

深度破解中国企业执行难题的权威之作

中国企业的

执行

周永亮◎著

问题



机械工业出版社
China Machine Press

国家图书馆中国古籍馆珍藏文献

中国企业
的

破产行

问题

◎ 张其成 著

中国企业的

执行

周永亮◎著

问题



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要分析了中国企业的8个关键问题：目标效能缺失、执行计划迷失、人员角色错位、上下无法同欲、关键流程不畅、权责体系漏洞、绩效考核失效、激励奖罚失当。本书切合中国实际，理论丰富，案例翔实，既有理论深度，又通俗易懂，是中国经理人正确理解执行、掌握执行的优秀读物。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

中国企业的执行问题/周永亮著. —北京：机械工业出版社，2006.1
ISBN 7-111-18129-8

I. 中… II. 周… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第147522号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘照地 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·14.25印张

定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

中国 企业 诊断

为什么执行无效

- 目标效能缺失
- 执行计划迷失
- 人员角色错位
- 上下无法同欲
- 关键流程不畅
- 权责体系漏洞
- 绩效考核失效



周永亮

**国内知名战略与管理专家
北京国富经济研究院院长
国富创新管理咨询公司董事长**

北京大学法学博士，北京大学MBA管理咨询协会高级顾问，英国兰开斯特大学管理学院中国管理研究中心、曼彻斯特商学院中国管理发展中心合作研究项目成员，被媒体誉为“中国企业执行力研究第一人”。

曾经为中国电信、中国移动、中国电力、德隆集团、华立集团、广东联通、广东电信、草原兴发、三鹿奶业、日本三洋等知名企业提供过服务。

著有《中国企业前沿问题报告》、《中国经济前沿问题报告》、《矛攻还是盾守》、《经营大失败》、《名牌竞争战略》、《华立突破》、《温州资本》等。

推荐序



据我所知，周永亮博士很早就开始研究执行力问题了，而且一直将解决中国企业的执行力问题作为自己的责任，因此，我欣然为之做序！

中国企业的很多问题都是由执行力问题造成的。事实告诉我们，中国的很多企业不是没有制度，也不是没有计划，更不是没有战略和人才，而是不能坚定、彻底地执行。而且有不少企业的制度还比较完备、战略计划还比较细致，但就是不能真正地落地和有效的实施！

面对激烈的市场竞争和国外跨国公司的挤压，中国企业如何应对？这既是一个老生常谈的话题，又是一个不得不谈的话题。我们每年都要对中国的500强企业进行排序分析，而且也研究中国500强与世界500强的差距比较，2005年又搞了中国500强与美国500强的比较。通过比较，我们深知，中国企业如果要在世界舞台上有所作为，必须培育自身的核心竞争力。何谓核心竞争力？有的人认为，核心技术是核心竞争力！有人认为，人才是核心竞争力！还有的人说，企业文化和制度是核心竞争力！殊不知，不管拥有什么样的技术、人才和制度，如果企业在现实中执行不力的话，一切都会成为泡影！在发达国家，也有很多公司（包括一些曾经是世界500强和业内翘楚的公司）拥有让人赞叹不已的技术和大批人才以及赖以自豪的核心能力，却由于糟糕的执行而沉沦！

为此，中国企业急需解决的不仅仅是战略应对问题，更重要的是解决战略如何落地的执行能力问题！而本书一针见血地将中国企业目前面

临的问题细细道来，分析堪称透彻。更为可贵的是，作者不仅点出了问题，而且根据自己的实践经验提出了相应的解决思路，并佐以大量的案例分析，是一本难得的实用性很强的书！愿本书为中国企业的改革发展，推进企业技术创新、管理创新和体制创新，提高企业素质和竞争力，把企业做强、做大、做久，奉献一份力量。

陈南通

中国企业联合会理事长

2005年12月

前言



自从我带领国富团队开始研究执行力的课题以来，时间已经近四年。这期间，“执行”由一个大家都迷惑不解的法律词汇演变成了热得有些异常的企业管理关键词！而且我的团队也相继出版了《本土化执行力模式》和《GF06：组织执行力六项实务》两本书。现在，我仍然坚持出版第三本关于执行的书。如果说以前更多的书籍（包括其他作者的执行力研究著作）更多地关注执行的理论和技巧，那么，本书更关注的是中国企业面临的具有共性的执行难题，并试图给出可供企业家参考的解决方式，故名《中国企业的执行问题》。

应该说，这本书的原始创意应该归功于机械工业出版社华章分社的朋友们。美国人写的《执行》一书经过他们出版后，引起了很多企业界的共鸣！该书也成为近年来少有的、持续的财经类畅销书。许多人对书中提出的执行理念深有同感。不过，问题也渐渐出来了。许多人看完后认为，这部书对于美国的企业执行体系研究透彻，但是，中国企业的执行问题应如何解决？难道完全与西方企业的解决方式一样吗？答案显然是否定的！中国企业的执行问题必须中国经理人自己解决！2004年杰克·韦尔奇来到中国“布道”的时候很真诚地忠告：中国企业的问题必须由中国的经理人自己解决，没有捷径！

如何解决中国企业的执行问题？

这个问题很现实地摆到了我们中国企业管理者的面前，要求我们给

出相应的答案。我的思维是：如果让我们拿出一劳永逸地、彻底解决一切执行问题的灵丹妙药完全是一个奢望，没有任何可能性。但是，我们可以提出解决问题的基本路径和选择。因此，我们首先需要思考一些最基本的问题：执行从哪里开始？为什么去执行？中国企业的执行究竟存在什么问题？只有对这些问题有了明确答案，我们才能找到执行的起步点，也才能找到解决问题的途径，否则，即使事情做得再好也没有用！即使你做事的速度再快也是瞎忙！

一个毫无争议的结果是，执行必须从目标开始。由此观之，中国企业的很多执行问题都与目标有关系。试想，如果一个选定的目标已经存在问题，执行的速度快有何意义？！很多企业垮台不就是方向错了吗？因此，本书就从目标开始去寻找执行的逻辑。

通过观察执行的过程，我发现执行的症结并不完全在于执行的技巧！也不仅仅靠经理人的自动自发就能解决问题！因为执行的问题非常复杂，除了目标本身的问题外，最常见的问题主要包括：计划与谋略的粗糙、执行者的角色认知不到位、上下不能就执行达成共识、执行流程存在重大缺陷、权责关系不顺、绩效考核失去作用、奖罚措施不得力等。

可见，解决中国企业的执行问题的关键是如何激发人们的自动自发意识，如何有效地推动人们不折不扣地去实现执行的目标。为此，本书力图从执行的问题入手探讨解决有效的途径，以便对症下药。至于是否能够达到作者的目的，还要请各位尊敬的读者检阅！

目 录



推荐序（陈兰通）

前 言

关键问题一 目标效能缺失

执行：白龙马与毛驴 /1

执行究竟为了什么 /2

病症：目标管理的致命伤 /3

致命伤1：目标繁杂让执行者无所适从 /3

致命伤2：目标具体但缺乏连续性 /3

致命伤3：缺乏具体的配套措施而使目标分解成了数字游戏 /4

致命伤4：目标落实盯住了岗位责任，却忽视了流程责任 /5

致命伤5：目标执行过程缺乏科学的绩效管理保证 /5

效能：决定性的执行目标 /6

具体性 /7

决定性 /8

连续性 /9

集中性 /11

激励性 /13

关键步骤：目标效能的落地 /15

关键步骤1: 了解效能的关键问题 /15

关键步骤2: 设定目标体系 /16

关键步骤3: 运用正确策略 /17

关键步骤4: 制定执行计划 /18

关键步骤5: 实施执行行动 /18

执行案例评析 /19

R建材公司与顺驰置业的目标效能认识分析 /19

偶像级企业GE与追星族企业德隆的执行目标管理过程分析 /20

关键问题二 执行计划迷失

现象分析: 迷失的计划 /25

现象1: 没有计划的随意执行行为 /25

现象2: 对制定计划的误解 /26

现象3: 没有冷静的制定合理计划 /27

现象4: 有效计划的要素缺失 /28

现象5: 不能有效把握计划的执行 /30

追求细致: 计划如何有效 /31

步骤1: 详列清单 /31

步骤2: 管理时间 /32

步骤3: 确定优先事项 /35

步骤4: 细节图表化 /37

步骤5: 明确第一步 /37

执行案例评析 /39

两次大型会议活动的比较 /39

关键问题三 人员角色错位

执行者的责任感: 角色还是岗位 /41

困惑1: 岗位职责无法彻底搞清的困惑 /42

困惑2: 岗位职责搞清后出现协同困难的困惑 /42

困惑3: 相同的岗位职责与不同人的不同表现的困惑 /43

导师与狮子: 最高执行者的角色要求 /43

执行勇气: 主动承担责任的核心素质 /44

勾画愿景: 推动执行的原动力 /45

构建班底: 核心团队的建设 /48

把握前线: 只有掌握现场才能产生真正的决策 /51

授权激励: 通过有效授权激励部属成为执行主体 /54

追根究底: 问题意识与督导跟进 /56

标杆与猎豹: 中层执行者的角色要求 /59

执行责任: 我是一切的根源 /61

执行标杆: 中层就是执行的榜样 /63

内部教练: 培育强有力的执行部属 /65

绩效至上: 像猎豹一样着重于绩效 /68

技师与蜜蜂: 一线执行者的角色要求 /69

客户意识: 一线的终极指挥者是客户 /69

以事为本: 职业道德的核心体现 /71

主动自发: 执行的活力源泉 /73

标准规范: 一线人员执行现场的基本要求 /75

执行案例评析 /77

南北执行角色文化: 新奥的执行角色与方太的执行原则 /77

关键问题四 上下无法同欲

确立核心愿景 /82

健力宝的困惑 /82

愿景创造辉煌 /83

坦诚面对现实 /85

巨人症的启示 /85

斯托克代尔悖论 /87

“面对现实”拯救了IBM /89

塑造规范标准 /90

顺驰用《纲领》打造标准 /90

新奥用《对话》形成规范 /91

进行系统训练 /92

联想的“入模子” /93

成功者的训练 /93

保持深度沟通 /95

飞利浦的“战略性交谈” /95

沃尔玛的2 880亿元例会 /96

沟通制胜 /98

树立传播榜样 /99

言行不一毁了执行 /100

榜样的力量推动了执行 /101

执行案例评析 /102

东风日产合资公司以核心价值观为基础达成共识 /102

关键问题五 关键流程不畅

认识执行流程 /105

从田忌赛马看流程 /105

执行的流程是什么 /106

戴尔的“流程制胜” /109

关键流程1: 通过“直接连接”方式与客户建立密切的关系 /109

关键流程2: 通过“依据客户订单决定产量和存货”方式构建了独特的接单信息处理系统 /110

关键流程3: 通过“伙伴关系管理”方式强化供应商管理系统 /111

中国企业的执行流程病症 /111

病症1: 缺乏流程思维 /111

病症2: 流程层次不和谐 /113

病症3: 为流程而流程 /114

病症4: 流程体系性脱节 /116

病症5: 流程内部环节断裂 /117

病症6: 缺乏合理的信息共享平台 /118

如何建造高效的执行流程 /119

步骤1: 前提——建立创造价值为核心的流程意识 /120

步骤2: 关键——把握高效流程的关键点 /124

步骤3: 核心——优化3大基本执行流程 /130

步骤4: 保证——确立持续改进的流程优化机制 /136

执行案例评析 /139

日本丰田公司的“一个流”模式 /139

关键问题六 权责体系漏洞

执行体系中的权责体系 /142

最常见的权责体系问题 /143

问题1: 权责不清, 导致借口思维 /143

问题2: 权责缺失, 导致执行不力 /144

问题3: 权责狭窄, 导致流程缺陷 /145

问题4: 权责单一, 导致执行资源浪费 /146

问题5: 权责失控, 导致执行失败 /147

问题6: 权责失约, 导致执行过程难以持续 /150

强化执行过程的权责体系设计 /150

原则1: 以结果导向为基础进行权责体系设计, 使执行者的责任感制度化 /151

原则2: 以流程责任为基础, 而不是仅仅强调岗位责任 /154

原则3: 以执行效率最大化为基础确定集权与分权的关系 /155

原则4: 合理处理职权分离与行为协同的权责关系 /157

原则5: 有效授权就是有效控制 /159

原则6: 标准承诺与后果处理 /161

执行案例评析 /163

鸿海的“军事化”权责体制 /163

关键问题七 绩效考核失效

什么是执行绩效考核 /165

功能1: 确保执行目标的如期达成 /166

功能2: 纠正执行偏差并予以改进 /166

功能3: 发现重大问题并予以解决 /167

功能4: 评估员工绩效以确定奖惩的依据 /167

绩效管理为什么失效 /167

原因1: 绩效管理的理解误区 /168

原因2: 绩效管理制度设计存在缺陷 /169

原因3: 考核者个人的素质与能力的问题 /172

如何有效地进行绩效管理 /173

环节1: 根据战略目标确定考核目标 /173

环节2: 根据考核目标要求选择绩效考核指标体系的构建方法 /176

环节3: 通过完善的标准体系和制度体系实施绩效考核 /178

环节4: 通过持续绩效沟通推动绩效的改进, 达到优化绩效的目的 /180

执行案例评析 /183

以“自我承诺”为基础的摩托罗拉绩效管理体系 /183

国内XY电力公司的绩效考核体系分析 /185

关键问题八 激励奖罚失当

为什么奖罚失效 /188

原因1: 奖罚的思维误区 /188

原因2: 奖罚的实施误区 /190

原因3: 奖罚手段失当 /192

实施有效奖罚的关键要素 /193

要素1: 根据明确的执行目标建立奖罚体系 /193

要素2: 维护承诺, 树威立信 /195

要素3: 注重适时适度的针对性, 不能随意奖罚 /196

要素4: 重点奖励最优秀的执行者 /200

要素5: 淘汰后进者 /201

要素6: 激励需要多种形式并用 /202

要素7: 从根本利益进行引导, 实现利润共享机制 /204

执行案例评析 /206

韩国三星电子赏罚分明 /206

参考文献 /207

后记 /211

作者简介 /212