

一流的执行力配上二流的计划，其结果肯定强于一流的计划配上二流的执行力

天下大事必作于细

精细化执行

SUBTLE EXECUTION

决定执行成败的 36 个关键细节

薛乾 贺璞 编著

把简单的事情做得不简单
把不起眼的事情做得令人刮目相看
让所有的事情变得更顺畅
绝不容许小疏忽导致大错误



北京科学技术出版社

天下大事必作于细

精细化执行

SUBTLE EXECUTION

决定执行成败的 36 个关键细节

薛乾 贺璞 编著



北京科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精细化执行: 决定执行成败的 36 个关键细节/ 薛乾,
贺璞编著. —北京: 北京科学技术出版社, 2006. 8
ISBN 7-5304-3346-6

I. 精... II. ①薛... ②贺... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 030034 号

精细化执行: 决定执行成败的 36 个关键细节

作 者: 薛 乾 贺 璞
责任编辑: 里 工
封面设计: 北京京鲁创业科贸有限公司
出 版 人: 张敬德
出版发行: 北京科学技术出版社
社 址: 北京西直门南大街 16 号
邮政编码: 100035
电话传真: 0086-10-66161951 (总编室)
0086-10-66113227 (发行部) 0086-10-66161952 (发行部传真)
电子信箱: postmaster@bkjpress.com
网 址: www.bkjpress.com
经 销: 新华书店
印 刷: 三河国新印装有限公司
开 本: 787×1092 1/16
字 数: 171 千字
印 张: 13.25
版 次: 2006 年 8 月第 1 版
印 次: 2006 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 7-5304-3346-6/F·125

定 价: 23.00 元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。

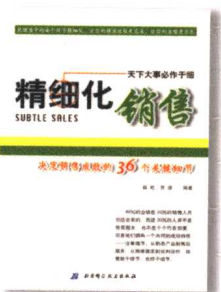
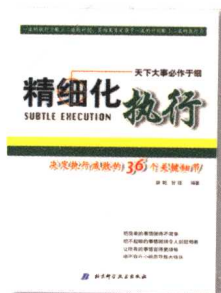
京科版图书, 印装差错, 负责退换。



执行障碍是一个令管理者普遍感到头疼的问题。正是由于执行障碍的存在，导致企业效率低下。没有哪个管理者不希望自己的意图尽快落到实处，为此就要果断地清除执行障碍，迅速提升



企业的执行力。缺乏执行力的企业反应迟钝，行动缓慢。具有强大执行力的企业才能克敌制胜。只有当执行向精细化方向发展的时候，企业才算真正地从执行难题中摆脱了出来。



责任编辑：里 工

封面设计：北京京鲁创业科贸有限公司

前言

执行，就个人而言，就是把想干的事干成功；对于企业，则是将长期战略一步步落到实处。企业的成功离不开好的执行，当企业的战略方向已经确定或基本确定，这时候执行就变得最为关键。一个基业常青的企业一定是一个战略与执行相长的企业。

有个故事是这样的：“猫”公司近日发展的态势很好，频频在外界表示对“鼠”公司有兼并意向，之前的争夺战中“鼠”公司已经失掉了大部分的市场份额，并被挖走了很多骨干。你是“鼠”的领导者，这时你的下属建议给竞争对手“猫”挂一个铃铛以监视他们的动态，你该做何反应？觉得给“猫”挂铃铛不切实际，否定这个提议；抑或激励员工去执行？换个角度，你是一名普通职员，如果你的领导同意了上述提案，命令你去给“猫”挂个铃铛，你会怎么做？绞尽脑汁想出种种办法去试？

毫无疑问，这个提议的出发点很好，如果能得到切实的执行肯定会给“鼠”带来莫大的帮助，使“鼠”能针对“猫”的动态进行有效地防御，从而改变被兼并的命运。但是这个建议当作一种策略放手让下属去实现的结果如何呢？相信读者都很清楚——“鼠”给“猫”挂铃铛，这不是天方夜谭吗？肯定是一个还没开始执行就破产的计划。

且慢，结论别下得太早。如果“鼠”聪明地在“猫”的必经之路放上“糖衣麻醉弹”，待他们贪嘴后麻醉之际把铃铛给挂上；

如果“鼠”高价收买“猫”的高管人员，诱使其在与工作人员把酒言欢之际把铃铛给挂上……

只要下工夫，看上去再难的目标也总有被实现的一天。一个二流的计划配上一流的执行力，其结果肯定强于一个一流的计划却只配上了二流的执行力。

执行力包括两个方面：一是个人执行力，另一个是企业执行力。只有每个员工的执行力得到贯彻发展，才有企业综合的执行力。整体计划的执行中只要有一个环节出现了执行不力，就会影响工作的结果，甚至会影响目标的实现。

所以说再好的计划，如果不能被贯彻执行，也只是纸上谈兵，这就提出了“精细化执行”这个概念。所谓“精”，主要指结果的完美、有效和最佳，例如方案的整体效益最高、预算精确、完成的速度快、费用最小等等；所谓“细”，就是过程的周密和细微，如每一个环节运作流畅、信息传达的及时、开会的准备工作充分等等。

执行，说大就能大到一个企业的文化制度，说小又能小到一个员工的备忘录。本书希望能和读者一起体验执行的全过程：全力打造企业的执行力，把各项工作规范化、制度化、科学化以提高企业执行力；树立重视执行的态度，养成“以终为始”的执行思路；培养自己的全局意识，学会清扫执行道路上的各种障碍；懂得怎样不让工作流于形式、提高自身的交流能力、不找任何借口……切实地通过“精细化”提高自身的执行力。

天下大事必作于细。当你把每一件简单的事做好时你就变得不简单了；当你把每一件平凡的事做好时你就变得不平凡了！“精细化执行”，是这个微利时代对企业的要求，更是企业对员工的要求。作为一名合格的员工，必须时刻提醒自己，把握住每一个执行细节，把任务完成得最好。

目 录

目 录

前 言

第一章 理念：让精细化执行在头脑中扎根 1

精明的企业管理者认识到，在执行过程中，他们最重要的任务并非必须制定战略性决策，而是要致力于建立起一套行动机制，去实现从“知”到“行”的有效转换。管理者自己不必了解每一件事，并一一决策，而应该去营造一个环境，让许多人都能“知行合一”。这就是精心创建一种执行理念。

细节1 端正态度：要从内心深处重视执行 1

细节2 拒绝借口：不达目的不罢休 8

细节3 认真负责：工作越重要责任越大 13

细节4 脚踏实地：千里之行始于足下 16

细节5 齐心协力：只有合作才能干成大事 22

细节6 追求完美：不放过任何可以改进的地方 26

第二章 管理：为精细化执行保驾护航 31

精细化执行如果离开管理的各个方面，就成了无源之水。只有从选人，到成立团队，再到制度建设，以及激励、授权、监控等方面入手，扎扎实实地推进，进一步地减少管理漏洞，才能使执行能力得到根本性的提高，进而向精细化方向发展。

细节7 团队：成功来源于共同努力 31

细节 8	制度：让组织更健康地运作	38
细节 9	激励：物质和精神双管齐下	42
细节 10	沟通：让执行畅通无阻	50
细节 11	授权：合理授权提高执行能力	55
细节 12	监控：必须严格防止权力失控	59

第三章 流程：让精细化执行成为现实 66

每个企业都希望管理者做正确的事，员工正确地做事，参与执行的每一位企业员工都各司其职。要想达到这个目标，必须不断着力于完善企业的执行流程。一个完整的执行流程是将决策转化为实干的唯一出路。

细节 13	程序化：提高执行能力的必由之路	66
细节 14	纪律：没有规矩不成方圆	74
细节 15	效率：高效行动速战速决	80
细节 16	考核：检测执行的效果	87

第四章 行动：把精细化执行落实在每一个环节 94

在企业中，每个人都想做些惊天动地的大事。可是一口吃不了一个胖子。企业的行动是一个连续性的过程，只有每一个环节都在踏踏实实地进行着，每个环节都能控制住差错率，才能够从总体上使得精细化执行理念得到贯彻落实。

细节 17	制定目标：精细化执行从制定目标开始	94
细节 18	成功决策：有效执行的必要条件	98
细节 19	切入点：找准切入点可以事半功倍	106
细节 20	坚持：坚持到底所做必成	111
细节 21	传达和汇报：保证更正确地执行	116
细节 22	会议：充分利用会议解决执行问题	122

第五章 细节：让精细化执行发挥最大作用..... 129

除了管理和行动之外，还有一些看似微不足道的因素，深刻地影响着执行。这些因素包括员工是否自信、是否具有好奇心和想象力，管理者是否能够做到以身作则，以及整个企业成员的时间意识，获取信息的能力等等。企业对此必须高度予以关注。

- 细节 23 自信：不要被自己的缺陷吓倒 129
- 细节 24 以身作则：千万不要忽视榜样的力量 133
- 细节 25 适度：既要避免“过”也要避免“不及” 140
- 细节 26 好奇心：通向成功的一把钥匙 146
- 细节 27 说服：准确地陈述你的想法 150
- 细节 28 主动：唤醒内心的积极性 156
- 细节 29 时间意识：执行就是要限时完成任务 160
- 细节 30 信息：寻找并利用信息 166

第六章 应变：精细化执行的具体体现..... 173

变是唯一的不变。在竞争中所向披靡，需要让执行力永葆青春。经历过风雨的职场人士懂得：打造执行力并不难，难得是让执行力不变质。保持执行力需要适应各种随时可能的变化，只有不断成长的人，从容应对变化的团队才有可能在未来的竞争中、在竞争越来越激烈的环境中立于不败之地。

- 细节 31 压力：适当加压能提高执行力 173
- 细节 32 危机：从容面对快速解决 177
- 细节 33 变通：死板的执行意味着失败 181
- 细节 34 创新：克敌制胜的法宝 185
- 细节 35 学习：只有通过学习才能保持执行力 191
- 细节 36 改进：解决问题走向成功 195

第一章 理念：让精细化执行在头脑中扎根

精明的企业管理者认识到，在执行过程中，他们最重要的任务并非必须制定战略性决策，而是要致力于建立起一套行动机制，去实现从“知”到“行”的有效转换。管理者自己不必了解每一件事，并一一决策，而应该去营造一个环境，让许多人都能“知行合一”。这就是精心创建一种执行理念。

细节 1 端正态度：要从内心深处重视执行

企业要想取得成功，正确的经营策略与坚决的执行力是缺一不可的。许多企业虽有好的策略，却因缺少执行力，最终导致失败。随着市场竞争的日益激烈，竞争对手之间的最大差别就是双方执行能力的高低。而在提高执行力上，首要的问题是管理者的态度。只有那些重视执行的企业才有可能真正提高它们的执行力。

一、管理者必须重视执行力

企业的成功，20%靠策略，60%靠企业各层管理者的执行力，其余的是一些运气、商机等不可改变的因素。美国 ABB 企业董事长巴尼维克甚至说：“一位经理人的成功，5%在战略，95%在执行。”

喜欢橄榄球的朋友都知道，锋士·隆巴第是美国橄榄球运动史上一位伟

大的橄榄球教练。在锋士·隆巴第的带领下，美国绿湾橄榄球队成了美国橄榄球史上最令人神奇的球队，创造出了令人难以置信的成绩。看看锋士·隆巴第的言论，能从另一个方面让管理者对执行力有更深刻的理解。

锋士·隆巴第告诉他的队员：“我只要求一件事，就是胜利。如果不把目标定在非胜不可，那比赛就没有意义了。不管是打球、工作、思想，一切的一切，都应该‘非胜不可’。”他说过：“比赛就是不顾一切。你要不顾一切拼命地向前冲。你不必理会任何事、任何人，接近得分线的时候，你更要不顾一切。没有东西可以阻挡你，就是战车或一堵墙，或者是对方有11个人，都不能阻挡你，你要冲过得分线！”

正是有了这种坚强的意志和顽强的信心，绿湾橄榄球队的队员们拥有了完美的执行力。在比赛中，他们的脑海里除了胜利还是胜利。对他们而言，胜利就是目标，为了目标，他们奋勇向前，锲而不舍，没有抱怨，没有畏惧，没有退缩，不找任何借口。

现在的企业已经认识到执行的重要性，并以执行的好坏来判断企业或个人的执行力高低。企业迫切需要执行力，而培养企业执行力的关键就是培养管理者的执行力。

1. 管理者必须具备相当的执行力

执行力是企业成败的关键。实际上，管理者不仅要制定策略，还应该具备相当的执行力。执行力是否到位，这是一个既反映企业的整体素质也反映管理者角色定位的问题。管理者的角色不仅仅是制定策略和下达命令，更重要的是必须具备执行力。如果管理者不重视执行力，那他的角色定位就一定会有问题。企业要培养执行力，应把培养的重点放在管理者身上。培养执行力不能只停留在管理者的知识和技能层面上，更应着重于管理者角色定位的转换。管理者优秀的执行力能弥补策略的不足，而一个再完美的策略也会死在没有执行力的管理者手中。

2. 策略需要与执行力相匹配

策略和执行力对于企业的成功来说，缺一不可。无法执行的策

略只能束之高阁，没有任何价值。另一方面，管理者需要用策略的眼光看待执行，也就是说不要为执行而执行，执行需要策略来指导。再好的策略也只有成功执行后才能够表现出其价值。因此，作为一个管理者，既要重视策略，又要重视执行力。策略是企业未来发展的方针，根据策略来制定执行方案；执行是策略实现的手段，靠强力、切实的执行去实现策略。管理者在制定策略的时候必须考虑执行力问题。好的策略应能与执行匹配。

3. 管理者是执行的最重要的主体

许多人认为管理者就是制定策略，而执行属于具体事务的层次，不应该由管理者费神。他们认为自己的角色定位就在于描绘企业远景，定好策略。至于执行，是员工的事情，作为管理者只需要授权就行，这是绝对错误的观念。管理者只有参与执行过程，才能及时根据执行的情况调整策略，以便于顺利实现目标。

4. 管理者必须重视培养部属的执行力

管理者是策略执行最重要的主体，但这并非说管理者大小事务都要事必躬亲、亲力亲为。管理者角色定位变革很重要的一点，就是在重视提升自身执行力的同时，也要重视培养部属的执行力。管理者是否致力于培养部属的执行力，是企业总体执行力能否得到根本提升的关键。

二、突破执行障碍

想像一下，把一截圆木插进一个装满沙子的桶里，结果会怎样呢？圆木从上向下，用力不够，进沙的深度必会流于浅表；用力过猛，超过桶壁材料所能承受的极限，那么这个桶不是破壁就是脱底。把桶比作组织，把圆木比为管理层需要向下贯彻的组织意志，那么沙子就是阻碍组织意志贯彻到底的执行障碍。现在我们就来分析一下企业中常见的两种“沙子”。

1. 重概念轻行动，障碍藏于浮夸之风

很多企业经过了艰苦的创业阶段，市场大了，机构肿了，人员多了，沟通内容复杂了，于是企业中便开始流行概念化的口号了。很多情况下，这些口号的概念本身并没有什么不对。比如“市场导向”、“客户管理”、“数据化管理”等等。但事实上，如果一个企业中推出的新概念很多，又常常缺乏具体的实施方案来注解和支撑，必然会导致系统的组织机构设计缺乏参考依据，成员在日常事务的处理过程中便容易失去评判标准。为了解决这些问题，管理制度必然频繁变化；基层人员自然疲于奔命，无所适从；中高层管理者也会疲于解释；客商和消费者对企业的策略、新思路，不能有效地感知和理解，直至产生排斥情绪，最终势必扰乱正常的工作。

2. 拿“数字”做“虎皮”，给上级设“陷阱”

对企业管理者来说，统计数字十分重要。数据既是管理者表达管理目标的工具，又是一种检测运行进度和衡量绩效结果的“压力表”。管理者需要获得有关数字，以准确地了解运营状态，从而进行在整体目标和策略指导之下的调整，操作对企业运行进程的量化监控。但是，其可靠程度，取决于统计数字的真实、及时、准确。

执行层当然也深知数字的重要性，但是关注的重心却有所不同。尤其对具有“障碍”性质的执行层来说，简直就会从另一个极端来利用数字——因为数字意味着业绩以及业绩象征和能够带来的一切。于是，出于对自身“业绩”的考虑而“报喜不报忧”的做法便成了“顺理成章”的事情，特别是这种“业绩”顶着部门、下属企业（甚至更大范围的利益群体）帽子的时候，其“心安理得”甚至“嚣张无忌”就更是不得了。这当中，完全的假数字还不算最坏。最可怕的是那些真真假假、半真半假、似真似假的数字。惯于利用数字障碍的人都知道，不能直接反对上级的决定，

但是可以通过某种数字让上级改变对决定的看法——于是，数字就成了遮盖事实真相的“虎皮”。

当然，以上远不是执行障碍的全部。纵观众多企业的管理现状，形成其执行障碍的主要原因也颇为复杂，有利益机制倾斜造成的中基层人员的心态失衡所致；也有解决问题的技术主张不同导致的思路分歧；还有因为机构规模管理层级过多必然会形成的沟通偏差……凡此种种，都是管理者不可掉以轻心的问题。

三、执行要向精细化方向发展

有些管理者可以说是很好的战略家，但当自己必须亲自处理企业的事务时却又大皱眉头，认为这是早已过时的微观化管理，自己应该充分地放权，将权力交给那些负责具体工作的人。其实，这种观点是片面的。管理者参与到过程的执行中，并不是要削弱其他人的权力，而是一种更积极的融合。管理者应该经常从细小的环节入手，根据自己的理解不断提出新问题，将企业存在的问题公之于众，并最终号召大家一起来解决这些问题。

以罗兰·贝格咨询企业为例。凡与其创始人和总裁罗兰·贝格打过交道的人都知道，他不会忘记任何事情，哪怕是一件小事。他每天都接触大量各色各样的人物，每一件需要自己和别人做的事情他都会用录音机记下来，让秘书打出并发放给相关人员。他通常每天会发出40~50个给不同人的“内部备忘”。同时，他会在每一份“内部备忘”上标明时间，到了这个时间，秘书就会把这个“内部备忘”重新放在罗兰·贝格的案头。所以，没有任何一个人能够侥幸地让他忘记一件他曾关心过的事情。

罗兰·贝格常常将自己比作一支球队的教练，而教练的主要工作应当是在球场上完成的，他应该通过实际的观察来发现球员的个人特长，只有这样才能为球员找到更好的位置，将自己的经验、智能和建议传达给自己的球员。

对管理者来说，情况都该如此，只有那些参与到企业运营当中的管理者，才能拥有足以把握全局的视角，并且做出正确的取舍决策。为此，管理者必须亲自执行三个流程：挑选管理企业、制定战略、引导企业运营。并在此过程中落实各项计划。

上述工作都是执行的核心，而且无论组织大小，都不应该将其交付给其他任何人。如果一支球队的教练只是在办公室与新球员达成协议，而把所有的训练工作都交给自己的助理。人们可以清楚地预料到会有怎样的后果。因此，管理者必须高度重视执行，并亲自参与其中的核心问题。而且必须指出的是，管理者也不能忽视管理中的细节问题。

美国国际电话电报企业行政负责人哈罗德·吉宁是一个杰出的管理者。“苛求的”吉宁对“力求掌握事实”几乎达到了着魔的地步，但这恰是他的管理方法的基本内核和他取得成功的关键。他有一丝不差的记忆力和速读能力，能完整准确地回忆起几年前员工提出的一项资本要求和预定目标。吉宁喜欢亲手掌握原始数据，不愿让他的职员把材料提得太精练。他曾经说：“有许多事不需要我知道，可是在事后我要知道这是怎么回事。”吉宁发现问题时，会很快地行动起来并要求介绍详细情况，以便及时解决。他的一位行政管理者说过：“在国际电话电报企业由吉宁亲自解决的问题——有许多是小问题——比其他任何一家大企业都要多。”

也许有人要说这种管理方法太婆婆妈妈了，其实不然。正是由于吉宁对“确凿事实”持之以恒的追求，严谨的工作作风和细致的办事原则，才使该企业的销售额与资产的比率得到了大幅提升。这些功绩虽然得靠全体雇员的共同努力，但在相当程度上得益于吉宁严谨细致的管理方法。他不仅把企业规模扩大了10倍，而且把它变成了一台协调有效的机器。他自己则成了《美国的10个最强硬的经理》一书中的典型。

上面的例子告诉我们一个重要的道理，那就是作为一个企业的管理者，宏观管理固然重要，但微观掌握也是不容忽视的，执行要向精细化方向发展。

四、天下大事必作于细

精细化执行的一个核心就是细。从细节入手，关注细节，把事情做细做实，这是精细化执行的必然要求。注重细节是一种日积月累的习惯，而人的行为有95%会受习惯影响。在习惯中积累会逐渐形成素质。爱因斯坦曾说过：“当人们忘记了在学校里所学的一切之后，剩下的就是素质，教育的真正目的也在于此。”而习惯就是忘不掉的最重要的素质之一。

有一个例子对执行者关注细节的培养很有启发。

在医学院新生第一天上课时，教授对他们说，做医生最重要的是胆大心细，并当众做了一个实验，只见他把一个手指伸进盛满尿液的杯子里，然后迅速取出来，并把手指放进了自己嘴里。他让学生们都像他那样重做一次刚才的动作。只见每一个学生都学他那样把一个手指放进杯子里，然后把这根手指放进嘴里，样子都狼狈不堪。教授笑着赞扬学生，你们真的很勇敢。随即他又难过地说，但你们都不够细心，没注意到我伸入尿杯中的是食指，而放入嘴里的却是中指！

相信教授的目的已经达到了，而尝过尿液的学生也应该终生铭记这个实验，从此做任何事情都会注重细节的。

有位女大学生毕业后，应聘当上了美国通用电器企业销售部总经理的秘书。她正式入职前，恰好企业负责分报纸和搞接待的文员病倒了，人力资源部的负责人便暂时让她做这位文员的工作——把企业订阅的一大堆报纸按照各个部门订阅的份数发下去。她很快就把报纸分发完了。并把剩下的报纸，不假思索地往阅览室里一放了事。

另一个任务就是为来访的客人斟茶递水，她应付式地干着。等了半个月，仍没见有调职的动静，她有点急了，便跑去问人力资源部的负责人。这位负责人有点无奈地说：“总经理说让你干好文员再说。”原来，总经理有每天到阅览室读报的习惯，却发现每天的报纸都堆在一边，没人把它夹好上架，总经理就问这是谁负责的工作，得知详情后，总经理说：“如果连这么