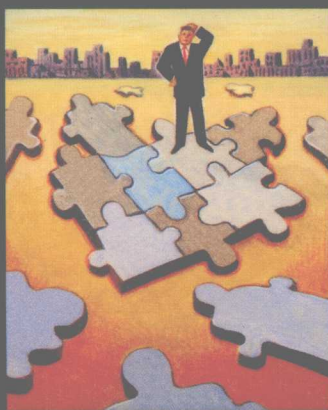


· 甘霖智慧培训文库 ·

执行问题的深层解读 · 完成任务的关键所在

# 执行 重在到位

吴甘霖 邓小兰◎著



执行不到位，等于没执行！  
执行不到位，不如不执行！



机械工业出版社  
China Machine Press



· 甘霖智慧培训文库 ·

执行问题的深层解读 · 完成任务的关键所在

# 执行 重在到位

吴甘霖 邓小兰◎著

执行不到位，等于没执行！  
执行不到位，不如不执行！



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书从“执行重在到位”的角度出发,不满足于“执行”和“执行力”基本理念的引入,而是将这个企业管理界流行已久的要领进行了深入、生动的具体阐述,提出了“执行到位的三大标准”、“一流执行者应牢记的六大到位理念”以及如何执行的有针对性的建议,具有很强的可读性和可操作性。无论对于企业员工还是企业管理人员,都有很好的指导作用。

### 图书在版编目(CIP)数据

执行重在到位/吴甘霖, 邓小兰著. —北京: 机械工业出版社, 2008. 1

(甘霖智慧培训文库)

ISBN 978-7-111-22690-1

I. 执… II. ①吴…②邓… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 168066 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 陈宏丽 责任编辑: 李新姐

责任校对: 侯 灵 责任印制: 洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·7.75 印张·2 插页·158 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-22690-1

定价: 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379001

封面无防伪标均为盗版

## 推荐序一 执行到位，事在人为

苏宁电器股份有限公司总裁 孙为民

机工社编辑把吴甘霖先生《执行重在到位》的书稿邮发给我，要求写个序。我有机会先于读者，一睹为快。偷了师、学了艺，自然要有所回敬，试以读后的感受与大家分享。

管理的理论和实践，历来有两种看法，有人认为管理是一门科学，有人认为管理是一种创新实践。两种观点的争论还会延续，但比较容易被接受的想法是，从管理实践中总结理论，运用理论指导实践，这也正是 MBA 教育以案例分析获得成功的原因。述事说理，寓理于事，小故事大真理，是这本书的一大特色，读起来不觉得累，读完了会心一笑，言之有理。

经济管理类图书近年探讨一些热点，其中一个是关于细节和战略的问题。有人说细节决定一切，有人说战略决定成败。本书执行到位的论述，很好地协调了这个矛盾。执行有两层含义，一是指行动的方向、目标、目的，二是指行动的手段、方法、措施。任何企业的经营管理都是在特定的外部

条件和内部资源制约下，确立方向、修正目标、明确目的，运用手段、调整方法、细化措施。执行到位，就是运用恰当的方法实现相应的目标，也就是战略和策略的有效结合。

经营有规律，管理无定式，执行也是一样，人为世事、事在人为，因时而异、因人而异。如果以这样的心境去读这本书，相信每个人的获益会有所增加。读完这本书，耗时不长，启迪不少，获益匪浅，是以为序。

## 推荐序二 做好了，才叫“做了”

“中国鞋王” 奥康集团总裁 王振滔

执行力的问题，是企业家和管理者最关心的问题之一。但是如何把握执行力的根本，抓出最好的执行效益来，却是这些年来许多人纷纷讨论但抓不到关键的地方。所以，当吴甘霖与邓小兰所著的《执行重在到位》一书摆在我面前的时候，我不由眼前一亮：这本书正是牢牢抓住了执行力根本、并必能帮助大家彻底提升执行力的好书。

书中的精彩观点很多，我最欣赏的是这样一句：

做好了，才叫“做了”。

这句话一针见血地指出了许多人在执行时最容易犯的错误：在干工作时，只是满足于“做”，却不重视结果。所以表面看起来，整天在付出、在努力、在忙，但是这种忙，却是穷忙、瞎忙，而穷忙的结果还是穷，瞎忙的结果也只是瞎。

根据我多年经营和管理企业的体会，我觉得：执行，绝对不能满足于“做了”这一点上。满足于“做了”，不仅会

浪费资源，更可怕的是一种自欺欺人：既有可能将自己麻痹，也有可能使单位疏忽乃至麻痹，于是，该有的效率出不来，没有想到的陷阱和危机却可能不期而至。

在《执行重在到位》一书中，写了不少满足于“做”导致执行不到位的故事，如写错一个字导致83万元广告费打水漂、一个细节不到位引起航天悲剧等，同时也写到许多公司如中国航天集团、海尔集团处处强调把事“做好”，导致执行越来越到位，效益越来越明显的案例。

我觉得：这是一个普遍的现象——“做了”与“做好”，虽然只有一字之差，却有本质区别。前面只是走过场乃至是糊弄人，后者却意味着对组织的目标负责、对工作的品质负责。一个人是不是执行力强，关键就看他是重视“做了”还是重视“做好”；一个组织抓执行是不是抓住了关键，也看它是不是把管理的重心放到“做好”两个字上。

在本书中，作者也写了不少我们奥康集团抓执行的案例。奥康从3个人发展到拥有15000人的集团，并成为“中国鞋王”，很重要的一点，就是时刻重视执行力。而从奥康的探索来看，也是把“做好”而不是“做了”作为抓执行的关键。

这本书再三强调“执行不到位，等于不执行”、“执行不到位，不如不执行”。我觉得，这绝对不是危言耸听，而是对众多单位和个人抓执行的高度概括，值得广大管理者和员工高度重视。

不仅如此，本书的思考和写作水平也格外值得肯定。我与两位作者很熟悉，曾多次邀请作者到奥康做培训，我觉得：不管是写书还是做培训，这两位作者的分析、思考比起

一般人来，要务实得多，也深刻得多。最关键的一点：他们总是重视调查，针对单位存在的问题，做最有针对性的分析并提出很有操作性的方案，因而对企业格外管用。不仅如此，本书观点精彩纷呈，更难得的是还有许多可以直接解决问题的方法和手段，如“以结果思维引导和控制行为”、“越有操作性、执行越到位”等，都是抓执行的人最渴求也最需要掌握的，值得大家重视。

我相信：这本书必然成为机械工业出版社继拉里·博西迪和拉姆·查兰所著《执行：如何完成任务的学问》之后，又一本推动中国执行文化上台阶的好书。本书的封面语“确保完成任务的关键”，正是对前一本书的深化与超越。

我深切地期望中国各个方面的执行力都大幅度提高，同时也期望并相信：《执行重在到位》会再一次掀起中国的“执行风暴”，并带来各行业、各单位和每个人执行能力的全面提高！

## 前言 到位：有效执行的核心

几年前，机械工业出版社曾出版了一本由美国著名企业家拉里·博西迪和著名管理顾问拉姆·查兰撰写的《执行：如何完成任务的学问》，当年便成为中国经管图书中最畅销的著作，并掀起了中国的“执行热”。

几年过去了，今天，关于执行力的话题，又有什么新的趋势和特点呢？

经过多方面调查，我们发现了一个十分值得深思的现象：当前，不管是众多大中型企业还是成长型的小企业，不管企业界还是政界，一方面是对执行越来越重视，另一方面却是在执行的过程中越来越困惑。

越来越重视的原因是：拥有足够的执行力，确实是企业发展的关键，这已经成为众多管理者的共识；而越来越困惑的原因则是：尽管下了很大力气抓执行工作，但效果还是不明显。

这种需求与现实的矛盾，成了制约企业发展的巨大瓶颈。

说来十分巧合，当初机械工业出版社刚刚出版《执行：如何完成任务的学问》时，我们就在北京大学的高级总裁班上率先开设了执行力的课程。之后，我们又在中国航天集团、新疆油田等著名企业开设了执行力的课程。

在开设这些课程时，我们做了大量的调查，也得出同样的结论：很多机构尤其是企业最需要解决的问题，并不是重视不重视执行力的问题，而是执行能不能到位的问题。

如何确保执行“到位”，实际上已经成为众多管理者最苦恼也最希望解决的问题。一些有远见的管理者，更是把“到位”提高到前所未有的重要位置。如希望集团总裁刘永行就曾写专文强调：不到位，是中国许多单位工作的“病根子”。企业要更有竞争力，中国要更有竞争力，就必须在“到位”这两个字上下足工夫。

在培训中，我们不仅深入了解了执行不到位的大量表现，而且探究了执行不到位的种种原因，总结了一些执行到位的经验与典型案例。这些收集和总结工作，为我们写作此书积累了丰富的素材。

为了让读者更多地掌握本书的精髓和特点，有必要向读者介绍此书的几大特点。

一、这是一本将执行问题深化并归到根本的著作。

我们不妨将《执行》与《执行重在到位》做一些比较。这两本书的书名及宣传语看得出来，《执行》的副标题是“如何完成任务的学问”，《执行重在到位》的宣传语是“确保完成任务的关键”。也就是说：牵牛要牵牛鼻子，抓住了“到位”这两个字，才抓住了执行的根本，执行才会有真正的效果。

二、不重视概念的分析与演绎，而重视可读性和实际操作。

本书没有过多的学术探讨，而更多偏向“如何做”，尤其强调执行者本人如何做。

为了让广大读者能用最有效的方式从根本上提高执行能力，本书还大量引用了中外著名的执行到位故事，尤其对海尔、华为等著名企业抓执行的经典案例进行了较为深入的分析和探究。这样，大家在学习这些案例的同时进行思考，便可以得出执行到位的许多方法和技巧。

三、首次明确了执行到位的三大标准：

第一，“保证完成任务”。毫无疑问，这是执行到位的基本保证。

第二，“以合适投入获得最大成效”。这是进一步强调管理的有效性。像任何工作一样，只有以合适的投入获得最大的成效，管理才是最为有效的。

第三，“方方面面圆满”。这是执行到位的最高境界，这意味着执行无懈可击，并且没有任何副作用。

四、在阐述“执行到位”时，全面涉及与之相关的四个方面。

（一）观念。

本书的核心观点就是“执行重在到位”，为此，不仅在第一单元“执行不到位，等于没执行”中，对“到位”的重要性进行了全面阐述，而且在其他章节中，还有不少“如何确保到位”的观点，尤其在第四单元“确保执行到位的五大理念”中，提出了如“差不多，差多了”等理念，对此进行了全面的分析。

## （二）人才。

打造一流的执行团队，是执行到位的关键。在“领导者必当执行‘领头羊’”、“要大团队，不要小团体”等章节中，都对此进行了深入分析。

## （三）方法。

不仅要敢干、坚持干，还要巧干，这就是执行的方法。第三单元“这样执行最有效”中绝大部分内容都是讲述行之有效的技巧和方法，如“越有操作性，执行越到位”、“要事半功倍，不要事倍功半”、“改换发问方式，就会柳暗花明”、“四大要点全面解决问题”等章节中的内容，都是能够直接让读者掌握方法的内容。

## （四）考核与奖惩。

考核与奖惩的措施永远是制定落到实处的保证。在“以结果思维引导和控制执行”、“考核奖罚到位，执行才到位”等章节中，对有关考核与奖惩的措施进行了较为深入的探究。

甘霖智慧国际培训机构的编辑史兼丽、魏敏、徐增情为本书做了不少资料收集和文字整理的工作，在此深表感谢！

我们真诚地希望此书能够将中国的执行文化引向深入，为中国的企业、政府机关及其他领域创造出巨大的社会效益和经济效益。

祝各位管理者和员工执行到位，祝中国的执行力再上台阶！

吴甘霖 邓小兰

2007年10月

# 执行重在到位

## 目录 CONTENTS

---

推荐序一 执行到位，事在人为

推荐序二 做好了，才叫“做了”

前言 到位：有效执行的核心

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一单元 执行不到位，等于没执行 | 1  |
| 第一章 行百里者半九十      | 3  |
| 最后步骤不到位，前面就是白执行  | 3  |
| 一位著名企业家的当头棒喝     | 7  |
| 执行越到位，越有发展前途     | 10 |
| 奇妙的“30 天荷花定律”    | 13 |
| 第二章 一着不慎，满盘皆输    | 16 |
| 100 - 1 = 0      | 16 |
| 阴沟里为什么总容易翻船      | 20 |
| 你不消除隐患，隐患就消灭你    | 22 |
| 要格外重视变量          | 24 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第三章 魔鬼总在细节中             | 27 |
| 小处不可随便                  | 27 |
| “想当然”最容易造成错误及悲剧         | 30 |
| 不怕一万，就怕万一               | 32 |
| 细节体现在细致中                | 35 |
| 第四章 执行不到位，不如不执行         | 38 |
| 执行不到位，会造成前功尽弃           | 38 |
| 执行不到位，为对手赢得了先机          | 41 |
| 执行不到位，会陷于自造的陷阱          | 43 |
| 执行不到位，会加倍造成损失           | 45 |
| 第二单元 执行到位的三大要点          | 49 |
| 第五章 保证完成任务              | 51 |
| 做好了，才叫做                 | 51 |
| 不是“做事”，而是“做成事”          | 56 |
| 按时、按质、按量                | 58 |
| 敢对“死命令”负责               | 60 |
| 第六章 以合适投入获得最大成效         | 62 |
| “会道的一缕藕丝牵大象，盲修者千斤铁棒打苍蝇” | 62 |
| “说不破一车书，说破一张纸”          | 64 |
| 要事半功倍，不要事倍功半            | 69 |
| 善于借势                    | 70 |
| 第七章 方方面面圆满              | 73 |
| 圆满：执行的最高境界              | 73 |
| 向海尔的“一、二、三、四”法则学习       | 78 |
| “大家好才是真的好”              | 80 |

|               |    |
|---------------|----|
| 挑剔的客户是让你圆满的贵人 | 82 |
| 效果要圆满，做事需圆通   | 84 |

## 第三单元 这样执行最到位 87

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第八章 执行要到位，责任先到位 | 89 |
| 责任一缺位，执行必缺位     | 89 |
| 一流执行必有一流把关      | 91 |
| 让制度从墙上走下来       | 95 |
| 航天精神与“零缺陷管理”    | 97 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第九章 以结果思维引导和控制行为 | 101 |
| 对结果负责，是执行到位的基本前提 | 101 |
| 走出四大误区，强化结果导向    | 104 |
| 以结果思维改善流程        | 109 |
| 美国军队的“事后学习法”     | 112 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第十章 越有操作性，执行越到位  | 114 |
| 少一点“应该”，多一点“怎么办” | 114 |
| 以 KISS 法强化操作性    | 118 |
| 以编码法强调操作性        | 120 |
| 以定量法强化操作         | 122 |
| 以程序化强化操作性        | 124 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第十一章 考核与奖惩到位，执行才到位 | 126 |
| 考核方式越优化，执行效果越理想    | 126 |
| 给单位惊喜的人，单位一定要给他惊喜  | 130 |
| “慈不掌兵”             | 133 |
| 从“先站到一边去”到“你终于懂了!” | 135 |
| 用末位淘汰制保证永久生机       | 137 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第十二章 改“绝不可能”为“绝对可能”</b> | <b>139</b> |
| 没有“不可能”，只是暂时没有想到方法         | 139        |
| 向温州人的“三千理论”学习              | 143        |
| 改换发问方式，就会柳暗花明              | 145        |
| 四大要点全面解决问题                 | 147        |
| <b>第十三章 要大团队，不要小团体</b>     | <b>151</b> |
| 单位靠前，自我靠后                  | 151        |
| 多一点换位思考，少许多矛盾扯皮            | 155        |
| 在大局面前，人人学会让路               | 157        |
| 面对工作抢着做，面对问题多承担            | 159        |
| <b>第十四章 领导者必当执行“领头羊”</b>   | <b>162</b> |
| “首席执行官”的真正含义               | 162        |
| 要当好领导，先学会被领导               | 165        |
| 从问题的解决者转为有执行力的领导者          | 166        |
| <b>第十五章 让创新智慧与执行精神结缘</b>   | <b>169</b> |
| 执行要用手，更要用脑                 | 169        |
| 重视“猴子理论”                   | 171        |
| 学会“换地方打井”                  | 174        |
| 用创新思维解决两难问题                | 177        |
| <b>第四单元 确保执行到位的五大理念</b>    | <b>179</b> |
| <b>第十六章 这是我的责任！</b>        | <b>181</b> |
| 把责任放在第一位                   | 181        |
| 对工作负责，就是对自己负责              | 184        |
| 到位也包括“补位”                  | 185        |
| 为责任勇担风险                    | 187        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第十七章 “差不多”，差多了！          | 190 |
| 永远不当“差不多先生”              | 190 |
| 警惕“差之毫厘，谬以千里”            | 193 |
| 将简单的事做到最好                | 195 |
| 即使已经“没问题”，也要再次把关         | 196 |
| 第十八章 常说没事，就会有事 常怕有事，就会没事 | 198 |
| 疏忽是“内奸”                  | 198 |
| 冲动是“魔鬼”                  | 200 |
| “一脚油门，一脚牢门”              | 202 |
| 胆大还需心细                   | 203 |
| 有备才能无患                   | 205 |
| 第十九章 假如一件事值得去做，就一定值得做好   | 207 |
| 工作绝不打折扣                  | 207 |
| 培养“一步到位”的精神              | 209 |
| 从用手到用脑，从用脑到用心            | 212 |
| 额外的一点点，改变世界              | 213 |
| 第二十章 最想放弃时最不能放弃          | 215 |
| 只有持续燃烧，才能将一壶水烧开          | 215 |
| 放弃是惟一的失败                 | 217 |
| 成功就在于比别人多坚持一刻            | 220 |
| 没有穷尽一切可能性，就没有资格放弃        | 222 |