功，不能缺少核心竞争力。那么如何打造自己的核心竞争力呢？什么才是企业最应该具备的核心竞争力呢？毫无疑问是执行力。很多经营者错误地认为企业最大的核心竞争力就是好的战略，其实不然，综观一些企业的失败，并不是因为它们没有好的战略，而是因为缺少执行力，战略计划无法落到实处，最终失败。市场竞争日趋激烈，可以说，企业与竞争对手的差别就在于双方执行力的强弱。强胜而弱败，这是一个无可更改的结果。

历史回眸

HISTORICAL REVIEW

将信念落实在行动中

黄埔军校是20世纪初中国国民党缔造者孙中山先生在中国共产党和苏联帮助下创办的一所新型陆军军官学校。孙中山的智慧和贡献，在于他能将信念与实际行动很好地结合在一起，他把代表那个时代的先进思想、