

执行

重在到位

最实用有效的执行力培训手册

陈浩 著

战略布局
赢在执行
执行优劣
重在到位

★★★★★



一语道破执行的本质，一箭洞穿执行的核心。
100%完成任务的保证，不折不扣给出结果的关键！

EXECUTION
■ 空谈误国 · 实干兴企 ■
IS IN PLACE

成败之间，往往就差那么一点点。一个好的策略、制度、任务只有在成功执行后才能彰显其价值。执行不到位，一切都是空想！



中华工商联合出版社

013064343

执行

最实用有效的执行力培训手册

重在到位

陈浩 著

F272.92
1283



北航

C1671442



中华工商联合出版社

F272.92
1283

图书在版编目 (CIP) 数据

执行重在到位 / 陈浩著. —北京: 中华工商联合出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5158-0509-2

I. ①执… II. ①陈… III. ①企业管理 - 职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第087322号

执行重在到位

作 者: 陈 浩

责任编辑: 郑 婷 胡小英

装帧设计: 润和佳艺

责任审读: 李 征

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: 北京中振源印务有限公司

版 次: 2013年7月第1版

印 次: 2013年7月第1次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-5158-0509-2

定 价: 29.80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

执行没有中间值，不是满分就是零分

EXECUTION IS IN PLACE

曾经有一本书在全国企业家中引起了巨大反响，并造就了一个流行词汇。这本书叫《执行》，副书名叫“如何完成任务的学问”。如今，“执行”这个概念已经成为所有企业管理者和团队领导者最热衷的话题。

执行到位和执行有着本质的不同。所谓执行，在职场上，就是将领导的意思付诸实践的过程。到位，就是恰到好处，目标得以实现，并且刚好是上级的意思。执行到位，是很多老板的愿望。战略是容易制定的，愿景是容易确定的，关键的是执行，是执行到位。只有到位的执行，才能将纸上的图画变成现实；只有到位的执行，才能得到想要的结果。但是在企业中常常会出现“执行不到位的现象”。所以导致组织的管理并没有得到多大改善，组织业绩也没有多大进展，组织所制定的美好的战略和愿景也没有实现。

执行不到位，不如不执行。许多人在外出时，总要带上一只旅行杯。旅行杯的盖子一定要盖好、拧到位，否则，杯里的水就会洒出来。旅行杯的盖子如果拧不到位，就等于没盖盖子。由此想到，做任何一项工作如果执行不到位，就难以收到预期的效果，甚至等于没做。所以对于执行来说永远不存在中间值：不是满分就是零分！

像日本经营之神松下幸之助说的那样：“对产品质量来说，不是100分就是0分。”这个道理同样适用于行走在职场之路上的普通员工。假设你有100件事要做，即使99件做好了，但其中的1件由于你的执行力度不够、责任心缺失或者没有注意到某一个细节，就是没有做到位，这1件事很可能影响公司对你

的总体评价，推翻你一直以来苦心经营的良好印象，甚至由100%的肯定，变成100%的否定。

因此，一个工作者，工作做到位与做不到位，其结果是完全不同的。社会上每个人的位置不同，职责也有所差异，但不同的位置对每个人却都有一个最起码的执行准则，那就是执行一定要到位。只有执行到位的员工，才能为企业创造价值，才能成为老板心目中的优秀员工。

如何做到执行到位，给公司带来利润，成为每个员工每天必须面对和思考的问题。如同刘永行所说：中国的市场竞争已经拼过好几个阶段，胆量、技术、规模都拼过了，现在该是大家“拼到位”的时代了。所以我们每个人都要从自我出发，彻底消除“差不多”“打折扣”“浮躁”等负面思想，抱着认认真真、踏踏实实的工作态度，进而树立明确的目标，注重工作中每一个细节，运用正确的方法，自觉地训练执行到位的能力。

一句话，到位的执行才是真正有效的执行；不到位的执行，就只是纸上谈兵！

本书就是为了帮助管理者和员工找到执行不力的真正原因，彻底根除企业中“不到位”的老大难问题，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。希望这本书能给深受执行不到位困扰的人带来帮助。

目录

EXECUTION IS IN PLACE

第一单元 执行关键在到位

※ 执行不到位，不如不执行 /002

员工缺乏执行力，企业丧失竞争力 /002

执行不到位，事倍功半 /004

最后步骤不到位，前功尽弃 /006

执行不到位，损失加倍 /008

执行，更需要执行到位 /009

※ 执行不到位的8种表现 /012

坐而论道：说得到位，做得不到位 /012

投机取巧：不愿意一步一个脚印 /015

心浮气躁：“坐不住”板凳 /016

应付了事：对“差不多”习以为常 /019

循规蹈矩：只知道等待指令 /022

效率低下：遇事拖延，做事拖拉 /023

面子文化：阳奉阴违，顺而不从 /026

虎头蛇尾：执行不能善始善终 /027

第二单元 心态到位，执行才能到位

※ 责任心态：改“这不关我的事”为“这是我的责任” /032

责任到位，执行才能到位 /032

一流的执行必有一流的责任把关 /034

负责远远不够，还要负责到底 /035

心中有责任，眼中才有活 /037

推卸责任不如积极补救 /039

※ 认真心态：改“眼高手低”为“脚踏实地” /043

变不值得为值得 /043

与其盲目“跳槽”，不如岗位“跳高” /046

不要做表面文章 /049

执行中最需要“认真”二字 /052

※ 主动心态：改“要我到位”为“我要到位” /055

自己主动找事情做 /055

始终比他人领先一步 /058

永远超过老板的期望 /060

主动以最高标准要求自己 /063

培养主动执行的习惯 /065

※ 圆满心态：改“差不多”为“零缺陷” /068

一点也不能差，差一点也不行 /068

向高效人士的“三不放过”精神学习 /070

为客户提供最满意的服务 /073

要想“零缺陷”，凡事都要精益求精 /076

第三单元 执行到位的三大检验标准

※ 服从：用行动贯彻执行的决心 /080

服从是行动的第一步 /080

接到任务，马上执行 /083

不找借口，全力以赴 /085

一分钟也不要拖延 /088

※ 结果：执行要到位，关键看结果 /092

执行不能到位，结果必定“缺位” /092

做好了，才算做到了 /094

要有结果意识，不要让努力白费 /096

唯有业绩出色才能说明你能力优秀 /099

对想要的结果要“志在必夺” /102

※ 效率：以合适的投入获得最大的产出 /104

做一分钟效率专家 /104

第一次就把事情做对 /106

要事第一，工作分主次 /109

今天要做的事，不要留到明天做 /111

专注是业绩的提速器 /114

第四单元 执行到位的三大保障**※ 团队：执行到位最坚强的后盾 /118**

融入团队，注重合作 /118

学会借用他人之手 /120

相互“搭台”，才能“好戏连台” /122

多方面要求的事，沟通协调后再做 /126

与不同类型的成员默契配合 /128

※ 制度：让制度从“墙上”走下来 /131

让制度从“墙上”走下来 /131

简单的量化，做事的系统化 /134

信经验、信聪明不如信流程 /137

不要触碰制度的熔炉 /139

※ 细节：细节到位，执行才到位 /142

- 不可轻视“蝴蝶效应” /142
- 每个环节都执行到位 /145
- 将小事做到位、做透彻 /147
- 见微知著，才能防微杜渐 /150
- 把细节做到完美的境界 /153
- 养成注重细节的习惯 /154

第五单元 提高执行力，成为公司一流的员工

※ 只有一流的挑战，才有一流的称职 /158

- 破除心灵枷锁，练就积极心态 /158
- 克服畏惧的思维障碍 /160
- 不找借口，保证完成任务 /162
- 有变通才能彻底执行 /164
- 找到好办法，没有什么做不到 /166
- 越想放弃的时候越不能放弃 /168

※ 把执行到位变成一种职业精神 /172

- 执行不是想当然 /172
- 在学习和总结中取得更大进步 /175
- 简单的事情坚持做就是不简单 /177
- 高效沟通，清除不到位的障碍 /179
- 用5W2H工作法做追踪检测 /182

第一单元

执行关键在到位

EXECUTION IS IN PLACE

执行不到位，不如不执行

一个计划目标的成败不仅仅取决于工作方法的设计，更在于如何执行，在于执行的结果如何。执行得到位，将会产生设计的、预期的工作结果，如果执行得不到位或者执行时有毫厘的差别，那么执行的结果可能会谬以千里，整个执行的过程将是一个浪费人力、物力的过程。“执行不到位，不如不执行。”

※ 员工缺乏执行力，企业丧失竞争力

在企业发展速度要加快、产品质量要提高、发展规模要扩大、企业寿命要延长的要求下，除了企业的决策层要善于不断捕捉发展机遇、制定出好的战略外，更重要的是要具有实施这一战略的执行力。执行力是企业贯彻落实领导决策、及时有效解决问题的能力，是企业的管理决策在实施过程中原则性和灵活性相结合的重要体现，是企业生存和发展的关键。

已经很晚了，一位CEO还坐在自己的办公室里，一脸疲惫。他正在努力向一位来访者解释为什么自己伟大的战略最终却归于失败，但想来想去，他始终想不出问题到底出在哪里。

“太令人沮丧了，”他说道，“一年前，我从各部门抽调人员，组成了一个团队。我们举行了两次会议，建立了工作标准，并制定了一套完整的规章制度。麦肯锡公司也来帮助我们。每个人都对这项战略表示认可，都觉得这将是一个伟大的战略，而且市场前景也不错。

“我们的团队是这个行业中最出色的，没有人怀疑这一点。我分配了阶段性目标，并向每个人放权——给予他们足够的空间施展拳脚。每个人都知道自己的任务所在，我们的激励系统非常清晰，每个人也都了解详细的奖惩标准。工作的时候，我们充满力量，信心十足，但我始终搞不懂，我们怎么会失败呢？”

“一年过去了，我们的各项目标均没有实现，这太让我失望了。在过去的九个月里，我被迫四次降低了收益估计。华尔街也不相信我们了。估计董事会也已经对我失去了信心。我不知道该怎么办，而且也不清楚情况到底会糟糕到什么程度。坦白地说，我估计董事会很可能会解雇我。”

几个星期以后，董事会果然把他解雇了。

这是一个真实的故事，也是当今公司所面临的最大问题。在与企业领导者进行谈话的时候，我们曾经听到过许多类似的故事，媒体上此类报道也几乎每天都有，Aetna、AT&T、英国航空公司、康柏、摩托罗拉、施乐公司等，这些都是一些很优秀的公司，拥有颇具天分的CEO和聪明过人的员工，有着宏大的愿景，而且重金聘请了顶尖的咨询人员，但最终却没有取得预期的成功。

当公司没有兑现自己承诺的时候，人们通常会把责任归咎于CEO的战略错误。但在大多数情况下，战略本身并不是原因。战略之所以失败，其原因在于它们没有得到很好的执行。

在康柏公司面前，戴尔公司曾经只是一个小喽啰，但为什么戴尔公司能在短短几年的时间里就超过它呢？原因就在于后者所秉承的执行到位的文化，而这种文化也是戴尔公司在2001年一跃成为世界最大的PC制造商的一个主要原因。

无数成功企业的经历告诉我们，那些在激烈竞争中最终能够胜出的企业无疑都具有超强的执行力。执行力是决定企业成败的最重要因素，是构成企业核心竞争力的最重要一环。

原华润集团总裁、现任中粮集团董事长的宁高宁曾说过这样一句话：“战

略正确不能保证公司的成功，成功的公司一定是战略方向与战术执行力都到位。”战略只能告诉你发展方向，战术却能告诉你是否可以执行。战略与战术配合起来才能成功。因此，一个企业光有好的战略还不够，还要有人按照方法去正确执行。

没有执行力，企业便没有竞争力，执行不到位，企业将失去核心竞争力。一个好的策略只有在成功执行后才能显示其价值，对于一个企业来讲，能否将既定战略执行到位是企业成败的关键。

※ 执行不到位，事倍功半

执行不到位，就会造成成本的增加，导致极大的浪费，甚至造成巨大的损失。工作不到位，执行不彻底，半途而废，处处留尾巴，最后就要翻回头来“收拾旧山河”，这样做，只会浪费你自己的时间，浪费企业的资源。在工作中，大家各司其职，各负其责，对于你自己留下的“烂摊子”，你没有权利要求别人替你收拾残局，别人也没有义务替你弥补因为你工作失误或者不负责任造成的纰漏。

执行不到位，不如不执行。否则，做了也是白做，只会白白地浪费时间，浪费感情，浪费人力、物力、财力。与其等出现了纰漏才去弥补，不如在一开始就认真对待，把事情做到位，把问题消灭在萌芽状态。

从前，有一位经营地毯生意的阿拉伯商人，他特别注意自己店面的外观陈设，几乎每天都要在店里四下巡视，检查有没有不妥的地方，一经发现，就立刻纠正。

这天，他照例到店里巡视。突然，他发现自己精心布置的地毯上鼓起了一块，就走过去用脚把它弄平了。正当他转身要走开的时候，发现另外一个地方又鼓起了一块，他皱了皱眉，真是见鬼了，他再次走过去，仍然是用脚把它弄平了。

好像是老天在跟他开玩笑一样，总有新的隆起接连不断地在别的地方出现。他不停地弄平，以至于搞得满头大汗。可隆起还是再次出现了，这个阿拉伯商人一气之下掀开了地毯的一角。一条蛇迅速地溜了出去。

工作中，很多人犯过这种错误，“头疼医头，脚疼医脚”，忙得焦头烂额、不可开交，甚至不断地返工，重复修改某一处错误，仍然不能圆满地解决问题。

如果蛇不出去，你永远无法弄平地毯。每一项工作，如果不是在一开始的时候就瞄准最终的结果，冷静下来找出问题存在的根本原因，直接解决根本问题，一定会重复做一些没有意义的无用功，浪费宝贵的时间。相反，如果一开始就把工作做到位，自然就能够避免无谓的浪费了。

一家玩具厂的产品进入日本市场后一直很热销。厂家看到自己的玩具如此赚钱，在加工玩具的时候就开始偷工减料。日本经销商很快察觉到了这个问题，提出退货。

厂家和日本经销商谈判，希望看在多年合作的情分上不要退货，还说改用的填充物不会影响产品质量，没有哪个消费者会拆开玩具看。

日本经销商当即否定了这种说法，认为合同规定的材料不能更改，如果把劣质的产品销到市场，被消费者发现，他们会觉得受到了欺骗，以后连其他产品都会拒绝购买。

最后，那些玩具还是被全部退了回来，由玩具厂重新拆开再加工。结果仅此一项，玩具厂就损失了50多万元。

产品重新加工好之后，日本经销商提出改变检验办法，不仅提高了抽查比率，还派了一名管理人员驻厂监督。

厂家觉得这是小题大做。日本经销商却说：“我们已经不再是合作伙伴，我们所做的仅是履行最后两个月的合同，保证产品的质量。”

这时候厂家才觉得事态严重，多次道歉并和他们协商。对方一点情面

也不讲：“在日本，你只要欺骗别人一次，就没人再和你打交道。做错了事必须要受到惩罚。每个人只有一次机会，没有人相信你以后怎么做。”

日本经销商的话听起来似乎太不近人情了，但是，事实就是这样残酷。第一次没把事情做对，自然就会忙着改错，而改错时又很容易制造出新的错误，结果往往陷入“忙乱—错误—改错—忙乱”的恶性循环死结，越缠越紧。

我们知道，一个问题往往有多种解决方案，但是我们要做的往往是找到最合适的方法，这样才能把事情做好，才能把问题解决掉。工作中的事情也是一样，很多时候只有一次性做到位，才能把事情处理得更好。

※ 最后步骤不到位，前功尽弃

任何一项工作如果做不到位，就难以达到预期的效果，甚至等于没做工作。换句话说，如果最后的关键时刻没有把工作做精、做透，往往会导致前功尽弃。

一般来说，很多工作，特别是重要的工作，往往需要花费很高的成本，如果稍有不周，很容易造成工作不到位，甚至带来比不执行更糟糕的影响。

乌鲁木齐一家做对外出口贸易的公司，好不容易将一个大的订单抢到手里，时间紧、任务重，所有的人都加班加点地干，终于在规定的时间内完成了任务。大家都松了口气。可是，商品刚运到，对方就打来了一个电话，气急败坏地对他们的工作责备不休。原来，这些产品的质量没有问题，但在包装上却出了问题。那个厂址本来是“乌鲁木齐某厂”，由于当时大多数人只是把重点放在了赶制产品上，却没有仔细审查外包装，结果将“乌鲁木齐”被印成了“乌鲁木齐”。虽然只有这一点没有做到位，但却毁了整个厂的声誉，损失惨重。

本来以为十拿九稳的事情，居然在最后关头功亏一篑，这的确让人感到意

外。对此，大家进行了讨论，认为造成这样的结果，关键的因素就是缺少工作到位的意识。

从上面的案例中我们看到了这样一个不争的事实：工作不到位，等于没工作！从表面上看，这两件事情的其他工作都做得很好，但是，在执行的过程中，由于没有到位，不仅“煮熟的鸭子”飞了，还给公司的形象和声誉造成了不可挽回的损失。

很多人之所以工作不到位，原因就在于自认为工作已经完成了99%，觉得差不多完成了，心理上一放松，便忽略了最后的1%。但是这1%是至关重要的。它之所以重要，是因为只有做好了这1%，成果才会显现出来，少做一点都不行。做任何事情越到最后越关键，就像打锣一样，俗话说“一锤定音”，就是指铜匠打下的最后一锤是最关键的。

2002年，我在一家公司就职时曾遇到过一件事。在公司的年度表彰会上，完成任务的员工受到了表彰奖励，没有完成任务的员工则只能看着别人披红戴花，一位没有完成任务的员工私下里对我说：“我已经完成了任务的90%，却没有受到任何奖励，俗话说，没有功劳也有苦劳，这样多令人寒心呀！”

作为部门负责人，我表明了自己的态度：即使你完成了99%的任务，也不应该受到奖励，因为99%同零一样，都属于没有完成任务的情况。这位员工对我的回答提出了异议：99%和100%的差别有那么大吗？

相信很多人会持有和这位员工相同的看法。99%再努力一点点，不就成了100%吗？但事实却绝非如此。我们以体育比赛为例，体育比赛在预赛阶段可能还有平局出现，但到了决赛，则是一定要分出胜负。作为参赛的一方，你要么赢得比赛，要么输掉比赛。即使你在99%的时间里占据了场上的优势，但是剩下的1%时间里的劣势照样会让你输掉比赛。

做任何事情都要善始善终，因为即使前面做得再好，也可能因为最后放松要求而功亏一篑，前功尽弃。

※ 执行不到位，损失加倍

执行不到位，不但会让你前功尽弃，还会让你付出更大的代价。

一个企业的形象，以及自己在市场中的占有率，有时候需要很长一段时间的积累才能够完成，但是，毁灭它的往往是一个小小制度没有执行到位。

2004年2月15日，吉林市中百商厦发生特大火灾，造成54人死亡、70人受伤，直接经济损失达400余万元。然而，这么一起严重的事故，其直接起因竟然仅仅是一个烟头：一位员工到仓库内放包装箱时，不慎将吸剩下的烟头掉落在地上，随意踩了两脚，在并未确认烟头是否被踩灭的情况下匆匆离开了仓库。当日11时左右，烟头将仓库内物品引燃。

恰恰在这种情况下，中百商厦当日保卫科工作人员违反单位规章制度，擅自离开值班室，未在消防监控室监控，没能及时发现起火并报警，延误了抢险时机。同时，他们得知火情后，违反消防安全管理的有关规定和本单位制定的灭火与应急疏散方案中规定的紧急通知浴池和舞厅人员由边门疏散的要求，未能及时有效组织群众疏散，致使顾客及浴池和舞厅人员在发生火灾后未能及时逃生，造成了特别严重的后果。

没有执行到位的代价，就是54条人命！

在这次事件中，那位丢弃烟头的员工何尝想到他的一个小小的举动能带来这么大的惨祸，保卫科员工何尝想到，因自己工作中的疏忽大意为火灾埋下了如此深的隐患。在安全生产管理中，我们三番五次强调安全第一，但不可否认在工作现场中仍存在许多违章指挥、违章作业，像施工现场工作人员不戴安全帽、工作监护不到位等现象，以至于虽然制定了那么多规章制度，却没有真正