



执行不到位，等于没执行！
执行不到位，不如不执行！

郑志鹏 著

执行到位

Implement
in place without delay

不拖延

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。

——阿里巴巴集团创始人 马云



中华工商联合出版社

FPI
未来派
FUTURE PI

郑志鹏 著

执行到位

Implement
in place without d

不拖延



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行到位不拖延 / 郑志鹏著. -- 北京: 中华工商
联合出版社, 2013.7

ISBN 978-7-5158-0569-6

I. ①执… II. ①郑… 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(2013)第141420号

执行到位不拖延

作 者: 郑志鹏

责任编辑: 郑 婷 胡小英

封面设计: 周 源

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: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年9月第1版

印 次: 2013年9月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 120千字

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-5158-0569-6

定 价: 32.00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

IMPLEMENT
IN PLACE WITHOUT DELAY

前言
PREFACE



在这个充满竞争与机遇的世界，有的组织或许并不缺乏伟大的战略，有的个人或许并不缺乏远大的理想，但却缺少对战略的执行、对理想的追求。无论是多么科学的决策、多么美好的愿景、多么健全的制度，如果只是喊些空口号，而不去执行，结果也只能是“镜中花”、“水中月”，正所谓“空谈误事，实干兴业”。

执行是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把企业战略、规划转化为效益、成果的关键。美国通用电气公司（GE）前CEO杰克·韦尔奇曾说：“管理者的执行力决定公司组织的执行力，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。”美国前总统艾森豪威尔也曾说：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行，一个行动胜过一打计划。”

优秀者向来重视执行力，他们把执行看成是一种基本的职业操守，是一种忠于使命的精神，是一种源自内心的价值观，是一种积极主动的意识，是一种拒绝借口的态度，是一种重视结果的责任，



是一种蔑视困难和问题的心智，是一种高效完成任务的策略，是一种无往不胜的竞争力，是一种走向成功的模式……

知易行难。如今，“拖延不到位”、“落实没成效”等给执行打折扣的现象依然存在于不少企业中。对工作负责的态度被很多人忽视，而急功近利的思想却被不少人奉为“圭臬”。如果执行不到位，或者执行被拖延，不仅会影响个人工作的开展和职业的提升，而且还会波及整个团队的效率和业绩，进而影响到整个企业的正常运转和经营，其后果往往比不执行更加严重。所以，无论个人还是企业，需要的都是100%的执行、有结果的执行、高效到位的执行。

为了帮助管理者和员工找到执行不力的根本原因，彻底根除企业中“执行不到位”和“执行拖延”等老大难问题，有必要强化责任意识、树立结果导向、注重工作细节、重视执行流程的执行体系建设，从而真正提升企业和员工的执行力。这也是本书所要探索和解决的问题：如何才能执行到位不拖延。

本书通过丰富、经典、精彩的案例，讲述了一种有效的执行和落实模式，给员工提供了一条提升执行力的捷径。同时，本书还提供了在执行过程中主动、不拖延、高效行动的具体指导，力求让员工在实际工作中融会贯通、灵活运用，把自己打造成具有超强执行力的“金牌”员工，从而在汹涌的职场大军中脱颖而出，成为比李开复、卫哲、戈恩等更优秀的职场人。

此外，本书还为企业管理者提供了如何提高员工执行力、构建合理执行机制的锦囊妙计，从而帮助企业打造出具有一流执行力的

团队，实现企业的伟大战略构想，在世界市场的激烈竞争中屹立不倒，成为比麦当劳、IBM、苹果、微软更优秀的企业。

希望各位读者朋友能从本书中得到有益的启示，不断提升自己的执行力，向着更新更高的目标进发，并最终实现自己的梦想。

IMPLEMENT
IN PLACE WITHOUT DELAY

目 录
CONTENTS



一、三分策略，七分执行——执行力就是战斗力

把信交给加西亚——企业呼唤不打折扣的执行者 / 2

100-1=0——员工缺乏执行力，企业丧失竞争力 / 5

不找借口找方法——企业最需要的执行文化 / 8

做就做到最好

——一流员工到位不拖延，末流员工拖延不到位 / 12

关键在于执行——超常执行力是不可复制的竞争优势 / 16

二、执行到位不拖延——优秀人士的第一行动模式

“到位不拖延”的内涵：把工作做到100% / 20

“到位不拖延”的标准：及时、保质、保量 / 23

“到位不拖延”的模式：领命、执行、复命 / 27

“到位不拖延”的结果：做事，更要做成事 / 31



三、结果为导向——检验执行力的最佳标准

成效是最有力的证据，结果是最好的证明 / 34

摒弃苦劳意识，树立功劳意识 / 37

树起你的灯塔，眼睛盯住结果 / 40

遵从SMART法则，在执行前限定目标 / 43

PDCA项目管理，克服执行效率低下 / 47

四、马上就办——行动胜于“口动”

机会稍纵即逝：在拖延中逐渐流失机会 / 52

新生存法则：做职场“快鱼”，而不是“慢鱼” / 55

问题解决力：问题绝不会自动消失 / 58

行动力法则：现在就做，立即行动 / 61

五、责任到个人——执行才不会缺位

明确责任：定位自己的执行角色 / 66

尽职尽责：执行没有“打折卡” / 69

负责到底：我就是第一责任人 / 72

连环责任：构建企业的“责任链” / 75

六、保证完成任务——执行没有任何借口

不说如果，只说如何：别让借口成为习惯 / 80

全力以赴，不是尽力而为：倾全力完成任务 / 83

服从命令，听从指挥：像军人一样执行 / 87

任务在肩，当仁不让：努力解决难题 / 91

工作面前，没有借口：为自己设立无借口区 / 94

七、日事日清——克服你的拖延症

设立明确的“完成期限” / 100

一次性就把工作做到位 / 103

告别瞎忙，忙到点子上 / 106

把时间用在刀刃上 / 109

当日事，当日毕 / 113

八、高效执行——就是将流程走到位

接受任务不走样，执行才能不走样 / 118

做好沟通，问明白了再做 / 122

量化工作，强调可操作性 / 126

优化流程，实现程序化 / 129

跟进，确保落实到位 / 133



九、精益求精——确保执行精细化

执行中的小疏忽，工作中的大问题 / 138

做精做细，打造“最佳执行准则” / 142

把简单的事做到极致 / 145

丢掉差不多，确保100%合格 / 147

十、从“我”到“我们”——激活团队执行力

团队合作：让执行形成合力 / 152

不做独行侠，享受集体主义 / 156

木桶定律：不做最短的那块木板 / 159

加强沟通，提高团队执行力 / 162

十一、完美执行——做最优秀的执行者

一说就动，一点就透 / 168

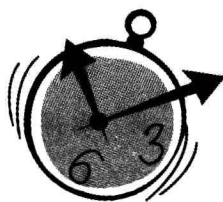
被动等事做，不如主动找事做 / 170

用“手”完成任务，用“心”执行到位 / 173

高标准，严要求 / 176

追求卓越，做最好的执行者 / 179

IMPLEMENT
IN PLACE WITHOUT DELAY ■
三分策略，七分执行
——执行力就是战斗力



把信交给加西亚——企业呼唤不打折扣的执行者

100-1=0——员工缺乏执行力，企业丧失竞争力

不找借口找方法——企业最需要的执行文化

做就做到最好——一流员工到位不拖延，末流员工拖延不到位

关键在于执行——超常执行力是不可复制的竞争优势



把信交给加西亚——企业呼唤不打折扣的执行者

美西战争爆发以后，美国必须马上与西班牙反抗军首领加西亚将军取得联系。而加西亚将军隐藏在古巴辽阔的崇山峻岭中——没有人知道确切的地点，因而无法送信给他。但是，美国总统必须要尽快地与他建立合作关系。怎么办呢？

有人对总统推荐说：“有一个名叫罗文的人，如果有人能找到加西亚将军，那个人一定就是他。”

于是，他们将罗文找来，交给他一封信——写给加西亚的信。关于那个名叫罗文的人如何拿了信，将它装进一个油纸袋里，密封藏好；如何在3个星期之后，徒步穿越一个危机四伏的国家，将信交到加西亚手上——这些细节都不是我想说明的，我要强调的重点是：

美国总统将一封写给加西亚的信交给了罗文，罗文接过信后，二话没说，就出发了！

这是节选自全球销售逾8亿册《致加西亚的信》的书中的一段文字，这个送信的传奇故事在全世界广为流传，一百多年来，

“罗文”作为优秀执行者的形象深入人心。

当罗文接过美国总统的信时，他不知道加西亚在哪里，他知道自己唯一要做的是进入一个危机四伏的国家并找到这个人。他二话没说，没提任何要求，而是接过信，转过身，全心全意，立即行动。他下定决心，奋不顾身，排除一切干扰，想尽一切办法，用最快的速度去达成目标。

接到任务后，不折不扣去执行，排除万难完成工作，这是一名员工完美的执行能力的高度体现，企业需要的就是像罗文这样的执行者。

执行力的核心是人。只有拥有了强大执行力的人，组织才能拥有强大的执行力。企业需要执行力，其实需要的就是执行的人，需要不折不扣的优秀执行者。

海尔的杨绵绵、联想的马雪征、华为的孙亚芳、海信的于淑珉……没有他们坚定不移地贯彻和执行，张瑞敏、柳传志、任正非、周厚健这些决策者的宏图战略就不可能转化为企业发展的巨大力量。他们用自己的能力为企业带来发展，也让自己的事业和人生达到常人难以企及的高度。他们是最优秀的执行者的代表，正是他们带领着企业不断地向前奔跑。

如果没有人将决策者的思想和战略不折不扣地执行下去、贯彻下去，再伟大的设想也只能是空想。企业的生存和发展离不开优秀的执行者，那么具备优秀执行者的基本素质是什么呢？

1. 态度上：没有任何借口

员工在接到任务时，不是问为什么，而是努力想尽一切方法



去完成任务。

当麦金利总统把信交给罗文时，罗文没有问加西亚将军在什么地方，也没有问寻找加西亚将军的途径，甚至没有要路费，因为即使问了也没用，谁也不知道加西亚在哪儿，不知道他是否活着。罗文只是怀揣着一个任务，一个目标——把信送给加西亚，他越过了千山万水、历尽了千辛万苦、想尽了千方百计，最后出色地完成了任务——把信送给了加西亚。

2. 能力方面：手段专业化

当罗文接过信之后，把它装进一个油布制的袋里，打封，吊在胸口……这一系列动作正是一个送信员的专业操作手段，充分体现了罗文完成工作时所具备的专业技能。

在企业中，具有良好态度的人确实有，但是有些人由于缺乏专业化手段的操作，最后不能出色地完成任务。因此，企业要提高员工的执行力，就必须加强对员工专业技能和专业化操作手段的培养，这是成功的必经之路。

3. 结果方面：须提供满意答卷

企业管理要以任务为主导，其关键是要看员工能否完成任务，能否交出完满的答卷。

现代企业需要的执行者，不仅是那些无论老板是否在办公室都努力工作的人，更是那些能够“把信交给加西亚”的人。他们静静地把信拿去，全力以赴地把信送到，这种人永远不会被“解雇”，因为他们永远是企业最需要的人才。

100-1=0——员工缺乏执行力，企业丧失竞争力

在数学上， $100-1=99$ ，而在企业管理中，“ $100-1$ ”则可能等于0。一个企业拥有远大的战略、优秀的产品和技术，但是如果缺乏执行力，一切都等于0。

当前情况下，谁有执行力谁就有竞争力。员工的执行力是企业发展的不竭动力。

鸿海集团曾有个在美国芝加哥的客户。当初鸿海集团的竞争对手由于不能按时完成产品，便将生产任务转交给鸿海集团。然而由于芝加哥寒冷的天气状况，产品无法适应寒冷气候条件，质量问题频发。当时集团老板郭台铭亲自带领员工赶到美国，检查后发现产品的连接器必须做 -50°C 的测试。

当初进行产品设计时，郭台铭对芝加哥的湿冷天气没有切身感受，因而对产品没有进行环境温差试验。但是，郭台铭信心十足地向客户承诺在规定时间内解决问题，因为他相信公司员工的执行力。



总部员工听到这一情况后，连夜赶着对产品做检查，把全部有问题的产品从生产线上挑出来，重新生产，再空运到美国。在美国的集团员工去帮客户找问题，解决问题，把产品换过来，在中国的所有团队成员就24小时不眠不休地“接力”，加班加点，3天内生产线没有停工，两个星期内便把产品全部换好，满足了客户的要求。

可见，执行力是构成企业竞争力的基本因素。再好的战略也离不开到位的执行力，再顶尖的企业也要保持强大的执行力，否则企业将在市场竞争中走向衰落。在当今时代，企业的生命在于效率，而效率的产生来自于执行。执行力已成为当今企业效率之源、成功之本。

企业的发展能否收到预期效果，关键在于执行。没有执行，组织的各种规章制度就无法得到有效实施，再好的决策、再好的战略也只能是一种幻想、一个泡影，组织的目标最终也无法完成。

人们常说“说起来容易，做起来难”。在这个世界上，有想法、有创意、有点子的人很多，但是能把想法、创意或者点子真正执行的人很少。执行需要的时间长、人员众多，还会遇到很多困难。对于企业来说，与竞争对手的差异就在于双方执行的能力；企业的一切经营战略目标、一切规章制度和一切行政命令，如果没有强大的执行力，如果没有员工具体的自觉执行，都只能是形同虚设，企业也不可能生存和发展。

美国通用电气公司（GE）在全球拥有30多万员工，在100多个

国家经营着几十种业务。在GE的年度报告里有这样的荣耀之词：我们能够做到，所有的战略只要一提出来，一个月内就能落到实处，并且能在第一个循环内（GE一般是一年一个循环）获得较好的财务效果。GE取得这样优异的成绩，跟全球30多万员工的完美执行是分不开的。

“不论你是哈佛大学的高才生，不论你有多么出色的计划，一旦进入GE，我们只关注你们的业绩，只关注你们做了多少，每个员工都必须认识到这一点。从现在开始，衡量一个人的标准是他在GE的业绩，一个人的表现比他提出的好意见更重要。”

GE有一套非常成功的人力资源评估系统：每年，他们都要求每一家分公司对组织中的人进行分类排序，必须区分出“在组织中，哪些人是属于执行最好的20%，哪些人是属于中间的70%，哪些人是属于最差的10%。如果他们的团队有20个人，那么我们要知道，20%中最好的4个和10%中最差的2个都是谁，包括姓名、职位和薪金待遇。表现最差的员工必须走人”。

把想象力和创造力落实到具体工作中，远比绘声绘色地描述你的所思所想更加重要。工作中，再漂亮的语言都是苍白的，只有行动最有说服力。许多500强企业的优秀员工都是“行动上的巨人”，而不仅仅是“思想上的巨人”。

简言之，工作如果没有执行，那么一切都是空谈。然而今天，我们很多的组织都面临着执行不力的问题。因此，要建立强大的组织，不仅要有伟大的愿景，更重要的是要有强大的执行力。