

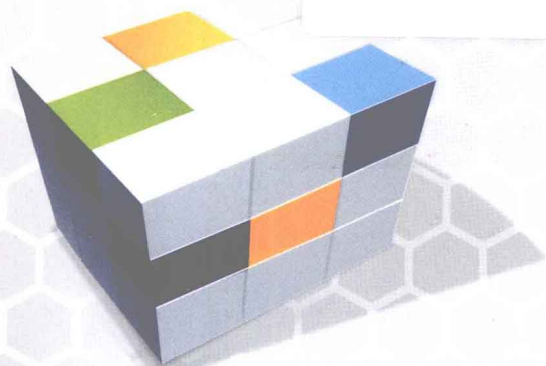
三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。

——日本软银公司董事长 孙正义

执行 是门技术活

孙科柳 石强◎编著

执行人人都在喊，为什么落地却举步维艰？
执行没工具，工作没方法，执行怎么落地？
提供35种执行的工具，让执行真正落地！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。

——日本软银公司董事长 孙正义

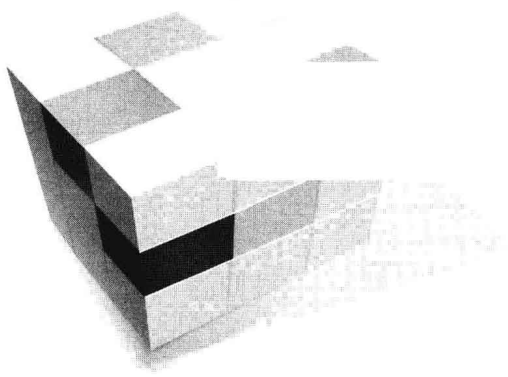
执行是门技术活

孙科柳 石强◎编著

执行人人都在喊，为什么落地却举步维艰？

执行没工具，工作没方法，执行怎么落地？

提供35种执行的工具，让执行真正落地！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书将工作中常用的重要技术加以总结、概括，旨在帮助职场人士学会工作的方法，提高执行力。本书按照从技术定义到标准应用，再到实践指南和思维拓展的思路，全面、细致、深入地阐述了每种执行技术具体如何应用，力求使读者能够掌握每种技术的精髓，并真正将其付诸实践。

任何追求高效率工作的职场人士，都可以通过阅读本书使自己的工作事半功倍；企业管理者也可以把本书作为员工的培训教材，以帮助员工掌握工作的方法，提高执行力。

图书在版编目（CIP）数据

执行是门技术活/孙科柳，石强编著. — 北京：

机械工业出版社，2012. 11

ISBN 978 - 7 - 111 - 40409 - 5

I. ①执… II. ①孙… ②石… III. ①管理学

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 271733 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 王 慧

版式设计：张文贵 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·16.25 印张·1 插页·264 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 40409 - 5

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



序

我国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而我国企业不论是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有待提高，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和中低端产品的代名词，我国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由于我们的基础较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁会是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，却没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最

终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年的时间里，华通咨询（“北京华通正元管理咨询有限公司”简称）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年的时间里，已经形成了较为优秀的咨询与研究互补、结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去几年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善我国企业管理水平的使命感努力地工作，将来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——希望每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询总经理

2012年7月



前言

曾有媒体报道，中国只有 3% 的企业具有较好的执行力，有 97% 的企业处于执行不力和执行不到位的状态，大多数企业只有行业内优秀企业 50% 左右的执行力水平。对于这样的现状，许多管理者和职场人士有着深刻的体会——企业即使拥有可行的战略思想、不错的产品创意，甚至建立了一套严格的管理制度，做出来的东西却总是不尽如人意。这就是执行力低下的结果。对此，日本软银公司董事长孙正义有过这样的论述：“三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。”

在这样的现实下，许多企业大力开展执行力培训，许多职业人士全情投入到执行力提升上来，但一轮一轮的学习过后，执行力并没有得到长久、稳固的提升。对于如何提升执行力，也就不可避免地成为众多企业和职业人士共同关心的核心话题，它不仅关系到企业的竞争力，也关系到职业人士的职业发展。

华通咨询长期专注于企业的内训工作，在企业员工的执行力培训中，我们发现，许多企业的员工对工作有着良好的认知，也希望自己高质、高效地完成工作，但他们在工作中往往还是会陷入一系列执行力低下的麻烦中，其中最重要的一个原因就是——执行技术的缺失。这里的执行技术，指的不仅是具体业务的工作流程和标准，更多的是执行某项工作时应该学会的思考方式、行动技巧以及应变策略。

大部分的执行力培训以及相关图书，更多地停留在职业化精神、执行理念的灌输上，而缺少对关键执行技术的深度解读。这就导致许多职场人士无法掌握真正的执行要领，在工作执行上也就会大打折扣。

基于这样的触动，在华通咨询顾问们的帮助下，笔者系统整合了与执行密切相关的 35 个关键技术。这些技术，不仅是我们每次执行培训课中的重点演讲内容，也是我们咨询团队内部提高工作效率的法宝。

为了兼顾技术讲解的实用性和全面性，确保读者朋友们能够更熟练地应用这些技

术，以快速、有效地提升个人以及组织的执行力，我们专门为每种技术的讲解过程设计了四个板块。四个板块的内容及特点如下：

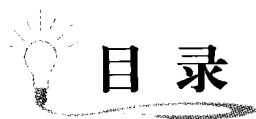
（1）技术定义。在这一部分中，我们对每种技术的概念及功用进行了言简意赅的介绍，使读者初步了解技术的由来，明确其应用环境以及预期可以取得的效果。

（2）标准应用。在这一部分中，我们对每种技术的应用原理、操作步骤、操作方法进行系统解读，使读者能够对其基本应用方法有所了解。

（3）实践指南。为了便于读者熟练地掌握每一种技术，并将其有效地应用到工作中，我们从以往的咨询服务案例和知名企业执行改善实例中精选了一些典型案例，呈现了技术应用过程中的每一处细节，全面诠释了技术的细化操作方法。

（4）思维拓展。考虑不周或遇到突发状况可能会操作失败，我们结合以往咨询服务的经验，专门总结了技术应用的约束条件、应用过程中的常见问题、注意事项或变通法则，希望能够借此帮助读者朋友们轻松解决问题，拓宽执行技术应用的思路，取得更理想的效果。

衷心希望本书能够给广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促、水平有限，书中难免有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。



目录

序

前言

第1章 目标管理：明确目标，理清任务

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	2
技术1：SMART法——准确理解和描述你的工作目标	3
技术定义	3
标准应用：细化目标，让目标可执行	4
实践指南：利用SMART法规范日常工作	7
思维拓展：在正确的方向上努力	10
技术2：目标展开图——将工作任务细化成可执行单元	12
技术定义	12
标准应用：将目标分解成可执行单元	13
实践指南：一家乳制品公司的目标展开图编制	15
思维拓展：把目标展开图做到位	18
技术3：目标管理卡——将目标内容卡片化、明确化	20
技术定义	20
标准应用：检查和评价目标执行情况	20
实践指南：某公司目标管理卡的使用	24
思维拓展：灵活使用目标管理卡	26
技术4：细微边界法则——明确任务界限，做好提前期管理	29
技术定义	29
标准应用：抢先别人一步行动	29

实践指南：保持创新，不追随	30
思维拓展：关注细微边界法则的关联因素	32

第2章 决策分析：找准问题，做对判断

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	34
技术1：SWOT法——客观分析现状，实施资源整合	35
技术定义	35
标准应用：分析执行工作要素，整合资源	35
实践指南：用SWOT法做竞争分析	40
思维拓展：提高SWOT法的适应性	41
技术2：PDPC法——掌控过程障碍，做好过程预防措施	43
技术定义	43
标准应用：科学开展执行过程决策	44
实践指南：运用PDPC法预防现实问题	46
思维拓展：用PDPC法实施动态管理	48
技术3：5W1H技术——理清关键要素，制订最佳执行方案	50
技术定义	50
标准应用：用5W1H法发现改进机会	51
实践指南：电子商务公司的5W1H分析	53
思维拓展：5W1H法在其他领域的应用	54
技术4：5WHY分析法——寻根究底，找到满意答案	56
技术定义	56
标准应用：在不断提问中，发现问题	57
实践指南：用5WHY法改善问题	59
思维拓展：确保5WHY法的有效实施	60
技术5：鱼骨图——全面分析问题源，制订最佳改善方案	62
技术定义	62
标准应用：鱼骨图的使用规范概述	63
实践指南：鱼骨图在客户投诉中的应用	64

思维拓展：鱼骨图的使用要点	66
---------------------	----

第3章 统筹规划：按部就班，循序渐进

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	68
技术1：四象限法——学会区分事情的轻重缓急	69
技术定义	69
标准应用：确立任务优先级别	70
实践指南：一项复杂任务的清理	71
思维拓展：提升四象限法效用的方法	73
技术2：思维力分析——先理清思路，再考虑技术	77
技术定义	77
标准应用：锻造一流的思维力	78
实践指南：联想的Q10系统	79
思维拓展：走出思维认知的盲区	85
技术3：时间块——科学管理时间，提升工作价值	87
技术定义	87
标准应用：多方考量设置时间块	87
实践指南：华为员工的时间块设置	89
思维拓展：生理因素对时间块的影响	90
技术4：计划法——凡事预先计划，全力保障执行效果	92
技术定义	92
标准应用：制订计划的标准流程	92
实践指南：用计划法为产品营销护航	94
思维拓展：日计划与周计划的制订	96

第4章 科学执行：正确做事，做正确事

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	102
技术1：授权管理——合理授权，落实个体责任	103
技术定义	103

标准应用：在执行过程中有效授权·····	104
实践指南：通用食品公司的授权管理·····	106
思维拓展：鼓励下属积极参与授权·····	107
技术2：模块化工作——简化工作，提升效率·····	109
技术定义·····	109
标准应用：设法把执行工作简单化·····	110
实践指南：采用模块化工作处理琐碎事务·····	111
思维拓展：有效实施模块化工作·····	112
技术3：麦肯锡工作法——用对方法，做对事·····	113
技术定义·····	113
标准应用：在执行工作中坚持做正确的事·····	113
实践指南：运用麦肯锡工作法保证研发结果·····	114
思维拓展：把正确的事做到位·····	115
技术4：A4纸工作法——用好一页A4纸解决问题·····	117
技术定义·····	117
标准应用：全面呈现执行工作内容·····	118
实践指南：用A4纸工作法解决日常工作问题·····	119
思维拓展：实现A4纸工作法的使用价值·····	126
技术5：OEC管理法——日事日毕，日清日高·····	127
技术定义·····	127
标准应用：日事，日清，日高·····	128
实践指南：用OEC助力员工培训·····	128
思维拓展：OEC的管理原则与控制要素·····	132

第5章 沟通汇报：沟通顺畅，上下同心

阅读指南：本章内容、难点和执行策略·····	134
技术1：消除位差——消除沟通不良，保障上下同心·····	135
技术定义·····	135
标准应用：保障执行工作顺畅交流·····	136

实践指南：沃尔玛公司注重消除位差	138
思维拓展：提高消除位差的有效性	139
技术 2：7±2 法则——表达条理化，让信息更明确	141
技术定义	141
标准应用：7±2 法则的使用技巧	142
实践指南：7±2 法则在与客户沟通中的应用	143
思维拓展：7±2 法则使用的注意事项	145
技术 3：乔哈里窗——打开心窗，真诚地去沟通	147
技术定义	147
标准应用：乔哈里窗法的使用规范	148
实践指南：不知不觉中获取对方的真实意图	149
思维拓展：乔哈里窗法应用注意事项	152
技术 4：倾听管理——养成良好的倾听习惯	153
技术定义	153
标准应用：实现执行过程中的有效倾听	153
实践指南：有效倾听领导布置的工作	155
思维拓展：运用倾听管理有效接收任务	156

第 6 章 过程控制：监管到位，保障结果

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	158
技术 1：可视化管理——用看得见的管理追踪执行过程	159
技术定义	159
标准应用：用可视化管理推动执行工作	160
实践指南：行政办公的可视化管理	163
思维拓展：用可视化管理引导积极行为反应	165
技术 2：SOP 指导书——让工作行为规范化、标准化	168
技术定义	168
标准应用：制订有效的 SOP 促使执行到位	168
实践指南：推行 SOP 指导书管理	170

思维拓展：保证 SOP 指导书的有效实施	171
技术 3：甘特图——通过节点设计做好过程控制	173
技术定义	173
标准应用：保证执行工作按时完成	174
实践指南：运用甘特图监督执行工作	176
思维拓展：有效控制工作实施过程	177
技术 4：期限通牒——拒绝拖延，立即行动	179
技术定义	179
标准应用：拒绝执行工作拖延	179
实践指南：通过期限通牒完成日常工作	181
思维拓展：排除实施期限通牒的阻碍	182
技术 5：检查表——适时督导过程质量和执行效率	184
技术定义	184
标准应用：制作检查表监督执行工作过程	184
实践指南：记录并检核日常工作内容	186
思维拓展：推进检查表的有效使用	188

第 7 章 问题改善：主动纠偏，持续改善

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	190
技术 1：雷达图——直观描述现实与理想之间的差距	191
技术定义	191
标准应用：用雷达图找出差距和优势	191
实践指南：雷达图在团队管理中的应用	193
思维拓展：雷达图的深度应用	195
技术 2：PDCA 循环——通过持续改善，不断提升工作质量	197
技术定义	197
标准应用：4 个阶段，8 个步骤	197

实践指南：用 PDCA 改善会议水平	199
思维拓展：PDCA 的应用要点	200
技术 3：ECRS 分析法——优化作业流程，改善工作方法	202
技术定义	202
标准应用：ECRS 的标准执行程序	202
实践指南：ECRS 使用实例分析	204
思维拓展：ECRS 使用注意事项	206
技术 4：8D 改善法——聚集团队力量，将问题改善到位	208
技术定义	208
标准应用：8D 改善法标准应用程序	209
实践指南：用 8D 改善法降低客户投诉水平	210
思维拓展：8D 改善法的适用范围	212

第 8 章 全员学习：优化技能，提升效能

阅读指南：本章内容、难点和执行策略	214
技术 1：员工技能矩阵——培养多技能，实施少人化管理	215
技术定义	215
标准应用：有秩序地改善执行人员的工作技能	216
实践指南：采用员工技能矩阵提高培训水平	217
思维拓展：与看板结合提高员工技能	219
技术 2：TWI 技能培训——注重实践培训，提升胜任力	220
技术定义	220
标准应用：用 TWI 培养执行工作人才	221
实践指南：运用 TWI 有效指导现场工作	224
思维拓展：标准化应用 TWI 技能培训	227
技术 3：标杆模仿——向强者学习，成为职场精英	230
技术定义	230

标准应用：为执行人员树立激励的榜样..... 230

实践指南：通过标杆模仿弥补自身不足..... 233

思维拓展：正确对待标杆模仿对象..... 234

技术4：时间日志——反省时间管理，提高工作效率..... 235

 技术定义..... 235

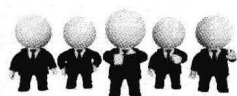
 标准应用：建立一个科学的时间日志..... 235

 实践指南：华为员工时间日志管理..... 236

 思维拓展：拒绝打扰，保持工作韵律..... 240

参考文献..... 242

>> 第1章



目标管理：明确目标，理清任务

目标并非命运，而是方向；目标并非命令，而是承诺；目标并不决定未来，而是动员企业的资源与能源以便塑造未来的那种手段。

——彼得·德鲁克



阅读指南

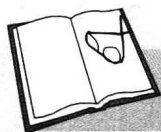
本章内容、难点和执行策略

■ 本章内容

- ☐ 利用SMART准确解读工作目标
- ☐ 利用SMART规划日常工作任务
- ☐ 利用目标展开图落实组织、个体目标
- ☐ 利用目标管理卡落实个体目标计划
- ☐ 利用目标管理卡清晰责权关系
- ☐ 明确目标，并清晰界定任务边界

■ 本章难点

- ☐ 目标大而空，无法形成执行计划
- ☐ 目标关键管理要素考虑不周全
- ☐ 目标资源统筹不到位，计划受挫
- ☐ 个人目标与组织目标不匹配
- ☐ 目标管理流于形式，无法督导过程
- ☐ 任务边界不明确，压力传递不到位



执行策略

实施科学、规范的目标管理，让个体目标与组织目标高度契合

执行思路

SMART

+

目标展开图

+

目标管理卡

+

细微边界法则

执行切入点

- ☐ 让目标具体、可衡量
- ☐ 让目标具有挑战性
- ☐ 明确目标的边界条件

- ☐ 科学分解任务目标
- ☐ 逐层级落实目标责任
- ☐ 形成目标执行计划

- ☐ 实施目标可行性分析
- ☐ 将目标明确化
- ☐ 强化资源与效率的可控性

- ☐ 强化时间观念
- ☐ 施加压力，拒绝拖延
- ☐ 培养快速行动能力

高效执行策略

- ☐ 明确个体的工作任务清单
- ☐ 用SMART规范工作任务
- ☐ 制订工作任务的执行计划

- ☐ 将目标分解成可执行单元
- ☐ 制订目标展开图
- ☐ 合理授权，明确目标责任人

- ☐ 制订目标管理卡
- ☐ 运用可视化看板公示目标
- ☐ 采取意外情况防范措施
- ☐ 提前梳理第二天的工作

- ☐ 凡事早做计划，早准备
- ☐ 提前半步，事事主动
- ☐ 停止空想，立即行动