

◀ 贯彻执行力这一本就够了 ▶

执行要到位 落实要彻底

Execution should be in place
To thoroughly implement

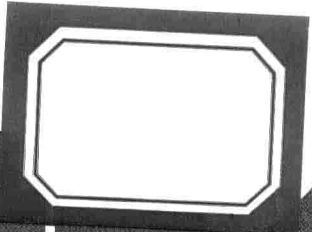
沈一飞 李晓萍◎著

在这个充满竞争与机遇的世界
企业并不缺乏伟大的战略

**真正需要的是把战略执行到位
落实彻底**

企业执行力
落实力
培训首选读本




执行要到位
Execution should be in place

To thoroughly implement
落实要彻底

沈一飞 李晓萍◎著

图书在版编目(CIP)数据

执行要到位, 落实要彻底 / 沈一飞, 李晓萍著. -- 北京 :
中华工商联合出版社, 2014.2

ISBN 978-7-5158-0829-1

I. ①执… II. ①沈… ②李… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第319750号

执行要到位, 落实要彻底

作 者: 沈一飞 李晓萍

责任编辑: 郑 婷 胡小英

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2014年2月第1版

印 次: 2014年2月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 130千字

印 张: 11.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0829-1

定 价: 32.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

P r e f a c e

为什么世界上绝大多数所谓的理想最终都没有实现呢？为什么那些算到了小数点的计划最后没有实现，甚至就没有真正开始过呢？大量的企业由于执行、落实不力而失败、亏损，它们在给我们带来惨痛教训的同时，更给我们带来警醒：执行和落实的问题怎么重视都不为过。

有位著名企业家说过，中国的市场竞争已经拼过了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了，现在该是拼执行和落实的时代了。执行力和落实力已经成为企业走向成功的必备能力之一，是一种思维方式、行为习惯和企业生存态度。

在这个充满竞争与机遇的世界，企业并不缺乏伟大的战略，真正需要的是，把战略执行到位、彻底落实。知易行难，如今企业和个人所面对的问题，并不是不重视执行的问题，而是怎样才能有效执行、落到实处的问题，这也是本书要探索和解决的问题：执行要到位，落实要彻底。

执行要到位，就是运用恰当的方法实现相应的目标，也是

战略和策略的有效结合。有句话叫“做好了，才叫做了”，其一针见血地揭示了执行到位的意义。满足于执行本身，不关注执行是否到位，势必陷入发展的陷阱中。

落实要彻底，就是要求落实的工作要有实在的效果。这就要求个人在落实工作时不找借口，重苦劳更重功劳，不仅要“做事”还要“做成事”，以结果为导向。“落实出实效了，才算落实了”就是对落实要彻底的最好解释。

“不到位”、“不彻底”等打折扣的现象暴露了执行中的浮躁心理。本书就是为了帮助管理者和员工找到执行和落实不力的根本原因，彻底根除企业中的“执行不到位”和“落实不彻底”等老大难问题，进而强化责任意识、树立结果导向、注重工作细节、重视执行流程，从而真正提升企业和员工的执行力和落实力。

本书通过丰富、经典、精彩的案例，讲述了一种有效的执行和落实模式，给企业提供了一条通往成功的道路。同时，本书给员工提供在具体落实过程中主动、不拖延、高效的行动指导，力求让员工在执行力和落实力方面得到有效提升。

最后，我们用美国前总统艾森豪威尔的话作为期望：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行。”

目 录

C o n t e n t s

第一章 执行要到位，落实要彻底

落实不力的五大内在根源 / 003

执行不到位，员工缺乏战斗力 / 008

落实不彻底，企业缺乏竞争力 / 012

做到100%：以到位和彻底为标准 / 016

“100-1=0”——呼唤最优秀的执行者 / 020

第二章 不打折：把责任落实到人

责任是落实的灵魂 / 027

管理好你的“猴子” / 030

你就是第一责任人 / 033

不折不扣地履行职责 / 036

第三章 · 不拖延：最好的时机是“马上”

克服拖延：抛弃拖延的恶习 / 041

马上就办：现在不做等于永远不做 / 044

立即行动：要比别人更快 / 048

日事日清：当日事，当日毕 / 051

第四章 不走样：每个执行步骤做足100分

理解透彻：充分领会上级意图 / 057

做好沟通：问明白了再做 / 061

绝对服从：像军人一样执行 / 066

完美复命：拿结果回复上司 / 069

第五章 高效能：一次性把工作做到位

第一次就把事情做对 / 075

执行前要做充分准备 / 078

拟订科学合理的计划 / 082

抓住执行中的问题“症结” / 085

第六章 巧执行：只为执行找方法

只要思想不滑坡，方法总比困难多 / 091

与其抱怨环境，不如改变自己 / 095

要巧干，而非蛮干 / 099

换个好思路，拥有好出路 / 102

第七章 流程化：让流程确保落实

做好流程设计 / 109

推进程序化管理 / 114

盯住流程责任 / 117

跟进，跟进，再跟进 / 120

第八章 制度化：实现制度“落地”

为公司建章立制 / 127

不折不扣地执行制度 / 132

领导要带头服从制度 / 135

问责制保障执行 / 138

第九章 精细化：执行力在于关注细节

细节决定成败 / 143

重视微小的疏忽 / 146

警惕“蚁穴”之患 / 149

丢掉“差不多” / 153

第十章 团队执行：让凝聚力催生战斗力

互助协作，发扬团队精神 / 161

愿景聚众，为执行指明方向 / 165

优势互补，打造“唐僧团队” / 170

配合默契，做优秀的搭档 / 173

第一章

执行要到位，落实要彻底

- 落实不力的五大内在根源
- 执行不到位，员工缺乏战斗力
- 落实不彻底，企业缺乏竞争力
- 做到 100%：以到位和彻底为标准
- “ $100-1=0$ ”——呼唤最优秀的执行者

落实不力的五大内在根源

很多企业都有这样一种困惑：拥有先进的技术、高素质的员工和正确的战略方针，但执行效果就是不够理想。优秀的企业并不缺乏伟大的战略，真正需要的是，把战略落实到位的执行力。大量的企业由于执行不到位、落实不彻底而失败、亏损，它们在给我们带来惨痛教训的同时，更给我们带来警醒：执行与落实怎么重视都不为过。

事实上，落实不力已经成为许多企业的通病。企业内部往往存在这样那样的表现：作为企业高层，己身不正，虽令不行；管理虎头蛇尾，不能一以贯之；制度缺乏针对性和可行性，或者过于烦琐不利于执行；中层管理者上传下达不力，管理不到位，使基层员工不能及时了解到自己的执行目标和方法；基层的执行者更是忽视和违反企业的规章制度，能拖则拖，毫无责任心……

为了企业长足的发展，提倡执行文化本没有错，但是有关落实不力的原因不搞清楚，对落实的理解和操作必然导致不能有效发挥其应有的作用。具体来说，企业落实不力的五大根源表现在：

1. “差不多”思维

思想是行为的先导。落实不力的首要原因在于思想不到位，突出表现在“差不多”思维的泛滥。

无论是企业还是机关单位，“基本上”和“差不多”这种模棱两可的思想随处可见，却总是被当做理所当然。在执行过程中，如果存在这种“基本上”、“差不多”思想，必然导致企业制定的战略目标无法最终实现。

“差不多”意味着不到位，这是执行的大忌。因为“差不多”思维要求工作往往“不求过得硬，只求过得去”，在“差不多”思维观念的影响下，人容易变得思想懈怠和懒惰，久而久之会导致工作责任心、主动性和创造性的缺乏。由于只求“差不多”，结果导致对个人工作要求低标准，执行也会在不知不觉中走了样。

其实人的执行力水平未必会差别很大，出现差别的主要原因就在于是否拥有积极的态度。在现实中，一些人即使是写一份报告之类的小事情，也总是丢三落四，或内容总存在一些简单的错误。这很明显是态度和思想认识问题。

2. “浮躁病”泛滥

作风浮躁是执行力低下的重要原因。各行各业都存在急功近利、急于求成的心态，不少人工作心浮气躁，流于表面，只看结果、不重过程，从而导致落实不到位。

“浮躁病”直接影响到执行的结果，使人难以沉下心来做好每一天的工作。他们常常表现在两个方面：

一是浅尝辄止。因为浮躁，所以整天想要换个项目来做，或者干脆跳槽，另找一家公司，由于无暇在自己的领域里积累经验和使实力更上一层楼，往往是项目越换越执行不到位，公司越换越不满意。

二是眼高手低。他们不屑于“扫一室”，天天梦想着干轰轰烈烈、惊天动地的大事，对事务性的工作不屑一顾，但是等到真正给他一个具体工作的时候，又没有能力把工作做好、做到位。

3. “瞎忙族”横行

效率低下也是执行力低下的重要原因。很多人跌入了“瞎忙”的陷阱中，工作内容繁多，却不知为何而转，这背后其实是执行的效能问题。

一项针对4000位职场人士进行的调查结果显示，55.7%的被调查者给自己贴上了“瞎忙族”的标签。其中，15.6%的人认为自己是“超级瞎忙族”，每天忙得要死，却没有任何收获。

在企业中，具有良好态度的人确实有，但是往往由于缺乏

专业化手段的操作，最后不能出色地执行任务。因此，企业要提高员工的执行力，就必须加强对员工专业技能和专业化操作手段的培养，这是提升执行效率的必经之路。

在具体执行中，每个人都需要根据实际情况来判断自己的执行是否高效，是否能实打实、没有拖延、不打折扣，并采取有效措施让执行到位。

4. “责任心”缺失

凡事得过且过，根本不把工作任务放在心上，这类“责任心”缺失的人并不少见，而他们也是造成有效落实的重要障碍。

对有些员工而言，没有制度的规范，执行力也是不成问题的；但是，对于更多的员工，即使在你的严格要求下，他们也会找出各种各样的借口来拖延工作，逃避责任。他们遇到任务“躲”字当头，怕担责任，工作能推则推，只为“失败”找理由，不为“成功”想办法。

责任心的强弱，决定执行力度的大小，决定执行效果的好坏，而责任心有了，才会凡事严格要求，制度执行中不打折扣，措施实施中不玩虚招，做到令行禁止。提升执行力，说一千道一万，关键还是靠增强执行者的责任心。

5. “制度化”陷阱

很多人认为公司执行力差是员工的能力和态度问题，实际上这种观点是不完全正确的。执行力差是现象，管理不善才是本质。

观察我们的企业，很容易发现，企业规章制度名目繁多，有的企业更是形成了整套的体系、内容不但周全且详细，但仍有企业并没有照着制度来完成任务，也有人认为制度是死的，人是活的，执行起来应该有弹性……

这就是陷入“制度化”陷阱的表现，企业的规章制度成了空洞的口号，执行也变成了空谈。执行下来的结果，与规章制度所设计的初衷大相径庭，在很大程度上，是执行者根本没有真正领会规章制度的意思及要求，就机械地盲目执行，以致费时费力却不能解决问题。

执行不到位，员工缺乏战斗力

企业的生存和发展离不开优秀的执行者。无论什么时候，企业都在寻找积极主动、不折不扣地完成任务的优秀执行者。当前情况下，员工缺乏执行力，也就丧失了战斗力。

很多人并不缺乏才智，但往往一个简单而致命的缺陷——执行力低下，就让他们跌入深渊。不少自信开朗、性格外向的员工在入职之前都被用人单位看好，但在工作过程中，领导交办的任务却不能顺利完成，最后只会落得个“眼高手低，执行力太差”的糟糕评语。

有不少企业经常会出现这样的现象：不少员工只管上班不问贡献，他们总是习惯于马马虎虎、敷衍塞责、应付了事，工作总是做到差不多的程度……这些统统都是执行不到位的具体表现。