

强企业奉为圭臬的职业理念 ★★
赢得个人职业常青的价值观 ★★

执行要到位 落实抓实效

★★★★★ | EXECUTION PERFECT | ★★★★★
★★★★★ | IMPLEMENT EFFICIENCY | ★★★★★
★★

华培◎编著



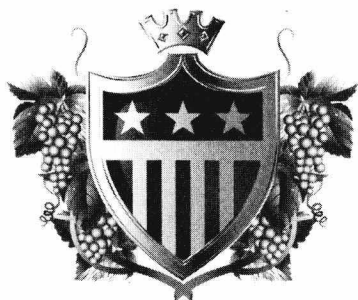
执行到位是证明能力的重要标准
落实实效是检验优劣的唯一尺度



华培◎编著



执行要到位 落实抓实效



图书在版编目 (CIP) 数据

执行要到位 落实抓实效 / 华培编著. -- 北京:
新世界出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5104-2043-6

I. ①执… II. ①华… III. ①企业—职工—职业道德
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第162721号

执行要到位 落实抓实效

作 者: 华 培

责任编辑: 杨艳丽 梁素娟

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +86 10 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 三河市骏杰印刷厂

经销: 新华书店

开本: 710×1000 1/16

字数: 160千字 印张: 11.75

版次: 2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-2043-6

定价: 24.80元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

为什么世界上绝大多数人的理想最终都没有实现？为什么那些算到了小数点的计划最后仍没有实现，甚至有些根本没有真正开始过？大量的企业由于执行、落实不力而失败、亏损，它们在给我们带来惨痛教训的同时，更给我们带来了警醒：执行和落实的问题怎么重视都不为过。

有位著名企业家曾说，中国的市场竞争已经经历了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了，现在该是拼执行和落实的时代了。

在这个充满竞争与机遇的世界中，大多数的企业组织并不缺乏伟大的战略，真正需要的是，把战略落实到位。知易行难，如今企业和个人所面对的，并不是不重视执行的问题，而是怎样才能有效执行、落到实处的的问题，这也是本书要探索 and 解决的问题：执行要到位，落实抓实效。

执行要到位，就是运用恰当的方法实现既定的目标，是战略和策略的有效结合。有句话叫“做好了，才叫做了”，这句话一针见血地揭示出执行到位的意义。满足于执行本身，不关注执行是否到位，势必会陷入发展的陷阱中。

落实抓实效，就是要求落实的工作要有实在的效果，这就要求个人在落实工作时不找借口，重苦劳更重功劳，不仅要“做事”还要“做成事”，要以结果为导向。“落实出实效了，才算落实了”就是对落实抓实效的最好解释。总以“差不多”、“大概”、“可能”等字眼应付了事，没有结果意识的人，势必无法受到老板的重视，难以攀上事业的巅峰。

“执行不到位”、“落实没成效”等现象暴露了工作中的浮躁心理。企业所提倡的对工作负责的态度常常被人们忽视，而急功近利的思想却被



不少人奉为圭臬。

本书就是为了帮助管理者和员工找到执行和落实不力的根本原因，彻底根除企业中“执行不到位”和“落实没成效”的老大难问题，通过强化责任意识、树立结果导向、注重工作细节、重视执行流程，真正提升企业和员工的执行力、落实力。

本书通过丰富、经典、精彩的案例，讲述了一种有效的执行和落实模式，给员工提供了一条通往实效的道路：首先从理念上认识执行到位、落实出实效，树立以到位和实效为标准的行动意识，然后从不折不扣地承担责任开始，通过有效沟通、完美复命、跟踪流程确保在执行过程中有效执行和落实。同时，本书为员工提供在具体落实过程中主动、不拖延、高效的行动指导，力求让员工在执行力和落实力方面得到有效提升。

最后，我们用美国前总统艾森豪威尔的话作为总结：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行。”

第1章 没有执行力，一切都是空谈

——关键在于落实

根基不稳，万厦倾塌——员工缺乏执行力，企业丧失竞争力 /2

一失足酿成千古悲剧——每个事故的背后都有落实不力的影子 /4

知易行难——一流执行胜过一流点子 /6

计划得好不如做得好——落实不力是对企业最大的伤害 /8

企业法宝——执行力是不可复制的竞争优势 /10

第2章 执行要到位，落实抓实效

——以到位和实效为标准

100-1=0——到位不到位，相差一百倍 /14

功在云天，苦在泥土——落实必须有实效 /16

做事更要做成事——业绩比过程更重要 /19

奥运的标准——更高、更快、更强 /21

第3章 成效是最有力的证据，结果是最好的证明

——落实要出成果

要低头的果，不要扬枝的花——一切以结果为导向 /26



做结果的馅饼，不做任务的陷阱——不要停留在任务上 /28

有计划没执行等于没计划——有计划更要有结果 /31

选择了目标，就要风雨兼程——锁定方向行动 /33

第4章 拒绝花架子，不在口号声中放走成效

——落实责任不打折

站在你自己的位子上——为自己工作，对自己问责 /37

拒绝“踢皮球”——责任到此，不可再推 /39

事事关己——落实过程中，你就是第一责任人 /41

1%就是100%——落实中的小疏忽，工作中的大问题 /43

牵一发而动全身——避免责任链中的蝴蝶效应 /46

第5章 体会上级意图，接受任务不走样

——沟通必须到位

不畏浮云遮望眼——布置不等于完成，简单不等于容易 /50

抓住领导的心——越能体会上级意图，就越能达到目标 /52

“想”字当头，“问”字引路——做事之前想好，拿不准的问好 /54

有了桥好走路——勤与上级沟通，防止“二传误导” /57

四招消灭“想当然”，确保执行到位 /60

第6章 有命必复，使命必达

——完美复命重实效

拿结果复命，而不是拿问题请示 /64

- 从令如流，服从领导听指挥 /66
- 少一些“如果”，多一些“如何” /69
- 把握复命中的五个关键问题 /71
- 完美复命，成就卓越员工 /74

第7章 流程确保执行

——流程管理促实效

- 严格按企业制度办事 /78
- 量化标准，让工作更具可操作性 /80
- 学会统筹，让工作系统化和程序化 /82
- 跟踪流程，堵住执行环节中的漏洞 /84
- 不折不扣，每个流程都做足100分 /86

第8章 日事日清，日清日高

——执行到位不拖延

- 一味拖延，结果只能是零 /91
- 日事日清，日清日高 /93
- 及时行动是执行的最好姿态 /96
- 接到命令，做了再说 /98
- 遵守“四小时复命制” /101

第9章 不令而行，自动自发

——变“要我落实”为“我要落实”

- 自动自发：有效执行的保障 /105



不是被动等待机遇，而是主动创造机会 /107

主动担责，每一次任务背后都是机遇 /108

主动工作，有些事不必老板交代 /110

第10章 凡事全力以赴

——将任务落实到位

工作=解决问题 /114

“尽力而为”不是承诺，“全力以赴”方出结果 /116

提升地头力：敢想、敢做、敢坚持 /119

自我革命：成功来自不断超越 /121

要想以后省心，现在就得费心 /123

培养专注力，将“不可能”变为“可能” /125

“负责”不够，还要“负责到底” /127

第11章 把工作做精，将事情做细

——精细化确保落实效果

精益求精，做出卓越业绩 /131

做好简单的事就是不简单 /133

尽善尽美，将每件事情做到极致 /134

以质量为中心，质量就是生命线 /136

第12章 创意让结果完美落实

——只为执行找方法

遇到问题找方法 /140

- 开辟智慧之井 /142
- 走出规则的栅栏 /144
- 变通执行，以变制变 /145
- 资源整合，创新无限 /147

第13章 站在团队的肩膀上

——团队是高效落实的坚强后盾

- 群狼无敌：团队精神让狼族战无不胜 /151
- 互助互利： $1+1>2$ /153
- 到位不越位，扮演好自己的角色 /155
- 引入价值管理，做企业需要的事情 /157
- 漏水桶定律：桶的盛水量取决于木板间缝隙的大小 /159

第14章 从优秀到卓越

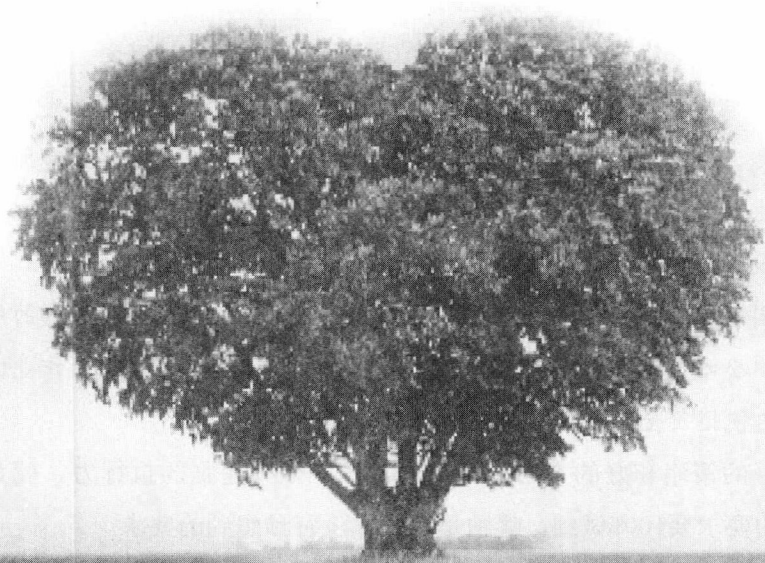
——做最好的执行者

- 用手保证“做了”，用心保证“做好” /163
- 不浮躁，放低自己才能容纳未来 /165
- 在失败中让自己成长 /167
- 勇于向困难挑战 /169
- 做到最出色，做不可替代的人 /171
- 永远超出老板的期待 /173
- 追求卓越，做最好的执行者 /175

第1章

没有执行力，一切都是空谈

——关键在于落实





根基不稳，万厦倾塌 ——员工缺乏执行力，企业丧失竞争力

所谓执行力，就是组织或个人完成任务的能力。执行力是一种决定胜负的力量，执行力的好坏可以决定一个企业和一个人的命运。

当前情况下，谁有执行力谁就有竞争力。员工的执行力是企业发展的不竭动力。员工缺乏执行力，企业就会丧失竞争力。

职场魔方.....



20世纪80年代，鸿海集团曾有个客户在美国芝加哥。当时鸿海集团的竞争对手交不出货，便将生产任务交给了鸿海集团，结果发生一些材料无法适应芝加哥寒冷天气的情况。郭台铭亲自带领员工赶到美国，检查后发现连接器必须做-50℃的测试。

当初在设计时，郭台铭对芝加哥的湿冷天气没有切身感受，没有进行环境温差试验，但是，郭台铭信心十足地向客户承诺一定在规定时间内解决问题。总部员工听到这一情况后，连夜对产品做检查，把有问题的产品从生产线上全部挑出来，几乎是把客户挑剔的产品重新生产，再空运到美国。当时郭台铭下定决心，即使赔钱也得让客户满意。

在美国的员工帮助客户找问题，解决问题，更换货物，在中国的所有团队就24小时不眠不休地“接力”，加班加点，生产线连续3天作业，两个星期内便把货全部换好，满足了客户的要求。

只有好的策略和好的方向是不够的，还必须有超强的执行力。就是说，客户的要求要100%做到，哪怕是当初你没有预想到的要求。

执行力是构成企业竞争力的基本因素，再好的战略也必须有优秀的执行力作为保障，再顶尖的企业也要保持强大的执行力，否则企业将在市场竞争中失去竞争力，并最终被淘汰。在当今时代，企业的生命在于效率，而效率的产生来自于执行到位。执行力已成为当今企业效率之源、成功之本。

【点石成金】

执行力是企业立于不败之地的行动指南，也是员工在激烈的竞争中胜出的法宝。将执行落到实处，应该谨遵“快、准、细、严、实”的工作五字诀。

1. 快速

即培养雷厉风行的工作作风，以高涨的工作热情，快节奏、高效率地干好每项工作，严禁办事拖拉。

2. 准确

即培养一丝不苟的工作作风，这是认真负责的精神体现，是保证工作质量的关键。

3. 细致

即培养周密细致的工作作风，这就要求员工有不厌其烦的耐性。

4. 严谨

时刻保持严谨的工作态度和工作作风，坚持严格管理。

5. 求实

即培养求真务实的工作作风，这要求员工出实招、说实话、办实事，在任何情况下都不弄虚作假。

在工作中时刻以“快、准、细、严、实”来要求自己，并运用到实践中，秉承坚持的信念，经得起问题和困难的考验。做到了这些，你就掌握了有效执行的秘诀。



一失足酿成千古悲剧 ——每个事故的背后都有落实不力的影子

工作中，无论企业还是个人，最不希望的就是出现事故。但是，事故还是会不时发生。究其原因，每个事故的背后都能看到落实不力的影子。落实不到位，就有可能发生想象不到的事故。

近年来，全国各地的安全事故频频发生。从任何事故中，我们都能看到：因某些部门和个人工作落实不到位导致了事故的发生，造成了意想不到的损失甚至灾难。

职场魔方



王家岭矿“3·28透水事故”中，9名工程技术人员因涉嫌重大责任事故罪被乡宁县检察院批准逮捕。公安机关侦查发现，这起透水事故在发生前就出现了种种征兆，但9名相关责任人员并没有对此引起足够的重视，也没有采取相应措施，最终造成38人死亡、直接经济损失近5000万元的透水事故。

“3·28山西王家岭矿难”灾难性的后果清晰地指向了施工过程中落实不到位的现象。经调查，王家岭在设施工过程中存在着严重的违规违章行为，主要表现在以下七个方面：

一是水文地质资料未查清，没有严格执行先探后掘、有疑必探的规定；二是劳动组织管理混乱，为了抢工期、赶进度，井下安排了15个掘进面同时作业，当班作业人员过度集中，且领导干部带班制度未落实；三是现场管理不到位，单纯追求产值、速度，忽视安全；四是施工安全

措施未落实，工作面出现透水征兆后，没有按照规定采取停止作业、立即撤人等措施；五是隐患排查治理不力，特别是3月份以来回风巷多次发现巷道积水、顶板淋水，但相关部门和负责人一直未采取有效措施消除隐患；六是施工组织不合理，违反施工组织程序，在矿井一、二期工程没有全面完成、主要排水系统没有建成的情况下，就强行开始第三期工程；七是安全培训不到位，未进行全员安全培训，新到职工未培训就安排上岗作业，部分从事特殊工种人员无证上岗。

对于施工企业来说，安全管理非常重要，但常常因为企业管理者存在侥幸心理，不能将安全管理落实到位，从而酿成了一起又一起事故。如果管理者能够将管理落实到位，每个作业人员能将安全制度执行到位，各级部门能将安全问题一抓到底，那么就可以在很大程度上避免这样的事故。

任何行业、任何工作，只要落实不到位，随时都有可能发生事故。

【点石成金】

企业管理者要时刻谨记员工的安全，完善各项安全管理制度，切实把安全管理工作落到实处。员工应该始终如一地落实安全生产制度，服从管理者的指示，对自己的生命负责。具体来说，应该做到以下两点：

1. 主动关注安全要素

安全文化、安全法制、安全责任、安全科技和安全投入是安全生产的五大要素。在生产工作中，我们要牢牢抓住生产五要素，内化思想，外化行为，不断提高自己的安全意识和安全责任，把安全第一作为自觉行为。

2. 要有“严守操作规程”的意识

员工要明白，每一家正规的企业都会制定系统化的安全操作规程和规章制度，对生产活动都进行了科学的规划并且优先考虑安全问题。员工所要做的就是严格地遵守它，不允许有一丝一毫的放松。



知易行难——一流执行胜过一流点子

人们常说“说起来容易，做起来难”，在这个世界上，有想法、有创意、有点子的人很多，但是能把想法、创意或者点子真正落实的人很少。落实需要的时间长、人员多，还会遇到很多困难。对于企业来说，自己与竞争对手的差异就在于双方的执行能力。企业的一切经营战略目标、规章制度和行政命令，如果没有强大的执行力作为保障，没有员工具体的自觉执行，都只能是形同虚设，企业也不能生存和发展。由此可见，执行很重要。

阿里巴巴的马云也曾说，宁可要一流的执行、三流的点子，也不要一流的点子、三流的执行。

职场魔方



GE在全球拥有30多万员工，在100多个国家经营着几十种业务。最近的20多年，GE的业绩一直保持着两位数的增长速度。在GE的年度报告里有这样的荣耀之词：我们能够做到，所有的战略只要一提出来，一个月内就能落到实处，并且能在第一个循环内（GE一般是一年一个循环）获得较好的财务效果。GE取得这样优异的成绩，跟全球30多万员工的优秀执行是分不开的。

“不论你是哈佛大学的高才生，不论你有多么出色的计划，一旦进入GE，我们只关注你们的成绩，只关注你们做了多少。每个员工都必须认识到这一点。从现在开始，衡量一个人的标准是他在GE的成绩，一个

人的表现比他提出的好意见更重要。”

GE有一套非常成功的人力资源评估系统：每年，他们都要求每一家分公司对组织中的人进行分类排序，必须区分出“在组织中，哪些人是属于执行最好的20%，哪些人是属于中间的70%，哪些人是属于最差的10%。如果他们的团队有20个人，那么我们要知道，最好的4个和最差的2个是谁，包括姓名、职位和薪金待遇。表现最差的员工必须走人”。

把想象力和创造力落实到具体工作中，远比绘声绘色地描述你的所思所想更加重要。工作中，再漂亮的语言都是苍白的，只有行动最有说服力。许多500强企业的优秀员工都是“行动上的巨人”，而不仅仅是“思想上的巨人”。一个优秀的员工，光有好的点子是不够的，还要说到做到，用行动证明自己的点子的价值。

对于企业来说，能想出好点子的员工的确很受欢迎，但是，再好的点子如果得不到落实，也是毫无意义的。正如GE更看重的是员工落实点子的能力，而不是他们能想出多少好点子。“你做了多少”是GE评价员工核心理念。

虽然好的战略非常重要，但如果没有强大的执行力去完成它，这个战略就只是一纸空文。

好战略不能保证公司的成功，执行力才是公司发展最关键的因素和直接对结果产生作用的力量。任何事情规划得再好，也不如在执行过程中，遇见一个困难解决一个困难，坚持不懈地做下去。这个时代成功的企业家们，有谁不是这样做出来的呢？

【点石成金】

在竞争日趋激烈的市场中，几乎所有企业都在苦思冥想一条能够保有持续竞争力的道路。而有了强大的执行力，好的战略才能转化为真正的生产力，从而强化竞争力。提升企业执行力，应做到以下几点：