

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

员工没有执行力，企业哪有竞争力！成功的企
业，20%靠策略，80%靠企业各层管理者和员工的执行力。

一流的企业拥有一流的员工
一流的员工拥有一流的执行力

执行力

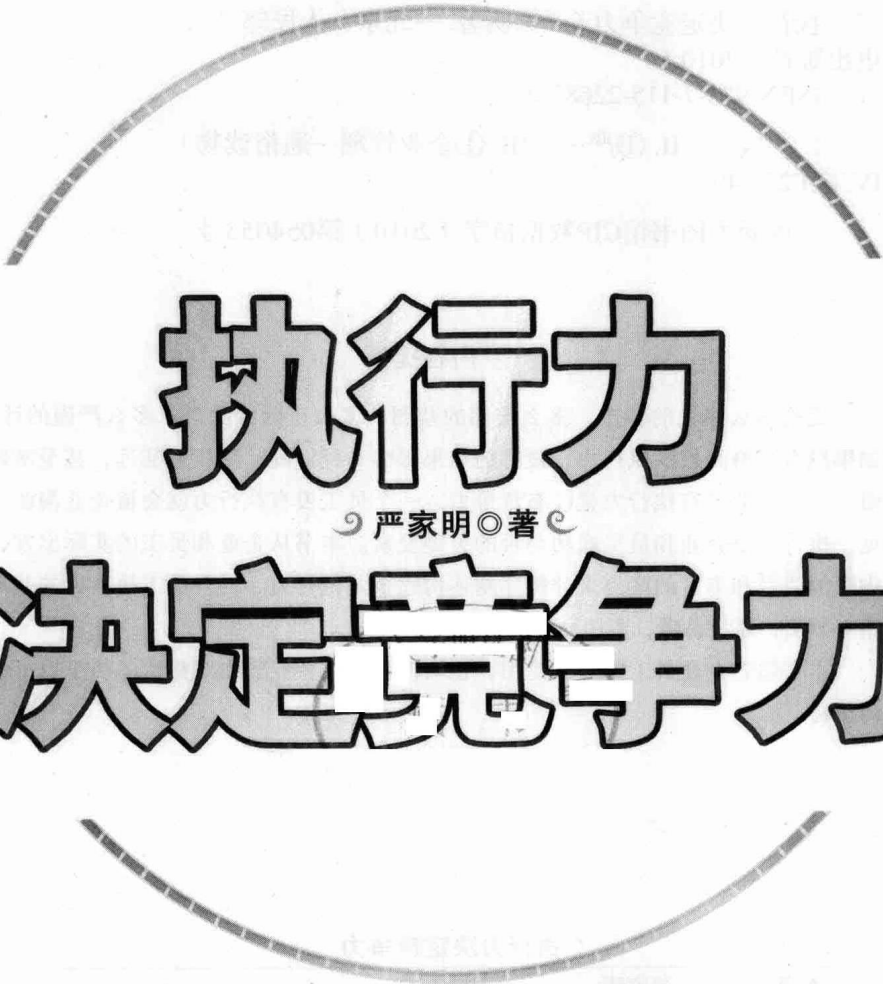
严家明◎著

决定竞争力

做最有执行力的好员工



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



执行力

◎ 严家明◎ 著 ◎

决定竞争力

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

执行力决定竞争力 / 严家明著. —北京: 人民邮电出版社, 2010.5
ISBN 978-7-115-22682-2

I. ①执… II. ①严… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第054053号

内容提要

无论多么伟大的梦想、多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划, 如果没有严格高效的执行力, 最终的结果都会和我们的预期相差甚远, 甚至南辕北辙。一个企业没有执行力就没有竞争力, 一个员工没有执行力就会被企业淘汰, 可见, 执行力是企业 and 员工成功与否的关键要素。本书从企业和员工的实际出发, 以幽默的语言和丰富的案例来分析并阐述构建企业执行力、提升员工执行力的基本思路与方法, 通俗易懂, 实用性强。

本书适合企业员工阅读和使用, 也可作为各类企业和组织机构的员工执行力培训教材。

执行力决定竞争力

◆ 著 严家明

责任编辑 王莹舟

◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 12

2010年5月第1版

字数: 140千字

2010年5月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-22682-2

定 价: 25.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言



为什么无数的人都有伟大的理想，却只有很少的人能够将它变为现实？

为什么无数的人才华横溢，却只有极少的人能实现抱负？

为什么具有可行性的企业目标不能如愿变成具体的结果，甚至结果与目标南辕北辙？

为什么健全的规章制度和明确的岗位职责不但无法让企业与组织管理有序，甚至形同虚设？

为什么一个好的思路、好的决策、好的规划会被束之高阁，变成毫无意义的空想和空谈？

其实，这一系列“为什么”的背后都隐含着一个被忽视的重要现实，那就是——缺乏执行力！

无论多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划，如果没有严格高效的执行力，最终的结果都会和我们的预期相差甚远，甚至是纸上谈兵。

执行力决定着企业和个人的成败，无论对于企业还是个人，任何成功都必然是执行的成功，任何失败在一定程度上都是执行的失败。

那么，什么是执行力？执行力就是组织或个人执行计划、完成任务的能力。

关于执行力，有这样一个广为流传的故事。

1898年，美国与西班牙爆发战争时，美国必须立即跟西班牙在古巴殖民地的反抗军首领加西亚将军取得联系。加西亚的部队在古巴丛林的山里活动，没有人知道他们的确切地点，所以无法联络。然而，美国总统麦金莱又想尽快与加西亚合作。这时，一位名叫安德鲁·罗文的人被

带到了总统的面前，送信的任务就交给了这名年轻人。

当总统吩咐罗文把信送给加西亚时，罗文并不知道加西亚在哪里。尽管他知道自己将要面临很多困难，但是他知道更重要的就是立刻执行。他奋不顾身，历经重重危险，排除一切干扰，长途跋涉，以最快的速度完成了任务。

这就是高效的执行力！

管理学家保罗·托马斯说：“成功的企业，20%靠策略，80%靠企业各层管理者和员工的执行力。”执行力在当前不仅仅是一个热门的话题，它已经成为决定企业成败的一个重要因素，是21世纪企业竞争力的重要一环。企业执行力的主要来源是占企业人数80%的基层员工。企业的战略、目标、任务，最终要在员工的执行中完成，企业的执行力集中体现在员工执行并完成任务的能力上。因此，强化员工的执行力就是提升企业执行力的关键。

执行力不仅仅是企业和组织的问题，也是企业员工所要肩负的重任。只有员工认识到执行力的重要性并把它认真、有效、准确地落实到自己的工作当中去，企业的执行力才不会成为一句空话。

一个企业没有执行力就没有竞争力，一个员工没有执行力就会被企业淘汰。因此，每个人都要做一名有执行力的员工，并共同致力于构建一个有卓越执行力的团体。只有每个人的执行力提高了，整体的执行力才能得到提升，这是提高执行力的关键！

本书在编写过程中，得到了吕品、张书兰、张旭东、邹华英、张鸿波、汤凌、董全才、谷桂琴、王甲有、任燕飞、高志坚、蒋如彬、熊竹根、黄诗国、廖彩扬、黄龙、郝敬刚、洪辉伍、古剑声等职场人士的支持和帮助，在此深表谢意。同时，欢迎读者朋友对本书提出宝贵的意见和建议。

目 录

第一章 执行重在到位 / 1

提升员工执行力，对于我们当前的企业来说，是最重要的事情，也是企业家和管理者最关心的问题之一。提升执行力的关键就在于执行到位，因为执行不到位，就等于没执行。

1. 执行的关键在于到位 / 3
2. 执行不到位，等于没执行 / 9
3. 执行到位，永远不做“差不多先生” / 13
4. 企业应做到每个环节都执行到位 / 19

第二章 执行任务不打折扣 / 23

许多企业和员工最需要解决的是在执行中如何才能做到“不折不扣”这一问题。“不折不扣”是执行的核心与保障！无论什么时候，企业都在寻找积极主动、不折不扣地完成任务的优秀执行者。

1. “不折不扣”是执行的核心与保障 / 25
2. 执行过程不能打折 / 31
3. 保证完成任务 / 37
4. 勇于向“不可能完成的任务”挑战 / 39
5. 提高执行力要做到坚持不懈，不轻言放弃 / 45

第三章 责任心决定执行力 / 51

执行力从哪里来？执行力来自责任心。没有责任心，就没有执行力。没有责任心，执行力就是无源之水。有了责任心，执行力就有了支点。提升执行力，责任心是前提。

1. 没有责任心，就没有执行力 / 53

2. 责任心是高效执行力的保证 / 59

3. 责任到位, 执行才能到位 / 63

4. 信守责任, 让执行更完美 / 66

第四章 完美执行, 不找借口 / 71

最受企业和组织欢迎的人, 就是那些想尽办法去完成任何一项任务的人。对我们而言, 无论做什么事情, 都要记住自己的责任, 不要用任何借口来为自己开脱或搪塞, 完美的执行是不需要任何借口的。

1. 坚决执行, 没有任何借口地去完成任务 / 73

2. 不要让借口成为提升我们执行力的绊脚石 / 76

3. 服从是第一执行力 / 80

4. 积极主动, 不找任何借口去执行 / 83

第五章 细节成就完美执行力 / 89

在现实中, 有些人不太注重工作细节和过程, 由于对细节的忽略, 常使工作或计划执行不到位, 或者说在执行中走了样。执行力的关键之一在细节, 细节能成就完美的执行力。

1. 执行力的关键在于细节 / 91

2. 关注细节才能完美执行 / 95

3. 对细节的忽略意味着1%的错误会导致100%的失败 / 99

4. 在细节和过程中发现问题、解决问题, 提高执行力度 / 104

5. 追求细节有多深入、多执著, 执行力就有多强 / 110

第六章 执行力需要快速行动 / 113

执行力需要快速行动来保证。一件事让一个人做要花七天时间, 而让另一个人去做则需要花一个月时间, 二者之间的差别和结果是可想而知。要想拥有更好的执行力, 快速行动是最重要的。

1. 速度第一, 有速度才有执行力 / 115

2. 只说不做，执行力永远是零 / 123
3. 拖延是高效执行的最大敌人 / 128
4. 用实际行动提高执行力 / 133
5. 要事第一，重要的事情先做 / 136
6. 优柔寡断、犹豫不决的特点会降低人的执行力 / 141

第七章 做最有执行力的好员工 / 145

执行力是优秀企业的成功资本，也是优秀员工的成功资本。员工要想实现远大的梦想和抱负，首先要培养自己的执行能力。因为只有拥有出色的执行力，你才能为企业带来利润和发展，才能成为企业中不可替代、举足轻重的人物。

1. 培养健康的执行心态是提高执行力的根本 / 147
2. 执行者只有扮演了正确的执行角色，执行才能成功 / 150
3. 有效沟通才能更好地执行 / 154
4. 执行力的高低取决于纪律性的高低 / 161
5. 再好的制度也需要有力的执行 / 168
6. 执行力决定企业竞争力 / 174

《执行力决定竞争力》配套培训课程 / 179

参考文献 / 181

第 一 章

执行重在到位

提升员工执行力，对于我们当前的企业来说，是最重要的事情，也是企业家和管理者最关心的问题之一。提升执行力的关键就在于执行到位，因为执行不到位，就等于没执行。员工的执行力到位了，企业的执行力自然也就到位了。执行到位不仅决定着员工的竞争力，也决定着企业的竞争力。

1. 执行的关键在于到位

对于现代企业来说，也许最重要的两个字就是“到位”。毫不夸张地说，企业里从来不缺聪明人，但缺那种能够将工作踏踏实实执行到位的人。

执行力是企业的成功之本，也一直是一些企业的软肋，因而成为众多企业家和管理者最关心的问题之一。如何把握执行力的根本、如何才能抓出最好的执行效益来，许多管理者对此一筹莫展。

每一名管理者都会对下属有要求，每一个企业都有战略目标，无论这些要求和目标是否明确、合理，都会迎来最终的结果。众多管理者与企业必须面对的现实是：结果往往与目标之间有很大的差距，或者是“没有完成任务”，或者是“没有达成目标”。那么问题出在哪里呢？答案是：执行不到位。

《战国策·秦策五》中有一名句——“行百里者半九十”，字面意思就是：走100里路，走了90里才算是一半。在工作中，也是同样的道理。无论什么事，哪怕你做了99%，还剩下1%没有完成，也不能算是执行到位。

在现实工作中，一些员工由于没有把工作做到位，而最终造成巨大损失甚至灾难的案例比比皆是，例如，建筑时的一个小小误差，就可以使整幢大楼轰然倒塌；随意丢到地上的烟蒂，可以让整幢房屋化为灰烬；生产线工人的一点点失误，就会使一批产品全部报废……

在工作中，任何环节做得不到位，都将影响大局。企业中的每一位员工，都是企业运转的重要环节，每个人的工作质量都有可能给企业带来巨大的影响。也许，因为前台的接待工作不到位，导致上门拜访的客户拂袖而去；也许，因为销售人员的沟通不到位，导致客户另寻他家；也许，

因为售后的服务工作不到位，导致合作多年的老客户终止合作……

社会上的每个人都有自己的职位，职责也有所差异，但不同的职位都适用一条最基本的工作准则，那就是——工作执行到位。

因此，我们必须把“工作执行到位”作为我们最基本的工作准则，并落实到我们的实际工作当中去。

一位著名企业家对“执行不到位”的当头棒喝

在实际工作中，执行不到位，绝对不是个别的现象，而是存在于广大企业中的一个普遍问题。

在2000年，东方集团董事长刘永行写了一篇文章——“昂贵的中国人力资源”，在这篇文章里，我们看到了这位著名企业家针对“中国员工工作不到位”现象的当头棒喝。

“这几年，因为希望集团规模渐渐增大，员工也多了起来，学习同行的管理经验，是提高自己管理水平的一条有效之路，所以我经常出国去参观别的国家的同类企业。最近一次到韩国的一家面粉企业去参观，给我的刺激非常之深，回来后好几个晚上都睡不好觉。

“那是西杰集团下面的一个面粉厂，它每天处理小麦的能力是1500吨，雇佣了66个员工。那里的员工工作效率之高令我惊叹。我是干这一行的，我知道中国同样的企业一般生产能力在几百吨，但是雇佣的员工一般就要超过100人。我们希望集团效率要高一些，250吨处理能力的厂一般雇佣70~80人，但也已经是那个厂的六倍了。

“可更令人刺激的是，在与这个工厂的管理层交谈时，他们说他们也曾在中国办过厂，就250吨的处理能力而言，他们就雇佣了155个人，效率与韩国企业比居然有10倍的差距，经过一段时间以后，他们觉得效益太差，就把这个厂给关闭了。这是什么原因呢？是设备的先进程度不

如韩国吗？不是。韩国的这个厂是20世纪80年代投入生产的，而在中国的那个厂是在20世纪90年代建起来的，设备全套进口，比老厂还先进。管理者同样是韩国人，我们后来还碰到了在中国的那个厂的厂长。我专门就这个事问过那个厂长：为什么同样的设备、同样的管理层，中国那个厂却要雇佣那么多人。那个厂长很含蓄地回答我说：‘做事不到位！’就是这句话，让我回来以后几个晚上睡不好。”

刘永行琢磨了好几个晚上，终于想明白了。

“那位厂长的一句‘做事不到位’，确实是把我们的毛病指到了根子上。由此，我得出了一个很惊人的结论，我们的人力资源成本其实是非常高的。不要光看我们每个人的薪水很低，我们做事的效率也比人家低，而每个人低那么一点点，体现在一个企业、一个社会，就是非常大的差距。”

也许，员工与员工之间的工作时间差不了多少，但是，每个人都相差一点点，积累起来，就会形成企业效益之间的巨大差距；每个企业都相差一点点，积累起来，就会形成社会生产力之间的差距。这些差距，正是由我们每个人造成的，要想弥补这些差距，就要求我们每个人：工作做到位！

刘永行最后在文章中说：“如果我们每个人不是把事情只做9分，而是做足10分，如果整个企业都这样，我相信我们的员工就能拿比现在多10倍的工资。如果我们每个人的工作都再改进一点，做足11分，尽到12分的责任，我们不就能赶上欧美了？”

刘永行的这篇文章，讲述了自己在韩国遭遇的一次“当头棒喝”，那就是“做事不到位”。这对于我们所有人而言，都是值得警惕的。

更值得重视的是，刘永行通过自己的反思和分析，更给众多的企业员工以当头棒喝：不到位的问题，已经不是员工个人的问题，而是牵涉到单位工作效率的大问题，推而广之，更是牵涉到我们整个社会竞争力的大问题！

刘永行由此得出了“中国人力资源昂贵”这一惊人结论，并发现了执行具有“乘积效应”。

只有执行到位，才能创造价值

在很多公司中，令老总最头痛的就是部分员工对公司布置的工作不是积极努力地去做、按质按量地完成，而是只做一些表面文章。这些员工不重视日常事务，基础工作做得不踏实、不完善，审核前实行突击战略，只做表面文章，应付了事，这种工作作风导致的实际效果可想而知。

其实，把工作执行到位并不难，只要你端正工作态度，比别人多做一点点，多些对工作的热爱，多些责任和主动，就可以把工作执行到位。

肯德基为何能顺利打入中国市场，很重要的一点就在于它对中国市场进行了充分的调查。通过调查，广泛收集了信息，在此基础上，进行了科学的决策。

起初，肯德基公司派了一位执行经理来北京考察中国市场，他来到北京街头，看到川流不息的车辆、熙熙攘攘的人群，非常兴奋地向总部汇报说：中国的市场潜力很大。当总部向他询问具体数据资料时，他却张口结舌，说不上来了。总公司对此非常恼火，认为他不称职，随后将其降职。

紧接着公司又派出了一位执行经理来考察。这位经理工作很到位，他没有走马观花，而是实实在在地做了几件事，精心地进行调查和实测。

首先，这位经理在北京的几条街道上，用秒表测出人流量，大致估算出每日各条街道上的客流量。他利用暑期，临时招聘了一些经济类的大学生做职员，派这些临时职员在北京设置品尝点，请不同年龄、不同职业的人免费品尝肯德基炸鸡，广泛征求各种意见。他们详细询问品尝者对炸鸡味道、价格、店堂设计方面的意见。不仅如此，这位经理还对北京的鸡源、油、盐、茶及北京鸡饲料进行了调查，并将样品数据带回美国，逐一作分析，经电脑汇总得出了“肯德基”打入北京市场会有巨大的竞争力的结论。

由此看出，执行到位与不到位其结果是完全不同的，只有工作执行到位的员工，才能为企业创造价值，才能成为老板心目中的优秀员工。

然而，在现实中，有许多员工只管上班不问贡献，只管接受指令不顾结果。他们仅仅是在应付差事，“把事情做得差不多就行”成了他们的行为准则。

海尔集团董事局主席张瑞敏认为：“有些人做事的最大毛病是不认真、做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。”

张瑞敏就是因为熟知某些人做事不到位，才发明了“日清日毕，日清日高”的OEC管理办法，以此来严格要求员工每天的工作每天必须完成。

张瑞敏常常向员工灌输这样一个理念：“说了不等于做了，做了不等于做对了，做对了不等于做到位了，今天做到位了不等于永远做到位了。”

有许多企业曾提出了很多的管理概念和口号，但没有几个企业能像海尔那样把概念和口号落实得那么“到位”。海尔可以把这样的概念落实到卫生间里：几点几分谁来清理卫生间，几点几分由谁来检查，几点几分由谁来检查检查者是否来检查。

对于现代企业来说，也许最应该重视的两个字就是“到位”。毫不

夸张地说，企业里从来不缺乏聪明人，也从来不缺乏能够做大事的人，但是缺乏那种能够将工作踏踏实实地执行到位的人。

执行到位的员工，无疑是企业和组织最需要的员工。执行到位不仅是员工的竞争力，同时也是企业的竞争力。员工的执行力到位了，企业的执行力自然也就到位了。

阅 读 思 考

1. 看了刘永行的文章，你有什么感受？
2. 执行到位与不到位为什么其结果是完全不同的？
3. 扪心自问，你是一个工作到位、执行到位的员工吗？
4. 请谈谈你对“执行的关键在于到位”的理解和认识。

2. 执行不到位，等于没执行

很多人之所以执行不到位，原因往往在于自认为任务已经完成了99%，就算差不多完成了，心理上一放松，便忽略了最后的1%。其实，最后的1%如果执行不到位，就等于没执行。

许多人外出，总要带上一个旅行杯。旅行杯的盖子一定要盖好、拧到位，否则，杯里的水就会洒出来。旅行杯的盖子如果拧不到位，等于没盖盖子。同样，做任何一项工作如果执行不到位，就难以收到预期的效果。换句话说，如果在最后的关键时刻没把工作做精、做透，往往就会导致前功尽弃。

一般来说，执行，特别是重要工作的执行，往往需要花费很高的成本、做很多的准备，它的成败对整个事件有着举足轻重的作用，如果考虑不周全、布置不周密，就贸然行动，很容易造成执行不到位，甚至造成比不执行更糟糕的影响。

刘彪是南方某市一家报社的记者，当时报社最缺乏的就是广告业务。

在一次私人聚会中，刘彪听说自己的一个老同学要到自己所在城市的开发区投资，并计划在当地媒体上投放价值百万元的广告。听到这个消息后，刘彪认为这是上天给了自己一个在报社出人头地的机会。于是，他积极地向那位老同学争取这个业务，最终将其揽入怀中。

由于业绩突出，报社准备提拔他为副社长。

开发区举行奠基仪式的那天，刘彪带上了社里最优秀的记者和广告部成员，计划用大幅版面进行宣传。

奠基仪式结束后，有位老朋友邀请他去吃饭。盛情难却，于是他向记者和相关广告人员交代好工作就去了。