

把执行

提升企业执行力的9个关键

做到最好

郭婕/编著

在这个世界里，人之所以有优秀与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，这就是一个人的执行力，而不是更有思想。企业亦如此，一个优秀的企业与其他企业做着同样的事情，只是比别人做得好，落实更到位，执行更有效果。

当代世界出版社



执行是目标与结果之间的桥梁

把执行

提升企业执行力的9个关键

做到最好

郭婕/编著



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

把执行做到最好/郭婕编著. —北京:
当代世界出版社, 2012. 1
ISBN 978 - 7 - 5090 - 0805 - 8

I. ①把 II. ①郭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 276741 号

书 名: 把执行做到最好
出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>
编务电话: (010) 83908400
发行电话: (010) 83908410 (传真)
(010) 83908408
(010) 83908409
(010) 83908423 (邮购)
经 销: 新华书店
印 刷: 北京业和印务有限公司
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
字 数: 300 千字
印 张: 18
版 次: 2012 年 6 月第 1 版
印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0805 - 8
定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

| 前 言 |

对于上级下达的目标任务，为什么有的企业能够不折不扣地完成，而有的企业却是一拖再拖？具体到企业的每一项工作，为什么有的员工能够出色地完成，而有的员工却迟迟得不到落实？究其原因，关键在于企业的执行力不强。

什么是企业的执行力呢？执行力是指企业员工理解、贯彻、落实经营者战略思想、方针政策、制度办法的操作能力和实践能力。执行力已经成为一个企业生存和发展的重要因素，其强弱程度直接制约着企业目标能否得以顺利实现。因此，提高企业执行力，对于实现企业目标有着极为重要的意义。

要提高企业执行力，必须先找到执行力不强的原因，然后才能对症下药。

造成企业执行力不强的原因主要有以下几个方面：责任意识不强，个别企业“浮”、“懒”、“散”现象比较突出，形势变化了仍旧我行我素，任务明确了仍旧等待观望，工作部署了仍旧无动于衷。规章制度不健全，缺乏针对性和可行性，面对上级交给的任务，推诿扯皮，消极不为，致使一些工作在实际操作上往往违背初衷，落不到实处。员工素质参差不齐，对执行的偏差缺乏敏感性，对任务的认识不统一，对工作的困难估计不足，行为也不尽规范，导致在实施中错位，由此延缓了执行的进度和质量。缺乏有效沟通，有的企业部门与部门之间存在条块分割现象，上下级之间存在着严格的等级观念，在执行过程中缺少必要的信息沟通，缺乏信任度，无法形成整体合力，导致协调不好甚至隔阂，形成了大量的资源浪费，使执行效果大打折扣。监督力度不够，有的企业任务部署以后，缺乏指导、监督和检查，或者检查走过场，没有实质上的奖惩措施，致使执行力越来越弱。

一个企业如果缺乏执行力，那么再好的战略目标也只能是镜中花水中月，再好的管理制度也是一纸空文，企业拥有的一切优势将消失殆尽。因此，提高企业执行力对于企业的生存和发展就显得尤为迫切和必要。

针对当前企业普遍存在的执行力差的现状，要想从根本上提高企业执行力，关键是要把握好以下几个方面：

选拔执行型人才是关键。企业发展离不开人，选对人才能做对事。经营者的战略思想、方针政策、制度办法必须由人来执行，人是执行的主体。要提高企业执行力，必须培养一支“执行”意识较强的员工队伍，真正做到不拘一格降人才。要把权力授给有执行能力的人，真正做到上行下效，有条不紊。一般来说，企业的中层管理人员既是执行者，又是领导者，他们是上层联系下层的一座桥梁，他们在执行工作任务中发挥着重要的作用，在管理执行的落实上扮演着重要的角色。另外，团队的执行力直接关系企业整体执行力的作用发挥，全面激发职工的动力，也是提高企业执行力的根本之需。

完善制度是提升执行力的保障。只靠自觉性是不行的，还要有完善的制度做保障。企业的制度化主要是指各项管理的制度化，即各项活动是否能按照既定的规则在操作，企业内是否形成规范的、有章可循的制度，企业制度是否严格要求、是否一视同仁、是否落到实处等都是与执行密不可分的。只有制度得到有效执行才能保证公司的战略、运营及人员三大流程正常运行。再好的制度如果没有人去执行或者执行不到位也是没有用的。任务布置后，企业不仅要执行结果进行检查，而且要对执行过程进行监督，这样，才能及时发现偏差并给予纠正，保障执行的效果。

强化责任是执行的前提。责任心是一个人做事的基础，是一个人生命的纤绳。它的有无或强弱是一个事业能否成功的关键之所在。一个有责任心的人，不是把责任心挂在嘴上，而是要体现在具体行动中。有了责任心，精力就会集中在执行上，干工作就会竭尽全力，就会精益求精，就会积极主动地想办法、抓落实。因此，我们要时刻加强员工责任心的培养，引导大家自觉树立责任意识，严格按照岗位职责要求，不折不扣地将工作落到实处。

有效沟通是执行的基础。即使每个人的执行力都很强，但如果不能有效沟通，其结果往往不能尽如人意。由于企业事实存在着管理层级、本位利益，

使信息的有效传递受到阻碍，这样就容易使执行的结果出现偏差。通过有效沟通，我们不仅可看到事物的表象、存在的问题，还可以找到问题的症结，缩短目标与执行之间的差距，从而使执行更加顺畅。

加强执行力文化培训是根本。执行力文化支配着人们的思想观念和行为准则。唯有制定一个切实可行的方案，才能使员工在潜移默化中树立起根深蒂固的执行力文化理念。使各类人才干事有舞台、发展有空间，这样才会激发出员工的工作激情，增强他们的团队合作能力，自觉自愿地完成上级交给的各项任务，从而保证企业整体目标的实现。

可见，执行力不仅是企业领导面临的问题，同时也是企业员工面临的问题。领导者只有充满激情地参与到工作执行中去，才能带领广大员工克服困难，顺利完成上级下达的各项指标；员工只有执著专注地做好自己的本职工作，才能取得最好的业绩。

本书共通过九步为企业提升执行力打造了一幅完美的画卷，步步深入，环环紧扣。无论对于企业管理者，还是普通员工，都会带来不一样的感觉。相信读后一定能根除执行力差的顽疾，把思想变为行动，把行动变成结果，使执行力落到实处。

编者

| 目 录 |

关键一 找到能执行的人

执行最终体现的是结果，领导要的也是结果，而合适的人选是顺利完成任务的保证。就像一件事情，领导说得很明确，但由于当事人的工作能力不同而产生的结果也必然不同。如果让能力强的人去执行简单的事情那是浪费资源，而如果让能力不足的人去执行重要的事情又会误事，所以要根据事情的难易程度来选择合适的入选。执行者素质的高低，直接决定执行力的强弱。优秀的管理者总是能把适当的人委派去做适当的工作，保证既定目标的完成。

一、选对人是执行的前提	3
二、执行型人才具有的特质	7
三、合适的一定是最好的	10
四、找到能执行命令的人	14
五、执行者必须具备的八种能力	17
六、把权力授给有执行能力的人	20
七、责任心与执行力强弱成正比	23
八、中层管理者是执行的关键	26

九、敢于让低绩效的人离开	29
--------------------	----

关键二 打造一支高效执行的团队

杰克·韦尔奇说过这样一句话：“我的成功，百分之十是靠我个人旺盛无比的进取心，而百分之九十，全仗着我拥有的那支强有力的团队。”这可是千真万确的事实，一个组织的成功，不光是靠领导人个人的智慧和才华，绝大部分的成功关键在于领导者周边的那些追随者，在于追随者完美的表现。只有团队成员之间互相配合，群策群力，才能消除工作中的“短板”，形成强大的执行力。

一、组建执行团队	35
二、设定执行目标	39
三、加强团队协作	42
四、建设学习型组织	44
五、提倡良性竞争	47
六、形成互补团队	50
七、保障相互配合	53
八、消除执行短板	55
九、破解执行难题	58

关键三 领导力决定执行力

领导力是一种复杂的活动，是领导多种能力的综合。执行力与领导力的关系应该是下属的执行力源于上司的领导力，执行力是领导力中的一种，有领导力的领导，执行力通常都很好。如果执行力不好，那么领导力也不会好。领导力是一种影响力，它偏重于领导的决策能力、战略目标制定的能力。而执行力则更多的是向下属贯彻战略意图、有效授权并让下属乐于接受并完成工作任务的实际操作能力。领导力的好坏往往决定着执行力的强弱。

一、领导力是领导的综合能力	63
二、决策正确才能有效执行	67
三、制定切实可行的目标	70
四、善于安排下属的工作	73
五、让下属乐于执行命令	76
六、通过有效授权，深化执行力	80
七、修炼领导力，提升执行力	82
八、提升执行力先从领导做起	85
九、落实执行力的必备要素	87

关键四 执行力离不开影响力

组织管理心理学认为：一个领导者要实现有效的领导，关键在于他的影响力。在大力提倡执行文化的前提下，一个企业执行力的强弱，与该企业领导者的影响力有直接关系。一个企业执行力的强弱，不仅决定于领导者权力的大小，还取决于他自身素质对全体员工的影响力。要想充分提高自己的影响力，就必须在自身素质上下功夫，通过自己的优秀品质、表率作用对员工起潜移默化的影响，用“心”去经营，用“心”去管理，才能最大限度地调动员工的积极性，使自己的执行力发挥到极致。

一、己正才能正人	93
二、有能力才会有影响力	95
三、不断扩大自身的影响力	99
四、以待己之心待人	102
五、用激情感染你的下属	105
六、增加自身的亲和力	108
七、危机关头临危不惧	111
八、思路清晰，要事第一	114

九、塑造下属认同的企业文化	118
---------------------	-----

关键五 落实执行力的机制保障

执行力是企业把战略目标转化为最优效益、最大成果的关键所在。管理者要想真正让执行力落到实处，完善制度是保障，只要工作规范化、管理程序化、机制科学化，就没有做不好的事情。有了制度以后，还需要监督检查。再好的制度没有监督，也就成了无源之水、无本之木。制度的生命力在于执行，只要制度面前人人平等，执行起来就不难，只要对事不对人，执行起来也就不难。否则，缺少了制度的约束，提升执行力就会成为一句空话。

一、建立执行制度	125
二、严格执行要求	127
三、优化执行流程	130
四、注重执行细节	133
五、加强执行监督	136
六、限定执行时间	139
七、执行公平考核	143
八、努力做到零缺陷	146
九、执行高于一切	148
十、拒绝拖延立即执行	150

关键六 让沟通成为执行的加速器

沟通是提升执行力的重要因素。企业内部的上下级之间、职能科室之间、人与人之间必须加强沟通。不论职位高低、资格大小，都要全方位、无保留地说出自己的心里话，切忌因为自己的职位低、资格小而不敢和对方沟通，也不可因为自己职位高、资格老而认为高人一等。只有每个人都能把自己获得的工作方面的信息，如实地、及时地、毫无保留地说出来，做到信息资源共享，才能形成合力，

从而提升团队的执行力。

一、沟通力决定执行力	155
二、加强沟通才能有效执行	157
三、如何让沟通畅行无阻	160
四、真正的沟通从心开始	164
五、倾听也是一种沟通	166
六、营造良好的沟通氛围	170
七、下达命令时不忘沟通	172
八、努力消除沟通障碍	174
九、沟通有利于工作的落实	177

关键七 用“心”执行，才会有好结果

企业的执行力主要取决于企业的文化、员工的素质和工作的态度。企业管理的真正核心，不外乎“人”，唯有人才可以贯彻、执行领导者的命令，从而达成设定的业绩目标，因此，端正态度，用“心”执行，才是落实执行力的第一要务。简言之，就是管理者要用“心”管理，员工才能用“心”工作。企业习惯的养成，就是要使企业价值观在企业经营发展过程中得以真正渗透，并内化在广大员工的心灵深处，外化为员工的具体行为、习惯和性格，进而就没有完不成的事情。

一、把工作任务当成使命	185
二、选择积极的工作态度	187
三、聪明执行而不是盲目执行	190
四、快乐工作，实现高效执行	193
五、执著专注，才能完美执行	197
六、把下属当成合作者	200

七、赢得下属忠诚，就能自觉执行	202
八、以心换心，解决下属的后顾之忧	206
九、用心留住企业的优秀执行员工	209
十、找到执行中的五条“地下通道”	212

关键八 创建全新的执行力文化

执行力的关键在于保证企业员工行为的一致性，而这种一致性来自于正确的策略、方法和措施。很多企业的整体策略、方法和措施都在领导者一人的大脑中，平常都是通过领导者与员工之间的沟通来推动执行的，但由于沟通的片面性，自然会造成很大的偏差。因此，要想保证企业每一个员工都能够按照正确的策略、方法和措施来展开工作，并转化为一致的行动，企业必须要通过规范化的形式来完善执行体系，于是“执行力文化”便应运而生。

一、执行力是一种企业文化	219
二、将执行融入企业文化	223
三、将执行视为自己的职责	225
四、让完美成为执行的最高境界	229
五、用行动去执行，让问题到此为止	231
六、让执行文化在企业落地生根	234
七、创新执行文化，实现高效执行	238
八、培育和追求卓越的执行力文化	240
九、学会变通，出奇才能制胜	243

关键九 让下属自觉自愿地执行

自觉自愿就是在没有外在力量的驱动情况下，主动、高效地做好一件事。在精神上，自愿比自发更主动；在行动上，自觉自愿比自动自发更高效。在现代公司里，昔日那种“听命行事”不再是

“最优秀员工”的模式。时下老板要找的，是那种不必老板交代、自觉自愿地去完成任务的人。从事任何工作都需要一种积极主动、自觉自愿的精神，只有无须他人吩咐，就能自觉自愿地完成任务的员工，才是最好的执行者，才能获得最高的奖赏。

一、自觉工作才是真正的执行	249
二、让服从成为一种工作习惯	252
三、早做准备才能执行得更好	254
四、把工作当作自己的事业来做	257
五、有些事不必老板交代	260
六、远离借口，自发执行	262
七、用行动代替抱怨	265
八、像老板一样自动自发工作	268
九、敢想敢做就能势不可挡	271
主要参考文献	274

关键一 找到能执行的人

执行最终体现的是结果，领导要的也是结果，而合适的人选是顺利完成任务的保证。就像一件事情，领导说得很明确，但由于当事人的工作能力不同而产生的结果也必然不同。如果让能力强的人去执行简单的事情那是浪费资源，而如果让能力不足的人去执行重要的事情又会误事，所以要根据事情的难易程度来选择合适的入选。执行者素质的高低，直接决定执行力的强弱。优秀的管理者总是能把适当的人委派去做适当的工作，保证既定目标的完成。

一、选对人是执行的前提

管理者要想让自己的事业不断得以发展壮大，光靠自己的力量是不行的，毕竟个人的力量是有限的。管理者这时需要委托自己信得过的人来协助自己去处理日常工作事务，选拔自己认为具有执行能力的人来执行自己的决策才行。然而，什么样的人才是靠得住、信得过呢？

一是你所选择的人是否胜任，是否有能力承担这项任务，是否有能力代管理者处理这样的事；二是这个人是否具有优良的品德，是否对管理者忠诚，是否愿意为管理者死心塌地服务，为管理者排忧解难。只有符合这两方面的条件，管理者才算真正选择到执行力强的人。

因此，管理者在选拔人才时，必须要坚持择优录用的原则，让既有能力又忠诚可靠的人才走到前台来，担任重要角色，不折不扣地执行领导的决策。

那么，具体什么样的人才是可靠的执行者呢？

1. 忠实执行上级命令的人

一般说来，领导下达的命令，无论如何也得全力以赴，忠实执行。这是下属干部必须严守的第一大原则。

如果下属的意见与上级的意见有出入，当然可以先陈述他的意见。但是，陈述之后，领导仍然不接受，他就要服从上级的意见。

有些下属在自己的意见不被采纳时，抱着自暴自弃的态度去做事，这样的人就没有资格成为上级的辅佐人。

2. 做上级的代理人

干部必须是上级的代理人。纵然上级的见解与自己的见解不同，上级一旦有新决定，干部就要把这个决定当作自己的决定，向部下或是外界人作详尽的解释。

3. 明确自己权限的人

干部必须认清什么事在自己的权限之内，什么事自己无权作决定。

这种界限，绝不能混淆。如果发生了某种问题，而且又是自己权限之外的事，就不能拖拖拉拉，应该即刻向上级请示。

还有，越过直属领导与上级领导交涉、协调，等于把直属领导架空，也破坏了命令系统，应该列为禁忌。非得越级与上级联络、协调的时候，原则上，也要先跟顶头上级打个招呼，获得他的认可。

4. 及时向上级汇报情况的人

干部自己处理好的问题，如果不向上级报告，往往使上级不了解实情，作出错误的判断，或是在会议上出洋相。

当然，不少事情无须一一向上级报告。但是，原则上可称之为“问题”、“事件”的事情，还是要向上级提出报告。

报告的时机因其重要的程度不同而不同。很重要的事，必须即刻提出报告。至于次要的，或属日常性事务，可以在一天的工作告终之时，提出扼要的报告。

5. 勇于承担责任的人

有些干部在自己负责的工作中发生过失或延误的时候，总是举出一堆的理由。这种将责任推卸得一干二净的人，实在不能信任。

干部负责的工作，可说是由上级赋予全责，不管原因何在，干部必须为过失负起全责。他顶多只能对上级说一声：“是我领导不力，督促不够。”

如果上级问起过失的原因，必须据实说明，但千万不能有任何辩解的意味。

有些干部在上级指出缺点的时候，总是把责任推到部属身上，说：“那是某某干的好事。”如此归咎于部属，都是不该有的现象。把责任推给部属，并不能免除自己的责任。一个干部必须有“功归部属，失败由我负全责”的胸