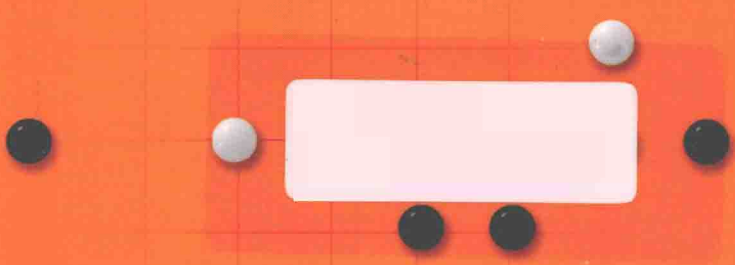


【一本教你执行到位、事半功倍、突破自我的黄金宝典】

执行力 兵法

丁军 著



中国干部网络学院最受欢迎的执行力课程

著名执行力培训专家1000堂课的精华

职场成功者必读

中国方正出版社

执行力 兵法

ZHIXINGLI BINGFA

丁军 著

中国方正出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力兵法/丁军著. —北京: 中国方正出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5174-0103-2

I. ①执… II. ①丁… III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 081420 号

执行力兵法

丁军 著

责任编辑: 刘 静

责任印制: 李 华

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区广安门南街甲 2 号 邮编: 100053)

编辑部: (010) 59594643 发行部: (010) 66560936

出版部: (010) 59594625 门市部: (010) 66562755

邮购部: (010) 66560933

网址: [www. lian Zheng. com. cn](http://www.lian Zheng.com.cn)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 21

字 数: 285 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 978-7-5174-0103-2

定价: 39.00 元

(本书如有印装质量问题, 请与本社发行部联系退换)

目录 | Contents

引 子：从“诸葛亮挥泪斩马谡”说起 / 1

第一章 执行力都去哪儿了 / 3

- 一、上有政策，下无对策 / 5
- 二、高效执行力是完成既定目标的具体过程 / 7
- 三、执行关键词——目标与流程 / 7

第二章 领导者必当执行“领头羊” / 19

- 一、学会给自己准确定位 / 21
- 二、责任到位，执行才不会缺位 / 26
- 三、领导就是服务 / 29

第三章 高效执行的四个台阶 / 35

- 一、有文凭，看水平 / 37
- 二、有水平，看素质 / 41
- 三、有素质，看心态 / 43
- 四、有心态，看信念 / 53

第四章 提升执行力的基础 / 59

- 一、提升学习力就是提升生存空间 / 61

二、理解到位才能执行到位 / 66

三、思考力是一种生产力 / 70

四、创新力是竞争力 / 81

第五章 对“四业”的认识 / 85

一、专业——事业起步靠专业 / 87

二、职业——适合比成功更重要 / 90

三、企业——像关心家业一样关心企业 / 98

四、事业——想成功，先热爱工作 / 99

第六章 必备的“五商” / 101

一、智商——有“智”者，事竟成 / 103

二、情商——调整出最佳的情绪状态 / 107

三、逆商——遭遇逆境如何坚持下去 / 125

四、财商——学会对自我进行投资 / 132

五、健商——健康是1，其他都是0 / 137

第七章 习惯决定人生 / 139

一、养成好习惯，让自我强大起来 / 142

二、成功，就是简单的事情反复做 / 145

三、人性中的七宗罪与七美德 / 148

四、千万别让这些职场恶习害了你 / 153

第八章 追求卓越的工作习惯 / 167

一、机会只给有准备的人 / 169

二、成大事者都会积极主动地做事 / 173

三、成功就是比别人多坚持 5 分钟 / 178

四、把每一个细节做精做细 / 182

五、有效沟通，扫除执行障碍 / 186

六、执行，不找任何借口 / 195

七、全力以赴，做就做到最好 / 198

第九章 执行，就是将目标逐个落实 / 203

一、时间管理，充分利用 24 小时 / 205

二、将事情划分优先等级 / 210

三、要事第一，学会舍弃 / 227

第十章 高效执行的条件 / 253

一、执行当以结果为导向 / 257

二、塑造优秀的执行力文化 / 278

三、知人善任，用能执行的人 / 288

第十一章 高效执行的保证 / 293

一、持续跟进，直至达成目标 / 295

二、没有完美的个人，只有完美的团队 / 302

三、执行力保证的十大法则 / 307

结 语 / 323

引子：从“诸葛亮挥泪斩马谡”说起

“诸葛亮挥泪斩马谡”在中国是妇孺皆知的故事，“失街亭”与“斩马谡”的情节分别来自于小说《三国演义》中的第95回和第96回。

公元228年，诸葛亮为实现统一大业，发动了一场北伐曹魏的战争。他亲率10万蜀军突袭魏军据守的祁山（现甘肃礼县），任命参军马谡为前锋，镇守战略要地街亭（现甘肃秦安县东北）。街亭山高谷深，地势险要，是关陇大地的咽喉之地，战略地位十分重要。临行前，诸葛亮再三嘱咐马谡：“街亭虽小，关系重大。它是通往汉中的咽喉，如果失掉街亭，我军必败。”并具体指示他：“下寨必当要道之处，使贼兵急切不能偷过。”再次强调这是守卫街亭的基本要求，不得有误。

遗憾的是，当马谡到达街亭后，并没有按照诸葛亮的指示布兵，也未听从副将王平的建议，硬是生搬兵书，在山上安营扎寨，想居高临下，置死地而后生。但却被后来到达的魏将张郃所包围，张郃采取了截水源、断粮道、困山纵火的战术，致使蜀军饥渴难忍，军心涣散，不战自乱。街亭失守后，形势急转直下，诸葛亮被迫退回汉中，导致精心准备、志在必得的一出祁山伐魏事业以失败告终。战后，诸葛亮为了申明法纪，挥泪斩马谡，并且自贬三级，追究自己“用人不当”的责任。



点评

首先，这是一场典型的领导用人不当导致失败的战争。马谡素有才名，是一个难得的高级参谋型人才，屡出奇招，得到诸葛亮赏识。刘备临终前曾叮嘱诸葛亮“马谡言过其实，不可大用”，但诸葛亮并未听取，对马谡偏爱有加，虽知马谡只有纸上谈兵之能，而无领兵打仗的实际经验，是高参而非将才，但在马谡苦苦相求并立下军令状的情况下，诸葛亮便让他领兵去执行如此重大的关键任务。所以说，诸葛亮作为高层，对于“街亭”事件负有不可推卸的领导责任。他在失守街亭后大哭不已，其中就有自己在干部任用方面失误的懊悔。

其次，作为中层领导的马谡存在严重的执行力缺失问题。出兵前，诸葛亮交代马谡的任务是“守住街亭”而非“大败魏军”。目标十分明确，作为中层领导，就应该严格地按照上级指令完成任务。而马谡在蜀长期担任参谋，因此他想借此机会亲自领兵大败魏军，建功立业，积累政治资本。由于他将“守住街亭”目标转换为“大败魏军”目标，背离了组织的使命，改变了组织目标，所以在街亭是“当道下寨”还是“上山安营”问题上，自以为是，偏离了方向。在任务执行的过程中，如确有异议，应本着向领导汇报、由上级决定的原则，而不能自以为是，自做主张。所以，作为执行层领导，一定要明确自身的职权范围，严格按上级领导指示办，而不是随意更改高层领导的指令。

深思马谡惨败的原因，一是没有按照诸葛亮制定的战略目标有效地去执行；二是没能准确判断当时所面临的环境和形势；三是生搬硬套了兵书中的类似战略，按照自己的意图进行排兵布阵。因此，要想在组织中获得发展、赢得成功，关键在于执行力，赢得成功的基本保证就是要不折不扣地按照上级领导的指示坚决地去执行。

第一章

执行力都去哪儿了

- ◎在任务和命令面前绝对不能讨价还价
- ◎成功 = 简单 + 专注 + 持久 + 执着
- ◎用正确的人，去做正确的事，然后把事做正确

为什么目标与结果之间总是存在着偏差，为什么执行又常常被称为目标与结果之间“缺失的一环”？

为什么单位的领导会在不同程度上发现“执行出了问题”，但又总是得不到有效的改善？

为什么“上情”不能有效地“下达”，为什么人们的职业素质总是无法提高，为什么执行文化总是迟迟建立不起来？

这一系列的问题不是单纯一个答案就能解决的！

因为，执行不单纯是“人”的问题，也不单纯是“事”的问题，更不仅仅是个流程的问题，它是一个庞大的系统工程，它是科学和艺术的完美结合！

一、上有政策，下无对策

自从2003年中央把房地产作为国民支柱产业以来，房价像发疯一样上涨。直到2005年3月，国务院出台八点意见稳定房价，房价调控大幕正式拉开，后来政府又相继出台相关政策，强调高度重视稳定住房价格，将稳定房价提高到政治高度，建立政府负责制，等等。这十年

来，政府调控的大戏接二连三地开唱，据不完全统计，发布与房地产直接相关的宏观政策达到43次之多。无论是老“国八条”、新“国八条”，还是“国六条”、“国五条”等等，都没有遏制住房价上涨的趋势，并且越调越涨。2012年3月14日举行的“两会”记者会上，时任国务院总理温家宝在回答《人民日报》记者关于房价调控提问时谈到：“群众也在责怪我们，说房价越调控越高，政策不出中南海。”什么叫“政策不出中南海”？中南海是中央政府办公的地方，温家宝的意思就是中央的政策没有得到贯彻落实，出了中南海就扭曲变形了。

政府政令不畅，执行不力，值得我们高度警惕。它带来的直接后果是中央制定的政策无法有效实施，或执行打折，公众利益受到损害。结果，老百姓一方面对中央政府有很高的认同感，而另一方面却对地方政府和具体执行部门认同度不高。

2000年年初，东北某家国有企业因为经营不善导致破产，被日本一家公司收购。厂里的人们都在翘首盼望日本人会带来资金、先进的技术和管理方法。但出乎意料的是，日本只派了总经理过来，其他的什么都没有动。制度没变，员工没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。后来怎么样呢？不到一年，公司就扭亏为盈了。

一个企业，一个单位，一个部门，最稀缺的到底是什么？汪中求在《细节决定成败》中说：“我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精、坚定不移的执行力；不缺少各类规章制度，缺少的是规章条款不折不扣的执行。”一语道破了在组织中存在的根本问题。

二、高效执行力是完成既定目标的具体过程

执行力就是完成既定目标的具体过程，是目标和结果之间不可“缺失的一环”。什么叫做缺失的一环？它来自于达尔文《物种起源》的“进化论”学说。达尔文在“进化论”里讲人是由猿变的，但是，在猿变成人的这一瞬间，它的化石至今没有找到。也就是说，猿变成人只是一个推论和猜测，无法论证，成为“缺失的一环”。

那么执行力在讲什么呢？犹如军人，首先要让战士爱打仗，强调作战的积极性；其次要让战士会打仗，强调作战的技术性；再次要让战士打胜仗，强调作战的有序性。过河的目标已经确定，如何过河？是搭桥过河、造船过河、绕过河去还是渡过河去？不同的执行方式，将会给战局带来完全不同的结果。

三、执行关键词——目标与流程

从执行力这个概念里面，我们可以看出它有两个关键词：目标与流程。

1. 建立目标

第一个关键词叫做“建立目标”。组织有组织的目标，个人有个人的目标。做事有做事的目标，做人有做人的目标。

有目标和没有目标是不同的，目标大和目标小是不同的，目标长远和目标短浅也是有区别的。

相信很多人都看过刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游奇境记》，知道爱丽丝的故事，其中有“爱丽丝与猫对话”，让我们看看有目标和没有目标的不同。

“请你告诉我，我该走哪条路？”爱丽丝说。

“那要看你想去哪里？”猫说。

“去哪儿无所谓。”爱丽丝说。

“那么走哪条路也就无所谓了。”猫说。

“爱丽丝与猫对话”的经典在于当一个人不知道该怎么做，没有明确目标的时候，别人无法帮助你，所以天助先要自助，当自己没有清晰的目标和方向时，别人说的再好也是白搭，不能转化成自己的有效行动。

当谈到目标的大与小时，请看下面这个十分经典的“三个泥瓦匠的目标”：

一个人见了三个泥瓦匠，问他们在干什么？

第一个说：“我在砌砖。”

第二个说：“我在垒墙。”

第三个说：“我在盖教堂。”

这三个人做着同样的事情，但是说法不一，也就是说他们的目标不同。说砌砖的把砖砌起来就行了；说垒墙呢要形成一条直线，要能挡风防盗；盖教堂就更不一样了，教堂是件艺术品，它要能传播知识，撒播福音啊！

数年后，这个人回来又见到了这三个人。说砌砖的还在那里砌砖，说垒墙的当了工程师，说盖教堂的当了总经理。不同的目标，决定了最后人们的归宿有了质的差别！为什么会产生这么大的区别呢？因为他们当时建立目标的大小不同，所以结果也就完全不同了。

新东方学校创始人俞敏洪先生在“新东方一分钟演讲”中，通过草与树的不同成长方式表明目标长远与目标短浅有着本质的差异。

人的生活方式有两种，第一种是像草一样活着。你尽管活着，每年还在成长，但是你毕竟是一棵草；你吸收雨露阳光，但是长不大。人

们可以踩踏你，不会因为你的痛苦而产生痛苦；人们也不会因为你被踩了，而来怜悯你，因为人们根本就没看到你。我们每一个人都应该像树一样成长。只要有树的种子，即使现在什么都不是，即使被人踩到泥土中间，你依然能够吸收泥土的营养，自己成长起来。也许两年、三年长不大，但是八年、十年、二十年，你一定能长成参天大树，当你长成参天大树以后，即使在遥远的地方，人们都能看到你；走近你，你能给人一片绿色、一片荫凉，你能帮助别人。人们离开你以后，回头一看，你依然是地平线上一道美丽的风景线。树，活着是美丽的风景，死了依然是栋梁之才。活着死了都有用，这就是我们每一个人做人的标准和成长的标准。

我们看看《水浒》里的宋江，一个郓城县的押司，相当于现在县上一个股级的职位。他有什么钱？为什么人称“及时雨”、“呼保义”呢？在交友方面他从来没有花过大钱，花的最大一笔钱是给了李逵十两银子。宋朝当时的一两银子按生活消费的实价约合现在的三百块钱。也就是说，三千块钱把李逵搞定了，终生跟随着他，不离不弃。宋江上梁山以后，虽然自己坐了第二把交椅，但是看看带来的弟兄们，秦明、花荣，个个武艺高强，要排座次的话就会排到后面，这些人愿意吗？所以宋江上梁山以后，提出最伟大的建议是什么？不是竖起替天行道的大旗，不是变聚义厅为忠义堂，也不是石碣受天文、英雄排座次，更不是招安和投降，而是：废除排名制，论功行赏。这项提议就连一把手晁盖听了都不知其中深意，只有吴用看出了名堂，讲一句话：“宋哥哥说的极是。”从此倒向了宋江。也就是说从这时起，大家同在一个起跑线上，每个员工面前都有了一份崭新的绩效考核表，杀敌立功，立功得赏，从此梁山走上了一条开拓和发展的道路。宋江坐上第一把交椅以后，看看梁山都是些什么人：地痞、无赖、小偷、强盗。靠这样的人能干事业

吗？所以，他提出了要引进人才，转变梁山的文化。人才都在那里？人才都在官府、在朝廷里，这些人愿意到梁山落草为寇吗？所以他提出了“招安”，因为他要给弟兄们一个好的归宿。梁山的好汉们被朝廷招安以后，就去讨田虎，征王庆，战方腊。战胜方腊以后，不但扩大了地盘，壮大了队伍，还弘扬了军威。这时候宋江再直指朝廷，显示真英雄的本色，我们看他在浔阳楼写的一首反诗“他时若遂凌云志，敢笑黄巢不丈夫”，多么大的气魄啊！但是，与方腊一战，损失惨重，最终让蔡京、高俅逮了便宜，否则历史将会改写。所以，从以上我们可以看出，宋江每走一步都是按目标进行的。

现代管理学之父彼得·德鲁克在1954年出版《管理实践》中，提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理（MBO）。德鲁克说：“实际上，并不是有了工作才有目标，恰恰相反，有了目标才能确定每个人的工作。企业的使命和任务，必须转化为目标。如果一个领域没有目标，这个领域的工作必须被忽视。”根据德鲁克的观点，管理人员不能只顾低头拉车，而不抬头看路，最终忘了自己的主要目标。德鲁克认为目标管理的一个重要概念是企业所有管理人员都应该参与进来，这将更有利于战略的执行。制定目标有一个“黄金准则”即“SMART”原则，它是由英文的第一个字母组成：S（Specific）具体的，M（Measurable）可衡量的，A（Attainable）能达到的，R（Relevant）相互关联的，T（Time-based）有时限的。

SMART原则一：S——目标是明确具体的。一位父亲带着三个孩子到沙漠去射杀骆驼，问老大：你看见了什么？老大说：我看见了骆驼，骆驼背后一片无垠的沙漠。问老二：你看见了什么？老二说：我看见了骆驼，骆驼背后一片无垠的沙漠和骆驼留下长长的脚印。问老三：你看见了什么？老三说：我只看见了骆驼。他们兄弟三人谁说得好呢？是不是老三说得好？目标明确具体，领导说到，员工做到。

SMART 原则二：M——目标是可衡量的。目标是可量化的，这里没有大概、也许、可能、差不多、我以为是之类的词汇。可量化的就是可衡量的，可衡量的就是可考核的，可考核的就是可管理的。下属只会做领导考核他做的事情，不会做领导希望他做的事情。具体工作中，数量、质量、成本和时间是衡量目标的四大尺度。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否能够实现。

SMART 原则三：A——目标是必须达到的。山头必须攻下，你说：“报告领导，我攻不下来。”那么马上换人，在目标和任务面前，没有讨价还价的余地，必须坚决地完成。若有困难，你可以在资源面前讨价还价，诸如需要什么样的人，需要什么样的装备，需要多少资金，这些资源是可以讨价还价的。特别强调：**在任务和命令面前绝对不能讨价还价。**

SMART 原则四：R——目标之间是相互关联的。目标可以分解，与员工的职责相关联，具体到每个人。当你完不成目标的时候，就影响了别人，影响了大家，影响了整个组织和团队目标的完成。

SMART 原则五：T——目标是有时间限制的。没有最后期限的目标叫梦想，注定永远不能实现。因为生活中总有其他重要的事情等着你做，没有最后期限的目标总会被搁置一旁，你得去处理眼前重大的事情。可见，目标设置要具有时间限制，我们要制定时间表，规定最后期限，定期检查项目的完成进度，及时把握进展的变化情况，等等。

牙买加天才运动员博尔特 2007 年的年初转行 100 米短跑，在随即参加的 100 米国际比赛中跑出了 10 秒 03 的惊人成绩，一举夺金。波尔特的潜能被发现，随后教练组经过讨论为他制定了更大胆的目标，即在 2008 年北京奥运会中打破由他的同胞鲍威尔保持的 9.77 秒的世界纪录。要想在 500 天后跑到 9.76 秒，教练组运用 SMART 原则：S（具体的目