

执行力训练
首选图书

完美执行的 12条军规

丁 聪◎著



没有执行力，一切都是空谈！

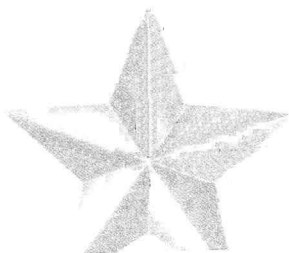
让员工迅速脱胎换骨，成为高效人才的12条行动指南

沃尔玛、法国达能、德国西门子等
世界500强企业都在用的“执行力训练计划”

北京联合出版公司

完美执行的 12条军规

丁 聪◎著



北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行的 12 条军规 / 丁聪著. —北京: 北京联合出版公司, 2013. 1
ISBN 978-7-5502-1179-7

I. ①完… II. ①丁… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 278227 号

完美执行的 12 条军规

作 者: 丁 聪

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 伟

特约编辑: 宋 媛

封面设计: 柏拉图

版式设计: 王 晶

责任校对: 于海岩

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)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 91 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 5 印张

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—10 000

ISBN 978-7-5502-1179-7

定价: 22.00 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, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

自序
PREFACE

美国的西点军校作为世界上最著名的军事院校之一，为美国培养出了包括艾森豪威尔在内的两位总统、四位五星上将及 3700 多位将军；世界 500 强企业中的众多商界精英，也都来自于西点军校。可以说，任何一所商学院都没有培养出如此多的经营管理人才，西点军校却做到了。这究竟是什么原因呢？也许正是因为西点军校始终都奉行一个原则——没有任何借口。从踏入西点军校的那一刻开始，学生对长官的命令只能用四句话来回答：第一句是“*Yes, Sir*（是的，长官）！”第二句是“*No, Sir*（不是的，长官）！”第三句是“*No excuse, Sir*（没有任何理由，长官）！”第四句是“*I don't know, Sir*（我不知道，长官）！”这四句话是西点军校的名言，它强调了每个学生要想尽办法去完成任务而不是为没有完成任务去寻找借口，概括起来就是“执行力”这三个字。

每位西点军校的毕业生身上都深深打上了“执行力”的烙印，因此无论是在硝烟弥漫的战场上，还是在你死我活的商战中，他们都能以超强的执行能力获胜。

我在奥地利留学时，由于奥地利紧邻德国，官方语言又是德语，我有机会深入地了解德国的人文思想。众所周知，德国人以严谨的思维、认真的态度，创造了世界闻名的德国工业。接触了很多德国老师和朋友后，我惊奇地发现，几乎每个德国人身上都有一种与生俱来的基因，那就是“追求完美，超强执行”。记得“市场营销”这门课程即将结束时，教授给我们布置了随堂作业：随意选择一款产品进行市场调研，要求针对不同人群进行调研，一个月后交出一份具有参考价值的市场调研报告。我们中国的留学生和一些东欧的学生都认为完成这个作业根本不需要费很大的力气，大都在交作业的前一周才开始在网络上下载一些资料、随机访问几个路人或是自己编一些内容，然后写成调研报告草草了事。可是，班里的几个德国同学并不是这样做的，他们在一个月内针对不同性别、职业、年龄的人群进行了深入的调研，留下了每位受访者的详细访谈资料和联系方式，同时对目前市场上该产品的主要竞争产品也进行了调研。他们交上的市场调研报告，都有厚厚的50多页。这些报告论据翔实、分析深刻，足以装订成书！结果，教授出人意料地将本次作业作为该课程的结业考试，德国同学都获得了高分，而很多同学都因

为不合格重修了这门课。这件事情一直深深触动着我，因为它并非个别情况，德国人正是凭借这种认真严谨的行事态度、追求完美的行事风格，才能生产出高质量的产品，才能在受到二战重创后用短短的20年重新崛起，成为欧洲经济的“火车头”。

有句话说得好：“态度决定一切。”工作态度的不同，就决定了结果的不同。执行力不是工具，而是态度，想要拥有强大的执行力，就必须培养端正的态度。要不然，“完美执行”就只能是一句空话。根据我对国内外多家企业的调查研究，一个企业的员工，只有具备了四个能力——思考力、沟通力、应变力、目标力，才能拥有完美、强大的执行力。

思考力

一个真正会执行的员工，是懂得“三思而后行”的员工，因为计划是执行的前提，计划的过程就是积极、周密地思考的过程。在接到任务之后，一定要先仔细琢磨，这样在执行的过程中才不会走样。

沟通力

想要完美执行，沟通是必不可少的一个环节。不管是与上司、同事，还是客户，都需要通过不断沟通来了解彼此的想法，取得相互理解和支持，最终达到自己的目的。沟通是一项技能，想要成为最优秀的执行者，就需要不断地练习。

应变力

除了思考能力和沟通能力，在执行任务的过程中，还要具有应变能力。要“埋头苦干”，更要“抬头巧干”。如果一味地“苦干”，那就成了“拙干”。“巧干”不是偷懒，而是办事时有独特的想法，注重方法和技巧，并且能够灵活变通。

目标力

执行力，不仅要看过过程，更体现在结果上。只有以结果来优化过程，同时以过程来保证结果，才能让执行真正到位。

这本书的写作结合了近年来我在多家企业进行培训的经验，其初衷就是希望一些中国企业在国际化、规范化、职业化发展的进程中，进一步提高员工的执行力，进而推动更多的优秀企业不断走向卓越。在书中，我将从思考力、沟通力、应变力、目标力这四大方面，来和大家分享一名高效执行的员工应该具备的12条准则。并且，我将结合大量培训中的案例，提供培养执行力的若干行之有效的方法，由此帮助你快速提升执行力，从而提升工作效率，实现人生目标。

希望通过阅读本书，能给在茫茫职场路上前行的你，照亮道路，指引方向。

丁 聪

目 录

CONTENTS

一个真正会执行的员工，是懂得“三思而后行”的员工，因为计划是执行的前提，计划的过程就是积极、周密地思考的过程。在接到任务之后，一定要先仔细琢磨，这样在执行的过程中才不会走样。

● 军规 1 提前计划，心中有数才能遇事不乱

合理制定任务目标 /2

预先设想困难和解决方案 /7

● 军规 2 勇于创新，定会笑傲职场

想好点子再行动 /12

不断寻找最好的方法 /16

反思才知不足处 /20

● 军规 3 精于计算，为企业争取每一分利润

利润意识：赚钱才是硬道理 /26

市场意识：为产品增加卖点 /29

节约意识：花小钱解决大问题 /34

想要完美执行，沟通是必不可少的一个环节。不管是与上司、同事，还是客户，都需要通过不断沟通来了解彼此的想法，取得相互理解和支持，最终达到自己的目的。沟通是一项技能，想要成为最优秀的执行者，你需要不断地练习。

● 军规 4 主动沟通，让执行更到位

接受任务时明确每个关键点 /40

步步汇报，让领导心中有数 /45

善意变通，坚守中正 /48

● 军规 5 团结协作，执行不打折扣

团队第一，发挥 $1+1 > 2$ 的效果 /54

以大局为重，多补台不拆台 /59

● 军规 6 真诚服务，为你赢得更多客户

换位思考，不给客户添麻烦 /66

遇到问题，不找借口想办法 /70

除了思考能力和沟通能力，在执行过程中，还要具备技巧和应变能力。要“埋头苦干”，更要“抬头巧干”。如果一味地“苦干”，那就成了“拙干”。“巧干”不是偷懒，是办事时有独特的想法，注重方法和技巧，并且能够灵活变通。

● 军规 7 善管时间，远离“懒散”和“拖延”

尽早完成，不在“死期”前交卷 /76

要事优先，善于给事情“贴标签” /82

日事日毕，与浪费时间的坏习惯说“拜拜” /86

● 军规 8 优势互补，解决问题更轻松

不会的时候懂求教，棘手的问题找救星 /94

擅用他人长处，优势互补 /98

● 军规 9 圆融变通，懂得“进退”的职场智慧

妥协是为了最终把事情做成 /105

圆通是为了更加圆满 /108

执行力，不仅要看过程，更体现在结果上。只有以结果来优化过程，同时以过程来保证结果，才能让执行真正到位。

● 军规 10 结果导向，行动目的更明确

脚踏实地，成功无捷径 /114

不达目标誓不休 /118

让“完成分”不打折扣 /122

● 军规 11 懂得分享成果，才会赢得支持

有功莫忘提战友 /126

资源分享看长远，互助双赢是关键 /130

● 军规 12 超越自我，跟上企业发展的步伐

成功是暂时的，努力是永远的 /136

让执行更有激情 /140



军规 *1*

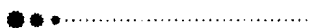
.....

提前计划，心中有数才能遇事不乱

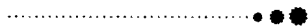


中国有句古话：凡事预则立，不预则废。意思是说，做任何事情，想要取得成功，一定要事先做好准备工作，然后按照预定的计划，按部就班地走好每一步。只有未雨绸缪，才能遇事不乱。

在工作中，卓越的员工把计划观念贯彻到了方方面面，每一天的工作总是有条不紊地进行。正是因为他们心中有计划，对工作有安排，在完成任务的过程中，即使遇到突发事件，也能处变不惊。



合理制定任务目标



哈佛大学的研究人员曾在一项研究中指出：目标决定命运。也许你会很不屑地说：“这个道理谁不懂呢？”可是仔细观察，普遍存在的现象是，大多数企业中的员工，都没有真正做到“目标导向”，缺乏明确的目标，或者目标定得根本不合理，又或者定了目标不能不折不扣地去执行。这就导致了他们的工作像一盘散沙，没有重点。

如果一个员工定下的目标形同虚设，不能按部就班地执行，或者用一年的时间来实现半年即可达到的目标，这都是对工作时间和企业资源的极大浪费。

· 案例 ·

有一次，我应邀为一家保险公司的员工作提升能力的培训。当我讲到工作中要制定任务目标时，一位员工说：“丁老师，我给自己制定了目标，那就是一个月争取赚 10 万元，一年至少赚到 100 万元。请问，我应该如何去，才能实现这个目标呢？”

100 万元？这是一个什么样的概念？按照我对保险公司的了解，员工要想拿到 100 万元的佣金，他大概要作出 300 万元的业绩来，平均下来一个月就要有 25 万元的业绩。如果一个月按 30 天计算，那么他每天至少要完成 8300 元的任务目标。

我把这些数字报出来后，问他：“每天要完成 8300 元的任务目标，你应当拜访多少个客户呢？”

他想了想，说：“大概要 50 个吧。”

“那你手里有没有重点客户？”

“没有。”

“那就是说你要靠拜访陌生人去寻找客户了。那么，你一般和一个人要交谈多长时间呢？”

“至少 20 分钟。”

“一个人 20 分钟，一天 50 个人，算下来，你每天花在客户身上的时间已经超过了 16 个小时，这还不包括你路途中要花费的时间。你觉得你能做到吗？”

经过这番对话，这个员工意识到了自己的问题：目标定得太高、太空，不切合实际，工作自然谈不上有效率了。

这位员工的例子并不是个例，在实际工作中，很多职场新人都不知道如何去制定切实有效的目标，制定的过程只是流于形式，定出的目标由于太不合理而无法实现。这样一来，有明确的目标也没能给他们的工作带来任何帮助。因为，目标是用来执行的，如果目标不对，执行力再强也无济于事。

如果案例中的那位员工每天抱着那个不可行的目标去工作，随着时间的推移，他就会对工作产生厌倦情绪：我每天都努力地去拜访客户，周末都不休息，为什么还是一无所获呢？时间一长，他对工作就失去了最初的热情，变得得过且过了。

这就说明，在工作中给自己制定一个合理可行的任务目标是非常重要的，这样我们才能有计划、有步骤地安排自己的工作。那么，怎样才能制定出适合的目标，并有计划地实现它呢？我们可以从以下几点入手：

1. 制定目标时要量力

在制定目标的时候，很多人都会犯类似于案例中那位员

工所犯的错误，认为目标制定得越高越好，这样即使最后只完成了80%，也能超出自己的预期。事实上，过分依赖高目标反而不利于执行。

职场箴言

确定目标不是主要的问题，你如何实现目标和如何坚持执行计划才是决定性的问题。

——彼得·德鲁克



因为，目标只是一个导向，能不能完成目标要看个人的工作能力。太高的目标只会给人压力，倒不如制定一个合

适的目标并有计划地实现它，反而会给自己一种前进的动力。所谓合适的目标，就是你跳一跳就可以够得着的目标。这样经过一番努力，实现了自己制定的目标，才会带给你一种成就感。

2. 目标要细化

制定目标时，要细化到每周、每天的工作计划，并随时进行调整。这样一来，你就能记清每天需要完成的事，不至于陷入沉重的工作压力之中，搞得自己心情烦躁、头晕脑涨。

具体来说，你可以这样做：

首先，一周开始时，在你的台历或者笔记本上列出本周的计划，内容包括公司领导近期给你安排的工作以及你这周想做的事情。

其次，每天早上开始工作之前，用一张便笺纸写下之前

确定的当天要完成的任务，再添加一些临时接手的工作任务。这张便笺纸要出现在你视线所及的范围之内，比如贴在你座位的隔板上。这样，你随时能看到它，知道下一步应该做什么。

最后，要对工作计划进行总结。所谓总结，并不是让你写汇报，而是在工作中随时添加新任务，在下班时或者周末到来前及时删除计划表上已经完成的任务，并把未完成的任务转到第二天或者下一周的工作计划中。

3. 计划只是参考，工作时随机应变

无论是每天还是每周的工作计划，我们要完成的工作都很多。那么，要先做哪一件呢？一般来说，领导安排的任务有的是非常紧急的，有的则可以缓一缓；有的是相当重要的，有的则是一般性的。这样一来，特别重要的、紧急的工作要先做，一般性的、不太紧急的可以安排在后边。如果你今天的任务忙不过来，还临时增加了其他的工作，不能完全按照计划进行，那你可以灵活变通，先完成容易的，之后再攻克困难的。随着工作计划表上的任务一件件完成，你就会产生一种畅快淋漓的感觉。