

一位老板的成功，30%靠战略，40%靠执行，30%靠运气。
无论多么宏伟的蓝图，多么正确的决策，多么严谨的计划，
如果没有严格高效的执行，结果与预期将会大相径庭。
可见执行力的重要性。

企业管理必备宝典

执行力可以看成一条心路历程，虽然你不能完全确定它有哪些沟沟坎坎，但是仍然决心走下去。当你站在旅程的起点，漫漫长路看上去无休无止，心中不免闪过一丝忧虑，担心自己犯下致命的错误。

抓执行

决定未来的关键力量

浅显易懂的语言
富有逻辑的篇章
大量生动的案例

张恩敬◎著

《抓执行》一书，向我们阐明了执行力的重要性，
使我们接受了一场现代管理思想的洗礼，
从而破解了许多压抑在心头的疑云，
看到了自己身上以及周边存在的一些问题，
为今后提高工作效率指引了更加科学有效的方式和方法。

天津出版传媒集团

天津人民出版社

抓执行

决定未来的关键力量

浅显易懂的语言 · 富有逻辑的篇章 · 大量生动的案例

张恩敬◎著

常州大学图书馆
藏书章

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

抓执行/张恩敬著. --天津:天津人民出版社,
2017.12

ISBN 978-7-201-12743-9

I. ①抓… II. ①张… III. ①企业领导学 IV.
① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 297161 号

抓执行

ZHUA ZHIXING

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮 编 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmchs.com>
电子信箱 tjrmchs@126.com

责任编辑 刘子伯
装帧设计 孙希前

印 刷 三河市航远印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 710×1000毫米 1/16
印 张 15
字 数 120千字
版次印次 2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷
定 价 36.00元

版权所有 侵权必究

「前言」

一个人要成功，首要条件必须有明确的责任。这仅仅是指一个人，而在企业经营中，除了有明确的责任是远远不够的，最重要的是执行力，一个企业如果没有执行力就存活不下去。或者是这样说：执行力是企业生存的保证。

正如叔本华所言：事物的本身并不影响人，人们只受对事物看法的影响。一个企业在发展过程中必然会遇到各种各样的问题，甚至会是瓶颈，这个时候企业需要我们的职员发挥积极正面思考的力量与智慧，正确面对企业所进行的变革，以对企业和自己 100% 负责的态度投身到企业的建设中去。

执行力是指有效利用资源、保质保量达成目标的能力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。

执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。对个人而言执行力就是办事能力；对团队而言执行力就是战斗力；对企业而言执行力就是经营能力。

执行力的高低，不仅在于对日常的工作能否认真细致按时保质的完成，更重要的是，遇到棘手的问题，要想尽一切办法加以解决，将工作中的难题当作自己的事，不推诿，不绕行，全力以赴。要达到这样的境界，必须将职业当作事业，用积极的态度对待工作，才能有所成就。

《抓执行》一书，用浅显易懂的语言、富有逻辑的篇章、大量生动的案例向我们阐明了执行力的根本，使我们接受了一场现代管理思想的洗礼，从而破解了许多压抑在心头的疑云，看到了自己身上以及周边存在的一些问题，为今后提高工作效率指引了更加科学有效的方式和方法。

「目录」

前言 / 001

第一章 有创新才能提升执行力 / 001

规划你的职业生涯 / 002

不断提升自己的领导能力 / 005

明确自己的“领头羊”位置 / 008

知人善用，人尽其才 / 016

善于思考，在疑问中找方法 / 019

更新观念加强学习，创造竞争新优势 / 023

审时度势，善于及时地决策和决断 / 028

第二章 知人善任，长久不衰的执行力 / 031

对你的下属且慢下手 / 032

人才要放到合适的地方 / 035

允许你的员工犯错 / 039

内部跳槽也是人才的整合 / 043

领导要慧眼识英才 / 046

要惟才是用不拘一格 / 050

要注重培养新人 / 054

忠言逆耳利于行 / 057

用人不疑疑人不用 / 061

抓住人才才能有生命力 / 065

第三章 强化提高团队执行能力 / 069

激励团队的力量更重要 / 070

真心及时激励员工士气 / 074

细节决定团队执行力 / 077

管头管脚不能从头管到脚 / 081

只有先律己才可律人 / 084

及时跟进不能错失机遇 / 088

事必躬亲，以身作则 / 093

在事实的基础上做决策 / 096

集中力量在关键因素上 / 099

第四章 成功执行在于低调自信 / 103

领导者做人要低调 / 104

低调做人考验管理者修养 / 107

吃亏是福，沉默是金 / 110

低调做人，高调做事 / 113

图难于易，图大于细 / 118

不细心的人成不了大事 / 121

把事做细需勤奋 / 124

细心干好每一件事 / 127

第五章 正能量让执行更有成效 / 131

正能量加油站：做个创新型员工 / 132

变化性的鼓励更有影响力 / 136

团队中要适时引入“鲶鱼” / 139

心里有全局，工作不迷糊 / 143

对待员工的态度决定着团队的未来 / 146

每个员工都为改进工作而费心 / 150

第六章 规章制度强化执行力 / 155

一流企业用制度管人 / 156

制度是企业成功的基石 / 159

人治不靠谱，建立企业制度 / 161

企业管理——铁打的营盘流水的兵 / 163

人情归人情，事情归事情 / 165

用制度来管理企业 / 167

别让员工怕你，要让他怕制度 / 169

不要让陈腐的制度浇灭了工作激情 / 171

管理者不能超越制度权威 / 173

第七章 用“心”换取执行 / 175

管人是管理之本，管心是管人之本 / 176

管理之道，在于把握员工的心声 / 178

要智商，更要情商 / 181

通过场面话消除员工疑虑 / 186

善用人情话 / 188

视下属为朋友 / 191

对下属多进行感情投资 / 193

柔和的语气人人都喜欢 / 197

第八章 领导才能离不开执行力 / 201

成功领导者的基本任务 / 202

领导者如何赢得信任 / 206

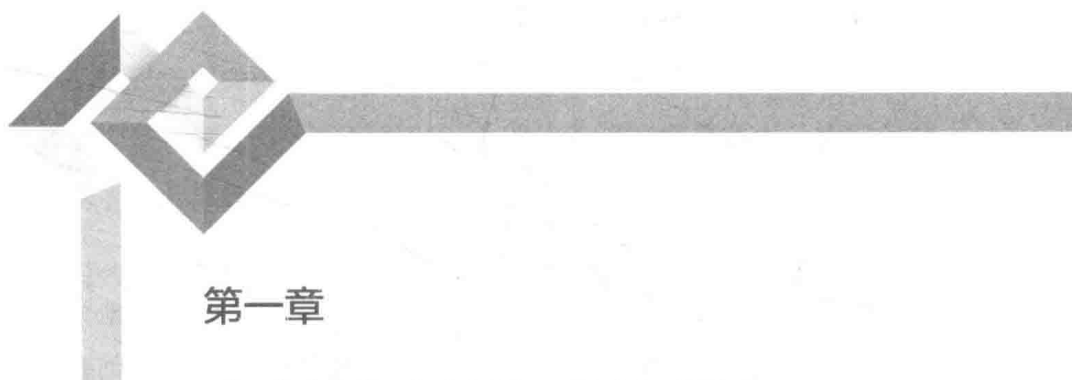
敢于对过失负责 / 210

正直是块试金石 / 213

卓越的领导才能 / 216

领导者应具备的 4 种能力 / 219

卓越领导者的共性 / 223



第一章

有创新才能提升执行力

创新是推动组织变革的重要力量,也是组织长久发展的源泉。

如何有效利用人力资本,特别是充分发挥创造性以提升竞争力,便成为组织面临的重要挑战。创新不单指产生创新想法本身,还包括产生创新构想的行为。

规划你的职业生涯

当下是一个竞争的时代，社会上人才济济。怎么样才能充分发挥自己的优势、突出自己的核心竞争力，是每一位职场人应该考虑的问题。作为一名创新型领导，要想在职场中有所发展。就需要对自己的优势、兴趣爱好、职业特点以及自己所从事行业的未来发展有一个仔细的研究，也就是我们所谓的职业生涯规划。一个人只有尽早尽快地做好自己的职业生涯规划，认清自我，不断挖掘自身潜能，才能正确把握人生方向，获得升职的机会，走向成功的人生。

同样，作为一名领导，只有顺应时代发展的潮流，不断地完善自我，规划自己的职业生涯，才能成为一个符合新时代要求的创新型领导。那么，在制定领导的职业发展规划时，我们应该注意些什么呢？我们不妨来看看李华是怎样规划自己的职业生涯的：

李华是一家照明产品厂的领导，想为自己的职业做一份规划，他在对自己进行了全面分析之后，得出自己的角色特征是：29岁，工作4年，目前是一家大型照明生产厂家的领班，公司各项制度完善有前途，所以想继续在公司发展，从领班做到主管做到主任，最后在5年内成为一名经理级别的优秀管理者。

但是，目前自己有一些不足，即：性格上有一些些内向，不爱说话，但是脑子转得快、技术过硬又肯吃亏。他的这种不计较的个性使其在担任领导时期获得了领导和下属的一致肯定。对以后的发展，李华的规划是——自己还要努力学习沟通技巧，加强对口才的锻炼；自己虽然已是生产骨干，但是仍需要进一步研究，并且还要学习新技术；另外，要想成为一名优秀的管理人员，还需要加强学习管理知识。

在李华制定好自己的职业阶梯后，他还特别仔细分析了各项职务的内涵，对每个职位的工作内容、学历、工作经历、技能和知识都做了一个说明。对需要做什么，需要学习什么，需要增加什么经验，需要怎么培训等等都有明确安排。

最后，李华又向朋友、同事和领导就自己的职业规划做了咨询，如此明确的职业规划再次令周围的人对他投以赞赏的目光，纷纷赞扬他有想法有创意。

将李华制定自己职业生涯的过程提炼一下，我们就可以清楚地了解职业生涯规划的流程应该是：

1. 个人因素分析——影响职业生涯规划的个人因素就是对自身的认识过程。对于一个创新型领导来说，自我进行恰如其分的评估是第一步。自我评估包括对自己的兴趣、特长、性格、学识、技能、智商、道德水准等各方面的判断。清醒地认识了自己，就能对自己的职业做出正确的判断，就能对未来的职业发展做出正确的选择，进而才能对自己的职业生涯目标做出最佳抉择。

2. 环境因素分析——正如俗语所讲，“环境造就人才”，作为一名创新型领导，唯有清楚地知道自己的处境，才能确定下一步努力的方向。要评估各种环境因素对自己职业生涯发展的影响，要分析自己所处环境的特点、环境的发展变化情况、自己与环境的关系、自己在这个环境中的地位、环境对自己提出的要求以及环境对自己有利的条件与不利的条件等等。只有对这些环境因素充分了解，才能做到在复杂的环境中避害趋利，使你的职业生涯规划具有实际意义。

3. 员工生涯定位——就是要求创新型领导通过对个人、组织、社会等因素的分析，对几方面的因素进行综合考虑，使人与职相匹配。进而确定员工的职业通道。

4. 制定职业发展计划——确定职业发展（远、中、近）目标，选

择职业发展的拓展工具(岗位交换和多工种训练、兼职培养、现场指导、离职学习、晋升等),制定实施计划与措施。

5. 职业辅导——职业辅导实际上是职业生涯规划整个过程的支持与服务;它贯穿于整个职业生涯规划活动,包括规划前的宣传与推广、规划过程的分析与指导、实施过程的在职教练等。有效的辅导可以采用每日辅导、定期辅导、业绩改进辅导、行为与能力提升辅导等多种形式。

6. 评估与反馈——由于影响职业生涯规划的因素较多,而一个职业生涯规划的实施周期相对较长,各种影响因素又大多是处于动态变化中的,因此,要使职业生涯规划行之有效,就必须对其进行分析、评估,以根据最新现实的情况进行调整,采取与之相适应的对策。

胜在执行

领班是一个充满锻炼意味的岗位,发展空间很大。创新型领班会将自己的专长和职场需求相结合,制定合乎自身情况的规划,然后再在此基础上,一步一个脚印地向上攀登,直到成功的顶峰!

不断提升自己的领导能力

任何一个领导，都具备成为创新型领导的可能，然而，在现实职场中，真正成为出色领导的人并不多，这并非需要有管理的天分，只是很多人都没有注意到提升自己的领导能力这个问题罢了。因此，要做一个优秀的创新型领导，一定要注意不断提升自己的领导能力。

“我是一步一个脚印，从车间走上来的。”现在已经是某公司经理的刘明这么说，从一名普通的公司车间员工到领班到主管到经理，刘明是这么描述自己的经历的。

2005年初进公司的刘明还只是个毕业不久、缺乏工作经验的大学生。他从车间的普通工人做起，从第一道工序到最后一道工序他全都做过，有很多活又重又累，但是他从来没有抱怨过。也正是他的这份努力，两年以后，刘明变成了车间领导。

工作上，刘明依旧非常努力，但是身为一个管理者，对自己的标准当然不能还只是停留在做好自己工作的基础上，他那段时间也很迷茫，虽然知道自己应该做点什么才对，但具体应该怎么做却不清楚。“当我第一次听到领导力三个字的时候，我觉得我找到了方向。没错，就应该朝着这个方向前进。”

他从创造更具有亲和力的工作氛围，让员工有归属感上着手，从而开始得到大家的信任。刚好公司的一项产品准备申请专利，刘明也参与了，并且在同事们的一起努力下顺利完成。他在这份工作中所表现出来的组织能力更是让领导刮目相看，不久就顶替了升职的车间主任的位置。而现在，他已经再次升职，成为了经理。他感慨地说：“一定要不断地学习，才能寻找到领导力上的突破点。”

专业突出、组织能力强、团队和谐等等，刘明一路走来对自己这些能力的培养其实就是在不断地提升他的领导能力，也正是由于自己重视不断提升领导能力，才让他的升职之路变得如此顺利。由此可见，每一个领导都应该加强这方面的修养。那么，要提高自己的领导能力，究竟应该在哪些方面不断努力呢？

1. 专业能力。在所管辖的团队内，对自己的业务（人员、机器、材料、方法）娴熟，能够指导下属并向上司提供建议帮助正确判断，这是开展工作必须具备的能力，作为基层管理人员，这方面的能力特别重要。

2. 问题解决能力。具有发现问题的意识和想象预测能力，一旦发现妨碍目标达成的问题，立即分析现状，找到原因。在遇到问题的時候，要全方位思考对策，并提出正确意见直至解决问题。

3. 指导员工的能力。在经过深思熟虑后，为了顺利地展开日常业务而传授必要的知识及方法；指出员工在意识和行动上的不足之处；使大家理解业务的定位、重要性；提高他们的工作劲头儿。

4. 组织能力。为了达成部门的目标，善用班组每一个员工的特点进行任务的分担，发挥全体人员的能力，同心协力，使部门运作达到最佳。

5. 目标管理能力。在处理业务时，设定主题、时限、数量等具体的目标，提高员工们的参与意识。

6. 交流、交际能力。为了能够进行直接的意见沟通，交流必要的信息，应该具备善于说话、倾听、商谈、疏通及说服对方的能力。要具有良好的沟通协调能力，减少摩擦、融洽气氛、提高士气，有助于构筑良好的信赖关系。

7. 善于倾听的能力。很多管理者都有这样的体会，一位因感到自己待遇不公而愤愤不平的员工找你评理，你只需认真地听他倾诉，当他

倾诉完时，心情就会平静许多，甚至不需你做出什么决定来解决此事。因此，对于领导来说，在面对有问题的班组成员的时候，要善于倾听。

8. 亲和力。管理者进行管理的目的是为了他的下属能够准确、高效地完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果，高度的亲和力更加能让下属们体会到工作的愉悦，更能促进工作的完成。

9. 激励能力。要让员工充分地发挥自己的才能努力去工作，就要把员工的“要我去做”变成“我要去做”，实现这种转变的最佳方法就是对员工进行激励。如果领导用激励的方式而非命令的方式安排员工工作，更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。

10. 强大的情绪控制能力。当你成为一个班组管理者的时候，你的情绪已经不单单是自己私人的事情了，一定要学会控制自己的情绪，不要让坏情绪影响到自己以及下属的正常工作。不仅如此，还要学会掌控员工的情绪，尽可能调动员工的积极性，激发员工工作的热情。



胜在执行

自身素质是每一个人尤其是领导干部必须具备的基础和前提，没有素质就谈不上领导能力和领导水平，更谈不上业绩，可见领导的素质至关重要。

明确自己的“领头羊”位置

一、树立威信

领班是企业基层的管理者，也是班组成员中的普通一员，既要完成自己岗位应承担的生产指标，也要组织班组成员完成上级下达给本班组的各项生产任务，还要做好班组的班员教育、安全生产、节能降耗等各项管理工作，可谓是官儿不大，责任不小，权力不大，任务不轻。领班在日常管理工作中，面对的是朝夕相处的工友，既不可能依靠行政命令的高压政策，也不可能依靠严厉处罚的经济手段，更不可能放任不管。严管、重罚，处理不好个人与班组成员的关系，容易孤立自己，难以得到大家的支持与配合，而放松班组管理又难以完成生产任务，降低班组管理水平，不好向上级交差，得不到上级的肯定。鉴于领导在开展工作中存在的种种困难，领班要顺利地开展工作，必须建立自己的威信。俗话说，“打铁全靠自身硬”，要做好班组管理工作，必须加强自身建设，唯有通过率先垂范，树立威信，赢得大家的理解、信任，在开展工作时才能得到大家的支持与配合。而且领班如果知识丰富、能力超众、人格高尚，就会在班员中不言自威，不令而行，开展班组工作会更加得心应手，可以说威信是做好工作的无形资产。

那么企业领导如何建立自己的威信呢？

首先，领班要严于律己。在工作上要严格管理，生活作风上要严格要求。人们常说喊破嗓子，不如做出样子，榜样的力量是无穷的。领班整天和班组职工在一起，其一言一行、一举一动都直接影响着每名职工，领班要带头学习上级一系列安全文件、安全指令。领班要为