

管理案例：塑造3倍速的执行力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E6_A1_88_E4_c123_289336.htm 在执行专案任务的时候，要鼓励全员锁定最后期限，培养“一开始就冲刺”的速度意识。什么是真正的执行力？执行力就是把想法变成行动，把行动变成结果。企业执行力比较弱的原因往往就是：有了想法没有行动，有了行动看不到预期的结果。我们经常发现有的员工自以为是，在执行中修改、偏离公司的决策，虽然在行动上有不俗的表现，结果上却不尽人意。执行力是全员的事情，必须建立“上下同欲者胜”的理念，培养团队成员“合心、合力、合拍”的协作精神。“3倍速”的增长是可以实现的 执行力为何要以3倍的速度提升，而不是“2倍速”也不是“5倍速”呢？首先从中外著名企业发展的速度数据来看，沃尔玛成为全球最大的跨国公司、戴尔跻身世界500强，三星电子取代索尼成长为行业中翘楚，联想从50亿增长到300亿……这些企业的共同特征是每年增长的速度都是行业平均水平的3倍以上。也就是说要建立在行业中领先的地位，必须保持企业持续快速的增长。从企业运作特性可以看到，企业总体目标完成，靠的是各个职能部门互相协作。木桶原理告诉我们：由许多长短不一的木板围成的一只水桶，装多少水是取决于其中的最短的一块板，而企业运作的水平是由功能最弱的那个环节决定的。各部门之间的协作关系不是简单的相加相减的关系，而是相乘关系。产品和服务通过销售转移到消费者手里，要经过市场研究、品牌推广、物流储运、卖场管理及用户服务等10个环节，在这里，我们给出3个公

式：公式1： $1 \times 1 \times 1 \times 1 \times \dots \times 1 = 1$ 公式2： $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times \dots \times 0.9 = 1/3$ 公式3： $1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times \dots \times 1.1 = 3$

公式1告诉我们：如果每个环节的工作人员都努力完成自己的工作，业绩百分之百完成，即达到1的标准值，那么公司总体目标只是如实完成。公式2说明一个非常可怕的后果。假如每个环节的工作只打了10%的折扣，企业总体已经损失了三分之二的竞争力了！公式3表明：即使每个环节、每个岗位的能力只提升百分之十，但10个1.1相乘，其乘积约等于3。大家只要齐心协力，哪怕共同提高一点点，3倍速提升执行力的效果是完全可以实现的。

用反向思维培养执行力 提升执行力有三个途径，首先是打破团队惯有的思维方式。我们的传统思维方式都是“有因才有果”，根据现有条件设定目标。但是在团队激励系统中，我们要尽量打破这种惯用思维方式，使用“果因关系”的思维模式，根据目标制定实施计划，才能达到目标。

两年前我在一家生产建筑装饰材料的集团公司做咨询的时候，就用这种思维方式招聘7个产品事业部经理。我们要求笔试人员依据每个产品事业部的销售目标任务来做计划方案，分别就任务的地区分解、事业部的组织结构、人员安排、渠道管理中的价格体系、货品管理、市场策划中的促销、广告投入等展开论述与操作设计。最后从20个入围方案中挑选出9个优秀方案，并任命其中7人担任产品事业部经理，2人担任总裁助理。在产品事业部运作中，7个事业部总经理当年的任务全部完成，集团总体目标达成率为121.3%。

从这个案例中，我们得到一个启示：计划就是对完成任务的彩排！果因关系思考法中的精髓就是预先知道“果”，运用反向思维找出“因”。只要把“因”中各个元素一步一步做好

，目标就一定能够达到。目标决定方法：执行任务的法宝提升执行力的第二个途径是：目标意识。我们发现，有些营销人员在接触新的目标任务时会“哇”地一声：天文数字！他们为什么会被数字吓倒？深层次的原因是脑子里面的目标意识习惯用现阶段的“方法”去度量新阶段的“目标”。但我要告诉大家，“方法决定目标”是错误的。正确的理解应该是“目标决定方法”，比如说，完成3亿的销售任务跟完成2亿的销售任务的方法是不一样的。我在辅导一家生产电工产品的合资企业时，就曾运用“目标决定方法”的理念调整该企业办事处经理执行任务的方式。那年2月份，办事处的邱经理销售任务是350万，实际完成230万，未完成目标120万。3月份办事处任务也是350万，但根据公司滚动式目标计划体制规定，实际上3月份邱经理身负470万的销售任务，这相当于2月份实际完成额的两倍，邱经理当然产生了畏难情绪。后来，他向我寻找解决办法。我在召集营销人员开会的时候，第一个问题就是：完成470万任务跟完成230万任务的方法是不是一样？所有人当时都愣了好长时间，最后齐声说：当然不一样啦！那么唯一的办法就是寻找新的方法。我们注意到2月份主要是依靠原有渠道铺市产生的业绩，但代理商基本是夫妻老婆店，分销能力比较弱，因此靠渠道分销是不能完成3月份的任务的。我们分析产品竞争优势后，找出了一个产品230W高功率节能灯作为突破口，并用这个单品拿到了某大集团一个600万标的工程直供项目。紧接着又选出一个工程直供代理商，让他首批吃进300万货。这样一来，仅230W高功率的节能灯就让邱经理在3月份完成了900万的销售任务，加上原有渠道分销130万，销售业绩总量突破1000万，成为当月全国销

售冠军。从这个案例中，也使我们得到一个启示：目标是用来超越的。在行动中追求完美：竞争中的执行力 提升执行力的第三个途径是：速度意识。中国有句成语叫“行成于思”，这句话本来是没有错的，但用这种思考的方式来经营企业有时就会有问题。因为企业是靠竞争的方式生存的，稍不留神，一个难得的竞争机会就会失去，难怪海尔集团CEO张瑞敏感叹：最难的决策是正确决策之后的连续性决策！良机是抓到的，而不是在思考中等来的。我们永远要记住：只有想法而没有行动，这不叫执行力。2002年，我在给一家著名的休闲服品牌A公司上培训课时，得知A品牌的最大竞争对手B公司将于当年8月18日在株洲举行旗舰店开张仪式，届时将邀请各大商场经理及休闲服装领域中经销商参加，招商活动自然也是重头戏。这对A品牌来说是致命一击，因为B品牌在华东地区以绝对优势压过A品牌，A品牌若丢失中南五省市场份额，无疑向对手拱手相让了半壁江山。同样也是刚得到消息的A公司郭董事长对我不断摇头：现在离他们开业不到两个月时间，即使也想在株洲开设旗舰店，时间也不允许啊，哪有这样的神速？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com