

行动派·自我
精进系列

Efficient Execution



超效行动

执行落地，
全新零秒工作法

陈 乾 / 著

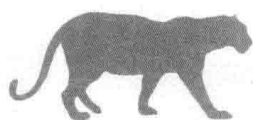
中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

行动派·自我精进系列

行超效

Efficient Execution

动力



陈乾 / 著

执行落地，
全新零秒工作法

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

超效行动：执行落地，全新零秒工作法 / 陈乾著. —北京：中国法制出版社，2018.8

（行动派－自我精进书系）

ISBN 978-7-5093-9436-6

I. ①超… II. ①陈… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 101841 号

策划编辑：杨 智 (yangzhibnulan@126.com)

责任编辑：杨 智 周熔希

封面设计：汪要军

超效行动：执行落地，全新零秒工作法

CHAOXIAO XINGDONG: ZHIXING LUODI, QUAN XIN LING MIAO GONGZUOFA

著者 / 陈乾

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2018 年 8 月第 1 版

印张 / 18 字数 / 256 千

2018 年 8 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9436-6

定价：46.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfs.com>

市场营销部电话：010-66033393

（如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926）

值班电话：010-66026508

传真：010-66031119

编辑部电话：010-66078191

邮购部电话：010-66033288



顾问委员会

章国权	章广伟	马瑞强	马士闯	马计增	宋明霞
万庆玲	章根华	陈莹	陶君华	马磊	马爽
程号	马国朝	安俊朗	林欢欢	董超	李茂保
王健	陶伟	王皓	李文辉	李皓璠	束海祥
刘成义	唐良庭	潘永志	李云	许达兵	左伟
王红	周发双	陈明			

序

P R E F A C E

现代职场讲求高效，执行力越强就越容易在激烈的职场竞争中脱颖而出。同样地，一个具备高效执行能力的团队也更容易在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

执行力看似是一个老生常谈的话题，却处处显示着它举足轻重的作用。真正做到高效执行需要花一番心力，下一番苦功。如果能做到超效行动，将执行落到实处，那么，无论个人还是企业的未来都不可限量。

我们都知道，执行和执行力并不是一回事，执行是做，是动作；而执行力是执行所能达到目标的能力。我们每天都在执行，却未必有很高的执行力。那么，怎样才能提高自己和团队的执行力呢？有什么可具体操作的方式、方法呢？通过本书的分享，相信大家会有所收获。

执行力可以通过训练得到提升。管理者需要制定制度、设定标准来规范员工行为，强化执行力的训练；而个人需要根据自己的实际情况制订目标，安排计划，一步步提高执行力。

超效行动要求我们以最快的速度完成预定目标，将执行落地。这中间涉及以结果为导向的认知力、时间管理能力、沟通协调力、合作配合力、压力管理能力、抗拖延能力等，本书将从这些方面为大家详细讲述提高执行

力的方法，有实例、步骤和图表，直观易懂，便于操作。可以说，这是一部诚意满满的作品。

本书每一章最后都配有实用的 App 工作法，可以最大限度地帮助大家提升工作效率，将执行力发挥到极致。

目录

C O N T E N T S

第一章 极速执行力是怎样炼成的

- 第一节 标准都没有，谈什么执行力？ / 002
- 第二节 “裁掉最后一个”，用危机改变惰性 / 004
- 第三节 在其位，谋其政 / 006
- 第四节 规矩可松弛，执行应严格 / 009
- 第五节 规律作息与习惯养成之间的关系 / 012
- 第六节 直接有效地培训执行力 / 014
- 第七节 征求合理化意见，让员工思维活跃起来 / 016
- 第八节 做一事成一事的高效率 / 018

第二章 30 秒把问题讲清楚

- 第一节 有效倾听，找出问题的关键点 / 026
- 第二节 别让下属猜，传达指令要明确 / 028
- 第三节 通过情绪感知，了解下属的接受程度 / 030
- 第四节 节点追踪，催化进程 / 033

第五节 让人听得懂的极简说话术 / 035

第六节 忙而不乱的反复确认法 / 037

第七节 共情共事才能共进 / 040

第八节 谨慎力——越级沟通的前提 / 043

第三章 短时间内完成更多任务

第一节 利用工作日记呈现时间面貌 / 050

第二节 善用会议时间，执行更便利 / 052

第三节 用碎片时间来整理思路 / 055

第四节 一定要记下瞬间灵感 / 058

第五节 别小看文件夹管理 / 061

第六节 台历是个提示器 / 064

第七节 尊重上司的时间，给自己足够的时间 / 067

第八节 珍惜自己的时间，会做“便利贴” / 070

第九节 掌握大脑规律，时间有利可图 / 072

第四章 以终为始的结果目标思维力

第一节 目标契约书的制订与实施 / 078

第二节 专业人做专业审查 / 081

第三节 准确把控重要的时间节点 / 083

第四节 你更需要的是教练，不是教授 / 085

第五节 删除与结果无关的环节 / 087

第六节 检查表上看玄机 / 089

第七节 跟人要结果 / 091

第八节 明确前置条件，合理开展工作 / 093

第五章 成为超级合作者

- 第一节 合作是双向性的 / 100
- 第二节 抓住利益共同点结成联盟 / 102
- 第三节 资源共享 $1+1>2$ / 104
- 第四节 一条鱼会腥了一锅汤 / 106
- 第五节 学会求助，让任务变 easy / 108
- 第六节 解决冲突，掌握主动权 / 111
- 第七节 定期进行分享会 / 113

第六章 高效能人士的极简会议课

- 第一节 发言挑重点说 / 120
- 第二节 早会站着开更有效率 / 122
- 第三节 制定会议议程 / 124
- 第四节 谨防“会中会” / 127
- 第五节 会议纪要表格化 / 129
- 第六节 向会议要决策 / 134
- 第七节 发言顺序有讲究 / 136
- 第八节 会议有频次，开会须斟酌 / 138

第七章 DEADLINE——利用微压力激发潜能

- 第一节 提前一点任务期限 / 146
- 第二节 及时调整日程 / 148
- 第三节 精神饱满，迎接战斗 / 150
- 第四节 加快节奏的工作法 / 153

- 第五节 表明时间要求，避免他人浪费时间 / 155
- 第六节 总在加班可能是时间处理失当 / 157
- 第七节 不逼自己一下，不知道自己有多优秀 / 160

第八章 提升行动力的清单管理技巧

- 第一节 利用计划表激活效率 / 166
- 第二节 取消待办事项 / 170
- 第三节 整理事件“布草间” / 173
- 第四节 集中精力做好清单前几项 / 176
- 第五节 清单外突发的工作事项处理 / 179
- 第六节 化零闲暇时间，充实工作外的生活 / 182
- 第七节 制作总结清单，定期重读 / 184

第九章 你需要一个资料“图书馆”

- 第一节 文件分类多便利 / 190
- 第二节 文档命名有讲究 / 192
- 第三节 掌握文档存放技巧 / 194
- 第四节 电脑桌面文档的摆放技巧 / 196
- 第五节 加密保密文档 / 200
- 第六节 文件需要定期归集与清理 / 204
- 第七节 登记、统计文件收发、借用情况 / 206

第十章 拖延症是必须解决的问题

- 第一节 我生待明日，万事成蹉跎 / 214
- 第二节 五分钟解决小问题 / 217

- 第三节 控制虚拟世界的停留时间 / 219
- 第四节 别把时间浪费在写报告上 / 221
- 第五节 抓住机会，掌握克服拖延的方法 / 223
- 第六节 别让拖延偷走快乐 / 225
- 第七节 先做重要的事，还是先做紧急的事？ / 227
- 第八节 记忆不讲理，还得靠支笔 / 229

第十一章 对抗压力，执行更轻松

- 第一节 适度为第一原则 / 236
- 第二节 抓大放小，给自己减压 / 239
- 第三节 区别对待才能减轻人际压力 / 241
- 第四节 善用工具提高效率，工作更轻松 / 243
- 第五节 总有一种适合你的减压方式 / 245
- 第六节 关注内心，给精神松绑 / 247
- 第七节 合理分配时间，兼顾事业与家庭 / 250
- 第八节 竞争并没有想象的那么可怕 / 253

第十二章 人人都该学点超级领导力

- 第一节 你需要一个高效执行人 / 258
- 第二节 拿捏授权与控权 / 261
- 第三节 不能只想做老好人 / 264
- 第四节 省时应酬术 / 266
- 第五节 减少上下级干扰 / 268
- 第六节 任人以亲与任人唯贤 / 271
- 第七节 激励的有效手段 / 273
- 第八节 帮助下属解决他解决不了的问题 / 275

第一章

极速执行力是怎样炼成的

企业领导者渴望拥有具备高度执行力的员工，让企业良性发展；员工渴望拥有高效执行的能力，能够让自己脱颖而出。执行力受到人们的广泛重视，而它并非玄奥的学问，而是有规律可循，可以通过训练培养的。第一章我们就从管理者的角度来谈谈执行力是怎样炼成的。本章既能为中层以上的管理者如何培养下属执行力提供思路，又能为普通员工强化执行、自我培训提供建设性的意见。

第一节 标准都没有，谈什么执行力？

工作标准像个模子，规定了工作项的尺度、范围，明确了工作项应该达到的具体质量及完成周期，同样也决定了工作项的执行方式。没有明确标准的工作项容易让执行者在摸着石头过河时失足落水。

我曾在一家不成熟的贸易公司供职。当时公司上上下下不过十几人，没有完整的公司管理制度，更没有相应的工作标准。对于从事行政人资工作不久的我来说，总有一种工作无从下手的感觉。什么事该怎么做，做到什么程度，达到什么效果，我完全没有清晰的概念，所以在工作中经常出现不同程度的纰漏。

总经理为了让员工按时上下班，制定了简单的**上墙考勤管理制度**，总条款不过13条。在上下班、迟到、早退、事假、病假、婚假、年假等方面规定了时间，但没有规定迟到、早退等处理细则；符合什么条件算作病假，病假薪资如何发放；入职多长时间可享受多少天年假等。

有段时间，员工工作相当低效，迟到、早退、假冒病假等现象非常普遍，工作状态懒散。我在做考勤月报时不知该怎么进行处罚统计，只好找总经理询问意见。工资发下去后，员工杜某找到我询问为什么扣款，为什么要扣某笔金额的款，他说自己的情况跟小许一样，为什么处罚标准不一样？更重要的是，杜某说，上个月他也出现过类似情况，与这次相比，扣款差额相差很大。

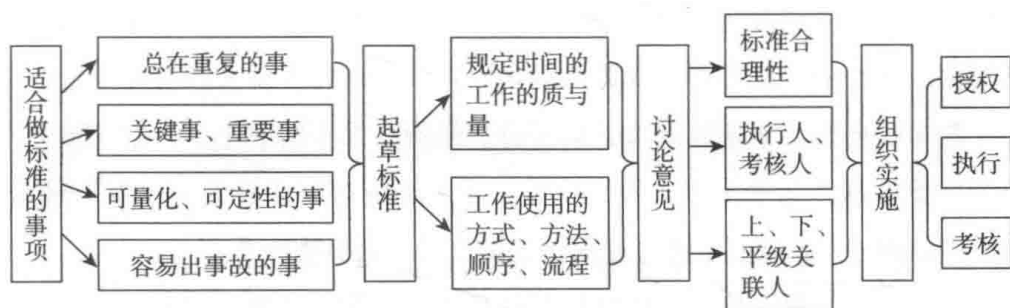
一时间，我被问得哑口无言，只好勉强解释：“这是公司定的，大家下次注意点就行！”言外之意就是这是上面的主意，找我也没用。幸好杜某不是个难缠的人，也知道公司这方面的管理一向混乱，悻悻地嘟囔几句就走了。

这之后我开始思考公司执行标准的设置问题，这不仅包括行政人资业务

标准也包括其他方面的业务标准，如什么样的工作适合做出明确的标准，怎么拟定标准，标准怎样生效，由谁来执行。按照这个思路，我和同事用了近三个月的时间做出了公司各项业务标准的初步模板。

（除销售外）迟到、早退、各种假期管理规范起来，奖惩明晰，很少再出现员工找上门的情况。各部门在各自业务口的工作效率大大提高，我也得到了领导的认可，薪资同步上涨。

下面我把制作工作标准的思路分享给有需要的朋友，希望对大家有所帮助。



从上图不难看出，制定执行标准有以上四个流程，确定哪些事需要制定标准、起草标准、组织标准讨论、实施标准。具体内容如上图所示。

有了标准，执行者才能明白自己要做什么，怎么做，做到什么程度，需要达到什么效果，涉及不同方面的连接人该找谁。明白了这些，执行起来才能省力、到位。所以说，标准到了，执行才能到。

第二节 “裁掉最后一个”，用危机改变惰性

人在危机之下，往往会爆发出惊人的潜能。职场生态与动物界生态有很多相似之处。“广袤的非洲大草原上一群狮子正在追赶一群羚羊，为了避免被吃掉，羚羊拼命地奔跑……”最后我们都知道，跑得最慢的羚羊通常会被狮群猎食。职场上，没有赤裸裸的血腥场面，但弱肉强食从来没有停止过，每个人都面临危机，不想被淘汰就只能奋力拼搏。很多情况下，人们在熟悉的环境中更容易产生安全感，形成惰性。为了避免这类现象给企业带来弊端，我们可以通过一系列方法进行施压，激发员工的**危机执行力**。

个人认为，激发员工危机执行力最有效的手段便是建立“末位淘汰制”，即**企业将绩效考核处于最末端的10%的员工进行裁剪或调岗**。当然，“末位淘汰制”建立的前提是企业规模较大，人力资源管理体系较为健全。否则后续力量不足将造成资源流失和人力资源成本增加。

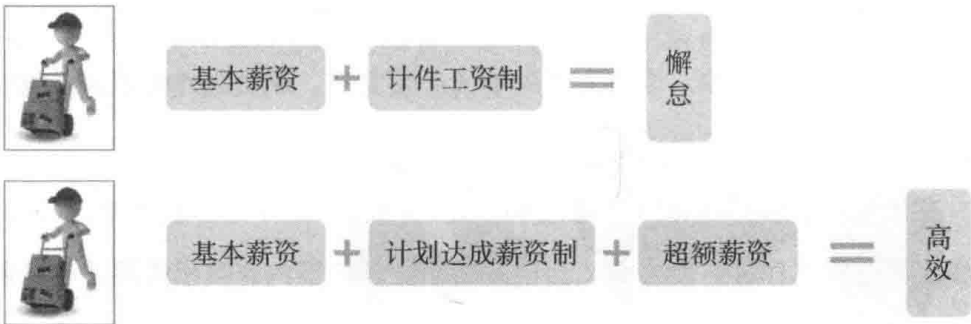
我曾在一家食品生产型企业工作，以生产、销售牛肉干、牛肉粒为主。一线流水工人有近三百人，研发、管理人员有近百人。在未实行“末位淘汰制”之前，流水工人实行基本薪资+计件工资制，管理人员实行基本工资+绩效薪资制。但那时的普遍状况是，薪资高的员工总保持高薪资，薪资低的员工总拿低薪资，甚至部分员工总是拿基本薪资，生产总量长期维持在同一水平线上。

那么，问题来了：**低薪员工没有进步，企业产能没有增加，企业业绩上涨只能依靠招聘更多一线工人来应对，而这样就给招聘工作带来了不小的压力，同时公司人力资源成本成倍增长。**

这个问题一直困扰着公司的领导者，一次偶然的机会，人力资源部经理带我们几个职员参加了一堂企业管理培训课，课堂上讲到“末位淘汰制”。这

堂课对人力资源部的员工触动很大。回来之后，我们就开始着手研究怎样通过考核来达到效能最大化。

考核是与薪资挂钩的，首先我们进行了薪资结构的调整。由原来一线工人“基本薪资 + 计件工资”制改为“**基本薪资 + 计划达成薪资 + 超额薪资**”制，计划达成薪资 + 超额薪资的和大于等于计件工资。工人连续考核三个月都处于本班次后 10% 位的进行再培训，经培训依然处于末位的予以淘汰。



管理人员薪资结构由原来“基本薪资 + 绩效薪资”制调整为“**基本薪资 + 绩效薪资 + 类型员工薪资**”制，绩效薪资与类型员工薪资总和大于等于原来的绩效薪资。类型员工薪资由月度考核决定，连续两个月考核分值在某个阶段的确定为 ABC 类员工。ABC 类员工所得类型员工薪资系数不同，最终薪资有所差异。连续 6 个月都享受 C 类待遇的员工予以淘汰。研发人员类似，因为研发成果不是短期行为，所以其考核鉴定的期限延长。

经过上述调整，一线员工压力加大，尤其是那些只想混日子拿基本薪资的员工压力空前上涨，前两个月发完薪资直骂人力资源部，但也因此不得不努力工作。一个季度下来，企业季度产能同比增长 5%，人员精简 3%，人力资源总成本下降 4%。

在半年度总结大会上，我们部门受到执行董事及总经理嘉奖，薪资也有所上调。“末位淘汰制”是较为强势的管理手段，用利益直接逼迫懒散的员工，激发优秀员工的工作热情，大大提高了员工的执行能力。但也有一定的弊端，如容易破坏人际关系，给员工压力过大，所以在制定标准时需注意保有弹性，如末位员工再培训、另调岗、后续安排等缓冲手段。

第三节 在其位，谋其政

“在其位，谋其政”有两层含义，一是在什么岗位上做什么事；二是不在什么岗位上不做什么事。职责之内的事情必须完成，职责之外的事情不越权。不管是管理层还是普通员工都需要把握这一原则。

在什么岗位做什么事并不难理解，完成自己的工作才有薪水拿，漂亮地完成了自己的工作才有奖金拿，自己在本职工作范围内有突出表现才有升职、加薪的机会。

我在做部门主管时，曾经有个下属特别热心肠，喜欢帮别人做工作，而对自己的本职工作却不怎么上心。当时，她的岗位是档案管理员，负责整个公司 11 个部门的档案管理工作。这个工作的难度并不大，但琐碎又繁杂，稍有不慎便会收错门类，不能及时找到文件。因为有空闲时间，又喜欢帮忙，所以其他同事有打印、复印、文档整理的工作都会找她，她也从不拒绝。在月末档案抽查时，问题出现了。她将产品档案收归到业务档案中；将采购档案收归到产品档案中，结果在抽检中花费很长时间才找到对应文件，这位下属连试用期都没过就被解雇了。

身在职场需要明白什么是自己安身立命之本——是要完成自己的工作，而不是帮助他人完成工作。自己的本职工作做不好，即使帮助再多的人也无法凸显自己的价值，同时也无法获得应有的回报。

做好自己的本职工作，职责之外的工作如果不是别人请求尽量不要插手。这不是冷漠，而是涉及责任划分和承担的问题。

我曾有过这样的经历，采购部新来了一名采购助理，负责日常产品信息