

谈管理之前，先谈执行
想法再好，不如执行到位

——张子凡◎著——

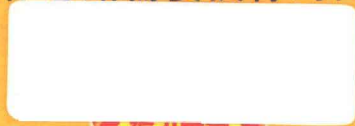
管理 就要执行到位

没有借口，使命必达

管理思想需要执行到位！

经营理念需要执行到位！

工作思路需要执行到位！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

谈管理之前，先谈执行
想法再好，不如执行到位

张子凡◎著

管理 就要执行到位

没有借口，使命必达

管理思想需要执行到位！

经营理念需要执行到位！

工作思路需要执行到位！

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

管理就要执行到位：没有借口，使命必达 / 张子凡
著. — 北京：人民邮电出版社，2013.1(2013.3 重印)
ISBN 978-7-115-30213-7

I. ①管… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第294587号

内 容 提 要

本书是《管理就要贯彻到底》的姊妹版，二者相辅相成，共同解决企业战略贯彻不彻底、企业制度落实不到位的难题。相比《管理就要贯彻到底》，本书着重从战术层面上解决团队成员执行力不足的问题，从企业管理执行中常见的问题分析、执行力的忌讳、执行到位的要领，以及保障执行到位的措施等多个角度，讲述如何通过系统化建设来保障企业的战略、目标、制度落地生根，执行到位，促进企业效能的提升。

管理就要执行到位：没有借口，使命必达

- ◆ 著 张子凡
责任编辑 寇佳音
- ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13 2013年1月第1版
字数：186千字 2013年3月河北第2次印刷

ISBN 978-7-115-30213-7

定价：38.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

>>>>>> 前 言

没有执行力，你就没有未来

如何用一句话来概括企业管理？我在全国各地为企业家、管理者讲课时，常这样说：“管理就是指导和安排员工把公司的决策落实到位。在这个过程中，要求员工抱定‘没有借口，使命必达’的工作信念。”可以毫不夸张地说，执行是管理中最重要的一环。如果没有执行力，那么就谈不上管理，企业发展更无从谈起。

相信大多数管理者都知道执行力的重要性，但是当我们发现员工执行力出了问题时，是否能及时找出问题的根源？是员工的执行态度有问题，还是执行的思路有问题，抑或是员工的执行方法有问题？如果不是这些问

题，那么企业自身有没有问题呢？对于这些问题，管理者都必须深入地思考和分析。

不可否认，影响员工执行力的原因有很多，也很复杂。但其中有一点至关重要，如果不从根源上消除这个问题，那么员工的执行力将永远难以有保证，这个问题就是“爱找借口”。爱找借口的员工在执行任务的时候，会充满抱怨，会没有担当，他们不会用心思考解决问题的办法，而是把精力和时间放在找借口上，放在推脱责任上。爱找借口是执行过程中的最大障碍。

通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇说过：“在工作中，每一个人都应该发挥自己最大的潜能，努力工作，而不是耗费时间去寻找借口。因为公司安排你在某个岗位上，是为了让你解决问题，而不是听你那些关于困难的连篇累牍的分析。”他的话，代表了很多管理者，尤其是企业老板的心声。

要知道，工作就意味着责任，执行就意味着负责，没有责任感的员工容易临阵脱逃、半途而废，这样怎么能保证使命必达呢？而爱找借口，就是害怕担当责任的表现。只有让员工具备责任感，改正找借口的恶习，他们才会踏实地去执行任务。

美国联邦快递的使命是“运送包裹，使命必达”，这也是每个联邦快递员工的使命。面对这个使命，每个员工除了绝对服从、绝对执行外，不允许有任何借口。在执行的时候，他们想到的只有：执行，执行，送达包裹！他们用绝对服从的工作态度向人们证明了他们不辱使命。他们具备强烈的责任感和使命感，用积极的执行力捍卫公司的荣耀和利益。

当然，光靠责任感和使命感并不一定能完美地解决员工执行力差的问题，如果缺少正确的工作态度、正确的执行思路，以及正确的执行方法，员工的执行力也是上不去的。所以，要想避免这些问题，管理者就必须从执行态度、执行思路和执行方法等方面入手，有针对性地指导员工的自我提升意识。除此之外，管理者还必须意识到企业自身的问题对员工执行力的影响。因为只有让企业大环境和谐，员工身在其中才会有活力和执行力。

总之，这些原因是执行力的大敌，只有从根本上解决这些问题，才能

真正让员工做到：没有借口，使命必达！执行力，是个人、团队乃至企业的生命线，没有超强的执行力，个人、团队、企业就没有未来。这也是我这些年来经营企业的经验总结，同时也是众多老板和管理者需要面对的问题，解决这些问题，也是企业走向强大、辉煌的必经之路！

企业决策者、管理者的最大愿望是什么？更好地经营企业，不断提高企业的综合效益，积极地回报社会……而这一切都是以超强的执行力为基础的。本书企业高层先看，从战略角度解决自身问题；中层再看，从贯彻角度解决自身问题；员工最后看，从战术层面让执行力问题得到彻底解决。全员学习，全员提升，企业和个人的未来就不是梦！

张凡

2013 年 1 月

第一章 员工执行不到位，企业发展没希望

企业要想发展，就必须重视执行，没有执行或执行不到位，企业发展就没希望。有战略就要去执行，执行力是企业发展的动力源泉，三位一体是执行的关键，完美执行力的五大标准确保执行效果，高层用人观、中基层的意愿及能力是执行力的基础。本章旨在从战略层面上首先解决企业的执行力问题。

1. 企业发展慢，根源在执行 / 2
2. 想法再好，不如执行到位 / 4
3. 执行到位就要做到“三位一体” / 7
4. 完美执行力的五大标准 / 10
5. 高层用人观影响员工执行力 / 12
6. 既要愿意执行，更要执行到位 / 15

第二章 解决14个企业问题，全面提升员工执行力

企业执行力跟不上，管理者就要找原因：到底执行力出了问题？根源在哪里？管理者在指责员工之前，应该先从企业本身寻找原因，如体制与机制、薪资福利、企业文化、团队氛围、中层问题等方面。只有管理者找出并着力解决了这些问题，才能全面提升员工的执行力。

1. 体制与机制：慢走和快走，加量不加价 / 20
2. 薪资福利：绩效考核要合理，过高过低都要避免 / 22
3. 企业文化：营造归属感，让员工找回自我价值感 / 25
4. 团队氛围：清空团队“污水”，调动员工积极性 / 28
5. 中层问题：深入一线，提升自我执行力 / 31
6. 沟通障碍：消除沟通障碍，协调部门之间的合作 / 34

7. 承诺有悔：给员工的承诺，一定要兑现 / 37
8. 高层是鸟：高层朝令夕改，人心涣散 / 40
9. 潜规则：纯洁执行思想，消除内部行贿现象 / 43
10. 感情受伤：尊重员工，才能调动员工积极性 / 45
11. 传承垃圾文化：多给新员工积极正面的引导 / 47
12. 没有培训：企业先付出后有回报，员工培训成就高效的执行力 / 50
13. 岗位安排：让员工做他喜欢做的事，实现人性化的岗位安排 / 53
14. 信息渠道：重视员工提议，及时向员工反馈 / 56

第三章 剖析6大个人因素，挖掘员工执行力潜能

谈到执行到位、使命必达，就不得不谈到最关键的执行者——企业员工。他们才是执行的主力军，如果他们自身存在问题，那么他们的执行力肯定会受到影响。比如，工作动机不当、工作心态不对、没有全局意识等，都会影响到他们的执行效果。因此，当你发现员工执行力出了问题时，试着从员工身上寻找原因，并有针对性地加以引导和解决，方能进一步挖掘员工的执行潜能。

1. 动机不当：确立正确的动机，激发员工的工作兴趣 / 62
2. 虎头蛇尾：引导员工有始有终地对待工作 / 64
3. 害怕出错：激发员工的勇气，鼓励他大胆行动 / 67
4. 丧失感觉：投入地工作，才能找到乐趣 / 70
5. 敷衍了事：既然做了，就要做好 / 72
6. 没有全局意识：让员工时刻把“全局”放在心中 / 76

第四章 纠正6大思路问题，确保目标有效执行

我们常说“思路决定出路”、“思想决定行动”，不管是管理者还是基层员工，要想确保执行到位、使命必达，就必须纠正错误的思路。比如，嘴巴闲置、不爱提问；满足于现状，没有创新意识；满足于以往的做事方法，不懂得选择最佳办法；做事没有计划，想到哪里做哪里；无法克服心理障碍和技术障碍等。只有纠正这些思路问题，才能确保目标得到有效的执行。

1. 不要让嘴巴闲置，积极主动地与人沟通 / 82
2. 不满于现状，带着创新思想去执行 / 84
3. 多思考做事方法，选择最佳方案去执行 / 88
4. 经常反问和思考，不断提高自我执行力 / 91
5. 凡事预则立，有计划的执行才会更完美 / 93
6. 克服心理障碍和技术障碍，争取执行到位 / 97

第五章 反思11个态度问题，保证执行到位

态度决定高度，决定执行力度。任何一个执行者，一旦态度出现偏差，行动就会谬以千里。如果不反思态度问题，不改变消极抱怨的态度，执行力不可能最大限度地发挥出来，目标也很难执行到位。对管理者而言，只有发现员工执行态度的问题并及时指正，引导员工反思和纠正，才能保证目标执行到位。

1. 保持虚心态度，接纳别人意见 / 102
2. 想好了就去做，不要瞻前顾后 / 104

3. 市场变化不可怕，可怕的是思维僵化 / 107
4. 摒弃打工者心态，有爱才有执行力 / 109
5. 未经尝试，不要轻易说“我不行” / 113
6. 与其抱怨“为什么要我做”，不如积极思考“怎么做” / 116
7. 收起情绪化，未来才有希望 / 119
8. 归罪于外，不如反省自己 / 122
9. 不要作茧自缚，办法总比困难多 / 126
10. 执行到位需要不折不扣、百折不挠 / 129
11. 摒弃从众思想，主动去执行 / 132

第六章 教你7个思路找方法，塑造完美的执行力

要想塑造完美的执行力，方法是关键。好的方法可以让你在执行中取得事半功倍的效果，不好的方法却会让你碌碌无为、事倍功半、白费力气不讨好。如何找方法呢？关键在于思路，思路对头，方法对路，执行力和执行效果才会不断进步。7个思路，帮助管理者和员工塑造完美的执行力。

1. 要想执行到位，方法必须找对 / 136
2. 把别人不爱做的事情当做学习的机会 / 139
3. 向有经验的人学习，胜过自己摸索 / 142
4. 让脑子飞起来：想少动腿就要多动脑 / 145
5. 执行之前必须明确领导的意图 / 148
6. 学会利他，让对方在合作中受益 / 151
7. 从小事做起，提升你的执行力 / 154

第七章 分享11条妙计，最大限度提升执行力

保证执行力，才能保证使命必达。除前面提到的企业问题、员工个人因素、思路问题、态度问题、方法问题外，本章将分享 11 条提升执行力的妙计。通过这些妙计，可以最大限度地提升员工的执行力，让团队的执行力得到最大限度的提升。

1. 多一点鼓励，员工多一点动力 / 160
2. 少一点期望，多一点放权 / 163
3. 在小事上多给员工一些指导和帮助 / 166
4. 有意让员工摔跟头，让他注意自身问题 / 169
5. 不要和员工争功，而要多往他脸上贴金 / 172
6. 引导内部竞争，调动员工积极性 / 175
7. 推行“一日经理制” / 178
8. 动作示范：在共事中感受专业 / 180
9. 学会示弱，满足员工被尊重的需要 / 184
10. 经理没脾气，员工有生气 / 186
11. 经理专业：提高决策正确度 / 189

第一章

员工执行不到位， 企业发展没希望

企业要想发展，就必须重视执行，没有执行或执行不到位，企业发展就没希望。有战略就要去执行，执行力是企业发展的动力源泉，三位一体是执行的关键，完美执行力的五大标准确保执行效果，高层用人观、中基层的意愿及能力是执行力的基础。本章旨在从战略层面上首先解决企业的执行力问题。

1. 企业发展慢，根源在执行

企业要想发展，要想赢得竞争，执行是关键。美国前总统艾森·豪威尔说过：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行，一个行动胜过一打计划。”执行力决定着企业的兴衰成败，没有执行，所有卓越的方案都只是空谈，再完美的计划也是幻想。在全球化的今天，企业面临的挑战越来越严峻，企业要想在竞争中保持优势，就必须努力提高执行力。

前不久，我和一位最近跳槽到另一家公司做副总裁的朋友聊到企业执行力问题，我们都感慨公司经营中的执行之难。这些年，我组织过不少高级管理培训课程，经常讲到“执行”这个话题。随着接触的老板、管理者越来越多，“执行”这个话题在我的脑子里出现的频率越来越高。

我发现，任何一家公司，往往不缺少制度，也不缺少流程，但是缺少实实在在的执行力；我发现，任何一家公司，不缺少远景，也不缺少战略，而是缺少分解并执行长远目标的能力。如果一家公司能把制定的规范或者制度不折不扣地执行到位，那么这家公司才能稳定而快速地发展。

执行既包括对制度的执行，也包括对既定工作计划的执行。无论是管理者，还是普通员工，都应该把项目进度表放在办公桌上，要核对，用特殊颜色的笔，像画作战地图一样标注。你要逼问自己：“我确定可以按时完成任务吗？”“为什么上次我拖延了呢？”“为什么那个项目我不能提前完成呢？”“哪些原因导致了我无法按时完成任务？”每天把自己推到“作战地图”面前，这样做确实不是那么容易。但如果你能做到，那么你就可以很乐观地展望公司和自己的未来了。

俗话说：“万丈高楼平地起。”很多企业管理者心中都有美好的蓝图，

想盖金茂大厦，想建东方明珠塔，但是最要紧的是把地基打好，一块一块地往上砌砖，并经常检查这些砖砌得是否坚实。

值得注意的是，执行不只是战术，也是战略。大家知道，战略是一种思想，而一个人的“执行观”是指导“执行行为”的战略思想。“贯彻到底”的执行观引导着我们面对任何困难时，都不折不扣地去执行，没有任何借口地执行到位。执行观直接影响了企业的执行效率，决定了员工能否按正确的原则，准确地完成任务，从而把能力转化为结果。

那么，要想提高企业的执行力，要注意什么问题呢？

◎管理者和员工都应该树立强烈的责任感

无论什么样的企业，无论在什么岗位上，都要牢记自己的责任。责任就是使命，有了强烈的责任感，才不会在执行时找借口。如果缺乏责任感，那么就缺少了办事的紧迫感，就会出现拖沓、大意、找借口的现象，这样是无法把工作做到位的。因此，管理者要重视培养员工的责任感。

◎让每位员工具备一定的相关知识基础和熟练的技能

在实际工作中，每位员工都要承担具体的工作，这就必须掌握一定的相关知识。比如，负责生产任务的员工就必须懂得生产操作知识；负责质量检查的员工就必须懂得质量标准知识；行政管理者人员就必须懂得行政管理知识。

当然，只靠知识还不够，还必须掌握熟练的技能。只有当知识和技能兼备，才能保证取得良好的执行效果。知识和技能的提高，除了平时工作中的经验积累，还包括参加公司举办的业务培训，以及平时自己有意识地充电。只有多方准备，才能在执行中得心应手。

◎保持良好的心态，以面对执行过程中的困难

心态决定行为和结果，良好的执行心态是保证执行到位的重要因素。在工作中，遇到困难和挫折是难免的，这时你是相信方法总比问题多，积

极地去解决问题，还是消极怠工，拖延磨蹭……你的一切消极或积极的心态都将会直接影响执行的结果。

同时，遇到困难的时候，你是否愿意与人协作非常重要。俗话说：“团结就是力量，合作才能双赢。”在这个社会分工日益细化的今天，企业内部的员工是否能互相尊重、互相信任、互相支持，在很大程度上影响着企业的执行力。如果企业上下一心，互相支持、团结协作，那么就没有什么克服不了的困难。

【子凡执行心语】

张雨生唱过《我的未来不是梦》，今天我想说的是：如果没有执行力，老板的未来就是梦，企业的未来就是梦，你的未来也是梦。企业发展慢，根源在执行；企业要发展，关键在执行。

2. 想法再好，不如执行到位

北京人都知道这样一句俗话：“天桥的把式，光说不练。”说的就是那些只停留在嘴上却不付诸实际行动的人。在很多公司里，都有光说不做的人。他们是“语言的巨人，行动的矮子”。他们说得很好，但是从来做不到。每当领导要他们拿出结果时，他们就开始努力地找借口来应付。试问：这样怎么能取得好的执行效果呢？

所以，企业管理者必须认识到：只有把想法执行到位，才能保证企业的发展。想法再好，如果不去执行，结果永远是零。

在一个成功学讲座上，主讲人说：“想赚钱的人请举手！”全场听众都举起了手。

主讲人又说：“想成为顶尖级的赚钱高手的请举手！”仍有很多听

众举起了手。

主讲人又说：“目前做到的请举手，或者觉得自己有较大成就的请举手。”这次很多人不再举手了。

主讲人笑着问：“你们想成功想了多久？”

听众中发出较为整齐的声音：“想了一辈子！”

“那么，为什么还没有成功呢？”主讲人问。

有人回答说：“想得挺美的，做起来难啊，想一想而已。”

“非常正确，这就是你们没有成功的原因。”主讲人说，“每个人都有美好的想法，但是有多少人去行动呢？又有多少人全身心去行动了呢？没有做到位，怎么可能成功呢？”

有人开玩笑地说：“有些人是做了再说，有些人是做了也不说，而有些人是说了也不做。”这句话在一定程度上反映出一些人的短处，那就是喜欢嘴上说，却不喜欢踏实做事。

在企业中，喜欢说不喜欢做的人多了，企业的执行力自然就上不去。因为再好的创意，再好的想法，只要没有付诸行动，就不会有结果，就毫无价值。纸上谈兵是没有意义的，有了好的想法，就应该立即行动，努力把想法做到位，这才是一切工作取得圆满成功的保证。

在任何企业中，不管是领导者，还是基层的员工，都必须认识到“只有真正把想法和创意落实到行动上，才能取得成功”。想法再好，不如执行到位。宁愿要二流的想法和一流的执行，绝不要一流的想法和二流的执行。因此，在工作中应杜绝一切空谈，力求尽职尽责地把工作做到位。

◎有好的想法，就尽快行动，不必等到万事俱备

很多时候，我们喜欢拖延，为什么拖延呢？那就是在做一件事之前，总想着没有准备好，于是陷入了过度的准备之中，迟迟没有实质性的行动。结果激情被慢慢消耗，信心渐渐丧失，最后这件事不了了之了。关于这一点，有一个故事能很好地说明：

有两个和尚，他们都说要去南方。甲和尚对乙和尚说：“我想去南方，你觉得怎么样？”

乙和尚说：“当然可以，不过去之前得准备好，我也想去，但是我还没准备好，所以我要等一段时间再去。”

甲和尚说：“有什么好准备的，一个水瓶，一个饭钵就足够了，我现在就去南方。”

乙和尚说：“别这么冲动，准备好了再去也不迟。”甲和尚没有理睬，按照自己的计划去了南方。

第二年，甲和尚从南方回来，把自己的经历告诉乙和尚，乙和尚深感惭愧，整整一年的时间，他也没有将想法付诸行动，因为他一直在准备。

两个和尚的故事充分说明了一个道理：有好的想法就要尽快行动起来，不能陷入无休止的准备中。乙和尚之所以没有去南方，就是因为准备中消耗了激情，消耗了信心，最后放弃了去南方的计划。这个故事同时说明，想法再好，不如执行到位，准备再充分而不去执行，不如摸着石头过河，积极地尝试去执行。

◎说到位，更应该做到位，否则就是不负责任

在工作中，很多人喜欢说，不喜欢做。他们把一个创意或计划说得天花乱坠，好像已经成功了一样，可是他们说完之后不去执行，结果整个创意或计划就搁浅了。其实，无论你是否是一名管理者，还是一名普通的员工，都应该说到做到，否则你就别说出来。说出来了却不做，那不但有损你的个人形象、影响力，还会被人视为对自己不负责，对公司不负责。有这样一则寓言故事：

一个寒冷的冬天，狗熊和兔子在雪地里觅食时相遇了。

狗熊有气无力地说：“我饿得睡不着，没办法冬眠了，只好出来