

余世维◎著

# 赢在执行

华人培训第一人  
对员工执行力的最新演绎  
企业、政府机关领导  
送给员工的最好礼物



北京出版集团公司  
北京出版社

# 赢在执行

余世维◎著



北京出版集团公司  
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在执行：员工版 / 余世维著. —北京：北京出版社，  
2009.6

ISBN 978-7-200-07814-5

I. 赢… II. 余… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 092191 号

赢在执行 (员工版)

YING ZAI ZHIXING (YUANGONG BAN)

余世维 著

\*

北京出版集团公司 出版  
北京出版社

(北京北三环中路6号)

邮政编码：100120

网 址：www.bph.com.cn

新华书店经销

北京富生印刷厂印刷

\*

787×1092 16开本 11.25印张 117千字

2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

ISBN 978-7-200-07814-5

F·396 定价：29.80元

质量监督电话：010-58572393

# 自序

《赢在执行》第一次出版是在2005年，我很欣慰有很多读者朋友们喜欢这本书，也有很多企业和政府机关集体订购，还有不少的单位邀请我去给干部和职工讲这门课程。

这些说明什么？说明很多企事业单位的执行力不佳，员工的执行力亟待提升，单位领导或管理者已经意识到执行力欠缺带给组织的严重后果。

就执行而言，“决战在基层，决胜在中层，战略在高层”。换言之，在一个组织中，做什么事情是战略，怎么做事情是执行。在某种程度上，战略当然比执行更重要，但在更大程度上，执行比制定战略更困难。这也许是《赢在执行》在上至企业老总、下至一线员工中引起共鸣的原因所在了。

应出版界好友的要求，再版的《赢在执行》要分成员工版和干部版。这两本书总结了《赢在执行》第一版后的一些思考，也吸收了读者们的反馈意见，补充了数年来我在培训课程中的一些新的体验和感悟，包括最新的一些管理理念和方法。

“寓观念于谈笑间，蕴哲理于诙谐中”，是我在培训中，包括在书中所努力追求的目标。本书尽可能通过讲故事的方式，使案例更加丰富生动，便于读者理解和记忆，同时有利于一个公司或一个组织的执行。其后续的效益，不管是体现在有形的经济上还是无形的思想上，都是“执行力”产生的作用。

作为管理者，送给员工生日蛋糕，对他们也许是一份珍贵的

# 赢

在  
执行  
(员工版)

礼物，而送给他们一些思想方法和执行能力则是受益一生的礼物。“授人以鱼，不如授人以渔”，衷心希望这本书能给读者带来有益的启示。

不论是管理者还是基层员工，只要能从我的课程中得到一两句受启发的话语，就是我莫大的荣幸。

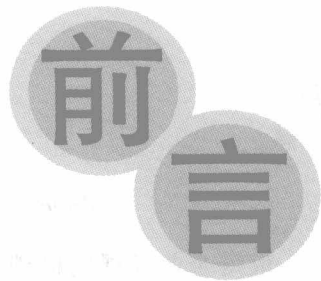
你可以不学枯燥繁杂的经济学，但我强烈建议您好好看看《赢在执行》，它可能就是提升工作效能的最佳捷径。

从某种意义上讲，这也是执行，持久的执行，并希望您继续执行下去。

名仕领袖学院院长



2009年5月



## 组织需要会执行的员工

马云创业之初，曾对外宣称“创业人员只能够担任连长及以下的职位，团长及以上职务全部由 MBA 担任”。接下来的几年，阿里巴巴聘用了来自国内外著名学府的众多 MBA，可后来这些 MBA 中的 95% 都被开除了，还曾引起社会一番热议。马云对此的解释是，因为这些 MBA 一讲起来都是公司战略，讲得热血沸腾，然而做的时候都不知道从哪儿做起。

软银集团董事长孙正义也持同样的观点。一个方案是一流的创意+三流的执行，另外一个方案是一流的执行+三流的创意，哪个好？孙正义和马云同时选择一流的执行+三流的创意。

作为杰出的企业家，孙正义和马云共同道出一个必然的社会规律——组织真正需要的是会执行的员工。

执行的要件很简单：诚信、负责、量化细节，这样可以确保执行方向不走偏、执行效果不打折。国内有个普遍的怪现象，很多企业和组织里都有众多的“差不多先生”，他们的口头禅是“差不多”、“还可以”、“说得过去”、“马马虎虎”；他们的工作表现为缺乏紧张感，经常敷衍；领导交代的任务，自己先打个折扣，导致目标与结果相差十万八千里。正是由于很多组织对这种现象的纵容，让这种现象有存活的土壤，正是由于千千万万的“差不

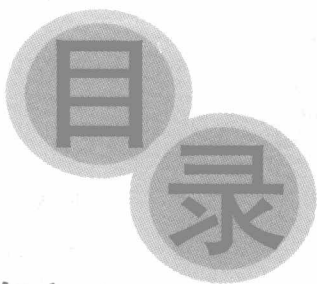
# 赢

## 在执行 (员工版)

多先生”，“Made in China”成了品质低劣的代名词，低效率成为束缚企业发展的枷锁，执行不得力使企业的目标无法实现，缺乏责任心让企业发展失去了前进的动力。

而在德国，这样的“差不多先生”会为大众耻笑，根本找不到存活的空间，精益求精的观念已经深入到每个德国人的心中。这种精益求精的精神使德国得以在战后迅速崛起，德国产品也成了品质卓越的代名词。

没有百分百地完成任务就是失败。当国家一再强调提高政府人员的行政能力时，这已经昭示了提高执行力已经上升到国家层面。伴随着中国的重新崛起和中国经济的再次腾飞，让执行文化扎根在每个中国人的心中，21世纪必将属于中国。



## 前 言 / 001

## 第一章 执行力决定企业生死存亡 / 001

### 一、员工缺乏执行力，企业丧失竞争力 / 003

战略虽好，也要有人执行 / 005

有标准，有制度，更需要执行到位 / 008

### 二、缺乏执行力的四种表现 / 010

“差不多”就是错 / 011

不注重细节，不追求完美 / 014

标准只是挂在墙上的废纸 / 017

不会尽职尽责地做好分内工作 / 019

### 三、高效执行的源泉 / 021

在行动中思考 / 021

在流程中改善 / 025

## 第二章 态度决定结果 / 029

### 一、要做就做最好 / 030

多做事情，少问问题 / 031

没有任何借口 / 033

注重细节 / 035

领导在不在都一样 / 036

报喜也报忧，勇敢担责任 / 037

辩解只会越抹越黑 / 039

抱怨会让问题恶化 / 041

坦诚面对批评 / 043

### 二、点滴是大，诚信为本 / 044

说了就要努力做到 / 045



投入工作，享受乐趣 / 048

告别急功近利 / 049

充分挖掘自己的长处 / 051

与客户将心比心 / 052

### 三、思想决定行动：培养阳光心态 / 054

成大事者都会主动做事 / 055

机会只给有准备的人 / 056

成功者善于从失败中寻找机会 / 057

## 第三章 没有达成就是失败

### ——实现目标关键在执行 / 059

#### 一、量化目标 / 060

量化时间，提高效率 / 063

量化成本，提高利润 / 066

产能分析，提高效益 / 070

#### 二、细节化目标 / 072

规范动作，省工省力 / 072

规范步骤，严格要求 / 073

规范做法，提高效率 / 074

#### 三、每天进步一点点 / 077

多走一步 / 078

做好一点 / 080

多赢一点 / 081

## 第四章 有沟通才会有执行 / 085

#### 一、主动回报执行过程 / 086

#### 二、勤与上级沟通，确保正确执行 / 091

随时随地沟通 / 092

毫无怨言地接受任务 / 094

主动提出改善计划 / 095

给领导的答案最好有三四个 / 096

让领导做选择题而非问答题 / 096

### 三、推倒部门墙，沟通更顺畅 / 097

不可“躲进小楼成一统” / 098

与其他部门和员工实现双赢 / 098

先帮助别人，才有资格让别人帮你 / 099

不忙的时候主动帮助别人 / 100

体谅他人 / 103

时时谦让 / 104

### 四、简化语言，提高效率 / 106

讲的永远是重点 / 106

复杂的问题用简单的比喻 / 107

### 五、沉默在前，言论在后 / 109

不时提问一两句 / 110

不要打断别人 / 111

在客户面前，你的手机永远不要响起 / 112

避免小动作 / 112

## 第五章 提高职业化，提速执行力 / 115

### 一、企业常见的五种非职业化员工 / 116

对业务只懂一点点 / 117

屡次犯同样的错误 / 118

不思考是否有更好的办法 / 120

只想到自己，对任何事情不主动链接 / 121

缺乏危机意识 / 123

### 二、员工走向职业化的五条通路 / 124

做顾问式销售 / 124

完善自己的资料库 / 128

模仿加改良等于创新 / 130

经常与他人探讨 / 132

定期优化自己的工作流程 / 133

### 三、要有职业化的工作技能 / 134

培养职业化的工作习惯 / 135

担当责任 / 137

把自己当做公司的“窗口” / 141

## 第六章 无团队，不执行

### ——团队执行力才是真正的执行力 / 143

#### 一、“这是我们的船” / 144

主动“找事”做 / 145

主动关心每一位客户 / 148

一个公司只有一个代名词——我们 / 149

#### 二、树立团队意识，学会与人合作 / 153

重视部门之间的协作 / 153

真正的团队只发出一个声音、执行一个战略 / 155

#### 三、团队思考性——持久执行的保障 / 158

不做习惯性动物 / 158

养成经常思考的习惯 / 160

以客户价值为中心 / 163

执

# || 第一章

执行力决定企业生死存亡



一些企业初始条件相似，并采用了几乎相同的战略，最终结果却相去甚远。有的企业成为业界翘楚，有的企业却在竞争中败下阵来。人们不禁要问：其中的奥妙与原因究竟何在？

施乐公司在其战略转型过程中，选择了和 IBM 类似的战略，并请 IBM 的财务总监来担任其 CEO，但由于施乐公司缺乏有效的市场应对措施和组织保障，造成员工执行乏力，其战略转型最终以失败收场，企业逐步走向衰败。

我们看到满街的便利商店，只有 Seven-Eleven 一枝独秀。满街的咖啡店，只有星巴克宾客满堂。各家便利商店和咖啡店经营方式大同小异，但经营业绩却大相径庭，原因何在？

零售业在美国早已成为成熟的竞争行业，按照传统的经济学观点，它应该几乎无利可图。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿独辟蹊径，从乡村包围城市，一点一滴拉大了与竞争者之间的差距。为了实现其战略目标，沃尔玛加强对服务细节追求完美的员工培训，如员工要对 3 米以内的顾客微笑，微笑时要露出上排 8 颗牙；对顾客的提问，永远不要说“不知道”。沃尔玛统一采购，集中发货，每天提供低价商品，建立全国卫星联网的管理资讯系统以加强货品传递与管理，光是货品被偷窃的损失率，沃尔玛就比竞争者少了一个百分点。这样的成果和 3% 的净利润相比，贡献相当可观。

沃尔玛就是以这些看似平淡无奇的管理方法，创造出了全球最大的零售企业。在过去的 40 年中，没有任何公司能够成功地模

仿沃尔玛。换言之，正是因为沃尔玛的员工已经将公司的执行文化转化为自己的行为规范，所以成就了沃尔玛特有的员工执行力，培育了企业的核心竞争力，使这艘企业“航母”具备了持续领先的竞争优势。

## 一、员工缺乏执行力，企业丧失竞争力

为什么星巴克能在满街的咖啡店中异军突起？为什么沃尔玛能够成为全球零售业霸主，并且还在2004年世界五百强企业中排名第一？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。

打造核心竞争力不是靠某种“绝招”，也没有固定的模式，可以肯定的是，提升执行力是构建企业核心竞争力的重要途径。

那么，到底什么是“执行力”呢？

我认为就是保质保量地完成自己的工作和任务的能力。关键在于四个字：保质保量。在领导者提出工作任务和要求后，如果我们能够保质保量地完成，就叫做有执行力。

中国平安保险公司董事长马明哲是一个非常有个性的。2003年，平安保险公司从安达信公司招来汤美娟小姐，并任命她为首席运营官。但在两个星期后，汤小姐就被免职，离开了平安保险公司。汤小姐离开平安保

险公司的原因我们不需要去研究，但要知道的一个事件是，马明哲大概突然感到汤小姐对公司来说并不适合，于是就在两个星期后解除了汤小姐的职务。这说明马明哲一定是一个非常强势的人。强将手下无弱兵。一个强势的领导者，其部下也必定是非常精干的，其整个团队的工作能力和竞争力亦将出类拔萃。

马明哲先生提到了这样一种“怪”圈现象，即企业的高层怪中层，中层怪员工，员工怪中层，中层又反过来怪高层，形成一个“怪”圈，却没有一个人真正地负责任，保质保量地做好自己的工作。在这样的企业氛围中，企业执行力不强，难以应对市场的风云变化，最终丧失市场竞争力。

今天无论是企业高层、中层还是基层员工，如果每一个人都能保质保量地完成自己的任务，就不会出现执行力不强的问题；如果企业在每一个环节和每一个阶段都做到一丝不苟，就不会有这么多的推诿扯皮现象。

马明哲先生说的企业“怪”圈现象，其实就是没有一个人在检讨自己是否保质保量地完成了工作任务。因此我经常说，执行力不强是每一层级的问题。我们不要再相互地埋怨执行力差，而应该首先问问自己：我保质保量地完成了自己的任务吗？在我这个环节和阶段，我做到了一丝不苟吗？

## △ 战略虽好，也要有人执行

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、及时有效地解决问题的能力，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。正如中国台湾著名学者汤明哲指出的，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，30%靠运气。

诚然，中国企业的战略规划水平尚待进一步提高，但是也要看到，在战略意识逐渐成熟的过程中，企业只有有效地执行既定的战略，才能赢得更多学习的时间和成长的机会。而且，企业执行力的不断增强反过来也会促进其战略制定水平的提高，这样企业才能不断在制定与执行战略的循环中逐渐从稚嫩走向成熟。

有这样一则古老的寓言：某地的一群老鼠，非常惧怕一只凶狠无比、善于捕鼠的猫。于是，老鼠们群聚一堂，讨论如何解决这个心腹大患。老鼠们颇有自知之明，并没有杀猫的雄心壮志，只不过想探知猫的行踪，早作防范。有只老鼠的提议立刻引来满场的叫好声，它建议在猫的身上挂个铃铛。

在一片叫好声中，其中有只老鼠突然问道：“谁来挂铃铛？”



不难理解，这是个讽刺“坐而言”而未必能“起而行”的寓言。美国某商学院的一位教授，把这个寓言搬进了MBA课堂，学生们反应热烈，有的建议做好陷阱，猫踏上后，铃铛自然缚在猫的脚步上；有的建议派遣“敢死队”，牺牲小我，完全大我；更有的宣称干脆下毒饵了事，以永绝后患。这是个没有结论的讨论。临走前，教授只是狡黠地留下一句话：“想想看，为什么从来没看过被老鼠挂上铃铛的猫？”

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，还要有人按照正确的方法去执行。

德国国家足球队向来以作风顽强著称，因而在世界足球赛场上成绩斐然。德国足球成功的因素有很多，但有一点很重要，那就是德国足球队队员在贯彻教练的意图、完成自己所担负的任务方面执行得非常得力，即使在比分落后或全队处于困境时也一如既往地按照既定战术执行。你可以说他们死板、机械，也可以说他们没有创造力，不懂足球艺术。但成绩说明一切，作为足球运动员，他们是优秀的，他们身上具备执行力文化的特质。

无论是足球队还是企业，一个团队、一名队员或员工，如果