

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

—— 企业员工提升执行力培训读本 ——

责任心决定 执行力

—— 吕国荣 张大鹏◎著 ——



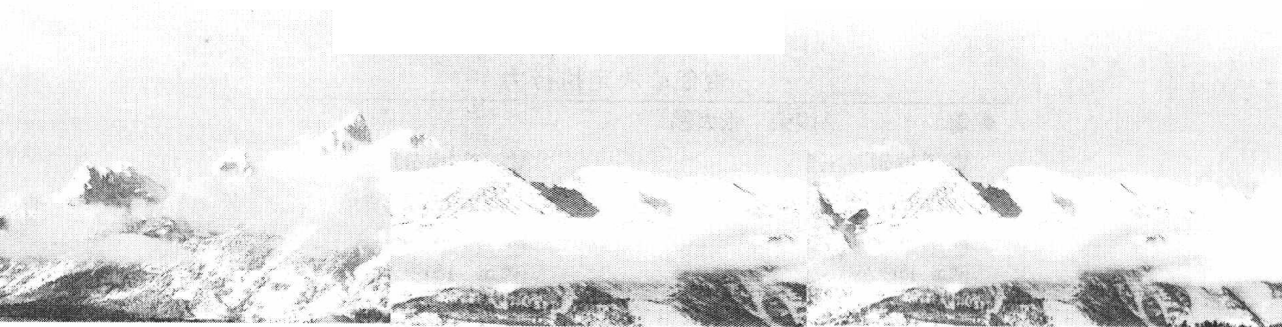
执行就是负起100%的责任，不折不扣地拿出成果。

—— 提升执行力 ——
关键还是靠增强执行者的责任心



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

责任心决定 执行力



人民邮电出版社
北京

前言



任何企业的成功都是要靠高效的执行力来保证的，无论多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划，如果没有严格、高效的执行力，最终的结果都会与企业的预期相差甚远，甚至是纸上谈兵。

军事上有句谚语：“三分战略，七分执行。”道理很简单：执行力强，就能逢山开路，遇水搭桥，排难除险，千方百计地实现战略目标；执行力弱，就会找借口，讲条件，错失良机，导致结果一塌糊涂。正因为如此，人们才常说：“成也执行，败也执行。”

军事上如此，企业效能建设何尝不是如此！

执行力决定着企业和个人的成败，无论对于企业还是个人，任何成功都必然是执行的成功，任何失败在一定程度上都是执行的失败。

那么，什么是执行力？执行力就是组织或个人执行计划、完成任务的能力。

关于执行力，有这样一个广为流传的故事。

1898年，美国与西班牙爆发战争时，美国必须立即跟西班牙在古巴殖民地的反抗军首领加西亚将军取得联系。加西亚的部队在古巴丛林的山里活动，没有人知道他们的确切地点，所以无法联络。然而，当时的美国总统麦金莱又想尽快与加西亚合作。这时，一位名叫安德鲁·罗文的人被带到了总统的面前，送信的任务交给了这名年轻人。当时罗文并不知道加西亚在哪里。尽管他知道自己将要面临很多困难，但是他知道更重要的就是立刻执行。后来，罗文凭着强烈的责任心、绝对的勇气和不屈不挠的精神，长途跋涉，历经重重艰难险阻，最终以最快的速度完成了任务。



这就是高效的执行力！

罗文高效的执行力让今天的我们意识到这样一个问题：一名员工究竟能不能完成任务并不在于他有多么杰出的能力，也不在于他有多高的智慧，而在于他是否有责任心，是否真正对结果负责。

执行力从哪里来？执行力源于责任心，责任心决定执行力。没有责任心，就没有执行力。没有责任心，执行力就是无源之水。有了责任心，执行力就有了筋骨支撑。责任心和执行力是辩证统一的关系：责任心是前提，执行力是保障，执行有效才意味着责任到位。

执行力不强有很多原因，但一切深层次的原因都是责任心不强。责任心的强弱，决定着执行力度的大小，决定着执行效果的好坏。

做任何事情，有没有责任心，结果大相径庭。所以，提升执行力，说一千道一万，关键还是要靠增强执行者的责任心。

在本书中，我们结合企业员工的工作实际，用大量生动、翔实的材料和案例，详细分析和阐述了一个人的责任心对做好工作的重要影响，深刻剖析了员工在工作中责任心不强、执行力不够的根本原因，并对如何增强员工的责任心、提升其高效执行力提出了正确、有效的解决方法，以帮助员工提升责任意识，尽职尽责地做好自己的本职工作。

本书在写作过程中，得到了高志坚、邹华英、王零雁、彭素英、彭易生、周静、吕三元、吕梅英、吕品、陈霖、曾建华、郑一彪、刘英梅等职场成功人士的支持和参与，在此深表谢意。同时，欢迎读者朋友对本书提出宝贵的意见和建议。

目 录



第一章 执行力的核心在于责任心 / 1

执行力从哪里来？执行力来自责任心。没有责任心，就没有执行力。没有责任心，执行力就是无源之水。有了责任心，执行力就有了筋骨支撑。做任何事情，有没有责任心，结果大不一样。所以提升执行力，责任心是前提。

1. 没有责任心，哪来的执行力 / 3
2. 执行力源于责任心 / 7
3. 责任心是高效执行力的保证 / 10
4. 执行力是靠高度的责任心干出来的 / 13
5. 一流的执行必有一流的责任心把关 / 16

第二章 责任到位，执行才能到位 / 21

责任到位，执行才不会缺位。对于一个执行者来说，他的责任心决定了其执行力的到位与否。所以，提升执行力，关键还是靠我们增强自己的责任心，只有责任到位了，才能保证执行到位。

1. 责任到位，执行到位才有保证 / 23
2. 责任到位，永远不做“差不多先生” / 28
3. 细节到位，才能确保执行到位 / 35
4. 沟通到位，保证执行到位 / 41

第三章 锁住责任，才能锁住执行的结果 / 49

执行力的核心就是结果，结果是考核执行力的主要标准。那我们怎样才能锁定执行的结果呢？要锁定执行的结果首先要锁定责任，人只有有了责任才会主动把事情做好。





1. 对结果负责，是有效执行的基本前提 / 51
2. 执行要的是结果，完成任务 $\neq$ 结果 / 56
3. 锁定责任，才能保障执行的结果 / 60
4. 对承诺负责就是对执行的结果负责 / 64
5. 责任落实到位，结果才能有保障 / 69

第四章 责任心缺失导致执行力缺失的十大表现 / 73

很多企业和组织在执行力上为什么会存在执行标准不高、执行速度不快、执行力度不大、执行能力不强、执行办法不多、执行动机不纯等不容忽视的问题？说到底，这都是责任心缺失所导致的结果。责任心缺失必然会导致执行力缺失，这是我们必须着力防范和加以解决的问题。

1. 被动执行——推一推，动一动，不推就不动，甚至推也不动 / 75
2. 盲目执行——唯命是从，不管上级的指示、命令是否正确，都盲目执行 / 80
3. 机械执行——照抄照搬，机械地执行上级的命令 / 83
4. 逃避执行——在困难面前找借口消极逃避，因怕承担责任拒绝接受任务 / 87
5. 敷衍执行——敷衍塞责，应付了事，只求“过得去” / 94
6. 打折执行——执行过程中层层打折扣，导致责任链断裂 / 99
7. 低效执行——效率低下、落实缓慢、工作质量不高 / 106
8. 越位执行——越俎代庖，喜欢做超出自己工作范围的事情 / 115
9. 表面执行——表面上执行到位了，实际上执行并不到位 / 118
10. 推诿执行——执行过程中出现问题时互相推诿、扯皮 / 122

第五章 高效执行，把责任落实到快速行动上 / 129

速度第一，执行力需要快速行动。现代社会一切竞争都围绕着速度展开，一项计划如果得不到快速执行，就有可能搁浅。执行进展越缓慢，就越容易出现对计划不利的因素。快速行动是决定执行力成败的重要因素，只有把责任落实到快速行动上，才能为高效执行提供最有力的保证。

1. 成功始于心动，成于行动 / 131
2. 只说不做，执行力永远是零 / 135
3. 接到任务立即执行，一分钟也不拖延 / 138
4. 日事日毕，今天的工作绝不留给明天 / 145
5. 把责任落实到快速行动上，为高效执行提供最有力的保证 / 149

第六章 增强责任心，提升执行力 / 155

任何事业，都是在执行中创造的；任何成功，都是在执行中完成的。只有增强责任心才能提升执行力，只有强化责任意识才能提升执行效果。所以，要提高执行力，势必要增强责任心，责任心是加强执行力建设的关键。

1. 服从是一种责任，是有效执行的保证 / 157
2. 与其找借口抱怨，不如竭尽全力去执行 / 161
3. 战胜一切困难，百分之百完成任务 / 165
4. 主动执行，更要创造性执行 / 168
5. 做个勇于担当责任的执行者 / 171

第一章

执行力的核心在于责任心



执行力从哪里来？执行力来自责任心。没有责任心，就没有执行力。没有责任心，执行力就是无源之水。有了责任心，执行力就有了筋骨支撑。做任何事情，有没有责任心，结果大不一样。所以提升执行力，责任心是前提。



1. 没有责任心，哪来的执行力

没有责任心，就没有执行力；没有责任心，就不会主动承担责任；没有责任心，就没有工作绩效；没有责任心，就没有勇气改变自己。

没有责任心，就没有执行力。执行力不强有很多原因，但一切深层次的原因都是责任心不强。责任心的强弱，决定了执行力度的大小，决定了执行效果的好坏。

做任何事情，有没有责任心，结果大不一样。对一个执行者来说，他的工作责任心决定了其执行力的高低。下面的故事就很好地说明了这个问题。

某家电制造有限责任公司曾发生过这样一起管理事故：三号车间有一台机器出了故障，经过技术科的工作人员检查，发现是一个配套的螺丝掉了，怎么找也找不到，于是只好去重新买。可是根据公司的规定，必须先由技术人员填写采购申请，然后由上级审批，之后再经过采购部部长批准，才能由采购人员去采购。

可是，问题又出现了。市内好几家五金商店都没有那种螺丝，采购员又跑了几家大商场，也没有买到。

几天时间很快就过去了，采购员还在寻找那种螺丝，可是工厂却因为机器不能运转而停产。于是，公司的其他管理者不得不介入此事，纷纷打听事故的前因后果，并且想方设法寻找修复的方法。

有人提议找生产机器的厂家或许能解决问题，直到这时候，技术科才想起拿出机器生产商的电话号码。采购员打电话问哪里能买到那种螺

丝，对方告诉他：“你们那个城市就有我们的分公司，你去那里看看，肯定有。”

半个小时后，那家分公司就派人送货来了，问题就此解决，然而在此之前，为了买那颗螺丝却花了整整一个星期的时间，而这个星期公司因机械故障停产损失了上百万元。

事后，公司总经理就这次事故特意开了一次会。按理，这次事故似乎不应该出现，从技术科提交采购申请，再经过各级审批，到最后采购员采购，这一切都没有错误，都符合公司规定，可是结果却造成这么重大的损失，问题出在哪里呢？问题在于公司一些员工责任心不强，彼此间缺乏沟通。技术人员在采购申请单上没有写上机器生产商的联系方式，而其他各部门竟然也没有人问问。

这是一个因员工责任心缺失而给企业造成巨大损失的典型案例。如果这个工厂的员工都多一点责任心，相信这个问题在很短的时间内就能得到解决，也绝不会对企业的生产造成如此大的影响。员工责任心强，企业必会取得更大的经济效益，取得更长远的发展；员工责任心弱，企业必定会遭受严重的经济损失，在发展过程中必定会受挫。由此可见，员工的责任心就是企业的执行力、生产力。

一个企业、一个团队的执行力最终得靠每个人的责任心去落实。在企业里，任何一个人的岗位都承担着具体的职责。很难想象，一个对工作没有责任心的人能履行好自己的职责，能始终如一地高质量地完成好自己的工作。事实上，我们有很多工作没做好，不是因为能力，而是因为责任心，没有用心地去做，没有落实好。

责任心是我们做好工作、成就事业的前提，是战胜工作中诸多困难的强大精神力量。只有对企业高度负责、对工作高度负责，才会尽心尽

力、兢兢业业、精益求精地去工作。

有责任心的员工是公司的栋梁，由这样的员工组成的企业是最具竞争力的企业。一个员工如果没有责任心，就不会去有效地执行，那么，再好的制度、流程都形同虚设。而一个有责任心的员工，会竭尽全力做好他应该做的事，他的执行力自然很强。

2005年，《科技日报》等媒体曾报道过这样一位员工，他叫邓建军，是江苏常州黑牡丹（集团）股份有限公司的高级技工，被江苏省劳动和社会保障厅特批为高级技师，还破格晋升为高级工程师，月薪8000元，享受政府特殊津贴。邓建军还是全国首批七位“能工巧匠”之一，是全国职工职业道德建设十佳标兵，曾两次受到中央领导人的接见。

是什么让邓建军在一个普普通通的岗位上获得了如此多的荣誉呢？这得益于他的感恩心和责任心。

在邓建军的观念里，在当今市场经济条件下，个人独闯世界获得成功的机会越来越少了，个人的发展离不开企业这个平台。他感谢“黑牡丹”给了他驰骋的疆场，给了他高翔的天空，他每天带着这种感恩的心去工作，正是这种感恩心和责任心帮助他取得了令人刮目相看的成绩。黑牡丹公司董事长曹德法曾经激动地说：“没有邓建军示范带动的科研团队，我们的企业可能就没有今天。”

在邓建军刚参加工作的那几年，正是中国纺织企业告别传统“金梭银梭”的年代，国内企业特别缺少掌握机电一体化技术的工人。邓建军凭着自己的努力，最终成为新时代的技术工人，成长为一名优秀的员工。

有一次，黑牡丹公司有一批进口剑杆织机急需改造，邓建军兴冲冲地接受了任务，但到现场看了之后才知道：几十台机器的各种电气线路

如一团乱麻，机器的图纸也找不到。区区一块线路板上就有两千多个点需要一一测试、分析、测算。要想改造这些进口机器，任务十分艰巨。但邓建军没有被眼前的困难吓倒，他从最起码的制图工作开始做起，每天蹲在机器旁14个小时以上。经过一番创造性的努力，邓建军终于将这些机器改造好了，为企业节省了大笔的资金。

工作20年来，邓建军始终把为企业创造效益当做自己的使命，并把为企业创造效益当做自己义不容辞的责任。

很多人说，邓建军20年来为企业解决了很多难题，而且其中大多数难题都是国家级的，他对设备进行的革新和改造，为企业创造出了几千万元的利润。对此，邓建军说：“这些都是我应该做的事，企业给了我生存和发展的平台，用心来做好这些事，是我对企业最好的报答。”

像邓建军这样既有高度的责任心，又有能力的员工无论在哪里都能最大限度地发挥作用。他们用感恩心和责任心诠释了如何提高执行力，他们自己的工作岗位上谱写了绚丽的人生乐章。

顾炎武曾说：“天下兴亡，匹夫有责。”同样，对于一个企业的兴亡，其每位员工都负有不可推卸的责任，只有具备了责任心才会有执行力，只有具备了执行力，管理效率才会提高，一个企业才会兴旺发达。

?? 阅读思考

1. 你是邓建军式的员工吗？你觉得与他相比自己还存在哪些差距？你打算怎样去缩小这种差距？
2. 为什么说“没有责任心，就没有执行力”？
3. 你所在的单位，有没有因为员工责任心的缺失而导致执行不力的事情发生？这种现象说明了什么？

2. 执行力源于责任心

执行力从哪里来？执行力从责任心中来。没有责任心的执行，尤如无源之水、无根之木，难以长久。执行力源于责任心，责任心提升执行力。无论做什么工作，只要我们把责任放在第一位，用责任来约束自己的言行，就能使工作臻于完美。

责任心与执行力是相互联系、相辅相成的统一体。责任心是前提、是基础、是根基；执行力是途径、是保障、是关键，执行有效才意味着责任到位。一个人如果没有责任心，其执行力根本无从谈起，即使其能力再强，也会在找借口、讲条件中失去机遇，在执行过程中他会当个“差不多先生”，满足于“过得去”。执行力是责任心的体现和最终落脚点，缺乏责任心，就不可能有一抓到底的勇气和决心，遇到困难就会望而却步、上推下卸。责任心和执行力二者共同构成优秀员工立足岗位、奉献企业的重要素质和能力。

责任心是一个员工作为企业、组织、团队的一员必须具备的基本素养。一个员工如果缺乏对企业、组织、团队的责任心，那么给他提供再好的福利、再高的薪水、再好的工作环境、再好的发展空间，都是枉然的。因为，他对企业、组织、团队一开始就没有打算承担任何责任，也就谈不上尽什么义务了。

古人云：“不患无策，只怕无心。”人生因责任而有意义：事业需要责任心，因为有了责任心，你才会想方设法干好自己的本质工作；家庭需要责任心，因为有了责任心，你才会对家庭负责；社会需要责任心，只有人人都有责任心，我们这个社会才会更加繁荣、和谐和稳定。俗话说：“责任重于泰山。”负责任、尽义务应是每个人做事的行为准则。

★

★

而一个责任心强的人，无论做什么事情，都会记住自己的责任，无论在这样的什么工作岗位，都会对自己的工作负责，尽心尽力，有效执行。

在1968年墨西哥奥运会比赛中，一位来自非洲某国的马拉松选手在比赛中不慎跌倒了，腿部受了伤。当他吃力地跑进奥运体育场馆时，颁奖仪式已经结束了，可这位选手仍然拖着流血的腿，一瘸一拐地绕完体育场一圈。他是最后一个跑到终点的，当时，已是晚上七点钟了。

这一切被享誉国际的纪录片制作人格林斯潘看到了，出于好奇，格林斯潘走了过去，问那位选手：“是什么力量让你坚持一定要跑到终点？为何你不放弃比赛呢？”

那位年轻人轻声回答说：“我的祖国从两万多公里之外送我来这里，不是叫我在这场比赛中起跑的，而是派我来完成这场比赛的。”

在赛场上，运动员如果受了伤，完全可以退出比赛，没有人会责怪的。但那位马拉松选手没有这样做。是的，他是来参加比赛的，而不是来参加起跑的，他不仅为奥运而赛，也为他的国家而赛，所以，尽管伤痛累累，强烈的责任心和使命感还是让他坚持跑到了终点。当时看台上还有不到1000名观众，当他跑完全程的时候，全体观众都起立为他鼓掌欢呼。

虽然没有拿到奖牌，他却用实际行动赢得了掌声，赢得了尊重。他用自己的行动证明了自己不辱使命。

马拉松赛跑，起点只不过是个开头，许多人能在众目睽睽之下完成出色的起跑，但却不一定能坚持到终点。执行工作任务，就像参加一场马拉松比赛，目标不是参与，不是浅尝辄止，而是到达终点完成任务。吃力也好，困难也罢，因为作出了选择，就要对它负责，要像那个奥运选手一样，即使满身伤痕也要完成比赛。

我们知道，执行力是责任心的体现，从执行力的角度来说，看一个人工作是否做得好要看他是否具有责任心。有责任心的人与没有责任心的人二者对待工作的态度是大不相同的。有责任心的人即使能力稍逊一筹，他也会尽自己最大的努力去完成自己的工作；而责任心不强的人，即便聪明绝顶，也只会把事情搞得一团糟，因为他压根就是在应付差事。

提高执行力需要多种措施，但每项措施的落实都要依靠责任心。有了责任心，我们才能有敬业意识，时刻将工作放在心里，才能克服困难，高效完成任务，才能以最佳的精神状态投入工作，让自己的潜能得到充分的发挥。

责任心是执行力之源。执行力好坏的关键在于责任心的高低。只有具备了责任心，才能有高效的执行力，才能将工作做到尽善尽美。

?? 阅读思考

1. 是什么力量促使在比赛中受了伤的奥运选手跑到了终点？如果你是这位选手，你也能带伤坚持跑至终点吗？

2. 你认同“执行力源于责任心”这句话吗？为什么？

3. 责任心是高效执行力的保证

执行力的核心在于责任心，责任心是提高执行力的保证。我们要想提升执行力，最重要的一点是增强我们自己的责任心。每一位执行者都应该意识到自己的责任，并坚定不移、不遗余力地去执行，这样才能确保任务的圆满完成。

执行力是决定企业成败的一个重要因素，是21世纪形成企业竞争力的重要一环。在激烈的市场竞争中，一个企业的执行力如何，将决定企业的兴衰成败。而责任心是人的一种潜在动力，在高效执行中扮演着重要角色。一个人只有具备高度的责任心，才能在执行中勇于担当，在每一个环节中力求完美，按时、保质、保量地完成任务。

从一个任务下达到将这项任务执行到底需要很多条件——技能、细心、财力，等等。虽然上面的条件都是必不可少的，但是人们往往忽视了最重要的一点——责任心。责任心是先决条件，它应排在上述所有条件之前。

当今企业运作，需要投入一定的人力和物力，这就要求凡事都要确保万无一失，而责任心在这个时候显得格外重要。

华尔街某财团的总裁曾经在接受《纽约时报》记者采访时讲述过这样一个故事。

一艘船在海上失事了，一名搭载顺风船的年轻人跟船长和六名水手一共八个人挤在一只救生艇上。救生艇在海面上漂呀漂，到了第四天，还没有人来营救，此时，他们的食物都吃完了，只剩下半瓶矿泉水。

每个人都死死地盯着那半瓶矿泉水，恨不得一口就把它喝下去，碍