

✿ 21世纪企业管理培训黄金版 ✿

一语道破执行的本质，一箭洞穿执行的核心

执行 必须到位

执行不到位 不如不执行

张戴金◎著

对于一个企业的执行力，我们可以从三个方面进行判断：第一个是企业的执行纪律；第二个是企业的执行速度；第三个是企业的执行细节。

——唐骏



中华工商联合出版社

✦ 21世纪企业管理培训黄金版 ✦
一语道破执行的本质，一箭洞穿执行的核心

执行 必须到位

执行不到位 不如不执行

张戴金◎著

对于一个企业的执行力，我们可以从三个方面进行判断：第一个是企业的执行纪律；第二个是企业的执行速度；第三个是企业的执行细节。

——唐骏



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行必须到位 / 张戴金著. —北京: 中华工商联合出版社, 2010.2
ISBN 978-7-80249-237-0

I. ①执… II. ①张… III. ①企业管理—职业道德—通俗读物
IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 024129 号

执行必须到位

作 者: 张戴金

责任编辑: 郑 婷 李建科

封面设计: 成功无限

责任审读: 海 鸿

责任印刷: 张 萍

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

版 次: 2010 年 4 月第 1 版

印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

字 数: 120 千字

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-80249-237-0/F · 130

定 价: 25.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量
问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序 言

执行不到位，不如不执行

在近几年的执行力培训课程当中，我做过不少的调查。我发现不管是政府机关还是企业，大家对执行力的问题都很重视。很多老板跟我讲，通常我们有很好的想法、策略和计划，但是却总是得不到贯彻、落实，而员工们经常却无所事事、无动于衷。也有很多人跟我讲，单位制度一条条，但就是执行不下去，反复强调，磨破嘴皮就是执行不到位，执行没结果，理由、借口却一大堆。这显然已经成为制约政府和企业发展的一个瓶颈。

因此，我在课程中经常强调，政府和企业目前所面临的一个很重要的问题，并不是如何重视执行力的问题，而是怎样执行到位的问题，如果执行不能到位，一切都是枉然。执行不到位，不如不执行！

抓执行到位是领导工作的一个基本环节，也是任何组织成员的一项重要职责。一个决策、一项工作能不能收到预期效果，关键在于执行到位。

那么，如何解决组织中的执行问题，让每位员工都能够执行到位？我觉得有这两个方面是比较重要的。

一方面，政府和企业要去了解什么样的人是有执行能力，能够执行到位的人才。那些有责任心，注重结果导向，具备与岗位相匹配能力的人具备较强的执行力，他们更能够把工作执行到位。当然，我说的不光是基层员工，还包括各层管理者。

另一方面，政府和企业不要把执行力仅仅当做一个观念，而要建立一个执行力的系统。这个系统当中主要包括三个问题。1. 目标，也就是我们所说的要干什么。2. 人力系统，也就是说谁去干。3. 运营，包括业务流程和管理流程和工作计划怎么干的问题。

“干什么”、“怎么干”、“谁去干”这三个问题如果能够能解决好的话，政府和企业就慢慢地形成一个执行流程。最终才有可能建立以“执行到位”为特征的一种组织执行文化。这也是很重要的一点！

有关执行到位的话题，相信在将来很长一段时期内仍是政府、企业关注的焦点，但是认识到问题之后，怎样去解决才是关键。我写作这本书就是为了帮助管理者和员工真正找到执行不到位的根本原因，彻底根除企业中“差不多”等“应付”思想，进而树立明确目标，端正态度，注重细节，培养一批能够执行到位的员工。

空谈误国，实干兴邦，执行到位对个人、企业、机关，乃至整个国家都有着重大的现实意义，希望这本书的出版能给中国的政府机关和企业界带来一些帮助。

张戴金

2010年1月

目 录

Contents

第一章 为什么执行必须到位

什么是执行到位 / 3

树立执行到位的观念 / 6

执行不到位，机会送别人 / 10

执行不到位，加倍制造损失 / 14

第二章 执行处处存在“不到位”

责任缺失，前功尽弃 / 21

疏忽大意，功亏一篑 / 25

循规蹈矩，推一下动一下 / 28

角色模糊，互相推诿 / 32

细节出错，全盘皆输 / 36

第三章 执行要到位，责任必须到位

对自己的工作负责 / 43

没有责任，执行就不会到位 / 46

一流的执行还需一流的把关 / 50

一份敷衍，执行也会失效 / 53

不要推卸执行中的过错 / 55

第四章 执行要到位，态度必须到位

态度决定一切 / 61

认真才能到位 / 64

第一次就把工作做到位 / 69

实干就是能力，执行到位就是水平 / 73

说到一定要做到 / 75

执行到位要有创新意识 / 78

执行到位要有服务意识 / 84

第五章 执行要到位，细节必须到位

1% 的失误会导致 100% 的失败 / 89

天下大事，必作于细 / 91

执行到位，就是细节到位 / 94

注重细节：执行到位从小事抓起 / 97

如何把细节落实到位 / 100

第六章 执行要到位，配合必须到位

团队精神：执行到位需要他人协助 / 107

积极融入团队，注重配合 / 110

服从，执行必备的一种素质 / 114

服从于你的领导 / 117

第七章 执行要到位，结果必须到位

一切以结果为导向 / 123

要以结果论英雄 / 127

不谈苦劳，只谈功劳 / 131

树立结果心态，真正执行到位 / 135

做一个追求结果的员工 / 139

第八章 执行要到位，行动必须到位

积极主动：自动自发地工作 / 145

日事日毕，日清日高 / 148

接到工作，马上执行 / 152

集中精力，全力以赴 / 155

一分钟也不要拖延 / 158

第九章 执行要到位，沟通必须到位

沟通与执行 / 165

执行到位，始于沟通 / 168

和上级保持沟通 / 173

提高执行中的沟通技巧 / 177

第十章 执行要到位，流程必须到位

流程在执行过程中的重要性 / 183

执行到位要重视人员流程 / 185

执行要有目标和计划 / 187

根据流程，轻重缓急和步骤执行 / 190

学会正确地分解和汇总 / 193

第十一章 彻底扫除执行不到位的障碍

“差不多”就是差很多 / 199

小事也要认真做 / 203

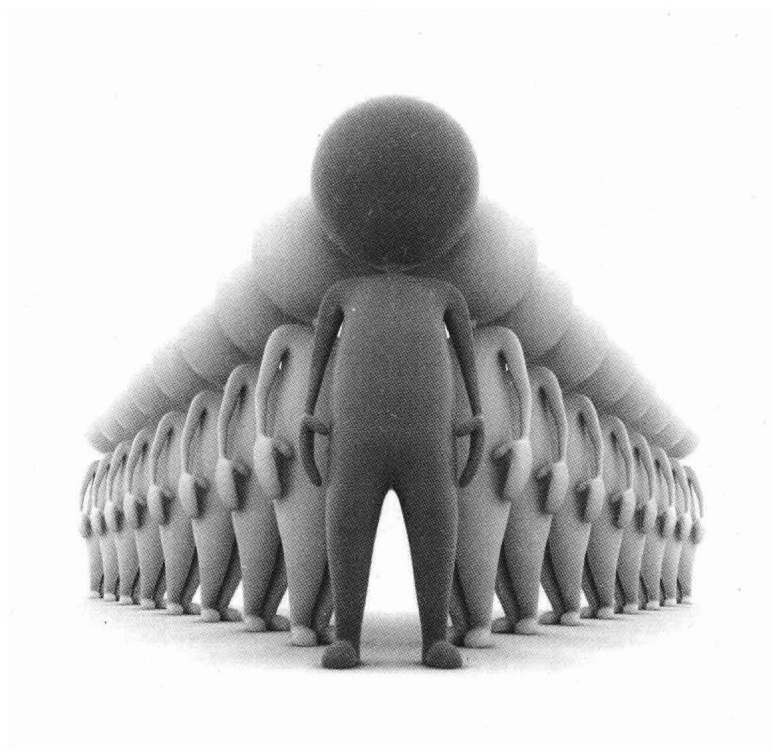
执行到位不能坐而论道 / 207

眼高手低不如踏实工作 / 210

执行工作不能马马虎虎 / 214

第一章

为什么执行必须到位



什么是执行到位

执行，体现在职场上，就是把领导的决策、上级吩咐的任务付诸实践的过程。到位，就是恰到好处，目标得以实现，并且刚好是上级的意思。做到执行到位，现在已经成为很多老板的愿望，但是在企业中通常会出现执行不到位的现象。一个注重利润的现代企业，不但需要老板的决策正确，更需要有一个执行到位的团队。所以，怎样做到执行到位，给公司创造利润，成了每个员工每天必须面对和思考的问题。

如果说，执行力是现代企业当中不可缺失的一环的话，那么执行到位就是能够使这一环切实有效落实的重要保证。

可以说，执行到位是企业成功的必要条件。一个优秀的管理人员或成功的企业都坚信：“一个好的策略只有在成功执行后才能显示其价值！”

军队最大的特点就是具有非常强的执行力，更重要的是能够执行到位。一个企业，如果没有强大的执行力，不能够执行到位，必然会走向失败。

沃尔玛为什么能够成为全球零售业霸主？星巴克为什么能够从众多的咖啡店中脱颖而出？这些企业能够在激烈的竞争中最终胜出都是因为具有超强的执行力，企业的任何战略决策都能够被准确的执行到位。执行到位与否是决定企业成败的重要因素，是构成企业核心竞争力的最重要一环。

一些企业经常在讲，要不断提升企业的核心竞争力，但是始终都没有成功。原因何在？他们忽视了其中最重要的一点——企业要想取得成功就必须

要有执行力，必须学会执行到位。

巴顿将军在提拔军官的时候，最注重的是看其是否有执行力，是否能够执行到位。他在战争回忆录《我所知道的战争》中，这样回忆到：“在我要提拔人时，通常会把他们集中起来排到一起，然后给他们提一个我想要他们解决的问题。接着，我会说：‘嘿！伙计们，我想在仓库的后面挖一条8英尺长、3英尺宽、6英寸深的战壕。’我就只告诉他们那么多，然后自己独自走进那个仓库。那个仓库有个窗户，在候选人检查工具的时候，我便透过窗户观察他们。我看到他们都把锹和镐放在仓库后面的地上。休息了几分钟之后，他们便开始讨论我要他们挖这么浅的战壕的原因。有的说6英寸深还不够当火炮掩体。其他人跟着争论着说，这样的战壕太热或者太冷。假如这些人是军官，他们都会抱怨自己不该干挖战壕这样的体力劳动。但是，最后有个伙计对别人下命令说：‘就让我们把战壕挖好后离开这里吧。那个老东西想用这战壕干什么都没有关系。’”最后，那个伙计得到了提拔，因为他的身上体现了一种执行到位的精神。

巴顿最后提拔了那位小伙子，也正因为那个小伙子的身上蕴藏着卓越的执行精神。可以说，一个团队，缺乏的往往不是优秀的战略决策，而是能够把这些决策执行到位的员工和领导。决策再好，如果它不能被员工执行到位，不能被变成行动，那么它永远只是决策，企业不会因为这个没有被执行到位的决策而得到丝毫改变。

每个人都有属于自己的职位，每个人都有自己的做事准则。医生的职责就是救死扶伤，军人的职责就是保卫祖国，教师的职责就是培育人才，工人的职责就是生产合格的产品……社会上每个人的位置不同，职责也有所差异，但不同的位置对每个人都有一个最起码的做事要求，那就是做事做到位。

不管做什么事情，都要做到位。而把工作执行到位，就是要拥有严谨的工作态度，对工作决不敷衍，认真去办，并且把自己的工作做到最好。

老板们都喜欢能做好自己工作的人。能够把自己的工作任务执行到位，是每个人成功的前提。在各行各业中，在人类活动的每一个领域中，需要的都是那些能够执行到位的人。如果你能够尽到自己的本分，尽力完成自己应该做的事情，那么总有一天，你能够随心所欲从事自己想要做的事情。相反，假如凡事你都得过且过，从不努力把自己的工作执行到位，那么你将永远也不会登上成功的顶峰。

总之，要想做到执行到位，需要对自己的工作结果负责，全面、正确地理解上级的意图，按照正确的指示执行自己的任务，发挥自己的积极主动性，及时地完成自己的工作。

执行箴言

1. 一个企业，如果没有强大的执行力，不能够执行到位，必然会走向失败。
2. 不管做什么事情，都要做到位。
3. 老板们都喜欢能做好自己工作的人。

树立执行到位的观念

观念是行动的根源，决定人们的态度和行为。可以说，观念是影响工作结果的第一要素。当我们致力于怎样提高工作绩效，怎样解决工作问题，怎样把自己的工作执行到位的时候，我们才可能成为一个富有执行的人。工作观念在很大程度上决定着我们的工作绩效和对工作的执行情况。观念到位，执行才能更到位。

简单来说，观念指的就是我们对工作问题的认识、看法和判断，从一定意义上说，观念决定着人的态度，而态度决定着人的习惯，习惯又决定着人的行为，有什么样的行为就将产生什么样的结果。所以，要想执行到位，我们就要树立并且坚持正确的工作观念，观念正确执行才会更顺利。

观念好比一张地图。假如我们要去一个地方而拿错了地图，走错了路线，那肯定不会到达目的地，这是南辕北辙。在执行工作的过程中，假如观念错了，不仅不能顺利地执行到位，反而会造成不同程度的负面影响。

在执行中，我们应该保持正确的观念。通过调整观念做到对思维方式和执行方法的调整，通过“观念的转移”来打破思维的惯性。正确的执行观念，能保证我们正确的努力方向，将使我们得到事半功倍的效果，保证我们能够把工作执行到位。

对一个组织来说，执行到位不是某一个人的事情，而是所有人的事情。要把工作执行到位，就要求每个人都要具备执行到位的正确观念。

深圳华为公司老总任正非有个非常有名的理论：在引进新管理体系时，要先僵化，后优化，再固化。用他在一次公司干部会上所讲的话作为解释最合适不过了：5年之内不允许你们进行幼稚创新，顾问们说什么，用什么方法，即使认为它不合理，也不允许你们动。5年以后，把人家的系统用好了，我可以授权你们进行最局部的改动。至于进行结构性改动，那是10年以后的事。正是因为这种对制度的尊重和始终如一的贯彻落实，才创造了华为的春天。

任正非的行为，正是执行到位精神的一种体现。同样，世界快餐巨头麦当劳的成功也是源自于每一个员工的执行到位。

麦当劳的创始人克洛克认为，快餐连锁店要想获得成功，必须坚持统一标准，并持之以恒地贯彻执行到位。就在第一家麦当劳餐厅诞生后的第三年，克洛克就制定出了第一部麦当劳营运训练手册。该手册详细记载了麦当劳餐厅各项工作的程序和方法。在总结经验和吸取最新管理成果的基础上，公司每年都要对该手册进行修改和完善。

40多年来，营运训练手册已成为指导麦当劳运转的“圣经”。公司还制定了岗位观察检查制度，把全部工作分为20多个工作站。每个工作站都建立了岗位观察检查表，详细说明该岗位职责及应注意事项等。新员工进入公司，要接受岗位培训，包括看岗位标准操作录像带，进行有专人辅导的操作练习等。管理者要对员工的实际操作情况进行跟踪，员工的岗位完成情况要记入岗位观察检查表。据说这样做的目的，一方面，有利于总结经验，追求科学完美的管理境界；另一方面，通过检查员工的岗位观察检查表，可以进行考核，决定录用、升降和奖惩。麦当劳管理人员都有一本袖珍品质参考手册，上面载有诸如半成品接货温度、储藏温度、保鲜期、成品制作温度、制作时间以及保存期等指标，还有关于机器设备方面的数据。有了这种手册，管理人员就可以随时随地进行检查和指导，发现问题及时纠正，保证了产品

质量能够达到规定标准。这就是为什么麦当劳能够成为世界快餐业巨头，成为世界100大品牌，进入世界500强的原因。

执行到位不是空谈，它应该是细微而现实的，它是对每一个细节的探究和较真。麦当劳正是凭着这套独特经营理念，走向一个又一个辉煌。简单说，麦当劳的经营理念可以用四个字母来代表，即Q、S、C、V，Q代表质量，S代表服务，C代表清洁，V代表价值。

麦当劳的成功，就是因为全球任何一家麦当劳的服务人员都把公司的经营理念，执行在具体的工作中。

因此，要让一个组织具有强大的执行力，首要的一点就是：每个成员都要树立执行到位的观念。

假如我们没有执行到位的观念，不认真执行，不狠抓执行，不真正执行到位，那么，任何缜密的计划、任何完善的措施、任何正确的政策、任何严格的制度，都只能成为一纸空文。

假如我们没有执行到位的观念，不认真执行，不狠抓执行，不真正执行到位，那么，任何创新的思路、任何有效的方法、任何重要的会议精神，都只能是画饼充饥。

假如我们没有执行到位的观念，不认真执行，不狠抓执行，不真正执行到位，那么，任何辉煌的前景、宏伟的蓝图、理想的目标，都只能成为水中月、镜中花，最终不会成为现实。

执行到位不是某一个人的事情，而是每一个组织成员的责任和义务。因此，无论你做什么工作，在什么岗位上，都要有执行到位的观念。