

执行问题的深层解读 完成任务的关键所在

甘霖智慧培训文库

执行 重在到位

| 黄金版 |

吴甘霖 邓小兰◎著

执行不到位，等于没执行！ 执行不到位，不如不执行！

火暴全国的经管团购书

苏宁电器总裁 孙为民 联袂
奥康集团总裁 王振滔 推荐



国家电网、中国航天、新疆油田等数百家知名企业及政府单位执行力培训首选图书！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

执行 重在到位

| 黄金版 |



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从“执行重在到位”的角度出发，不满足于“执行”和“执行力”基本理念的引入，而是将这个企业管理界流行已久的要领进行了深入、生动的具体阐述，提出了“执行到位的三大标准”、“一流执行者应牢记的六大到位理念”以及如何执行的有针对性的建议，具有很强的可读性和可操作性。本书无论对于企业员工还是企业管理人员，都有很好的指导作用。

《执行重在到位》（黄金版）的最大特点，就是以“行动手册”的方式，总结出如何确保到位的众多具体方法。通过十大方面、三大程序的具体指导，帮助读者把执行力真正落实到位。

图书在版编目（CIP）数据

执行重在到位：黄金版/吴甘霖，邓小兰著.—2版.—北京：机械工业出版社，2011.1
（甘霖智慧培训文库）

ISBN 978-7-111-32782-0

I. ①执… II. ①吴… ②邓… III. ①企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 247606 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：李新姐 吴超丽

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 2 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.25 印张·3 插页·178 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-32782-0

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68993821

封面无防伪标均为盗版

执行力 = 自觉力 × (思考力 + 落实力)

《执行重在到位》已经出版3年了。3年来，读者对本书给予了很多肯定。有的单位，如“中国鞋王”奥康集团，不仅邀请我们讲授有关课程，还让管理者人手一册学习，这些都使我们深受感动。与此同时，在培训的过程中和出版社进行读者调研时，我们都听到一个热忱的要求：能不能在本书的基础上，总结一套能帮助大家在操作层面上更能执行到位的方法？我们一致觉得这个提议非常好，于是，便有了这本《执行重在到位》（黄金版）。

《执行重在到位》（黄金版）的最大特点，就是以“行动手册”的方式，总结出如何确保到位的众多具体方法。为什么叫做行动手册？就是只懂得道理和技巧还不够，而要将它们自觉落实到行动中去。为了达到最佳的学习效果，特向读者作如下说明。

该行动手册分“十大方面”与“三大程序”两部分。

第一部分：“如何培养执行到位的十大行为”。

这是在横（空间）的方面，去促使自己从原来的不到位，变为如何到位。体现在十个方面：①从“差不多”到“零缺陷”；②从“事事被动”到“处处主动”；③从“只想推诿”到“总能承担”；④从“做了就行”到“做好才够”；⑤从“条件导向”到“目标导向”；⑥从“知难而退”到“迎难而上”；⑦从“凭情绪办事”到“按要求办事”；⑧从“想当然”到“再三核实”；⑨从“埋头苦干”到“抬头巧干”；⑩从“到顶了”到“还不够”。

这十个方面，是在进行调研时，大家认为最能决定执行到位的十个

方面。但是，如果仅仅是将“不到位”和“到位”的行为作对比，还未必能达到理想效果。为此，在每一节的写作上，都通过三个“一下”来促使大家有更有效的改变：①“对照一下”——认识自己在工作中的有没有这些不到位的表现，能将有关分析与自己的问题进行有效挂钩；②“想象一下”——设想“这样做会带来什么样的后果。”这让自己深深地感到改变的重要性和紧迫性；③“行动一下”——怎么从原来的“不到位”转变为“到位”。

这三个“一下”，是我们在培训中经常采用的“教练式”技术，相信，你如果能照此操作，就不会漏掉如何执行到位的主要内容。

第二部分：“如何将执行落实到位的三大程序”。

这是从纵（时间）的方面，去将执行落实到位。这是因为，执行并不是一个静态的认识，而是一个动态的行为。于是，我们分别从“执行前：准确理解，充分准备”、“执行中：落实、落实、再落实”、“执行后：立即总结，固化优化”三个环节，对如何到位进行全面的贯彻，并且能让每次执行效果越来越到位，水平越来越高。

应该说，把握了上述十大方面和三大程序，对如何执行到位一定具备了很好的基础，但是，最终要执行到位，还必须掌握核心公式：

执行力 = 自觉力 × (思考力 + 落实力)

这是近年来，我们在做有关执行力的培训时，根据多方面调研和实践，所总结出来的一个最重要的公式。因为我们发现：尽管人们已经越来越觉得执行力重要，但是，还有不少人存在着执行力的误区，于是需要在三个方面进行校正：

一、强调自觉力。不少人把执行理解为片面地“听上级的话”，有领导指示的可能会去做；与本职工作有关的，可能勉强去做。这样的结果，往往是把自己等同于一个机器人，把执行等同于机械执行。这样的结果，不仅往往是执行起来不情愿，而且效果也往往大打折扣。

二、强调思考力。不少人执行时能吃苦耐劳，但是效率往往不高。而优秀的执行，不仅要动手，更要充分动脑。所以，在本“行动手册”中，我们特别注重通过“要埋头苦干，更要抬头巧干”等来进行强调。





三、强调落实力。不少人仅仅把执行等同于做事或行动，却不知道执行要到位，关键在于落实。所以，在本“行动手册”中，我们特别注重通过“执行中：落实、落实、再落实”等来进行强调。

上述三点都很重要，但最重要的还是自觉力。如果不自觉，执行时不仅没有积极性，反倒会有抵触情绪，能一推就动已经很不错了，还有相当数量的人，是推几步才走一步。由于没有自觉力，他们的执行必然会大打折扣！

与此相反，最杰出的执行者，不仅会干好分内的事，还会主动去关注单位的战略和团队中其他人的工作，更会经常学习、自我超越。所以，他们必定能创造最大效益，也会成为成长最快的人。

所以，请大家记住：

自觉力具有“乘数效应”，能将另外两种力产生加倍放大的效果！

执行不是被动应付，而是主动负责！

实践证明：在任何单位中，执行力越强的人，越能取得好的发展。谁能主动负责，并执行到位，谁就能成为最杰出的执行者。希望广大读者以自觉力为核心，强调思考力和落实力，并用“行动手册”中的十大方面、三大程序来指导自己的实践，这样，执行必然会更加到位，自己也必然会成为既给单位创造最大贡献，又能为自己赢得最好发展的人！

吴甘霖 邓小兰
2010 年 12 月



执行到位，事在人为

苏宁电器股份有限公司总裁 孙为民

机械工业出版社编辑把吴甘霖先生《执行重在到位》的书稿邮发给我，要求写个序。我有机会先于读者，一睹为快。偷了师、学了艺，自然要有所回敬，试以读后的感受与大家分享。

管理的理论和实践，历来有两种看法，有人认为管理是一门科学，有人认为管理是一种创新实践。两种观点的争论还会延续，但比较容易被接受的想法是，从管理实践中总结理论，运用理论指导实践，这也正是 MBA 教育以案例分析获得成功的原因。述事说理，寓理于事，小故事大真理，是这本书的一大特色，读起来不觉得累，读完了会心一笑，言之有理。

经济管理类图书近年探讨一些热点，其中一个是关于细节和战略的问题。有人说细节决定一切，有人说战略决定成败。本书执行到位的论述，很好地协调了这个矛盾。执行有两层含义，一是指行动的方向、目标、目的，二是指行动的手段、方法、措施。任何企业的经营管理都是在特定的外部条件和内部资源制约下，确立方向、修正目标、明确目的，运用手段、调整方法、细化措施。执行到位，就是运用恰当的方法实现相应的目标，也就是战略和策略的有效结合。

经营有规律，管理无定式，执行也是一样，人为世事、事在人为，因时而异、因人而异。如果以这样的心境去读这本书，相信每个人的获益都会有所增加。读完这本书，耗时不长，启迪不少，获益匪浅，是以为序。

推荐序二

做好了,才叫“做了”

“中国鞋王” 奥康集团总裁 王振滔

执行力的问题,是企业家和管理者最关心的问题之一。但是如何把握执行力的根本,抓出最好的执行效益来,却是这些年来许多人纷纷讨论但抓不到关键的地方。所以,当吴甘霖与邓小兰所著的《执行重在到位》一书摆在我面前的时候,我不由眼前一亮:这本书正是牢牢抓住了执行力根本、并必能帮助大家彻底提升执行力的好书。

书中的精彩观点很多,我最欣赏的是这样一句:

做好了,才叫“做了”。

这句话一针见血地指出了许多人在执行时最容易犯的错误:在干工作时,只是满足于“做”,却不重视结果。所以表面看起来,整天在付出、在努力、在忙,但是这种忙,却是穷忙、瞎忙,而穷忙的结果还是穷,瞎忙的结果也只是瞎。

根据我多年经营和管理企业的体会,我觉得:执行,绝对不能满足于“做了”这一点上。满足于“做了”,不仅会浪费资源,更可怕的是——一种自欺欺人:既有可能将自己麻痹,也有可能使单位疏忽乃至麻痹,于是,该有的效率出不来,没有想到的陷阱和危机却可能不期而至。

在《执行重在到位》一书中,写了不少满足于“做”导致执行不到位的故事,如写错一个字导致83万元广告费打水漂、一个细节不到位引起航天悲剧等,同时也写到许多公司如中国航天集团、海尔集团处处强调把事“做好”,导致执行越来越到位,效益越来越明显的案例。

我觉得:这是一个普遍的现象——“做了”与“做好”,虽然只有

一字之差，却有本质区别。前者只是走过场甚至是糊弄人，后者却意味着对组织的目标负责、对工作的品质负责。一个人是不是执行力强，关键就看他是重视“做了”还是重视“做好”；一个组织抓执行是不是抓住了关键，也看它是不是把管理的重心放到“做好”两个字上。

在本书中，作者也写了不少我们奥康集团抓执行的案例。奥康从3个人发展到拥有15 000人的集团，并成为“中国鞋王”，很重要的一点，就是时刻重视执行力。而从奥康的探索来看，也是把“做好”而不是“做了”作为抓执行的关键。

这本书再三强调“执行不到位，等于不执行”、“执行不到位，不如不执行”。我觉得，这绝对不是危言耸听，而是对众多单位和个人抓执行的高度概括，值得广大管理者和员工高度重视。

不仅如此，本书的思考和写作水平也格外值得肯定。我与两位作者很熟悉，曾多次邀请作者到奥康做培训，我觉得：不管是写书还是做培训，这两位作者的分析、思考比起一般人来，要务实得多，也深刻得多。最关键的一点：他们总是重视调查，针对单位存在的问题，作最有针对性的分析并提出很有操作性的方案，因而对企业格外管用。不仅如此，本书观点精彩纷呈，更难得的是还有许多可以直接解决问题的方法和手段，如“以结果思维引导和控制行为”、“越有操作性、执行越到位”等，都是抓执行的人最渴求也最需要掌握的，值得大家重视。

我相信：这本书必然成为机械工业出版社继拉里·博西迪和拉姆·查兰所著《执行：如何完成任务的学问》之后，又一本推动中国执行文化上台阶的好书。本书的封面语“完成任务的关键所在”，正是对前一本书的深化与超越。

我深切地期望中国各个方面的执行力都大幅度提高，同时也期望并相信：《执行重在到位》会再一次掀起中国的“执行风暴”，并带来各行业、各单位和每个人执行能力的全面提高！



前言

到位：有效执行的核心

几年前，机械工业出版社曾出版了一本由美国著名企业家拉里·博西迪和著名管理顾问拉姆·查兰撰写的《执行：如何完成任务的学问》，当年便成为中国经管图书中最畅销的著作，并掀起了中国的“执行热”。

几年过去了，今天，关于执行力的话题，又有什么新的趋势和特点呢？

经过多方面调查，我们发现了一个十分值得深思的现象：当前，不管是众多大中型企业还是成长型的小企业，不管企业界还是政界，一方面是对执行越来越重视，另一方面却是在执行的过程中越来越困惑。

越来越重视的原因是：拥有足够的执行力，确实是企业发展的关键，这已经成为众多管理者的共识；而越来越困惑的原因则是：尽管下了很大力气抓执行工作，但效果还是不明显。

这种需求与现实的矛盾，成了制约企业发展的巨大瓶颈。

说来十分巧合，当初机械工业出版社刚刚出版《执行：如何完成任务的学问》时，我们就在北京大学的高级总裁班上率先开设了“执行力”课程。之后，我们又在中国航天集团、新疆油田等著名企业开设了执行力的课程。

在开设这些课程时，我们做了大量的调查，也得出同样的结论：很多机构尤其是企业最需要解决的问题，并不是重视不重视执行力的问题，而是执行能不能到位的问题。

如何确保执行“到位”，实际上已经成为众多管理者最苦恼也最希望解决的问题。一些有远见的管理者，更是把“到位”提高到前所未

有的重要位置。如希望集团总裁刘永行就曾写专文强调：不到位，是中国许多单位工作的“病根子”。企业要更有竞争力，中国要更有竞争力，就必须在“到位”这两个字上下足工夫。

在培训中，我们不仅深入了解了执行不到位的大量表现，而且探究了执行不到位的种种原因，总结了一些执行到位的经验与典型案例。这些收集和总结工作，为我们写作此书积累了丰富的素材。

为了让读者更多地掌握本书的精髓和特点，有必要向读者介绍此书的几大特点。

一、这是一本将执行问题深化并归到根本的著作。

我们不妨将《执行：如何完成任务的学问》与《执行重在到位》作一些比较。这从两本书的书名及宣传语看得出来，《执行：如何完成任务的学问》的副标题是“如何完成任务的学问”，《执行重在到位》的宣传语是“完成任务的关键所在”。也就是说，“牵牛要牵牛鼻子”，抓住了“到位”这两个字，才抓住了执行的根本，执行才会有真正的效果。

二、不重视概念的分析与演绎，而重视可读性和实际操作。

本书没有过多的学术探讨，而更多偏向“如何做”，尤其强调执行者本人如何做。

为了让广大读者能用最有效的方式从根本上提高执行能力，本书还大量引用了中外著名的执行到位故事，尤其对海尔、华为等知名企业抓执行的经典案例进行了较为深入的分析和探究。这样，大家在学习这些案例的同时进行思考，便可以得出执行到位的许多方法和技巧。

三、首次明确了执行到位的三大标准：

第一，“保证完成任务”。毫无疑问，这是执行到位的基本保证。

第二，“以合适投入获得最大成效”。这是进一步强调管理的有效性。像任何工作一样，只有以合适的投入获得最大的成效，管理才是最有效的。

第三，“方方面面圆满”。这是执行到位的最高境界，这意味着执行无懈可击，并且没有任何副作用。



四、在阐述“执行到位”时，全面涉及与之相关的四个方面。

（一）观念。

本书的核心观点就是“执行重在到位”，为此，不仅在第一单元“执行不到位，等于没执行”中，对“到位”的重要性进行了全面阐述，而且在其他章节中，还有不少“如何确保到位”的观点，尤其在第四单元“确保执行到位的五大理念”中，提出了如“差不多，差多了”等理念，对此进行了全面的分析。

（二）人才。

打造一流的执行团队，是执行到位的关键。在“领导者必当执行‘领头羊’”、“要大团队，不要小团体”等章节中，都对此进行了深入分析。

（三）方法。

不仅要敢干、坚持干，还要巧干，这就是执行的方法。第三单元“这样执行最到位”中绝大部分内容都是讲述行之有效的技巧和方法，如“越有操作性，执行越到位”、“改换发问方式，就会柳暗花明”、“四大要点全面解决问题”等章节中的内容，都是能够直接让读者掌握方法的内容。

（四）考核与奖惩。

考核与奖惩的措施永远是制定落到实处的保证。在“以结果思维引导和控制行为”、“考核与奖惩到位，执行才到位”等章节中，对有关考核与奖惩的措施进行了较为深入的探究。

甘霖智慧国际培训机构的编辑史兼丽、魏敏、徐增情为本书做了不少资料收集和文字整理的工作，在此深表感谢！

我们真诚地希望此书能够将中国的执行文化引向深入，为中国的企业、政府机关及其他领域创造出巨大的社会效益和经济效益。

祝各位管理者和员工执行到位，祝中国的执行力再上台阶！

吴甘霖 邓小兰

2007年10月

CONTENTS

目

录

新版序 执行力 = 自觉力 × (思考力 + 落实力)

推荐序一 执行到位，事在人为

推荐序二 做好了，才叫“做了”

前言 到位：有效执行的核心

第一单元 执行不到位，等于没执行

第一章 行百里者半九十 /3

第二章 一着不慎，满盘皆输 /13

第三章 魔鬼总在细节中 /23

第四章 执行不到位，不如不执行 /31

第二单元 执行到位的三大要点

第五章 保证完成任务 /41

第六章 以合适投入获得最大成效 /51

第七章 方方面面圆满 /61

第三单元 这样执行最到位

- 第八章 执行要到位，责任先到位 /75
- 第九章 以结果思维引导和控制行为 /85
- 第十章 越有操作性，执行越到位 /95
- 第十一章 考核与奖惩到位，执行才到位 /105
- 第十二章 改“绝不可能”为“绝对可能” /115
- 第十三章 要大团队，不要小团体 /125
- 第十四章 领导者必当执行“领头羊” /133
- 第十五章 让创新智慧与执行精神结缘 /139

第四单元 确保执行到位的五大理念

- 第十六章 这是我的责任！ /149
- 第十七章 “差不多”，差多了！ /157
- 第十八章 常说没事，就会有事 常怕有事，就会没事 /163
- 第十九章 假如一件事值得去做，就一定值得做好 /171
- 第二十章 最想放弃时最不能放弃 /179

第一章

行百里者半九十

职场中，最受欢迎的人，毫无疑问是执行最能到位的人。

行百里者半九十，执行的关键往往在最后的 10%。

十里不走，目标就不能达到，任务就不算完成。

最后的 10% 如果执行不到位，前面就是白执行，甚至比不执行更糟糕。

最后步骤不到位，前面就是白执行

“执行，对于当前的企业来说，是最重要的事情。”

“执行的关键就在于到位，因为执行不到位，等于没执行。”

这是一次我在北京大学主办的“执行力”课程上讲课时，一位企业家阐述的观点。

当他说出这一观点后，立即引起了听课的几百位企业家的一致赞同。

为了充分说明这一点，这位企业家讲述了自己经历的“一个字值 83 万元”的故事。

1988 年，在中央提出沿海大开放的时期，他应聘到了沿海的一家报社。

那是一家创办不久但有一定影响力的报社。当时报社最缺乏的是广