

名家论坛
www.mingjia365.com

山东教育电视台《名家论坛》书系

连云尧 著

执行力强了，企业才能强。连老师的“实战
执行力”课程实用性和指导性非常强，好学易用！

——竺福江 民生药业董事长、总裁

实战 执行力



 鹭江出版社

名家论坛

www.mingjia365.com

山东教育电视台《名家论坛》书系

连云尧 著

实战执行力



江苏出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

实战执行力/连云尧著. —厦门:鹭江出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 80671 - 459 - 1

I. 实… II. 连… III. 企业领导学—研究—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 189396 号

实战执行力

连云尧 著

责任编辑 / 裴慎勤

特约编辑 / 高志红

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330 010 - 62376499

印 刷 / 北京富生印刷厂

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 10. 25

字 数 / 115 千字

印 次 / 2009 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80671 - 459 - 1/I · 224

定 价 / 25. 00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

《名家论坛》是山东教育电视台 2002 年推出的大型教育培训栏目，开播以来，先后有几十位国内外的学界精英登台演讲，他们渊博的学识、独到的眼光、睿智的见解、敏锐的思维、深入浅出的表达形式、引人深思的深厚学理、催人奋进的人生智慧，使《名家论坛》成为思想者的殿堂、管理者的精神家园，赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品，打造品牌栏目，一直是我们努力的目标，《名家论坛》能为广大的观众，特别是企业家、管理工作提供管理理论、业内经验，这是我们媒体的责任，也是我们的荣幸。

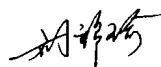
回首《名家论坛》数年来的风雨历程，期间的坚持与努力、执著与求索，是一件很不容易的事情，没有相当的信心和定力，没有各方面的支持，是断难坚持下来的。而今天得到广大观众的认可，而且青睐有加，要求将专家的讲稿结集出版，是我们推出《名家论坛》系列丛书的缘由所在，可以说这是意外的收获，也是我们当初所不敢奢望的。

电视有媒体的魅力，出版有书籍的芬芳。满足观众不同的需求，就是我们的动力和责任。也希望大家在观看我们栏目的同时，多读书，读好书。

最后，借此小序，请允许我代表山东教育电视台的同仁，向一直以来

关心和支持我们的电视观众、读者朋友表示感谢，同时感谢我们《名家论坛》的各位专家学者，感谢我们的合作伙伴鹭江出版社、北京时代光华图书有限公司。

山东教育电视台台长



我从1983年开始从事工程技术工作，1993年起在一家国营电力设备厂做厂长，后来又先后在马来西亚金狮集团与台湾一家合资企业做总经理，最后在全国民营企业500强之一，同时也是我国第一家股份合作制企业做了两年总裁。

20多年的企业经历让我日益为企业的执行力感到焦虑：为什么在现实工作中，高层的意图难以贯彻？为什么多一个环节，工作效果就会多打一次折扣？为什么应该自行解决的问题总是要找上司？为什么问题总是出在边际工作上？为什么重复性错误不断？为什么大事往往毁在细节上？为什么制度定一套，口头说一套，行动又一套？为什么管理总是难以升级？为什么总是辛辛苦苦地忙碌而非正确高效地管理？眼看着许多企业策略相同、条件相近，而结果却相去甚远，眼看着很多很好的制度、很先进的体系变成了形式，变成了企业劳民伤财的负担，尤其是在接触了一些马来西亚、日本和丹麦的企业之后，看到了我们中国企业与它们的巨大差距，我感到深深的焦虑。

其实，当战略形成以后，还存在那么多的“为什么”、存在那么大的差距，主要原因就在于执行力低下！

五六年前，美国人写的关于执行力的书引进中国，唤起了中国企业对

执行力的重视。一批优秀的培训师在缺乏相关理论指导的情况下，凭着自己的积累与思考，给中国企业界提供了大量的执行力课程，实在是功不可没。但是，随着大家对执行力学习的不断深入，启蒙阶段的学习已告一段落，纯理念的课程将要演进。很多人觉得听课时很激动，但是回到工作中没法操作，那种贴近企业实际、关注现实问题，在“道”的指引下讲“术”的课程越来越受欢迎。我经常有一种冲动：把自己20年的心得与企业界的朋友们分享！于是2003年我弃工从教开发了这个实战性课程。

大量中小企业的学员给了我很大的鼓励，他们经常说我讲的情况跟他们公司一模一样。他们很激动，我就很感动。很多优秀企业家对我的鼓励也很大，比如有300多亿规模的金田铜业董事长楼国强，比如北京奥运会袜子供应商梦娜袜业董事长宗谷音，他们听了我的课，立即邀请我给他们的中层干部培训，而且是三番五次的邀请。民生药业、美特斯·邦威、永新股份、星星电器、山东省工商银行等一大批知名企业，都是反复邀请我讲授这个课程。这说明企业很需要这种贴近企业实际的通俗化课程，因此我把它放到《名家论坛》里去讲，并把它整理成书以供朋友们交流探讨。

这本小书是根据我在《名家论坛》的演讲整理而成的，仅作参考资料而已。

连云尧

2008.10.13 于杭州西湖

上篇 | 执行力导论

第一章 成败系于执行力 / 3

第一节 执行力引言 / 3

- 一、三个案例及其启发 / 3
- 二、关于执行力的一些思考 / 10
- 三、企业执行力现状 / 12

第二节 企业执行力低下的九种表现 / 15

- 一、拖拉 / 16
- 二、死板 / 18
- 三、反复 / 20
- 四、推诿 / 22
- 五、因人而异 / 23
- 六、多头指挥 / 23
- 七、形式主义 / 24
- 八、变形走样 / 24
- 九、细节缺位 / 26

第三节 执行力的重要性 / 29

- 一、决策 × 执行 = 业绩 / 29
- 二、三流的点子，一流的执行 / 30

三、执行力是现阶段竞争力的核心 / 31

第二章 执行力不等于执行能力 / 33

第一节 执行力的实质 / 33

一、执行力就是完成目标任务的实际程度 / 33

二、执行力等于执行能力与变现系数的乘积 / 34

三、执行力的变现系数取决于个人意愿和团队的传递效率 / 35

第二节 执行力的特征 / 37

一、执行力是一个矢量 / 37

二、执行要以上一层级的组织目标为方向 / 38

第三节 高效执行的三个关键点 / 41

一、方向 / 41

二、能力 / 42

三、接口 / 43

第四节 执行的要义 / 43

一、自动自发地创造性执行 / 43

二、创造性执行的底线 / 47

第五节 有效推行重要制度的三个创造性方法 / 49

一、生动化宣贯 / 50

二、日常化内审 / 54

三、即时化奖惩 / 55

下篇 | 打造完美执行力

第三章 树立两个理念 / 59

第一节 理念变，天地变 / 59

第二节 坚决执行，马上行动 / 60

第三节 结果导向 / 62

第四章 革除四大陋习 / 69

第一节 “讲过了”与“盯” / 71

第二节 “我不会”与“练” / 76

第三节 “不可能”与“逼” / 78

第四节 “找借口”与“没有任何借口” / 82

第五章 界定主体职责 / 85

第一节 基层员工的执行职责 / 85

一、服从力 / 86

二、行动力 / 91

三、协作力 / 93

四、沟通力 / 97

第二节 中层干部的执行职责 / 102

一、计划力 / 103

二、配置力 / 108

三、激励力 / 114

四、监控力 / 121

五、应变力 / 128

六、纠防力 / 137

第三节 高层领导的执行职责 / 146

一、建设执行文化，创造执行环境 / 148

二、统一企业价值观 / 149

结语 / 153

上篇

执行力导论

第一章 成败系于执行力

第一节 执行力引言

大家对“执行力”这个词已经不陌生了，我们首先从实际案例出发，来探讨一下执行力的重要性。

一、三个案例及其启发

招商银行的高招

基本上所有的银行都会对员工提出以下要求：要在客户投诉的第一时间，去解决客户的投诉；要在客户提出合理要求的第一时间，去满足客户的合理要求。可是，每一位负责客诉处理的员工，都是职位最低的员工，他的权力也最小，因此当客户投诉的时候，他就需要同其他职能部门的人协作完成，就需要向上一级领导请示，就需要很长时间才能回复客户。而客户总是希望回复的时间越短越好，这就产生了一个矛盾。怎么解决这个矛盾呢？

招商银行有一个很好的办法，叫弹性授权制度。所谓弹性授权制度，就是在客户投诉的时候，授予负责处理客户投诉的员工一项弹性的权力，

他可以无障碍地进入所有客户的档案资料库，可以无障碍地进入其他职能部门的权力范围，当场作出一个综合打包的解决方案。当然，对于该方案，其他职能部门的人要予以默认。领导和其他员工的默认和基层员工负责客诉处理的弹性权力是要匹配的。就是这个小小的弹性授权制度，让招商银行的双币卡发行量在短时间内迅速突破了一千万张。

摩擦盘变形如何解决

有一家工厂生产的产品叫摩擦盘，是一种像烟灰缸一样的圆形产品，这种产品是用来给摩托车的发动机配套的。有一天发动机厂的人打电话来，告诉这家工厂的销售经理，说摩擦盘变形，从圆形变成多边形了。摩擦盘变形，导致发动机厂生产线停产。一个大规模工业化的企业，停产一小时，将会导致二十六七万元的损失。

这是一次危机。一个高效执行的企业应该在危机发生之前，就建立一整套危机预案，即我们平时所说的“危机管理”。生产摩擦盘的这家企业没有危机管理系统，不过好在他们的部门协作精神比较好，销售部、质量部和技术部三个部门的人马上坐下来，讨论如何解决这个问题。由于这是一个技术性很强的问题，因此发言最多的就是技术工程师。张工说 X 方向，李工说 Y 方向，赵工说摩擦系数，刘工说受力分析……因为牵涉的技术问题比较专业，其他人基本都不懂。

会议从下午五点多开始，一直开到晚上八点多，工程师们还在争论 XY 方向，还在说摩擦系数，还在说受力分析。销售经理非常着急，他只好打断那几个人，说道：“不好意思，各位，你们和技术专家，我是外行，

不过时间不等人，请你们允许我这个外行说几句外行话。我在想，我们这个产品变形了，只有两种可能，一种就是我们的产品强度不够，而我们客户的发动机正常；另外一种，就是我们的产品实际是合格的，而我们客户的发动机异常。”

一个高效的执行者，往往会在合乎管理逻辑的假设前提下，作出解决问题的行动方案。

这位销售经理懂得一个道理，就是“以简单应对复杂，复杂的问题往往也会简单化”。很多管理问题都是如此，很多专业问题也是如此。但很多企业的管理者经常把自己局限于一个狭隘的专业思维里面，结果越想越复杂，到最后也没有解决问题。

销售经理接着说：“既然如此，张三，请你拿我们这批出问题的样品和以前没有出问题的样品，去做强度的拉伸对比。如果强度不够，你在第一时间告诉我；如果我们产品的强度是合格的，就在第一时间告诉客户。我把客户的联系人电话号码告诉你，不用等我们会议结束，你马上行动。”

张三走了以后，销售经理继续说：“假设我们的产品强度不够，那么只有两种可能。一种是我们产品的材料有问题，一种就是我们加工的工艺有问题。既然如此，李四，请你赶快拿这批出问题的样品，去做材料的理化分析。理化室那边，我有个大学同学，我现在就打电话，让他过去等你，无论如何，哪怕到半夜都要拿出结果。”

李四走了以后，销售经理接着说：“假设材料是没有问题的，那么就是我们的加工工艺有问题，公司内部的工艺随时有工艺纪律检查，非常严格，可是有一道热处理工艺，是一个家庭作坊给我们配套的。越是外面小工厂配套，就越不受我们掌控，所以越容易发生问题，因此我们重点的方向要对外。王五，请你赶快去找热处理厂的老板，让他看看，我们最近这

批零件的加工，有什么工艺上的变化。”

事实证明，这家热处理工厂擅自改变了零件冷却的工艺，把原来的油冷工艺改成了空冷，因此产品的强度下降、韧性下降。摩擦盘变形的原因找到了，解决问题的方法自然也就出来了。

下午四五点钟的产品质量如何提高

有一家企业非常重视产品质量的调查统计，通过分析发现，有一条生产线每天下午四点到五点之间生产的产品，质量合格率明显下降，这是为什么？有人说，员工太累。但是为什么别的生产线的员工就不累？还有人说，也许他们那时很想回家，可是为什么别的生产线的员工就不想回家？

经过精细化分析，企业发现，这条生产线的员工，绝大部分是三十多岁

精细化三个字，在今天讲究“高效执行”的时代，尤其有效，因为高效执行有赖于精细化管理支撑。

的女工。女工和男工有区别，在家庭方面，女性在孩子的养育上承担了更多的工作。三十多岁的女工和二十多岁的女工也有区别，因为生活内容

不同，二十多岁的小姑娘关心的是晚上七八点钟的“月上柳梢头，人约黄昏后”；三十多岁的女工，更多的是牵挂自己的孩子。因为幼儿园四点半放学，所以女工们从四点钟就开始牵挂孩子，而不再关心产品的质量；从四点钟开始，她们看的最多的是自己的手表，而不是机器的仪表。

原因找到了，怎么去解决？企业界有很多管理干部会这么解决：他们把员工召集起来开会，“各位，我们这条生产线，每天下午四五点钟，产品质量合格率明显下降。我知道你们有小孩子，要去幼儿园接孩子，我也是有小孩子的，将心比心，我表示理解。但是各位，质量是我们公司的生