

执行到位 不拖延

黄晓林 曾维平◎编著



克服拖延行为，打造员工晋级的绿色通道
执行重在到位，铸就传世企业的给力宝典

石油工业出版社

执行到位不拖延

关注执行力，关注员工未来，关注企业未来

管理者的执行力决定公司的成败，个人的成败则是个人成功的关键！关注执行力就是关注企业和个人的成功。

——通用电气公司前董事长兼首席执行官 杰克·韦尔奇

执行力低下是企业管理中最大的黑洞，再好的策略也只有成功执行后才能够显示出其价值。

——海信集团总裁 周厚健

比起一个一流的创意，三流的执行，我宁可喜欢一个一流的执行，三流的创意。

——阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官 马云

我自认是行动主义者，相信跟我有同样构想的人必定为数不少，只是我能付诸行动，而他们什么也没做。

——雅达利电脑公司创办人 诺兰恩·布希奈尔

上架建议：员工培训

ISBN 978-7-5021-8440-7



9 787502 184407 >

定价：26.80元

执行到位 不拖延

黄晓林 曾维平◎编著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行到位不拖延 / 黄晓林, 曾维平编著.

北京: 石油工业出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5021-8440-7

I. 执…

II. ①黄… ②曾…

III. 企业管理—职工培训

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 081744 号

执行到位不拖延

黄晓林 曾维平编著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523616

营销部: (010) 64523603 64252978

经 销: 全国新华书店

印 刷: 石油工业出版社印刷厂

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 12

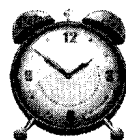
字数: 172 千字

定价: 26.80 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

前言



改革开放三十多年来，有不少优秀企业鼎盛一时，随后如流星般转瞬即逝，其原因错综复杂，但不可否认很多企业是因为执行环节的失误而失败。在全球化的今天，竞争与挑战无处不在，大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力。如果对手在执行上比你做得好，那么它就会领先。

每个组织并不缺乏伟大的战略，但真正需要的是把战略落实到位。知易行难，如今企业和个人所面临的问题，并不是不重视执行，而是怎样才能有效执行，这也是本书要探索和解决的问题：执行重在到位不拖延。

通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇说：“管理者的执行力决定着公司组织的执行力，个人的执行力则是个人成功的关键！关注执行力就是关注企业和个人的成功。”任何一个组织都需要不折不扣的执行者。无论什么时候，组织都在寻找坚决服从决策、注重效率和结果、主动创新的卓越执行者。

执行到位，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”，这句话一针见血地揭示了执行不到位的问题。满足于执行本身，不关注执行是否到位，势必会陷入发展的陷阱和危机。

执行不拖延，就是要在最短的时间内完成任务。习惯拖延者，总是为没有完成某些工作而寻找借口，或者为工作没有按计划实施而编造理由，这其实暴露的是工作中浮躁的心理。对于员工来说，每个人都应该把“立即

行动”作为座右铭。优秀的执行者从不拖延，他们用“立即执行”取代“拖延”，因此比大多数人更早走向成功。

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，现在该是大家共拼“执行”的时代了。执行到位不拖延，这是所有企业和员工追求的目标。

本书就是为了帮助管理者和员工真正找到执行不力的根本原因，彻底根除企业中的“不到位”和“拖延”等老大难问题，进而树立结果导向、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。

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

目录



第一章 破解执行密码 /1

那些优秀的企业是如何让令人振奋的战略规划，一丝不差地落实，让结果达到要求，甚至超出预期的呢？这就是执行的差别。优秀的企业，老板制定的目标 90% 以上都能执行到位，而那些效率低下的企业却只能执行 50% ~ 60% 甚至更少。

从这里开始，我们为企业破解执行不力的难题，打下宏伟蓝图变为现实的根基。

顶尖企业的执行观	2
失败执行的启示	4
执行力的感性解读：快、准、细、严、实	6
有效执行的七大法则	7
有效执行的六大误区	10

第二章 执行为何总是打折扣 /13

精于算计的“经济人”思想；不到位的“差不多”思维；浅尝辄止的“浮躁病”，碌碌无为变成“瞎忙族”，疏忽懈怠致使“责任心”缺失；企业制度沦为口号……这些都是我们的执行打折扣的可能因素，只有从这里追根到底，挖掘出执行不力原因，企业才有出路，员工才有未来。

“经济人”思想：精于算计，最真实的人性是自利	14
“差不多”思维：到位不到位，相差 180°	16
“浮躁病”泛滥：浅尝辄止，眼高手低	18
“瞎忙族”横行：碌碌无为，眉毛胡子一把抓	20

“责任心”缺失：疏忽懈怠，不能精益求精	22
“制度化”陷阱：制度沦为口号，执行沦为空谈	24

第三章 在拖延中搁浅执行 /27

一个优秀的团队是一个素来以速度和执行力著称的团队。他们之所以具备这样的素质，都是因为这个团队奉行绝对服从的理念，他们雷厉风行、绝对服从，从来不问为什么，决不拖延时间，从不找借口……

我们的团队如果能养成迅速执行的习惯，问题一定能得到快速解决，企业、个人也就能抓住转瞬即逝的机会……这样的团队和员工何愁不优秀？何愁不成功？

能力在拖延中衰退：少年辛苦终身事，莫向光阴惰寸功	28
在拖延中丧失发展良机：盛年不再来，一日难再晨	29
拖延不会让问题自动消失：未觉池塘春草梦，阶前梧叶已秋声	31
拖延只会让工作任务堆积：落日无边江不尽，此身此日更须忙	33

第四章 有完美的执行，才有完美的战略 /37

战略和执行永远处于相辅相成的关系。制定了一个“好”的战略，如果企业没有应有的执行力，战略无法实施，制定了一个“一般”的战略，但企业具备超强的执行力，能把一切做到最好，这个战略的最后结果就弥补了战略本身的不足，成就了完美的战略！

明白了这个关系，企业和员工就应该把执行放在重中之重，不拖延、不懈怠，发挥最大的执行力量，以此做出超出战略本身的完美结果。

优秀的战略，需要优秀的执行	38
不解决执行问题，衰亡是迟早的事	40

每个事故的背后，都有执行不到位的阴影	41
最佳的任务完成期是昨天	43
拖延不到位，一切都等于零	45

第五章 拿结果复命 /47

老板们梦寐以求的是什么？是一件事情交给下属，下属不管遇到什么困难，都逢山开路、遇水搭桥，不拖延，不达目的誓不罢休。最终，下属拿着老板想要的结果复命。

企业需要的是什么？需要的是自己的员工有“结果决定一切”的理念，视“拿结果复命”为使命，在自己的岗位上自觉执行，超出企业的要求。

从现在起，作为员工，要给自己一个信念，全力打造以结果为导向的执行模式，全面提升自己的行动力、执行力和贯彻力，成为解决问题的人，成为企业不可或缺的人。

做任务是陷阱，做结果是馅饼	48
高效复命，才能保证结果	50
结果第一，不重苦劳重功劳	51
眼睛盯着目标，行动锁定方向	53
把结果留下，把困难解决掉	56

第六章 任务在肩，当仁不让 /59

任务在肩，责任当头，“没有任何借口”、“绝对服从”不仅仅是军队的执行规则，更是一条职场规则，它几乎已成为现代企业，特别是那些胸怀大志的老板们选人用人的一条极其重要的准则。

如果凡事不努力、不主动，拖延不行动，事事找借口，那么势必成为老板和同事最讨厌，也是最不放心的人。这种只有借口的员工，是不能在职场立足的人，也必将成为被淘汰的人。

没有任何借口，只说 Yes 或 No	60
紧绷纪律这根弦，不可触摸的“热炉”	63
接到上级指令时，服从领导听指挥	65
坚决完成任务，在难题面前不找借口	68
将任务执行到底，绝不轻言放弃	70

第七章 执行没有“打折卡” /73

对最好的执行者而言，一旦接受了任务，就意味着自己已经做出了庄严的承诺。那么无论遇到什么情况，必须要以尽善尽美的要求保证按时按质按量完成任务。在他们的“执行字典”里，没有“差不多”，只有“务必圆满”；没有“小疏忽”，只有“大问题”；没有该谁负责，只有我要负责。

执行力的核心在于责任心	74
对工作敷衍，执行效果也会打折扣	75
你就是“第一责任人”	78
落实中的小疏忽，工作中的大问题	80
避免责任链中的蝴蝶效应	81

第八章 接受任务不走样 /85

领导布置任务的时候，执行者听得很认真，记得很仔细，频繁的点头，看似深刻的思考……但是，他实际上却并没有真正搞清楚要做什么，最后执行的结果自然是出现偏差或者大打折扣。

作为一个优秀的执行者，首先要做到接受任务不走样，百分之百理解任务的内容，这样才能保证执行的最终结果。

体会上级意图，执行不走样	86
--------------------	----

学会复述，保证不走样	88
拿不准的事情，问好再做	89
勤与上级沟通，确保正确执行	91

第九章 最好的时机是“马上” /95

“把握今日等于拥有两倍的明日”，优秀者总是遵从这一行动指南，做到今日事今日做、“第一时间”穿上行动鞋、不拖拉、日事日清，所以他们总能做大事。

行动孕育着成功，行动起来，也许不会成功，但不行动，永远不能成功。有理想的立志之人都应该在任何时刻，把“马上行动”刻在自己的脑海里，如此，拖延苟且的恶习才能远离，“马上”执行的精神力量才能发挥作用。

现在不做等于永远不做	96
从现在开始，1分钟也不拖延	97
“第一时间”穿上行动鞋	99
不拖拉，做了再说	101

第十章 做足执行的每个流程 /105

执行实际上就是在走流程，无论是严格的计划，还是系统化的工作安排和具体执行指南，又或者是制度的监督和保障，还有最后的流程监督，一样都不能缺，一样都不能不到位。企业和员工应有形成合力的意识，从流程的各个环节来保障执行。

制订科学合理的计划	106
量化你的工作	108
让你的工作系统化和程序化	109
严格的制度与流程永不过分	112

第十一章 细节到位，执行一定到位 /115

任何一个完美的结果都离不开细节的积淀。细节虽“细”，但集腋能成裘，积土能成山。“细”中见精神，“细”中见功力。只有细节到位，才能真正落实到位。否则，一个小小的细节失误，就可能毁掉整个大好局面。所以，要从细微的地方开始，不放过任何一个小环节，即使看起来很简单的事情也不忽视……

- 从点滴着手，从小事做起 116
- 把简单的事做到极致 118
- 将细节打造为“最佳行为准则” 119
- 丢掉“差不多”，只有 100% 才算合格 121

第十二章 执行重在高效 /125

执行难，执行难，执行难于上青天。执行究竟难在何处？是什么阻碍了企业的执行？

前面我们提到，员工要对组织布置的任务不拖延，没有借口，坚决完成；在规章制度面前，不搞变通，不打折扣，言必行，行必果……还有一个关键，那就是高效执行。这就要求员工从方向和具体行动中掌握正确的方法，管理好时间，提高自己的工作效率。

- 提高工作效率，而不是延长工作时间 126
- 做正确的事，更要正确地做事 128
- 抓根本，把精力放到最具“生产力”的事情上 130

第十三章 只为执行找方法 /133

在竞争激烈的商海里，能够长盛不衰的企业，背后一定有一支骁勇善战的团队，有一批能够排除万难的精兵强将。

执行过程中一定会遇到各种困难，但是必须坚持不懈地走下去，不犹豫、不徘徊，不为达不到目标制造种种借口，而是寻找执行方法。这种“只为执行找方法”的人，才能成为企业的精兵强将，才能占据“职场明星”的位置。

不要抱怨无路可走，只怪自己不去找路	134
少向外界提条件，多向自己要智慧	136
化整为零，将难题进行分解	137
方法总比困难多，学会变通执行	139
向自己要创意，给公司以结果	140
时代在变，方法也要变	142

第十四章 永远比要求更进一步 /145

优秀的员工从不在工作中寻找借口拖延工作进度，他们总是把每一项工作尽力做到最好，超出客户的预期，最大限度地满足客户的要求；他们总是超出老板的要求，出色地完成上级安排的任务；他们总是尽力配合同事的工作，对同事提出的帮助要求，从不找任何借口推托。

“永远比要求更进一步”做事情的人，身上所体现出来的是一种服从、诚实的态度，一种负责、敬业的精神，一种完美的执行力。

充分的准备永不过分	146
有困难不上交，让问题止于自己	147
升级自我，突破能力“瓶颈”	149

6分要求,做到10分	151
将任务落实的六个关键	153

第十五章 从“我”到“我们”，激活团队执行力 /157

 在这个讲究效益的年代，真正优秀的员工不仅要有超人的能力、骄人的业绩，更要具备团队精神，为团队整体执行力的提升贡献自己的力量。因此，培养团队合作精神，努力提高自己的能力，与团队相匹配，是执行型员工的行动指南。

木桶定律：不要做最短的那块木板	158
执行同一个战略，实现同一个梦想	160
与同事多交流	161
不要“凡事自己来”，学会团队合作	163

第十六章 提高职业化程度，提升执行力 /167

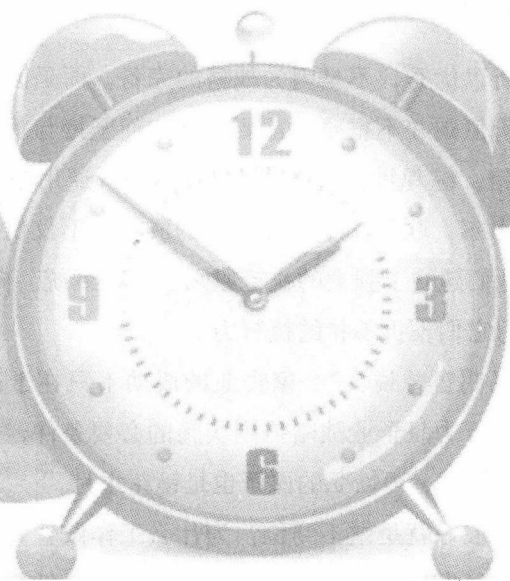
 一流的员工从哪能里来？一流的企业如何打造？作为企业的一员，如何让自己晋升为一流的员工队伍，如何成就一流的业绩？职业化必不可少。

职业化的员工总是了解自己的职责，他们忠诚、敬业，他们不抱怨、不拖延，他们执行到位，所以他们能掌握自己的命运，能够随着企业业绩的提升、竞争实力的增强，在职场上做出非凡的成绩。

执行要到位，角色别越位	168
一说就动，一点就透	169
换种方式说话，执行更容易	171
干一行，爱一行	174
少一点抱怨，多一点行动	176

第一章

破解执行密码



那些优秀的企业是如何让令人振奋的战略规划，一丝不差地落实，让结果达到要求，甚至超出预期的呢？这就是执行的差别。优秀的企业，老板制定的目标 90% 以上都能执行到位，而那些效率低下的企业却只能执行 50% ~ 60% 甚至更少。

从这里开始，我们为企业破解执行不力的难题，打下宏伟蓝图变为现实的根基。



顶尖企业的执行观

优秀公司之所以优秀，不是因为战略的完备，而是因为拥有强大的执行力。企业有什么价值观并不重要，重要的是如何坚持与执行。从这个意义上讲，战略没有对错。综观世界优秀企业，像 GE（通用电气公司）、沃尔玛、IBM 以及中国的海尔、联想、华为等企业的成功，不仅仅因为拥有伟大的战略，更重要的是他们建立了强大的执行原则与执行系统。向优秀的企业学习，最重要的就是学习它们不折不扣的执行力。

著名企业家马明哲曾说：“一家企业的成功不只在于战略，更重要的是执行力。良好的执行力是企业战略得到实施的必要条件，执行不到位，再完美的战略也是空中楼阁，再恢弘的愿景也是镜花水月。”

为什么计划得很好就是做不到位？为什么工作做着做着就走了样？为什么同样的问题会重复发生？为什么员工积极性时高时低？为什么总觉得人才太少？为什么我们做不到行业数一数二？为什么……

有原因吗？有！

有工具吗？有！

有榜样吗？有！

近 30 年来，国内企业处于一个空前增长的阶段，造就了大批“航母”级大型企业，海尔是典型的代表。它的发展也揭示了一个重要的事实——没有优秀的执行力，就没有优秀的企业。强大的执行力，是支撑海尔在激烈的市场竞争中获得先机的保障。

每个到过海尔文化中心的人，都会看到一张发黄的稿纸，上面有 13 条规定，“不许在车间大小便”就在其列，也许有人会感到可笑，这样的条款赫然在列，怎么看也不像一个企业的规章制度。

那是1984年，当时海尔是一个濒临倒闭的小厂，产品质量粗糙，管理混乱，迟到、旷工、打架斗殴是家常便饭，甚至在车间抽烟喝酒、随地大小便等恶劣现象比比皆是、随处可见，更有一些员工明目张胆地偷窃厂里财物。

张瑞敏来到海尔后的第一个规章制度就是“13条”，其中包括严禁盗窃工厂财物、严禁打架斗殴、严禁在车间大小便等一系列现在看来是一个企业起码应该做到，而在当时又的确存在的问题，张瑞敏到后，开始根除种种劣习。

“13条”没有停留在纸上，而是逐步落实。张瑞敏抓住每一个违反制度的典型，但并不急于处理，而是发动大家认真讨论，挖掘出这种行为的思想根源，让员工深刻认识其危害性，认真反省，从而养成自觉遵守的习惯。这样一步一步以理念为依据制定制度，整个团队思想越来越统一，行动越来越迅捷、一致，形成了如今强大的执行力。纵观海尔整个企业的运作，每一个方面都有严格的奖惩制度作为支撑，一切行动听指挥，有令必行，言必信，行必果，形成了颇具特色的海尔执行模式。

海尔作为一家优秀的企业，其执行力绝对是数一数二的。不仅仅是海尔，西式快餐在中国的典范麦当劳、肯德基，现今全球最大的零售企业沃尔玛、全球最大的IT公司之一IBM，这些著名企业能有现在的成就，无不有执行贡献的重要力量。沃尔玛凭借“想到就做到”的执行力，把它的零售事业做成了全球的事业。IBM最成功的一任CEO郭士纳更是将成功领导者的特征归结到执行力上。

海信集团总裁周厚健认为，执行力低下是企业管理中最大的黑洞，再好的策略也只有成功执行后才能够显示出价值。而企业执行力差，会削弱干部、员工的斗志，破坏工作氛围，影响企业的整体利益，长此以往，它将断送企业的前途。

执行力是当前每个企业面临的突出问题，是构成企业竞争力的基本因素。再好的战略也离不开优秀的执行力，再顶尖的企业也要保持强大的执行力，否则将在市场竞争中走向衰落。