

职业化员工优秀培训读本

EBOOK
弗布克员工职业素质系列

执行 决定成败

郭蓉 著

边看边学边用中提升员工职业素质
轻轻松松打造企业和老板最喜爱的员工

测试 +



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

执行 决定成败

郭蓉 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

执行决定着企业的生存和发展，完美的执行造就卓越的员工，卓越的员工打造优秀的企业。本书从认识执行、塑造执行力、执行的过程等方面入手，对执行进行了深入、生动、新颖的阐述，旨在提高员工的执行力，将执行落到实处。

本书通过测试、漫画、观点、故事、职场指路、语录、方案、游戏等灵活多样的方式与读者进行互动交流，使读者充分认识到执行的重要性，并成为高效执行的金牌员工。

本书适合企业管理人员和普通员工阅读，更适合作为企业和事业单位的员工职业素质培训用书。

图书在版编目（CIP）数据

执行决定成败/郭蓉著. —北京：中国电力出版社，2011.9

（弗布克员工职业素质系列）

ISBN 978-7-5123-2137-3

I. ①执… II. ①郭… III. ①企业—职工—职业道德

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第197441号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：李耀东

责任校对：常燕昆 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年1月第1版·2012年1月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·13.25印张·285千字

定价：29.80元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

一个企业的成败，5%在于战略，95%在于执行。满大街都是咖啡店，星巴克最赚钱；同样是经营超市，沃尔玛独占鳌头；大家都做智能手机，iPhone卖得最火……造成这种现象的原因之一就在于各企业的执行力不同，能说的很多，能做的很少，而那些能在激烈竞争中胜出的企业无疑都具有很强的执行力。

1993年，郭士纳来到连年亏损的IBM，担任董事长兼首席执行官。他对IBM的官僚作风和“遗老遗少”们痛恨之极。随后他开展了一系列行动，目标直指IBM的积习：官僚模式、市场冲击力锐减、研发周期缓慢、企业运作成本昂贵、执行力低下等。两个月后，郭士纳裁员3.5万人，并把自己的哥哥迪克也请出了公司。之后他重振了IBM的大型机业务，并开始拓展服务范围，收复失地。使IBM这头大象重新跳舞的郭士纳这样谈论执行力：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

郭士纳的故事告诉我们：有了执行力，企业就会焕发生机。执行力是一套卓有成效的行为和管理体系，它能够使公司充满活力，形成独特的竞争优势。无论如何，能做的公司要比只会说的公司强得多。

但只有把员工变成能执行的人，才有公司的执行。三星最初只是一个倒卖干鱼、蔬菜的松散商会，但现在却是韩国最大的企业，并成为全球电子领域的领军企业之一。李健熙会长曾说过这样一句话：“我希望通过新经营管理，能够看到一个世界一流的三星。”新经营管理中很重要的一点就是强调员工的执行力。在三星，员工不管职位高低，不管收入多少，都觉得“我的工作很重要”，并玩命地工作。为了完成任务，三星人都“不分白天黑夜地干活儿”，在公司强迫他们休息时，很多人会离开公司到租好的酒店中继续工作。三星员工不懂什么叫借口，也不知道什么叫困难，他们只知道公司交代下来的任务必须要完成，而且还

要按照“第一主义”的要求做到最好。

这样的员工，你说可怕不可怕？这样的企业，怎么会不成功？从这个角度来看，三星崛起就是一个活生生的执行力神话。

那么怎么培养拥有良好执行力的员工呢？我的回答是：

第一，让他们明白没有执行企业就无法生存，个人就无法发展的道理。

第二，帮助员工树立良好的执行意识，使其变成一个肯执行、善执行的员工。

第三，执行任务之前，做好准备工作，以确保目标、计划、人选等因素都万无一失。

第四，好好执行任务，确保将最好的结果带给老板。

第五，执行之后要总结经验。这次做不好并不等于下次也做不好，次次做得好也不意味着下次也能做好。员工在执行之后要进行总结，吸取经验教训，提高自己的执行能力。

寻找和培养能高效执行任务的员工，已经成为当今绝大多数企业的当务之急。而主动成为这样的人才，也应当成为每一个职场中人的义务。

言尽于此，相信本书将成为每个职场人士的好伙伴。书中不当之处，尚请读者朋友们不吝指教，在此感激不尽。

在本书编写的过程中，资源中心的杨扬、付珊珊、郁延娜、阎晓霞、冯丽、张萌萌、孙立宏、刘伟、孙宗坤、刘井学、王淑燕负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍负责图表的设计和插图的设计，案例故事中心的谢庆强、李芳、叶春梅、周福、安丰文对本书的设计思路和体系给出了具体修改意见，图书中心姚小凤、姜巧萍、李育蔚、张瀛、金青龙、余江审阅了部分内容，在此一并表示感谢。

弗布克 案例故事中心

2011年10月

目 录

前言

第一章 没有执行就没有生存..... 1

执行的意思有两层：一是实施规划；二是完成困难的工作或者实施变革。如果员工不能实施规划，企业就无法生存；如果没有员工愿意挑战困难或者锐意变革，那么企业就不能实现创新，也就无法持续发展。因此，对企业而言，没有执行就没有生存。

执行决定企业生存.....	4
执行比创意更重要.....	9
员工要努力，领导要结果.....	14
做一个有执行力的员工.....	19

第二章 打造完美执行力..... 25

迈克尔·戴尔说：“执行力就是在每一阶段、每一环节都力求完美，切实执行。”这需要员工走出以往的执行误区，在执行过程中善始善终、注意细节、勤于思考，并拥有一个好心态。

走出执行的误区.....	28
打造企业的执行文化.....	34
带着脑子去行动.....	40
善始也要善终.....	47
与其抱怨，不如行动.....	53
细节决定你的成败.....	59
杜绝“差不多”.....	65
思考要创新，行动要谨慎.....	71

第三章 备在执行前..... 77

执行是一个过程，它就像人的一次旅行。在旅行前，你首先要有完成旅行的决心，确定明确的目的地，然后准备好旅途中所需的东西，此外你还需要一张详细的地图和旅行手册作为指导。做好这些以后，你就可以满怀信心和激情去享受这次旅行了。

没有目标，何来执行·····	80
机会只青睐有准备的人·····	85
做事要有计划·····	91
没有规矩，不成方圆·····	95
用合适的人做合适的事·····	100
带着自信，激情去做·····	106
下定决心，全力以赴·····	112

第四章 做在执行中····· 117

过程是整个执行的核心。在前期，你做了大量的准备，每一个细节都饱含你的心血。你怎样忠实地实施它，然后带回完美的结果呢？在这个过程中，面对“计划不如变化快”的状况，你和你的团队又该如何应对呢？成功需要方法，执行也是如此。

将目标分解·····	120
随身带好闹钟·····	126
分清轻重缓急·····	132
勤用功，思进取·····	137
危机=危险+机遇·····	143
从专注到专业·····	148
执行也要讲方法·····	153
效率就是生命·····	158
团队至上·····	163
做快乐的“适压”人·····	168

第五章 赢在执行后····· 173

执行结束并不意味着就可以高枕无忧了，还有很多问题是需要思考的。这次执行，你给老板带回了什么样的结果？有什么特别的收获？哪些地方需要改正？另外，你在哪些方面取得了进步？须知，这次执行的结束是下次执行的开始，执行的重要目的就是让下次执行更完美。

执行务必到位·····	176
要结果，不要借口·····	182
有奖有罚，赏罚分明·····	188
保持一颗平常心·····	194
执行是过程，成长是目的·····	201

第一章

没有执行就没有生存

执行的意思有两层：一是实施规划；二是完成困难的工作或者实施变革。如果员工不能实施规划，企业就无法生存；如果没有员工愿意挑战困难或者锐意变革，那么企业就不能实现创新，也就无法持续发展。因此，对企业而言，没有执行就没有生存。



测测你的执行力吧！

1. 对企业的生存和发展而言，最重要的是？
A. 执行是否到位 B. 策略 C. 金钱和人脉
2. 你喜欢梦想家还是实干家？
A. 实干家，做最重要 B. 梦想家，想最美好 C. 无法作出判断
3. 如果你要盖一座房子，你认为好的方案和好的工人？
A. 都很重要 B. 工人更重要，是他们在盖房子 C. 方案好就可以了
4. 如果你想进行一次跨国旅游，你会？
A. 稍微计划一下，马上行动 B. 有时间就进行，没有就算了 C. 先计划几个月再说吧
5. 面对领导给你的任务，你认为？
A. 尽自己所能做到最好 B. 达到领导要求就可以了 C. 糊弄过去就算了
6. 你答应了别人一件事，时间到了，你会？
A. 准时做好，保质保量 B. 做的没有许诺的好
C. 你知道我有困难的……
7. 今天阴天，但带雨伞又太麻烦了，你能很轻松地作出决定吗？
A. 能 B. 会犹豫一会儿 C. 很久才能下决定，如果决定错了还会后悔
8. 工作中遇到了一个比较大的难题，你会？
A. 无论如何，想办法解决 B. 一边抱怨，一边继续工作
C. 哦，先休息一会儿吧
9. 老板突然交给你一个艰巨的任务，你会？
A. 不问为什么，只管做好 B. 会去做，但心里会不平 C. 找理由推掉
10. 你负责的工作出了问题，老板责问你，你的第一反应是？
A. 是的，我会努力改进 B. 在心里抱怨，但是会改正 C. 赶紧解释

11. 在你的心目中，能力和干劲？

- A. 都很重要，我都具备 B. 能力最重要/干劲最重要 C. 都不重要

12. 毕业后，你还在不断学习吗？

- A. 是的，每天都在学习 B. 很少了 C. 从来没有过的事

13. 你认为什么样的公司更容易破产？

- A. 缺乏执行力，毫无作为的公司 B. 面临财务压力的大公司
C. 小公司

14. 给你一件重要的任务，你的第一感觉是？

- A. 有点兴奋，这可是表现自己的好机会 B. 压力重大
C. 天哪，怎么会给我啊

选A得3分，选B得2分，选C得1分。

≥32分，你的执行能力非常强，更难能可贵的是，你能意识到执行的重要性，会不断设法提高自己的执行能力。你的工作效率较高，深得老板的信任，美好前程，指日可待。

24~31分，你的执行能力还过得去，你的工作效率不会太高，但也不会拖公司的后腿。你做什么事都不好不坏，不会被辞退，不会被降薪，但升职加薪也不可能首先轮到你。

≤23分，你的执行能力比较差。拖沓、不负责、找借口、没自信……你或许只想找个蛋壳，钻进去逍遥一下。但是为了你好，我还是建议你勇敢站起来，改正那些坏毛病，做一名积极向上，能办事的员工。

执行决定企业生存



为什么会破产啊





唯有执行，才能生存

执行，决定着企业的生存和发展，决定着企业的兴盛和衰败。企业的业绩和利润需要完美的战略、精英云集的团队和天时地利人和的环境，但更需要的是执行。完美的执行造就卓越的员工，卓越的员工打造优秀的企业。

事都是做出来的，企业要生存和发展，也得努力去做，这个做就是执行。我们判断一个企业是否成功，判断一个员工是否优秀，只会看他们如何去做，而不会看他们如何去想，如何去说。努力去做，企业才能生存；完美执行，企业才能发展。

企业的执行力决定其竞争力，一个企业的成功，5%在于战略，95%在于执行。执行力说起来很简单，就是想到说到，说到做到。想到，企业的发展就有了方向；说到，企业的发展就有了指导；做到，企业的发展就有了结果。能够做到“三到”的企业就是一流的企业，就会有美好的前景。

明朝开国皇帝朱元璋有一次当众表明要提拔张融为司徒长史。但是，时间过去了很久，张融也没有接到任命。

这一天，明太祖带领众文武大臣外出狩猎，大家都骑着高头大马，列队以待。太祖一眼望去，看见张融骑着一匹瘦骨嶙峋的劣马，在队伍中显得非常扎眼。

太祖很好奇，于是召张融前来问话：“你给你的马吃什么啊，怎么会瘦成这个样子？”张融赶紧回答：“臣每天让它吃一石的豆粟。”一石的豆粟即使是一队马匹来吃也足够了。

明太祖大为吃惊：“既然如此，马为何还是这么瘦弱？”

张融恭敬地说道：“启禀陛下，臣只是口头上告诉它这样，但实际上并没有喂它多少。”

明太祖于是不再追问了，回到宫中，立刻宣布任命张融为司徒长史。

君无戏言，企业也不可以有空言。马匹得不到喂养就会逐渐瘦弱，企业没有了执行力也会逐渐衰落。因此，能否执行，执行是否到位决定着企业的生死存亡。执行对企业而言，就是按时、按量、保质完成企业的战略目标，把设想的事情变成现实。

执行不仅要去做，还要做好。在市场竞争日益激烈的情况下，一个企业要获得更好的发展，就要有优质的产品和服务。而优质的产品和服务则来自高效的执行。

有资金、有计划、有人才，就是没有成功，为什么？答案只有一个：缺乏好的执行。企业不能像梦想家那样，遥望星空幻想成功；企业必须像实干家那样，脚踏实地，一步步走向成功。实干家最大的特点就是肯干、能干，因此，企业也应该要求自己肯干、能干。能执行的企业就是好企业，就能够活下去，并逐渐取得发展。

鸿海集团前身是1974年成立的台湾鸿海塑胶企业有限公司，当初只是家小公司。经过三十几年的发展，已成为全球3C（电脑、通信、消费性电子）代工领域规模最大、成长最快、评价最高的国际集团，公司总裁郭台铭也成为亿万富翁，被评为“亚洲新星”。

成功不是偶然的，鸿海集团和郭台铭的成功秘诀是什么呢？对此，郭台铭的回答是执行。如果说鸿海有信仰，鸿海的信仰就是执行力。在郭台铭眼里，执行力是一种纪律，一种决心。郭台铭和鸿海集团运用出色的管理能力，并结合愿景和弹性，化执行为常态和本能，这让鸿海能够在瞬息万变的信息产业中打败任何竞争对手。

1974年开始创业时，郭台铭只有7500美元的启动资金，2010年鸿海集团市值已经超过700亿美元。公司刚刚成立时，郭台铭自己跑到美国去拉客户，自己开车跑了美国50个州中的32个，晚上就睡12美元的汽车旅馆。直到现在，这个60岁的创业者还是每天都跑来跑去，处理公司大大小小的业务。

郭台铭喜欢用没有退路的人，他用人的一大原则，就是看对方有没有卖命的决心。从一开始创业到现在，郭台铭也一直在鸿海倡导这种全力以赴的企业文化。

随着鸿海集团的日益发展，郭台铭深深为鸿海的执行力而骄傲，认为这是企业成功的关键。关于执行力，郭台铭有自己的理解：“对许多企业来说，任务像座山，永远也做不完，加上人有惰性，执行的持续力会逐渐下降，会打折扣。如果领导不监督好，下面就没有人主动去做了。”

伟大的企业离不开执行，失去了执行力，一切都会成为空谈。郭台铭和鸿海之所以能够成就非凡的事业，首要的一点就是他们拥有令对手胆寒的高效执行。信息时代，战略上完全失败的公司并不多，更多的公司是在几乎同样的战略下竞争，最终的胜利者就是那些拥有良好执行力的公司。



公司想要这样的员工

- ★ 想到说到，说到做到。
- ★ 认真做事，不说空话。
- ★ 全力以赴，不给自己留后路。
- ★ 遵守纪律，严格执行任务。
- ★ 自动自发，注重细节。
- ★ 善于分析判断，应变力强。
- ★ 树立“执行决定企业生死存亡”的意识。



深夜闯迷宫

■ 游戏目的

- ◆ 提高学员的执行意识和能力。
- ◆ 提高学员解决问题的能力。

■ 游戏过程

人数	8人	时间	1小时
场地	一个有两扇门的房间	用具	眼罩、秒表、桌子、椅子等
注意	培训师要时刻注意正在做游戏的学员的安全。		
游戏步骤	1. 场地设置 (1) 选择的屋子必须有两个门，最好两边相对。 (2) 在屋子里凌乱地摆一些桌子、椅子等作为障碍。 2. 游戏说明 (1) 培训师喊开始后学员才能行动，同时培训师用秒表为其计时。		

续表

游戏步骤	(2) 在游戏过程中, 学员可发出求助, 但每求助一次将被罚掉10秒时间。求助方式如下: 询问出口, 培训师回答前后左右; 摆脱障碍, 培训师帮助其摆脱当前障碍。 3. 游戏步骤 (1) 布置场地。 (2) 从学员中任选一人, 蒙上眼罩。 (3) 让蒙上眼罩的学员从一扇门进入房间, 要求其穿过障碍从另一扇门出来。 (4) 在此过程中, 培训师进行计时。 (5) 一个学员完成任务后, 换另一个学员进行, 直到所有学员都进行过游戏。 (6) 游戏结束后, 培训师依据用时长短对学员进行排名。 4. 讨论问题 (1) 有没有人没有求助就闯过了这个迷阵? 他是怎么做到的? (2) 当你不能独立完成任务时, 你最先想到的解决方案是什么? (3) 在实际工作中, 你是如何突破重重困难完成任务的, 请举例说明。
-------------	--

■ 培训师语录

- ◆ 一个人一旦下定决心要功成名就时, 就表示他已经向成功迈出了第一步。良好的执行首先要有坚定的信念和充分的自信。
- ◆ 不要犹豫和等待, 立即行动。问题不会自动消失, 只有在行动中才有可能解决问题, 走向成功。
- ◆ 执行也需要讲方法。只有用正确的方法去行动, 并关注细节, 才能做到真正的成功。



经典语录

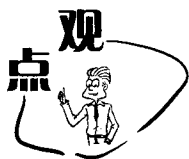
- ★ 唯有执行, 才能生存。
- ★ 企业的核心竞争力, 就在于执行力。
- ★ 管理是一种实践, 其本质不在于知, 而在于行。
- ★ 在未来的10年内, 我们所面临的挑战就是执行力。
- ★ 执行力就是在每一阶段、每一环节都力求完美, 切实执行。
- ★ 我不是天才, 因为天才只能留在天上, 我们顶多是人才, 但要有执行力才算数。
- ★ 执行力是所有那些实现了跨越的公司获得成功的共同秘诀。

执行比创意更重要



你在做什么





执行胜过方案

马云曾说过：“相对于一个一流的创意，三流的执行，我宁可喜欢一个一流的执行，三流的创意。”再好的创意，如果不去执行，也只能停留在纸面上，不能产生生产力。所以，一名优秀的员工，不仅需要具备创意的能力，更需要具备一流的执行力。

企业战略之于企业，如同设计蓝图之于大厦。空有设计图纸，而没有一支训练有素、高效执行的队伍去建设，即使设计再完美，大厦也只是空中楼阁，水中花影。所以，一个工作高效、行动迅速、善于克服困难实现既定目标的团队才是企业所需要的。

凯文和杰森是一对好朋友，他们有着很多共同的爱好，例如，从小就向往神秘的东方，并为进行一次令人心旷神怡的“东方之旅”而做了大量准备。

凯文在大一的时候就开始计划这次旅行了。他在网上搜集了大量的关于中国和日本资料，并且按照气候类型、风俗习惯、风景名胜、特产、文化进行分类。两年来，凯文的大部分课余时间都耗费在这个准备上。很快，凯文身边的朋友也都知道了他的计划了，他们戏称凯文为“东方迷”。一有机会就介绍东方的留学生给凯文认识。慢慢的，凯文的“东方计划”越来越庞大、丰富起来。甚至详细到带什么药，某个景点需要多少时间，在中国买东西砍价的窍门……

而杰森呢，他也搜集了一些资料，然后在课余时间打工攒钱。

大二暑期，凯文收到杰森的一个短信：“嘿，凯文，我在去中国的路上。”

凯文想杰森这家伙疯了，他甚至都不知道中国首都在哪里！

一年过去了，仍然在不断完善“东方之旅”计划的凯文看到了旅游归来的杰森。咖啡馆里，杰森滔滔不绝地谈着他在旅途上的奇遇和感受。而凯文呢，他的“东方之旅”还只是厚厚的一本计划书呢。