

有一种战斗叫执行

铁军 执行力

TIEJUN ZHIXINGLI

高岩/著

☆☆☆☆

拥有战斗力的军队，称之铁军，
拥有执行力的企业，谓之强企！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



铁军

执行力

TIEJUN ZHIXINGLI



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在目前经济环境瞬息万变的环境中，企业如何才能保持顽强的生命力？执行力正是一个企业面临的核心问题，而且越是不乐观的经济环境，越能体现出执行力的重要性。本书充分借鉴了军队执行力的优势，并结合企业实际运作，通过对目标、团队、动力和规则这四个方面的分析解读，努力将企业团队打造成钢铁般的部队，使员工具有像士兵一样的执行力。

图书在版编目（CIP）数据

铁军执行力/高岩著. —北京：机械工业出版社，2009.8

ISBN 978-7-111-27996-9

I. 铁... II. 高... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 139549 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：孙 磊

责任印制：洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2009 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.75 印张·2 插页·174 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-27996-9

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：（010）68326294

购书热线：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

让执行者学会执行

《孙子兵法》中说：“道者，令民与上同意也。故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”可见，将上级的决策与下属的执行统一起来，上下团结一致，同舟共济，才能夺取组织经营和管理的胜利。那么，到底是决策适应执行正确，还是执行适应决策正确呢？不同的行业、不同的组织、不同的发展阶段，答案是不一样的。为了吸引读者而对这样的命题妄下论断是危险的。这本书的立论就在于：假定决策正确，执行如何去适应决策，更好地完成任务。

组织中，在上下级之间，每一个上级对于下属来说，都是管理者；每一个下属对于上司来说，都是执行者。面对上级，如何成为具有高效执行力的下属？这正是这本书的定位——让执行者学会执行！

执行力最好的组织就是军队，可是企业和军队毕竟属于两种截然不同的组织形态。军队的管理具有理所当然的强制性，军队的管理者对执行者拥有绝对的领导权和支配权。但是组织形态的不同，并不排斥军事上的战略、战术在企业中的运用。所以，提纯军队的执行元素：目标、团队、士气、纪律，为企业管理所用，既是快速提升执行者执行能力的有效方法，也是本书的切入点。

技术多于艺术是执行的特征。对于组织的执行来说，培养一流的

“画匠”比培养一流的“画家”更有利。深圳大芬村油画运作的模式就是这样，从来没有美术基础的农民工，经过3个月的培训，就可以在20分钟内临摹出名画《蒙娜丽莎的微笑》。

怎么样让画匠完成这幅作品呢？首先在画布上打方格子，然后熟练的画匠完成最难的方格内容，不熟练的画匠完成较容易的方格内容，只要把这些格子里的画按照原样模仿出来即可，最后完成艺术品的复制。

一个执行者不需要有太多的个人艺术，否则，很容易形成与管理者的博弈。在餐饮行业，常会遇到这样的现象：饭店的大厨师最难管理，因为他掌握着烹饪的艺术——油盐少许、煎至微黄。这样的艺术很难掌握，关键要看本人的手法。所以，为了保留这样的艺术，只有给大厨更多安抚、更多工资，经营者要维护他，服务员也不敢惹他。当艺术不能拆解、复制的时候，艺术的持有者就成了不可或缺的人，这就意味着组织要面临随时被挑战的风险。

不让任何执行者成为组织不可或缺的人，把执行者的艺术动作一一拆解，转化为执行技术，是这本书所推崇的思想。

谈执行的书不少，太多的人热衷于为战略执行著书立说，却忽视了对执行层执行的解析。这本书的价值就在于：让“执行”变得“可执行”。

由于工作关系，与高岩先生多有接触。作为中商国际管理研究院的副院长，他本人就是一个深得执行之三昧、雷厉风行的人，加上处在改革开放前沿的深圳讲求效率之风的熏陶，这本书写得很实用，是一幅可以帮助执行者学会执行的“地图”。

如果我们的读者能够学以致用，就可以将战略远见化为实际行动，将实际行动化为企业绩效，将企业绩效化为社会效益。乐见其成，是为其序！

北京大学领导力研究中心副主任 杨思卓

2009年5月于深圳

执行如同射击

“执行”本是一个法学概念，2003 年美国拉·博西迪（霍尼韦尔国际公司前任总裁兼 CEO）和拉姆·查兰（哈佛商学院教授）撰写的《执行：如何完成问题的学问》一书，在中国大陆被翻译出版后风靡一时。

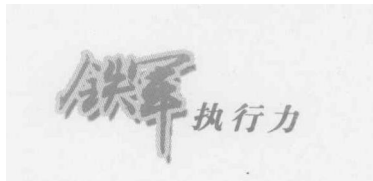
“执行”如今已经成为一个管理学名词。在我们看来，执行的过程就像射击一样。那么如何才能一枪击中靶心呢？

首先，要解决执行目标问题；要知道该让执行者做什么，要确定已经瞄准了靶心才能射击，不能乱放空弹，一发子弹很难做到同时击中几个目标。

其次，要解决执行人员的问题；执行目标的完成往往不是仅依靠个人，更重要的是依靠一个团队；要依靠管理者去领导这个团队去执行。团队就如同手中的钢枪，有了枪才有击中目标的可能。

再次，要解决执行动力的问题；完成工作任务的过程需要给执行者有效的激励，推动他们去做。如同射击中，撞击子弹底火从而点燃里面的火药，由此产生子弹飞行的动力。有靶、有枪，却没有火药，还是徒劳的。

最后，要解决执行规则的问题。要为执行团队确定一整套执行规



则，如同射击击中目标之前，要考虑子弹的飞行曲线、射击死角。然后，还要明确在不良天气下怎么处理、枪械故障了怎么办、子弹不足怎样解决等问题。

根据上面的阐述，把执行聚焦在四个要素之内：执行什么？谁来执行？在什么条件下执行？怎样执行？即：目标、团队、动力、规则。

有了这四个要素，我们就可以尝试着从管理学的角度，给出执行的定义：团队创造性地实施既定决策下的、以完成组织绩效为目标的活动。

执行是要“完成组织绩效”的，这体现的是执行的目标。那么在执行当中，由谁来实施呢？当然是由人来实施的。什么样的人呢？一定是结构化的人，我们称之为“团队”。执行是在“既定决策下”进行，这体现的是执行的条件和规则；执行就是“创造性地实施”，这体现的是执行的源泉和动力。

围绕执行定义中的目标、团队、动力、规则这四个要素去解决问题，就能够提高团队的执行力。

目 录

序 让执行者学会执行

前 言 执行如同射击

第一章 瞄准目标，全方位布局执行计划 /1

执行计划的“伤” /3

计划愿景的“高地” /9

阶段目标——“坑道”里的台阶 /14

执行分工——责任的“防弹衣” /19

后备方案——以变应变的战斗准备 /26

资源配置——大本营的支持 /30

执行阻力——碉堡，又是碉堡 /35

执行计划的模板——军歌是这样唱的 /40

执行任务前的“紧急集合” /44

第二章 打造高度负责的铁军 /53

《我的团长我的团》：执行型领导的特质 /55

突出重围：找方法不找借口 /61

《垂直打击》：淘汰缺乏执行力的员工 /68

《士兵突击》：驯虎与培养高效执行者 /73

钢铁是这样炼成的之选择比努力更重要 /79

钢铁是这样炼成的之兴趣比技术更重要 /83

钢铁是这样炼成的之传道良师皆为严师 /87

钢铁是这样炼成的之模拟是初学者的捷径 /91

钢铁是这样炼成的之个人因系统而变 /95

钢铁是这样炼成的之习惯比能力更重要 /99

钢铁是这样炼成的之最好的执行是创新 /103

擒“孟获”：执行说服七式 /107

第三章 激发执行团队的战斗力 /115

六分钟的战前激励演讲 /117

调动能量的“压缩饼干” /127

天赋潜能，执行者的“夜视仪” /132

找到执行的“北斗” /137

行为反馈的“坐标图” /143

动力“悍马”的三个挡位 /148

将不可能变为现实的“风火轮” /153

处理冲突的“五色旗” /163

第四章 建立令行禁止的军规 /171

像巴顿一样建立非常规则 /173

战场上的七条军规 /178

永不消失的执行电波之上行沟通 /184

永不消失的执行电波之平行沟通 /190

永不消失的执行电波之下行沟通 /194

永不消失的执行电波之一对一沟通 /198

执行的六条“潜伏路” /203

伏击的五步法 /210

执行者的“职场规则” /216

后 记 /225



第一章

瞄准目标,全方位
布局执行计划

执行计划的“伤”

为了实现执行目标,要依赖计划来推进,但是在用计划推进执行的过程中,会发现目标总是不能实现。为此,执行者找到了很多原因,其中之一就是对执行计划的理解。

我们对计划的理解,仅限于按图建房。先画出图纸来,然后按照图纸打桩、浇筑墙体、上梁,一层一层地去建,最后建成了一栋建筑,这就是理解中的计划。然而在“施工”中,并不是这样的情况。设计图纸有了,地下室也建好了,但是到第一层的时候,发现情况变了,不能按这个计划执行了。这是执行者常常很痛苦的地方。为什么会这样呢?

变化总比计划快

执行计划相对于执行中出现问题而言,常常是滞后的,做计划的方式随之也就落后了。传统的管理类教科书教执行者做的计划,是一种规划论指导下的计划。好似一座城市的规划,要设计中心区、商业区、文化区、新科技园区等,而这样的规划是建立在城市环境没有变化的前提下的,但是,企业的计划却是在变动、发展的环境中作出的。因为当企业决定在一个区域内建设一处厂房的时候,竞争者可能已经把这块地圈走了。因此,遇到这样的问题,企业的计划就不能像城市的规划那样,而要像军队的计划,随机应变。

城市的规划是静态的计划,而军队式的计划是博弈式的,就像下棋一样,这种博弈式的军队计划会更有针对性。那么,军队怎么做计划呢?

军队的管理者会这样告诉执行者:派出一支部队从这里出发,先占

领一号高地，形成战术支撑点，再占领二号高地，然后占领三号高地，最后发起主峰总攻，歼灭所有的敌人。

然后，管理者再向执行者介绍后备计划：攻占一号高地的难度并不大，但是占领二号高地、三号高地的时候问题是很大的，尤其是占领二号高地的时候，对方会有重兵把守。二号高地久攻不下，就要走后备路线，从侧面穿插过去，直达三号高地，确保主峰攻坚战顺利进行。

执行一项任务，不是以不变应万变，而是以变应变，这样军队的计划才能将漏洞减到最小。

在我国古代小说里，经常可以看到类似的内容：《三国演义》第五十四回“吴国太佛寺看新郎 刘皇叔洞房续佳偶”中，刘备去东吴迎娶新娘，诸葛亮准备几份锦囊，遂唤赵云近前，附耳言曰：“汝保主公入吴，当领此三个锦囊。囊中有三条妙计，依次而行”。

诸葛亮要求赵云在出发前不能看，遇到情况才可以打开，没遇到特殊情况是不能打开的，回来后要向丞相报告，再告诉赵云这是什么内容。这种计划中，打开锦囊的前提不同，有什么情况就相应地打开什么锦囊。这就是最早的博弈式计划。

博弈式计划，从军队传播出来，最早被体育登山队所采用。例如这样的登山计划：到了一号营地，天气如有变化，队员就到这儿过夜休息，等待风暴过去之后，再向下一个营地前进。博弈式计划之所以能被很多的公司接受，就源于计划中包含了应对变化和不确定情况的方案。

不能回避的“雷区”

变化和不确定情况，不仅存在于微观的执行中，也存在于宏观的经济形势中。宏观的大局会影响微观的环境，这就像道路上的“雷区”，使我们不得不一次次地调整自己行进的路线。

比如在2008年的下半年，金融危机对于整个世界产生了不可估量

的冲击,并且波及了社会生活的方方面面,这其中有些影响是我们已经预见的,但是另外一些却来得有点“意外”。这些“意外”的影响波及了企业。

出现了断层。金融危机爆发前,25岁左右精明能干的年轻人都想着下海挣大钱。现在情况大不相同了,由于经济形势急转直下,公务员因其稳定和被裁员风险低成为越来越具有吸引力的工作。这意味着企业更难获得青年才俊,企业发展的人才梯队出现了“断层”。

增加了成本。受金融危机影响,世界范围内的货物和服务需求都大幅下降。在这种情况下,对于那些力求生存的企业而言,搞定一个数额巨大的订单无疑是“雪中送炭”。因此对于把持垄断资源的机构,腐败的滋生有了更便利的土壤。2009年1月份,德国一个以反腐败为主旨的非政府组织“透明国际”发表报告称,在当前的危机中,生存取代正直成为企业首先要考虑的因素,腐败必然会增加企业的“公关”成本。

压缩了岗位。在经济危机下,很多企业都面临着破产的危险。以报纸为例,为了免于破产,现在很多报纸越来越倾向于在各自网站吸引广告以弥补报纸广告收入的滑坡。因此,在浏览新闻时,网民将遭遇更多的各式各样的广告——弹出式广告、欢迎类的对话框等,电话营销岗位将被网络所取代和压缩。

分流了企业精英。有调查显示,受当前金融危机冲击最大的人群是18岁到24岁的年轻人。18岁到24岁正是从军的黄金年龄,部队薪水稳定,在当前不乐观的经济形势下,军队无疑是一个不错的“庇护所”。区域性战争的可能被寻找发展经济突破所取代,而部分区域性战争已接近尾声,新入伍的士兵不用像以前那样担心被派往危险地带作战。年轻从业者的流向变化,直接影响到企业年轻员工的补充。

影响了稳定。计划现在或几年内退休的“准”退休人员,因为退休金缩水,不得不推迟退休年龄。因此他们本来应该空出的职位没有

了，原本有希望晋升“填缺”的人，将不得不再在现在的位子上干几年。这样就会导致企业内部的竞争更加激烈，员工的挫败感会增强。

放缓了进程。经济危机往往会造成保护主义抬头，跨境旅游有可能大幅减少，海外留学项目也会受影响，各大公司也会砍掉一些驻海外机构以降低成本。在大的层面上，企业自顾不暇，哪有心情去关心别的企业和地方发生了什么事情；在企业内部层面上，员工各自为政、不愿协调配合的趋势渐渐蔓延。

改变了规划。经济危机使许多行业跌势不止，但有一个业务必然会繁荣，那就是对经济危机的研讨。早就预测过这轮泡沫破裂的经济学家、“末日博士”等，想必会在全球各大研讨会上兜售自己的复苏建议以及“早就告诉过你”之类的预言家般的智慧。在危机专家“权威性”的影响下，企业会改善以往的战略规划。

外部大环境的“乱”，内部小环境的“变”，给执行带来了“慢”。混乱中的干扰，变化中的调试，影响了执行计划的实施和达成。

急行军中常有的“伤”

作为管理者总是希望以急行军的方式，推进计划的实施，然而执行者却常常既耽误了时间，又没有完成任务。原因有很多，其中最主要的往往是因为计划本身的“伤”。执行者带“伤”行军，不但影响了速度，而且浪费了资源。那么，计划都常有哪些“伤”呢？

计划“疲劳症”：计划内容过于空洞，口号较多，执行者没有执行愿望，对计划不认同，反应较为麻木和迟钝，懒于行动，上级催办缓动、不催不动。

计划“并发症”：目标繁杂、无序，缺少时间、空间的划分，这些导致执行者无所适从，执行不准确，行动时间滞后于目标要求。

在一个寒冷的早上，农夫对妻子说要去耕田。当他走到要耕的那片

田时,发现耕田的设备没油了,农夫决定回家取油再过来。可是一想起耕田的设备没油,就想起家里的四五头猪早上还没喂。耕田设备没油大不了不耕地,但猪没喂可是要饿瘦的。农夫决定回家先喂猪。当他经过仓库的时候,农夫看到几个土豆,又想起自家的土豆可能要发芽了,应该去看看,就朝土豆地走去。半路经过木柴堆,想起来妻子提醒过几次,家里的木柴要用完了,需要抱一些木柴回去。刚走近木柴堆,农夫发现有只鸡躺在地下,他认出来了这是自己家的鸡,原来是脚受伤了,就决定先把它带回鸡圈。

就这样,农夫从一大早出门到中午回到家,忙了大半天,晕头转向,结果猪也没喂,油也没加,柴也没抱回家,还有早上计划耕的地也没有耕。如果把故事中的农夫替换成执行者,把田地替换成客户,把油替换成客户资料,把猪替换成电子邮件,把木柴替换成手机费,这样的错误是不是每天都在企业里上演呢?

锁定的目标要少而精,会让我们在执行中有方向。目标繁杂只会让执行者无所适从,甚至导致行为陷于混乱。

计划“失忆症”:执行者不尽其责、难尽其责、推尽其责,忽视岗位责任,常常推诿扯皮。

某厂数控机床出现了故障,为了避免设备故障对生产造成的影响,厂长要求尽快处理,生产科科长马上制订了查修计划。设备科维修人员到位检查,发现是一个专用规格的保险丝烧坏了。于是,设备科维修人员填写了采购申请,经科长审批提交到采购科,采购科科长审核后,交由采购员进行采购。采购员跑了好几家商店,又电话联系了好多家商场,均没有这种规格的保险丝,于是就告诉厂里这种保险丝买不到了。

时间一晃,几天就过去了,由于设备停产造成生产停滞的影响开始显现,也引起工厂各级管理者的重视,纷纷开始介入,询问前因后果。

在问题分析会上,生产科科长说:计划我做了。

设备科维修人员说:我查了。

设备科科长说：我批了。

采购科科长说：我审了。

采购科采购员说：我找了。

最后，厂长哭着说：都该下岗了……

做了、查了、批了、审了、找了都是因为“忘了”。忘记了执行目标：修复机床、恢复生产；也忘记了自己的责任。

计划“缺钙症”：对执行中的突发事件没有预测和评估，意外处置方案缺失，造成只有任务没行动，有了行动没约束，执行过程没纠偏，完成结果没保证。

计划“失能症”：执行者只靠自身努力，没有能力去整合资源为执行目标服务；等着上级指导，否则不知怎样动手做；没有团队的合力支持，面对量大的工作任务总是“死机”。

以上五种错误，都是源于执行计划要素（最终愿景、阶段目标、组织分工、预备方案、资源配置）的缺失。本着吃什么补什么的原则，我们需要有效地完善和修补计划要素，治愈“伤痕”，还给自己健壮、完好的执行“躯体”。

【评述】

在生活中，我们经常说“变化比计划快”。在企业计划执行的过程中，我们也会发现计划总是赶不上变化。

尤其在经济危机等大环境的影响下，企业也随之出现微观的变化。面对这些变化和不确定性的因素，我们要做的是采取博弈式计划，以变应变。

此外，在这样的意外变化中，我们的计划执行随之出现了许多的错误，如计划“疲劳症”、计划“并发症”、计划“失忆症”、计划“缺钙症”和计划“失能症”。面对这样的执行错误，我们要找出相应的计划要素，然后进行有效地完善和修补，从而完成执行目标。