

别总

差不多

执行重在落地的

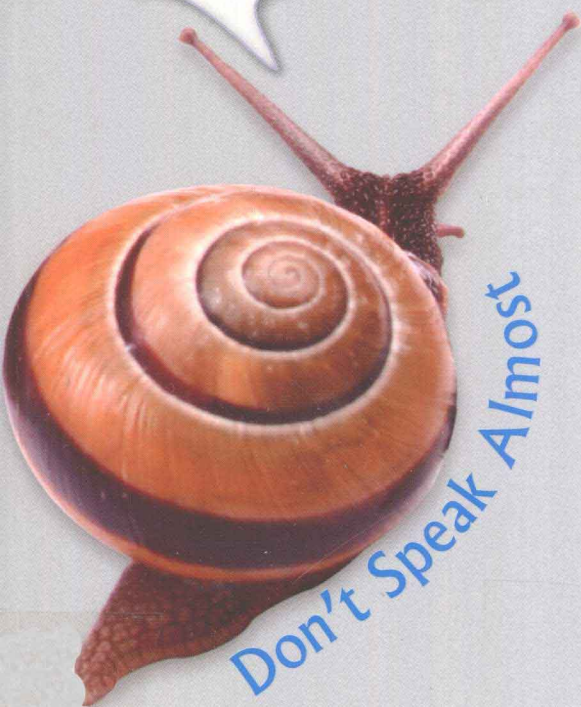
13
条法则

员工缺少执行力，工作没有**办事力**
团队缺少执行力，成员没有**战斗力**
企业缺少执行力，整体没有**竞争力**

高效避免执行力在传递中逐渐衰减

分层次系统性打造企业强有力执行
提供效率与效果提升的可操作措施

学会并掌握13条执行重在落地法则



Don't Speak Almost



张友源
著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

别总

差不多

执行重在落地的

13

条法则



张友源
著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

别总“差不多”：执行重在落地的13条法则 / 张友源著. — 北京：人民邮电出版社，2012.6
ISBN 978-7-115-28046-6

I. ①别… II. ①张… III. ①企业—职工—修养
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第072108号

内 容 提 要

基层员工是企业的主力军，企业的发展离不开基层员工的辛勤劳动。本书作者多年来一直在提升企业员工的执行力方面做深入研究。针对企业员工完不成工作任务而找的种种借口进行剖析，总结出若干操作性很强的杜绝员工找借口的方法。

本书帮助企业提高员工执行力，树立强烈的责任意识和进取精神，克服不思进取、得过且过的心态；把工作标准调整到最高，精神状态调整到最佳，自我要求调整到最严，不折不扣地履行自己的职责；绝不消极应付、敷衍塞责、推卸责任；养成认真负责、追求卓越的良好习惯；进而打造优秀的团队，提升企业的整体战斗力。

别总“差不多”——执行重在落地的 13 条法则

- ◆ 著 张友源
责任编辑 王建军
执行编辑 赵 娟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.5 2012 年 6 月第 1 版
字数：168 千字 2012 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28046-6

定价：32.00 元

读者服务热线：(010)67119329 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

序 言

执行不落地，公司员工“两”不值

在对世界史的惊鸿一瞥中，有一件众所周知的事件——拿破仑兵败滑铁卢。但你考虑过拿破仑铁军一败涂地的真正原因吗？对此，我做了如下几点分析。

1. 没有因时制宜，手下将领格鲁希只知道僵化地执行拿破仑的策略，不懂得变通，这使他错过了大好的作战时机。

2. 没有因势制宜，当时拿破仑已经陷入英军的围攻，但双方都有一定程度上的损失，按常理如果格鲁希立刻转战前去营救支援拿破仑，也不至于瞬间一败涂地，甚至可能还有反败为胜的机会。

这联系到企业管理中，我们可以把将领格鲁希看作是拿破仑帝国的一名“员工”。说到底，这两个失败原因的矛头都直指员工格鲁希的执行不力。的确，格鲁希是个很听拿破仑话的下属，拿破仑事先告诉他策略，他就严格执行。但这样的执行就是真正的执行落地吗？

所谓执行落地指的不仅是将工作任务完成了，而且还要达到理想的预期结果。

很明显，格鲁希执行了，却把结果抛在一边，不考虑其他因素，蛮劲执行，很难让发令者的策略落地，也不会获得满意的执行结果。如果放在现代企业里，格鲁希是一个典型的“费力不讨好”的角色。执行的结果是失败的，这



别总“差不多”

——执行重在落地的13条法则

是员工的悲哀，更是企业的劫难。因此，我可以毫不夸张地告诉你：执行不落地，公司员工“两”不值。

当然，执行力的作用并不是只在千钧一发的危难关头才会显现出来，在职场中，无论是上传下达，还是执行任务，执行力都在潜移默化地在不同程度发挥着作用。真正高效的执行力，并不仅仅是策略、战略等要素的罗列组合，也不是靠天赋获得，它更多地是在后天的实践工作中磨炼而成的一种竞争力，每个人都有机会拥有，就看你是否想主动获取。

为了给广大职场人提供一个提升自我、学习执行的机会，一年前我就开始了本书的创作准备工作。多年来的培训经历、经验给了我不少的参考和启示，我将它们汇聚到这本书里，希望能给渴望拥有高效执行力的你献上真正有意义的点滴启示。

下面简单介绍一下本书的三大特色。

• 有针对性地提出了执行落地的13条法则

让每个人都成为执行落地的高效能人才——这是本书的创作初衷。我的目标就是要帮助那些执行不力的员工揪出阻碍他们执行的“元凶”，针对不同员工的不同种情况，我在本书中提出了适合不同职场人学习的13条法则。读完本书后，你一定会兴奋地高喊：“我终于知道该怎么做了！”

• 大量引用源自企业培训时听到或收集的案例故事

如果我给你讲道听途说来的故事，你一定不会相信，本书中讲的故事大多来源于实际，只不过人名与公司名称采用了化名，从这几年在深圳经理学院上课以及为各类企业做的培训中，我接触了不少“优秀员工”和“问题员工”，可以说，正是他们身上发生的真实故事影响并激励着我一步步完成本书的创作。我也希望各位读者能通过阅读别人的故事，发现自己的问题，并努力解决问题。

• 提出了并不高深难懂的新观点、新方法

近十年，我有幸去一些经济较为发达的国家和地区考察学习，也有过为顶尖企业员工进行培训的机会，通过和相关企业员工的密切接触，我发现这样一个现象：成功者的经历是相似的，而失败者却各自不同。我寻问他们原因，他们的回答给了我不少在执行观点和方法上的启示，至于具体内容是什么，这正是我要在本书中一一详解的执行要点。

职场生涯是一趟残酷而奇妙的旅程，残酷的是不管你身在哪个岗位，都会碰到比你强的对手，要想超越他们，单靠脑力是远远不够的；奇妙的是在这趟旅途到达终点之前，你还有很多机会超越对手。提升执行落地的能力其实是在增强你的核心竞争力，如果你想拥有这种力量，请现在就开始学习并掌握执行落地的13条法则。

张友源

目 录

1 执行一步到位100%——执行落地之到位原则

“做完”和“做好”的区别	1
执行的关键在于是否一步到位	5
执行到位，团队才能站稳脚跟	8
执行到位，基业才能长青	10
执行不到位注定要失败	13
执行原理：执行到位定成败	15

2 让老板放心，执行更有安全感——执行落地之忠心至上

不做老板的心腹，要做老板的忠臣	16
执行出发点：像老板一样去思考	19
多与老板沟通，使其放心授权	22
企业利益是你的执行“大动脉”	25
“忠心宣言”不可随意乱表	27
执行原理：能否全面执行要看忠诚度	30

3 用激情点燃执行的火种——执行落地之永葆激情

执行不是为了薪水	31
用激情点燃执行火种	34



别总“差不多” ——执行重在落地的13条法则

要不要全心执行是一种态度	37
走开，该死的三分钟热情！	40
休息之前先落实工作	44
警惕厌倦心理，给执行“保鲜”	46
执行原理：激情是提升能力的催化剂	49
4 说到做到，执行力更有保证——执行落地之说到做到	
不玩计划“空谈计”	50
承诺他人之事不可违背	53
持续跟进，做自己的执行“见证人”	55
不用提醒，主动汇报结果	58
借用诚信阶梯，直达执行力顶峰	61
执行原理：执行是诚信的表现	64
5 靠真本事做事，执行更踏实——执行落地之能力说话	
让真本事替你说话	65
停止抱怨，现在就成为“实干家”	68
坚持不懈地“充电”，提升竞争力	70
做一个有能力更有落实能力的人	73
别妄想蒙混过关	76
执行原理：有能力的人未必有执行力，落实了才知道	79
6 永远做执行队伍中的领头羊——执行落地之做“领头羊”	
领头羊从来都不是完美主义者	80
速度不只是努力得来的	83
力争超出每一次执行预期	86

“打狼”的罪魁祸首	89
用“二八法则”做Leader	92
执行原理：没有速度作保证，事情成了也不一定有价值	95
7 找方法出结果，和借口说再见——执行落地之亮出结果	
没有结果就没有执行的意义	96
专注结果的力量	98
问题是你的，不是别人的	101
执行结果经不起等待	104
无结果不负责	106
执行原理：卓有成效的执行必须以结果为导向	109
8 执行从来没有小事——执行落地之注重细节	
执行的悲剧：抛弃细节谈执行	110
简单的事也可以再复杂一点	112
结果只有“Yes”和“No”	115
提前为“下一步”做准备	117
从不起眼的小事开始执行吧！	120
执行原理：细节告诉你执行的弱点	124
9 执行也可以事半功倍——执行落地之求实创新	
创新是勤于动脑的结果	125
困难多还是方法多？	128
没有条件的时候学会创造条件	132
创新细胞蕴藏在危机之中	134
用1000次失败换1次创新结果	137

执行原理：创造新事物，才有可能征服旧事物	140
10 自动自发，执行没有多和少——执行落地之自觉行动	
执行容不得“加减法”	141
做了再说，学会制造惊喜	144
要求一分，执行三分	146
成功最有效捷径：自动自发地执行	149
让拖延见鬼去吧	151
执行原理：执行力也是一种信念力	155
11 执行力的短板要有队员来补——执行落地之团队合作	
发现短板时，第一时间找人补板	156
不让自己掉队，维持战斗力	160
和团队有效沟通，执行畅通无阻	162
你可以主动，但不要凡事主动	165
不做短板做执行高手	167
执行原理：团队的执行力永远大于个人的执行力	170
12 执行低成本，利润翻一番——执行落地之降低成本	
成本越低，执行的结果越理想	171
不浪费资本，执行要节流	174
省下的是翻倍的利润	176
做有价值的事，不做无用功	179
执行结果别总落在最后一秒	181
执行原理：用经济学观点看成本核算，执行不“赔本”	184

13 做个不满现状的执行高手——执行落地之不满现状

及时为杯子斟满水	185
看到经验的局限性，前进才有出路	188
多倾听批评之声	190
冷眼看现状，定期做计划	193
目标落地，给自己执行的机会	195
评估现状，总有一处需要改进	198
执行原理：更新坐标，才能看清前方的路	200

后 记

执行落地，成为最受欢迎的执行者	201
-----------------------	-----

1 执行一步到位100%

——执行落地之到位原则

“做完”和“做好”的区别

“做完”和“做好”，虽然只有一字之差，但在本质上却有天壤之别，如果给它们打一个分数，“做完”可能得到的是0~99分，而“做好”却有得到100分的机会。

——作者“执”言



很多学员都曾向我抱怨：“我们老板每天都让我做这做那，而且很多事情都是重复的，烦都烦死了，您说我该怎么办啊？”每当这时，我就会反问他们：

“那你有没有想过，除了基础的日常工作，老板为什么会让你反复去做同一件事呢？你在第一次执行时是不是哪里没有做好呢？老板是不是因为对之前的执行结果不满意，所以要你再做一次呢？”我发现，大部分人都回答不上来我的问题，因为他们“心虚”——只知道自己做了很多，却不知道自己做怎么样。

每天看似忙忙碌碌的你，在工作中执行任务时，是否也只是满足于



别总“差不多”

——执行重在落地的13条法则

“做”，却忽略了做的“结果”？

虽然，“做完”和“做好”仅有一字之差，但二者的本质是不同的。前者执行了但却不到位，只是走过场或者是应付了事；而后者不但执行了，而且到位了，它代表着对自我目标负责、对上级组织负责，对公司利益负责。而一名员工是否有较高的执行力，关键就在于他重视“做好”这一结果。如果你想要提高执行力，千万不可自我满足，更不可自欺欺人，明明是自己一开始就没有执行到位，最后却把责任怪在别人头上。既然执行，就要付出100%的努力去做事，一步到位交出满意结果，否则拖延到最后不合格，老板就可能反反复复地要求你重新执行，直到符合要求为止，这不仅浪费了企业的资源，也浪费了你自己的时间。你若不信，就跟随我一起到“执行现场”来看看下面的小故事吧。



执行现场

有一年年终，我接受一家公司邀请前去参加年终表彰大会。

在表彰过程中，我发现那些获得奖励的无一例外地都是出色完成任务的员工，而台下那些没有出色完成任务甚至没有完成任务的员工就只能眼睁睁地看着别人领奖了。表彰大会结束后，坐在我后面的一位员工钟麟祥对我说：“您看到了吧，每年都是这么不公平，我明明已经完成了95%的任务，但连个证书都没有，我没有功劳也有苦劳啊，辛辛苦苦工作了一年了，却只能眼巴巴地看别人得奖，真心酸呐……”听了这些，虽然我很理解他没有得奖的心情，但我还是立刻表明了态度，告诉他：“其实这也不能怪公司，就算你的年度任务完成了99.9%，公司还是不会发任何奖励给你，如果那样做，那些完成了30%或50%任务的人怎么办？你和他们一样，即使差那么一点点，但终究还是没有100%地完成任务。说白了，你就是没有完成任务，那为什么还要给你发奖呢？公司不是福利中心啊。”

钟繇祥对于我的解释很不满意：“99.9%和100%的差别就那么大吗？明明就是没有差别啊？”

“不，你错了！我相信很多人都和你一样抱有这样的观点，99.9%看似只要再努力一点点就变成100%，其实不然，这就像比赛，最终总要分出个胜负，如果双方实力相当，或者在99.9%时的成绩都是一样的，那怎么来评判呢？这就要看最后那0.1%了，谁坚持下来了，把最后这0.1%的事做好了，谁就赢了。我们看到，在一场比赛中，平局的现象毕竟是少数的，大多数的比赛还是分出了胜负。”我正欲继续向钟繇祥解释，他却突然打断了我：“哦，您这么一说，我想起一件事。前不久我们主管辞掉了一位助理，原因是主管让助理给客户打电话，结果没人接，助理也没再去理会。当时我还想太斤斤计较了吧，但现在我算是明白了，因为他虽然打了电话，但却没有任何结果。”

没错，一件没有结果的事，做是做了，但是它有什么意义呢？但不幸的是，在企业中，和钟繇祥有着相似想法的员工大有人在，在他们看来：我只是企业雇佣的一名员工，我在这里上一天班就有一天的薪水，至于执行得如何，企业有没有赚到钱，那是老板和企业的事，与我无关。

所以，大部分人都只是像没有得奖的钟繇祥那样只做到99.9%，虽然可能已经尽力了，但却将最终结果抛在脑后，企业不给这样的员工任何奖励也是理所当然的。那么，我们应该如何一步到位地执行，第一次就把任务“做好”而不是“做完”呢？

执行落地法则

法则1：纠正“差不多”心态，执行每一项任务都要严格要求自己。

为什么世界500强企业的牌子百年屹立不倒？因为这些企业不但在产品品质上精益求精，对于员工的管理也舍得下工夫，从不允许自己的员工做事时总是



别总“差不多”

——执行重在落地的13条法则

一副“差不多”的状态。我曾去过一家知名大企业，我发现每个员工手中都有一个比《现代汉语词典》还厚的工作手册，光流程一项就有好几十页，这说明了什么？在这个竞争激烈的社会，要想做得出色，得到认可受到欢迎，就必须严格要求自己，这也是把事情做好的保证。如果总是觉得“差不多”就行了，那你将永远停留在“做完”这一步。

法则2：在执行中树立自己的品牌，既然做，就要做好。

当今时代，人们对于一份工作的渴望，早已不再是把它当作谋生的工具那么简单，每个人都渴望在职场中闯出一片天地，有所作为。所以，很多人对于职业的情感都是神圣的，工作更多成了一种精神支柱。既然如此，**一次高效的执行不仅可以带给你一个圆满的结果，还能使你渐渐树立起自己的品牌，产生源源不断的工作动力。**既然做，就要做好，这样一来，每做一件工作，让全部流程形成一种良性循环，任务就会轻松一步到位。

法则3：对自己和结果负责，提高核心竞争力。

执行得不好，说到底是一个人对自己和结果不负责任的表现，而这样的人在职场中是很难提升自己竞争力的。**因为竞争力的基础是执行力，执行不到位，甚至谬之千里，你之前描绘再好的蓝图也只是一张废纸，你交出来的最终结果对企业没有任何价值，不过是在浪费人力、物力、财力罢了。**身为企业员工，不要一味地背诵执行的重要性，更要在实际行动中把任务执行到位，对自己和结果负责，这样才能在“做完”的基础上“做好”，逐渐提高自己的核心竞争力。

执行的关键在于是否一步到位

工作结果是好是坏，不仅取决于决策者的计划，更在于执行者的落实，如果执行不能一步到位，再美好的计划也只是纸上谈兵。

——作者“执”言



企业老板在安排一项任务时，不管任务是大小，都会相应地对员工提出自己的要求，当完成期限来临时，员工们看似都完成了任务，提交了不少结果，但有效的结果却很少，这在老板眼里只有一种结果，那就是“既定目标没有完成”。

问题出在哪里呢？关键是员工在执行时没有一步到位。

企业发展，利益至上。如果执行不到位，就很难将企业利益最大化，这样的执行还不如不执行。

没有了执行力，无论是个人还是企业，其竞争力都将是无源之水。评判工作好坏，只有在执行过后才知道是否有价值。不能一步到位的执行注定要成为个人和企业的薄弱环节。

执行现场

应企业老板要求，每给员工上完一堂课都要给他们留点“作业”，我十分理解老板的心情，花钱让员工接受培训，其实也是一种投资，老板一定不想白白地付出，而是希望每个员工都能学有所成。

在尝试了几堂课之后，我发现有些员工渐渐开起了小差，还有不少雷同的作业。

为了纠正员工不思考、不执行的毛病，我特意把作业内容换成对当堂课的感想，心想总不会有雷同的答案出现吧！

但学员李美欣交上来的答案让我大吃一惊，也令我大失所望。因为从头至尾，在她的感想里只有一个字——“无”。

我从来没有遇到过如此不专心的学员，毕竟每个人来到这里，肯坐下来听我讲课都是希望自己能够学得一技之长，可李美欣似乎是来“混”的。第一次，我二话不说把李美欣的作业退了回去，并要求她重新写出自己的感想。

李美欣的态度倒是很好，我以为她真的明白自己错在哪里了，第二天交上来的作业更加令我大跌眼镜，她倒是很“聪明”，没有抄袭同事的感想，但一看就知道是从网上下载来的东西，因为没有一个是和我那节课所讲的内容有关的。

我很气愤，但为了再给她一次机会，我退回了作业，我说：“最好别再让我返给你了，要做，就一次做到位。”

这次，李美欣头也不回地走开了，从那以后，我注意到她再也没有出现在我的课堂上。

一份似乎有些幼稚的“家庭作业”不算什么大事，但从李美欣对待的态度上，不难想像她平时在企业中是怎么执行自己工作中那些繁琐的小事的，是不是也在偷懒？是不是总是不能一次执行到位？总是要老板反反复复地退回好几次，却丝毫意识不到自己的错误？

在工作中，无论你被分配到的是什么性质的工作，无论你是出于厌倦还是喜欢，不能一次执行到位，浪费的不仅是企业的资源和成本，这种执行态度一旦养成习惯还会阻碍你个人的发展。