

我

的

邹元欣▲著

执行力

中国中层经理执行力提升系统



鹭江出版社

执行力

我的

的

邹元欣▲著



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

我的执行力/邹元欣著. —厦门:鹭江出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5459-0083-5

I. 我… II. 邹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 046850 号

我的执行力

邹元欣 著

责任编辑/ 杨 葳

特约编辑/ 何英娇

出 版/ 鹭江出版社

地 址/ 厦门市湖明路 22 号

邮 编/ 361004

电 话/ 0592-5046666 0591-87539330

010-62376499(编辑部) 010-65921349(发行部)

印 刷/ 北京富生印刷厂

规 格/ 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张/ 17.25

字 数/ 304 千字

印 次/ 2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

书 号/ ISBN 978-7-5459-0083-5/I·12

定 价/ 39.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

推 荐 序

邹老师的课程有着与众不同的魅力。

第一次听邹老师的课程，是三年前他为东芝做的为期两天的《企业高效执行力实战训练》。在培训课上，深入浅出的讲解，生动贴切的事例贯穿在张弛有序的节奏中，邹老师引经据典，古今中外的各种管理理念被通俗易懂地、自然地融汇在课程的细节里。短短两天的培训像是一把开启学员“理论与实践结合”这扇神秘大门的钥匙，真是让人受益匪浅，大开眼界。

邹老师课程的影响力远不止是在课堂上，它还有着让人情不自禁地不断回味、不断反思的力量，为员工职业生涯发展带来长久的影响。这是一种潜移默化、润物细无声的影响。正是这种魅力，吸引我们一次又一次地向邹老师订制新需求的课程（如果说我们团队整体的执行力及职业化程度还不错的话，邹老师课程的作用是一定要提的）。也许正是这样的魅力，使不少学员都希望邹老师能把课程的内容沉淀下来整理成书。这本书也正是应了学员的这个需求，终于可以和读者见面了，用邹老师本人的话说：这本书是被学员推着走的。

我很愿意把此书推荐给在企业运营中担任着各种不同角色的人员，无论是企业经营者、管理者，还是普通员工。这本书的主题是“执行力”，执行力对企业及个人职业发展的重要性是不容置疑的。针对不同角色，到底该如何提高执行力，这本书也给出了非常具有启发性的参考。

这本书，你可以一鼓作气读完，然后建议大家在实践中仔细体会并不断重新阅读。许多人可能都有这样的体会：在自己所看过的各类书籍中，无论是消遣类的还是学习类的，有些书看过一遍以后，就再不会去看了，犹如过眼云烟。而有些书则是看过后还会经常想起它，时不时地去翻翻它，不断在其中又有新的发现，会陪伴自己度过非常长的岁月。邹老师的这本书就是属于后者，如果说它要伴随人生的整个职业生涯有些长了的话，它至少是人生渴求职业生涯上升这段时期非常值得阅读的一本书。有求于它时，会在其中找到启发，在不经意间的随手翻翻也会让你有新的感悟，它也是引导不同角色的人做得更加职业的指南。

拥有它，读懂它，是财富，也是幸福。

王红 博士

东芝（中国）有限公司

2009年3月

自序

一、全面地看待执行力问题

执行力似乎成了“夹生饭”，在企业中谈得非常多，以至于一提起这个话题来，有的人竟然说：“又是执行力！”但是真正执行能力好的企业却不多。

执行力不是什么新鲜的概念，新鲜的概念解决不了企业的实际问题。企业真正需要的就是保证股东和经营者持久地满意，而这持久满意的保障就是一招一式练至极致的执行能力。

我接触过很多企业，有的企业管理者责怪员工的执行力弱，员工说企业管理者说话不算数，承诺完成任务发放奖金却没有兑现，结果哀兵一队！有的企业部门与部门各自为政，绩效之间没有任何关联，扯皮现象严重，生产的扯销售的后腿，采购的扯生产的后腿，财务的扯采购的后腿，规划的扯财务的后腿，纵使销售主管使出浑身解数也无能为力……

执行力是员工的事情，员工的执行力不强，企业徒有各种好想法，最终也是“心比天高，命比纸薄”；执行力是中层管理者的事情，中层管理者的执行力不强，上面的指令贯彻不下去，下面的员工也没干劲；执行力更是高层领导的事情，首席执行官（CEO）就是带头执行的人，高层的战略、决策出了问题，结果“累死三军”也执行不下去。

因此，要提升执行力，必须解决三个方面的问题：

第一，“我”的执行力问题。

“我”的执行力问题不解决，组织中的每个个体都不能够做到互相信赖，人与人之间就没有办法互相信赖，组织就不能做到管理自主，“我们”的执行力就没法提升。

第二，“我”的领导力问题。

管理者的领导力不强，其所带队伍的执行力必弱，因此管理者必须在领导力方面下工夫。领导力涉及的权变因素太多，不容易复制，是最难提升和掌握的，

这也恰恰是真正出色的领导者少之又少的关键原因。

第三，“我们”的执行力问题。

执行不是某一个部门或者某一个人的问题，一部拥有全球最顶级发动机的车子就是最好的汽车吗？一部拥有全球顶级轮胎的汽车，就能跑出全球最快的速度吗？拥有了像舒马赫那样的优秀车手，就能拿得奖杯吗？当然不是！企业的执行力何尝不是如此？高层管理者的战略出了问题，中层管理者出了问题，员工的积极性和技能出了问题，都会导致执行力不能提升。因此，要提升“我们”的执行力问题，就必须系统地看待企业执行力，“头痛医头，脚痛医脚”的做法不能解决根本问题。

二、关于本书

促使我决定写这本书的原因主要有三个方面。

第一个原因：我曾经参加过很多培训，教师的教案通常都是比较简单的，虽然上课的时候自己瞪大了眼睛去看，敞开了心胸去听，不停地记一些笔记，但是因为双方的信息不对称，最终还是有一些内容被遗漏了，有些内容被遗忘了。看着简单的教案，看着记得不够详细的笔记，总是觉得沉淀下来的东西太少。于是我想，要是有一本记录翔实的笔记该多好！写这本书的初衷，就是要达到这样一个目的。我希望让听完课之后需要对那些知识“把玩”的人，有的“把玩”。

第二个原因：培训之后总是会有些学员到我这里找书，希望对我在授课中没有讲到的内容有所了解，但是我没有办法满足，只能一次次无奈地说“对不起”。现在终于成稿了，希望不要让他们感到失望。

第三个原因：由于我培训的对象都是企业的中高层管理者，这些人通常在企业内都是救火队员，上课请假、被打断等事情时有发生。三天的课缺了一天，怎么办？这样的一本书，可以弥补这样的缺憾。

三、关于书中的古文

我喜欢读史书，尤其是对那些经过岁月洗礼，被一代代人和事件检验、证明为精华的看法和理念情有独钟。在读这些书的时候，才明白为什么唐太宗李世民说出“以史为鉴，可以知兴替”的话，才知道韩愈为什么说自己“性颀而嗜古”，才知道孔子为什么说自己“我非生而知之者，好古，敏以求之者也”。

学管理，读史书，大抵好处有二：

第一，可以将管理理念与典籍融会贯通。

在日常工作生活中，无论是自己感悟到的想法，亦或是从外企里学到的理念，在中国古典的书籍中都能找到曾经的记载或者类似的描述。举个简单的例

子：我们在激励中常常谈到的“胡萝卜”加“大棒”，实际上苏洵先生早在一千多年前就曾在《谏论》中举了一个例子：有三个人，一个人勇，一个人怯，一个人勇怯参半。让他们三个人去跳山涧，三个人都不愿意跳，怎么办？于是就对那个勇的人说“不敢跳就是胆怯”，于是这个人因为怕被别人笑话，就跳过去了；对那个勇怯参半的人说“如果跳过去赏千金”，这个人为了钱结果也跳过去了；对那个既胆小又不爱钱的人什么也不说，在他的后面放只猛虎，因为他怕那只猛虎，于是也就跳过去了。对于不同的人采用不同的激励方式，“千金”加“老虎”，不是比“胡萝卜”加“大棒”更精彩吗？

第二，可以加深对管理理念的理解和记忆。

古文描述思想或事件时，除了意境深刻之外，笔墨的言简意赅也是非常老道的。也正是因为这样，记忆起来才更容易。我的一个朋友非常喜欢孔子论人生的观点，但是他不晓古文，他对《论语》的观点都是通过译文来理解的。有一次谈到如何才能成为一名出色的管理者时，他说孔子的观点主要是这样几个方面：一要恭敬庄重，不能散漫随意，这样就不会被别人羞辱；二要对下属的过错表现出宽容，宽容了，下属就愿意追随你；三要学会给下属好处，给下属好处了，你让他做事情的时候，他才乐于去做；四要勤奋努力，这样才能做出成绩；五要值得被上司信任，上司信任你了，你才会有被提拔的机会。

要按这样的思路把这些内容都记下来是要花很多工夫的，但是如果读古文，我觉得倒是变得简单了。“恭、宽、惠、敏、信”，记五个字就可以了，再繁琐一些：“恭则不侮，宽则得众，惠则足以使人，信则人任焉，敏则有功。”记住了，过几年也忘不了。

我喜欢古文，读到某些古代故事的时候，我常常不自觉地要去找原著，似乎只有读了原著才过瘾，才能真正明白作者的意图。推己及人，我相信一定有很多人也会像我一样喜欢古文，所以在涉及到古文精华的地方，我都尽可能地保留了史书中的原话，或者附上了原文，以免去喜欢史书的人去查找出处的烦恼。至于不喜欢古文的人，只管跳过去直接读译文，不要管它出自哪里，明白其中的道理就好。

邹元欣

2009年3月 北京



第一篇 “我”的执行力——自我管理篇

第一章 屁股决定脑袋：清楚为谁服务 / 3

一、定位不能错位 / 3

二、定位不同，做法不同 / 4

三、管理者在企业中的五种定位 / 5

1. 对上司负责：是下属的替代执行者 / 5
2. 对同事负责：是同事的内部供应商 / 7
3. 对下属负责：做领头雁 / 13
4. 对公司客户负责：为股东满意提供保障 / 19
5. 对企业制度和流程负责：为客户满意提供保障 / 19

第二章 抓“关键的少数” / 21

一、忙碌却不出业绩 / 21

1. 行事方法问题 / 21
2. 坏习惯 / 25
3. 群体计划性不强 / 28
4. 客观环境影响 / 36

二、时间真的能管理吗 / 38

1. 时间只能“花” / 38
2. 所谓时间的浪费 / 39

三、选择合适的效率手册 / 39

1. 便签式管理 / 40
2. 效率手册 / 41

四、不要“芝麻”要“西瓜” / 44

1. 为什么事情不急就不去做 / 45
2. 给要事留出足够的保障空间 / 45

3. 重要的事情要提前做好 / 46
4. 终日忙碌不能代表卓有成效 / 48
5. “治微”胜过“救著” / 48
6. 莫把“急事”当“要事” / 49
7. 效率手册与要事第一的结合 / 50

五、抓“关键的少数” / 53

1. 对 80/20 原则的误解 / 53
2. 将“关键的少数”做好 / 55
3. 果酱，涂抹的面积越广就越薄 / 55

第三章 说得清楚 / 58

一、都是不会说惹的祸 / 58

1. 一句话带来的损失 / 58
2. 没注意到听者心情 / 60
3. 没注意说话的场合 / 60
4. 用了专业术语 / 61

二、高效表达的五原则 / 62

1. 谁的问题对谁说 / 62
2. 谈事实和行为，不谈个性 / 64
3. 不能让听的一方有歧义 / 65
4. 积极预期 / 66
5. 不要“臆” / 67

三、表达内容的“四要” / 69

1. 要清楚、完整 / 69
2. 要简明扼要 / 69
3. 要设身处地 / 73
4. 要思路清晰 / 74
5. 表述高手：《谏逐客书》赏析 / 81

四、语调与语速 / 84

五、肢体语言表露的真实意图 / 85

第四章 听得明白 / 89

一、听与听，有不同 / 89

1. 不听 / 89



2. 没听 / 90
3. 选择听 / 90
4. 倾听 / 91
5. 走神系列 / 92

二、倾听的重要性 / 96

1. 可以明白表达方真正意图 / 96
2. 可以明白关键问题 / 98
3. 可以使讲话的人感受到自己被尊重 / 98
4. 能够帮助别人分担忧愁 / 99
5. 能够听出问题和解决方案 / 99
6. 能提升员工积极性和业绩 / 99

三、倾听的技巧 / 100

1. 站到对方角度看问题 / 100
2. 把对方当做视觉型的人来看待 / 101
3. 运用恰当的肢体语言 / 103
4. 重复叙述表达方说过的话 / 105
5. 学会问问题 / 106

四、寻求并给予反馈 / 108

1. 理解上的偏差 / 108
2. 缺乏沟通的反馈 / 109
3. 不主动寻求反馈 / 110
4. 不主动给予反馈 / 111

第二篇 “我们”的执行力——完成任务篇

第五章 “要什么”与“如何要” / 115

一、先有蓝图，后有大厦 / 116

1. 什么是目标 / 116
2. 目标的作用 / 116

二、目标从哪里来 / 120

1. 目标与战略 / 120
2. 目标与职责 / 126
3. 目标与客户需要/要求 / 128

三、制订目标 / 129

1. “目标年年订，总是难实现”的原因 / 129
2. 目标描述 / 130
3. 设定关键评估指标 KPI / 132
4. 应用表单 / 135

四、目标管理 / 139

1. 目标对话 / 139
2. 单一目标的危害 / 140
3. 部门目标与个人目标 / 141
4. 下级目标总和等于上级目标 / 142
5. 目标实施与平衡 / 143
6. 目标管理中常出现的问题 / 151

第六章 绩效评价与结果告知 / 156

一、“德、能、勤、绩、廉”的考评 / 157

1. 如何考评 / 157
2. 谁是考评者 / 165
3. 考评的周期设定 / 169

二、评价方法与结果的告知 / 171

1. 考评方法及其应用 / 171
2. 绩效评价与结果的告知 / 177

第三篇 “我”的领导力——激励团队篇

第七章 让下属自动自发工作 / 185

一、激励的核心：以员工需要为杠杆 / 185

1. 激励的核心：需要和愿望 / 185
2. 员工的需要和愿望 / 191
3. 满足好员工的需求 / 202

二、常用激励理论及方式 / 205

1. 常用激励理论介绍 / 205
2. 常用激励方式介绍 / 213



三、激励时的注意事项 / 214

1. 要及时，不能久拖 / 214
2. 要刚性，不能降低 / 215
3. 要清晰，不能模糊 / 217

第八章 建立影响力 / 218

一、做正确的决策 / 218

1. 做决策要基于事实 / 219
2. 做决策要选择正确的思维框架 / 220
3. 做决策不要被个人的情感所左右 / 222
4. 平衡现在与未来的关系 / 225

二、提升情商 / 226

1. 自动自发 / 226
2. 控制不良情绪 / 228
3. 持久力 / 231
4. 自我激励的能力 / 232
5. 对他人情感感受能力 / 233

三、要言而有信 / 235

1. 承诺就要言而有信 / 236
2. 带兵命将，以信为本 / 237
3. 抓住/创建机会，获取信任 / 238

四、不刻意要求下属忠诚 / 240

五、勇于承担自己的过错 / 242

1. 错误不会因为被回避就不再是错误 / 242
2. 掩饰错误是错上加错 / 243
3. 过则勿惮改（不怕改） / 244
4. 兼听则明，偏信则暗 / 245

六、包容下属的“小毛病” / 246

七、充满热忱 / 248

八、做足文化功夫 / 251

1. 管理者定所尚 / 251
2. 所行与所尚 / 253
3. 制度与文化 / 258

第一篇

“我”的执行力——
自我管理篇

要提升企业整体的执行能力，企业的每一个个体都必须值得信赖。只有每一个个体都值得被信赖，人与人之间才能互相信赖，企业管理才能真正做到自主。一个自身定位不准确、不会识别轻重缓急、说话说不清楚且听事听不明白的人，是没有资格谈执行的。因此，如何使自己被信赖，就是我们必须面对和解决的问题。

第一章 屁股决定脑袋：清楚为谁服务

屁股决定脑袋，说的是在其位就要谋其政，也就是坐在什么位置上，就要知道应该为谁出谋划策，清楚为谁服务。屁股决定脑袋是定位的问题。任何人在任何时候都有定位的问题。比如，在家里，当我们与父母在一起的时候，我们的角色是子女；当与子女在一起的时候，我们的角色是父母；当与爱人在一起的时候，我们的角色就是丈夫或妻子。而在单位，当我们与上司在一起的时候，我们就是下属；与下属在一起的时候，我们就是上司，这就是定位。

一、定位不能错位

太简单了是吗？是！说起来简单，但做起来不简单。春秋时候（鲁昭公末年），孔子到了齐国，齐景公（齐景公，名杵臼）向孔子请教如何才能做好管理。孔子说：“君君，臣臣，父父，子子。”就是说国君要像国君，臣子要像臣子，父亲要像父亲，儿子要像儿子。于是齐景公说：“善哉！信如君不君，臣不臣，父不父，子不子，虽有粟，吾得而食诸？”意思是说：“说得真对！如果国君不像国君，臣子不像臣子，父亲不像父亲，儿子不像儿子，即便有粟米，我还能吃得到吗？”

孔子的话是说齐景公的。当时齐景公疏于管理，娶了很多内嬖（小老婆），不立太子，大夫陈氏大权独揽，君臣、父子之间都出现了错位的问题。听了孔子的话，齐景公虽然嘴上说好，最终却依然没有认真对待，后来果然因为选择接班人的问题，出现了陈氏弑君篡国之乱。

在中国，从南到北、从东到西常常听到这样一句话：“脸难看、门难进、话难听、事难办！”是说有的公职人员号称“人民公仆”，实则将自己当成了“人民父母”，如果真把自己定位成公仆，就不会出现这样的情况。在企业里，有些经

理人在做出一番成绩之后，就不将企业所有者放在眼里，跃跃欲试地想取而代之，结果被无情地“扫地出门”，这就是角色错位造成的结果。

只对自己负责任，对其他人不负责任，是错位；对工作负责任，对自己的健康和家庭不负责任，是错位；只对公司负责任，不对客户负责任，同样是错位。

二、定位不同，做法不同

由于定位不同，处理事情采取的方式也会有所不同。比如，当发现自己的父母有事情做得不对或者话说得不对的时候，我们通常的做法是要么不说，要么语气委婉、客气地说出来，如果父母不接纳也不会刻意批评指正。孔子说：“服侍父母的时候少说父母的不对，即便说了，父母如果没有悔改的意思，还要恭敬听话不违背，辛勤劳作不抱怨，等到父母心情好的时候，借机再说。”（【原文附注】子曰：“事父母几谏，见志不从，又敬不违，劳而不怨。……父母有过，下气怡色，柔声以谏，……谏若不入，起敬起孝依然，……悦则复谏。”）说的就是这个道理。但是，当我们发现自己的子女做错事情或者说错话的时候，就会批评指正，有时甚至会很苛刻、很严厉。

之所以写了这么多服侍父母的话，是想说明：企业要聘请的人，一定要有孝心。现在有些企业招聘人时要进行背景调查，其中一项就是通过其父母、兄弟及邻居对其进行了解，以免在识别人时出现偏差。能孝顺父母、尊重兄妹、体恤亲邻的人，一般不会去做恶事。《论语》中有一段话说：“孝顺父母，尊崇兄长，而去触犯上层统治者的人是很少见的。不去触犯上层统治者，而去造反的人是没有的。君子专心致力于根本的事务，根本建立了，治国做人的原则也就有了。孝顺父母、尊崇兄长，这就是仁的根本啊！”（【原文附注】《论语·学而》有子曰：“其为人也孝弟（通‘悌’），而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与！”）

曾子曾经说过：“为有求之人谋划要忠心耿耿，与朋友交往要有诚信，对自己学到的知识要加以巩固。”这三句话谈的都是定位的问题，分别是对有求于己的人、朋友和自身发展三个方面所做的定位。（【原文附注】曾子曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”）孔子的学生子夏说：