

普
华
经
管

执行

一定有方法

(白金版)

一流的执行创造一流的业绩

孙科柳 张余◎编著

接受任务**不讲条件**

执行任务**不找借口**

完成任务**追求圆满**



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

执行一定有方法（白金版）

——一流的执行创造一流的业绩

孙科柳 张余 编著

人 民 邮 电 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

执行一定有方法：一流的执行创造一流的业绩：白金版 / 孙科柳，张余编著. -- 北京：人民邮电出版社，2015.1

ISBN 978-7-115-37470-7

I. ①执… II. ①孙… ②张… III. ①企业管理 - 通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 254771 号

内 容 提 要

本书是关于管理者及普通员工如何有效提升执行力的实用管理手册。全书从目标承诺、细微边界法则、无缝对接、技能矩阵、压强原则、补位管理、期限通牒、闭环原则、事后复盘、心态归零等25项内容出发，帮助读者提高思考问题和解决问题的能力，进而提升执行水平，打造一流执行力。

本书适合企业各级管理人员、培训师、管理咨询人士阅读与使用。

◆编 著 孙科柳 张 余

责任编辑 王莹舟

执行编辑 徐晓菲

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2015 年 1 月第 1 版

字数：150 千字

2015 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

近年来，很多企业管理者认识到执行力决定企业的成败。因此，大量的企业纷纷推出有关执行力的培训和学习项目，但由于方法不当，或者措施不力，很多培训最终流于形式，无法落实，更无法做到让员工内化于心，外化于行。

高效执行就是对于领导布置的任务，没有借口，坚决完成。企业应如何实现高效执行呢？很简单，完成以下两个步骤即可。

第一步，打造企业管理者的执行力。企业管理者首先要做到以身作则，管理者的身体力行对员工将产生强大的震撼力，员工也愿意服从和跟随。其次还要具备很高的威信，管理者在员工心目中的威信越高，越容易得到员工的信赖。最后还必须务实，踏踏实实做事，为企业做事，为员工做事。

第二步，培养员工的执行力。企业管理者应提高员工的计划能力，科学的计划便于进行合理统筹，实现有效管理，提高工作效率。企业管理者还应引导员工重视协调的作用，这样既能提高员工解决问题和沟通的能力，又能实现员工思想的统一，促进员工间互相理解，紧密合作。

基于此，我们推出了《执行一定有方法（白金版）——一流的执行创造一流的业绩》这本书。本书重点分析了有关执行力塑造的各种原则要点，倡导正确的执行理念，并结合众多企业的经典案例以及诸多管理学家的先进管理理念，力求帮助读者塑造出具有高效执行力的思维模式。通过阅读本书，读者不仅可以提高思考问题和解决问题的综合能力，而且可以切实有效地提升执行力水平。

为了让企业管理者能够全面地了解强化执行力的方法，掌握其中的精髓，



本书还对创造一流执行业绩的各种制度、原则以及方式、方法进行了系统的梳理，并将其细分为目标承诺、任务细化、问题管理、要事第一、无缝对接、立即行动、补位管理、压强原则、走动管理、期限通牒等 25 项内容。另外，本书在对管理理念进行整理归纳的基础上，结合了许多有趣的故事和名家观点，可以为读者提供更为丰富的管理思路。

在此需要特别说明的是，本书的创作融合了团队的智慧，我们团队中的大部分人员都参与了本书的资料收集、分析和撰写工作。他们是：沈爱平、张余、张炜莹、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、孙东风、孙丽、潘长青等。全书由孙科柳统撰定稿。

由于作者能力所限，书中难免存在不足之处，还请广大读者对本书提出宝贵的意见。最后，衷心希望本书能够给那些致力于提升团队执行力的管理者带来切实的帮助。

目 录

第 01 章	目标承诺	1
	找到自己的执行方向	2
	目标承诺一致性	4
	团队的目标承诺	5
	个体的目标承诺	7
	让目标承诺具有执行力	8
第 02 章	要事第一	11
	主要事务决定工作结果	12
	效率法则下，要事第一	13
	瞄准猎物，然后再开枪	15
	把工作任务纳入到四象限中	16
第 03 章	任务细化	19
	工作需要系统性地思考	20
	细化任务，更有利于展开行动	21
	以 SMART 法则指导目标细化	22
	确保任务标准的清晰化	23
第 04 章	计划排程	25
	无计划的恶果	26



执行一定有方法（白金版）
——一流的执行创造一流的业绩

记忆和直觉是不可靠的	27
切实的计划必不可少	28
用计划保证目标的实现	29
第 05 章 节点控制	31
管理者要对过程负责	32
用节点控制保证过程顺利	33
个人工作中的节点控制	35
科学地设计监控节点	35
第 06 章 细微边界法则	37
无处不在的细微边界	38
别让犹豫成为致命伤	39
以快打慢，重视微小的领先	41
坚持创新和行动，不断突破	42
第 07 章 立即行动	45
拖延是一剂慢性毒药	46
与其找借口，不如马上行动	47
用行动成就高效执行力	48
阿里巴巴的行动准则	49
第 08 章 无缝对接	51
强化员工之间的交流	52
领导与团队要无缝对接	54
部门之间要建立密切联系	56
生产与市场要完美契合	58
执行环节对接的有效落实	60



第 09 章	标准引导	63
	标准化让执行更顺畅	64
	精确，以量化促进标准化	64
	丰田的标准化作业程序	66
	用 SOP 引导企业的标准作业	68
第 10 章	技能矩阵	71
	乱用人才必受其苦	72
	以技能矩阵提升员工技能	73
	以科学轮岗完善技能矩阵	74
	华为的技能矩阵建设	75
第 11 章	做对做好	77
	一点儿也不能错	78
	确保工作一次做到位	79
	执行不只是做事，而是做对事	81
	做对做好，对结果负责	82
	简单的工作也要尽善尽美	83
第 12 章	压强原则	85
	不要在弱点上浪费时间	86
	发挥，并努力增强自己的优势	87
	专注于一点的人才能做成事	88
	适当的压力有助于保持专注	89
第 13 章	竞争强化	91
	不要让安逸毁掉人生	92
	拒绝懒惰，保持竞争意识	93



同侪压力，促使效能最大化	94
寻找企业对手，学会居安思危	96
竞争中不能忘却合作	97
第 14 章 补位管理	99
袖手旁观等于企业之患	100
良好的补位制度让执行变流畅	102
学会补位利人利己	103
要强化员工之间的“补位”意识	105
补位有度，补位不越位	107
第 15 章 互动反馈	109
别让互动成为内耗	110
良好的互动源于有效的反馈	111
反馈也是一种有效激励	114
接受反馈，修补自己的短板	115
有效的互动始于倾听	116
第 16 章 走动管理	119
遥控管理的严重弊端	120
在走动中及时发现并解决问题	122
走动管理，从重视现场开始	123
海尔的走动式管理	125
第 17 章 进度追踪	127
流程失控，源于缺乏追踪	128
秩序感促使执行合理化	129
追踪意在梳理，而非控制	130



以清晰的日程计划保证执行效果	131
第 18 章 期限通牒	135
没有期限就没有底线	136
给员工一个“最后期限”	137
设置期限通牒，提高执行力	137
让员工树立危机意识	139
有期限还要确保质量	141
第 19 章 绩效强化	143
不要企图改变人性	144
用绩效赢取加薪的机会	145
根据员工的需求设立奖励	147
用多种奖励提高员工的积极性	149
用归属感促使员工提高绩效	151
第 20 章 检查表	153
检查表——随时记录重要执行环节	154
运用检查表，让执行改善习惯化	156
落实检查成果，促进执行标准化	159
华为公司的检查表运用	160
第 21 章 问题管理	163
为何我们经常对问题视而不见	164
问题就是潜在的机会	165
帮助员工纠正问题比责骂更有效	166
发现问题就要及时解决	168
彻底解决问题才能一劳永逸	171



第 22 章	闭环原则	173
	工作严谨，坚持有始有终	174
	灵活应用 ECRS，实现闭环	174
	改善、标准化，最后彻底闭环	176
	过程虽艰难，仍需努力达成	178
第 23 章	日事日清	181
	杜绝意外，养成规则意识	182
	日事日清，做好自我监控	183
	用日落原则管理团队	185
	海尔的 OEC 管理法	187
第 24 章	事后复盘	191
	不善于总结就不能进步	192
	柳传志的复盘理论	193
	向美军学习总结工作经验	194
	复盘就是要抓反复，反复抓	196
	检讨今天才能规划明天	197
第 25 章	心态归零	199
	淘汰自己，才能不被淘汰	200
	心态归零，才能超越自我	201
	华为集团的归零政策	202
	归零虽好，也要具备选择性	204

第 01 章 目标承诺



目标承诺可以有效约束个体的行为，并为执行过程提供信念支撑。管理者必须懂得将职业信念、工作目标与承诺相结合。





找到自己的执行方向

从行为心理学的角度来看，当个体产生某种行为之后，却不一定坚持。这是因为在行为过程中，情绪、生理疲惫都有可能降低原来的动机水平，甚至丧失动机，从而导致人们最终放弃坚持。

在执行的过程中，管理者应不断地调节员工的行为动机，让每位员工都保持较高的动机水平，这样才能够始终保持他们的工作积极性。

罗斯福总统的夫人埃莉诺在美国佛蒙特州本宁顿学院念书的时候，计划在电信行业找一份工作以补助生活。埃莉诺的父亲为她引见了自己的一位好朋友——当时担任美国无线电公司董事长萨尔洛夫将军。

将军热情地接待了埃莉诺，并认真地问：“你想找一份什么样的工作？”

埃莉诺当时只考虑随便找份工作维持生活，对工作的具体定位并不十分确定，便试探性地回答道：“您安排吧，我随便些，都行的。”

将军听后，神情严肃地对她说：“孩子，没有任何一种工作叫随便。”片刻之后，将军以长辈的口吻提醒道：“没有一个准确的前进方向是不行的，成功的道路是目标铺出来的。”

正如萨尔洛夫将军所言：通往成功的道路需要目标的引导，没有目标的努力，就像在黑暗中远征。而一个崇高的目标，就像照亮黑暗的明灯，可以为我们指明努力的方向。

对企业来说，清晰、明确的目标能够引导员工高效地完成工作，有效地提升企业的执行力。

沃尔玛公司成立于20世纪60年代。在公司成立初期，面对本土众多竞争对手，沃尔玛自身并没有明显的优势，一开始，沃尔玛毫无方向和侧重地与对手抢占市场，这不仅严重扰乱了公司的发展方向，更让员工们感到身心疲惫，失去了工作的积极性。

时任沃尔玛总裁的吉姆·沃尔玛很快便意识到了问题的严重性，于是果断明确了公司目标，暂时放弃激烈的城市市场竞争，将力量集中在广大农村



市场。

虽然乡村是整体市场中最狭窄，也是最具挑战性的地方，但这部分市场一旦攻克下来，潜力无疑是巨大的。明确了目标之后，所有沃尔玛人目标一致、团结向前，经过几年的努力，终于牢牢地把握住了美国 80% 以上的农村市场，等到农村市场形成竞争力以后，沃尔玛就开始悄无声息地进军全美市场，一路势如破竹，再无对手，迅速成为全球最大的零售商。

如今，沃尔玛经过几十年的发展，现已成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。在全球 27 个国家开设了超过 10 000 家商场，下设 69 个品牌，全球员工总数多达 220 万人，每周光临沃尔玛的顾客在两亿人次左右。

时至今日，沃尔玛仍然坚持着吉姆·沃尔玛的办事作风，坚守“看清目标，全力执行”的经营模式，沃尔玛也在世界范围内不断地扩张着市场。

在国际上，还有很多像沃尔玛一样的企业，它们专注于一个目标，将优势力量投入到企业的核心领域，而后调度员工全力执行，最终赢得成功。

马云曾在一篇《靠价值观打天下》的演讲中说过：“阿里巴巴的目标是走 102 年，因为我觉得任何一个目标必须非常明确，单纯的一个口号是没有实际意义的，所以必须说清楚到底多少数字是你想要的。阿里巴巴诞生于 1999 年，在上个世纪活了 1 年，这个世纪打算活 100 年，下个世纪再活 1 年，横跨三个世纪。我们今天做的任何事情都是让公司活 102 年。在企业里面我们从来不讲自己成功，因为我们还有 90 年的路要走，我们在未来的每一天都可能会死掉，每一天都有可能会出现大灾难。所以我们既乐观，又很小心。”

当时，许多员工及同行业的其他管理者都觉得马云有些狂妄。对此，马云的解释是：“我之所以设定这样的目标是因为我觉得我们公司有足够的实力能完成，如今我们发展势头好，员工激情高，实现这个目标不是不可能的。而且在这样的目标激励下，大家才会更有信心做好每件事。”

正是马云确立了走 102 年这个明确的目标，公司才会在发展的过程中每一步都走得踏实有力。



目标承诺一致性

找到执行方向以后，目标便会像发电机一样为人们的行动带来无穷的动力。在企业管理中，为更好地实现目标，很多企业管理者都采用了让员工对目标做出承诺的方式督促其更加努力地完成既定目标。

心理学家发现：一个人一旦做出了承诺，或者公开地表明了自己的立场之后，那么，他今后的行为也会在承诺的范围下进行，这就是心理学上的承诺一致性原理。著名心理学家多伊奇和杰勒德用实验向我们证明了这一原理的有效性。

多伊奇与杰勒德以大学生为对象做了一项关于承诺的力量的实验。实验开始前，他让大学生们观看一部录像，在录像播放完毕后，他将大学生们平均分成了四组。

第一组为无承诺组，该组大学生对刚才播放的录像的态度只有自己知道，在实验过程中不需要把自己的看法进行公开或陈述。

第二组为弱私下承诺组，该组大学生须将自己对这部录像的看法写在一张纸上，纸上的字是可以擦除的。

第三组为强私下承诺组，该组大学生须将自己对录像的看法写在一张纸上，不需要写下自己的名字，这张纸也不会被研究人员拿走，但必须要让其他人看见。

第四组为公开承诺组，该组大学生除了要将自己对录像的看法写在一张纸上之外，还要在纸上写上自己的名字，并且这张纸会被收走。

实验中，由研究人员的实验助手对着所有的大学生们发表了自己对该录像的看法，之后，研究人员再请大学生们逐一当众发表自己对录像的看法，最后得出的结论是，他们对录像的看法都是一致的。

实验证明：那些事先未曾公布自己看法和决定的人具有从众性，他们很容易改变自己之前的看法和决定，而公开承诺过自己看法和决定的人则十分坚定，不容易被动摇和影响。



心理学家解释说：“人们之所以会表现出承诺一致性是因为一旦做出某个决定，或者选择了某个立场，尤其是当众将它们公布后，会面对来自内心或者外界的压力。在这种压力下，个体希望通过实际行动来证明自己的承诺具有一致性。”

团队的目标承诺

很多企业管理者都认识到了团队目标的重要性。由目标承诺一致性可知，正确的目标必须以承诺的形式展露出来，这样才能形成真正有效的说服力和约束力。这种说服力和约束力一旦形成，员工的工作效率也会随之提升。

爱因斯坦曾经说过：“在一个崇高的目标支持下，不停地工作，即使慢也一定会取得成功。”日本崇光百货在企业运营的过程中同样注重团队成员对企业、对自己及对目标的承诺，企业上下在这种承诺下同心同力，不断前行。

在日本百货业界，崇光百货(Sogo)是一家规模较大的百货公司。1830年，十合伊兵卫在大阪坐摩神社附近创办了“大和屋”二手服装店。后来，在日本兴业银行出身的水岛广雄领导时期下，该公司以旧称“十合”展开宣传。随着“Double 十合”(全国二十间分店)“Triple 十合”(全国三十间分店)等口号的广泛传播，崇光百货公司在日本的知名度不断扩大。

在推进企业快速成长的过程中，该公司非常重现目标管理，并以此确保公司按照设定的目标前进。

比如，对职能部门的绩效考核，该公司统称为“方针目标管理”——上至董事长，下至普通员工，都会有一个非常详细的方针目标计划、目标值、实施状况及总结。

崇光百货公司对职能部门考核的总体方向是自上而下的目标分解，即使是定性的指标，也要求尽可能实现量化。

事实上，这些指标落实到员工个人后，后勤部门对每个员工的目标都要求以数据来表示，如必须在某月份之前达到削减百分之多少的目标；在几月份之前完成哪些具体工作，预计将会达成什么样的效果等。



在每个考核周期内，员工都需要将自己的目标与实际业绩采用图表的形式展现出来，并详细说明自己为了完成这个目标采取了哪些措施以及达成了什么样的效果。

分解考核指标虽然简单，但难于执行。

以完善人才评价体系、培训体系和升职评价手段为例，管理部虽然下达了指标及详细的实施手段，在最后考核时负责人会解释采取了哪些措施进行了改善，但对于这些措施都取得了什么样的效果、员工评价如何、是否达成了当初制定目标的预期目的……这些重要环节往往极易被忽视。

崇光百货公司总经理每个月都要组织召开“方针目标管理会议”，各部门经理须对自己的目标完成情况进行汇报，这类会议在崇光百货公司里称为“方针目标管理发表会”。除了每个月一次的“方针目标管理会议”，崇光百货公司每半年做一次汇总、开一次发表会，每年年终时还要总结对比年初制定的方针目标的达成情况。

以崇光百货公司的管理部为例，该部门需根据既定的方针目标提交数据，其中包括考虑后勤事务的外包、采购成本的降低等，在考核周期结束后，管理部就需要汇报库存量削减了百分之多少、是否达成零库存、后勤事务外包带来的成本对比是什么样的等。同时还要阐述清楚下一阶段的方针目标。

每个考核周期内，员工都需要将自己的目标与实际业绩采用图表的形式展示出来，并详细解释自己为了完成这个目标采取了哪些措施、达成了什么样的效果，同时还要总结没能完成目标的原因。这种让员工充分参与的执行，在一定程度上促进了考核的成功。

通过这种自上而下的目标分解与执行，崇光百货公司精益的目标得到了更好的落实。

团队宣言的内容和形式多种多样，如入职宣誓、保密承诺、项目承诺书、目标承诺书等，将宣言通过影音方式播放或宣传栏进行公示后，这样不仅能进一步强化团队宣言的效用，还能更好地约束团队成员的职业行为。