

万事俱备 只欠执行

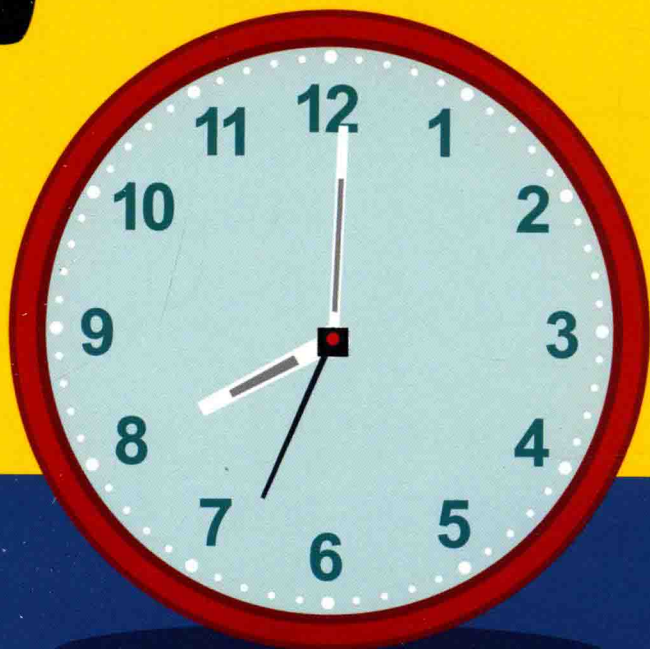
赢在执行

无论单枪匹马，还是抱团合作，没有执行，再好的想法也等于零



执行力——成功的助推器

建华◎编著



国家一级出版社

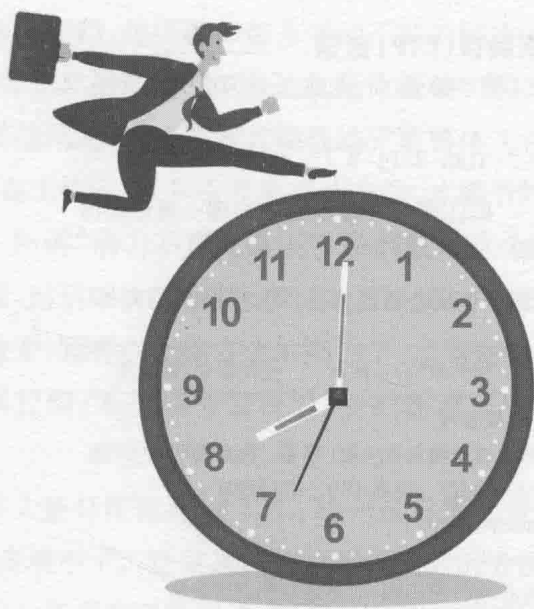


中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

赢在执行

建华◎编著



国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

执行力是企业贯彻落实领导决策、及时有效地解决问题的关键,更是企业生存和发展的关键,正所谓“战略再好,也要有人执行”,具有高效率的执行力的员工能够在最短的时间做最多的事情,这种高效率的执行力,是企业谋求长久发展和突破诸多桎梏的基础和保障。

本书即是通过浅显易懂的方法为执行者出谋划策、指点迷津,以期在最短的时间里,用最少的资源,最快速地达到预期目标。不仅让自己事半功倍,赢得上下下的好评,更能够从忙碌中解脱出来,享受到高效率的执行力带给自己的便利!

图书在版编目(CIP)数据

赢在执行 / 建华编著. — 北京:中国纺织出版社,
2017.12

ISBN 978-7-5180-4512-9

I. ①赢… II. ①建… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 314782 号

责任编辑:闫星 特约编辑:王佳新 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市延风印装有限公司印刷 各地新华书店经销

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

2017 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:13

字数:220 千字 定价:36.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

别让执行力打折扣

工作中,很多人经常抱怨工作难度大,无法完成。其实,没有做不好的工作,工作做不好缘于没有找到好方法,只要开启自己的思路去寻找方法,再大的障碍也能克服。

所谓殊途同归,每项工作都有多种不同的解决方法,就像解数学题一样,你会选择怎样的方法呢?自然是最简捷的。因为,这样才能有更多的时间处理其他问题,保证高效且顺畅地完成整体工作。

同理,在工作面前,只有找到最佳方法,才能节约时间,避免造成不必要的浪费。所谓“磨刀不误砍柴工”,说的就是这个道理。工作就是通过不同的手段,达到解决问题并实现目标的过程。在这个过程中,选择好的方法至关重要,只有在正确方法的指导下,才能在最短的时间内运用最少的资源达到目的,不仅能节省精力,更能在竞争中占尽先机,处于领先地位。

有很多人整日忙忙碌碌工作,却一点进展都没有,辛辛苦苦干了很多,但仍然业绩平平。这就是因为没有找到好的方法,所以做起事来也没有效率。为工作而忙碌值得嘉许,但一定要忙得有方法,忙得有目的,忙得有效益。在做好工作的同时,千万不能忽略了效率问题,若没有效率的“穷忙或瞎忙”,只会给自己和领导甚至企业造成不良后果。

- 耗费了企业的大量资源,却只产生较低的效益;
- 浪费了自己的时间,却没有获得成长;

·本来可以做好的事情,因为只知道蛮干和苦干,结果弄得一团糟,白白浪费了本来可以把握的机会。

思科是美国一家著名的互联网公司,位于世界 500 强企业中第 24 位。据调查,这家公司的每位员工一年可为企业带来的收益高达 70 多万美元,而与他们做同样工作的同行却只能给企业带来仅有 20 多万美元的收益。

调查资料表明:对于同一项工作,在思科只需一个人就可以完成,而在其他公司却需要三个,甚至更多的人才能完成。由此可见,思科的员工是高绩效的员工,所以它才能比其他同行企业获得更高的效益,更具有竞争力。

对于每位员工来说,做好执行既要有明确可行的目标,更要有切实可行的方法。岳飞与兀术在郾城展开决战时,岳飞巧妙运用“钩镰枪”方才大破兀术的“铁塔兵”与“拐子马”。如果没想到这个行之有效的方法,岳家军再勇猛也未必能大获全胜。这就是方法对执行结果的重要性。

当今社会,竞争日趋激烈,是什么原因让一些人比其他人更成功?什么因素起着决定性作用呢?正是执行时的工作效率。没有效率,就难有绩效。若要取得高绩效,高效率就是根本。只有高效率的执行力,才能为企业创造符合期望的收益,突破穷忙与瞎忙的桎梏。

拒绝虚耗,提升效率,这是一个具有高效执行精神的员工所必备的基本素质。效率是衡量一个人工作能力的首要标准。高效率的执行力能让我们在最短的时间内做最多的事情,助我们早日获得成功,创造出常人数倍的价值。西方人认为,上帝每制造一个困难,就会同时制造三种解决它的方法。也就是说,世上只要有困难,就会有解决的方法。所以,无论做什么事都应讲究方法,讲究效率。

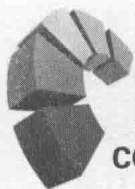
本书的目标是指导员工如何高效执行,大到目标的行动策略,小到执行细节的研讨,为执行者出谋划策,指点迷津。其内容不是高深管理学的概念堆积,更不是经典或传统管理理论的集合,而是从工作与生活中思考汇总出来的浅显易懂方法,所以能与读者更容易地产生共鸣。掌握本书

介绍的方法,就能驾轻就熟、以简驭繁,以最短的时间和最少的投入,更好地完成任务。

在阅读本书时,希望读者能灵活运用书中提示的方法,让自己从忙碌中解脱出来,以此达到事半功倍之效,帮助你在工作中圆满完成任务,赢得上上下下的好评,最终创造出卓越和高绩效!

编著者

2017年1月



目录

CONTENTS

第1章 ④ 高效执行,需明确行动目标

多问为什么,想清楚从何处着手再开始行动 3

工作时别停止思考,凡事要“走一步,看两步,想三步”6

不仅要计划写在纸上,更要落实在行动中 8

直接对准目标,努力争取什么就会收获什么 11

将大目标分解成小目标,一步步实现更容易 13

改“条件导向法”为“目标倒推法” 16

第2章 ④ 高效执行,懂得管理时间

改变错误的时间观念,把握今天明天才会精彩 23

有紧迫感才有效率,不为惰性留下生存空间 25

提升效率要选对时机,在适当的时间做适当的事 28

合理分配精力,每分每秒都做最有用事 31

灵活运用 80/20 法则:工作条理化,事多也不怕 33

善于规划时间,用好不起眼的零碎时间 36

第3章 ④ 高效执行,追求快人一步的速度

凡事以最短的时间,实施最大量的行动 41

一分钟也别拖延,马上执行任务 43

没有万事俱备的时候,时刻为抓住机会做准备 45

先摘好摘的果子,寻找最容易突破的地方 48

总比别人多做一点,始终比他人领先一步 50

提前进入工作状态,将工作完成在昨天 53

第4章 ④ 高效执行,擅于自我管理

职场不相信眼泪,改掉少爷/小姐脾气 59

工欲善其事,必先利其器,能力大于位置才有效率 61

做人勤奋一些,做事效率就会高一些 63

发现优势并发挥优势,做自己擅长的事才高效 66

做好自己应该做的事,别让上司为你擦屁股 69

竞争就是磨刀石,越磨才会越锋利 72

第5章 ⑤ 高效执行,融入责任感与激情

没有卑微的工作,只有卑微的工作态度 77

让工作成为一种兴趣,心情好工作才能做得好 79

别让压力降低工作效率,甩掉包袱行动更快 82

保持清醒的头脑,以最佳的状态工作 85

微笑只是件小事,却能产生极大的热情 88

让积极且专注的思维成为你的潜意识 90

第6章 ⑥ 高效执行,让积极沟通先行

主动与上级沟通,了解彼此的想法 95

让上级做“选择题”,而不是“问答题” 98

坐下来认真倾听,站起来精准发言 101

服从不等于盲从,学会纠正上司的错误 104

别替领导做决定,引导领导采纳你的思路 107

话说在点子上,言不在多,达意则灵 110

服从多层面指示时,先沟通协调再行动 112



第7章 ④ 高效执行,要伴随高效协同

- 单枪匹马难成事,团队协作价更高 117
- 团队一盘棋,与公司目标保持一致 119
- 永远没有分内分外的工作,关系融洽更有成效 122
- 点灯照亮别人也照亮了自己,有分享才有分担 125
- 做个出色的搭档,以己之长换他人之长 127
- 做一个灵活变通的员工,当个会跑位的射手 130

第8章 ④ 高效执行,让优秀成为一种习惯

- 找借口不如找方法,能干不如肯干 135
- 准备是高效的前提,机会青睐有准备的人 137
- 以老板的心态要求自己,改被动工作为主动工作 141
- 为了避免空折腾,超越领导的期望值 143
- 效率与效能不偏颇,追求效率不急功近利 146

第9章 ④ 高效执行,关键时刻勇于闯关

- 聪明常被聪明误,大智若愚者才容易成功 151
- 出现问题时不要恐慌,而应积极地解决 152
- 办大事需要闯劲,关键时刻绝不能缩手缩脚 155
- 只有禁得起折腾的人,才是优秀的人才 157
- 少一份胆怯多一份明智,临危不乱才能解决问题 160
- 细心发现危机的征兆,尽早解决 162

第10章 ④ 高效执行,善于动脑出路多

- 发挥思考的威力,想办法就会有办法 167
- 傻瓜用嘴说话,聪明人用脑说话 169
- 做事要讲谋略,方能以少胜多 172



找到问题的关键点,第一次就将事情做对 175

反其道而“思”之,出奇才能制胜 178

第 11 章 ⊕ 高效执行,擅于借力不使蛮劲

会大会小会来事,找对人就能做对事 183

贵人离你并不远,有用的人就在你身边 186

好风凭借力,有效利用第三方资源 188

保持谦虚的姿态,学会接纳不同的观点 191

没有权力要会“借”,用完“权力”要奉还 194

参考文献 197

第1章

赢在执行，需明确行动目标

英国有句谚语说得好：“对于一艘没有方向的航船，任何方向的风都是逆风。”目标是执行的基础，没有目标，就不知从何处下手，更不可能高效率地执行。

高效执行必须围绕着目标展开——设定目标、评估目标、修订目标、实施目标及检测成果，所有步骤都必须以目标为灵魂。如果不知道自己的目标是什么，那就不可能形成一个切实可行的执行计划，更不能合理并准确地确立主次任务来一一完成。

高效执行者有一个共性，那就是他们无论做什么事情，都会把目标看得很清楚，使自己的行动具有方向性和连续性。相反，有些人没有目标，今天做这件事，明天做那件事，最终只会事倍功半，甚至一事无成。



多问为什么,想清楚从何处着手再开始行动

目标是执行的方向,明确目标是实现高效执行的第一步。

在执行过程中,一旦确定的方向是错的,即使充满激情,采用最好的方法与技术,有较高的工作效率,都将徒劳无功。

在执行一项工作任务时,我们应尽量看清目标,开动脑筋多问为什么。如果在工作过程中,没有凡事都问“为什么”,只知其然,不知其所以然,看似是按照命令行事,得到的结果却可能南辕北辙。

日本丰田汽车公司的车间里经常会出现机器停机的现象,而造成停机的原因有些只是机器老化等小问题。有一次,一根保险丝断了,导致整个车间的机器都停止运转。

值班经理赶到车间,问正在更换保险丝的工人:“机器为什么停运了?”

“因为保险丝断了。”

“保险丝为什么会断?”

“因为超负荷,造成电流太大了。”

“为什么会超负荷?”

“因为轴承不够润滑。”

“为什么轴承不够润滑?”

“因为油泵吸不上来润滑油。”

“为什么油泵吸不上来润滑油?”

“因为油泵出现了严重磨损。”

“为什么油泵会出现严重磨损?”

“因为油泵没安装过滤器而混入了铁屑。”

在一连串的问答后,事故的真正原因找到了——只要在油泵上安装

过滤器,就不会造成机器超负荷运转了,也就不会经常烧断保险丝,机器就能正常工作了。

头痛医头,脚痛医脚不是解决问题的正确方法。常言道:“治病重在治本。”对于大多数工作来说也是如此,对工作从来不问“为什么”,从不思考工作的目的是什么,不会变通地做事,就会曲解做事的本意,反而越做越错,越做越没效率。

动物园里,有一天来了一只新袋鼠。动物园的管理员便将它关在一个5米高的围栏里。

可是,管理员第二天上班时,却发现袋鼠已经从围栏中逃出来了。管理员就嘀咕起来:“看来,袋鼠能跳出5米高的围栏,那把围栏增高到8米吧!”于是,围栏增高到了8米。

可是第三天早上,管理员发现袋鼠又悠闲地在围栏外面闲逛。“看来围栏还是不够高。”管理员心想。于是,又将围栏增高到了10米。

10米高的围栏在动物园里显得有些突兀,可这仍然没能挡住出逃的袋鼠,当管理员第三次发现袋鼠逃出围栏,于是决定一不做二不休,将围栏增高到15米!

正在搭建围栏时,一只长颈鹿凑过来与袋鼠闲聊。长颈鹿问袋鼠:“你说,他们会不会继续加高你的围栏?”

“这很难说。”袋鼠回答。“如果他们总是忘记关门的话,也许20米,也许30米……就是100米也说不定!”

遇到问题时,有些人会像动物园的管理员一样,未经必要的检查,不对出现的问题问“为什么”,就武断地得出结论。这样做的结果可想而知。

有一家生产薯片的公司,产品在国内卖得很好,但出口到俄罗斯后严重滞销。厂方开始认为是产品的口味问题,于是针对当地人的口味喜好进行了研发,但是,销量仍然不理想,于是又分别打出新包装与降价牌,可销量还是不见增长。

几经周折之后,这家公司终于发现,问题原来出在产品的名称上——



出口时他们将产品名称由汉字变成了拼音,而这个发音在俄语中却是“粪便”的意思。

我们总是在强调怎样超越自己,超越对手,比别人跑得快,比别人做得好。其实,其中的奥秘就是多问“为什么”。也就是说,在工作时要比别人想得更周详且更细致,比别人做得更理性。如果做事从不问“为什么”,只从表面现象理解并解决问题,这样不仅找不到问题的根源所在,而且往往是做无用功,问题始终得不到解决。

对于执行者来说,高效率地工作不是一句空话,而是在工作中不断调整和完善的结果。高效执行者的工作习惯是“先设计,后施工”,想清楚了从何处着手,再开始行动。这种多问“为什么”的思考方式,就是要弄清问题的来龙去脉,找出问题的真相,将问题逐步深入化且具体化,答案自然就会浮现出水面。

执行任务时,一定要对工作中遇到的问题多问“为什么”,反复考虑这样处理会出现什么问题,然后从实际出发逐一解决,这样可以防止朝错误的方向前进,将精力集中在目标上。

所谓“良好的开端是成功的一半”。一件事情在开始前先想清楚从何处着手,然后再通过各种方法让目标变成现实,这就是高效完成任务的前提。

思考

在进行一项工作之前,你是否弄清楚了工作的目的是什么,它的意义是什么?

做完工作之后,你考虑过究竟为什么要这样做吗?有什么收获?有什么经验教训?有没有考虑过进一步的改良方法?想过怎样改进吗?

面对问题时,你是主动思考,还是直接将问题推给领导?

工作时别停止思考,凡事要 “走一步,看两步,想三步”

对工作有热情很重要,但光凭热情一个劲地向前冲,也会遇到很多难以解决的问题,甚至还会引发不应出现的问题。这时候该怎么办呢?当然是三思而后行。

上学时,老师教过我们一些考试技巧,其中重要的一条就是拿到考卷后不要马上就开始做,而要花两分钟先把试卷快速地浏览一遍,对题目的数量、类型、分布及分值等做到心中有数,然后在脑子里迅速做出一个大致的规划。

为什么要对试卷做出规划呢?

因为这样才能清楚自己在做题时应该先做什么、后做什么,从什么地方下手会比较顺利,在什么样的题目上花多少时间,碰到阻碍该如何应对。

相反,如果你拿起卷子就做,有可能因为精力和时间分配不当,从而限制了水平的发挥,甚至还有可能因为一开始遇到了困难而打击了自信心,搅乱了答题思路,导致后面的题目很难顺利进行下去。

这种考试技巧,用在执行上也同样有用。工作中,有些人做事总是不假思索,拿起来就做,结果却是费了不少力气,走了不少弯路,甚至做着做着还会出现进行不下去的情形,最后只好推倒重来。

李嘉诚被大家奉为“商业超人”,说他是香港商业发展史上的奇迹,做什么赚什么,别人亏本的时候他也能赚钱。但有一个不争的事实就是,他同大家一样都是人,出身很平凡,不同的是他比别人更喜欢动脑筋,而且善于动脑筋。

当他还是一个小业务员时,李嘉诚做事的方法不仅是勤跑腿或勤打



电话,他还在客户的资料搜集和分析上多下工夫,从而使自己能有的放矢地进行拜访,往往能取得事半功倍的效果。

由于他对客户有更多的了解,因此很多客户把他当成一个知己,而不仅仅是商业伙伴。就拿收货款来说,别人常常是败兴而归,甚至和客户发生争执,而他却能手到擒来。这归功于他在收账前进行的缜密思考。

什么时候去?

在什么场合谈?

对方的难处在哪里?

以对方的性格和为人会接受什么样的方式?

去之前能否先做点什么,使对方不会那么抗拒(如先帮对方一个忙)?

去了之后怎么说?

软,什么时候硬?

对方会怎么想?

碰到推脱和拒绝时怎么办?

万一这次失败了,怎么为下次再去收款留下余地?

.....

李嘉诚在工作之外下的这些工夫,使他在工作中脱颖而出,被升为部门经理,后来又因为工作出色,被公司委任为总经理。

优秀者与普通人之间的差距,并非如大多数人想象的那样,隔着一道巨大的鸿沟,关键在于前者更懂得思考,他们会在工作上多费一点心思,多做一些研究,所以他们就多一些机会和成就。

而很多人之所以工作效率低、失误多、晋职慢,根本原因就在于,遇到事情从来不多想几步。大脑是用来思考的,无论做什么事情都懒得动脑筋,不会多想几步,只知道“做一”,不懂得“想二”,不给自己一点发挥的余地,这怎么能把事情做好呢?在做事之前,多思考几步,先走哪一步,后走哪一步,这是至关重要的。否则,不会思考、害怕思考,只会让工作陷入混乱的困境,给执行带来巨大的阻碍。