

时代兴邦  
管理实务丛书

8年成效卓著的“团队执行力”经典课程  
50多个来自作者辅导企业的真实案例  
畅销DVD《用结果说话》最生动的文字读本

# 执行就是要结果

## 团队执行力修炼

孟志强◎著

团队执行 结果第一

团队执行力的修炼法宝  
企业竞争力的提升秘籍



 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

时代兴邦  
管理实务丛书

# 执行就是要结果

## 团队执行力修炼

孟志强◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

执行就是要结果：团队执行力修炼 / 孟志强著. --  
北京：人民邮电出版社，2013.10  
（时代兴邦管理实务丛书）  
ISBN 978-7-115-33028-4

I. ①执… II. ①孟… III. ①企业管理 IV.  
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第213078号

## 内 容 提 要

本书围绕如何提高企业团队执行力这个话题，系统地阐述了执行的理论、原则和方法，并提供了大量的工具与案例。全书由“四大执行文化”和“两大修炼方法”组成了一个注重内心修炼与方法传授的执行力提升体系。“四大执行文化”包括商业人格、结果导向、客户价值和开放分享，是提升团队执行力的思想基础。“两大修炼方法”是指以5I运营管理模式为核心内容的运营管控系统的建设和被称作“新天龙八部”的团队执行力训练法，前者针对的是企业，后者针对的是个人，二者有机结合，相辅相成。

书中介绍的体系与方法已经在上千家企业实践和应用，取得了良好的效果，被企业称为“最适合我们实际”的执行力解决方案。

- 
- ◆ 著 孟志强  
责任编辑 寇佳音  
责任印制 周昇亮
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京天宇星印刷厂印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：15.25 2013年10月第1版  
字数：222千字 2013年10月北京第1次印刷
- 

定价：39.80元（附光盘）

读者服务热线：(010)67189173 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

# 执行力培训客户见证

## 扬州东升汽车零部件制造有限公司

**企业地位：**国内汽车稳定杆行业龙头企业。

**项目背景：**公司发展太快，制度管理跟不上，管理团队又来自四面八方，需要统一思想，统一行动，同时，国内市场环境有限，公司希望逐步向国际化迈进。

**完成项目：**2012年“团队执行力全员培训”、“人力资源管理项目”、“5I执行力训练项目”。

**项目效果：**通过执行力训练、人力资源体系和运营管理体系的建立与实施，公司管理团队责任清晰、结果明确，构造企业“人才工厂”，运营机制有效执行，2012年内2次实现德国戴姆勒的供应商验收结果满意，顺利成为戴姆勒全球稳定杆供应商，为实现与国际企业接轨打下了良好的基础。德国专家说：“东升的管理水平接近德国企业。”

## 四川泰通交通工程有限公司

**企业地位：**四川省公路工程施工行业领先品牌。

**项目背景：**4年中，公司历经从承接200万元的项目到30亿元的项目，团队从几十人发展到400多人，管理人员多是业务出身，管理能力需要提高，同时，公司要实现战略转型，从施工向养护与投资转型，需要良好的执行力与管理体系。

**完成项目：**2012年“团队执行力全员培训”、“人力资源管理项目”、“5I执行力训练项目”。

**项目效果：**通过执行力训练与咨询，公司建立了以结果为导向、以客户价值为信仰的执行文化，2012年年底交付工程验收合格率100%，客户满意率100%，为公司战略转型提供了管理体系的保证。

## 河南电影电视制作集团有限公司

**企业地位：**国家级大型影视集团公司，全国文化体制改革先进单位，《忠烈杨家将》、《叶问2》制作方之一。

**项目背景：**1957年成立的公司，经历了国有企业的成长、辉煌与危机，面对激烈的竞争与文化产业大发展的机会，企业体制落后、观念陈旧、负担过重、效率低下的问题成为必须要解决的问题。

**完成项目：**2012年“团队执行力全员培训”、“人力资源管理项目”。

**项目效果：**通过执行力培训、人力资源体系的建立与实施，明确了职责，提升了员工的工作积极性，更重要的是确立了科学有效的选择人才的方法，提升了团队的职业化素质，为集团从事业型管理向现代企业过渡创造了良好的思想基础与体系基础。

## 山西王家峪煤业集团

**企业地位：**当地最大的煤业产业集团，旗下有五大煤矿。

**项目背景：**集团整合五家煤矿之后，经营理念、管理体系、运营模式、执行方法不统一，需要用一整套理念与机制重组集团“灵魂”与行为。

**完成项目：**“团队执行力全员培训”、“人力资源管理咨询项目”。

**项目效果：**通过执行力培训与人力资源管理项目培训，团队树立起了结果意识，从单纯地重视安全与产量，向重视安全、产量、利润、团队建设目标转变，理顺了集团与各下属煤矿的管控模式，确立了规范合理的管理体系，统一了以结果为导向的执行思想，公司开始向正规化、规模化、现代化的目标迈进。

## 大连力和公路工程公司

**企业地位：**辽宁省技术领先型的公路施工企业。

**项目背景：**公司从国企改制之后，思想观念需要从“让我做”向“我要做”转变，管理团队需要从技术型向管理型转变，新来的大学生在公司中已经成长起来，需要给他们更加广阔的发展平台。

**完成项目：**2010年“团队执行力全员培训”、“人力资源管理项目”、“5I执行力训练项目”、“成功突破”总裁特训营。

**项目效果：**通过执行力培训，改正过去国企当中一些不好的思想观念，树立股东意识、市场意识、成本意识、客户意识，实质就是树立起“结果意识”。在咨询中，建立了集团管控模式，形成了内部市场合作机制，建立了5I运营模式，实行了全员内部竞聘与绩效考核，团队执行力得到很大提升，2010年公司效益比上年度增长80%，创历史新高。

## 辽宁成达集团

**企业地位：**亚洲最大分割机生产企业。

**项目背景：**企业在短短5年内，通过自身发展与并购，成为下属13家企业、3万多员工的集团公司，管理体系、管理团队都需要很大的提升，以适应公司高速的发展。

**完成项目：**2010年“团队执行力全员培训”、“战略规划咨询项目”、“人力资源咨询项目”、“成功突破”总裁特训营。

**项目效果：**围绕公司扩张战略，进行了执行力培训和人力咨询项目培训，建立了集团管控下的事业部体制，明确了部门职能与岗位职责，干部队伍形成了以结果为导向、以业绩为追求的良好风气，公司进入了快速发展的时期，规模化效益日益突出，市场领导者地位开始形成。

## **深圳特发集团物业公司**

**企业地位：**国内物业龙头企业。

**项目背景：**随着国际跨国企业进入中国高档物业管理市场，大型国有企业遇到了空前的挑战，观念的变革、体制的改革、战略的明确、团队的打造已经成为企业发展急需解决的问题。

**完成项目：**2010年“团队执行力全员培训”、“战略规划咨询项目”。

**项目效果：**按照国家对大型国有企业效益倍增的要求，研究明确了公司未来五年的发展战略，特别是对商业模式的升级与核心能力的明确，成为公司战略中最有价值的创新。同时，执行力培训树立团队结果导向与客户意识，学会执行的理念、原则与方法。目前企业战略转型非常成功，新业务收入占有率达到70%以上。

## **中国建筑装饰工程有限公司北京第五分公司**

**企业地位：**国内高档装修领先品牌。

**项目背景：**中建五分是从事高档装饰装修工程设计与施工的专业公司，承揽了北京银泰中心等众多大型工程项目，在业内享有较高的声誉，近几年业务发展非常迅猛，随着项目增多、产业链战略实施、远程管理幅度增加，行业中固有的一些管理不规范，人员素质参差不齐，执行力不强等不良习惯，影响着公司的持续发展，为此，公司决定引入管理咨询，这在装饰装修行业也是比较少见的引进“外脑”的重大举措。

**完成项目：**2010年“团队执行力全员培训”、“团队职业化全员培训”、“战略规划咨询项目”、“人力资源管理项目”、“5I运营实战训练项目”、“业务流程优化项目”、“成功突破”总裁特训营。

**项目效果：**通过从战略到执行的管理体系的建立与运营，公司管理效率得到很大提升，项目数量、进度、质量与客户满意度进入到了历史最好的时期，团队形成了以业绩为目标，以结果为导向的风气，2010年效益同比增长100%。

## 河北省承德市围场北雁商城

**企业地位：**国内县级百货零售标杆式连锁企业。

**项目背景：**企业从一个 15 万人口的小县城的老供销商起步，成为当地零售业翘楚，两年之内又建立了两家大型商城，如何聚焦四级市场，复制成功模式，实现连锁经营与品牌扩张，是公司面临的最重要的问题。

**完成项目：**2011 年“团队执行力全员培训”、“5I 执行力训练项目”、“成功突破”总裁特训营。

**项目效果：**在公司优秀文化与良好管理体系的基础上，植入了执行力培训与运营体系建立的内容，大大提高了企业执行效率与结果质量，提高了中层的管理水平与执行意识，形成了公司运营管理可复制的模式，实现了营业额同比增长 40% 的良好业绩，企业正在从优秀走向卓越。

## 衡水龙马医药贸易有限公司

**企业地位：**衡水地区品牌影响力最大、市场占有率最高的医药贸易龙头企业。

**项目背景：**公司在当地后来居上，一举成为市场第一，良好的信誉、勤奋的员工、正确的决策，巨大的市场都是其成功的关键要素，但是，未来医药贸易行业市场竞争更加激烈，公司的团队观念需要更新，管理素质需要提高，规范体系必须建立，只有这样，才能保持公司持续发展。

**完成项目：**2012 年“职责体系”、“5I 运营实战训练项目”。

**项目效果：**通过组织结构的优化调整，岗位职责的梳理制定以及 5I 运营体系的建立及实施，公司中高管团队的职责明晰了，结果意识强了，团队执行力强了，工作效率得到飞速提升，公司效益比训练前提升了 40%，2012 年度创造月销售超 700 万元的最佳业绩。



## 郑州远大新能源集团

**企业地位：**华中地区最大的化工基础原料产品销售商。

**项目背景：**集团业务分散，距离较远，不易集中管理，同时，商贸型企业的特点也导致管理不统一，随意性比较强，有时系统性与效率性不高，导致管理中出现漏洞与执行不力的现象。

**完成项目：**2012年“人力资源管理项目”。

**项目效果：**通过人力资源管理体系的建立与实施，公司各岗位责任清晰、结果明确，绩效考核顺畅进行，原来销售人员业绩难以考核及定薪不合理的老大难问题得以解决。建立管控模式后，解决了集团中多业务模块、分公司发展管理失控的问题，保证了集团高效率的集中统一运行。

# 前言

## 提高执行能力， 打造和谐团队

有一句老话：“火车跑得快，全靠车头带。”这句话可以理解为一个团队中，最核心的是起带头作用的人。不过，那是内燃机时代，车头的马力是有限的，带十几节车厢没有问题，但是带一百节车厢呢？会崩溃的。

现在是动车时代，动车的动力不在车头上，而在每节车厢上，车头只起到系统控制与把握方向的作用，每节车厢才是动力之源，它们输出动力，而且方向一致，形成合力。

企业也是一样，靠老板一个人肯定不行，许多老板已经力不从心了。因为业务越做越大了，客户要求越来越高了，团队人数越来越多了，市场拓展越来越快了，再靠自己带，自己去盯，自己去拉，显然已经不行了。

怎么办？如何从个人的执行转向团队的执行？如何从老板的执行转向全

员的执行？如何从靠人情执行转向靠机制执行？这是中国成长型企业面临的大问题。

个人叫执行，企业叫运营。基于个人层面，我们更加注重执行文化与执行方法的传授；基于企业层面，我们更加注重管理体系与运营机制的建立。最终还是要让人在机制中去执行，用机制保障结果，这才是真正的执行。所以，要想提高执行能力，打造和谐团队，必须从个人与企业两个层面去掌握执行力提升的原理、方法和工具，加上不断地训练才能保证企业获得好的结果。

### 案例：企业的业绩为何增长了 145%

一家河南的化肥企业，老板是一位享受政府津贴的科学家，十几年前他在河南电视台的农业科普节目经常做主讲嘉宾，在农民中是家喻户晓的人物。因为有技术，有个人品牌，他创办了一家化肥厂，希望把自己的技术产品化、市场化。企业发展了十几年，产品一路畅销，成为河南知名的化肥企业，他也给自己的企业制定了战略目标，用五年的时间进入国内化肥行业领先者的行列。

但是近三年来企业的销售额增长缓慢，利润下降，市场占有率减少。外部原因是产品门槛不高，竞争对手增加，价格战打得惨烈，对手用高提成挖走销售人员，用高待遇挖走技术人员，甚至有人盗用他的商标，给市场造成混乱；内部原因是老板是技术出身，对管理不善长，公司有技术人才与市场人才，但是缺少管理运营人才，缺少企业文化的灌输，缺少运营机制的打造，加上产品创新到了一定高度之后，在战略上没有从产品创新向模式创新转变，企业一度进入了低谷。

任其发展，就此衰退下去，这不是他的想法；面对现实，如何实施变革他又不知所措。这位老板到北京来找我，开口就跟我谈，办企业不是我的特长，我打算把企业卖了，回去搞我的科研去，你看如何？

我看得出来，他说这番话时的痛苦与无奈。我对他说，你出来做企

业，不就是要实现自己技术产业化，让更多的农民享受到你最好的产品与服务吗？这不是你的梦想吗？即使你回归科研，难道技术人才的管理、技术市场的推广、技术服务的开展，不需要你去做吗？除了生产与销售管理之外，这与你做企业有什么区别呢？关键是你的梦想还没有实现，怎么就轻言放弃呢？

我跟他讲，他需要做的是三件事。一是战略转型，在产品创新的基础上，从研发向销售转型，从生产向服务转型，把营销与服务重心转移到如何帮助经销商销售上来，转移到如何指导农户使用上来，用点的示范，带动面的拓展。二是管理升级，首先把自己从技术型老板向管理型老板转变，然后推动企业从人治向机制，从经验向流程，从粗放向精细升级，建立强大的人力资源与运营管理体系，保障战略执行。三是打造团队，建立以结果为导向，以客户价值为信仰的执行团队，为战略转型和管理升级提供组织保障。执行的理论、方法与工具我可以给他，但是他必须重新树立信心，遵照执行，持续变革。后来他参加了我的《成功突破》总裁特训营，我还记得第一堂课是讲文化突破，给了他一个“春季战役”的活动方案，他回去立即应用，三个月后再回来上课时，他告诉我第一季度的销售业绩就同比增长了145%，全班同学给了他热烈的掌声。我说：“这就是执行，这就是结果。”

这里有什么秘籍吗？没有，执行力打造是有机制、有方法、有文化的，只要路子对了，持续下去，谁去实施结果都会好。

我给他的方法很简单，就是让业务员只做两个结果：一是找到合格的经销商，请他们参加公司的产品说明会，公司考核业务员的是经销商到场率和现场成交率；二是把售后服务做好，增加持续购买力，公司考核业务员的是客户满意率与老客户重复购买率，在提成比例上新客户提成比例高，老客户提成比例低，鼓励业务员开发新客户。中间成交这个环节放到公司

身上，公司成立大客户部，由公司技术专家、商务经理、销售经理组成，专门做市场推广与会议成交，工作方式是列出一个产品说明会日程表，然后让业务员按照时间表邀请高意向客户到场参加，由技术专家讲解产品功效，由商务经理讲解合作条件，由销售经理做现场成交，其他业务员做配合，考核大客户部的是现场成交率和销售额完成率。其实这是建立了运营机制，结果定义清楚，业务员做两头，公司抓中间，相互合作有流程，相互制约有奖罚，依靠团队的合力获得最好的结果。

这个执行的结果最后是什么呢？一是利用了公司的专业销售优势，把成交能力提升了，业绩做上去了，结果是销售额同期增长了145%；二是客户资源掌握在公司手里面了，不在业务员个人手里，业务员流失减少了，客户流失减少了，新客户增加了；三是对业务员的能力要求低了，但是业绩高了，收入高了，不愿意走了，流失率下降，其他企业的业务员都愿意到这家公司来工作。

这个案例告诉我们什么呢？企业执行是要结果的，计划中的销售额、业绩指标、公司利润就是我们要的结果。结果哪里来，是客户给的；客户凭什么给我们结果，是因为客户获得了满意甚至超越期望的价值；这个价值是谁创造的，是团队；这个团队是依据什么创造客户的价值，是依据大家共同的价值观与制度流程。因此，团队的执行是以结果为导向，以客户价值为信仰，通过合作机制最后完成了公司期望的结果。

我们过去理解的执行力，就是行动快、能力强、拿到结果就是王。有的企业认为，讲执行就是让员工听话，让干部服从；有的人认为执行力过时了，现在是讲人性关怀的时代，一讲结果好像就是强迫员工。这些观念都是对执行力过于片面的、简单的、陈旧的理解。

和气，不等于和谐。和气是没有结果也相互客气，没有业绩也可以原谅，不负责任也可以免责，触犯了制度也可以放任，最后企业是在和气一团中丧失了生命力；和谐不是和气，和谐是团队成员各尽其职、不拖后腿、齐心协力、

做到极致，最后达到公司预期的业绩目标。一句话，用结果说话。

执行是把目标变成结果的行动，执行力是把目标变成结果的能力，团队执行力是把公司战略目标变成财务结果的组织能力。执行是行动，也是方法；执行是机制，更是文化。

提高团队执行能力，打造和谐团队，其实是一场深层次的文化变革，是从“和气文化”向“和谐文化”的变革，从“人情化”向“人性化”的变革，从“大侠执行”向“大家执行”的变革，从“农业文明”向“工业文明”的变革。

我把这个变革称为“结果启蒙”。用机制管理公司，用标准考核结果，用信仰凝聚团队，这是中国成长型企业必然经历的一个阶段，让我们共同学习执行，共同做好运营，共同经历变革，共同见证中国企业的辉煌！

# 目录

## 第一章 优秀的团队——执行的主体 1

### 第一节 市场经济的时代——用结果说话的时代 /2

- 一、人无动力，则无执行——不想赚钱的员工，不是好员工 /2
- 二、商业中的三个交换主体——客户、企业、员工 /2
- 三、团队执行的分工与协作——老板定战略，员工去执行 /3

### 第二节 什么是执行——把目标变成结果的行动 /4

- 一、个人叫执行，企业叫运营 /4
- 二、小成功靠个人，大成功靠团队 /4

### 第三节 执行为了什么——团队的和谐，人生的幸福 /6

- 一、什么样的企业是成功的企业：盈利的企业 /6
- 二、什么样的员工是幸福的员工：有尊严与成就感的员工 /7
- 三、什么样的团队是执行的团队：信仰一致，利益一致的团队 /10

## 第二章 独立人格——执行的基因 15

### 第一节 没有独立的人格，就没有合作的资格 /16

- 一、不要把别人的错误，当成自己犯错误的理由 /16
- 二、树立独立人格，摆脱依赖人格 /18

## 第二节 打掉“三大糟粕文化”，加快商业文明进程 /21

- 一、打掉“人治文化”，树立法制文化 /21
- 二、打掉“含糊文化”，树立承诺文化 /26
- 三、打掉“面子文化”，树立客户文化 /29

## 第三节 独立人格的两个要素 /33

- 一、靠原则去做事：原则高于一切 /33
- 二、靠结果做交换：我要什么我清楚 /38

## 第四节 独立人格的两个标准 /42

- 一、成年人逻辑：独立地承担责任 /42
- 二、社会人心态：我的价值是社会决定的 /44

## 第五节 修炼独立人格——“四要四不要” /46

- 一、对客户：要结果，不要理由 /46
- 二、对上级：要价值，不要讨好 /47
- 三、对同事：要对事，不要对人 /48
- 四、对自己：要原则，不要人情 /50

## 第三章 结果导向——执行的本质 53

### 第一节 做事情，不等于做结果 /55

- 一、什么是做事情，什么是做结果 /56
- 二、结果是“三有”，事情是“三事” /57



## 第二节 结果启蒙运动 /60

- 一、多讲故事，少讲道理 /60
- 二、做结果如做人生 /63

## 第四章 客户价值——执行的方向 67

### 第一节 客户是谁：是贵人 /68

- 一、客户是给我们送钱的人：可以不喜欢，但是必须做 /68
- 二、我们为谁在工作：为客户负责，就是为自己负责 /70

### 第二节 什么是客户价值：满足、引领、超越 /72

- 一、客户价值是执行方向：客户要的好才是好结果 /72
- 二、客户价值是解决方案：尽可能解决客户所有的问题 /74
- 三、客户价值是一次性做好结果：不为客户添麻烦才是人品好 /77
- 四、客户价值是互利双赢：不是客户的要求都必须满足 /78
- 五、客户价值是团队信仰：有信仰的团队执行力最强 /80

### 第三节 提供客户价值的四大原则 /82

- 一、高价值：只有高价值，才会吸引客户 /83
- 二、低成本：只有低成本，我们才能盈利 /84
- 三、能体验：一次体验，顶上你宣传一百遍 /85
- 四、可持续：团队的复制，持续提供价值 /86

### 第四节 内部客户价值：执行团队的内功修炼 /89

- 一、部门之间推诿扯皮的真正原因是什么 /89
- 二、你把他当成客户了吗 /92