

How to implement efficiently

如何高效

执行

刘天义 著

向您提供最全最细的培训素材
让您感受实实在在的培训价值



- 发人深省的培训语录 • 简单新颖的培训故事
- 角色互动的培训案例 • 多维可行的培训方法 • 实用简便的培训工具
- 生动有趣的培训游戏 • 方便易行的培训测试

弗布克管理技能培训系列

如何高效执行

刘天义 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何高效执行 / 刘天义著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 5
(弗布克管理技能培训系列)
ISBN 978-7-115-25214-2

I. ①如… II. ①刘… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 056657 号

内 容 提 要

本书基于企业实现高效执行的难点, 内容涵盖了执行力体系与模型的构建、计划的制订与策划的开展、任务的分配与效果的评估、具体执行行动的开展、执行效率的提高、执行过程中的沟通、执行过程中变化的应对、职业化素质与职业化方法、个人执行力的提升、团队执行力的提升、管理语录 11 项内容, 为提升个人和团队的执行力提供原则、步骤、诀窍、方法、技巧、工具等方面的帮助。

本书语言通俗易懂、简练生动, 力求“以案例说服人、以故事打动人、以工具辅助人、以语录鼓舞人”, 最终帮助读者轻松解读高效执行难题。

本书既适合企事业单位中高层管理者阅读, 也适合基层人员阅读, 同时对相关培训师、高校教师的教学有一定参考价值。

弗布克管理技能培训系列

如何高效执行

-
- ◆ 著 刘天义
 - 责任编辑 许文瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 14 2011 年 5 月第 1 版
字数: 150 千字 2011 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25214-2

定 价: 29.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

弗布克管理技能培训系列序

工作态度被误解，工作成果被漠视，工作方法被否定，工作建议被驳回，缺乏默契合作的伙伴，常常弄巧成拙，动辄琐事缠身……一个人如果身处这样的工作环境，提薪、升职只能成为一种奢望，快乐、轻松也会变得遥不可及，压力和怀疑却会如影随形。

弗布克公司针对工作中遇到的各类实际问题，基于对工作胜任能力的全面分析，依托公司人力资源管理的丰富经验，策划编写了弗布克管理技能培训系列图书。该系列图书的设计主要围绕“一个核心，两个落脚点”展开。“一个核心”就是“解决管理实际问题”，“两个落脚点”就是“增强技能、增进智慧”和“启发思维、点燃灵感”。

本系列图书包括《如何有效沟通》、《如何高效执行》、《如何提升效率》、《如何运作项目》、《如何招聘人员》、《如何指导并培养他人》、《如何赢得他人的支持》、《如何发现并解决问题》、《如何有效说服他人》、《如何建设团队》、《如何当好一线主管》和《如何当好新任管理者》，共 12 本。

本系列图书摒弃了无关痛痒的说教和刻板单一的图表，让读者在轻松和顿悟中培养独步职场的雄心和力量，掌握赢在职场的方法和技巧。

本系列图书的特点如下：

1. 充满感情和力量的轻松表达，以催生读者改变的动力、激发前进的激情。

本系列图书以通俗、生动的话语扣动读者的心弦，从而驱散读者心中自卑的阴影，树立其提高自我、改变自我的信心和勇气。

2. 实用和简单的工具设计，以减少工作浪费、提高工作成效。

本系列图书以解决问题为导向，提供了表单、方法等工具，从而帮助读者“拿来即用”，解决读者工作中遇到的实际问题。

3. 多元和丰富的展现形式，以增强阅读乐趣，拓展管理知识。

该系列图书运用了故事、案例、游戏、测试等多种表现形式，让读者充分体验“在故事、案例中想问题”、“在方法、工具中学技能”、“在游戏、测试中悟管理”的三位一体的学习乐趣。

那么，如何使用本系列图书呢？

如果你是一位管理者，本系列图书可供你挑选合适的内容，帮助你有目的、有计划地提高自身的管理技能，进而提高自己的竞争力和领导力。

如果你是一位职场新人，本系列图书将成为你自我超越、拓宽职业生涯的重要参考，让你在通俗易懂的文字中豁然开朗，打开思维。

如果你是一位培训师，本系列图书可以为你提供完整的培训框架，让你摆脱“只会讲管理大道理”的尴尬，让学员在轻松、愉快的氛围中领悟管理的真谛。

如果你是一位高校教师，本系列图书将成为你颠覆沉闷理论教学的有力武器，让原本沉闷的课堂氛围变得活跃且富有生气。

弗布克课件研发中心

2011 年 3 月

前 言

无论多么理想的目标，多么宏伟的战略，多么美好的愿望，多么果断的决策，多么周密的计划，如果没有严格高效的执行，最终结果我们可想而知：不但会与预期相差甚远，甚至还会出现南辕北辙的情况。企业没有执行力就会在竞争中出局；个人没有执行力就会被职场淘汰。

对于高层领导，本书旨在帮助他们提升组织执行力；对于中层主管，本书的重点在于帮助他们提升团队执行力；对于基层员工，本书主要帮助他们提升个人执行力。正是为了帮助企业增强执行力和竞争力，弗布克公司策划编写了《如何高效执行》一书。

清清楚楚学技能，扎扎实实提效率，稳稳当当达目标。本书通过 8 大模块，促使企业管理者和员工在执行过程中长见识、累经验、提水平。

模块 1：通过构建执行力体系，揭示执行力内涵、执行差距、执行力的重要价值。

模块 2：通过制订计划、积极策划，确保执行顺利进行、组织目标有效达成。

模块 3：通过接收任务、效果预估、分配任务，为按时按质按量完成任务提供保障。

模块 4：通过快速行动、关注细节、评估监督，建立优秀的组织，打造完美的执行。

模块 5：通过防止低效、用好时间、找对方法、排除难题、拒绝拖延，提高执行效率。

模块 6：通过明确沟通目标、找准沟通对象，为分配任务和顺利执行提供了大力支持。

模块 7：通过了解变化产生的影响、预估不可控因素，选择适当方法进行全方位控制。

模块 8：通过提升个人执行力、团队执行力，从而提升组织的执行力。

本书采用了“了解知识——掌握方法——运用技巧——借助工具——达成目标”的写作思路，通过案例、故事等为读者启发思维；通过步骤、流程等为读者理顺程序；通过方法、工具等为读者提供指南；通过误区、技巧等为读者指点迷津，让读者在轻松幽默、深入浅出的语言风格中感悟高效执行的真谛。

本书适合于身在职场的高层领导、中层主管和基层员工使用，适合于开展执行力课程讲授的培训师和高校教师使用，也适合于想要开展管理技能培训的企业作为教材使用。

本书能够顺利成稿，得益于许多人的帮助，他们是韩伟静、孙立宏、王淑燕、孙宗坤、钟华、刘伟、刘丽、郭强、全琳琛、王波、张俊娟、王光伟、卢斌，在此一并表示感谢。

目 录

第 1 章 执行力体系与模型	(1)
1.1 明确执行涵义	(3)
1.1.1 何谓执行	(3)
1.1.2 执行差距	(5)
1.2 执行力体系	(8)
1.2.1 执行体系框架	(8)
1.2.2 形成执行文化	(9)
1.2.3 量化目标结果	(11)
1.2.4 明确业务流程	(13)
1.2.5 及时评估监督	(14)
1.2.6 层层贯彻落实	(16)
1.3 执行力模型	(17)
1.3.1 与执行有关的能力	(17)
1.3.2 执行能力模型建设	(18)
第 2 章 有计划，要策划	(19)
2.1 制订计划	(21)
2.1.1 凡事都需先计划	(21)
2.1.2 制订计划有方法	(26)
2.2 积极策划	(28)
2.2.1 做事应先策划	(28)
2.2.2 策划需要方法	(31)

第3章 分任务，会预估	(35)
3.1 接收任务	(37)
3.1.1 自我诊断与分析	(37)
3.1.2 任务接收与确认	(38)
3.2 效果预估	(40)
3.2.1 现有资源评估	(41)
3.2.2 现有人力评估	(43)
3.2.3 进行结果预估	(44)
3.3 分配任务	(46)
3.3.1 任务量化与分析	(46)
3.3.2 人员选择与搭配	(48)
3.3.3 分配任务与权力	(49)
第4章 执行关键看行动	(51)
4.1 行动纲领及技巧	(53)
4.1.1 优秀组织的行动纲领	(53)
4.1.2 如何提高组织行动力	(55)
4.2 细节决定差距	(56)
4.2.1 把握执行中的细节	(57)
4.2.2 构建细节管理体系	(58)
4.2.3 提高细节执行能力	(58)
4.3 边评估，边监督	(61)
4.3.1 执行评估	(61)
4.3.2 有效监督	(62)
4.3.3 及时指导	(64)
第5章 执行如何提高效率	(69)
5.1 防止低效，提升有道	(71)
5.1.1 效率因何会降低	(71)

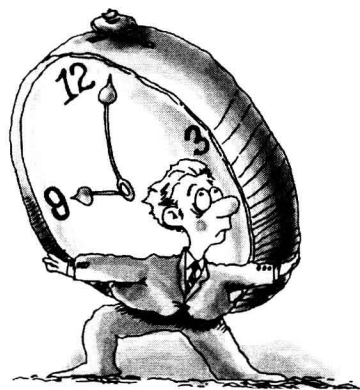
5.1.2 提升效率9良方	(72)
5.2 用好时间,找对方法	(75)
5.2.1 时间管理有诀窍	(75)
5.2.2 方法运用助高效	(79)
5.3 排解难题,拒绝拖延	(83)
5.3.1 问题分析的方法	(84)
5.3.2 问题解决的技巧	(88)
第6章 执行如何巧沟通	(91)
6.1 沟通的目标和对象	(93)
6.1.1 沟通的目标	(93)
6.1.2 沟通的对象	(96)
6.2 沟通的方法	(101)
6.2.1 需要各种支持的沟通方法	(101)
6.2.2 指导下属改进的沟通方法	(104)
6.2.3 表达意见和不满的沟通方法	(107)
第7章 执行中如何驾驭变化	(111)
7.1 变化无处不在	(113)
7.1.1 变化产生的影响	(113)
7.1.2 预估不可控因素	(114)
7.2 应对执行变化	(116)
7.2.1 事先防范变化	(116)
7.2.2 事中掌控变化	(119)
7.2.3 事后总结变化	(122)
7.2.4 应对变化方法	(123)
第8章 职业化素质与职业化方法	(125)
8.1 职业化素质	(127)
8.1.1 态度	(127)

8.1.2 忠诚	(131)
8.1.3 责任	(134)
8.1.4 信任	(136)
8.1.5 协作	(138)
8.2 职业化方法	(140)
8.2.1 精通业务	(140)
8.2.2 总结思考	(142)
8.2.3 模仿创新	(143)
8.2.4 改善优化	(144)
8.2.5 分享探讨	(146)
第9章 个人执行力提升	(149)
9.1 基层执行力提升	(151)
9.1.1 基层员工执行力提升关键点	(151)
9.1.2 基层员工执行力提升的方法	(155)
9.2 中层执行力提升	(158)
9.2.1 中层主管执行力提升关键点	(158)
9.2.2 中层主管执行力提升的方法	(162)
9.3 高层执行力提升	(165)
9.3.1 高层领导执行力提升关键点	(165)
9.3.2 高层领导执行力提升的方法	(169)
第10章 团队执行力提升	(173)
10.1 团队目标的确立	(175)
10.1.1 目标确定并量化	(175)
10.1.2 目标分解和分配	(177)
10.2 角色认知与协调	(179)
10.2.1 团队成员角色认知	(179)
10.2.2 团队成员如何协作	(181)

10.3 团队沟通与激励	(184)
10.3.1 团队沟通方法	(184)
10.3.2 团队激励方式	(187)
10.4 团队矛盾与冲突	(191)
10.4.1 团队矛盾调节方法	(192)
10.4.2 团队冲突处理方法	(193)
10.5 团队绩效与改进	(195)
10.5.1 团队绩效控制方法	(195)
10.5.2 团队绩效改进方法	(196)
第11章 管理语录	(199)
语录1 执行有体系	(201)
语录2 执行应计划	(202)
语录3 执行分任务	(203)
语录4 执行靠行动	(204)
语录5 执行要效率	(205)
语录6 执行需沟通	(207)
语录7 执行防变化	(208)
语录8 执行力提升	(209)

第 1 章

执行力体系与模型



执行，是组织高效运转的常态，不论是高层领导、中层主管还是基层员工，都时时刻刻在执行。组织抓执行力，只讲“结果”，不看“如果”。因此有人曾经这样总结，组织的成功 1/3 靠决策、2/3 靠执行。

要提高组织整体的执行效率，首先要清楚什么是执行，进而明确组织的执行力体系与执行能力模型。

1.1 明确执行涵义

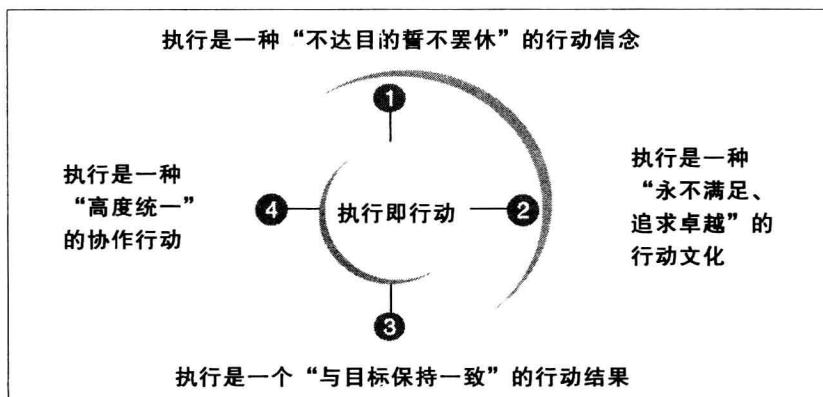
执行不到位导致差距扩大。组织的目标没达成、任务没完成、效率没提高、业绩没增加……都是因为执行不到位。因此明确执行的涵义、真正做到执行到位是提升执行力的首要任务。

1.1.1 何谓执行

执行从通俗的角度去理解，就是做事情。事情可大可小、有易有难，处理效果好不好，效率高不高，就看执行者的能力强不强。

对执行的理性认识

执行是行动的具体过程。从四个角度看，执行通常有如下图所示的四种行动表现。



对执行的感性认识

什么是组织期望的执行、上级要求的执行和自己满意的执行？从感性的角度进行理解，“多、快、好、省”的执行就是能满足以上三个条件的执行。

多——从某种角度而言，执行业绩的好坏就表现为产量的多少，只要产品或服务的质量合格，当然产量越多就表明执行越好。而且量变引起质变，当执行的量“多”到一定程度，就能实现质的飞跃。因此执行者在工作中要努力保证产量。

快——执行通常以速度取胜，很多时候执行没法达到完美的结果，但只要擅于把握执行的速度和节奏，抢占了先机，一样能获得成功。执行力强的人通常能够有效控制执行的速度，在情况紧急时“加快步伐”，在正常状态下“保持惯性”。而执行力弱的人在情况紧急时“手忙脚乱”，在正常状态下“游手好闲”。

好——执行的结果通常以“好”的程度来衡量，也就是对执行的效果进行评估。“好”的执行至少能够达到预期的目的，甚至能够超越预期。一流的方案配上三流的执行，效果肯定高不到哪里去；反之，二流的方案配上一流的执行，效果肯定有保障。

省——成本能不能得到有效的控制，是判断执行效果的又一项重要标准。得不偿失的事情不做，铺张浪费的事情不做，无法控制的事情少做。执行前一定要做好成本、收益的预算。

执行的推进模式

组织的执行通常有如下图所示的四大推进模式。

逐一落实模式 一步一步执行，一项一项完成工作或任务，稳扎稳打地执行

同步推进模式 同时执行若干项工作，有利于对工作进行统筹和整体规划

先主后次模式 集中主要时间和精力执行核心工作，适当兼顾其他次要工作

先易后难模式 由易到难，先执行比较拿手的工作，再执行比较困难的工作

1.1.2 执行差距

执行通常是一个把想法变成行动、把行动变成结果，从而保质保量完成任务的过程。组织中同样一个任务让不同的人执行，往往会产生不同的执行结果，执行的差距就是由不同的执行结果所表现出来的。

周韬和王莉红同时被一家公司录用。

两个月后，周韬提前转正并被提拔成了业务主管，而王莉红依旧是名实习员工。

王莉红很不服气，于是直接找到了公司老板：“我和周韬同时进入公司，为什么他可以当主管，而我仍是实习员工！”

老板没有直接回答，而是让王莉红把周韬叫来，给他俩安排了同一个任务：“今天公司会餐，你们去公司的餐厅看一下，有什么食品材料需要购买。”

两人同时去了餐厅，回来之后对老板说：“其他菜的原料都够了，就缺土豆。”

“那周韬你去北郊市场，王莉红你去南郊市场，你们分别去采购吧！”

于是两人立即分头行动。

王莉红接到任务后以最快的速度赶到了南郊市场，转了一圈之后回来对老板说：“老板，南郊市场有土豆卖呀！”

“那里的土豆什么价啊？”

“哎呀，我忘记问了！”

于是王莉红又以最快的速度返回南郊市场。半个小时后，她回来了：“老板，土豆八毛钱一斤。”

“那市场里有多少啊？”

“哎呀，我又忘记问了！”

于是王莉红再次以最快的速度回到了南郊市场。半个小时后又回来了，对老板说：“老板，那里大概有100斤土豆。”

“那咱们需要多少啊？”

“哎呀，我还没有问餐厅！”

王莉红正准备去餐厅的时候，周韬不慌不忙地回来了：“老板，我刚才去了北郊市场处理您交办的工作。出发之前，我先去了餐厅，得知咱们今天