

执行！ 立即执行！ 立即无条件执行！

员工执行力培训的经典读本

无条件执行 的 力量

PowerCareer®博业®图书工作室

杨立军 编著

所谓执行力就是员工在每一个阶段
都能一丝不苟地切实执行。

——戴尔公司董事长 迈克·戴尔

学林出版社

执行力 决策执行力 决策与执行力

员工执行力与组织的经典读本

无条件执行 的 力量

《哈佛商业评论》年度最佳商业书籍
2005年1月

执行力与决策力 员工执行力——哈佛商业
评论——执行力与决策力

——哈佛商业评论 2005.1 最佳

哈佛商业评论

执行！ 立即执行！ 立即无条件执行！

员工执行力培训的经典读本

无条件执行 的 力量

PowerCareer®博业®图书工作室

杨立军 编著

所谓执行力就是员工在每一个阶段都能一丝不苟地切实执行。

——戴尔公司董事长 迈克·戴尔

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

无条件执行的力量 / 杨立军编著. —上海: 学林出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5486-0046-6

I. ①无… II. ①杨… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 135625 号

无条件执行的力量



编 著——杨立军

责任编辑——叶 刚

封面设计——徐育超

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——上海世纪出版股份有限公司发行中心

(上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

照 排——南京展望文化发展有限公司

刷 刷——上海展强印刷有限公司

开 本——640×978 1/16

印 张——14.25

字 数——20 万

版 次——2010 年 8 月第 1 版

2010 年 8 月第 1 次印刷

印 数——8000 册

书 号——ISBN 978-7-5486-0046-6/F·5

定 价——22.80 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)



序

P R E F A C E

最近去参加同学聚会，遇到过去的两位同学，这两人原本在班里成绩、能力都差不多，他们呆在同一家公司，可际遇却迥然不同。这引发了我的兴趣。

原来，那位已经担任区域经理的同学，进入工作单位后始终坚持实干，对于上司交代的任务无条件地执行，表现出了卓越的执行力；而另一位则以设想居多，很少实践自己的想法，对于一些日常工作更是敷衍了事，结果到现在还是助理。

两个人的能力、学识并无很大的差距，之后的发展不同，完全取决于个人对于执行的不同态度。

正是因为探究他俩不同的发展轨迹，引发了我写这本书的想法。

作为一名职业人，执行力已经成为个人竞争力的体现，也反映了企业的综合实力。不管你是企业决策者或是普通员工，都身处企业战略执行的一个环节之中，谁都离不开执行。生活中同样如此，任何时候，只有做了，目标才可能实现。

很多事情我们必须去做，很多事情我们必须做好，工作的执行也是如此。我们有义务去执行职责，有责任必须做好，这样的执行

才能带领我们走向成功。

带着这样的理念,我收集了大量的资料和数据,经过精心整理和筛选,并收录了我为企业员工工作培训时的案例,编著成了这本书。从执行、立即执行到立即无条件执行层层推进,教你做一个最懂得执行的职场精英。

如果你是一名希望能够成就事业的职场人,希望在众多竞争对手中脱颖而出,凭借精英资质获得企业提供的高潜力发展职位,那么你就应该是本书的读者。

在资料的收集过程中,我们谨对在编著过程中众多参考资料的作者表示感谢,其中一些来自网络上的资料我们一时无法查找出处,在此希望作者主动与我们取得联系,领取相关稿酬。

在此由衷希望本书能够在一定程度上帮助工作者全面提升自己的管理才能和资质,从而开启职业发展的绚烂画卷。



目 录

CONTENTS

序	001
执行,通往目标的阶梯	001
别让目标成为空中楼阁	003
三分战略,七分执行	009
执行是一种力量	016
立即行动起来	021
拖延“一点点”,结果大不同	023
高效源于执行	031
别让惰性毁了你	038
逃避是恶习	044
明确目标,果断执行	052
执行,没有任何借口	063
抱怨同样于事无补	065
只为成功找方法,不为失败找借口	076

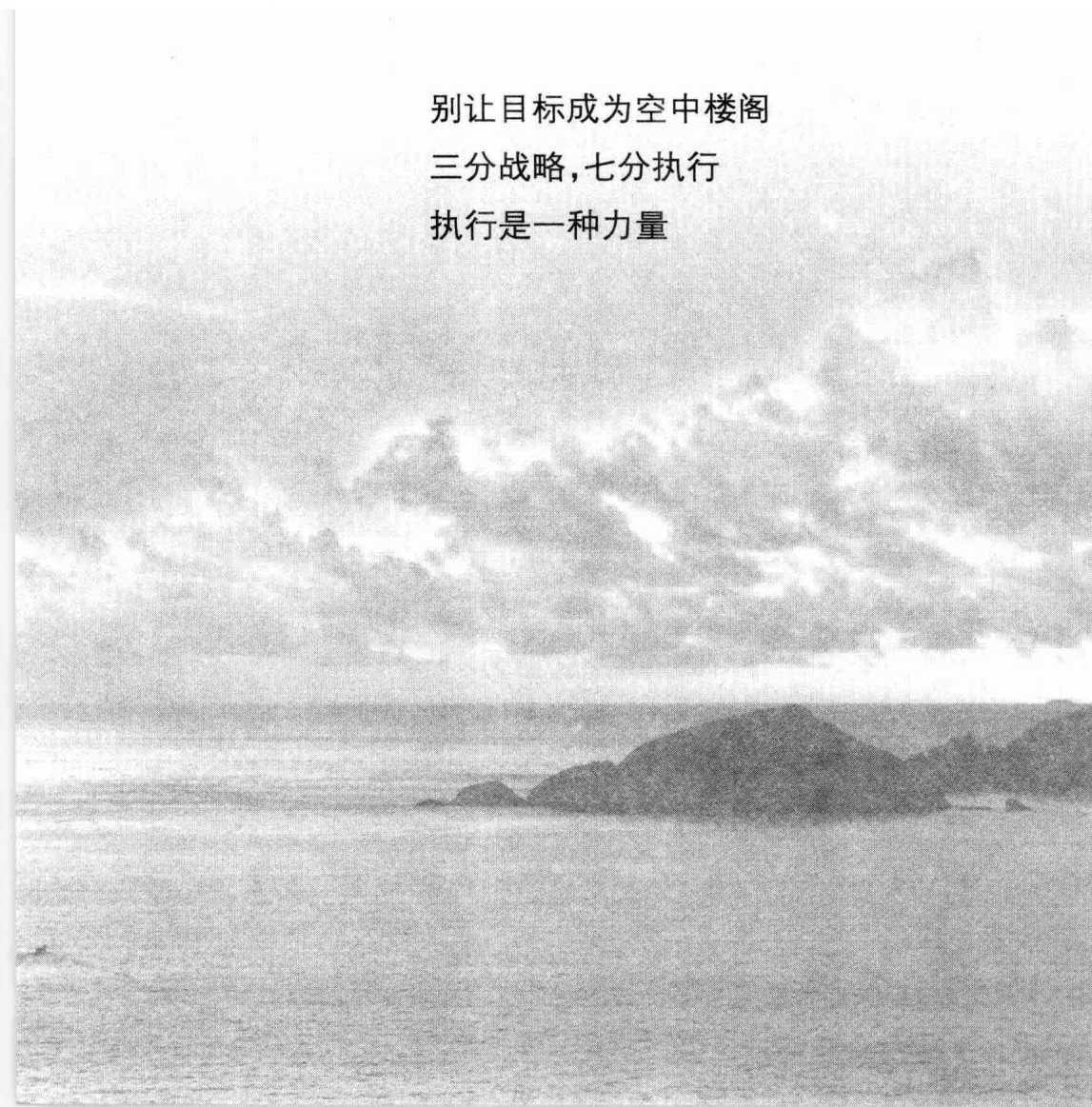
保证完成任务	088
让“不可能”变为“可能”	097
做最能“执行”的人	109
认真也是一种实力	111
不要只做老板告诉你的事	122
将责任放在首位	136
做最懂方法的那个人	149
魔鬼总在细节中	163
千里之堤，溃于蚁穴	165
别做“阴沟”里翻的那条船	176
小处见真章，做好每一件经手的事	185
赢在执行	195
执行不到位，等于不执行	197
行百里者半九十	206
写在最后的话：执行需要精益求精	218

执行,通往目标的阶梯

别让目标成为空中楼阁

三分战略,七分执行

执行是一种力量



别让目标成为空中楼阁

前几天,偶遇一位朋友,在这暂且称他为C君吧。见他一脸疲惫与烦恼,很难联想到一年前他的意气风发。

C君大学毕业后就任在外企工作,十多年的付出让他升到了中国区电子事业部总经理。一年前,他接受了一家民营企业的邀约,出任总裁,负责公司的全盘运作。可以充分施展拳脚,怎能不让人兴奋?

虽然目前国内竞争格局可谓“前有虎狼,后有追兵”:不仅有那些规模大、资金雄厚的国际大公司不时重拳出击,还有一大批像万奇这样的新兴民营企业常常变换创新花样。但不管怎样,这家民营企业的基础不错,在之前一年打了一个大胜仗,销售额和利润分别比之前增长了178%和144%,从本行业的无名小卒成长为行业老五。今年又恰逢产品的更新换代,市场前景很好。

一到公司,C君马上制定战略,快速推出新品,占领市场,以期改写销售排行榜,冲进行业前三。

可谁知一年过去了,原来制定的目标一改再改,研发部原定6个月开发7项新品只完成了一项,销售部的销售额只完成了40%。销售额不达标,销售部责怪研发部不能按时完成新品研发,抢占市场,所以销售额始终上不去;研发部责怪采购部无法按照要求采购到相应的零配件,致使研发进度一拖再拖;采购部则坚称市场竞争激烈,国外供应

商已无货可供,国内也是联系多家才购买到零配件,叫供应商改配件参数是不可能的事。

C君在这三个部门间“疲于奔命”,想要撤换按部就班的采购部经理的打算也因为董事长的劝阻而作罢。原本远大的抱负在这一年内被消磨殆尽,他怎么也想不明白,建立了工作标准,并制定了一套完整的规章制度,战略目标完全符合市场实际,大家也十分努力工作,可是最终还是失败了。

本来环环相扣的完美战略计划却几乎导致“全盘皆输”的局面。问题究竟出在哪里呢?商业环境真的非常艰难吗?当然,无论经济形势如何,商家们之间的竞争都是越来越激烈,变革的速度也比从前更快。然而这些因素本身并不能解释我们的问题,因为还有很多面临同样环境的公司却取得了最终的胜利。

当公司没有兑现自己承诺的时候,人们通常会把责任都归咎于CEO的战略错误。但在大多数情况下,战略本身并不是原因。战略之所以失败,原因往往在于它们没有得到很好的执行。很多计划都没有像预期那样得到落实,或者是组织根本没有足够的能力来落实它们,或者是企业的领导者们对自己所面临的商业形势作出了错误的估计。

在C君的案例中,目标决策本没有错,可是原本制定的目标,想要调换采购部不得力的经理等决策都由于种种阻挠而得不到执行。部门间沟通不畅,采购部操作僵化,研发部不能主动去适应原材料技术参数发生的变化,各部门互相推诿,董事长没有完全授权,这些都是阻挠了战略的执行。

对于一个成功的企业来说,仅有战略目标是远远不够的,如何将执行力有效地传递下去,是更重要的问题。C君是一个有执行力的人,他能成为执行链条中的一个环节,但是,在新公司,他没有能成为执行力

的源头。缺少了达成这些战略目标战略措施。换句话说,企业对需要依靠什么方法去达成“冲进前三”的目标并不明确。事实上,只有把一个抽象的战略目标分解成具体的数字,才是战略成功的第一步。

任何时候,不管决策多好、思路多清,如果不付诸实施,不执行到位,一切都会成为纸上谈兵,目标永远只是空中楼阁,甚至可能陷入“全盘皆输”的境地。

2009年,柯达历时多年的转型仍然未现曙光,而业绩的严重亏损使这家昔日的影像巨头再次陷入困境。

2009年,柯达公司宣布,长达74年历史的全球首款商用胶卷——KODACHROME(柯达康)彩卷将于2009年底停产。它的落幕,悲壮地宣告了一个卤化银时代的逝去。

是什么使一家在过去一个多世纪中,始终是行业领导者的企业走向今天?让我们来看看柯达从20世纪90年代一路走来的历程:

1993年,柯达危机四伏、几次裁员并债务累累时,费舍尔从摩托罗拉空降到柯达,展开架构调整及战略重建。8个多月后,费舍尔毅然卖掉了柯达的非影像业务,获得近80亿美元现金及时挽救了柯达。

但在数码战略转型上,他就没有那么斩钉截铁了。其实费舍尔本人已经看到了数码的机会,而且他在柯达内部倡导人们讨论公司是否要把重点转向数码领域。但当时柯达公司听取各方意见再做决策的传统,以及固有的其他传统,严重地阻碍后期数码战略的执行。

罗切斯特是位于美国东北部的一座中等工业城市,因柯达总部而闻名于世。鼎盛时,这个城市有近1/3的居民在为柯达工作,一些人甚至直接将罗切斯特称为柯达城。当时如果罗切斯特政府规定的下班时间是下午5点,那么柯达就要提前或延后半小时下班,否则就会引起交通阻塞。

20世纪90年代期间的柯达公司,一些员工祖孙三代都把时间献

给了胶片产业,研究数码的科技人员只占很小一部分。员工并不愿意改变传统,并始终坚信传统胶片业仍有希望,仍有发展的余地。所以,他的战略想法并未得到员工、董事会的认同和支持,更谈不上得到执行了。

1998年,柯达开始了历时4年、困难重重的“98协议”。经过70多轮的谈判,拿下了中国大部分感光材料厂,而且柯达当初还计划在胶卷的配套技术上继续投入10亿美元。之后的几年,柯达在公开的活动上,个别高层必提“98协议”。这个开跨国公司收购中国本土企业先河的案例确实为人所称道,但这也更加淋漓尽致地体现了柯达过于倚重传统胶卷行业的战略定位。

时间到了2003年,这一年对柯达转型来说也是一个机会。

费舍尔的继任者邓凯达(Daniel A. Carp)正式宣布柯达全面向数码转型,柯达要削减72%的红利派发额度并向新兴的数码技术投资30亿美元,这遭到了部分股东的顽固抵抗,给“转型”的实施带来了很大的困难。

但在当时,柯达的管理层已经意识到沿袭“传统”似乎只有死路一条,传统胶片相机和胶片大势已去。柯达总裁兼首席运营官彭安东上任后,经过长达半年的组织重新调整、裁员的阵痛,柯达转型正式拉开序幕。

在从传统影像向数码影像进行战略转型的过程中,柯达展开了一系列收购,在此基础上打造了一支集生产、营销、服务、软件、硬件及系统等为一体的强大团队,成立了柯达图文影像集团,并把图文影像作为柯达未来发展的四大战略支柱之一。

其实在后来的2004年、2005年,柯达EASYSHARE数码相机曾风靡了整个美国,在美国本土市场的占有率一度达到过20%并打败了索尼公司。但因为没有狠下心把传统业务抛开,还是未能止住业绩的

下滑。

2009年初,柯达提交给纽约证券交易所的年报中预测,当年销售额将连续四次下降,下降幅度在12%~18%,除了预计公司在当年亏损将达4亿美元,柯达再次抛出新一轮裁员计划。

数字化洪流不仅摧毁了柯达公司因传统胶片而屹立百年的王者地位,也把柯达逼进了一个怪圈:尽管它一直是数码相机比赛的参与者,但似乎与尼康、佳能、索尼等种子选手不能平起平坐。

巨人柯达到底怎么了?应该说,90年代的柯达管理者已经看到了数码时代的曙光,并有意将柯达引入这一数字化洪流,这样的战略转型并没有错,甚至是具有敏锐市场眼光的决策。但是在执行的过程中,上至管理层、股东,下至普通员工,大部分人都对这一策略嗤之以鼻,数码技术作为一种替代性技术,让柯达这个以传统业务为轴心的公司难以接受。“他们公司内部一定做了对未来市场变化的多种研究,其中也必然包括数码战略,但是执行起来确实相当艰难。”柯达前全球副总裁叶莺曾经回忆,如果50%的人都不能从根本的思维上扭转的话,那么企业转型就不能成功。

可见,一个企业策略的执行,不是领导者或是某一个下属的责任,而是企业中每一个人的工作。

费舍尔耗费了大量精力用在“解决问题”上。他的眼光后来证明没有错,可在当时这样一个庞大的、类似家族式的公司里,让人听明白数码是怎么回事相当困难。人们不愿意改变现状,费舍尔的战略也就永远停留在了他的脑中,柯达就此错过了数码科技起步的黄金时代。变幻莫测而残酷的市场,不会给竞争者留下太多的时间,佳能、尼康、索尼等企业这些年来快速抢占了市场份额。

虽然之后柯达仍有机会,但是在数字战略的推进中,它倦怠太久,战略执行不够坚持,错过了这些年数码行业的黄金发展时期。它现在

也有数码相机,不过无论是消费类还是专业类的产品,都还没有获得很高的市场份额,最终在这场战斗中失去了原有的领袖地位。战略执行不坚定,柯达被逼进竞争死角。

因为一开始就没有贯彻执行数码战略,21世纪之后柯达的战略执行也兵败如山倒。

曾经还看到过这样一个案例:

库特·欧本是一位贸易商,主要从事钢铁和工具进口。库特生于美国,小时候和父母远赴德国。少年时从事了3年钢铁业的工作,26岁时回纽约投资钢铁进出口公司。

从事国际贸易的人,常被人看作是“近代的赌王”。每天用大把的资金“下注”,有收益也有风险。

为什么一个青年敢独自从事这种极具风险的工作?为什么他会有这么大的勇气?库特说:“钢铁业讲究年资,干起来很乏味。我本人很讨厌这种方式,早就想改善一下,我会从事这一行,也是因为深信别有途径的缘故。”

库特的公司刚刚踏上轨道,战争就突然爆发了。无奈之下,他只好进入空军服役。战后,他又再度从事钢铁成品的进出口贸易。为了拓展市场,他每年有一半时间在全国各地奔走,而且两度飞往欧洲寻求新厂。每周6天,每天工作12小时,始终保持着这种紧张的生活方式。最终,他的公司成为全美五大钢铁进口商之一。

假如当时库特不敢毅然下注,库特公司今天绝不可能以如此骄人的业绩闻名于世。反观我们,许多时候,我们并不缺少目标或是成功的想法,我们只是缺少开始执行的勇气和坚持执行的毅力。

执行,是通往目标的阶梯;一旦执行缺失或是不力,目标都终将只是镜中花,水中月,都只是悬浮的空中楼阁,永远无法到达。

三分战略,七分执行

企业的战略和执行是密不可分的两个部分,如果将战略比喻为建筑蓝图,那执行就是细化如何建造的具体操作流程。执行是战略的基础,是战略的决定因素。

任何时候,战略建立得再完美,缺少了执行,战略就是空谈。除非正确的战略得到切实的执行贯彻,否则没有一家公司能够彻底兑现自己的承诺,也无法真正地适应不断变化的环境。执行应该成为一家公司的战略和目标的重要组成部分,它是目标和结果之间不可“缺失的一环”(Missing Link)。企业中的一员,如果不知道如何去执行,你的所有工作都将无法取得预期的结果。

2009年6月26日晚,北京万达索非亚大酒店。IBM在这里为IBM大中国区董事长周伟焜先生的退休举办了隆重的媒体告别晚宴。

被业界誉为“中国IT业教父”的周伟焜,在他的名片上烫着一面蓝色的盾牌,只有在IBM连续工作25年以上的人才资格获此殊荣,成为“四分之一世纪俱乐部”的一员。截至2009年,周伟焜已经为IBM服务了41年。

1995年,48岁的周伟焜被任命为IBM中国公司董事长,并于1995年9月出任IBM大中华地区董事长及首席执行总裁。很多跨国