

执行落地

于行 著

中国第一部执行落地实操性之作



曾多决与

彭清一、艾丰、汪中求、李践、姜岚昕、王冲

等名师同台演

中国企业执行落地第一导师 于行 最新力作
落地才是真执行，成果才是硬道理。

落地是执行的底线，没有落地的执行是花把式，中看不中用。

要完成执行的落地，团队必须彻底地转变。

落地是执行的第一要求，没有落地的执行是负债，
只有落地的执行才是真正的核心竞争力！



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

执行
于行 著
落地

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行落地/于行著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5144 - 7

I. ①执… II. ①于… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 046130 号

策划编辑 刘天一

责任编辑 张冬梅 宋宪玲

责任印制 何崇杭

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5144 - 7/F · 2107

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 张 10 印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

字 数 168 千字 定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序 一

企业家的使命

父亲的一生是平凡而又伟大的一生，父亲的平凡是因为他是贫困地区一名普普通通的民办教师，一半身份是农民，一半身份是教师，然而，父亲又是伟大的，他从教生涯40年，桃李满天下，几次放弃进城和转行进政府工作的机会，直到累倒在工作岗位上，再也没有起来。父亲走的时候，全村几千人一个不少的给他送行，可谓“春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干”。

这就是我的父亲于润才，父亲的理想就是不让一个孩子失学，让农村孩子也享受到最好的教育。我为了扶持父亲一生至高无上的事业，以他的名义成立了教育基金，用于支持贫困农村孩子的教育。

我从小家庭贫困，母亲靠挖野菜供我读书。我上高中时，父亲骑百里土路自行车送来一袋子没有油的发面饼，我吃到受潮长毛都没有扔，把毛扒掉继续吃。

大学时，我勤工俭学，同时担任四个孩子的家教，还摆过地摊，卖过油画，毕业后从事教育培训事业，出版畅销书《做最优秀的自己》，在人民大会堂演讲，成为多个国家级杂志封面人物，受到布赫副委员长接见。

这就是我——于行，我的使命就是教育产业报国、助力中国龙行天下。10年来，我带领团队走过全国至少100个地级以上城市开展企业家公益巡讲，多为黑龙江、吉林、内蒙古、甘肃等经济不发达地区，深受企业的欢迎。所到之处，不收企业一分钱，普及经营管理基本功，这些经济不发达地区普遍存在的问题是经营观念落后、经营理念滞后、信息不对称，我和我的团队不求轰轰烈烈，只求

扎扎实实，切实帮助一大批企业更新观念、拓展思维。

我被媒体称为中国培训的真正拓荒者，有的媒体评论说：“古有孔子周游列国，今有于行巡讲神州”。在推广巡讲的路上，我至少遇到三次车毁人亡的车祸，每次都能化险为夷，也许是老天的眷顾，给我更多时间，创造更大价值，让我把巡讲事业推向所有有华人的地方，为民族经济腾飞做出贡献。

苹果已逝总裁乔布斯说：“我来到这个世界上不是来卖产品的，我们试图用我们仅有的天分去表达我们深层的感受，去表达我们对前人所有贡献的感激，去为这股洪流加上一点什么，那就是推动我的力量。我的激情所在是打造一家可以传世的公司，这家公司里的人动力十足地创造伟大的产品，其他的一切都是第二位的。”

这就是乔布斯的使命——活着就要改变世界。乔布斯说：“我讨厌一种人，他们把自己称为企业家，实际上真正想做的却是创建一家企业，然后把它卖掉或上市，他们就可以变现，一走了之，他们不愿意去做那些打造一家真正的公司所需要做的工作，也是商业领域里最艰难的工作，然而只有那样你才能真正有所贡献，为前人留下的遗产添砖加瓦。”

中国需要乔布斯这样的企业家，要不负重托，不辱使命，帮助客户、同人、股东、社会等利益相关者创造价值。企业家对全体同人的责任——改善提高同人的收入和福利，过上满意的生活；企业家对企业基业长青的责任——规划和践行企业长期、中期、短期战略；企业家对国家、民族和全社会的责任——企业作为国家的一分子，理应肩负起解决就业、依法纳税的义务和责任。

企业家也要有危机意识，这是一个全球化的时代，你的企业不是和你当地的企业在竞争，而是在和全世界同行竞争。美国盖洛普机构调研表明，中国民营企业的平均寿命只有2.9年，每3年中，100家企业有68家消亡。比尔·盖茨说：“我们离倒闭只有18个月。”英特尔总裁说：“在这个十倍速的时代，只有偏执狂才能成功！”

中国民营企业要转型升级，走出低谷：从低附加值加工制造的价格竞争到品质竞争到品牌竞争、从同行业竞争到跨行业合作、从模仿式竞争到创新性竞争、从单纯推销到营销组合、从团队薪资构成是单纯工资到提成、奖金、分红、股份

等多种薪酬方式。

中国企业要贴近客户并进行专业化营销，贴近要求最苛刻的客户，把顶级客户作为创新伙伴和创新来源，时刻与客户保持零距离，超出客户的期望，永远不要让客户失望。不断思考：我们能为客户提供怎样的价值？这些价值是不是他们所需要的？

中国企业家要有大的格局、大的胸怀、大的定位，以实现中华民族伟大复兴的中国梦为根本，从我做起，从现在做起，实现一个从商人到真正的企业家的转变，做五十年、一百年的企业！

于 行

2013年6月

序 二

企业的竞争力来自团队的执行力

执行力是一个老生常谈而且必须谈的问题，连微软的比尔·盖茨都说：“在未来10年内，我们所面临的挑战就是执行力。”没有执行力就没有竞争力。无论个人还是集体，执行力是决定成败的一个重要因素。

假如一个公司有再好的战略，而没有彻底执行的团队，那么这家公司就没有任何的竞争力，早晚会上关门破产。战略只是空中楼阁，水中浮萍，光有战略没有执行，组织就会有方向没力量；光有执行没有战略，组织就会有力量没方向。企业发展，三分靠战略，七分靠执行，战略是方向盘，执行就是油门，执行力是企业竞争力的根本，企业必须下大力气提升执行力。

执行不力来自两个因素：只有计划，没有行动；有行动，不见结果。具体表现包括：没有达成共识、自以为是、行动混乱、员工能力不胜任、业务流程不合理。

假如一个公司有300名员工，只有老板一个人有执行力，299名员工不创造价值，没有执行力，这家企业迟早会倒闭，老板迟早会累死。这就好比老板一个人在拼命拉车，车上坐着299名他的员工，他们不但不能分担老板的重担，而且还抱怨老板怎么这么无能。中国传统的赛龙舟比赛讲的就是团队上下如一人的执行力，最终的获胜者不是每个参赛队员的能力很强，而是团队整体配合默契的强大。

一家企业，无论在任何阶段，永远都在围绕两件事情工作，第一件事情就是

企业的战略，那么什么是企业的战略？也就是企业的方向、蓝图，或者简单地说就是企业在未来的五年十年，你到底要选择成为一家什么样的企业。一家没有战略的企业，就像一艘在大海中没有方向地航行的轮船，从任何一个方向刮来的风对它来说都是逆风。

可是，当我们战略确定之后，就一定能够实现吗？答案是不一定。所以，当我们战略确定之后，为了保证战略的实现，我们要做的第二件事情就是执行，也就是说要将战略不折不扣地执行到位！

所以我们发现有无数的人拥有伟大的梦想，但是只有极少数的人获得了成功；有无数企业拥有伟大的构想，但也只有极少数企业获得了成功，差别在哪里？差别就在于执行。

企业的竞争力来自团队的执行力，而执行力强的公司一定有其强大的基因。“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，团队的基因来自老板倡导什么，如果企业具有鸡的基因，即使把雄鹰放在企业里，时间久了，鹰也会变成鸡。团队的第一要务是执行、执行、还是执行。

在执行的问题上没有半点的虚伪和马虎，因为成果会说明一切。说得天花乱坠、口吐莲花一点意义也没有，只有做到才是真正的执行型战士，成果等于战略和执行，三分靠战略，七分靠执行。

刘备空怀匡扶汉室的宏伟战略迟迟不能实现，直到拥有诸葛孔明、关张赵的执行型团队，才得以三分天下有其一。

《西游记》里的唐僧即使有西天取真经的战略方向，也必须有孙悟空、猪八戒、沙和尚、白龙马这样的执行型团队。

刘邦虽然从个人能力和素质上不及根正苗红、力拔山兮气盖世的项羽，但刘邦有一个强有力的执行型团队助其开创汉室江山，而项羽虽有谋士范增却不重用他，最后落得自刎乌江的下场。

格力空调品质和核心技术再好，也必须有董明珠带领的执行型团队才能创造奇迹。

海尔由一家乡镇小厂发展成为世界白色家电巨头，其中一个重要原因便是，张瑞敏果断砸毁76台不合格冰箱带来海尔人执行力的迅速提升。

序二 企业的竞争力来自团队的执行力

没有人拒绝改变，但人人都拒绝被改变。执行力提升的根本在于改变员工的思想观念，只有通过教育和训练改变员工的思维和行为方式，才能推动企业成为执行力强大的企业。

于 行

2013 年 12 月

目 录

第一章 落地执行的五大思维	(1)
第一节 责任思维——责任心是根源	(1)
1. 职场通病：这不是我的错	(2)
2. 内向思维：我是一切的根源	(3)
3. 责任心：责任创造卓越	(5)
4. 魔鬼出于细微，执行从点滴做起	(7)
5. 责任感是执行的保障	(8)
第二节 成果思维——尊严来自成果	(9)
1. 交换原则：用成果交换，用成果算账	(9)
2. 底线原则：要有大写的商业人格	(11)
3. 镜子思维：走出以自我为中心的思维方式	(13)
4. 价值原则：做企业资产，不做企业负债	(14)
5. 外包原则：非核心业务交给专业团队操作	(18)
第三节 狼性思维——狼性基因是制胜法宝	(20)
1. 丛林法则：优胜劣汰，弱肉强食	(21)
2. 专注法则：心有敌人，目标如一	(25)
3. 危机法则：危中寻机，闻鸡起舞	(26)
4. 团队法则：甘为人梯，团队至上	(31)
第四节 标准思维——执行要严格按流程操作	(34)
1. 天天向上：标准决定水准	(34)

2. 梯队辈出：师傅爱教徒弟	(36)
3. 傻瓜版本：流程细化量化	(40)
第五节 感恩思维——感恩之心带来正能量	(43)
1. 感恩父母：赐予我生命	(43)
2. 感恩老板：给予我成长的平台和教练	(45)
3. 感恩伙伴：伙伴的牺牲和吃亏成全了我	(46)
第二章 解除执行障碍的三大关键	(51)
第一节 没有不可能	(51)
1. 每天都是一场战斗	(52)
2. 生活并非理所当然	(52)
3. 意志坚定万事皆成	(53)
第二节 没有借口	(54)
1. 没有任何借口	(54)
2. 向军人学习执行力	(55)
3. 失败没有任何借口	(57)
第三节 没有条件	(58)
1. 不惧怕困难	(58)
2. 创造条件	(60)
3. 成功来自于绝对服从	(61)
第三章 执行三大操作系统	(63)
第一节 法制执行力——用制度保证执行力	(63)
1. 按制度办事	(63)
2. 先小人后君子，先生人后熟人	(64)
3. 物质鼓励，精神激励	(65)
第二节 文化执行力——用文化保证执行力	(68)
1. 构建“内生式”文化	(68)

2. 吸引人心的宏伟远景	(72)
3. 认清愿景，上下同心	(74)
4. 追究责任不如解决问题	(75)
第三节 沟通执行力——用沟通保证执行力落地	(77)
1. 设身处地替他人着想	(77)
2. 让对方心悦诚服地说“是”	(79)
3. 理解沟通就是以心换心	(82)
第四章 执行落地的八大步骤	(85)
第一节 明确执行人	(85)
1. 让责任始终在执行人肩上	(85)
2. 没有理解就没有真正的执行	(86)
3. 执行与行动	(90)
第二节 明确使命	(92)
1. 蜕变：勇于改造团队	(94)
2. 组织：建立核心团队	(95)
3. 统一：制定并遵守统一规范	(95)
4. 授权：发动群众的力量	(96)
第三节 明确执行成果	(96)
1. 服从法则：以服从为天职	(96)
2. 目标法则：盯准一只野兔	(98)
3. 冠军法则：做自己擅长的	(98)
4. 速度法则：先开枪再瞄准	(99)
5. 团队法则：利他就是利己	(99)
6. 裸奔法则：没有退路就是出路	(99)
第四节 明确执行措施	(100)
1. 执行力是逼出来的	(100)
2. 不越位、不错位、不缺位	(101)

3. 让规范成为习惯	(106)
4. 工作程序化, 行为标准化	(108)
第五节 明确执行奖惩	(111)
1. 奖励是风向标	(111)
2. 以待遇吸引人, 以事业激励人	(111)
第六节 明确执行监督流程	(114)
1. 过程管控	(114)
2. 既要放权, 更要监督	(115)
3. 没有监督, 是不负责的授权	(116)
4. 有效的监督方法	(116)
第七节 认清局势, 把握未来	(117)
1. 培养战略思维	(118)
2. 尊重商业规则	(118)
3. 甘于奉献	(118)
4. 团结协作, 统筹兼顾	(119)
5. 达成共识, 公众承诺	(119)
第八节 塑造职业化	(119)
1. 仅仅专业还不够	(119)
2. 打造职业化团队	(123)
3. 管理应该管行为	(127)
附录 执行落地的十大理念	(133)
跋 提升执行力就是提升核心竞争力	(141)

第一章 落地执行的五大思维

落地执行力指的是执行团队能彻底贯彻组织战略意图，百分之百完成预定目标的操作能力。它是企业核心竞争力的根本，是把企业战略规划转化成为最终成果的关键。

通用公司前任总裁韦尔奇先生认为，所谓团队执行力就是“企业奖惩制度的严格实施”。而中国著名企业家柳传志先生认为，团队执行力就是“用合适的人，干合适的事”。综上所述，落地执行力就是“当上级下达指令或要求后，迅速做出反应，将其彻底贯彻或者执行下去并拿到成果的能力”。

第一节 责任思维——责任心是根源

解决问题而不是推卸责任，对一个人的工作效率至关重要。聪明人不会去纠缠谁该负责任这个问题，而是把精力和时间投放到解决问题的办法上。所以，成功的人总是想办法解决问题；失败的人总是想办法推卸责任。

我认识一位遇到任何问题都能把责任推得干干净净的人，此人属于中层管理者，手下原本有十几个人。由于他将任何责任都往手下人身上推，而手下人有任何功劳他又都往自己身上揽，所以他的手下员工流动频繁，没人愿意在他的部门工作。

最后，他的部门人员从十几个人减少到了两个人。而且，由于其他部门的同事都知道了他的做事风格，也都不愿意跟他合作。虽然此人擅长溜须拍马，深得领导喜爱，领导也不得不将他降职为普通员工使用。

1. 职场通病：这不是我的错

深圳有一人家雇了一个保姆看孩子，一段时间后发现孩子的精神状态萎靡不振，昏昏欲睡，不知什么原因。

有一天，家长上班走后发现钥匙没带又折返回来，看到孩子睡着了，旁边有一瓶安眠药已打开，在家长的追问下，保姆承认了给孩子下药的事实，原来她嫌孩子哭闹图省事。我们回过头试问一下，孩子的母亲会不会因为孩子哭闹给孩子吃安眠药呢？

今天的职场有太多保姆式的员工，这些人没有责任心，当一天和尚撞一天钟，吊儿郎当，敷衍了事，他们把企业交付的工作当成别人的孩子，分内的事都不想做，凡事拈轻怕重，冷漠自私，他们没有崇高的职业理想，他们怎么会有成长和进步呢？

什么叫责任？责任就是敢于承担对自己不利的后果。在多年的培训过程中，我发现大多数企业缺乏执行力，其中一个非常重要的因素就是各部门之间互相推卸责任，一旦遇到问题，要么把责任推给下面的员工，要么把责任推给其他的部门，要么就把责任推给上面的领导，从来不会进行自我反省，这就是企业管理当中一个常见的现象：怪圈现象。

所以你会发现，如果一个企业长时间形成了这种怪圈现象，就会严重破坏这个企业的组织执行能力。

一家公司的年终总结会成了推诿扯皮会，当总经理问年初的销售计划为何没有实现时，销售部经理马上解释说：“这完全是设计部的问题，设计出的产品没有任何竞争力。”

设计部马上不干了，设计部经理说：“这与我们设计部没有关系，都是产品定价太高造成的。”采购部经理马上说：“这与我们采购部门没有任何关系，为什么产品成本上升，是因为原材料产地俄罗斯一座矿山爆炸了。”

最终这家公司的年终总结会不欢而散，没有找到任何问题，也没有人站出来承担责任。

于行博士点拨：今天执行力不佳的企业通常表现为缺乏责任心，死守教条，各自为政，人浮于事，工作缺乏激情，缺乏认真态度，缺乏积极性和主动性，缺乏协作互助的团队精神，再加上内外部环境恶化，危机四伏。

2. 内向思维：我是一切的根源

在我们企业当中，一个没有责任感的员工，他是不是一个合格的员工呢？不是！那么，什么才是真正的责任？责任除以二等于零，当有两个人负责一项任务的成败时，最后就没有人担责。当结果不力时，真正的执行者会主动站出来说：“这都是我的错。”

每天工作结束后，回想一天的努力，不妨反省一下自己：今天我是麻烦终结者还是麻烦制造者？领导力大小取决于承担责任的大小，把所有责任都自己扛，兄弟们都会跟你混。

责任思维的关键就是管理者要以身作则，身教大于言教。每次课程的现场，我都和大家做一个小小的互动：请大家伸出右手放在自己的额头上。但事实上我们大多数伙伴都把右手放在了哪里呢？放在了下巴上。我让大家把手放在额头上，为什么大多数人放在下巴上了呢？

那是因为我在台上演讲，大家都在看我怎么做，这个小小的互动说明了什么呢？说明在我们的企业管理当中，员工大多不会听我们怎么说，而是在看我们怎么做。

我经常在企业里做培训，很多主管向我反映：“于行老师，我发现每次我在的时候，下面的员工就很听话，当我一离开的时候他们就乱七八糟的。”主管们总是在抱怨员工的素质差。

这个时候，我经常告诉他们一句话：强将手下无弱兵，有弱兵的话注定你不是强将。问题不在于兵，而在于将，员工有问题，首先是我们的部门主管一定有非常大的问题，因为一群绵羊让一只老虎带通通会变成老虎，同样一群老虎让一只绵羊带通通会变成绵羊。

御驾亲征，老板要从自身找原因，出现问题要思考——我哪里做得还不够好？这是真正的执行。山姆·沃尔顿，沃尔玛创始人，他在世时，财富排名世界第一，他的沃尔玛零售王国是如何缔造的？

《财富》杂志记者采访他，途中山姆突然说：“停车！”然后把整车人带到路旁一家写着“即将倒闭大拍卖”的商店前，“我们进去向他们学习。”就在大家不解时，山姆说，“一定要避免这家公司失败的原因，只有这样，我们才能守住既有的成功！”

山姆·沃尔顿以身作则说明一个道理：任何时候一个有执行力的公司都是领导人懂得自我反省的公司，没有什么比自我反省更能告诉大家公司的问题是什么。

所以对于管理者最重要的一点就是要学会自我反省。你会发现，在这个世界上有两种类型的管理者。一种叫内向型思维模式管理者，这种类型的管理者，任何事情的发生都会找自己的、自己部门的问题，即使最应负责任的是其他部门，他还是会从自己身上找原因，所以你会发现这种类型的管理者，他的管理水平会不断地提升；另一种叫外向型思维模式管理者，这些人思考模式刚好相反，一旦发生问题，他会想尽一切办法把责任推的一干二净，你会发现，在这样的管理者身上同样的错误会持续发生，而他们提升自己管理水平的速度也会非常缓慢。

如果一个团队大量地存在这种外向型思维模式管理者，也就是存在推卸责任的行为，那么这个团队执行力会不会强？

不会。所以你会发现，凡是有推卸责任的行为发生，我们就找不到责任人，而找不到责任人，我们就无法将制度真正地执行下去。执行的重点就是要做一个内向型思维模式而不是外向型思维模式的管理者。

外向型思维者他们把自己标榜为受害者，凡事出问题都从别人身上找原因，他们信奉的哲学都是因为别人自己才这么不幸。企业的强大和弱小取决于团队中负责任的同人的数量。

凡是成功者做任何事都勇往直前，敢打敢冲。很多失败者的口头禅是“等到什么时候，我就如何如何”，他们常常观望、说空话，成功者是“我现在立刻采取行动”，缺少行动力就是缺少一个字“干”。