

著名商学院院长、知名上市公司董事长联袂推荐

毛礼松◎著

从生存 到争锋

中国企业执行力的
深层奥秘与解决之道

知识产权出版社

著名商学院院长、知名上市公司董事长联袂推荐

毛礼松◎著

从生存 到争锋

中国企业执行力的
深层奥秘与解决之道

知识产权出版社

内容提要

本书根据现代企业竞争中员工行为越来越具有灵活性的特点,从员工成长、组织进步、领导力发展三个层面,系统地阐述了中国企业执行力的深层奥秘与解决之道。本书紧密结合中国传统文化和当前企业发展现状,既强调“道”的力量,又不失“术”的传授。这是一本将中国文化与现代管理实践紧密结合的力作,必将对中国企业成长与变革产生积极的影响。

责任编辑:刘忠 范红延

责任校对:韩秀天

封面设计:中子画艺术设计

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

从生存到争锋:中国企业执行力的深层奥秘与解决之道/毛礼松著. —
北京:知识产权出版社,2009.8

ISBN 978-7-80247-770-4

I. 从… II. 毛… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第131135号

从生存到争锋

——中国企业执行力的深层奥秘与解决之道

毛礼松 著

出版发行:知识产权出版社

社址:北京市海淀区马甸南村1号院

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101

责编电话:010-82000860 转 8024

印 刷:北京富生印刷厂

开 本:720mm×960mm 1/16

版 次:2009年9月第1版

字 数:254千字

邮 编:100088

邮 箱:bjb@cnipr.com

传 真:010-82000893

责编邮箱:fanhongyan@cnipr.com

经 销:新华书店及相关销售网点

印 张:16.75

印 次:2009年9月第1次印刷

定 价:36.00元

ISBN 978-7-80247-770-4/F·258 (2619)

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

序 一

记得在2006年我院举办的EMBA新年音乐会上，我与礼松并排坐在一起，他简单地与我提起对交响乐团管理的看法，当时我就感觉到他是一个极爱思考的人。

日月如梭，4年过去，礼松在企业管理教学与研究的道路上越走越好，尽管已经在企业管理咨询和教育培训界小有名气，却依然勤于思考，今天终于推出了凝结他多年心血的管理大作。

拿到他送来的书稿，感觉心里沉甸甸的，这一叠叠纸凝聚着他多年来与各行各业的企业家和管理践行者们碰出的思想火花，记录着他这几年来深入企业所得的管理心得，亦蕴涵着他冷雨青灯下迸发出来的管理智慧。本书以缜密的理论框架，论述了如何从员工的个人执行力着手，通过推动组织变革，使企业的组织执行力实现几何级的提升。细细读来，字字珠玑，句句切中要害，有见地，也很有建设性。

做企业如同做人，方向选择很关键，但更关键的是方向择定后能否朝着这个既定的目标全力以赴。企业的失败，多因战略选择失败所致，但更多的是执行的失败。因此，执行力成了当今管理者谈论不休的话题。当然，某一问题之所以受到人们经久不息的关注，一定是因为它的重要，一定是因为它值得人们不停地追寻解决问题的答案。

尽管当下关于执行力的文章和书籍汗牛充栋，但是，礼松的视角是独特的。礼松在本书中用通俗易懂的语言和事例强化了许多原本为管理者所熟知，却在现实中为管理者所忽视的观点，听后有振聋发聩之感。例如，管理的关键是管好灵活性员工，管好灵活性员工的关键是建立信任，建立信任的关键是管

理者首先必须是一个善良、宽容、慷慨、正直的人。礼松特别认为：中国的民族企业跻身世界经济竞争的大舞台，必然要寄希望于那些“有慧心”的中国企业家，能解读中国传统文化的密码，将传统文化的精华转化为自己的企业文化，管理好灵活性员工，提高企业的组织执行力，从而使企业进入争锋状态。

中国的崛起已是历史的潮流！管理思想家彼得·德鲁克说过：“中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。管理者不可能依赖进口，他们应该是中国自己培养的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。”我真诚地希望，有更多像本书那样的扎根于中国管理实践的研究著作，使更多的中国企业管理者并不只是看着外国人写的关于外国企业管理实践的经典理论而成长。

我真诚地向大家推荐这本好书。

吴晓波 教授

浙江大学管理学院常务副院长

二〇〇九年六月·浙大求是园

序 二

本人创业近 30 年，前前后后看了很多管理方面的书籍，总感到远水不解近渴，许多理论初读很有道理，但应用到具体实践中却似纸上谈兵、隔靴抓痒，直到拜读了毛礼松老师的大作《从生存到争锋：中国企业执行力的深层奥秘与解决之道》后，才茅塞顿开，一个个行为科学的实例揭开了个体在组织中的行为本质，一个个似眼前发生的鲜活案例预示企业发展过程中可能面临的管理难题，一条条理论主线将问题与答案紧密地结合在一起。启迪之深，痛快之极。

毛老师的论著既有对案例的深入剖析，更有理论之高度。本书从员工成长、组织进步、领导力发展三个层面，系统地阐述了中国企业执行力的提升之道。展卷读来，每当平缓之处，语言通俗，循循而然，犹如春风拂面，有促膝谈心之妙，读后让人心有戚戚焉；每当要害之处，语言犀利，直指人性痛点，犹如一剂医治顽疾的猛药，有力挽狂澜之势，读后让人倍感警醒。纵览通篇，对照我们杭萧钢构近 30 年发展道路上曾经的困难与突破、高歌与猛进，发现书中所论，既是对我公司以往组织发展历程的极好概括，又在为我公司的组织发展指明了努力的方向。

企业执行力是一种由高层领导发动、由组织成员参与协同作战的进取能力，其关键在于合作，其根本在于文化。所以，毛老师在本书中极力呼吁要在企业组织中建立起信任的文化，正是切中了执行问题的要害。正如国务院总理温家宝在剑桥大学演讲时说的那样：“有多大程度的相互信任，就可能有多大程度的合作。”在企业中，如果缺乏信任的文化，人与人之间就会钩心斗角、相互倾轧，整个组织不再是战斗中的堡垒，而是堡垒中的战斗。如此一来，企

业执行力便无从谈起。然而，建立信任的文化是个艰难的过程，“路遥知马力，日久见人心”，信任是在长期博弈过程中形成的认知，这种认知建立起来非常缓慢，但破坏起来却在不经意间，所以，作为一个管理者，必须首先要认识到你的上司、你的下属、你的同事都是很美丽的，即使遇到某些误会或打击，也万万不可“哀莫大于心死”。

作为一个民营上市公司的董事长，我强烈地把毛老师的管理思想推荐给我高管团队，并希望我们的管理团队能够反复阅读毛老师的大作，真正理解并运用书中的真知灼见，在实践中努力贯通器具、制度、文化三个管理层次，切实提高我们企业的执行力。

也希望毛老师的书能够为更多的企业家带来新的启迪，着实提升中国企业的执行力。

单银木

浙江杭萧钢构股份有限公司董事长

二〇〇九年六月·浙江杭州

序 三

要介绍一本书，最好是先介绍这本书的作者，而要介绍一个人，最合适的莫过于一个知根知底的老友。毛礼松先生邀我为他的书作序，我本想是不够资格的，但因我先是同学后为学生的双重身份，最后，还是答应下来了。

回顾当年大学毕业后，我们俩走上了两条不同的人生道路，他去了大学里当老师，又教书又深造，忙得有声有色，而我则在创业的道路上一路艰辛地前行。而今，值得欣慰的是，他在管理教学和咨询领域颇有建树，而我也总算使莫克水晶成了本行业的排头兵。

两条不同的人生道路相交在一起是在 2004 年。那一年秋天，我到浙江大学攻读 EMBA 学位，而他正好担任浙江大学 EMBA 教育中心主任，就这样，本是同学的我，一夜之间成了他的学生。呵，亦师亦友，不亦乐乎？

作为朋友，毛礼松先生的为人，极好地体现了他在书中谈到的善良、宽容、慷慨、正直，难怪我们 EMBA 同学个个都成了他的知心朋友。作为一个从事管理教育的老师，毛礼松先生更是亮点纷呈：首先是他对管理有天生的敏感性，在我创业的过程中，每当遇到困惑的时候，他总能三言两语地让我眼前一亮、激情倍增；二是渊博的知识，谈古论今，引经据典，无穷如天地，不竭如江海，与他谈天，常常不知不觉到天明；三是善于表达，多年来，毛礼松先生和管理教育与培训的园地里辛勤耕耘，他的足迹遍布大江南北，春风化雨，桃李满园，他的教学效果得到学员们的一致赞誉，激情飞扬，睿智儒雅。

从教书育人到著书立说，毛礼松先生在推动中国企业管理进步的道路上且行且思，为广大管理者指点迷津，真可谓惠泽天下，硕果累累。

作为企业的管理者，自然有很多管理上的问题让我苦思冥想，大的问题

有：我们企业如何能够健康发展？我们应该从哪里着手构建自己的持续竞争优势？如何使我们企业的执行力得到几何级的提升？比较具体的问题有：应该怎样让各级管理者知道自己的工作重点是什么？如何强化员工的工作责任心？手捧毛礼松先生的大作，展卷读来，娓娓而谈却力透纸背，发现困扰我多年的难题和迷惑渐渐有了求解的方向和思路。

这些类似的难题和迷惑，中国企业的广大管理者可能都会感同身受。既然我能从中受益匪浅，我相信这本《从生存到争锋：中国企业执行力的深层奥秘与解决之道》也一定能帮助更多的管理者抓住管理中的关键，找到问题的症结，并引导大家把企业推向更高的发展阶段。

多次聆听毛礼松先生讲课，这次又能细细拜读他的大作，颇有醍醐灌顶、痛快淋漓之感。但愿这本书能指导我去建立起一个智慧型的组织，从而帮助我们企业进入到争锋状态。

莫青云

浙江莫克水晶有限公司董事长

二〇〇九年六月·浙江台州

前言

本书缘起发自我内心的一种强烈感受。在长期与企业管理者深入接触的过程中，我发现他们中的多数人对执行力缺乏深层次的理解，仅停留在“执行就是服从命令听指挥”的层面上。他们在现实中对员工施行的是一种偏离人性的管理，往往是：控制而非激励、监督而非信任、命令而非影响、洗脑而非倡导、责备而非指导、驭人而非协调、盲目要求而非指明方向，总之，他们把管理理解为管人而非管理组织。

事实上，恰恰就是在这一点上的分歧，造成了企业完全相反的两个走向：把管理理解为管人的，企业从生存逐渐走向死亡；把管理理解为管理组织的，企业从生存逐步走向辉煌。反映在企业执行力上，提升员工的个人执行力虽然非常重要，但更重要的是要通过组织变革，促进组织能力的跨越式发展。只有打造出一个高效的组织执行系统，才能使企业的执行力从一开始只具有勉强生存的能力，发展到具有与强大对手争锋的能力。这也正是本书的主题思想。

本书根据现代企业竞争中员工行为越来越具有灵活性的特点，从员工成长、组织进步、领导力发展三个层面，系统地阐述了中国企业执行力的深层奥秘与解决之道，目的是帮助广大的中国企业管理者从传统的管理思维中挣脱出来，抓住管理的关键与本质，建立起智慧型的组织，从而在世界经济竞争的大舞台上长袖善舞。

本书按照一定的理论主线和逻辑结构，共分五章阐述。

第一章，从常规性员工和灵活性员工的不同行为特点出发，提出了提升企业执行力的关键在于如何管好灵活性员工，并指出了管理灵活性员工的关键在于建立起相互信任的关系。

第二章，通过解构个人执行力的形成机理，围绕愿力、能力和助力这三大源泉详细展开，提出了关于如何提升灵活性员工个人执行力的独到见解。

第三章，把企业执行力提升到组织的高度来认识，分别从组织因素、个人因素和领导因素三个层次，提出了如何打造一个高效的组织执行系统、把员工的个人执行力汇聚成组织执行力的思路与方法。

第四章，把提升组织执行力的关键聚焦在组织变革上，并就如何进行组织变革，以及如何从传统文化中汲取精华，塑造优秀的企业文化提出了具体的看法。

最后一章，把组织变革与高层领导者的核心作用联系起来，提出了高层领导者的组织使命。

正如管理本身分为器具、制度、文化三个层面一样，本书对于上述各章的阐述几乎也都是按照“术”、“法”、“道”三个层次进行的，并且，每当“论道”时，总愿意不惜笔墨，拿西方管理前沿理论、中国传统文化以及管理实践案例来充实说明，以强化价值观、信念、文化这些“道”的力量。如此安排，是因为我深感“道”在企业管理中的根本性和统领作用。一旦解决了“道”的问题，“术”的问题便能势如破竹，反之，如果不理解“术”背后的“道”，器具运用得再熟练，不懂得如何灵活变通，最后必将无济于事，甚至伤及自身。

本书是为中国企业的中高层管理者以及想要成为中高层管理者的人们所写的。我真诚地希望，此书能伴随着中国的广大企业一路从生存走向争锋。推动中国企业管理进步，是我永远的追求。

毛礼松

二〇〇九年六月·浙江杭州

目 录

序一	吴晓波	I
序二	单银木	III
序三	莫青云	V
前言	毛礼松	VII
第一章 管理员工的行为		1
第一节 执行力体现在员工的行为上		2
第二节 对员工行为的有效管理		6
福特式管理的得失		6
两种不同的管理方法		8
第三节 建立与灵活性员工的信任关系		14
合作的困境		15
建立信任		18
信任在管理灵活性员工中的价值		21
第四节 关键在于管好灵活性环节		25
第二章 提升个人执行力		29
第一节 从目标到执行		30
目标驱动		31
个人执行力的源泉		35
第二节 激发愿力		42
物质激励		44
领导魅力		48

道德行为评价体系	56
共同的使命和价值观	61
意识与习惯	67
第三节 提升能力	72
组织的人力资源管理	73
自我管理	80
系统的工作思路	90
第四节 增强助力	94
合作中的互赖性和多样性	95
获得旁系人士的支持	98
获得上司的支持	102
获得下属的支持	107
人际沟通	110
第三章 打造组织执行系统	115
第一节 员工行为与组织目标的一致性	116
行为一致性与组织因素	116
行为一致性与员工的服从	119
第二节 管理员工行为的两种组织方式	123
制度与员工的行为	123
企业文化与员工的行为	130
制度和文化的各有所长	136
制度与文化的均衡点	139
第三节 组织执行力的形成	144
个人的工作责任心	145
组织内部的协同	147
第四节 将使命转化为统一的行动	156
调动下属的积极性	156

磨炼下属的能力	163
协调下属间的关系	168
第四章 企业不同成长阶段的执行力	173
第一节 企业的跨越式成长	174
组织能力的发展：从生存到争锋	174
中国企业组织能力的跨越式演进	178
企业不同成长阶段的执行力模式	187
第二节 企业成长与执行力提升	194
组织执行力提升的关键	194
从雨伞型到机器型的转变	198
从机器型到智慧型的转变	203
第三节 执行力与传统文化基因	211
执行力的最终来源	211
从传统文化中汲取精神动力	218
第五章 领导力发展与执行力提升	225
第一节 高层领导者的领导力发展	226
高层领导者的角色	227
领导力的跨越式发展	231
第二节 做一个模范的执行者	238
维护并优化组织执行系统	238
发动并推进组织的执行	249
后记	253

| 第一章 |

管理员工的行为

第一节 执行力体现在员工的行为上

我们的管理者们极为强调的、被誉为企业核心竞争力的执行力到底是什么？看得见吗？能感觉到吗？

有一天，某百货公司的总经理惊奇地发现，公司某销售员的当天营业额竟达到三十多万美元，于是他便去当面问个究竟。

“是这样的，”这位销售员说，“一位男士进来买东西，我先卖给他一个小号的渔钩。然后告诉他小号渔钩是钓不到大鱼的，于是他买了大号的渔钩。我又提醒他，这样不大不小的鱼不就跑了吗？于是他就又买了中号的渔钩。接着，我又卖给他小号的渔线，中号的渔线，还有大号的渔线。

“接下来我问他准备上哪儿钓鱼，他说去海边。我建议他买条船，所以我带他到卖船的专柜，卖给他一条长20英尺有两个发动机的帆船。他说他的车可能拖不动这么大的船，于是我带他去汽车销售区，卖给他一辆丰田新款豪华型‘巡洋舰’。”

总经理几乎难以置信地问道：“一个顾客仅仅来买个小号渔钩，你就能卖给他这么多东西吗？”

“不是的，”这位售货员回答道，“他是来给他妻子买针线的。我就告诉他，‘你的周末算是毁了，干吗不去钓鱼呢？’他就开始对钓鱼感兴趣了。”

这个故事让我们看到，也感觉到一个有超强执行力的员工，如何通过他富有成效的行动为企业创造优良的业绩。

企业目标的实现正是靠那些远离公司总部的一线员工的辛勤工作推动的，因此，有如此超强执行力的员工自然是好事，然而，如果只是个别员工有这样的执行力，这家公司未必就是优秀的；如果每一个员工都像这位销售员那样，那这家公司一定是一家非常优秀的企业。

戴尔就是这样的一家优秀企业，它把这种顾客一开始只是来买根针，最后却买回一大堆别的东西的销售模式称为“向上促销”（upsell）。我本人就有过向戴尔购物的经历。我当时打电话只想买一台普通的笔记本电脑，戴尔的销售人员在电话的那端极为关切，问我买电脑做什么用，我告诉他说自己经常要到各地讲课，还做点管理咨询和学术研究，他就建议我要买带无线网卡的，便于移动办公；带光盘刻录的，便于备份文件；要多买一节备用电池，便于飞机上使用。最后，当我决定按他的建议购买之后，他又建议我买一个大小配套、带有戴尔标识的真皮包，这样便于携带。由于戴尔销售人员的专业、主动、热情，我感觉他们不是简单地推销一件商品，而是为顾客提供整体的解决方案，于是，我最后购买的东西便不知不觉地超出了预算。后来我与好几位买过戴尔电脑的朋友印证过，他们也都有几乎同样的经历。

作为企业的管理者，我们当然希望自己的企业能像戴尔那样拥有一批有执行力的员工，但现实往往离美好的愿望太远。纵观中国的各类组织，由于员工没能按照组织的意图行事，而造成执行失败的例子比比皆是，就连执行力的祖师爷——军事组织——也难以独善其身。军事组织之所以比其他组织更强调执行力，是因为战争中的失败有败在决策不当的，也有败在军事实力不足的，但更普遍的则是败在官兵执行任务时的具体行动上，中日甲午海战就是个典型的例子。1895年2月12日早7时，日军舰队以单纵队从海上进犯，北洋舰队现场指挥官丁汝昌根据现场的实际情况，命令舰队迅速改变队形，以“正V型”双横队从两侧迎击敌舰。这样的作战部署，即便在今天回过头看也没有什么问题，更何况水无常势，兵无常形，临场作战，关键在于现场官兵的