



余世维◎著

赢在执行

员工版

·(第2版)·

执行力培训第一人 **余世维** 最新修订力作

赢在执行

员工版

·(第2版)·

余世维◎著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在执行：员工版/余世维著. —2 版. —北京：北京联合出版公司，
2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0690 - 8

I. ①赢… II. ①余… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 085761 号

赢在执行·员工版

作 者：余世维

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：喻 静

特约编辑：于海岩

封面设计：上尚设计

版式设计：曾 放

责任校对：高志红

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京天顺鸿彩印有限公司印制 新华书店经销

字数 157 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 12 印张

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

印数 1 - 20 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0690 - 8

定价：32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010 - 82894445

《赢在执行》第一次出版是在2005年，我很欣慰有很多读者朋友喜欢这本书，也有很多企业和政府机构集体订购，还有不少的单位邀请我去给干部和职工讲这门课程。

我曾经问过很多朋友，我讲了这么多课，让他们印象比较深刻的是哪个课程，他们经常提起《赢在执行》；很多人听过我的课，最喜欢而且最常常提起来的也是《赢在执行》。

这些说明什么？说明执行力无处不在，说明很多企事业单位的执行力不佳，员工的执行力亟待提升，单位领导或管理者已经意识到执行力欠缺带给组织的严重后果。

执行力并不是一个新的概念，但中国古书上没有这个词，它来自英文execution。中国人通常强调的是贯彻、贯彻力度，其实这些词意思是完全一样的。国务院作报告，第一次出现执行力这个词，是在2006年3月。报告上面写得很清楚，“建立健全问责制度，提高政府执行力和公信力”。可见，中央在推动政府工作的时候，也发现到最后就涉及执行力的问题。什么东西都是执行不下去、执行不到位。

就执行而言，“决战在基层，决胜在中层，战略在高层”。换言之，在一个组织中，做什么事情是战略，怎么做事情是执行。在某种程度上，战略当然比执行更重要，但在更大程度上，执行比制定战略更困难。这也许是《赢在执行》在上至企业老总下至一线员工中引起共鸣的原因所在。

《赢在执行·员工版》出版以来，在企事业单位和广大读者中引起了

强烈反响，每年都有很多单位将这本书作为培训教材。同时也给我们提出了一些反馈意见。我综合了这些意见和建议，并补充了近年来一些新的管理理念、方法、案例，对《赢在执行·员工版》进行升级，目的是提供更多、更实用的技巧和方案，进一步提升企业、政府机关的执行力。

本书尽可能通过讲故事的方式，使案例更加丰富生动，便于读者理解和记忆，同时有利于企事业单位的执行。其后续的效益，不管是体现在有形的经济上还是无形的思想上，都是“执行力”产生的作用。

作为管理者，送给员工生日蛋糕，对于他们也许是一份珍贵的礼物，而送给他们一些思想方法和执行能力，则是让他们受益一生的礼物。“授人以鱼，不如授人以渔”，衷心希望本书能给读者带来有益的启示。

执行力，归根到底就是一点——落实，落实出来！执行不但要有观念还要有方法，我不敢说我的每句话对你都有帮助，只要能从我的书中读到一两句受启发的话语，对你有所触动，并愿意把它操作一下，把它真正地执行出来，那么我写这本书就没有白费心血，这也是我莫大的荣幸。

名仕领袖学院院长

余世维

组织需要会执行的员工

马云创业之初，曾对外宣称“创业人员只能够担任连长及以下的职位，团长及以上职务全部由 MBA 担任”。接下来的几年，阿里巴巴聘用了来自国内外著名学府的众多 MBA，可后来这些 MBA 中的 95% 都被开除了，此事还曾引起社会上的一番热议。马云对此的解释是，因为这些 MBA 一讲起来都是公司战略，讲得热血沸腾，然而做的时候都不知道从哪儿做起。

软银集团董事长孙正义也持同样的观点。一流的创意 + 三流的执行，一流的执行 + 三流的创意，哪个好？孙正义和马云同时选择后者。

作为杰出的企业家，孙正义和马云共同道出一个必然的社会规律——组织真正需要的是会执行的员工。

执行的要求很简单：诚信、负责、量化细节，这样可以确保执行方向不走偏、执行效果不打折。国内有个普遍的怪现象，很多企事业单位里都有大量的“差不多先生”，他们的口头禅是“差不多”、“还可以”、“说得过去”、“马马虎虎”；他们的工作表现为缺乏紧张感，经常敷衍；领导交代的任务，自己先打个折扣，导致结果与目标相差十万八千里。正是由于很多组织对这种现象的纵容，才让这种现象有存活的土壤；正是由于千千万万的“差不多先生”，使得“made in China”成了品质低劣的代名词，低效率成为束缚企业发展的枷锁。执行不得力使企业的目标无法实现，缺

乏责任心让企业发展失去了前进的动力。

而在德国，这样的“差不多先生”会为大众耻笑，根本找不到存活的空间，精益求精的观念已经深入每个德国人的心中。这种精益求精的精神使德国得以在“二战”后迅速崛起，德国产品也成了品质卓越的代名词。

没有百分百地完成任务就是失败。当国家一再强调提高政府人员的行政能力时，已经昭示了提高执行力已经上升到国家层面。中国的重新崛起和中国经济的再次腾飞，需要让执行文化扎根在每个中国人的心中。

自序 / IV

前言 组织需要会执行的员工 / VI

第一章 执行力决定企业生死存亡

提高执行力，就是要树立一种严谨些、再严谨些，细致些、再细致些的工作作风，改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，以精益求精的精神，不折不扣地执行好各项重大战略决策和工作部署，把小事做细，把细节做精。

- ① 员工缺乏执行力，企业丧失竞争力 / 3
- ② 员工缺乏执行力的四种表现 / 13

第二章 打造高效执行的员工

作为一个有竞争力、有执行力的员工，在从事一项工作的时候，要一边做一边思考，问自己这样做是最好的方法吗，有没有更好的方法，别人是不是做得更好，做得更好的人是怎么做的。只有通过不断思考、改进、吸收借鉴、果敢行动，才能让自己不断前进，进而推动企业不断走向成功。

- ① 执行力强的员工的九大特征 / 27

② 执行渗透于企业的每个环节 / 39

③ 商界领袖眼中的高效执行力 / 47

第三章 工作态度决定执行力

工作态度不同，决定了结果的不同。执行力并不是工具，而是工作态度。工作态度好的人，执行力就强；工作态度差的人，执行力肯定无法令人满意。

① 凡事追求完美 / 54

② 诚信令执行无偏差 / 68

第四章 执行就是将目标逐个落实

执行是将目标进行分解、逐个落实的过程，没有好的执行，再完美的目标也是空中楼阁。任何目标都不会自动实现。我们经常提出一些远大的目标，但因为没有分解，没有细化到每一天、每一件事情或者每一个过程里面，这个目标总是显得模糊不清。

① 把目标量化到每个流程 / 81

② 把目标细化到日常工作 / 91

③ 一步一个脚印地达成目标 / 95

第五章 沟通让执行更有效

在企业内，这样的障碍无处不在，只有扫除这些障碍，推倒阻隔部门沟通的壁垒，才能使员工在工作执行中顺畅自如，提高执行效率。执行力强的员工有主动沟通的习惯，这样可以加强部门间的合作，加快项目进度。

- ① 有执行力的员工主动回报 / 105
- ② 勤与上级沟通，确保正确执行 / 110
- ③ 推倒部门墙，沟通更顺畅 / 116
- ④ 简化语言，提高效率 / 124
- ⑤ 沉默在前，言论在后 / 127

第六章 提高职业化，提速执行力

人性的弱点决定了这样的结果：领导不要求，员工就不会有想法。因此，无论是普通员工，还是各层级的管理者，都要不断改善自己，提升自己的能力。

- ① 企业常见的五种非职业化员工 / 135
- ② 员工走向职业化的五个途径 / 143
- ③ 要有职业化的工作技能 / 152

第七章 形成团队执行合力

每个人都想待在一个大公司里，但你是否在公司的发展建设中贡献了自己的力量？只有你时刻把“这是我们的公司”放在心里，你所做的一切才有方向感和使命感，你的执行力才会发挥出最大的效力。

- ① 把公司当做自己的公司 / 163
- ② 树立团队意识，学会与人合作 / 171
- ③ 团队思考性——持久执行的保障 / 176

● 第一章

执行力决定企业生死存亡

提高执行力，就是要树立一种严谨些、再严谨些，细致些、再细致些的工作作风，改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，以精益求精的精神，不折不扣地执行好各项重大战略决策和工作部署，把小事做细，把细节做精。

一些企业初始条件相似，并采用了几乎相同的战略，最终结果却相去甚远。有的企业成为业界翘楚，有的企业却在竞争中败下阵来。人们不禁要问，其中的奥妙与原因究竟何在。

施乐公司在其战略转型过程中，选择了和 IBM 类似的战略，并请 IBM 的财务总监来担任其 CEO。但由于施乐公司缺乏有效的市场应对措施和组织保障，造成员工执行乏力，其战略转型最终以失败收场，企业逐步走向衰败。

我们看到满街的便利商店，只有 Seven - Eleven 一枝独秀。满街的咖啡店，只有星巴克宾客满堂。各家便利商店和咖啡店经营方式大同小异，但经营业绩却大相径庭，原因何在？

1

员工缺乏执行力，企业丧失竞争力

执行力是企业核心竞争力

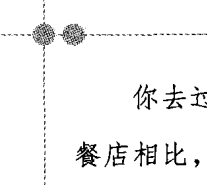
零售业在美国早已成为成熟的竞争行业，按照传统的经济学观点，它应该几乎无利可图。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿独辟蹊径，从乡村包围城市，一点一滴拉大了与竞争者之间的差距。为了实现其战略目标，沃尔玛加强员工培训，对服务细节追求完美。如员工要对 3 米以内的顾客微笑，

微笑时要露出上排8颗牙；对顾客的提问，永远不要说“不知道”。沃尔玛统一采购，集中发货，每天提供低价商品，建立全国卫星联网的管理资讯系统以加强货品传递与管理。光是货品被偷窃的损失率，沃尔玛就比竞争者少了一个百分点。这样的成果和3%的净利润相比，贡献相当可观。

沃尔玛就是以这些看似平淡无奇的管理方法，成为全球最大的零售企业的。在过去的40年中，没有任何公司能够成功地模仿沃尔玛。换言之，正是因为沃尔玛的员工已经将公司的执行文化转化为自己的行为规范，才成就了沃尔玛特有的员工执行力，培育了企业的核心竞争力，使这艘企业“航母”具备了持续领先的竞争优势。

中国平安保险公司董事长马明哲对执行力做过这样的解释：执行力反映的是一个公司的核心竞争力，反过来说，企业核心竞争力就在于执行力。

我们来研究一下什么叫核心竞争力。核心竞争力有两个最简单的定义：我这个产品别人不能替代，我这个本事别人无法模仿。不论是有形的商品还是无形的服务，是不是没有替代品，你有什么本事别人不能模仿，是很重要的。如果你公司的产品有别的产品可以替代，你的本事也跟别人一样，应该说你没有核心竞争力。至少我敢说你的核心竞争力不明显。我们拿一个案例来说一下核心竞争力是什么。



你去过必胜客吗？就算你没去过，相信你一定听说过。和其他快餐店相比，必胜客有什么与众不同之处呢？以送外卖为例。虽然快餐店都提供送餐服务，但必胜客的送餐服务具有别人无法比拟的优势。

比如，必胜客送餐的时候，食物统统装在保温袋里，保温袋放在摩托车后面的小箱子里；送餐员随身携带发票，而且发票和零钱装在

一个小塑料袋里面；摩托车不能挡住客户的家门口；送餐完毕要祝客人用餐愉快；送餐后要马上回店里报到，不得在外面耽搁，否则会立刻受到处分；送餐员在路上如果发生意外或者违反交通规则，要受罚……这些都有严格的训练，确保送餐员做到。

对必胜客来说，严格的执行力就是其核心竞争力。

一个公司，如果没有执行力，却宣称自己有核心竞争力，我是不会相信的。如果有核心竞争力，就说明它有执行力，没有执行力怎么可能形成核心竞争力呢？

执行要点

执行力反映的是一个公司的核心竞争力，反过来说，企业核心竞争力就在于执行力。

无数成功企业的经历告诉我们，那些在激烈竞争中最终能够胜出的企业无疑都具有超强的执行力。执行力是决定企业成败的重要因素，是构成企业核心竞争力的重要一环。

打造核心竞争力不是靠某种“绝招”，也没有固定的模式，可以肯定的是，提升执行力是构建企业核心竞争力的重要途径。

那么，到底什么是“执行力”呢？

我认为，执行力就是保质保量地完成工作和任务的能力。关键在于四个字：保质保量。在领导者提出工作任务和要求后，如果我们能够保质保量地完成，就叫做有执行力。

而且，要想让员工具有执行力，各级管理者也要从自身做起。有了执行力强的管理者，才有执行力强的员工。

中国平安保险公司董事长马明哲是一个非常有个性的人。2003年，平安保险公司从安达信公司招来汤美娟小姐，并任命她为首席运营官。但在两个星期后，汤小姐就被免职，离开了平安保险公司。她离开的原因我们不需要去研究，但要知道的是，马明哲大概突然感到汤小姐对公司来说并不适合，于是就在两个星期后解除了汤小姐的职务。这说明马明哲是一个非常强势的人。强将手下无弱兵。一个强势的领导者，其部下也必定是非常精干的，其整个团队的工作能力和竞争力亦是出类拔萃。

马明哲先生又提到了这样一种“怪”圈现象（见图1-1）：

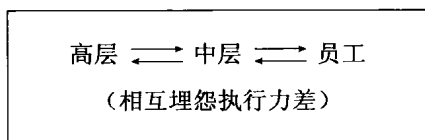


图1-1

一开起会来，你怪我，我怪他，他怪你，怪来怪去。公司里面有个毛病，高层埋怨中层，中层埋怨员工，员工埋怨中层，中层埋怨高层，大家互相埋怨执行力差。这就是“怪”圈现象。为什么怪呢？执行力到底差在哪里？我们来看图1-2。

我们用分数简单地来说明一下。如果总经理做到100分，副总经理92分，经理就只有85分了；如果经理85分，副经理就77分；因为副经理77分，主管就变成64分；而主管64分以后，副主管就59分了，结果员工48分。以后不要说员工为什么48分，而是要研究第一个出现偏差的是谁。但是很奇怪，很多公司都喜欢追究员工，殊不知第一个要检讨的是副总经

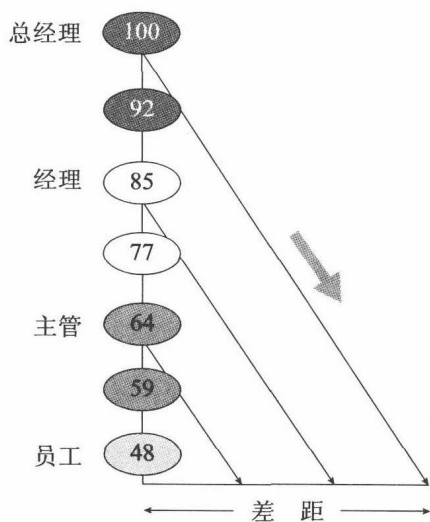


图 1-2

理。另外，出现偏差的层级越高，底下的差距就越大。所以副总经理犯错误要远比经理犯错误严重，经理犯错误又比主管犯错误严重。高管的执行力不到位，底下的执行力就会更不到位。这就叫做差距。原来是差距从上面开始的。所以以后不要怪来怪去，要研究第一个出现偏差的是谁。

今天无论是企业高层领导、中层干部还是基层员工，如果每一个人都能保质保量地完成自己的任务，就不会出现执行力不强的问题；如果企业在每一个环节和每一个阶段都做到一丝不苟，就不会有这么多的推诿扯皮现象。

马明哲先生说的企业“怪”圈现象，其实就是没有一个人在检讨自己是否保质保量地完成了工作任务。因此我经常说，执行力不强是每一层级的问题。我们不要再相互埋怨执行力差，而应该首先问问自己：我保质保量地完成工作任务了吗？在我这个环节，我做到一丝不苟了吗？

执行要点

执行力就是保质保量地完成工作和任务的能力。