

探究西点军校的执行奥秘
诠释企业管理的制胜之道

西点执行力 的20堂课

韩远方 著

★ 解密西点军校的管理精髓
探索现代管理的执行法则 ★



WEST POINT



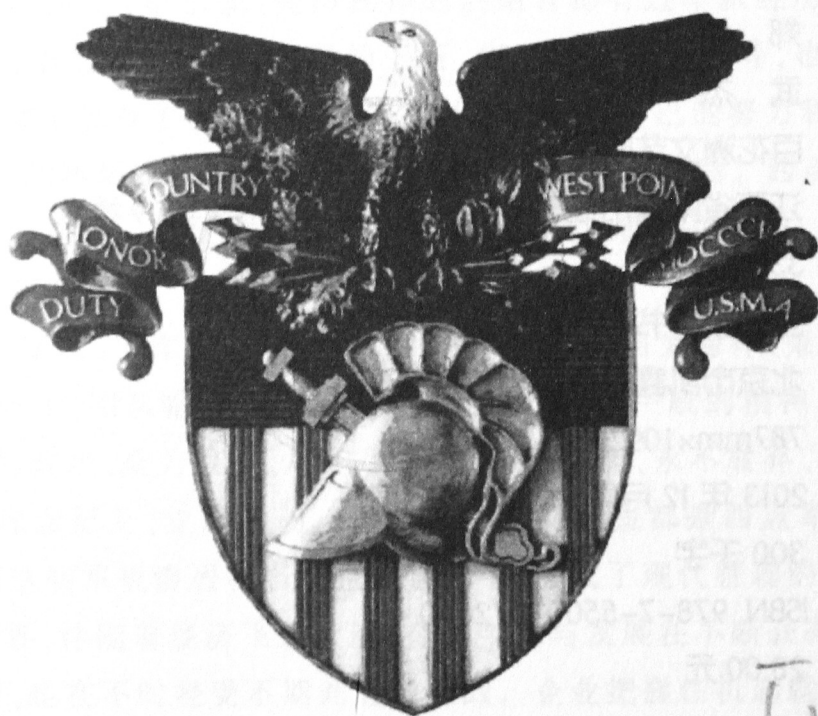
百花洲文艺出版社
BAIHUAZHOU LITERATURE AND ART PRESS

.. 014007254

F272
353

西点执行力的 20堂课

韩远方 编著



F272
353

百花洲文艺出版社
BAIHUAZHOU LITERATURE AND ART PRESS



北航

C1694185

WEST POINT

西点执行力的20堂课

0100522

图书在版编目(CIP)数据

西点执行力的20堂课 / 韩远方著. ——南昌: 百花洲文艺出版社, 2013.8

ISBN 978-7-5500-0726-0

I. ①西… II. ①韩… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 219797 号

西点执行力的 20 堂课

韩远方 著

-
- | | |
|-------|----------------------------|
| 出 版 人 | 姚雪雪 |
| 责任编辑 | 郑 骏 |
| 美术编辑 | 郑 健 |
| 制 作 | 武 杰 |
| 出版发行 | 百花洲文艺出版社 |
| 社 址 | 江西省南昌市红谷滩世贸路 898 号博能中心 9 楼 |
| 邮 编 | 330038 |
| 经 销 | 全国新华书店 |
| 印 刷 | 北京市凯鑫彩色印刷有限公司 |
| 开 本 | 787mm×1092mm 1/16 印张 16.5 |
| 版 次 | 2013 年 12 月第 1 版第 1 次印刷 |
| 字 数 | 300 千字 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5500-0726-0 |
| 定 价 | 28.00 元 |
-

赣版权登字 05-2013-283

版权所有,侵权必究

邮购联系 0791-86895108

网 址 <http://www.bhzwjy.com>

图书若有印装错误,影响阅读,可向承印厂联系调换。

前言：“西点”现象与现代管理

西点军校,是和美国历史一样悠久的著名军校,被誉为美国陆军军官的摇篮,同时也是培养商业领袖的“圣地”。

有数据显示,30%世界杰出的商界领袖是从西点军校毕业的。世界 500 强企业里,西点培养出来的董事长有 1000 多名,副董事长有 2000 多名,总经理、董事级别的高级管理人才超过 5000 名。在海外,沃尔玛、麦当劳、迪斯尼、联邦快递、惠普、索尼、希尔顿、美国杜邦的创始者都有过军队经历;在中国,联想的柳传志、华为的任正非、万科的王石、华远的任志强等等,也都出身军队并从军队管理中汲取了营养。这些杰出的企业家用自己的努力和智慧改写了人生,将军人的特质发挥到了极致,成就了一个个企业神话。西点军校的成功之处,就在于它是一所最善于培养个人综合素质和能力的地方,这正是现代企业管理梦寐以求的。

“无条件服从、工作无借口、细节决定成败、以上司为榜样、荣誉原则、受人欢迎、善于合作、团队精神、只有第一、敢于冒险、火一般的精神、不断提升自己、勇敢者的游戏、全力以赴、尽职尽责、没有不可能、永不放弃、敬业为魂、为自己奋斗、理念至上、立即行动、自动自发……”这些都是西点军校众人皆知的军规。而这些军规渗透在当今企业管理中,又成了现代管理的精髓。

当今世界,伴随着经济飞速发展,企业生存与发展在不断获得前所未有的机遇的同时,也在不时经受不期而遇的挑战。企业把握住机遇就能获得生存,有所发展;企业经受住挑战就会百尺竿头,更进一步。

然而,并不是每个企业都那么幸运,都能够把握住机遇,经受住挑战,更多的,是在一轮轮的竞争中败下阵来,甚至从此销声匿迹。

为什么同是企业,在同样的新时代、同样的大环境下,却会出现迥然不同的命运呢?

根本原因就是这些企业深刻地把握住了“学习”这一要义。融会贯通、举一

反三、灵活运用。本书概括了西点军校的军规,并结合现代企业的管理之道,从理论到实际,简明扼要,浅显易懂地为企业从员工到管理层以及领导者提升企业执行力而给出必要的经验总结。这些经验是西点军校多年在实践活动中的智慧结晶,反映了现代思想与管理理念的新态势与新成就,对企业及领导者如何完美地完成执行过程,有效地提高员工及领导者的综合素质,本书都将给你展示执行力锻造的独特魅力。

目 录

第一章 创造高效执行力的工作流程

影响执行力的八个根源	001
定位对企业的推动作用	005
企业战略规划是企业发展的航标	007
造成执行力低下的原因	023
用制度保证执行力	026
受众参与性对执行力的作用	028
企业管理与西点操典	030
领导力指引执行力	034

第二章 不折不扣执行命令

员工对命令的执行方式	041
下属不执行上级命令时	044
命令容易执行难的问题	045
工作需要就是命令	047
执行的心态	049

第三章 责任心

责任永远第一	052
赢在责任心,胜在执行力	054
责任比能力更重要	056
员工责任心的培养	058

别给自己找理由 060

责任激发潜能 062

第四章 自觉自愿

自觉自愿接受工作是一种职业美德 065

满怀热情对待自己的工作 067

为老板工作也是为自己工作 070

工作态度决定工作高度 073

即使遇到挫折也决不放弃 074

宽松和谐才能创造好的工作环境 076

第五章 主动性和创造力

工作中的主动性 081

主动提高团队合作力 083

企业更需要主动进取的人 085

创造力是企业最大的财富 087

创造力比知识更重要 088

野外生存训练的意义 089

第六章 高效率

高效率是一种时间观念 092

超强行动力才有战斗力 093

惰性与低效 097

有压力才有动力 099

第七章 信念的力量

我永远是胜者	102
忠诚工作忠实自己	105
信念激励你向前奋斗	108
不要被心中的敌人打垮	109

第八章 协作精神

团结就是力量	113
分工与协作的领导艺术	115
部门之间冲突怎么办	119
不能忽略每一人	122
我是团队一员,我骄傲	125

第九章 奖惩严明

完备的奖惩制度	127
奖惩才能恩威并举收服人心	131
奖惩是手段,目的为执行	133
人性化与原则性	136
奖惩到位才能纲举目张	139

第十章 荣誉至上

荣誉感是团队的灵魂	141
为荣誉而战	143
生命终将消逝,荣誉永生相伴	145
荣誉是道招牌菜	147

永远高举荣誉之旗	148
----------------	-----

第十一章 表率的作用

表率——领导要以身作则	150
榜样在企业建设中的作用	152
领导如何发挥表率作用	155

第十二章 沟通的价值

沟通不要忽略细节	159
与同事和领导之间的相处	162
与人谈话的技巧	167
有效沟通提升执行力	170

第十三章 永远充满激情

激情是工作的灵魂	173
只有激情满怀才能青春永驻	175
激情催生灵感,工作多姿多彩	177
寻找工作的快乐	178
有激情才有高效	181

第十四章 执行没有借口

立即执行,占据高点	183
借口只能证明懦弱无能	185
别为自己找措词	187
敢于担当才能获得理解	190

第十五章 方法比执行更重要

会思考的人肯定先人一步	194
磨刀不误砍柴工	196
方法错则步步错	198
细节决定执行力	200

第十六章 只有结果没有过程

战场上只有胜者	206
职场不同情眼泪	207
你必须比别人更优秀	210
永远坐第一排的启示	212

第十七章 不服输使执行更出色

不服输,执行并不难	214
赢的人都是不服输的人	217
笑到最后的人	219
不服输也会审时度势	222

第十八章 全心尽职

尽职尽责是美德	224
忠于你的工作	227
尊重员工才能赢得员工的心	228
有限的是工作,无限的是爱心	231

第十九章 没有最高,只有更高

学习型员工的内涵	233
员工需要不断超越自己	238
大舞台大人生	239
机遇属于有准备的人	242

第二十章 行动胜过一切

行动胜过语言	245
一个行动胜过一千个计划	248
行动需要力量但不能盲目	249
纸上谈兵与夸夸其谈	251

第二十三章 永远充满挑战与机遇

挑战是工作的原动力	253
只有挑战才能让能力永无止境	254
挑战能产生经验,工作能积累经验	257
挑战工作的态度	258
有挑战才有成就	261

第二十四章 执行没有借口

第二十四章 执行没有借口

立即执行,不要拖点	263
从心做起,精益求精	265
执行力是成功的关键	267
敢于担当才能获得理解	269

第一章 创造高效执行力的工作流程

执行力是什么？所谓执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。执行力，就个人而言，就是把想做的事做成功的能力。

影响执行力的八个根源

东北有家企业因经营不善导致破产，后来被日本的一家财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来先进的管理方法。出乎意料的是，日本只派来几个人，除了财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换成日本人外，其他的根本没动。制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果不到一年，企业就扭亏为盈。日本人的绝招是什么？答：执行力，无条件的执行力。

又是什么影响了执行力呢？答：影响执行力的八个根源：文化、定位、战略规划、心态、流程、沟通、考核、协作。

企业文化是影响执行力的第一根源

企业文化或者团队理念是企业战略执行的前提。文化具有统一性，号召性。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。它包含着非常丰富的内容，其核心是企业的精神和价值观。这种精神和价值观的存在与否正是企业执行力成败的关键。

我们不难发现，凡是一些优秀的企业，它的执行力都是很强的，凡是执行力强的企业，它的企业文化都是很好的，而且都是积极的，当然也是不夸张的。

企业文化是一群人的共同价值观，是一个漫步在企业内外每个角落的、自觉不自觉都要吸取的空气。企业文化的产生除了要有相同的目的、愿望以外，

做事的原则和方式也必须相同。企业文化绝对不是一个挂在墙上的口号,而应该是每一个员工日常的实际行动,口号只是企业文化的沟通工具,有效的沟通有助于达成共识。

一家外资企业,对内对外的培训都形成独特的企业文化,可是在行业里面相比,其薪资水平偏低,欣喜的是上门“自讨苦吃”的员工依然众多,之所以颇受“自讨苦吃者”青睐,就是因为该企业已经树起了“姜太公钓鱼”的姿态和独特的培训文化,客户看好也是它的培训和丰富多彩的活动,真可谓“周瑜打黄盖”!

有家公司主张“无烟办公”,可是每次在总经理的办公室里总能见到这位最高决策者一支连一支地点烟!公司要求员工准时上班打卡,可是高级主管却享有迟到的“特权”,而员工们尽管怨声载道也是“苟且偷生”“贪生怕死”,最终大家“当面好人,背后小人”!

还有一家上市公司,由于机构庞大成立了下属的事业部,除了财务权限和大型项目决策权归属总公司以外,部门总经理全权独立运行,甚至包括建立事业部文化在内,总经理也就顺理成章做“老板”了!在各种场合都能听到总经理“关心员工”“坦诚沟通”“信任员工”“勤俭节约”“一视同仁、以身作则”“建立学习型组织,共享外出培训的机会”的呼声,然而,结果却是“雷声大,雨点小”“老板混员工的时间,员工混老板的薪水”“老板假装关心员工,员工假装忠诚企业”。

问题出在哪里?

部分员工由于工作的需要而申请购买可移动磁盘,总经理说“没有这样的先例,就自己出钱买吧!”可更遗憾的是总经理却公费购买了可移动磁盘,这哪儿是“一视同仁、以身作则”?总经理曾在一次员工会议上讲“不准聘用亲属”,可是细心的员工都知道事业部行政和财务经理是总经理夫人,负责商务工作的干部则是夫人的表弟,大家“敢怒不敢言”!一位员工在快要离职前依然认真与同事们沟通,依然坚持站好最后一班岗,维护自己爱岗敬业的一贯作风,可是却被总经理大骂“想要利用公司,引起了骚乱!”这是哪儿跟哪儿呀?“信任员工”“坦诚沟通”何在呢?这位快要离职的员工在最后在岗的几天时间里为了保证工作的圆满完成,夜晚搭乘无坐长途火车,累病了身体,可是总经理却无动于衷地讲那句老掉牙的话“注意身体”!这是“关心员工”吗?总

经理常常讲要送员工外出参加学习,可是安排自己到各地学习、参会,而一年又一年就是没有见到任何员工外出参加过学习,有员工自动申请参加外出培训时,总经理会讲:“那个没用!如果你去,请假了,自费了!”

不但没有机会还要扣请假的工资!这和“建立学习型组织,共享外出培训的机会”又相符合吗?在整个过程中留守的员工们就在将总经理的表现在自己的身上“触类旁通”了很久,那么总经理是否真的得不偿失呢?总经理平日对员工的关心是否会蒙上“伪善”的阴影呢?正所谓“疑人不用,用人不疑”,才能体现领导的自信、远见、心胸和领导力!

一个企业的形象应该是多方面共同维护的,有始有终的。

摩托罗拉公司对于每一个离职的员工都会进行“离职面试”,主管会认真倾听离职人员的意见和建议,根据员工的特长和技能帮助离职人员推荐新的工作,也欢迎离职员工“重返家园”,甚至承诺三个月内返回公司的员工,以前的工龄继续认可,这真正体现摩托罗拉公司尊重人才、尊重员工的文化,也让在职员工更加认同公司,更加努力地创造价值,因为大家认为摩托罗拉公司会对员工负责到底,是值得信赖的公司!而非那位总经理所营造的“人走茶凉”!

从企业文化看执行力,只有代代相传,充分授权,领导人不能集权,要随时随地检视自己的行为,有制度就按制度办事,灵活变通地执行制度,没有制度可循时按照共同认同的价值观去思考找出最佳办法执行!企业文化应该在每次行动中执行,而不应该是大家朗朗上口,倒背如流,如果这样就是大问题所在!想想看,从小到大我们熟背过多少“守则”,奉行不渝的又有多少?

海尔集团是世界第四大白色家电制造商,也是中国电子信息百强企业之首。目前的海尔已相继进入家电、医药、厨卫、保健品、餐饮塑料、软件、物流、通讯、电脑等十二个领域,海尔品牌由家电名牌走向了泛化品牌。那么,海尔的企业文化核心是什么?这个核心足以强势到可以支持海尔在主要竞争市场上获胜吗?海尔在兼并企业时如何进行文化的融合或者同化?海尔如何将其文化特征渗透到这十二大领域?

海尔的“创新”更多的是一种优化,是执行力,是应用层面的创新,而不仅仅是产业上、技术上的创新。海尔的企业文化的核心是“创新”,是强执行力。这种创新方式是明智的。海尔集团总裁杨绵绵认为:卓越的执行力是企业核

心竞争力的重要部分,如果被动地执行,无法适应市场变化,就如同下雨了才去买雨衣。最关键的还是自主创新的能力。海尔文化中最突出的是执行力强,高层决策基本可以不走样地落实到基层。同时,强调执行工作的效率,海尔的作风是“迅速反应、马上行动”。

1997年9月5日,海尔宣布进入黑色家电领域,但建在杭州的海尔生产线不能满足市场需求,急需扩大生产规模。与此相反,原安徽黄山电子公司的市场在日渐萎缩,海尔此时兼并黄山,能够实现低成本的高速扩张,并在竞争中把握主动权,符合海尔的发展战略。于是,在同年年底,海尔集团全面接收黄山电子,成立合肥海尔电器有限公司。

然而,黄山电子是一家国有企业,实行计划经济,而海尔的运作模式是市场经济,这样就必然产生了两种经济体制下不同企业文化的摩擦与碰撞。企业文化的融合或者同化成为当时最突出的问题。王峰认为,干部问题是海尔进行文化整合的关键问题。因为,在企业管理中,关键的少数应该承受绝大多数责任,这个“少数”指的就是干部,从战略、目标的确定,计划的制定到实施控制都是干部在负责。据他介绍,海尔在兼并黄山电子之初,该厂员工并不认同海尔,甚至要罢工,声称要把海尔派过去的事业部部长赶回青岛。黄山电子的员工认为:第一,他们忍受着一套严格的企业管理制度的束缚,丧失了原先计划经济时代的自由,要为自由而战;第二,海尔没有给他们相应的经济利益,所以,他们要“革命”,要罢工了。

于是,海尔集团CEO张瑞敏派人组织黄山电子的职工“无限期”地进行大讨论:海尔的做法是否合理?即使是国企的“主人翁”,是不是也得听“上帝”的?谁是企业的“上帝”?当然是消费者。企业生产的产品不能像计划经济时代那样,生产什么,人们就消费什么。如果认为合理就继续做,不合理则走人。最终这种做法在讨论后得到认可。此后,海尔将其公司的人员分为几类,挑头的进行处分,而其它的就放过去。可见,海尔往往是从上而下推行执行一件事情,这也表明了海尔在融合其他企业文化时的方式和方法。

海尔认为:“吃这种休克鱼,只要注入海尔的企业文化,它就会活起来。合肥海尔成立以后,在产品、市场、科研、管理、质量、人员思想状况、产量上有了根本性的转变,这些都源于海尔文化的巨大力量。正是有了这种文化,合肥海

尔才成为一个被庄严使命激励着的奋进群体。”缺乏执行力是目前许多中国企业的通病,执行力不强常常是企业发展中无形的“软肋”。海尔的强执行力文化树立了一个良好的榜样。

企业文化是企业执行的前提。文化具有统一性,号召性,主要解决员工“为什么要跟着你干?为什么要执行你的理念?”等一些思想上的问题。员工在执行某个战略或某件事情时,他首先会搞清楚这些问题。因为执行意味着付出,意味着牺牲、改变、得到。有好的企业文化是执行力好的前提。

定位对企业的推动作用

企业定位是指企业通过其产品及其品牌,基于顾客需求,将其企业独特的个性、文化和良好形象,塑造于消费者心目中,并占据一定位置。绝大多数的生产型企业对企业定位还是一个模糊的概念,没有充分将其利用起来。从产品定位、品牌定位、企业定位三者的关系层次上来看,一般企业定位要经历的过程是:从产品、品牌、企业定位三者一体化到三者分离,后者相对于前者越来越概括和抽象,越来越多用以表现理念。

酒店甲在开业后经营中市场定位左右摇摆,有的认为应该做成高档经济型,有的认为应该做成四星级酒店。由于决策层对酒店的市场定位和奋斗目标不确定,没有制定出短期和长远的明确目标,导致管理执行层人员不知道向哪个方向奋斗,执行力低下也就是企业定位不明确造成的。

酒店乙在明确了争做四星酒店的经营目标后,领导迅速把争创四星的各项任务分解到各个部门,各部门又根据本部的实际情况解码给各组 and 每个员工。每人、每班、每部的任务都很具体,然后,抓软件服务,抓培训提高,抓硬件设施采购,配备、安装、调试等工作有条不紊,紧锣密鼓,月终就有了显著的成效,3个月就完成了晋升四星的全部工作,这个酒店强悍的执行力主要显示了它的战略清晰,指令从上到下十分明确。

为提高执行力,酒店把周会纪要张贴在员工食堂的“员工园地”上,酒店不但通过层级管理的渠道把管理经营意图传达给员工,而且利用“员工园地”

这个阵地及时把酒店经营管理意图展现给员工,使传递系统保持畅通。

酒店丙的总经理抱怨,他们的酒店管理执行力很不理想,让大家一起帮他找原因。当问到酒店组织机构和岗位职责时,他告诉还没有行文下发。

每个岗位的岗位职责都不明确,又如何有好的执行力呢?有了岗位职责才能使每个岗位的员工知道自己“干什么”,接下来还要知道“怎么干”,“干到什么程度为好”,这就是“工作职责”、“工作程序”和“工作标准”,一环扣一环,环环不能少,缺少了任何一个环节都会削弱执行力。

一位总经理说到,以上的东西他们都具备,可执行力还是很差。我们了解了其部门员工,有的员工对工作标准的认识差距很大,有的员工对工作程序理解不够。这就需要基层经理培训一定要到位,不要把任何员工都想得那么聪明,培训要拿出开车教练那种劲来,必要时手把手地教,直到教会每位员工。

企业如何才能**在强手如林的市场中取胜**?如何做好定位那点事儿呢?

企业家要知道,定位就是如何直取消费者心智。定位换一个说法是什么呢?就是如何去创建消费者的认知优势。

企业定位有“3法则”。“3法则”就是讲,一个行业,几乎绝大多数的行业,在法规允许下,在没有独占权(比如许可、专利、商标等),在没有很大的贸易壁垒,在垂直一体化不是很强的行业,在如今所有权和管理权高度分离的市场上,在没有大的政策限制下,行业最终都会形成三巨头鼎立的局面,另外还有许多的专业企业来填补很小的细分市场。

为什么会出现这种情况呢?为什么是3个而不是4个或者更多呢,或者说为什么不是两个或者一个呢?

这里有一个平衡的问题,3个是最有利于平衡的,这在我们的日常生活中很常见。不再多说。而如果是两个的话,他们要么相互破坏,要么沆瀣一气。三个以上更是不可能,或者说有也是短暂的,另外这还涉及到一个消费者心理学的知识,就是说消费者在选择某种商品的时候,一般会考虑3种,即消费者是“唤醒组”或者说“考虑组”。由此知道,最大的生产商是3个也就不足为怪了。

当我们知道这个法则时,我们应该怎么做呢?这就是我们自己的最重要的问题了。