

甘霖智慧 培训文库

执行力培训
首选图书!

吴甘霖 邓小兰◎著

超级畅销书《做最好的中层》、
《方法总比问题多》作者又一重磅作品!

做最好的

To Be a Best Executor

同名课程获得中国航天科技集团、中石油集团、中石化集团、长虹集团等众多知名企业和政府部门广泛好评

执行者



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

做最好的

To Be a Best Executor

执行者

吴甘霖 邓小兰◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的执行者 / 吴甘霖, 邓小兰著. —北京: 北京大学出版社, 2010.1
(甘霖智慧培训文库)

ISBN 978-7-301-06542-6

I. 做… II. ①吴… ②邓… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第 221029 号

书 名: 做最好的执行者

著作责任者: 吴甘霖 邓小兰 著

责任编辑: 付会敏

标准书号: ISBN 978-7-301-06542-6 / F · 0688

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: 北京同文印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13 印张 184 千字

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 29.00 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

把握职场发展“快捷键”

在任何单位，如果不当决策者，就得当执行者。由于决策者只是极少数，除一把手外，有些决策者也是执行者。所以，成为一个最好的执行者，就是职场发展的“快捷键”。

这是一个明显得不能再明显的道理，只有真正重视这个道理并去好好实践，才能获得最快最大的发展。遗憾的是，放眼当今的职场，大部分职场人，没有在这点上觉悟，往往会走很久的弯路，甚至再三栽跟斗，让人不胜遗憾和痛惜。

本书是我们继《做最好的中层》、《执行重在到位》之后的又一本著作。读者可能会问，既然已经给主要执行层的中层写过书了，对执行最关键的“到位”也深入探究了，为什么还要出一本执行的书呢？现在有关执行的书也不少，再写一本这样的书，有必要吗？

我们要告诉大家，写这本书，不仅有必要，而且非常有必要。为什么呢？这要从我们开展对执行的研究和培训说起。

6年前，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》的中文版，掀起了中国职场的“执行风暴”。

该书出版的第二个月，甘霖智慧国际培训机构就应邀在北京大

学为6个总裁班的老总们，进行执行力的培训。之后，我们又应邀为中国航天科技集团、中国石油集团、中国石化集团、国家电网、长虹集团、奥康集团等知名企业做这方面的培训。此外，财政部、怀化市政府等有关政府机关，也纷纷邀请我们开设有关执行力的课程。

在授课和交流的过程中，不少领导和员工都向我们提出一个同样的要求：执行力的重要性，不能不倍加重视了。但是，如何成为一个最好的执行者，许多人还处于一种自发摸索的阶段，这样效果就会大打折扣。他们建议，从最高的标准和最有效的措施等方面，来全面总结出一套培训一个最好的执行者的方案。这样，大家在执行时，就有了更明确的目标，也更加有章可循，无论是对提升单位的业绩，还是对帮助个人成长，都有很高的价值。

我们觉得非常有道理。没有明确的目标和标准，就没有努力的方向和要求；没有有效的措施，再好的目标和标准也难以实现。中国的职场，的确缺少一本这种全面而有效地探究如何成为最好执行者的著作。于是，在充分调查和研究的基础上，我们推出了这本著作。

为达到最理想的效果，在此书的写作过程中，我们格外强调了如下几点。

第一，重视针对性

没有针对性，就容易空洞乏力。本书紧紧围绕“最好”这一目标，挖掘人们在抓执行时最容易出现的一些问题进行解剖分析，对症下药，进行突破。

如只重视能力不重视精神、被动式执行、“推、拖、空”、老想省心反倒费心，等等，总结提炼出这些“病症”，针对这些症结下工夫改进，就容易成为最好的执行者。

第二，重视全面性

这是为了避免照顾某点不及其余的片面性。本书不是从某一方面，而是从四个方面进行了全面的研究：最好的执行者如何思考，主要是阐述他

们的思想境界；最好的执行者如何做事，主要阐述他们的工作方法；最好的执行者如何做人，主要阐述他们如何处理人际关系；最好的执行者如何说话，主要阐述他们讲话的艺术。

上述四点，缺一不可，互相补充。

第三，重视原创性

缺乏原创是目前许多经管图书的通病。像我们的其他书一样，我们在本书中也把原创性视为书的生命。本书的许多观点都是原创，如“用手做只能保证‘做了’，用心做才能保证‘做好’”、“要当‘能用之才’，更当‘好用之才’”、“要想凡事行得通，常修‘外圆内方’功”、“学会‘三思而后言’”，等等。

书中的很多案例，都是我们在实践中或者培训过程中遇到的，独特鲜活，让读者得到更大收获。

第四，重视操作性

执行要做好，光懂得重要的理念并不够，还得格外重视“如何办”，也就是执行者格外关心的操作性问题。

本书不仅在每一部分都强调怎么办，还在一些章节重点突出方法，如“接受任务不走样”、“执行任务不打折”、“四大方式提高执行水平”、“四招消灭‘想当然’”、“换种说话方式，执行柳暗花明”，等等。根据这些操作性规则去做，就可以更好地取得立竿见影的效果。

通过突出上述特点，我们希望达到这样一个效果：

这不仅是一本可以放在身边、可以有针对性地随时解决问题的书，还是一本全面培养自己的素养，能尽快成为最好的执行者的书；同时，这是一本让各级领导重视，能打造一流执行团队的书。它既适合于个人自我成长学习，更适合团队共同培训学习。

北京大学出版社博雅光华的方希女士、责任编辑付会敏为此书做了不

少工作，深表感谢。

甘霖智慧国际培训机构的编辑辛志娟、张生翠、祁巍做了一定的材料收集和文字整理工作，格外感谢！

希望本书能让您把握执行这一职场发展的“快捷键”，在职场中得到更大更快的发展！

吴甘霖 邓小兰

2009年12月于北京

目录

前言 把握职场发展“快捷键” / 1

第一单元

最好的执行者怎样思考

第一章 执行是能力，更是精神 / 3

“要做就要做到最好”的精神 / 3

“咬紧目标不松口”的精神 / 8

“大智若愚”的精神 / 10

第二章 执行不是被动应付，而是主动负责 / 13

不要应付式执行，而要负责式执行 / 13

把单位的事当成自己的事来做 / 16

让创新力与执行力结缘 / 18

第三章 “期望二，做到十” / 23

要想成为上级格外重视的员工，就要超出领导的期望 / 23

上级想到的你要想到，上级没有想到的你要帮他想到 / 26

能弥补上级的不足 / 29

第四章 用手做只能保证“做了”，用心做才能保证“做好” / 33

多一份关心，多一份责任 / 33

多一份热心，多一份机会 / 35

多一份细心，多一份出色 / 37

第二单元

最好的执行者怎样做事

第五章 接受任务不走样 / 43

越能体会上级意图，执行越不走样 / 43

要做好事情，先管好表情 / 45

学会以复述的方式保证不走样 / 47

第六章 执行任务不打折 / 51

遭遇困难，决不放弃 / 51

执行不圆满，决不满足 / 55

无人督促，自我督促 / 58

第七章 拒绝“推、拖、空”，执行变轻松 / 61

决不推诿 / 61

决不拖拉 / 62

决不空浮 / 64

第八章 四大方式提高执行水平 / 67

拿不准的事，问好再做 / 67

第一次做的事，想好再做 / 69

再次做的事，固化优化后再做 / 70

多方面要求的事，沟通协调后再做 / 73

第九章 四招消灭“想当然” / 77

别自以为是，改变领导意见一定要请示 / 77

“表面印象”常误人，加强核实问题少 / 79

要想原来的“计划”，更要想可能的“变化” / 81

别被盲目乐观所误导 / 83

第十章 强化结果思维，确保执行到位 / 87

别迷信承诺和布置，要重视结果 / 87

业务，都是“盯出来”的 / 90

环环相扣，“无缝对接” / 92

第十一章 要想以后“多省心”，就得现在“多费心” / 95

充分的准备永不过分 / 95

严格的制度与流程永不过分 / 98

再三地核实确认永不过分 / 102

第十二章 能走绝不爬，能跑绝不走 / 105

执行要重视效率思维 / 105

学会察微知著，系统思考 / 107

“三管好”才有“三解放” / 110

第三单元

最好的执行者怎样做人

第十三章 要当“能用之才”，更当“好用之才” / 119

“一说就动”——叫得动 / 119

“一点就透”——悟性高 / 123

“一做就好”——做得好 / 126

第十四章 执行者的“三可三不可” / 129

本事可以大，架子不可大 / 129

贡献可以多，牢骚不可多 / 131

成绩可以增，骄傲不可增 / 135

第十五章 执行要到位，角色别“越位” / 137

不要“抢风头” / 137

不要凌驾组织 / 140

不要不知进退 / 142

第十六章 要想凡事行得通，常修“外圆内方”功 / 145

妥协是为了更好的奋斗 / 145

退步是为了更好的进步 / 148

圆通是为了彻底的圆满 / 151

第四单元

最好的执行者怎样说话

第十七章 说到一定做到，做不到一定不说 / 157

轻诺寡信，害己又害人 / 157

以“说到做到”铸就金字招牌 / 160

即使可以做到，有时也可留有余地 / 163

第十八章 换种说话方式，执行柳暗花明 / 167

改“嗯、啊……”为“保证做到” / 167

改“知道了”为“好的，谢谢” / 169

改“我认为”为“你怎么想” / 172

第十九章 学会“三思而后言” / 175

说，还是不说？ / 175

先说什么，后说什么 / 178

说话的分寸是什么？ / 180

直接说，还是“曲线”说？ / 183

假话全不说，真话不全说 / 184

第二十章 学习周恩来的说话智慧 / 187

说最“适宜”又最有影响力的话 / 187

说最能为人接受的话 / 189

说最圆通的话 / 191

说最机智的话 / 193

第一单元

| 最好的执行者怎样思考 |

| 第一章 |

执行是能力，更是精神

在职场中，发展最快、成就最高的人，往往是执行做得最出色的人。

一说到执行，人们首先想到的，就是做事的能力。能力对于执行当然至关重要，但是比能力更重要的是精神。

有能力的人未必就能将执行做好，而有精神的人却可以弥补能力的不足，将执行的水平发挥到极致，并创造最佳的执行效果。

“要做就要做到最好”的精神

所谓执行，就是“完成任务的学问”。在任何单位，将任务完成得最好的人，就是最好的执行者。他们往往能获得最大的器重和发展。

那么，什么样的执行者能把任务完成到最好呢？最好的执行者和一般的执行者有什么区别呢？我们不妨来看一个故事。

不久前召开的一次跨国企业人才发展论坛上，一家跨国企业中国区总裁郭先生的发展经历，给大家留下了深刻的印象。

郭先生毕业后的第一份工作，是在一家外资企业做普通的行政工作。因为口才比较好，加上大学时一直担任文艺部长，所以公司举办活动时，都让他来当主持人。

按照惯例，每年年终的时候，公司都会召开全国代理商的大会，

一是为了交流经验，二来也趁这个机会表达公司对大家的感谢。公司对每年的这个会议都非常重视。因为公司的总部在新加坡，董事长平时很少到中国来，但是每年大会的答谢晚宴，他一定会亲自参加。

这年年终的晚宴，原来一直担任主持人的同事因为生病住院，公司就把主持的任务临时交给了郭先生。

按照一般人的想法，主持一个晚宴很简单，无非也就是多耍耍嘴皮子，把气氛弄得热烈些。

郭先生却不这么想。他觉得，不要小看这一顿晚宴，它可是最能体现人情味、增进感情、激发大家来年销售热情的最好机会。董事长和大家见一次面不容易，一定要创造出一种最好的气氛。

那到底该怎么做呢？他首先想到的是，既然见面，最重要的环节之一肯定是互相介绍，能不能从这上面下工夫？

他开始认真琢磨起来，董事长和大家难得见一次，就算是以前和一些代理商见过，可能很快也就忘了。另外，每年都有新的代理商加入，还有一些代理商换了人，所以绝大部分的代理商，董事长是不认识的。

可能很多人会想，不就一个介绍嘛，那也太容易了，谁不会说啊？把董事长往大家前面一领，挨个说：“这位是山东的李总，这位是湖南的王总……”介绍完了，互相握个手，寒暄几句就完了。

但这能取得最好的效果吗？可能被介绍的人都会这么想：“人家不过是例行公事，我们也就应付两句得了。”

那么，郭先生又是怎么做的呢？

通常，晚宴正式开始之前，董事长都会在贵宾室休息。郭先生利用这段时间，进去和董事长进行了简单的沟通，说明了自己的想法和意图。

等大家都落座之后，他写了一张纸条，让人给董事长送了进去。

很快，晚宴正式开始。董事长简单做了一个开场白之后，他领着

董事长来到了经销商桌前，开始挨个介绍：“这是山东的总代理。”

董事长一听，立即很热情地握住了对方的手，说：“山东的李总，您好您好，去年山东的销售做到××亿元，是中国区业绩最好的，非常感谢！”

李总一听，不觉一愣，心想：“我们可是第一次见面，他怎么知道我的名字？”随即，他觉得心里暖洋洋的。

接下来的介绍，董事长也都一一叫出了对方的名字。这让大家有了一种前所未有的感觉，每个人都觉得自己很受尊重，特有面子。

很多代理商董事长根本就没见过，怎么会知道他们的名字呢？原来秘密就在郭先生给董事长递的那张纸条上。

事先，他跟董事长做了一下沟通，建议介绍时董事长直接叫出对方的名字。这样，对方的感觉肯定会大不一样。等大家入座之后，郭先生把几个重点代理商的名字和去年销售排名的情况，按他要介绍的顺序写下来送进去，董事长只要记住对方的姓和销售业绩就可以。

董事长认同了他的想法。结果，这一年的晚宴，比以往任何一年的气氛都要融洽、效果都要好，不少代理商都表示，来年一定要做得更好。

这件事让他给董事长留下了深刻的印象。董事长参加过那么多次晚宴，别人都是人云亦云，唯有这位小伙子那么用心，自己没有想到、没有要求的，他都主动想到做到了，把工作做到了自己的心坎上。

通过这件事，郭先生很快被提拔。而每次提拔后，他都更珍惜机会，在干工作和完成任务时，都要做得出人意料，让人超乎意料地满意。这一来，不仅赢得了领导满意，也赢得单位里其他人越来越多的肯定。7年之后，他成为这家公司的中国区总裁。

不知道听了他的故事，你作何感想？论坛上，有人向他提问，同样一件工作，许多人都在做，为何其他人做不到他这样好的效果？而且他是第