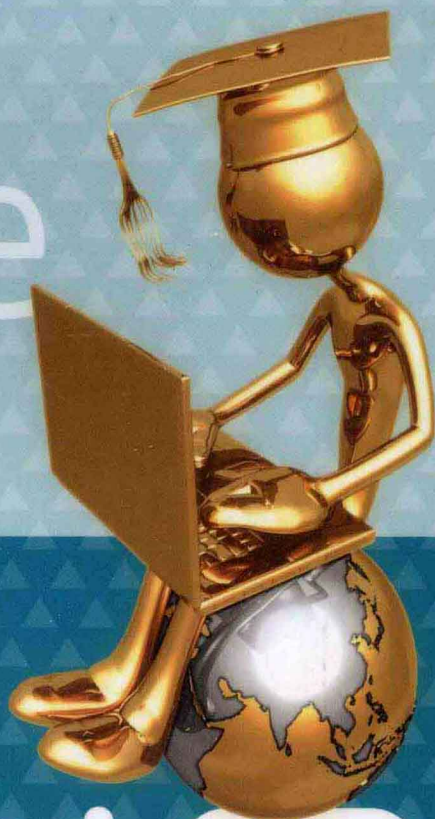


Adaily
executive
class

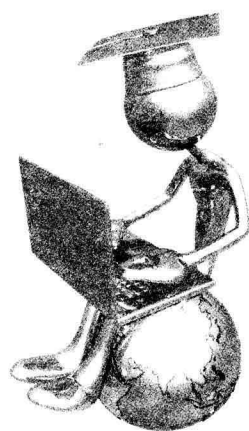
每天一堂 执行课



内容丰富 全面阐述职业精神内涵 化整为零 每天提升员工职业素养

强大的执行力是员工的核心竞争力 优秀的执行者是企业的中坚力量

杨云鹏编著



每天一堂 执行课

A daily executive class

杨云鹏 编著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

每天一堂执行课 / 杨云鹏编著. —北京: 新世界出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5104-1493-0

I. ①每… II. ①杨… III. ①企业—职工—修养
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第240483号

每天一堂执行课

作 者: 杨云鹏

责任编辑: 杨艳丽 梁素娟

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +86 10 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 保定市新华印刷厂

经销: 新华书店

开本: 710×1000 1/16

字数: 301千字 **印张:** 20

版次: 2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-1493-0

定价: 29.80元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

前言

我们看到满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同是做超市，唯有沃尔玛雄踞榜首；很多企业的经营理念 and 战略方针大致相同，结果却是天壤之别，道理何在？关键在于执行！

计划为何难实现？目标为何达不到？战略为何会失败？任务为何难完成？愿景为何一场空？制度为何难落实？效率为何会低下？竞争为何会落败？为什么一项万分紧急的任务，员工行动起来总是慢慢腾腾，一拖再拖？为什么在工作过程中，企业高层、中层与基层人员之间互相推卸责任？原因何在？主要在于执行！

执行就像横阻在计划与结果之间的一道鸿沟，跨得过去就成功，跨不过去就失败。没有执行力，就没有战斗力，更没有竞争力！

执行是向着一个目标，执著地行动并达到目标的行为与能力。执行是战略的重要组成部分，贯穿组织经营管理全过程的始终。选择行业、制订计划、确定目标、实施战略等都需要执行，离开执行，组织将寸步难行。

无论你是企业的高层、中层还是基层人员，都需要领会和掌握执行的技巧。这是领导者树立威信、达到目标的必由之路，也是员工完成任务、获得成长和提升并实现自我价值的必由之路。

美国前总统艾森豪威尔说：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行，一个行动胜过一打计划。”

GE前CEO杰克·韦尔奇说：“管理者的执行力决定公司组织的执行力，个人的执行力则是个人成功的关键。关注执行力就是关注企业和个人的成功。”

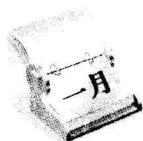
前言

比尔·盖茨认为：“微软在未来十年，所面临的挑战就是执行力。”

执行是国家、企业以及每一个人不断进步、取得成功、走向卓越的关键因素。

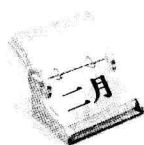
好的思想靠行动，好的战略靠执行。无论多么科学的决策、多么美好的愿景、多么健全的制度，如果只是空喊口号，而不去执行，结果就是镜中花、水中月，永远都不可能实现。唯有执行，才能把梦想变为现实。

本书名为《每天一堂执行课》，从一月到十二月，从星期一到星期五，一天一个关于执行的小故事，一天一节关于执行的独特讲解，一天一段关于执行的深刻启示，希望读者通过每天一堂执行课真正提升自己的执行能力，强化自己的职业素质，使自己的职业生涯迈上一个新台阶。



执行高于一切

第一周	三分策略，七分执行	2
第二周	良好的企业文化铸造卓越的执行力	7
第三周	执行与战略的完美结合	12
第四周	企业需要优秀的执行者	16
个人执行力测试		22



执行必须到位

第一周	执行不到位，不如不执行	25
第二周	执行不能打折扣	31
第三周	明确执行愿景，执行才能到位	37
第四周	细节到位，方可成就大事	42
进取心测试		48



定位执行角色

第一周	提高执行力重在打造优秀员工	51
第二周	执行在中层：做好承上启下的工作	57
第三周	执行在基层：将战略执行到位	63
第四周	执行是一种制度和文化	68
领导力测试		74



立即执行，不找借口

第一周	责任是执行的有力保障	78
第二周	态度是执行成败的关键	84
第三周	与其抱怨环境，不如改变自己	89
第四周	别让借口成为习惯	95
	工作态度测试	100



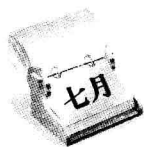
百分百执行

第一周	业绩是检验执行的重要标准	102
第二周	掌握工作要诀，更好地实现目标	108
第三周	永远不要说差不多	114
第四周	做一个执行力强的员工	120
	测测你是否懂得把握机会	125



高效执行，绝不拖延

第一周	高效执行	127
第二周	行动提高执行力	133
第三周	速度第一	138
第四周	日事日清	143
	测测你是否有职业倦怠感	148



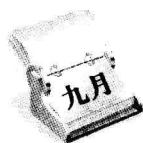
控制执行过程

第一周	明确执行目标	151
第二周	有效的决策是高效执行的保证	157
第三周	沟通确保执行到位	163
第四周	追踪流程，确保执行效果	169
测测你的观察力		175



聪明地去执行

第一周	带着思考去执行	180
第二周	运用智慧，方可有效执行	186
第三周	打开思维，创造性地工作	192
第四周	方法为王	198
测测你的创新指数		204



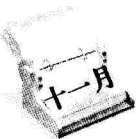
提高效率，提升执行力

第一周	时间是提升执行力的关键	208
第二周	执行需要“心灵修炼”	215
第三周	效率是执行的重要保障	221
第四周	好的方法可以有效提升执行力	227
测测你的工作效率		234



自动自发，主动执行

第一周	抛弃被动心态，培养主动精神	236
第二周	提升自我，提高执行力	243
第三周	对工作怀有激情	248
第四周	不打折扣，完美执行	253
测测你的忠诚度		259



团队力量决定执行力

第一周	执行在团队： $1+1>2$	262
第二周	构建组织执行力	268
第三周	树立团队意识，学会与人合作	274
第四周	提高团队的执行力	280
测测你的团队合作精神		



加强职业化，提升执行力

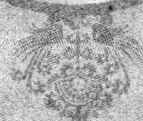
第一周	锻造完美素质	290
第二周	自我修炼	296
第三周	培养卓越的精神	302
第四周	养成良好的习惯	307
测测你的成功潜力		



一月

January

执行高于一切



第一周 三分策略，七分执行

执行力是企业的制胜法宝



员工课堂导读

东北一家国有企业破产，被外资收购。厂里的人都翘首盼望着外方能带来让人耳目一新的管理方法。但出人意料的是，什么都没有改变，制度没变，员工没变，机器设备也没变。外方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果不到一年，企业就扭亏为盈。那么外资企业的绝招是什么？两个字——执行，把制度全部执行到位。



企业能够赢得市场，站稳脚跟，完美执行是其制胜的法宝之一。执行不到位，工作就不能按时完成；执行不到位，客户就会对企业失去信心；执行不到位，员工就没有良好的工作环境。执行能否到位，直接影响着企业的存活。

好的思想靠行动，好的概念靠运作，好的制度靠实施。有些人在工作时，出于种种原因，往往只注重喊一些激动人心的口号，做一些引人注目的宣传，发一些空洞无物的“指示”，而对于执行的具体方法、关键措施，却很少花心思、动脑筋，在口号上雷声大，在执行上雨点小，这样必然会导致工作结果不尽如人意，导致最终失败。



课后总结

执行是一切工作的重中之重，如果执行不到位，再宏伟的目标都将成为泡影。

坐而言不如起而行

员工课堂导读

有一只外号叫“无敌手”的猫把成群的老鼠都送进了坟墓，一时之间，老鼠几乎销声匿迹。残存下来的几只老鼠也躲在洞里不敢出来，几乎要饿死。

为了保全性命，残存的老鼠们走到了一起，召开紧急会议，商讨用什么方法来对付“无敌手”。会上大家提出了许多方案，但都被否决了。这时，有一只老鼠提出一个建议——在猫的脖子上系上一只铃铛，当猫来进攻时，只要听到铃铛响，大家就知道猫来了，便可以马上逃跑。这真是个绝妙的主意，大家对这个建议报以热烈的掌声。

在一片叫好声中，有一只很不识时务的老鼠突然问道：“那么谁来挂铃铛？”



这个讽刺“坐而言”却不能“起而行”的寓言，曾经被某商学院的教授搬进课堂，学生们反应热烈。有的建议派遣敢死队，牺牲小我，保全大家；有的宣称干脆下毒饵了事，以绝后患……讨论结束时，教授留下一句话：“为什么从来没见过被老鼠挂上铃铛的猫？”

把想象力和创造力落实到具体的工作中，远比绘声绘色的描述更加重要。工作中，再漂亮的语言都是苍白的，只有行动最有说服力。任何获得丰功伟业的成功之人都是行动上的巨人。



课后总结

任何个人和组织要想取得优秀的成绩，光有好的计划是不够的，重要的是执行。

执行不力遭惨败

员工课堂导读

1997年，施乐公司陷入经营困境，理查德·托曼被邀请担任施乐公司CFO。

2年后，托曼被提拔为施乐的CEO，他为公司制定了新的发展目标——将软件、硬件和服务结合起来，帮助客户整合纸面文件和电子信息流。

对于当时内部机制臃肿的施乐公司来说，托曼整合资源的举措是非常明智的。

在具体的转型战略中，托曼还提出两个至关重要的方案，一个是将公司的90多家管理中心合并为4家。这将大大精简流程，削减运作成本，并提高效率；另一个就是要组建一支3万人的销售大军，由原来的以地区为单位转变为以行业为单位进行销售。这将为施乐公司转向为客户提供解决方案铺平道路。

两个提议都非常好，但托曼制定的战略在具体执行中遭遇惨败。

在实施合并方案的过程中，人员调动较大，执行出现空缺，许多订单遗失。公司的销售代表们也被迫花很多时间去适应新的工作方式，因此疏远了以前的许多忠诚客户。

托曼的计划没有得到有效的执行，反而打破了公司原先的局面，整个公司的士气开始下落，运营过程中的现金流开始变为负值。施乐的股票价格由64美元跌落到7美元，被迫出售了一些子公司。2000年5月，托曼辞职。



表面上看，施乐公司是因为实施托曼提出的一系列举措而遭遇惨败，事实上，托曼的战略是媒体以及业内人士都十分看好的。施乐公司内部执行力缺失才是导致公司转型失败的关键原因。托曼的失误不在于战略的错误，而在于没有把公司的执行力上升到战略高度，为此他付出了惨痛的代价。

执行力是企业走向成功的必备能力之一，对于企业来说，要想在市场中站稳脚跟，要想在竞争中占有自己的一席之地，最重要的不是有多么远大的目标，而是向着企业的目标立即行动起来。

 **课后总结**
只有具备卓越的执行力，才能把优秀的战略变为现实。

优秀的战略需要卓越的执行

员工课堂导读

1993年郭士纳入主IBM的时候，公司已是四面楚歌，处于风雨飘摇的境地。

上任之初，郭士纳就向公司全体员工阐明了自己的管理哲学：按原则而不是按程序实施管理，以市场为导向，迅速行动；注重解决问题；清除政客式人物；坚信质量、竞争战略、团队合作、绩效工资和商业道德的价值。他要求企业的管理者和经理人都要具备三个特征：明确业务核心，卓越的执行力和优秀的领导艺术。

具体来讲，他做了四件事情：一是重组公司结构；二是重塑品牌形象；三是建立以业绩为导向的激励机制；四是向服务转型。

郭士纳的变革主张统统指向一个方向——执行力。郭士纳不仅提出了自己的主张，并且亲自参与其中，率先表现出了非凡的执行力。在他的带领下，IBM东山再起，成为成功实现战略转型的全球知名大公司。



只有具备强大执行力的企业才能使优秀的战略得以实现。没有执行力，任何伟大的战略、任何远大的规划都是一纸空文。

执行力是当前企业面临的突出问题，是构成企业竞争力的基本因素。再好的战略也离不开卓越的执行，再顶尖的企业也必须保持强大的执行力，否则将在市场的竞争中走向衰落。

课后总结

在当今时代，企业的生命在于效率，而效率的产生在于执行。执行力已成为当今企业效率之源、成功之本。

没有执行，制度只是废纸一张

员工课堂导读

1996年，北京某集团在谋求变革的路上迈出了第一步，邀请著名的咨询公司麦肯锡为其设计集团的主业连锁经营方案。但是，耗巨资请麦肯锡做的计划方案，却封存在档案室里，领导和员工没有采取任何行动。虽有好的方案，却没有人执行，该公司最终在竞争中被淘汰。



现实生活中，很多企业缺少的不是制度的制定与战略的创新，而是贯彻与执行的力度。随处可见的差不多和不到位；无处不在的浅尝辄止和虎头蛇尾；满足于一般号召，缺乏具体指导；遇事推诿扯皮，办事不讲效率等，都是没有执行到位的具体表现。

当前，很多企业执行的问题极为重视，制订了不少计划，提出了不少方案，在质和量两方面都进行了细化、具体化，可谓用心良苦。但是，真正能将计划和战略执行到位的企业少之又少。战略再好、制度再全、标准再高、要求再严，如果具体执行的人不认真、不负责、不尽心，一切都是空谈。

课后总结

再科学的计划、再完美的战略，如果不能执行，也不过是一种形式，一张废纸而已。

第二周 良好的企业文化铸造卓越的执行力

文化引领行动



员工课堂导读

企业文化是企业内部成员所遵循的基本价值观念。它的形成是一个渐进的过程，为企业内部员工所共有。企业员工不断更新，文化始终得到保持和延续。企业文化是企业生存和发展的基因，贯穿于企业发展的各个阶段，员工思想和行动都是企业文化的产物。



企业文化是物质因素和精神因素的综合体，包括表层的硬文化、制度文化和观念文化等几个层次。表层的硬文化是指企业文化的物质性的外在表现，包括企业的办公环境、设施等。这种有形财富，是企业文化发展水平的体现。制度文化是指企业的各种组织机构、组织制度、规章制度以及思想政治工作等构成的有机整体。观念文化即精神文化，亦称企业精神，是指企业的企业目标、经营哲学、价值观等无形的文化部分，是企业文化的核心内容。

企业文化不仅影响着企业整体与员工个体行为的方向，而且影响着他们的行为方式。企业经营思想的革新、企业综合素质的提高、经济效益的实现都要以企业文化为指导。只有当企业文化渗透到员工内心，员工才能真正明白企业追求的价值标准；只有当员工真正认同企业价值观的时候，执行才有可能到位。

课后总结

企业文化建设的模式是以企业文化来指导经营实践，通过经营实践来创造财富，通过创造财富积累实践经验，再把实践经验上升为企业文化，周而复始形成一个良性循环。

没有文化就没有执行

员工课堂导读

有三种文化对于企业执行能力的影响最为显著：

一是企业内部的用人文化。这种文化直接影响着企业执行力构成的主体质量。它是企业执行能力的决定因素，是造成不同企业执行力差异的根源。

二是企业部门间的合作文化。企业各部门之间的合作障碍是所有企业都必须面对的管理难题。哪个企业部门间的协调更科学、更流畅，它的执行力就更强，就更加具有竞争优势。

三是企业内部的问题解决文化。企业运作的过程总是伴随着各种各样的问题，企业的问题处理文化直接影响执行力。



有什么样的文化，就有什么样的执行力。企业执行力是每个员工实际执行能力的综合，而员工的执行能力在很大程度上是受企业文化影响的。良好的企业文化是执行力得以发展的基石，它像风向标一样引领着员工的执行方向，因此企业必须在建立良好企业文化的基础上，尽可能地提高每个员工的执行能力，努力统一全体员工的执行方向，使企业执行能力得到真正提高。

课后总结

优秀的企业文化能够凝聚员工的心，使全体员工为企业的目标而努力，这种精神力量正是执行力的有力保障。