

周锡冰◎编著

执行 关键在于 到位

为什么企业有很好的**战略目标**，却**难以实现**？

为什么团队常出现**低效**、**推诿**而导致计划无法实施？

中国**企业绝不缺少**各类规章、管理制度，更不缺少雄韬伟略的战略家。

重要的是，没有**执行力**一切都是空谈。

中国物资出版社

执行

关键在于

到位

周锡冰◎编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行关键在于到位 / 周锡冰编著. —北京: 中国物资出版社, 2012. 1
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4043 - 4

I. ①执… II. ①周… III. ①企业经营管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 226139 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 卢海坤

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4043 - 4/F · 1612

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.25

版 次 2012 年 1 月第 1 版

字 数 217 千字

印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数 0001—4000 册

定 价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

目 录 *Contents*

第一部分 中国企业员工大都执行不到位

第一章 执行不到位是中国企业的“病根子”	3
一、执行不到位是中国企业的常见病	3
二、职责不清为员工执行不到位提供了最为冠冕堂皇的借口	6
三、执行不到位是中国企业最大的梦魇	13
第二章 再好的制度执行不到位也是白搭	21
一、执行不到位肯定是制度本身的错	21
二、制度就是领导者手上牵的狗，想咬谁就咬谁	26
三、再好的制度执行不到位也毫无意义	29
第三章 执行不到位的严重后果就是灾难	36
一、灾难的发生往往都是执行不到位	36
二、一场战役的失败源于执行不到位	40
三、执行不到位的严重后果就是灾难	43

第二部分 执行不到位的六个因素

第四章 忠诚不到位，执行就不到位	49
一、缺乏忠诚，执行自然就不到位	49

二、执行不到位罪魁祸首就是缺乏忠诚	54
三、忠诚到位了，执行也就到位了	57
第五章 责任不到位，执行就不到位	60
一、责任心是执行到位的第一防火墙	60
二、执行不到位源于缺乏高度的责任心	63
三、责任到位了，执行也就到位了	66
第六章 工作态度不到位，执行就不到位	70
一、工作态度决定执行的结果	70
二、工作态度不到位，执行肯定就不到位	73
三、工作态度到位了，执行也就到位了	77
第七章 细节不到位，执行就不到位	81
一、细节为什么总差那么一点不到位	81
二、细节不到位，执行也就不到位	84
三、细节到位了，执行也就到位了	90
第八章 服从不到位，执行就不到位	97
一、服从是执行到位的前提	97
二、服从不到位，执行就不到位	101
三、服从到位了，执行也就到位了	105
第九章 沟通不到位，执行就不到位	109
一、沟通的质量往往会影响执行到位的程度	109
二、沟通不到位，执行就不到位	113
三、沟通到位了，执行也就到位了	120

第三部分 如何才能执行到位

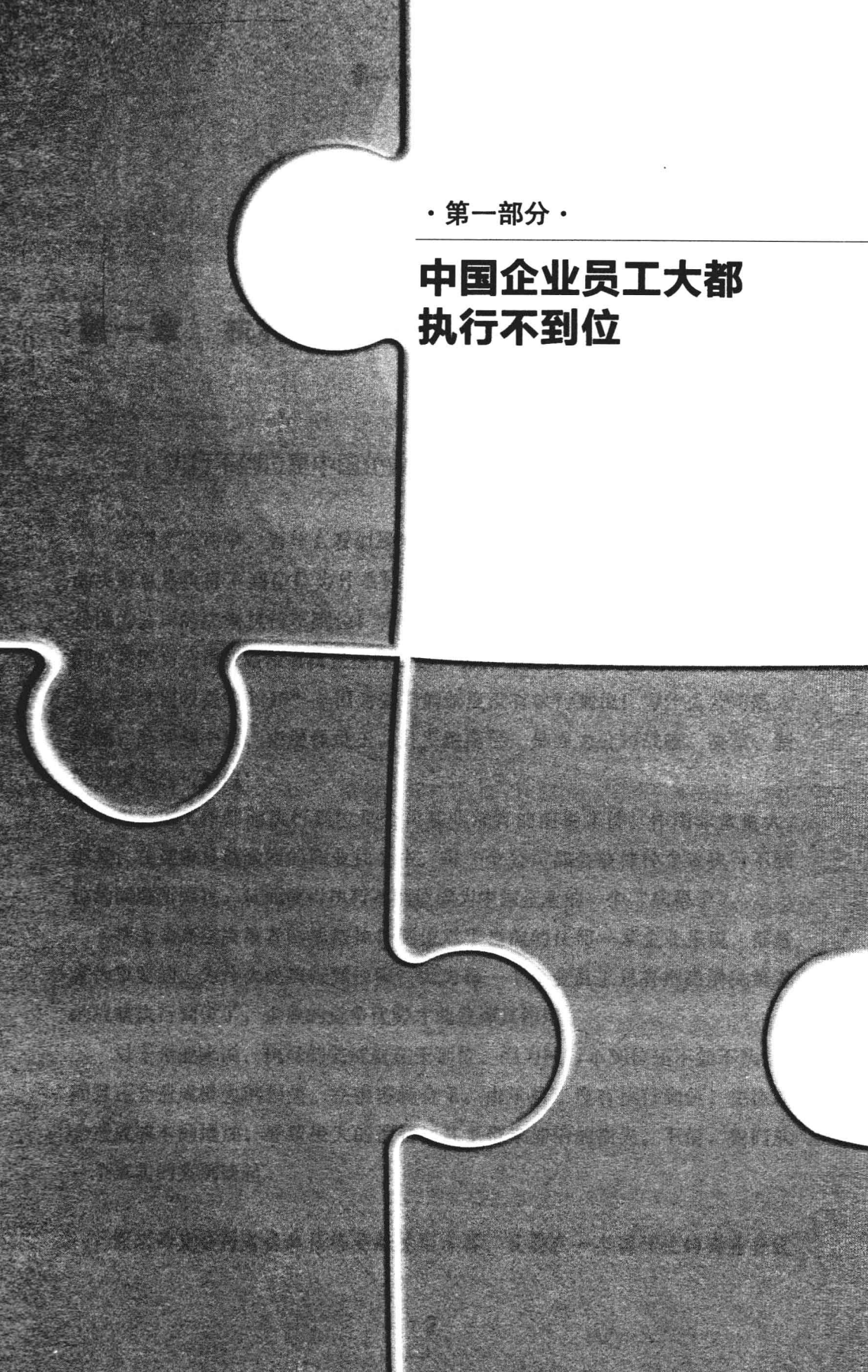
第十章 让执行真正地到位	127
一、以最佳的状态将工作任务执行到位	127
二、执行到位是没有任何借口的	130



三、执行“不可能完成”的任务	134
第十一章 领导者是掌控执行到位的关键	137
一、领导者是员工将工作任务执行到位的关键	137
二、真正的管理者同样是一个执行者	140
三、正确定位管理者角色	144
四、要做到执行到位，必须在领导带头上下工夫	147
第十二章 强化公司的执行到位理念	151
一、构建强有力的执行到位文化	151
二、强化执行到位理念	156
三、培育公司的执行力基因	161
第十三章 打破传统的执行思维	165
一、下达目标任务要简明扼要	165
二、视员工为合伙人	166
三、提高员工的学习能力	168
四、重视中层经理的执行力	172
第十四章 目标要符合实际	180
一、目标定位及优先顺序	180
二、目标要符合实际	184
三、随时监控目标任务	188
第十五章 量化科学的执行程序	192
一、完善的考核机制	192
二、以绩效管理来强化执行到位	194
三、让评估来保证执行到位的效果	196
参考文献	200
后 记	203

· 第一部分 ·

中国企业员工大都 执行不到位





第一章 执行不到位是中国企业的“病根子”

一、执行不到位是中国企业的常见病

在很多公司中，为什么看似雄心勃勃的计划总是一败涂地？是因为公司的决策总是执行不到位！为什么好的决策总是一而再、再而三地付之东流？是因为公司的决策执行不到位！为什么公司刚刚做好、做大，贯彻就出现问题？是因为公司战略没有真正执行到位！为什么付出比计划多了 10 倍，结果却不到计划收益的 1/10？是因为公司的制度没有执行到位！为什么公司陷入怪圈：高层怨中层，中层怪员工，员工怨高层？是因为公司战略、决策、制度等没有执行到位！

每一项工作都能执行到位是公司基业常青的前提条件，作用非常重大，但是，在竞争日益激烈的商业社会中，每一个公司都会被种种导致执行不到位的问题所困扰，从而使得执行不到位成为中国企业的一个“病根子”。

把企业高层决策者的战略执行到位对于当前的任何一家企业来说，都是尤为重要的。为什么说执行到位呢？因为每一个企业员工只有把高层决策者的战略执行到位了，企业的竞争优势才能发挥其作用。

对于企业来说，执行的关键就在于到位，因为执行不到位还不如不执行，而且还会造成极大的损失。在很多场合下，由于员工没有执行到位，往往就会造成成本的增加，导致极大的浪费，甚至带来加倍的损失。不信，我们从一个真实的案例谈起。

深圳西克公司老板林伟格要赴德国考察，且要在一个国际性的商务会议

上发表演说。林伟格身边的几名要员于是忙得晕头转向，要把林伟格赴海外考察所需的各种物件都准备妥当，包括演讲稿在内。

在林伟格去德国考察的那天早晨，各部门主管也来送机。有人问其中一个部门主管：“你负责的文件打好了没有？”

主管睁着那惺忪睡眼，道：“今早只得4小时睡眠，我熬不住睡去了，他在飞机上不可能复读一遍。待他上飞机后，我回公司去把文件打好，再以电讯传去就可以了。”

谁知转眼之间，林伟格就到了，第一件事就问这位主管：“你负责预备的那份文件和数据呢？”

这位主管按他的想法回答了老板。林伟格闻言，脸色大变：“怎么会这样。我已计划好利用在飞机上的时间，与同行的外籍顾问研究一下自己的报告和数据，别白白浪费坐飞机的时间啊！”

听到老板的行程安排，这位主管的脸色一片惨白。

正因为那位主管的拖延，林伟格在德国的考察没有达到自己的目的。

当林伟格从德国考察回来后，辞退了那名主管。

在本案例中，这位主管就犯了拖延的错误，当林伟格把这事情讲给我听时，我甚至不相信这是真的，因为在我出差前，我经常会把出差前的一切资料都准备好，不可能连基本的资料都没有准备好就出差。

上述案例警示中小企业的每一个员工，执行不到位绝不是一种无所谓的耽搁。在上述案例中，林伟格去德国考察就是因为主管没有将老板的任务执行到位，而没有达到自己去德国考察的目的，林伟格坦言，他的损失还算小的，他见过深圳的一家企业因为部门经理没有将老板安排的任务执行到位而在谈判中损失惨重，这并非危言耸听。

在很多企业中，员工之所以执行不到位，原因往往在于他们没有执行到位的意识，在很多时候，他们完成了70%就自以为将任务完成了。

你知道中国最有名的人是谁？提起此人，人人皆晓，处处闻名。他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，一定听过别人谈起他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头，因为他是中国全国人民的代表。



差不多先生的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究。他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很细密。

他常常说：“凡事只要差不多，就好了。何必太精明呢？”

他小的时候，他妈叫他去买红糖，他买了白糖回来。他妈骂他，他摇摇头说：“红糖白糖不是差不多吗？”

他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪一省？”他说是陕西。先生说：“错了。是山西，不是陕西。”他说：“陕西同山西，不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总不会精细。十字常常写成千字，千字常常写成十字。掌柜生气了，常常骂他。他只是笑嘻嘻地赔小心道：“千字比十字只多一小撇，不是差不多吗？”

有一天，他为了了一件要紧的事，要搭火车到上海去。他从容地走到火车站，迟了两分钟，火车已开走了。他白瞪着眼，望着远远的火车上的煤烟，摇摇头道：“只好明天再走了，今天走同明天走，也还差不多。可是火车公司未免太认真了。八点三十分开，同八点三十二分开，不是差不多吗？”他一边说，一边慢慢地走回家，心里总不明白为什么火车不肯等他两分钟。

有一天，他忽然得了急病，赶快叫家人去请东街的汪医生。那家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街的汪大夫，却把西街牛医王大夫请来了。差不多先生病在床上，知道寻错了人；但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，心里想道：“好在王大夫同汪大夫也差不多，让他试试看罢。”于是这位牛医王大夫走近床前，用医牛的法子给差不多先生治病。不上一点钟，差不多先生就一命呜呼了。差不多先生差不多要死的时候，一口气断断续续地说道：“活人同死人也差……差……差不多，……凡事只要……差……差……不多……就……好了，……何……何……必……太……太认真呢？”他说完了这句话，方才绝气了。

他死后，大家都称赞差不多先生样样事情看得破，想得通；大家都说他一生不肯认真，不肯算账，不肯计较，真是一位有德行的人。于是大家给他取个死后的法号，叫圆通大师。

他的名誉越传越远，越久越大。无数的人都拿他作榜样，于是人人都成了一个差不多先生。然而中国从此就成为一个懒人国了。

以上是胡适先生在《差不多先生传》这篇小品文中抒写的文字，再精确不过地揭示了目前中国企业中存在的一些问题。的确，在中国很多企业中，很多员工凡事都得过且过，要求“差不多就行了”，于是在他们的工作中经常会出现这样的现象：

- (1) 5%的人看不出来是在工作，而是在制造矛盾，无事必生非 = 破坏性地做；
- (2) 10%的人正在等待着什么 = 不想做；
- (3) 20%的人正在为增加库存而工作 = “蛮做”、“盲做”、“胡做”；
- (4) 10%的人没有对公司作出贡献 = 在做，却是负效劳动；
- (5) 40%的人正在按照低效的标准或方法工作 = 想做，却不会正确有效地做；
- (6) 只有15%的人属于正常范围，但绩效仍然不高 = 做不好，做事不到位。

胡适先生在《差不多先生传》一文中告诉中国企业员工，如果在工作当中，事事都“差不多”，那么其执行的结果也往往“差很多”，更不用谈执行到位了。研究发现，轻率和疏忽所造成的祸患，将超乎人们的想象。排除掉一些偶发的重大事故，存在于日常工作中的马虎、轻率更是不胜枚举。企业中，技术人才对专业技术工作不求进取，马马虎虎、得过且过，对存在的技术问题懒得思考，对遗留的技术隐患不去克服，没有刻苦钻研的学习精神；营销人员总想着公司做大规模的广告，不好好地做经销商的工作，做事不精益求精，只求“差不多”。这些看似不起眼的“差不多”带来的小疏忽，往往会成为企业发展的重大隐患，使你得到的结果与当初预想的“差很多”，这就是中国企业中执行不到位的一个重要因素。

就像上述案例中的那位部门主管，由于自己4小时睡眠而把老板安排的任务搁置一旁，从而造成了执行不到位。其实，像部门主管这样的员工比比皆是，只是中国企业适应了目前这种现状而已。

二、职责不清为员工执行不到位提供了最为冠冕堂皇的借口

执行不到位是中国企业的一个常见病。在很多企业中，经常发生职责权限混淆的问题，各个部门、岗位的人员责权不清，这样不但容易引起人事制度和管理上的混乱，使企业生产力得不到有效保证，严重的还会导致企业付



出惨痛的代价。那么，什么是职责？所谓职责就是“某一职务需要或应该承担的责任”。

任何一个部门的职责不明，或每一个职务的职责不清，往往都会造成执行不到位的现象。职责不清主要体现在两个方面：一是某些工作没有做，二是某些工作出现了内容交叉的现象。不信，我们从一个案例开始谈起。

位于汕头某区的广东香香文具实业公司，以生产各类中性笔和办公学习用品为主，近年来销售局面极不乐观，销售额一直徘徊不前，企业陷入困境。

某一天上午8点整，从来都是晚睡晚起的老板突然出现在总经理室，并告诉办公室主任，立即通知各部门主管务必在8点30分准时到达会议室开会。

8点30分，正襟危坐在会议桌正中位置的老板站立起来，双手按在会议桌上，声音中带着一丝激动：“大家早上好！我记忆中几年没有开过早会了。大家有没有看见我眼睛里充满红丝，我昨晚整晚都睡不着觉。为什么呢？因为昨天区委分管教育的领导通报给我一个消息，区教育局决定对全区各个学校的代课老师进行考试后给一部分人转正。现在的老师地位很高，收入也不错。因此，想转正者对这次考试寄予很大的希望。区委、区政府特别重视，书记、区长多次给予指示，而分管教育的领导是从文化系统提上去的，写得一手好字，所以，他特别指示：为了保证笔试卷面的工整，考试用的笔必须由教育局在考试时统一发放，参加考试者不能自带笔。目前，该领导已向教育局长回报了，这次考试的专用笔由我们公司提供。兄弟们，别小看这批笔的数量不多，这是一次走出困境的机会，是一次难得的商机！因为我们公司可以就此打入教育部门，你们想，教育局下属的学校那么多，这是我们一直朝思暮想都要打通的渠道。所以，我们一定要保证这批笔的质量，要拿出最好的中性油墨，保证写起字来笔画均匀、出水流畅。因此，各部门要通力配合，确保一炮打响。”

然而，这次任务却一波三折。该区教育局主管这方面工作的副局长，谈到这次采购考试用笔的惊险历程时回忆说：

那一次，接到区委分管教育的领导要我挂帅，负责落实向香香文具公司采购考试专用笔的指示后，我想，这未免有点小题大做了。于是，我就把与

该公司销售部签订合同等任务交给考试办的主任了。接下来，因为忙于应付各种事务性的工作，我就没把这件“小事”放在心上。

到了临近考试前一天快下班时，考试办主任气急败坏地来到我办公室，告诉我：“考试专用笔还没有送过来，据香香文具公司销售部经理说还没有生产好。”听到此消息后，我把考试办主任骂了一顿。骂后，我马上打电话给该公司的老板，告诉他：“如果误了这次考试，你的厂等着关门吧。”老板答复说，马上责令生产部，无论如何必须在当天晚上10点前完成并送到考场。为保险起见，我还是叫考试办主任当天晚上10点亲自开面包车去拉笔。考试办主任将此决定通知了该公司销售部经理。结果，到了晚上将近12点，考试办主任才把笔拉回来。考试办主任擦着汗水对我说：“局长，好在你派我去了，否则，今天晚上这笔是拉不回来的，那样的话，明天考试场铃声一响，你我是吃不了兜着走了。”

随后，考试办主任把当天晚上“惊险的历程”告诉了我：销售部经理接到要提货的电话后，马上到仓库通知将笔准备好，但仓库说笔还没有入库。

销售部经理马上到后道车间去。在后道车间里，销售部经理发现这批笔躺在装配机旁。原来，后道车间装配组已通过装配机把这批笔的笔芯装进了笔杆，并装在塑料筐里。此时，只要将笔装进小纸盒后再装进外包装纸箱，打上包装带就可以发货了，时间最多是20分钟。

销售部经理赶紧找到后道车间主任，说：“教育局10点会亲自派人来提货。”

后道车间主任说：“我来处理吧，小事一桩，你准备接待教育局的同志吧。”

于是，后道车间主任找到综合组长，叫他赶快派人把笔包装好，没想到综合组长说：“你看现在装配组的人闲得无聊，在玩手机，而我这边的人忙得连上厕所的时间都没有，为什么不叫装配组顺手将那十来箱包装了？”

后道车间主任一看实际情况确实是这样，综合组长说得没错。于是，后道车间主任又找到装配组长，说：“你的人现在闲着，赶紧派两个人把笔给包装了，最多不过10来分钟。”

没想到装配组长说：“我的人是为开机器的，不懂包装，何况包装笔是综合



组的任务，我们不能抢人家的饭碗。”

后道车间主任一听，装配组长说得也不无道理。于是，后道车间主任又回头找到综合组长，说：“装配组的人对包装不熟悉，加上你们是负责包装的，还是你派人把笔包装了。”

没想到的是，综合组长一听这话就发火了，说：“虽然平时包装货物是以我们为主，但那不过是一种自然形成的习惯而已，有时其他小组也包装。公司的岗位职责里又没有规定一定是我们综合组负责包装，你这样安排是否不太合理。”

后道车间主任一听，认为综合组长关于职责范围规定这个说法有一定的道理，公正地讲，综合组现在确实很忙，硬要他们放下手头的工作来包装这批笔是有点欠合理。

于是，后道车间主任又再找到装配组长，说：“公司也没有规定一定是综合组包装，平时你们不也包装过吗？这次你还是派人把笔包装了吧。”

更没想到的是，装配组长回答说：“讲好听的，我们有时那样做是发扬部门互相配合的精神，讲不好听的，是我们看在你的面子上。你知道吗？平时那些产品是大众用笔无所谓，现在是政府用笔，万一有点差错我们可担当不起。更何况公司的岗位职责里也没有规定是我们装配组负责包装，我们这样做是会吃力不讨好的。在我们公司里还是多一事不如少一事，多做多错。主任，对不起！晚上请你吃夜宵。”

于是，后道车间主任不知所措了。当晚10点整，来提货的面包车到了，销售部经理把车带到仓库，发现笔还是没有入库。销售部经理一路小跑着冲进后道车间，发现刚才那批笔还是“完好无损”地躺在装配机旁。在这个初冬季节里，两头着急的销售部经理，只能一边擦着因小跑渗出的小汗珠，一边电话求助老板。

随后，老板一路大跑着赶来，并直接指挥，终于把这件事完成了。就这样，一件10来分钟可以解决的事，在两个小时后、在老板的干预下，终于“圆满”地解决了。

大家都松了一口气！老板一边擦着因奔跑流出的大汗滴，一边握着考试办主任的手说着“对不起”的同时，还一边大声地批评下属：“你们执行力太差了！这点小事情都执行不到位，大事小事都要我过问后才能解决，你们太



2. 按照合理的原则和标准进行职责划分

针对表 1-1 中的第二种情况，人力资源部门在设计组织结构和职责划分的时候应该运用科学的原则。通常，在确定部门和岗位职责划分时须遵守以下几个原则，见表 1-2。

表 1-2 确定部门和岗位职责划分须遵守的四个原则

原则一：管理的幅度要合理	根据国外一个著名的管理设计原则，一个岗位的管理幅度一般控制在 6~8 个，这样有助于管理者真正发挥管理职能
原则二：同级的岗位权责划分应相对均匀	不同的部门承担的工作量和职权应该相对均匀，减少单个部门或个人工作量偏大或偏小的情况，避免职责交叉
原则三：职责划分要遵循平衡性和弹性原则	为配合企业的业务需要，公司的组织结构以及职权划分应注意有相对稳定性。但是职责也有可能根据企业目标做出相应调整，调整职权应遵守弹性原则，因人能力适度调整
原则四：职权利益相吻合	权责利益相吻合是指职位所拥有的权力和其承担的职责相对应，正确处理集权与分权的关系

3. 设计合理的管理制度和业务流程以保证职责明确划分

见表 1-3。

表 1-3 设计合理的管理制度和业务流程来明确职责

1	从公司的中高级管理层入手，标准指挥体系，统一指挥权。中层管理人员是企业的主心骨，管理者的思路应该统一在企业大的战略目标的方框下，正确认知自己的责权范围，避免责权交叉的情况。这里特别要注意的是，企业中应该尽量减少中间管理层的设置
2	公司应该制定合理的授权和内部控制体系，以实现权责对等
3	企业应该设计合理的业务流程和操作规程，切实地保证各级部门和员工按照合乎职责划分的业务流程进行日常工作，以避免职责划分混乱的情况
4	企业内部应该建立定期的内部审计制度，对职责划分的执行情况及时地进行检查和监督，保证执行的到位