



余世维 著

赢在执行

经理人常犯的十大执行错误

世界优秀公司七大执行纲领

提高执行力的48字真经

执行的学问

决心第一，成败第二
速度第一，完美第二
结果第一，理由第二



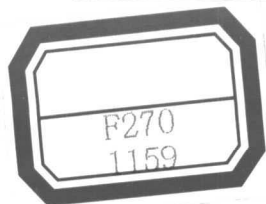
—— 执行力 ——

赢在执行

执行力是决定企业成败的关键因素。在激烈的市场竞争中，只有具备强大的执行力，企业才能在瞬息万变的市场环境中立于不败之地。执行力不仅关乎企业的生存，更关乎企业的长远发展。

执行力是企业竞争力的核心。它要求企业能够迅速响应市场变化，高效执行各项战略决策。执行力强的企业，能够在竞争中抢占先机，实现可持续发展。

清华大学 职业经理训练中心 推荐用书



赢在执行

余世维 著

国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在执行/余世维著. —北京: 国际文化出版公司, 2004.8

ISBN 7-80173-310-X

I. 赢... II. 余... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 073306 号

赢在执行

- 原 著 余世维
责任编辑 臧燕燕
封面设计 吕清清工作室
出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 北京智力达印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 开
18.5 印张 300 千字
版 次 2004 年 9 月第 1 版
2004 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80173-310-X/F·029
定 价 39.80 元
-

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话: 64271187 64279032

传真: 84257656

E-mail: icpc@95777.com

推 荐 序

就在一年前,我完成了《执行力》一书的写作。我非常乐意把自己多年的研究成果都奉献给企业界的朋友们。真是高兴《执行力》得到了大家的一致认同。

正如我在《执行力》一书中指出的那样,面对同样的客户,策略也大致相似,但业绩却迥然不同,问题的答案就在于执行力。全球的企业,无论是通用电气公司和 IBM 这样的老牌企业,还是微软和戴尔这样的新兴 IT 产业,都不同程度地存在着如何提高执行力的问题,尤其是在全球经济竞争空前激烈的今天。由于我长期追踪的是美国的企业,所以,《执行力》基本上可以说是以美国的企业为写作平台的,为它们定身量做的。但无论是哪一个国家的企业,企业经营总有它自身的共性,这就是《执行力》为什么风靡全球的原因。

虽然企业的经营存在着一些共性,遵守相同的经济规律,但由于民族特征和文化背景相异,每个国家的企业经营管理在遵守相同规律的同时,也存在着自己独特的个性,所以,无论多么先进的理念,都必须本土化。经过本土化的先进理念会具有更强大的生命力。我的中国同行余世维先生就完成了这样的工作。

中国是全球一支重要的经济力量,这从 1997 年爆发的亚洲金融危机中可以看出。近几年来,中国经济高速发展,经济运行的质量也明显地提高,在世界经济中的竞争力进一步加强。《执行力》在中国企业界掀起了一阵热浪,这表明中国企业渴望提高市场竞争力的迫切心情。自己的著作能为中国的企业发展贡献一些力量,我感到非常的高兴。但对于我来说,对美国的企业情况相对了解更多一些,对于中国企业的了解,还是不够透彻,所以,我希望有一位中国同行能像我这样,完成对中国企业执

行力的诊断。

很庆幸,我有一位这样的中国同行——余世维博士。

余世维先生非常优秀,他曾在中国著名的企业工作多年,也曾多次访问美国,与我成了挚友。在访美期间,我们总是在一道讨论各种各样的问题,我从中获益非浅。现在,他根据自己多年的研究心得和在企业的实践经验,完成了这本《赢在执行》的著作。这本著作,无论是在实践层面,还是在理论层面,都有许多创新。我相信,这本著作更能帮助中国企业提高执行力,因为它更贴近中国企业的实际。我很高兴向中国企业界的朋友们推荐这本《赢在执行》,读过《执行力》的企业界朋友们不妨读一读,您定能得到新的收获。

祝中国的企业能够取得更大的进步!

保罗·托马斯

2004年6月

作者序

什么许多看起来是必胜无疑的决定，却因为执行不力而付之东流？

为什么许多企业刚刚做到一两千万，就出现了大企业病：再好的决策，也执行不下去？

我曾经培训过全国数以千计的企业家，他们经常问我两个问题：第一，我们与跨国公司的差距在哪里？第二，我们如何把已经决定的战略和措施执行下去？

我的美国朋友保罗·托马斯的著作《执行力》刚一问世，就从遥远的太平洋彼岸给我邮寄了一本，我几乎是一口气读完的。我真的为我的美国朋友感到骄傲，他能一眼看透当今企业存在的通病——执行力的缺乏。我本人曾在大中企业工作过，深知中国很多企业也存在着执行难的问题。正如《执行力》的封面上所说的那样，“没有执行力，就没有竞争力”，执行力不高是导致中国很多企业失败最重要的根源。《执行力》一书在中国市场的热销就很好地证明了执行力低下是中国企业的一个通病。

中国是一个正在崛起中的大国，中国的经济规模已经跃居世界的前几位。从上个世纪90年代邓小平南巡讲话以后，中国的经济飞速发展，但平心而论，中国经济运行的总体效率与西方国家比起来，还有很长的一段差距。中国还缺少在世界叫得响的企业。中国经济要真正地走向世界，真正地强大起来，就必须切实提高企业在世界市场上的竞争力。造就世界级的大企业，不可能一蹴而就，需要一步一个脚印的实干精神。从中国目前企业的现状来看，迫切的是需要提高执行力。

《执行力》一书的热销也说明中国企业界的广大经营者也意识到这个问题，他们希望能从《执行力》阐述的理论中找到答案，从所介绍的案例中得到启发。可以肯定的是，中国企业界的广大经营者从《执行力》一书中

已经得到不少的收获。但我的这位朋友长期跟踪研究美国企业的运营情况,对美国企业的执行力弊端把握得很准,但对于中国企业,他知之甚少。而我在企业界工作多年,并且一直从事经济管理方面的研究,所以,我决定承担起这个重任:结合我在培训和研究中碰到的问题,并在企业界进行了大量的调研,目的是要把准中国企业的脉。

在调研中,我碰到了很多令我痛心的现象,给我的感觉是中国的企业真是太缺乏执行力了。本来一个很好的企业,由于缺乏执行力,导致走向衰落。所以,我列举了一些经理人常犯的几大执行错误,剖析为什么中国企业执行难的病因,希望能引起读者的警觉,目的是让读者带着问题去阅读、去思考。

在这样一个竞争激烈的时代,如果想把做企业作为一种事业而不是赚点小钱,那么首要的任务就是懂得做企业需要不断地学习,特别是关于战略和执行这门学问的学习。我的培训提供给你的,就是我从跨国公司和国内优秀企业,以及从国内知名企业家那里总结出来的经验和机制。

我想你也一定正在思考如何解决这些难题,那么我请你无论多忙都要安排一下时间,全心地投入到这本书中,相信这本书一定能给你带来意想不到的收获。本书从经理人常犯的执行错误入手,全面分析解剖了中国企业执行力低下的根源,并提出了相应的解决之道。我相信这些理论和案例能对企业广大的经营者有所帮助。如果这本拙作能做到这一点,我真的感到无比的高兴。

我要再一次感谢保罗·托马斯先生给我的帮助和鼓励,也要衷心感谢我在调研中为我提供方便的广大企业界朋友。

最后,感谢国际文化出版公司的工作人员,不辞劳苦,仔细阅读校对我的稿件,使这本书能很快付梓出版。

余世维

2003年12月

目录

CONTENTS



推荐序

作者序

第一部分 为什么执行难

——经理人常犯的 10 大执行错误

-
- 错误 1 过分追求完美 (3)
- (82) 发明了复印机的美国施乐公司为何输给了日本佳能公司？
- 错误 2 考核 A, 奖励 B (7)
- 为什么鼓励竞争的初衷却演变成投机取巧的结局？
- 错误 3 眼睛里只有明星员工 (10)
- 惠普李汉生空降方正后为什么失败？
- 错误 4 到处是重点 (15)
- 朗讯的 CEO 如何挽救自己的公司？
- 错误 5 乐观速效 (19)
- (46) 为什么北京西客站建成之后出现严重的质量问题？
- 错误 6 不放弃任何机会 (22)

可口可乐为什么决不做与饮料无关的产业？

海尔为什么做不成电脑？

春兰集团如何从“穷养一窝”到“富生一个”再到“全面开花”？

错误 7 迷信创新 (37)

3M公司：创新是一种实实在在的过程

错误 8 严密监控 (46)

韦尔奇：管理越少，公司越好

错误 9 定位错误 (50)

摩托罗拉公司的“银星计划”是如何陨落的？

丰田公司如何重新占领美国市场？

错误 10 忽视细节 (58)

一个被忽略的账户如何摧垮一家跨国银行？

一个毫不在意的细节如何造成了建筑大师的终身遗憾？

小小职员为何做上石油公司的董事长？

第二部分 执行的战略

——企业高层、中层、基层各有不同重点

一、高层战略——狼性原则 (69)

卧薪尝胆

整体至上

自知之明

顺水行舟

团队精神

表里如一

知己知彼

授之以渔

不达目的,誓不罢休

二、中层战略——猴子管理法 (75)

始终让猴子在下属的肩上

让员工照顾好自已的猴子

千万不要忘记猴子是从哪里来的

让下属把猴子当成自己的喂养

不要让猴子饿死

养猴子也需要快乐

检查和指导能让猴子成长

王石为什么离开公司去登世界第一高峰后,万科的业绩反而
增长 40%?

三、基层战略——镜子思维 (84)

如何走出自我中心主义

第三部分 缔造高效执行经理的领导哲学

一、怎么执行——“三讲四化”方法论	(87)
(一)三讲	(87)
讲平衡	
东软如何在动态中追求管理平衡?	
讲结果	
讲危机	
格鲁夫的生存危机:疑虑的事情有很多	
TCL 如何利用危机意识促使进行自己体制变革?	
联想转型	
方正为什么衰落?	
康佳的战略转型	
(二)四化	(104)
把复杂的过程简单化	
把简单化的东西量化	
把量化的因素流程化	
把流程化的因素框架化	
麦当劳为什么可以每星期在全球开一家新店?	
二、在哪里执行——执行的“七大关键点”	(112)

- 1 质量关系点 (112)
重庆力帆:不抓质量,天诛地灭
 - 2 营销关键点 (115)
蜜雪儿化妆品:差异化营销
 - 3 竞争关键点 (119)
中国移动如何铸造企业核心竞争力?
青岛啤酒如何通过现代物流体系打造核心竞争力?
诺顿:百货业的服务典范
 - 4 市场关键点 (129)
可口可乐为何大呼援助?
 - 5 售后服务关键点 (137)
IBM 为何历经沧桑而品牌精神不朽?
 - 6 赢利关键点 (141)
尹明善如何通过创新打造重庆力帆品牌?
 - 7 合作关键点 (146)
金蝶公司:帮助顾客成功
海尔为什么在质量并不占优的情况下,通过服务战略通吃家电业?
一汽公司如何后来居上成为轿车行业的佼佼者?
- 三、如何执行——优秀执行经理的八大行动原则 (168)
- 以利益原则为中心
- 20/80 的聚集原则

开发原则

分层原则

事实与数据原则

双赢或不交易原则

分享或共享原则

杠杆原则

青岛啤酒是如何以小搏大、扩大经营的？

宝洁为什么不给地区一级销售经理“固定办公室”，反而获得良好的渠道与经销商队伍？

海尔为什么最近要在全公司大力推行“每个人都是SBU(战略业务单元)”？

许继集团如何推行“死亡管理”？

第四部分 执行的48字真经

一、执行的学问 (197)

三星如何把看似形式化、无效率的东西变成了执行利器？

二、成功执行的秘诀 (201)

三、执行的八字方针 (201)

四、执行的十六字原则 (202)

五、成功执行的关键 (203)

TCL 如何快速地完成股份制改造?

六、执行的二十四字战略 (207)

上海通用如何将具有价格竞争力的优质产品快速带到市场上?

第五部分 世界优秀公司的七大执行纲领

一、危机是创造出来的 (219)

海尔张瑞敏如何推倒企业内部的“墙”，让每一个员工都像他一样充分感受到市场的压力。

二、行动能力是淘汰出来的 (223)

通用电气是如何通过 10% 的末尾淘汰制创造超一流的执行能力的?

宁波三星:撤换长期滞留在最后的 10% 员工

三、前进,前进,再前进! (230)

宝洁公司为什么让竞争对手总是穷于应付?

四、人们不会做你希望的,只会做你检查的 (235)

麦当劳的核心竞争力到底是什么?

GE 公司如何将质量成功地实现六西格玛标准,节省将近 20 亿美元。

五、没有人会拒绝改变,但所有人都拒绝被改变 (248)

戴尔凭什么战胜了 IBM 成为全球计算机老大?

六、备忘录 (252)

宝洁为什么要求员工与上司的交往必须通过“信息备忘录”和“建议备忘录”?

七、亲自作出表率 (255)

英特尔公司总裁格鲁夫如何带领英特尔公司摆脱日本公司的进攻,成为行业领袖?

默多克:信奉“事必躬亲”的魔鬼型领导

井植薰:欲善人先善己

第六部分 建立强有力的不依赖能人的执行系统

——4R 管理模式

一、R1—执行的计划/预算系统 (265)

二、R2—执行人的岗位职责系统 (266)

三、R3—执行效果的检查系统 (266)

四、R4—执行结果的考核系统 (267)

GE 如何管理全球 110 个国家的 35 万员工,并做到步调一致?

IBM:加薪并非必然

IBM 如何通过 PBC 系统建立电子商务时期的执行力?

联想的绩效考核体系

第一部分

为什么执行难

——经理人常犯的10大执行错误

