

TIGAO TUANDUI

ZHIXINGLI

DE 58 TIAO ZHIYE FAZE

执行到位是打造优秀团队的第一步

提高**团队执行力**的
58条职业法则

王建军◎编著

北京工业大学出版社

提高**团队执行力**的
58条职业法则

王建军◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

提高团队执行力的 58 条职业法则 / 王建军编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5639-4002-8

I. ①提… II. ①王… III. ①企业管理—组织管理学—通俗读物 IV. ①F272.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 156296 号

提高团队执行力的 58 条职业法则

编 著: 王建军

责任编辑: 戴奇钰

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17.75

字 数: 204 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4002-8

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

团队由一些成员构成，这些成员之间具有互补的技能，对一个共同的“目的”、“目标”及“方法”作出承诺并彼此负责，同时有效利用资源，保质保量达成团队目标。在这个过程中，团队要想达到最终目标，就需要执行力。

何谓执行力？执行力就是按质按量地完成工作任务的能力，是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。主要包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。对个人而言，执行力就是办事能力；对团队而言，执行力就是战斗力；对企业而言，执行力就是经营能力。

在日益激烈的市场竞争环境中，执行力越来越成为影响一个团队成败的重要因素。在当今社会中，每个团队都会有自己远大的战略目标、完善的管理制度，但是为什么有那么多的团队会在市场竞争中折戟，进而被市场淘汰呢？究其原因，是因为团队执行力不够强、不够有效。探究执行力，提高执行力，对于团队来说是非常必要的，是有利于团队实现团队的战略目标的。

阿里巴巴创始人马云曾说过：“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。”从马云的话语中可以



充分地看出执行力的重要性。把战略决策持续转化成结果的满意度、精确度、速度，是团队的一项系统工程，表现出来的就是整个团队的战斗力、竞争力和凝聚力。

在激烈的市场竞争中，一个团队如果具备强大的团队执行力，那么就拥有了在市场竞争中立于不败之地的制胜法宝。因为，市场如战场，团队之间的竞争日益升温，愈演愈烈，想要在诡谲多变的市场大环境中，实现团队的战略目标，出奇制胜，归根到底都是要依靠团队执行力。只有那些团结协作，能够对市场变化反应及时，并迅速应变的团队才能在竞争中赢得先机。

团队执行力是个永远的变量，它无时无刻不在变化。它不但因人而异，因时而变，就算是不同的人执行同一件事情，都会得出不同的结果。因此，想要解决好执行力的问题，想要进一步提高团队的执行力，就需要了解它、掌握它，遵循其中规律，相信就会容易很多。

本书从执行的细节处着眼，立足于现实，分别从行动、沟通、共同愿景、危机感等九个方面深度剖析影响团队执行力的问题，全面分析解读执行力与团队生存发展之间的关系。团队想要生存、想要发展就需要有效的执行力，而有效的执行力来自团队工作与管理的各个方面。翻开本书，全面了解团队执行力，提出有益于团队发展的见解，让团队少走弯路，让团队走向执行力制胜巅峰。

目 录

第一章 执行就是立即行动

职业法则 1：执行=计划+行动 / 003

职业法则 2：有了执行力，战略才能顺利实施 / 008

职业法则 3：想要抓住机遇，需要良好的行动力 / 012

职业法则 4：执行拼的就是速度 / 017

职业法则 5：“万事俱备”等不得 / 022

职业法则 6：拖延是行动的大敌 / 025

职业法则 7：先行动，后研究 / 031

第二章 沟通是执行的前提

职业法则 8：重视沟通，才能增强团队的执行力 / 037

职业法则 9：沟通从倾听开始 / 043

职业法则 10：有效沟通有利于更好地执行 / 050

职业法则 11：敢于主动沟通 / 058

职业法则 12：解决沟通漏斗才会提升执行力 / 064



职业法则 13：沟通让团队成员更加忠诚 / 069

职业法则 14：旁敲侧击、巧言暗示 / 072

职业法则 15：有效的激励直接关系到团队的发展 / 077

第三章 执行需要树立共同愿景

职业法则 16：明确的目标能够激发强劲的执行力 / 085

职业法则 17：立足高处，眼光放长远 / 090

职业法则 18：做好团队的目标管理 / 093

职业法则 19：创建团队共同价值观 / 098

职业法则 20：将目标进行分解，才具备可操作性 / 104

职业法则 21：团队学习对建立共同愿景很重要 / 108

第四章 执行中不需要借口

职业法则 22：执行从消灭借口开始 / 115

职业法则 23：结果第一，理由第二 / 118

职业法则 24：借口是失败的温床 / 122

职业法则 25：找借口就是推卸自己的责任 / 125

职业法则 26：培养不找借口的习惯 / 129

职业法则 27：培养团队成员的服从意识 / 134

第五章 危机感更有利于执行力的提高

职业法则 28：团队有危机感，才能应对危机 / 143

职业法则 29：恰当而合理地运用危机激励法 / 146

职业法则 30：组建危机管理团队 / 151

职业法则 31：全力以赴作好危机处理 / 156

职业法则 32：提高团队凝聚力，以此来应对危机 / 163

第六章 注重工作过程中的每一个细节

职业法则 33：端正态度才能更好地工作 / 171

职业法则 34：小细节成就大执行力 / 174

职业法则 35：别让“差不多”阻碍团队执行力 / 178

职业法则 36：将平凡的事做到非凡 / 182

职业法则 37：沟通时要注意细节 / 184

职业法则 38：别以为小错不是错 / 188

职业法则 39：要做就要做到最好 / 191

第七章 用对的人，把事做对

职业法则 40：执行力的第一步是要选对人 / 197

职业法则 41：团队需要有执行力的人 / 201

职业法则 42：分工明确才能保证执行到位 / 206

职业法则 43：用人的疑与不疑 / 209

职业法则 44：知人善任，适才适用 / 213

第八章 流程畅通，执行有力

职业法则 45：切勿层级不清、职责不清 / 219

职业法则 46：分工不明确，上达下行均不畅 / 223



职业法则 47：完善团队监督、检查机制 / 226

职业法则 48：管理制度不要朝令夕改 / 229

职业法则 49：团队工作流程要合理 / 233

职业法则 50：制度要有针对性和可行性 / 239

职业法则 51：避免“组织末梢神经麻痹症” / 242

第九章 团队执行力的培养

职业法则 52：发现问题，解决问题 / 247

职业法则 53：第一次就把事情做对 / 252

职业法则 54：合理安排工作，提高工作效率 / 256

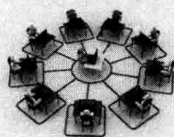
职业法则 55：没有准备就没有执行力 / 261

职业法则 56：工作要找准头绪 / 264

职业法则 57：建立并遵守统一的规范 / 266

职业法则 58：为任务设定一个有效时间 / 269

第一章 执行就是立即行动



所谓执行力，就是指贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。对个人而言，执行力就是办事能力；对团队而言，执行力就是战斗力；对企业而言，执行力就是经营能力。无论是个人、团队还是企业，想要顺利地完成最初的计划、设想，就要有执行力，如果没有执行力，就不可能有成功的那一天。那么如何体现执行力呢？首先就是要立即行动起来。

职业法则 1：执行=计划+行动

有行动不一定会成功，但没有行动一定是一场空。有了好计划之后就应立即行动起来，因为行动是对计划最好的执行，也只有行动才能将计划最有效地完成，否则再好的计划没有落实下去，也只能是空谈。

要想计划不是永远停留在纸上，那么就要立即行动将计划逐步变为现实。要知道，世界上最可悲的事情就是“我当时真应该那么做，却没有那么做”。

我们每天都能听见有人说：“如果我当时就开始做那笔生意，早就发财了！”或者“我早就料到了，我好后悔当时没有那样做！”不过真可惜，天下没有卖后悔药的地方。如果只是整天沉浸在不切实际的幻想中，梦想这天上掉馅儿饼的事情，而不是脚踏实地地按照计划行动起来，那么幻想永远只会是幻想，不会有变为现实的那一天。俗话说得好：“一分耕耘，一分收获。”天上掉馅儿饼的事情也许会有，但是它不一定那么巧地就掉在你的头上。所以要想自己的梦想不成为空谈，不想自己后悔哀叹，



那么只有立即行动起来——辛勤地耕耘、劳动。

一张地图，无论内容多么翔实，比例多么精准，它永远也只是一张地图，不可能带着你周游天下。只有行动，才能让你走遍天下，唯有行动，才能让目标具有现实意义。

罗马纳·巴纽埃罗斯是一位年轻的墨西哥姑娘，16岁时她就结婚了。在两年当中她生了两个儿子，丈夫不久后离家出走，罗马纳只好独自支撑家庭。但是，她现在决心谋求一种令她自己及两个儿子感到体面和自豪的生活。

她用一块披巾包起自己的全部财产，跨过里奥兰德河，带着孩子在得克萨斯州的一个小镇安顿下来。开始，她在一家洗衣店工作，一天仅赚一美元，但她从没忘记过自己的梦想，就是要在贫困的阴影中创建一种受人尊敬的生活。于是，口袋里只有七美元的她，又带着两个儿子乘公共汽车来到洛杉矶，寻求更好的发展机会。

她一开始做洗碗的工作，后来她找到什么活就做什么活。当她拼命攒钱直到存了400美元后，便和她的姨母共同买下一家拥有一台烙饼机及一台烙小玉米饼机的店。

她和姨母共同经营的玉米饼店取得了非常好的业绩，后来还陆续开设了几家分店。直到后来，姨母感觉到工作太过辛苦，就把自己的股份卖给罗马纳，至此罗马纳有了自己的事业。

不久，罗马纳的小玉米饼店铺成了全美最大的墨西哥食品批发商，拥有员工300多人。她和两个儿子在经济上有了保障之后，罗马纳便将精力转移到提高她的美籍墨西哥同胞的地位上。

她想“我们需要自己的银行”。有了这个想法，她便朝着这个方向努力。后来，她和许多朋友在洛杉矶创建了“泛美国民银

行”，这家银行一开始主要是为美籍墨西哥人所居住的社区服务。如今，这家银行的资产已经增长到 2200 多万美元，在这之前抱有消极思想的专家们都告诉她：“不要做这种事。”

他们说：“美籍墨西哥人不可能创办自己的银行，你们没有资格创办一家银行，同时永远不会成功。”

“我行，而且我一定要成功。”她平静地回答。

结果，她真的梦想成真了。她与伙伴们在一个小拖车里创办起他们的银行。可是，他们到社区销售股票时却遇到另外一个麻烦，因为人们对他们毫无信心，她向人们兜售股票时屡屡遭到拒绝。

他们问道：

“你怎么可能办得起银行呢？”

“我们已经努力了十几年，总是失败，你知道吗？墨西哥人不是银行家呀！”

……

面对各种质疑声，罗马纳始终不放弃自己的梦想，始终坚持不懈。如今，这家银行所取得的成绩已经在洛杉矶传为佳话，而罗马纳也成为一位出色的银行家。

要想取得成功，第一个要记住的就是行动，并且不断地行动，总有一天你会完成自己的计划。其实，许多计划不能顺利地实施，并不见得是计划方案设计得不够完美，而是你没有行动起来。

现代团队中，最大的问题不是缺少项目、计划而是没有执行力。团队中的执行力是一种能将计划变为行动，把行动变成结果的能力。没有行动，一切都是空谈。任何一个管理层的人对此都深有



感悟。梦想不能代替行动，好的计划没有行动，也只是海市蜃楼。

“执行=计划+行动”。不论什么计划，执行是前提；而行动又是执行的前提。如果计划不能通过行动去实践和总结，无论多么完美的计划也只能是一个永远不能够实现的童话。在执行过程中，没有计划 and 目标是不行的，但是有了计划和目标之后，就必须积极、果断地行动起来。因为只有行动才能产生变化、产生结果，否则守着白纸上的文字计划，也只能是纸上谈兵，改变不了任何事情。总而言之，计划再好，最后还是要看最终结果。有时，计划是完美的，但是在实战中如果得不到有效的贯彻执行，那就是团队的行动力不够。

青岛红星电器厂在 1995 年之前，是一个以生产洗衣机而闻名的电器厂，曾经是同行业内的前三名。但是由于后期管理不善，到 1995 年的时候，电器厂已经资不抵债，亏损达到一个多亿。结果，电器厂内的 3500 多名职工每天基本上都没有工作做，并且厂里出厂的洗衣机也常常发出去之后又被退回来。面对这种情况，当时的青岛市政府决定，让海尔兼并红星电器厂。

对海尔而言，兼并红星电器厂也是一个非常重大的事件。因为在 1995 年之前，海尔还没有开始大规模地扩张企业或去兼并其他企业。不过，海尔也没有马上拒绝青岛市政府的决定。当时，海尔的总经理对红星电器做了一个全面的分析，并在分析的过程中，发现青岛红星电器厂：第一，不缺资金；第二，有现代化生产流程的设备；第三，技术力量不缺。唯一让红星电器失败的就是管理模式和自身的企业文化。

找到了问题的症结，于是海尔决定用无形资产——文化，来盘活红星电器厂。与此同时，海尔公司还对红星电器厂做了一个

发展计划：第一，在2~3年内让红星电器厂成为同行业老大；第二，用文化、用管理激活红星电器厂；第三，整合海尔和红星电器厂的现有资源。

计划做好后，海尔公司迅速行动了起来。海尔在作出决定后，第一时间派出了第一批人进驻红星电器厂。这批人既不是总裁、财务人员，也不是盘点库存的人，而是海尔文化中心的员工。他们进驻后做的第一件事情就是进行文化扩散，并作为他们整个兼并计划的战略。到了红星电器厂之后，现在海尔集团的最高首席执行官张瑞敏曾几次亲临红星电器厂，为红星电器厂的员工讲企业的价值观、讲文化、讲以市场为本。经过三个月的行动努力，就使得红星电器厂扭亏为盈，到了第五个月，红星电器厂第一次盈利150万元。两年后，红星电器厂洗衣机总厂成为洗衣机行业的龙头。

至此，海尔公司实现了对红星电器厂制定的最初计划，并完美地实现了企业的兼并计划。

海尔公司之所以能够完美地完成自己的计划，其前提就是在第一时间作出了反应和行动。公司在此之前并没有盲目行动，而是针对红星电器厂的实际情况进行了分析，之后发现计划可行，就马上进行研究制定计划，然后迅速地行动起来，同时严格按照计划执行下去，最终取得了计划的成功。反之，如果只有计划而没有作出有效行动，那么海尔公司也不可能完成自己的兼并计划。



职业法则 2：有了执行力，战略才能顺利实施

详细而完美的战略是一个团队成功的前提，没有战略团队无法工作、无法前进，就犹如毫无章法的溃败之军。但是，再好的战略也要得到真正的落实，才能发挥其战略意图。而落实，就是要有执行力，否则完美的战略决策也只是一张白纸。

团队成长和发展的最主要动力之一就是战略。一个团队不论其规模大小，都需要一项战略去引导团队前进。它并不是空的东西，也不是虚无，而是直接左右团队持续发展和盈利的最重要的决策力。

某地有一群老鼠，一直被一只凶狠无比并且善于捕鼠的猫所害。

于是，老鼠们群聚一堂，讨论如何解决这个心腹大患。老鼠们非常有自知之明，它们没有猎杀猫的雄心，只不过想早点知道猫的行踪，以方便它们早做防备。这时，有一只老鼠提议在猫的身上挂个铃铛，这个提议一出，立刻引起满场的附议。

不过，在一片叫好声中，有只老鼠突然问道：“那谁来挂这个铃铛？”

热烈的场面立刻变得鸦雀无声，老鼠们你看看我，我看看你，谁也没有说话。这个提议最后也不了了之了。