

第一章 执行力缺失在哪里

在未来十年内，我们面临的巨大挑战来自于执行力。

——比尔·盖茨，微软公司董事长兼首席软件架构师

一位资深经理曾经深有感慨地说：“一个经理人的成功，5%在战略，95%在执行。”这种说法可能有失偏颇，但是，它所反映的道理却非常深刻：对于任何一个企业来说，执行是至关重要的一环。我们甚至可以这样说，没有执行，企业就会失去竞争力和增长力。

那么，什么才是执行呢？

执行并不是一项简单的行动，也不是一种实用的战术，而是实现既定目标的具体过程。可以说，执行是企业竞争力的核心内容，是连接企业战略与目标实现之间的桥梁，是实现企业战略目标的保证。任何伟大的战略，天才的构思，完善的制度，优秀的文化，如果不能有效执行，最终只能成为水中月、镜中花。只有执行才能为企业创造出实质的价值；没有执行，企业就失去了生存、发展的必要条件和基础。因此，执行是成长的关键因素。

任何一个企业的发展和壮大，首先都离不开企业的决策层捕捉市场机遇、制定伟大战略。有许多企业正是由于战略错误而误入歧途，但是更多的企业则是在战略几乎相同的情况下在竞争中慢慢地拉开差距。可以这样说，一个好的执行部门能够有效地弥补策划部门的不足，而再伟大的策划部门也会败在一个差劲的执行部门中。从这个意义上来说，执行力就是决定企业成败的关键，海信集团董事长周厚健就直言不讳地说：“与其说成功在决策上，不如说成功在

执行上。”

即使连中国最优秀的企业之一联想集团也曾经由于执行的问题而险遭“滑铁卢”。1999年，联想集团开始了ERP（企业资源规划）改造。但是，这项工作起初并没得到积极执行。如果这种情况持续下去，不仅ERP工作无法为联想集团输入新的活力，原有的企业资源规划系统也会毁之一旦。这使得当时的总裁柳传志勃然大怒，他在一次会议上公开指出：“ERP必须做好。如果做不好，我会受很大影响，但是，我首先会把李勤给干掉！”李勤是当时的联想副总裁，他马上站起来回应说：“做不好，我马上下台。但是在下台之前，我会把杨元庆和郭为干掉！”正是这种自上而下的执行力，使得ERP在联想集团内部深入地实施下去，从而彻底消除了企业内部试图拖垮ERP以保全既得利益的小集团心理。执行对于一个企业的影响，我们由此可见一斑。难怪著名的《财富》杂志认为，经过精心策划的公司战略，只有不到10%能够得到有效的执行。“在经营失败的企业中有大部分——我们估计有70%——真正的原因不是由低劣的企业战略所导致，而是由于所制定的战略没有得到很好的执行。”

对于《财富》杂志所指出的事实，我们并不是简单地接受它，而是要从中探究那些失败的70%——他们失败在何处？他们为什么会失败？为什么他们会缺乏有效的执行？如果他们缺乏有效的执行，那么，他们在哪些方面缺乏有效的执行？

一般来说，执行不佳的原因可能是多方面的。如果我们不能深究其原因而仅仅以一句“执行不力”带过，那么，其危害并不会比“执行不力”小多少。只有尽快找到执行障碍的成因，我们才能有的放矢，就某个具体环节对症下药，使企业的整体执行能力得到提升。

尽管造成执行力缺失的原因不一而足，我们还是可以归纳出其中，最常见的几种：

- (1) 企业流程成为最大的官僚体系。
- (2) 无人值守，无人监管。
- (3) 管理者的三板斧。
- (4) 企业制度，无的放矢。
- (5) 企业文化是个花架木。
- (6) 只重大局，忽视细节。
- (7) 目标不清，盲目行事。
- (8) 速度混同于力度。

企业流程成为最大的官僚体系

在现代社会“流程”（process）已成为各行各业管理者的口头禅，成为现代企业管理中的一个重要关键词。对于什么是流程，不同的人有不同的看法。比较普通接受的一种观点是，流程是重复性、规律性的行动，是流水性作业，是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。任何重复性工作都可以制作成流程。医院是个大系统，也是一个流程。从病人入院到出院，每项工作的始终就是个流程。

流程导向的企业与传统职能式企业的最大区别在于横向与纵向。在传统职能式企业中，所有的人都向上负责，而且只向上负责。员工向部门经理负责、部门经理向总经理负责。这种单向的职能方式割裂了部门与部门、员工与员工之间的联系，在本来是一个完整的整体中划分出一块块的势力范围。流程导向的企业则不同，它是以顾客的需求为拉动点，企业所有的活动都是基于顾客、面向顾客和服务顾客的。同时，流程导向的企业强调部门与部门、员工与员工之间的沟通，让信息在不同部门之间自由流淌。这样一来，当问题

发生的时候，流程导向的企业并不仅仅是纵向地分析问题，而且还会横向地分析问题，以网状结构把整个企业串连成一个息息相关的整体。

不过，流程也并非包治百病的灵丹妙药。如果企业的流程设计不科学或者不合理，流程反而会变成一把双刃剑。比方说，企业有时会利用各种报表来约束员工的行为，有时会通过各种考核制度达到提高企业执行力的目的。但是，一个严峻的事实是，琐碎的流程让员工产生了逆反心理，他们认为这些反而增加了他们的工作负担。于是，企业的各种考核制度沦为形式，失去了应有的价值。

通常而言，工作流程不科学表现在两个方面。第一是工作流程过于繁琐；第二是工作流程中的某个环节缺乏科学的方法。这两种情况都会导致工作效率低下、员工士气下降，更有甚者，可能会导致整个企业陷入瘫痪状态。IBM 信用公司的例子就是工作流程臃肿化的典型代表。

在过去，IBM 信用公司为客户提供融资服务的时候需要花费大约一周的时间，其中的业务流程是这样的：从现场销售人员到总部办公室人员，从总部办公室人员到信用部，从信用部到经营部，从经营部到核价员，从核价员到办事组，从办事组最后返回到销售人员。如此循环过程中，无论是销售人员，还是顾客都无法知道当前的业务到底进行到哪一个环节，就好像是一个没有窗口和任何提示信息的列车行走在一条陌生的轨道上一样。由于整个流程中缺乏必要的决策者，各级的审核部门往往是例行公事，工作效率低下，严重拖延了服务时间。后来，公司建立了一个“综合办事员”制度，将流程简化为从销售员到综合办事员，再从综合办事员到销售员，整个业务可以在四个小时之内完成。

我们不妨设想一下，如果 IBM 信用公司不能及时调整自己的工

作流程，那么，它最终丧失的可能不仅仅是“信用”。

任何一个企业都会经历从小到大的过程。随着业务的不断拓展，企业的产品、员工、业务都会不断增长，这是企业从“游击队”向“正规军”转化的必由之路。但是，随着企业规模的不断庞大，人员冗余、流程繁杂等问题也会不可避免地滋生出来。为了克服这一弊端，必须建立一套科学、合理的流程。

例如，当员工人数比较少的时候，员工利用上班或者业余时间的沟通就可以把问题解决掉。但是，随着人数的不断增长，单纯依靠沟通已经无法解决所有的问题，而且，传统式的沟通已经变得不再现实。而建立良好的流程便成为必要之举，它可以为员工提供一个可以信赖的依托，让他们有法可依、有章可循。同时，流程也有利于企业各个部门之间的协调与配合，从而使企业不断发展和壮大。

湖南联通公司为我们提供了一个利用流程为契机，提高企业执行力的成功例证。在过去，湖南联通“以文件执行文件、以会议贯彻会议”的现象屡见不鲜，管理拖拉、执行不力的事例随处可见。这不仅使得公司的人心涣散、效率低下，而且严重制约了公司的进一步发展。2003年，汪世昌出任湖南联通公司的总经理后，他一只手狠抓公司通讯业务的发展，另外一只手则集中在公司的流程改进和文化建设上。针对联通公司在湖南发展的实际情况，参照联通总公司的企业文化纲要，他在一次高层会议上提出了“六有”要素，以改进公司的营运流程、强化和提升公司的执行力。所谓“六有”，是指“有目标、有措施、有责任、有责任人、有时限、有督促检查、有考核评估”。汪世昌指出，公司各个部门、各个分公司的每项工作的每一个环节必须引入上述“六有”要素，只有这样，公司的管理工作才会形成一个闭合的回路，而不是一个单项、直线、缺乏反馈的单行道；只有这样，公司的流程才会清晰、简化，公司的执行力和竞争

力才会得到提升。

在汪世昌的领导之下，以“六有”要素为核心的流程改造运动在湖南联通公司轰轰烈烈地开展起来。

首先，提出了一切经营管理要以事实为基础的要求。在 2004 年初的工作会议上，汪世昌与地市分公司管理者代表分别签订了一份“诚信协议”。在协议中，双方一致认可，各级领导在没有经过深入调查研究、不完全了解情况的时候，不能随意表态；在一些重要的、原则性的问题上，杜绝个人拍板的做法；所有的经营管理数据必须以事实为基础；对任何单位和个人，浮夸、虚报数据都将严格按照相关规定进行严厉处罚。以事实为基础、以客观为依据的理念使湖南联通实现了持续、稳定、协调发展，也给企业带来了丰厚的回报。

其次，是将公司的规章、制度、文件落实到实处。汪世昌认为，不应该等到文件放下去之后再监督、执行，而是要在文件发放的时候，甚至是草拟的时候就应该严格遵守“六有”的要求。在拟定、审核和讨论文件的时候，一定要确保所有的文件有明确的执行时限、执行部门、有力的监督和严格的考核；否则就从源头上将文件大胆砍掉，从根本上杜绝“文件满天飞”的现象，这就彻底改变了发文者不经调查研究，不问事情大小，以为发个文件就实现了“责任传递”，有无效果、能否执行不关己事的工作作风。

再次，是优化流程、强化执行。为了在公司内部引进了 ISO9000 质量认证管理体系，湖南联通公司专门成立了 ISO9000 办公室，由汪世昌主抓，以创新精神对公司流程进行优化改造，删除了繁文缛节，推动了公司的制度建设和流程再造。汪世昌认为，ISO9000 质量认证体系是“六有”建设工作的有力保证和试金石，“六有”要素在公司内部的认可程度有多高、员工对于“六有”要素

的热情有多少，在引入 ISO9000 质量认证体系的时候就可以体现出来。

“六有”要素在湖南联通公司推广一年之后，湖南联通员工感受最深刻的一个变化是，工作效率明显提高了，工作作风日趋严谨、务实，员工和企业的执行力大大提高。在 2004 年第一季度，湖南联通主营业务收入比上年同期增长 11.8%，利润比上年同期增长 16.7% 优化流程、提升执行的战役初战告捷。

湖南联通的成功只是个代表，在许多企业的运作过程中，多半还是依靠一级又一级的领导推动进行的。如果一项工作得不到领导的认同，没有人会愿意接手这项工作，也没有人愿意为它承担责任。这种“领导推进”的现象在企业内部滋生了许多弊病，例如使领导分身暇术，不能把注意力集中在重要的工作上；部门间缺乏沟通，障碍丛生；业务人员的自主能力和创造性得不到锻炼和发挥；内部效率低下、计划无法执行实施等等。要从根本上治疗企业的这些病症；需要将“领导推动”转向“流程推动”，使企业的运作更加流畅和高效。

流程推动包括五个环节和步骤：提炼关键业务流程、确立流程核心内容、确立流程运作部门、规定流程运作时间、明确流程评估标准。

(1) 提炼关键业务流程。任何业务中都包含关键业务和非关键业务，在这一点上，“80/20 原理”是我们必须遵循的一项法则。以市场营销为例，要构建一个庞大的营销网络，必须设法提炼出营销的关键业务，这通常与营销计划的制定和完善有关。一般来说，营销关键业务要从根本上体现营销计划的策略思想，这样才能成为日后营销业务活动正确执行的依据。依据“80/20”原理，我们可以化繁为简，抓住业务的关键流程，就等于抓住了主要矛盾，问题也会

迎刃而解了。通过对关键业务流程的设计，我们可以保障整个业务流程的顺利、通畅。

（2）确立流程核心内容。每个业务流程都由许多流程点组成，提炼关键业务流程仅仅是初步确立了关键业务的流向。要保证业务流程的通畅，我们必须明确各个流程点的内容。事实上，确立流程点和流程点内容的过程，就是规范流程运作的过程。因此，在实际工作中，每一个流程点都代表一个具体的业务工作。我们确立流程核心内容的目的正是为了对这些具体工作规范化、统一化，防止在实际工作中理解不一致、做法不协调的局面出现。

（3）确立流程运作部门。一个业务流程可能涉及一个部门，但是更多的情况则是涉及多个部门之间的协作。在后者的情况下，我们应该明确各个部门的角色：哪个部门是主导部门？哪个部门是参与部门？每个部门授予的权限是多大？每个部门应该承担的责任是什么？在描述关键业务流程时，我们必须清晰地回答上述各个问题，这是一个给各部门在业务流程中的职能进行定位的过程。只有各个部门明确了自己的定位和角色，他们才会各司其职，各负其责，不至于出现推诿或者扯皮的现象，也不会出现无人管理的局面，业务流程因此才能通畅运行。

（4）规定流程运作时间。流程的运作时间有两个含义，第一是每个流程点的内容的完成时限是什么；第二是完成这些内容需要的时间有多长。只有把流程运作的时间确立下来，我们才能对运作的结果进行估计和预测，而不会让流程运作永远不着边际地继续下去。

（5）明确流程评估标准。当我们用流程推动代替了领导推动之后，我们就无法用领导点头的方式判断我们是否实现了预期的结果。因此，我们必须使业务流程具有审核或者信息双向流动的职能，以便对业务流程的结果进行评估和反馈，从而保证业务流程的运作效

率和效果。

无人值守，无人监管

“无人值守，无人监管”包含两重涵义，第一重涵义是没有人监督和督促，其结果是员工干好干不好一个样，干与不干一个样，或者是工作责任不明确，监督和督促成为了一句空话；第二重涵义是监督和督促的方法不科学，在员工眼中监督和督促成为了“枷锁”和“控制”。其后果是不仅无法有效地激励员工，而且会严重地挫伤员工的工作热情和工作积极性。

值得注意的是，监督和督促不仅可以用于企业领导和员工之间，而且也可以用于企业高层领导和低层领导之间，甚至是同级领导之间。

在海尔集团内部发生的一次事件可以让我们更加清晰地认识监督和督促的作用。

海尔集团某分公司接到一个客户电话，是海外某个在读博士打过来的，他要求海尔为他的母亲安装一部空调。这位博士特别强调，他的母亲并不认识字，因此，一定要教给他母亲怎样使用空调，这样才能使他放心。同样，他也表示，自己非常相信海尔的服务，因此才特地委托海尔办理这件事情。

接到电话之后，经理小张把这件事情交付给小李办理。小李按照公司的规定在接到订单的当天就给这位老太太安装了空调。他知道这位老太太不识字，特地教给她怎么使用，并看着她演示了一遍之后才离开。

可是，第二天一早，小李就接到老太太的电话，说空调坏了。

小李连忙赶到老太太家中，发现空调并没有坏，而是老太太不

知道怎么关上空调。小李只好把空调的操作再次教给老太太，看到她心领神会，他才放心地离去。

以后几天，小李因为总是放心不下老太太使用空调的情况，就抽出时间打电话询问她的近况。有时候还必须赶到她家里解决她由于健忘而不会操作的问题。

时间很快过去了，转眼就是月底。在月底的销售业绩评比中，小李并没有完成原定的销售指标。按照公司的规定，必须扣发小李的奖金 200 元，扣发经理小张的奖金 1000 元。这种惩罚措施是对是错呢？

是对是错，这与每个公司的企业文化密不可分。海尔集团的企业文化是：真诚到永远。我们不妨看一下，在小李的所作所为上，是否能够体现出“真诚到永远”呢？不能，至少在小李服务这位老太太的时候没有体现出这一点。针对老太太这个特殊用户，针对她健忘、不识字等特点，小李并没有采取有效的措施，而使用户在操作中不断出问题，同时也耽误了自己许多宝贵的时间，这也是影响他销售业绩的一大因素。因此，惩罚小李是应该的，而且是必须的。

那么，惩罚小李的上司小张应该不应该呢？

海尔的企业文化中有一条：下属素质低不是你的责任，但是不能提高下属的素质就是你的责任，这就是海尔集团倡导的“督促”。小李一直在做重复、低效的劳动，而他的上司经理小张却不闻不问，也没有给予及时的督促和指导。他不仅“不能提高下属的素质”，而且在实际工作中也放手不管，造成了无人监督的局面，当然同样该罚。

督促是提高企业执行力的有力保障。正是凭借执行的力量，海尔集团才在公司上下打造出一支团结协作、高效执行的团队。正是凭借执行的力量，海尔集团才相继兼并了 18 家企业并使之扭亏为

盈，创造了一个又一个辉煌。

美国 IBM 原总裁郭士纳说过，人们不会做你希望的，只会做你检查的；如果你强调什么，你就应该检查什么；你不检查就等于不重视。新闻公司的默多克显然也会同意郭士纳的说法，因为他本人就属于督促、跟进型管理者。

督促和跟进的首要前提是了解，否则跟进就会沦为一种干涉和干预。从小时候起，默多克就经常关注自己的父亲是如何经营报社的。在他长大之后，他在《每日快报》担任版面编辑。在这个过程中，他的写作、编辑背景都让他对传统印刷过程的了解非常透彻，从而为他日后从事报纸行业奠定了坚实的基础。

督促和跟进最常见的办法是亲临现场。当一项计划或者任务布置下去之后，默多克并不是等待报告或者汇报的到来，而是亲自到各个部门视察。这种面对面的接触可以让他和他庞大的新闻帝国以及帝国内的每一位员工共同担当起成长和发展的责任。有人形容他无所不在，至少这是他留给许多新闻公司员工的第一印象。尼科洛·马基雅维里早在几个世纪之前就警告过我们：“如果在某个国家出现语言、风俗习惯或法律上的差异时，麻烦就产生了。解决办法有很多，有时候要靠运气，有时候要靠时间，但是，最好的办法是让了解情况的人亲自跟进。只有他们才能发现问题，进而解决问题；反之，如果了解问题的人不能及时跟进，那么，当别人把情况汇报给他们的时候，问题可能已经大到难以收拾的地步了。”幸运的是，默多克绝对不会让这样的现象发生在新闻公司，因为他的督促和跟进总是及时的、迅速的。

除了亲临现场之外，他还充分利用现代通讯工具——电话——把跟进进行到底。曾经有新闻媒体评论说，默多克在公司内部奉行“野蛮的电话恐怖主义”，因为他把电话跟进的触角延伸到新闻公司

的每一个角落，即使是处在最边缘地区的部门也难逃他的“魔掌”。一篇报道曾经这样说：“默多克使用电话的次数非常频繁。他介入每一件事，贴近每一个脉动。他不考虑时区，随时会打电话叫醒他的高级管理人员，要他们在电话里对他作详细报告，他挂断电话连声‘再见’也不说。”

许多人把他的这种行为理解为干预。当然，如果只是督促和跟进，却缺乏必要的知识和了解作为后盾，那么，这的确会成为干预。但是，默多克深知干预和跟进的区别；而且，新闻公司的大部分员工都不会把他的行为视为干预。《周日时报》和《泰晤士报》前编辑哈罗德·埃文斯曾经撰文指出：“他不是专挑小毛病的人，他创造一种气氛。”在埃文斯看来，每次默多克出现在公司内部的时候，周围所有的人都会被他的热情和活力感染，他们会充分感受到默多克传递出来的信息。

如果要默多克向企业领导提出关于督促和跟进的建议，他一定会指出以下几个方面：

（1）了解你所从事的行业。无论你从事的行业是什么，你必须认识它、了解它、熟悉它。不仅如此，你还应该了解产品的制造工艺和最终产品是什么，否则，你的督促和跟进是盲目的、粗暴的、无礼的。

（2）督促和跟进，而不是干预。你应该保持适当的距离，这既可以让你保持客观，也可以给予对方充分的自由。

（3）及时。在督促和跟进过程中，如果员工遇到暂时无法解决的难题，企业领导应该及时引导、帮助员工学会如何面对和解决，而不是听之任之或等待秋后算账。

大部分员工在工作的时候都有这样一种体会，如果一项工作没有人来检查和督促，他们就不会十分放在心上。当然，这也不是绝

对的，毕竟有些员工的主动意识和积极意识还是比较强烈的。但是，可以肯定的是，如果一项工作始终没有人来检查和督导，它给人的第一印象就是可有可无、可大可小。既然如此，谁还愿意在这上面多花费时间和精力呢？避免这种情况出现的最佳方法就是检查、督导和跟进。

按照时间来划分，跟进可以分为三种：事前跟进、事中跟进和事后跟进。事前跟进的目的是为了尽量提前发觉潜在的问题，向员工提出预警；事中跟进是在任务进行过程中发现问题，推动问题的解决，并最终找到正确的解决方案，使员工回到正常的工作轨道中来；事后跟进是指当问题出现之后分析问题、找出原因，并提出预防措施，防止员工犯同一个错误。无论是哪一类型的跟进，其目的都是为了向员工传递一个督促、激励和行动的信号，让员工在执行过程中尽可能与原有的计划和目标相一致而少发生偏离，这是提升员工执行力的一大举措和技能，企业领导应该在管理实践中不断摸索、不断总结。

大部分企业在跟进和检查中容易犯的错误是布置任务多、跟进检查少；突击检查多、日常跟进少；口头检查多、实际检查少；表面检查多、具体跟进少。检查和跟进应该成为企业的一项制度，让每个人都严格遵守这样一项制度，让它成为每个人日常工作行为之一。这样，千里之堤，就不会溃于蚁穴。

事实上，检查和跟进也是防止拖延、立即行动的有力保障。在跟进和检查面前，任何细微的问题都会一览无余，任何潜在的问题都会暴露出来，这样才能及时、有效的解决问题，更进一步地推进行动。从这个意义上来说，跟进和检查的过程，既是暴露问题的过程，也是解决问题的过程。无论遇到任何问题，能够当场解决的就应该立即解决，而不应该回去研究研究；即使遇到复杂的问题难以

当场解决，也应该向上级请示之后尽快解决、避免拖延。我们都知道，在零售巨头沃尔玛有个著名的“日落准则”。沃尔玛要求它的员工，今日事，今日毕，也就是说，要在日落之前结束当日应该完成的工作。具体而言，必须在当天满足顾客的期望和要求，做到日清日结，日事日毕。沃尔玛认为，每一位顾客都生活在一个快节奏的世界里，每个人都在为自己的生活奔波。作为商家，只有实行“日落原则”才能及时满足顾客的需求和期望，让顾客高兴而来，满意而归。沃尔玛的“日落原则”不仅适用于零售企业，同样也使用于对我们工作的检查和跟进。如果我们在检查和跟进的时候能够在日落之前把问题解决掉，那么，还有什么问题会拖延我们的执行呢？

因此，我们可以说，加强检查力度和跟进力度，实际上就是提高了我们的执行力度。

管理者的三板斧

程咬金是《隋唐演义》中的一条好汉，他最拿手的本领是板斧。当年靠山王杨林让自己的两个义子押送珍宝的时候，程咬金认为这是一桩好买卖，便和他的好友一起从半路杀出。杨林的两个义子哪里是程咬金的对手，他的三板斧还没有使完，这两个家伙已经虎口冒血、落荒而逃。

杨林知道后火冒三丈，要惩罚他的两个义子。可是，他的两个义子申辩说自己已经尽力了，可是对方实在太厉害，他们根本就不是对手。杨林决定亲身一试，称一称对方的斤两到底如何。

仇人相见，分外眼红。程咬金一连三板斧劈下来，杨林累得浑身是汗。刚要打马败退，程咬金的第四板斧已经劈了下来，杨林只好勉强抵挡一下。

出乎他意料的是，这第四板斧的力量远远小于前三板斧。杨林欣慰地一笑：“原来是个虎头蛇尾的家伙！”

许多企业领导就像小说中的程咬金一样，对于他们的工作，前三板斧有模有样；可是，三分钟热度一过，他们就虚与委蛇了。对于普通的工作，这种三斧头的办法危害还不算大；可是，对于企业的重点工作，如果不能常抓不懈，后果就严重多了。比如说，大至对公司制定的政策、规章、制度不能始终如一地贯彻，小至对于日常工作没有做好检查、检查的时候前紧后松，这些都会让企业的努力、付出付诸东流。

事实上，一些知名企业的制度和举措并没有多少出奇之处，而它之所以成功，关键就在于它们能日复一日地坚持和执著这些制度、举措，这才是我们许多企业都应该学习和借鉴的地方。

日本丰田公司在日本企业中获利稳居首位，这与公司实行的合理化生产不无关系。在丰田公司推行的合理化生产措施中，最赢得好评的是卡片制度。

1973年爆发的世界石油危机波及日本后，日本国内的石油价格暴涨10倍，汽车消费者因此望“车”却步，丰田原本计划年产300万辆的目标惨遭失败。随着订单合同的不断削减，丰田公司的库存急剧增加，资金周转开始出现了断层。为了应对危机，丰田公司采取了一系列措施，例如精简机构、裁减人员等等，其中最著名的就是卡片制度的推广。

应该说，后起之秀戴尔公司的零库存模式在很大程度上借鉴了日本丰田的卡片制度，其涵义是在需要的时候，手里只拿所需要的量，也被称为“及时方式”。当时，丰田公司的构想是，在交付部件的时候，首先要看一张上面标明部件数量和时间的卡片；在目前不需要部件的时候，这张卡片就是空白的，公司不会进行生产也不会

进行预留。

卡片制度的创始人是当时丰田公司的副经理大野耐一，他曾经说过：“制造目前不需要的东西放在仓库里，是最大的浪费。不仅仅是浪费了人力、物力而已，库存就等于积压资金。”

实施卡片制度的优势如同大野耐一所言，可以最大限度地降低资金的积压；但是，其缺点也非常明显，那就是如果在某个工序中缺乏某种库存，整个生产线就会全面瘫痪。针对这种隐患，大野耐一提出采取以下措施：

- (1) 次品不交给下道工序。
- (2) 下道工序去上道工序领取生产任务。
- (3) 上道工序只生产下道工序所领取的数量。

特别是第三条措施，它要求每个环节务必严格遵守下列规定：

- (1) 禁止不带卡片来领取部件。
- (2) 禁止领取超过卡片规定的部件数量。
- (3) 部件上必须附有卡片。

尽管大野耐一已经考虑得相当周全，可问题的发生总是难免。当某个环节出现问题的时候，大野耐一会毫不犹豫地让整个生产线停下来，然后共同分析发生问题的原因：究竟是生产技术造成的，还是生产体制上有问题，究竟是人为因素的干扰，还是某个方面考虑欠周全。在大野耐一看来，只有把原因真正分析清楚，才可以对某个环节进行改进和完善，从而让整个生产线在良好的状态下运行。

自从卡片制度实施以来，丰田公司获益颇丰，它的成功模式也成为众多企业学习的标杆。每次当大野耐一向其他企业传授自己心得的时候，他一定会反复强调卡片制度的优点和缺点，并提醒他们在实际操作中可能遇到的问题。他说：“这个制度本身并没有特别出奇的地方，可以说是极平常的事情。问题在于，是否能把这件极平

常的事情坚持到底。如果错一步，就有可能成为一种‘给承包厂商制造麻烦的制度’。这不是一个单纯的库存管理问题，而是一个思想认识问题。如果公司的最高领导无意这样做，这个制度是绝对推行不好的；如果我们无法坚持到底，这个制度是绝对推行不好的。”

大野耐一的最后一句话道破了其中的真谛：坚持到底，这就是让一个伟大想法闪光、生效、创造奇迹的秘诀！

企业制度，无的放矢

为什么通用电气公司敢夸下海口说：“我们所有的重大战略举措一经提出，在一个月之内就能够完全进入操作状态”呢？

也许，我们可以从通用电气 2001 年年报中找到答案：因为通用电气拥有一个制度化的高效系统，它使通用电气可以做到所有的重大战略举措一经提出，在一个月之内就能够完全进入操作状态，而且总是可以在第一个循环就能在财务上获得很好的效果。

因此，有人说，成就通用电气新辉煌的，并不仅仅是杰克·韦尔奇。在这位全球第一 CEO 的背后，我们隐约可以触摸到通用电气公司内部严谨、合理、科学、高效的制度体系。

当我们讨论通用电气的“数一数二”战略以及变革之舞的时候，我们不能忽略的一点就是，韦尔奇在变革过程中一贯并且严格遵循的制度。正如韦尔奇所说：“只有那些意志坚定的人才资格谈论诸如‘卓越’或者‘学习型组织’等所谓的软价值。如果缺乏强硬的措施和制度，那么，任何软的价值都将没有用武之地。只有在以制度为基础的公司文化中，软的价值才能完整地实现。”

在韦尔奇接任通用电气公司 CEO 的时候，旗下有 30 万名员工和 4000 名高级经理，仅仅依靠良好的意愿是很难做好领导工作的，