

〔美〕拉里·波克纳 萨姆·多尔 著 牛晶晶 编译

世界500强
员工培训经典

EXECUTION

圆满完成任务是执行的
首要目的。

领导能力的一个评
判标准是下属执
行的质量。

执行要对组织内部的
业务、流程、风险
充分把握。

品德和精神是推进
执行力的前提。

执行可以使一些重大
决策的依据更加
明晰。

奖励具有执行精神
的人，有助于建立
执行文化。

经常地指导和培训，
能够提升员工的
执行能力。

只有把合适的人放到
合适的位置上，
才能有效执行。

执行 高效能地完成任务

朝華出版社

EXECUTION

执行

高效能地完成任务

〔美〕拉里·波克纳 萨姆·多尔 著 牛晶晶 编译

● 朝華出版社

“执行”其实是一整套非常科学的行为准则和技术,它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。健康的执行心态、充分利用执行工具、良好的职业角色观念、有效的执行流程,是具有高效执行力的四大基石,也是一个企业高速运转的前提。

企业应建立一种执行文化,让领导者们身体力行,带领员工积极参与,“执行”才能不是仅仅停留在高管们那里的“口头禅”,而变成企业的成长力。

图书在版编目(CIP)数据

执行——高效能地完成任务 / (美) 波克纳, (美) 多尔著; 牛晶晶编译. —北京: 朝华出版社, 2004.12

(世界 500 强员工培训经典丛书)

ISBN 7-5054-1118-7

I. 执... II. ①波... ②多... ③牛... III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 128294 号

执行——高效能地完成任务

作 者 (美) 拉里·波克纳 萨姆·多尔

译 者 牛晶晶

策划编辑 田 辉 王景伟 张宏宇

责任编辑 张宏宇 张 冉

责任印制 赵 岭

责任校对 张宏宇

封面设计 虚谷堂/湖也

出版发行 朝华出版社

地 址 北京车公庄西路 35 号 邮政编码 100044

电 话 (010) 68433188 (总编室) 68413840/68433213 (发行部)

传 真 (010) 88415258 (发行部)

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 5.5 字 数 100 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1118-7 / G·0550

定 价 15.80 元

执行是行动的艺术

高
效
能
地
完
成
任
务

当今社会,竞争日趋激烈,是什么原因使得一些公司比其他公司成功?什么在起决定性作用呢?是执行力。

“执行力”在世界级大公司都被看得很重。战略很完美,却始终在纸上睡觉,这样的话竞争力从何谈起?曾经有一个公司总裁和我聊天就谈到这个问题,他向我描述了这样一种现象:技术部早在3月份研发出一种在世界范围都处于前端的产品,可是年底此产品还未在市场上推出,这反倒让竞争对手领了先,最终连技术成本都未赚回,产品就被送入废料库了。这是多么大的损失!

执行力低下已经成为制约很多企业发展的瓶颈。执行业已成为企业越来越关注的一个话题。从前企业关注管理模式、理念和操作,那是因为企业在这方面确实存在

缺陷和不足；但随着近年来理论和实践的拓展，很多企业发现在管理过程中还是问题不断，而其根源不在于企业的战略制定，或者管理制度的安排，而是这些战略和制度无法得到忠实贯彻，企业的执行力出现问题。为什么有了很好的决策，却没能产生预期的绩效？为什么策略大致相同，但竞争力总是比不过人家？执行力严重低下正在成为吞噬众多企业的巨大黑洞：计划落实不到具体行动上，执行任务拖沓，缺乏紧迫感，实施过程中敷衍了事，草率应付，这些都影响到企业的生存与发展。

6月份我到中国考察，在这里发现了同样的问题，而且很惊讶地看到中国企业家在管理上眼界的开阔和与世界前端管理知识接轨的速度与创新的能力。在交流中我发现在中国企业界，越来越多的企业管理者再也不能忍受华丽战略远景的海市蜃楼，开始转向理性与务实的时候，他们更关注如何让这些战略和远景如何实现，关注执行。

如何帮助企业走出这个不是技术而是管理的黑洞？这个想法在我的脑海里停留很久，我和一个同事谈到这个想法，他说：我有个很棒的想法，我觉得应该写出来。于是我们就开始了这本书的创作。

当我坐下来动笔写这本书时，希望通过自己的文字来让人们真正领略到管理的魅力，管理是一个令人兴奋

的领域。为什么很多企业花高价请咨询公司来讨论自身的问题,企业管理的漏洞究竟又在哪里?管理者真正了解自己的企业吗?下面报上来的数字可信度有多少呢?这些都是困扰企业很久的问题,如何控制,如何提高企业执行能力?这些好像都是本书应当回答的问题,但我认为一本好的管理书籍应当使人读起来趣味盎然,它不能是枯燥乏味的。管理是个很有趣的领域,但是有些平庸的作者总喜欢用高深的理论和费解的措辞来显示其内容的丰富,但是管理本身是要实际操作的,无法深刻理解又怎么灵活运用呢?我努力使自己的书具有可读性和可操作性,尽量使用管理者身边的案例来进行论述,使概念化的东西变得形象生动,并把执行艺术的乐趣传递给读者。

这本书不只是从高层管理或巨型公司的角度来论述,它更加贴近经理人读者,当我想增加一些概念时,我都会问自己有这个必要吗?有没有其他方式来代替概念化的东西?可以用例子来说明吗?

这本书大到企业战略,小到经理人细节讨论,为经理人出谋划策,指点迷津。这是作者在高层打拼多年的结晶,有很多心得与读者分享。其内容浅显易懂,不是高深管理学的概念堆积,更不是经典或传统管理理论的集合,这些都是从工作、生活中思考汇总出来,可以很容易地与

读者产生共鸣。

成为一名出色的经理人并非一件易事，希望这本书能对您有所帮助。

高
效
能
地
完
成
任
务

An illustration in a warm, reddish-brown color palette showing four people in a meeting. Two men and two women are gathered around a table, looking at documents and papers. The style is somewhat abstract and painterly. The title '员工精神' is centered over the illustration in a white box with a dotted border.

员工精神

什么是员工精神？

这决不是针对“领导精神”来说的，而是一个普遍的原则。就像我在书中所写的那个中尉罗文，他做到了一切——忠实、无私、勇敢、坚持、思维敏捷、爱护团队，所以他得到了回报并维护了国家的荣誉。

罗文并非只有一个，每个人都可以成为罗文——只要你拥有了他的精神，并始终如一地维护它，荣耀最终必归你所有。

而构成这种精神的，首先是忠诚——忠诚于国家，忠诚于公司，忠诚于工作，没有忠诚就谈不上信任。其次是敬业——职业是荣誉的象征，惟有生命可以承载职业，没有炽热的爱，成就即是空谈。第三是服从——服从决不代表消极，而是秩序的保证，也是走向卓越的前提。第四是主动——没有积极主动，行动可能变成拖延的结果，伴随而来的可能是抱怨，以致创造力永远停留在头脑的深处。

所以，如果你为一个人工作，以上帝的名义：为他干！你会获得所有的机会！

——《致加西亚的信》作者 阿尔伯特·哈伯德

（原载于《兄弟》1909年1月号）



这是 10 本关于员工精神和如何付诸行动的书

人是需要精神的,精神的动力只需要最低的成本,却可以产生不可估量的价值。

雇佣关系能够成为西方经济生活主流的主要原因就是,这种关系的实质并不是对抗,而是共同发展,也就是超越雇佣的关系,创造人的价值。实现价值的方式决不仅仅是金钱,更是靠一种精神力量。也就是我们提出的“员工精神”——忠诚、敬业、服从、主动。这种精神的作用,一方面是创造员工和管理者的最佳关系;另一方面就是激励员工挖掘潜力,排除干扰,提高效能,使一个平庸的人变成卓越的人。

本丛书针对员工怎样完成任务,如何成为优秀、卓越的员工,以此为出发点,将员工必备的素质分成 9 个方面,以管理培训大师哈伯德提出的“员工精神”为宗旨,分别阐述了“忠诚”、“敬业”、“服从”、“主动”的准则,提出员工实现自我的途径是“定位”和“执行”,选择的最有效的方法是“态度”、“习惯”、“细节”。这些听起来并不陌生的东西正是我们从众多先辈和管理大师所创造的文化财富中汲取的最有实践意义的精髓。最后用世界 500 强企业的自测和面试题作为整套培训的成果“评价”。





总 序

超越雇佣关系 创造人的价值

——献给所有追求卓越的中国企业和企业员工

员工是什么？是一部添加了燃料就可以工作的机器？还是我们同舟共济的伙伴？

首先应该明确的是，他们是有利益诉求的人，他们是来挣薪水的。

其次，人是有普遍理性的，他们有欲望，让他们明白游戏规则是明智的，因为达成愿望的合理方式需要学习。

第三，世界是公平的，努力和回报一定数量相等，对每一个人机会均等，永远不要指望不劳而获。

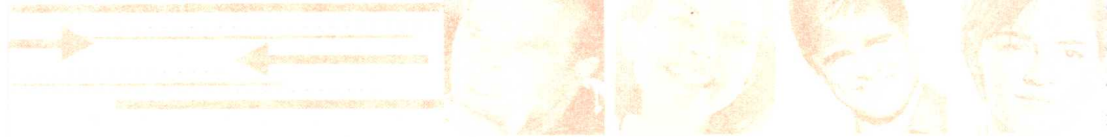
明白了这三点，才可以谈“以人为本”。

杰克·韦尔奇说：“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。这个宗旨适合于任何一个企业。就算我有世界上最好的策略，但是如果没有人去发展、实现它，这些策略毫无价值。”

柳传志说：“要做大事，非得退下来，用人去做。如果我一直身先士卒，就没有今天的联想了。怎样才能让年青人在短时间内很好地展现自己的才华，是我经常琢磨的事情。”

他们谈的也是“以人为本”。





对于企业来说,生存和发展靠什么?排在首位的不是资本、制度,肯定是人——尊重人。

但是,毋庸讳言,人是需要培养和塑造的,只有有价值的人才会被尊重。

所以,“以人为本”不是“教条”——凡是成为教条的东西就会失效,好的理念不能正确理解就会被曲解。我们尊崇的是那些从艰难困苦中穿越,从硝烟弥漫的竞争环境中突围的伟大精神——忠诚、服从大局、坚守目标、永不言败……这就是我们要找的员工!因为这些精神是一个优秀员工走向成功的必备武器。

然而,我们的员工变得优秀之前,是否想到了只有让企业走向卓越,才有自己的卓越呢?

“成大事”——你们总是爱把这个词组挂在嘴边,因为豪迈总是能得到赞许的,相反,“做好自己的事情”这样的话是不够悦耳动听的,因为这意味着马上要陷入琐碎的“完成任务”中去了——好没面子!然而,不知你注意否,这恰恰是你的上司使用频率最高的一句话。

为什么?因为运转一个公司就像建一座塔一样,每一个工人都在向上进发,但每一个人的安全都建立在自己或者同伴一层层铺上来的每一块砖是否牢固的基础上。站在塔顶指挥的人更是处在最危险的云端,一旦整座塔有闪失,摔得最惨的不会是别人——是那指挥者!

在这场冒险的游戏里,每一个人都有机会成功,谁更努力,谁就攀得更高,谁就能得到最诱人的奖励,但是谁偷工减料,谁就给整座塔埋下了危险的种子。所以说,到底游戏的主角是谁呢?实际上那个高高在上的指挥者的命运掌握在你的手里!

“任务”是垒一块块的砖,每一次付出心血的完成都会给每一位





同伴增加一份信心,给自己的高度累积了一次安全的砝码,当然,这正是整个建筑成就之于你的一部分!瞧!这就是我的塔,一个城市的标志!它从负3层“长”到正26层我都在,虽然我最终没有赢得最优员工的奖励,但是我努力了,我只差一点,满足了!

这就是我想向你们传达的:“员工精神”——忠诚、敬业、服从、主动;“认识自我并行动”——准确定位、不遗余力地贯彻执行;“出色地完成手段”——恰当的态度、高效的习惯、把握关键的细节。

这正构成了本丛书的框架:

《忠诚——致加西亚的信》

《敬业——把工作当成信仰》

《服从——没有任何借口》

《主动——自动自发》

《定位——你属于哪种人》

《执行——高效能地完成任务》

《态度——态度决定一切》

《习惯——习惯的力量》

《细节——细节决定成败》

《评价——世界500强用人标准》

10本书的最后一本是回顾和总结,考考自己是否认同了这些精神,是否开始按准则办事,是否掌握了有效的方法,也许是还有些懒惰……

我知道,你们已经读过了很多书,包括我们推崇的那些也绝不新鲜,当然,即使在马克思·韦伯的时代,这些可能也不新鲜。真理总是摆在那里,为什么有人却不屑一顾呢?可能是因为不告诉他



们，他们就自以为是；或者不知道什么是好的，怀疑自己，满腹牢骚；另一种是抱怨他人、抱怨上司，怀才不遇。这些困境的存在，可能与一种深层的误解有关：雇佣关系只是一种交易关系，当然付出越少对自己有利——当一天和尚撞一天钟。

然而，当今世界雇佣关系已成为经济生活的主流，这种关系的实质并不是对抗，而是共同发展。也就是超越雇佣关系，创造人的价值。如果没有一种坚不可摧的社会认同为支撑，西方商业文明又如何能狂飙突进？

所以我要告诉你们，读一读吧，用 120% 的耐心、150% 的上进心和 200% 的成功欲望来读，用 10 个晚上来读，用 10 个白天思考，最后你可以坦然走进你的上司的办公室，跟他聊一聊你的感受。他也许一直在等你，可能会讲一些你从未听过的话。

好了，我真心想望你们能得到最终想要的东西——财富和成功。我更希望你们首先拥有“工作的双手、思考的大脑和友爱的心灵”（哈伯德的商业信条第 14 条）。因为，通往优秀的道路从来都是一样的，没有谁有捷径可循。如同那些在世界各地，在各个年代，无论叫“罗文”或者“凯特”，无数次被褒奖的员工所具有的精神和素养，那一定是共同的，并且是活生生的、具有说服力的，是一个经过了艰辛、失败、奋起的过程。

向先辈哈伯德致敬！向其他管理大师致敬！感谢他们留给了我们这么多历经百年锤炼、被全世界传承的精神财富，使我们搭建自己的企业文化之巢之时能够唾手可得。也感谢我们数以千万计的普通员工，正是他们才能使这些伟大的精神的推动力真正得以实现。

谁能否认这种力量不正存在于每一个员工的潜能中呢？



目 录

序言 执行是行动的艺术	1
-------------------	---

认 识 篇

执行——完成任务的学问

Chapter I 三分战略 七分执行

Chapter II 为什么执行那么难

一、管理制度朝令夕改	9
二、管理制度缺少针对性和可行性	10
三、作业缺少良好的方法	11
四、执行流程过于繁琐,不合理	11
五、工作中缺少科学的监督考核机制	13
六、管理者对执行没有常抓不懈	13
七、培训中的浪费	14



Contents

八、企业文化没能有效地取得认同	15
-----------------------	----

Chapter III 一流的企业 一流的执行力

一、健康的执行心态	17
二、充分地利用“执行工具”	19
三、执行角色观念	20
四、构建有效的执行流程	22

行动篇

打造超凡的执行力

Chapter I 打造企业的“脊梁”——做具有高效执行力的经理人

一、身体力行 树立榜样	29
二、把所有经理的椅子靠背锯掉	32

目 录

三、“指导力”就是管理者的“执行力”	33
四、与员工一起成长	36
五、提高自我感情强度	42
六、做真正该做的事情	45
七、战略巧安排,细节多执行	47
八、进行工作追踪	48
九、扮演有力的执行角色	55

Chapter II 打造高效执行的团队

一、明晰的职责分工	59
二、绩效管理——悬在企业头上的一把剑	61
三、激励员工	75
四、适当处理绩效差的人员	84
五、建立良好的管理选拔渠道	88