

员工执行力训练手册

打造员工

执行力

张锡民◎著

没有执行能力，一切都是空想！

对于企业来讲，制定正确的战略固然重要，但更重要的是执行。执行力是员工最重要的能力之一。组织与团队的各种决策，必须通过各级员工的执行才能实现，员工执行是否到位，是企业发展的重要因素。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

打造员工 执行力

张锡民◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

打造员工执行力/张锡民著. —北京:北京大学出版社,2008.7

ISBN 978-7-301-13943-1

I. 打… II. 张… III. 企业管理—职工培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 084948 号

书 名: 打造员工执行力

著作责任者: 张锡民 著

责任编辑: 朱莹莹

标准书号: ISBN 978-7-301-13943-1/F·1975

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.25 印张 144 千字

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



自序

由于我的忙碌，本书的出版之日一拖再拖。

但想来也值得，毕竟近日来讲授的执行力课程已多场，我从实际中又得到了许多启示，写出的序应该更加成熟一些。

执行力是什么？它高深么？

在我看来，尽管这几年“执行力”这一概念被管理界炒得火热，但执行力本身无论在理论上还是在实践中都不是一个新奇事物。执行力只是管理学中一个很古老简单的概念——最初对其要求最严格的是军队，而不是企业。在管理概念漫天飞的今天，它只是又被人们重新提起而已。

执行力对企业来讲是十分重要的，尤其是对自由市场经济下的企业，就更加重要了——它现今已成了影响企业效益的重要因素。

如果把企业的成功全部归功于所谓的执行力强，而把企业的失败归罪于执行力不行，那肯定是片面的。我既讲战略课程，又讲执行力课程，我认为两者都很重要。有一句话还是很有道理的：“方向错了，跑得越快损失就越大。”所以解决执行力问题的重要前提仍是要先解决好企业的战略问题。

那么应当如何给执行力这个概念一个正确的定位呢？

对于管理界诸如“20/80 原则”、“30 策略”之类的提法，由于没有结构化的布局和细致的思考分析，所以根本就不是科学的管理方法和逻辑结构，这样的提法并没有考虑到管理的一致性问题，其中的很多说法也不是从管理的角度出发的。

实际上每个人对执行力的概念都会有不同的感受和体会。可能大部分人会认为“员工没有按照自己的想法去做事”就是执行力不好——当然这也是执行力不好的一种表现。但对于一个组织（特别是拥有成千上万的员工的企业）来讲，执行力的概念就不那么简单了，它应是一个系统化的概念，要通过协调很多具体的动作才能构建起执行力。这就像一个房间的布局好不好，要看窗户、门、桌椅、装修的搭配是否合理，只有把门窗、桌椅等这些实在的东西都做好了，房间的布局也就好了。企业执行力也是这样，任何一个企业都不能简单地去创造执行力，而需要建构系统、科学的管理体系。

所以，在我看来，企业执行力的塑造，首先是执行力管理体系和文化氛围的塑造。经理人的经营管理水平决定了企业执行力管理体系和文化氛围的塑造，这为企业执行力奠定了框架基础。其次才是每位员工具体的、狭义的执行力理念和技能的提升，员工具体的执行能力的提升为企业发展奠定了高效的基础。

基于这样的分析，我写了两本书：《中层管理者执行力训练》和《员工执行力训练》。

是为序。

张锡民



前言

在本书的开始，我首先要讲一个小故事。

周先生和王先生两人同时被分到公司工作，一年之后，周先生被公司任命为业务主管，而王先生却还是普通职员。王先生心里觉得不平衡，找到公司的总经理刘总，述说自己心中的不快，要求总经理给他一个合理的解释。刘总听后沉默了一会儿，说：“这样吧，我让你和周先生一起办件事情，看看结果如何。”接着，刘总为周先生和王先生安排了一项任务：为公司的后勤部门采购一批土豆。王先生自告奋勇先去，不久，打来电话说：“市场上有两种土豆，一种是一元钱一斤，一种是一元贰角一斤的，请问总经理需要选择哪种？”过了一会儿又打来电话说：“是否用公司的车运土豆？如果用车运可以更加便宜。”总经理听后说“你先回来吧”，然后派周先生去办理。一个小时后，周先生回来向总经理汇报：“刘总，土豆主要有两种，市场供应非常充足，根据我的了解，餐厅现在需要土豆大约 200 斤，能够吃大约一周。为了保证新鲜，我已经和土豆供应商联系好了，每两天送 70 斤，按照批发价格供货，如果现在需要，可以随时打电话让供应商送到。”听完这些话，总经理回过头问王先生：“你对这两个结果有什么意见？”

从上面的小故事中，我们可以得到这样的启示：员工的执行力水平的高低决定成败！作为一名想取得成功的员工，其工作不仅需要勤奋，还需要主观能动性，能见机行事，承担责任，有主见，有谋划地进行。这就是员工的执行力水平，也正是本书重点探讨的主题。

执行能力是最重要的员工能力，组织与团队的各种决策，必须通过各级员工的有效执行才能实现。执行是否到位，是事业发展的决定因素，因为没有执行能力一切都是空想。《汉书》中讲“临渊羡鱼，不如退而结网”，只有美好的愿望而不付诸行动，只能无济于事。波西·巴尼维克说：“思想和战略固然非常重要，但实施这些思想和战略才是真正的挑战。”很多人热衷于构建宏伟的蓝图，却缺乏勇气和毅力将其完整地实现，执行能力不强是其中最关键的问题。

本书分为五章，分别为：职业理念——有效执行之基石、目标计划——有效执行之前提、沟通协作——有效执行之保障、时间效率——有效执行之关键、创造性思维——有效执行之利器，从五个最重要的方面对员工的执行力进行了探讨，希望能给读者带来一定的启示！

目 录

自 序 /I

前 言 /Ⅲ

第一章 职业理念——有效执行之基石 /1

企业喜欢什么样的人 /4

人才的真义 /5

人才评价标准 /5

人才坐标系：人才，人财，人材，人裁 /6

一流职业理念的特点 /7

敬业 /8

拥有良好的心态和信念 /10

做事先做人 /13

制定工作目标导向，认真负责 /16

注重潜能开发 /16

专注 /17

提前行动，主动承担责任 /18

终生学习 /18

对自己的职业忠诚 /19

自律 /20

善于控制情绪，不断提高情商 /20

第二章 目标计划——有效执行之前提 /23

以科学的方式进行工作 /24

企业和员工的目标管理 /24

PDCA 法 /26

科学工作方法之六大步骤 /28

员工的自我目标计划管理 /31

目标设立的要求 /31

设定目标的原则 /31

确定目标的行动计划 /35

实践目标，解决问题 /37

目标执行的反馈方法 /38

第三章 沟通协作——有效执行之保障 /41

掌握有效沟通的原理和技能 /42

沟通的实质 /43

遵从有效沟通的六个特性 /45

有效沟通的障碍 /55

提高沟通的影响力 /56

增强沟通中的说服力 /58

沟通中交谈的技巧 /59

对有效沟通的深入认识 /61

怎样与上级沟通 /62

与上司沟通的总原则 /64

与上司沟通的一般技巧 /64

向领导请示与汇报的程序 /65

- 向领导请示与汇报的基本态度 /68
- 与各种性格的领导沟通的技巧 /69
- 说服领导的技巧 /70

怎样与平级沟通 /73

- 平级之间沟通相对较难的原因 /73
- 平级之间沟通的三种形式 /75
- 平级之间如何积极地沟通 /77
- 对同级沟通的建议 /79

团队协作 /80

- 团队良好协作的优势 /81
- 团队协作失败的原因 /82
- 应当克服的痼疾与习惯 /83
- 员工协作执行的境界 /84

第四章 时间效率——有效执行之关键 /87

时间管理的必要性 /89

- 时间利用问题 /92
- 时间的独特性 /94
- 时间管理概念 /95
- 有碍时间管理的四种观念 /95
- 正确的时间观念 /101

时间管理的核心 /101

- 习惯管理 /101
- 价值管理 /106

时间管理的原则 /106

- 效率与效果 /106

二八法则 /107

工作价值矩阵 /108

有效时间管理的四个步骤 /111

行事月历 /112

待办单 /114

时间管理的方法和技巧 /115

时间管理的误区 /123

第五章 创造性思维——有效执行之利器 /133

什么是创造性思维 /134

具有创造性思维人士的特征 /135

提高员工创造性思维的能力 /136

系统思维 /136

逆向思维 /137

九大简易创新性思维路径 /139

团队创造性思维的开发方法——头脑风暴法 /139

什么是头脑风暴法 /140

运用头脑风暴法的原则 /141

头脑风暴法的优点 /141

创造性思维是对传统思维的突破 /143

创新是通向成功的天梯 /149

第一章

职业理念 ——有效执行之基石

本章重点

- 企业喜欢什么样的人
- 人才的真义
- 一流职业理念的特点

据统计，在世界 500 强企业的高层管理者中，从西点军校毕业的董事长有 1000 多名，副董事长有 200 多名，总经理及董事以上的高层管理者有 5000 多名，这是任何一个商学院都无法企及的。西点军校之所以能培养出这么多世界级的企业家，正是因为其对学生的严格要求，包括对学生准时、守纪、严格、正直、刚毅等基本素质的要求，而这些也正是企业优秀员工必备的素质。这种严格的要求可以从西点军校的格言中更深刻地反映出来。



小看板

西点军校的格言

责任

鲜血凝成的信赖

胜利就是灵活性

充满信心

从最坏处制订规划

商场如战场，这些对军人的至理名言，也正是企业锻造员工执行力的根本出发点。在平时工作中严于律己，对自己的工作忠诚，具有不屈不挠的信念，也是员工取得成功的关键因素。职业理念是一种内在的精神动力，而不是专业知识和技能，它包含着诚信、敬业、专业、责任等等，是对职业的正确价值观与态度。

案例 把信送给加西亚

这是一个简单平凡的故事。美西战争爆发后，美国需要立即与西班牙的反抗军首领加西亚取得联系，以获得他的支持。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点，所以无法带信给他，而美国总统必须尽快地获

得他的支持。

有人对总统说：“有一个名叫罗文的人有办法找到加西亚，也只有他才找得到。”

他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。罗文拿了信，把它装进一个油纸袋里，封好，吊在胸口。三个星期之后，他徒步走过危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚。

讲到这里，要强调的重点是，美国总统把一封写给加西亚的信交给罗文，而罗文接过信之后，并没有问：“他在什么地方？”

是的，罗文没有提问，其实他也不知道加西亚在什么地方。但是在他接过这封信的时候，他就以一个军人的高度责任感接过了一项神圣的任务，也许他会因为这项任务付出生命。但他什么也没有说，他所想到的只是如何把信送给加西亚。

当企业员工对工作的难易程度、待遇的高低、工作环境的好坏等斤斤计较、怨声载道的时候，他们有没有经常自我反省：与社会提供给我的回报相比，我是否付出了足够的努力？我足够敬业吗？如果让我把信带给加西亚，我能吗？

像罗文这样的人，我们的确应该为他塑造一座不朽的精神雕像，永远存放在心中。想要取得成功的员工所需要的不仅仅是书本上的知识和他人的种种教导，更需要一种孜孜不倦的敬业精神，而这种精神就源于一个人对工作的忠诚的信念。

案例 GE 成功的故事

在美国《财富》杂志的评选中，GE（通用电气公司）连续四年高居“全球最受赞赏的公司”排行榜上的第一位，比第二位的微软公司的得票率高出50%，其市值连续多年以20%以上的增长率居于榜首，并成为令公众最有信心的企业，GE的首席执行官韦尔奇由此被誉为20世纪最成功的首席执行官。

GE 之所以取得如此辉煌的成功，关键在于其无边界的流程制度体系及员工的高效执行。GE 用人有如下“四个 E”的原则，其中最重要的是高效执行。



小看板

GE 用人的“四个 E”

Energy: 精力旺盛

Energize: 自我激励和激励他人

Edge: 有主见并且果断

Execute: 高效执行

企业喜欢什么样的人

现代企业的竞争首先是人才的竞争，人才是企业最宝贵的智力资本。国际上的知名企业在人力资源的使用上各具特色，但又有相似之处。

诺基亚的企业文化的核心是“以人为本”。体现在人才的判断价值上，公司是通过两个方面去实践“以人为本”的：一是硬件系统，包括专业水平、业务水平和技术背景，一般由部门的执行经理来考察；二是软件系统，包括沟通能力、创新能力以及灵活性等，一般由人力资源部门来考察。

摩托罗拉用 5 个 E 作为衡量人才的标准：第一个 E——Envision（远见卓识）：对科学技术和公司的前景有所了解，对未来有憧憬；第二个 E——Energy（活力）：要有创造力，并且能灵活地适应各种变化，具有凝聚力，带领团队共同进步；第三个 E——Execution（执行力）：不能光说不做，要行动迅速，且有步骤、有条理、有系统；第四个 E——Edge

(果断)：有判断力，是非分明，敢于并且能够做出正确的决定；第五个E——Ethics（道德）：品行端正、诚实、值得信任、尊重他人、具有合作精神。

壳牌公司招聘人才主要是着眼于未来的需要，所以十分看重人的发展潜质。公司把发展潜质定义为“CAR”，即：分析力（Capacity）：能够迅速分析数据，在信息不完整和不清晰的情况下能确定主要议题，分析外部环境的约束，分析潜在影响和联系，在复杂的环境中和局势不明的情况下能提出创造性的解决方案；成就力（Achievement）：给自己和他人有挑战性的目标，并能做出成果，百折不挠，能够权衡轻重缓急和不断变化的要求，有勇气处理不熟悉的问题；关系力（Relation）：尊重不同背景的人提出的意见并主动寻求这种意见，表现诚实和正直，有能力感染和激励他人，能坦率、直接和清晰地沟通，能与他人建立富有成效的工作关系。

宝洁公司把对人才素质的要求归结为八个方面：领导能力、诚实正直、发展能力、承担风险、积极创新、解决问题、团结合作、专业技能。需要指出的是这八个方面是并列的，没有先后顺序，“诚实正直”和“专业技能”一样重要。

以上各大公司选才的相似之处可以归结为以下几点——做事有勇气、诚实可靠、讲原则、敬业、合作。

人才的真义

人才评价标准

如何选人是令不少企业头疼的一项工作，企业要选人首先要明确人才的真义，对自己准确定位，了解自己需要什么样的人，人才的标准是什么。

在成功学方面有所研究的陈安之先生就选人方面有如下观念，值得参考：

- 领导的能力是选对人，而不是训练人；
- 选择人才需要列出所有理想人才的具体标准；
- 人才的态度、能力、忠诚度三者缺一不可；
- 企业要成功，不要录取以赚钱为第一动机的人，而要录取一定会赢并有方法成为第一的人。

企业规模不同，用人标准会有一些差异。但从根本上看，企业对人才的评价主要是从两个方面做出的：一是看其是否有胜任岗位的能力，二是看其是否有积极上进、严格要求自己的职业态度。

人才坐标系：人才，人财，人材，人裁

根据以上两个标准，可以画出下面的分析图。在图 1-1 中，横轴和纵轴分别代表态度和能力。按照能力的强弱、态度的积极与消极，可以得出四种类型的“人才”。

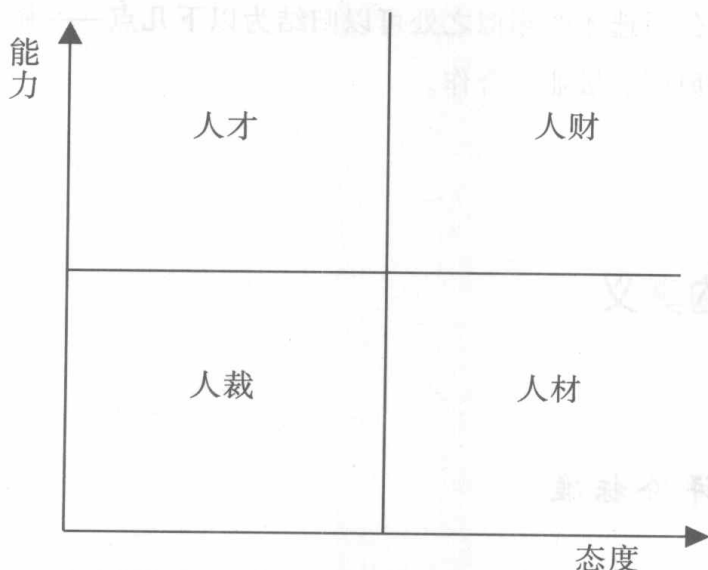


图 1-1 四类“人才”分析图