

《如何成为企业最优秀的员工》姊妹篇



立英人才学校培训书系

李 华◎编著

员工高效 执行力

地震出版社

员工高效执行力

李 华◎编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工高效执行力/李华编著. —北京:地震出版社,2010.7

ISBN 978-7-5028-3756-3

I. ①员… II. ①李… III. ①企业—职工—修养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 089708 号

地震版 XT201000008

员工高效执行力

李华 编著

责任编辑:范静泊

责任校对:孙铁磊

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

发行部:68423031 68467993

门市部:68467991

总编室:68462709 68423029

E-mail:seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京建泰印刷有限公司

版(印)次:2010年7月第一版 2010年7月第一次印刷

开本:850×1168 1/16

字数:184千字

印张:11.75

印数:0001~8000

书号:ISBN 978-7-5028-3756-3/F(4393)

定价:28元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



前言

执行是实现目标的关键，任何好的计划和目标之间都需要高效的执行来保证。在工作中执行力就是判断员工工作能力的根本，所以，所有员工都必须面对执行力这个问题。因为，员工自身执行力的高低直接决定了他们的业绩和前途。下面看一个故事：

李丽和张鸣两人同时被分到公司工作，一年之后，李丽被公司任命为采购部主管。张鸣很不服气，他觉得自己在工作上不比李丽差，于是，张鸣找到总经理林总，要求总经理给他个合理的解释。林总想一会后说：“现在我给你们俩布置一个任务，为公司后勤购买一批白菜，看你们执行的结果如何？”张鸣觉得这太简单了，就自告奋勇说自己先去做这件事情。半个小时后，张鸣打来了电话：“市场上有两种白菜，一种价格为5毛，另一种价格为6毛，我们需哪一种？”过了十分钟张鸣又打来电话：“我们用公司车运还是让卖主送？公司车运回更便宜点。”林总说：“你先回来吧。”然后派李丽去办这件事，一小时后，李丽回来向林总汇报：“经理，现在市场上白菜的价格主要有两种：5毛和6毛，市场供应充足，我和后勤部联系后得知咱们目前需要200斤，能够保证吃一周，为了保证蔬菜新鲜，我和卖主谈好每两天送70斤，以后按照批发价格供货，如果需要的话，可以随时打电话让供应商送货。”听完这些话，林总问张鸣：“你觉得你们俩谁更适合做采购部主管呢？”

通过这个故事，人们可以得到这样的启示：执行力决定了员工的职场前途！工作中不仅需要勤奋，还需要有主见、会沟通、高效率，而这些素质、能力就是执行力的内容，也是我们本书要重点讲述的内容。

执行能力是员工能力中最重要的部分。组织与团队的各种决策，必须通过各级员工的执行才能实现，员工执行是否及时到位，是员工工作能力强弱

的重要标志。工作中没有高效执行力，一切的计划、愿望、图景都是空谈！

阅读本书将能使人们正确领悟高效执行力，明确执行力的构成要素，人们可以对照自身找出影响我们自身执行力的因素有哪些，避免陷入自身定位错误、工作中到处是重点、不放弃任何机会、迷信创新、过分追求完美等等这些高效执行力误区，进而通过培养积极心态、提高沟通能力、认知自我角色、教授工具等四个步骤的具体训练来逐步提升自身执行力。书中结合很多普通员工或成功或失败的例子来具体解答我们在提升执行力中需要注意的问题，传授了许多非常实用的提升执行力的方法，其中一些方法是从日常熟知的各种定律、规则中演化过来的，比如：杠杆定律、惯性定律等，不但在提升执行力中可以运用，还可以运用到生活中的很多方面，既简单易学，又屡试不爽。

最后，希望这本书能够给被自身执行力问题困扰的人带来帮助。





目 录

第一章 正确领悟高效执行力

- 第一节 什么是执行力/2
- 第二节 个人执行力定位/8
- 第三节 影响个人执行力的因素/13
- 第四节 5W2H 执行模式/17

第二章 个人执行力的构成因素

- 第一节 目标分解力/24
- 第二节 标准设定力/30
- 第三节 时间划分力/34
- 第四节 岗位行动力/41
- 第五节 过程控制力/45
- 第六节 结果评估力/49

第三章 避开高效执行的误区

- 第一节 自我定位错误/54
- 第二节 到处是重点/58
- 第三节 盲目乐观，追求速效/63
- 第四节 不放弃任何机会/68
- 第五节 迷信创新/72
- 第六节 过分追求完美/76
- 第七节 忽视细节/80

第四章 个人执行力提升第一步——心态

- 第一节 高效执行需要高度服从/86
- 第二节 有责任才有执行/90
- 第三节 执行重在到位/94

- 第四节 细节决定执行效果/99
- 第五节 有变通才能彻底执行/103
- 第六节 破除高效执行的枷锁/107

第五章 个人执行力提升第二步——沟通

- 第一节 你的沟通能力如何/114
- 第二节 沟通的原则/118
- 第三节 高效沟通的障碍/123
- 第四节 如何与上级沟通/129
- 第五节 如何与同事沟通/134

第六章 个人执行力提升第三步——角色

- 第一节 角色定位清楚/140
- 第二节 团队合作/145
- 第三节 灵活转换自我角色/150

第七章 个人执行提升第四步——工具

- 第一节 萨盖定律/156
- 第二节 木桶定律/160
- 第三节 惯性定律/164
- 第四节 杠杆定律/169
- 第五节 简单定律/173
- 第六节 比伦定律/177



员工高效执行力

第一章 正确领悟高效执行力

高效执行力并不仅仅是做正确的事，还必须是比竞争对手更快、更经常和更有效地去正确地做事。要想实现高效执行力首先必须正确领悟高效执行力，这不是一项容易的工作，它要求员工能够超越普通的公司—雇员关系，明确执行力的特征及构成因素，通晓5W2H的执行模式，只有这样员工才能真正领悟高效执行力，进而去努力提升自己的执行力。



第一节 什么是执行力

一、把握实施执行力的关键

执行力是指组织或个人贯彻战略意图，把战略目标分解并转化为具体行动的能力。执行力是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。它包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。就个人而言，执行力就是把想做的事做成功的能力。了解执行力的特征和类型才能更好地把握执行力，执行力的特征有以下三个。

1. 系统性

执行力是一个包含丰富的流程系统。它是执行的三项核心流程即人员流程、战略流程、施政流程。如图 1-1 所示：

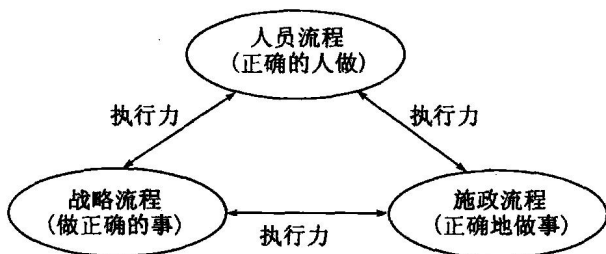


图 1-1 执行力三项核心流程图

这三个流程彼此紧密连接成一个系统：战略流程将人员配备与施政现状纳入分析框架；人员的挑选与升迁则会参考战略与施政计划；施政流程则会与战略目标以及人力资源相互联结。这三项流程保证了正确的人正确地做正确的事，三项流程的连接和综合的程度，就表现为执行力的高低状况。

2. 全员性

执行力是一个系统流程，所以培养提高执行力应该从决策层到管理层再到执行层进行全员性的参与。不管你的职位在哪一个阶层，你都可以自己





的部门组织里进行实践。通过有目的地实践锻炼可以提升每个人的执行力，而且每个人的身体力行也能够对他人起到良好的影响，使部门形成重视提升执行力的氛围，最终有利于每个人工作效率的提高。

3. 操作性

世界上存在不同类型的智慧挑战，构思一个伟大的想法或一幅宏伟的图景只能算是最基本的一种。再美好的想法和构思都要以实现结果作为最终评判标准。将宏伟的图景转变为一套可执行的行动方案非常复杂，因为其中牵涉到一些智慧、情感、现实条件以及创造性方面的挑战。执行力正是这种从图景到实施方案的实际操作能力。

2008年9月15日上午10时，拥有158年历史的美国第四大投资银行——雷曼兄弟公司，向法院申请破产保护，消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球的各个角落。令人匪夷所思的是，10时10分，德国国家发展银行居然按照外汇掉期协议的交易，通过计算机自动付款系统，向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入3亿欧元。毫无疑问，这笔钱将是肉包子打狗有去无回。转账风波曝光后，德国社会各界大为震惊。财政部长佩尔·施泰因布吕克发誓，一定要查个水落石出，并严厉惩罚相关责任人。一家法律事务所受财政部的委托，进驻银行进行全面调查。几天后，他们向国会和财政部递交了一份调查报告，调查报告并不复杂深奥，只是一一记载了被询问人员在这10分钟内忙了些什么。下面看看他们忙了些什么。

首席执行官乌尔里奇·施罗德：我知道今天要按照协议预先的约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。

董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。

董事会秘书史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可是那里总是占线。我想，还是隔一会儿再打吧。

国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带全家人去听音乐会，我得提前打电话预定门票。

国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡。

文员施特鲁：10时3分，我在网上看到雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上到希特霍芬的办公室。当时，他不在办公室，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。

结算部自动付款系统操作员曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了。

信贷部经理莫德尔：我在走廊里碰到施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟破产的消息。但是，我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没有必要提醒他们。

公关部经理贝克：雷曼兄弟公司破产是板上钉钉的事。我本想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，觉得等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。

这个案例是执行力的系统性和全员性的最好体现。案例中的这家银行，上至董事长下到操作员，没有一个人是愚蠢的，可悲的是几乎在同一时间，每个人都开了点小差，没有把自己的工作任务执行好，所有人的小错误加在一起就创造出了“德国最愚蠢的银行”。所以，在我们平日工作中不管身处哪个位置，都要保证自己执行任务到位，这样才能保证整项任务的完成不受影响。

二、高效执行力的三要素

员工要正确领悟执行力就要清楚执行力的构成要素，这样对照自己平日工作情况才会找出自己的执行力高或低的原因。构成高效执行力的三个基本要素：执行动力、执行能力和执行保障。

1. 执行的动力

执行的动力源自于员工自身需求。马斯洛认为，人类的需要是分层次的。





它们是：第一层，生理的需要；第二层，安全的需要；第三层，社交的需要；第四层，尊重的需要；第五层，自我实现的需要。在马斯洛看来，我们的价值体系存在两类不同的需要，一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动，称为低级需要和生理需要。一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要，称为高级需要。但是不管那种需要都主要依靠我们通过工作来满足。人的最迫切的需要才是激励人行动起来完成执行的主要原因和动力。

此外，企业文化也是影响员工执行力的重要因素。企业文化要体现人本思想，重视员工生理、安全、社交、尊重和实现自身价值等方面的需求，企业文化只有在这些方面做好了才会有助于激发员工自身的执行力。

2. 执行的能力

如果光有强劲的动力而不具备行动的能力，也只能是“望洋兴叹”。比如：企业强调任人唯贤，但却在大量使用老乡、亲属；一方面强调提升工作和产品质量，一方面却舍不得花钱对员工进行培训，干部队伍和员工队伍的素质一直处于低下的水平，这样的团队和个人是不会有高效执行力的。执行能力的提高不仅体现在普通的员工身上，它始终贯穿在高层、中层和基层的三个层面上。员工的执行能力除了受自身工作能力的影响外，还要受到决策层和管理层的影响，这是由执行本身的全员性的特征决定的。为了充分说明这个道理，我们建立一个执行力的工作框架图（如图 1-2）。

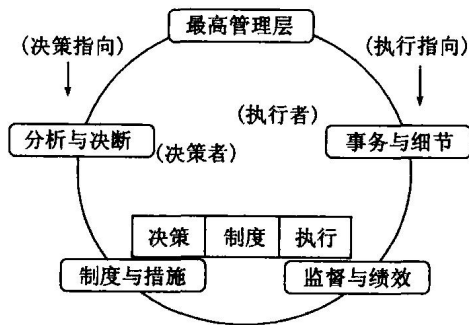


图 1-2 执行力工作框架图

3. 执行的保障

执行动力、执行能力加上执行保障构成了卓越执行力的金字塔。执行保障主要是战略保障、流程保障和制度保障。企业战略就是实现企业愿景的一

种策略和方法。企业战略没有绝对的好与坏，关键是企业战略与企业的各种资源是否匹配。战略保障的另一个重点就是将企业战略分解为具体的行动目标，就是我们常说的绘制企业的战略地图。战略地图的出发点是企业的战略选择，在构建战略地图时应当从战略选择出发，反向沿着上述因果链制定遵循平衡记分卡的原理，从财务角度、内部流程角度、客户角度的目标直到学习与成长角度的目标。执行力的制度保障的重点在于制度的建立、健全和严格执行，执行中要保证任何组织和个人在制度面前一律平等。

汪萌被正式任命为公司企划部经理。新官上任三把火，汪萌上任的第一把火就是要策划一个全国巡回展销会，她做了详细的调查与分析，并提交了一份完整的报告给公司老总。经过高层研讨，同意了她的策划。于是，汪萌招集策划部部门会议，把各项工作分配下去。结果负责制作宣传手册等宣传工作的小李事事请教她，每个细节都不能自己做决定，而负责展台搭建设计的小王则刚好相反，自主性很强，但是很多该与她沟通之后做决定的环节都没有与她沟通，造成了很多不必要的损失，而负责客户联络的小张仅仅联系了70%的客户，30%的客户由于种种原因没有联系，一个月下来，汪萌心力憔悴，自己做了很多下属的工作不说，整体工作仍然一塌糊涂。是自己的执行力不行还是下属执行力太差了呢？汪萌很是苦恼。

请你根据本节的执行力知识对案例进行简单分析。

参考答案：案例中的汪萌表面上看是位工作执行力很强的人，但是其部门最后整体工作仍然一塌糊涂，我们来分析其中的原因：

汪萌策划一个全国巡回展销会并且做了详细的调查与分析，在领导同意她的策划方案后，她招集策划部部门会议，把各项工作分配下去，这些工作她做得都非常好。但是，汪萌以后的工作就有漏洞了。首先，汪萌是让员工



没明白要做的工作就去执行，所以，小李和小王的执行不力很大程度上是由于汪萌没有交待明白工作造成的。其次，汪萌在工作中缺乏必要的监督和指导。小张执行不力的原因就是汪萌缺乏对他的必要监督和指导，如果汪萌定期督促小张并给予一定的方法指导，小张应该可以百分百完成任务的。所以，建议汪萌应该整理思路，给自己重新制定工作计划并进行阶段性总结，毕竟执行力的好坏不能只看过程，执行结果的好坏才是判断执行力高低的最终标准。



第二节 个人执行力定位

一、如何将执行力进行定位

个人执行力整体上表现为“执行并完成任务”的能力，个人执行力严格说来它包含了战略分解力、时间规划力、标准设定力、岗位行动力、过程控制力与结果评估力，是一种合成力，这六种“力”实际上是六种职业执行技能，企业中不同位置的个体执行力所需要的技能需求并不一致，所以，只有准确定位个人执行力才能有目的地培养自己所需的职业执行技能。首先了解各阶层职业执行技能需求（如表 1-1）：

表 1-1 各阶层技能需求表

执行技能 阶层	战略分解力	标准设定力	时间规划力	岗位行动力	过程控制力	结果评估力
高层管理	√	√	√	√	√	√
中层管理		√	√	√	√	√
基层管理			√	√	√	√
普通员工				√	√	√

由表可以直观地看到越是高层所需要的技能越全面，因此企业高层的执行技能比一般中层的执行技能和普通员工的执行技能更重要。很多人想当然地认为企业执行力不强是下属没有按照上级的意志去落实行动，其实这是一种误区。直接把任务简单地抛给员工，当然不会得到有效地执行。如果管理人员把某个任务的完成标准、时间都明确了，在下属执行的过程中进行检查和协助，而下属还是完不成任务的话，只能说没有把任务交代给真正有能力去完成这件事的人，或者说他应该找更合适的人来做。所以执行的效果关键还是看我们的管理人员是不是有计划（时间规划、完成标准）、有组织（找合





适的人干活)、有领导(协助、激励),还要有控制。

企业要想具有很好的执行力,就需要找到有执行力的人。怎样才算是有执行力的人?人们通常从以下几个方面来考察一个人的执行力:自动自发;注重细节;为人诚信,敢于负责;善于分析判断,应变力强;乐于学习,追求新知,具有创意;工作投入;有韧性;有团队精神,人际关系良好;求胜的欲望强烈。在这几点里面,最重要的三点是自动自发,注重细节以及为人诚信。

1. 自动自发

一个人会做某事是远远不够的,还要有工作意愿(动机),即要自动自发。所谓的自动自发不是一个口号一个动作,而是要充分发挥主观能动性与责任心,在接受工作后应尽一切努力、想尽一切办法把工作做好。现在的我们,生活在高速发展的现代社会,每时每刻都会接受一些新的挑战 and 挫折,“自动自发”就是一种可以帮助你扫平一切挫折的积极健康的人生态度。自动自发地做事,同时为自己的所作所为承担责任,那些成就大业之人和凡事得过且过的人之间的最根本的区别在于,成功者懂得为自己的行为负责。没有人能促使你成功,也没有人能阻挠你达成自己的目标。

2. 注重细节

应该把完成工作当成义不容辞的责任,而非负担,要认真对待、注重细节,来不得半点马虎及虚假;做工作的意义在于把事情做好,而不是做五成、六成的低工作标准来要求自己,这样甚至到最后可能完全走形而面目全非;应以较高的、大家认同和满意的标准来要求自己。看不到细节,或者不把细节当回事的人,对工作缺乏认真的态度,对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣,而只是当作一种不得不受的苦役,因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作,甚至即便这样也不能把事情做好。

3. 为人诚信

诚信是立身处世的准则,是人格的体现,是衡量个人品行优劣的道德标准之一。正如孔子所说“言必信,行必果”,即“人无信不立”。只有注重诚信,一个人才会去为了实现自己的许诺而积极肯干;一个真正注重诚信的人

或组织，在不能履约的时候，必定会坦然地对由于自己失信的行为负责，及时的采取必要的措施弥补自己的失信造成的受诺主体的损失。

蓝天公司正急切地等待着一批芯片以组装电脑。一大早，供应商来了通知：“芯片已经运到蓝天公司所在地的火车站。”负责此事的黄总监马上通知负责物流的孙祥赶紧把芯片运回来，孙祥答应得很痛快。到了下午，黄总监发现那批电脑还未组装，车间主任说因为芯片还未送到。黄总监问孙祥，孙祥理直气壮地回答：“公司到现在还没有给我派车。”黄总监立刻愤然：“孙祥，如果你打出租车取货，来回只需1小时；如果你乘公交车，来回也只需2小时，为什么一定要等到公司派车呢？”

案例中的孙祥工作时缺乏自动自发性，在孙祥的脑子里，可能就从没有想过自发主动去想办法来解决问题，他已经习惯了做事首先需要别人如何如何，自己的主观能动性和自我提高意识淡薄，缺乏敬业精神还不虚心学习，所以像孙祥这样的员工，他的执行技能是不合格的。

二、提升执行力的有效方法

给自己的个人执行力准确定位后，就要努力在自己的现有岗位上想办法提升个人执行力。提升个人执行力也不是一蹴而就的，而要讲求一定的方法。提升个人执行力的方法主要有以下几个：

1. 学会用老板的眼光看问题

定位决定心态，决定看问题时的眼光。把自己定位为打工仔的人，一生只想着打工，工作中也只对与自己利益相关的事情表现出强烈的兴趣去很好的执行。随着年龄的增长，这种员工的竞争力和执行力都将逐渐减退。在工作中学会用老板的眼光看问题，在工作中就会觉得是在为自己工作，才会在执行中以主人翁的心态工作，才会发扬主动率先的精神，变“要我做”为“我要做”。无论面对的工作多么枯燥乏味，“我要做”的主动精神都会让我们高效完成任务。

2. 明确自己的职责

我们平日生活中会看到很多人工作很茫然，他们每天按照规定去上班、

