

★★★★★
◎执行力培训五星级读本◎

畅销书《你能为公司带来什么》作者孙军正最新力作

To Be The Best Executor

做最棒的执行者

—— 打造结果导向的执行模式 ——

孙军正◎著

- 把说的变成做的，
- 把做的变成结果，
- 把结果变成利润！

现代组织的最大问题是缺乏执行力，企业管理的最大黑洞是执行力黑洞，
优秀员工的最明显标志是超强的执行力！
本书同名课程培训1200多家企业和组织，
受益者超过100000人次，客户满意度98%以上。



中华工商联合出版社

To Be The Best Executor

做最棒的执行者

—— 打造结果导向的执行模式 ——

孙军正◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

做最棒的执行者 / 孙军正著. --北京: 中华
工商联合出版社, 2010.11

ISBN 978-7-80249-711-5

I. ①做… II. ①孙… III. ①企业管理-职工培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第218115号

做最棒的执行者

作 者: 孙军正

责任编辑: 李建科

封面设计: 奇文堂·潘峰

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2011年4月第1版

印 次: 2011年4月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 120千字

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-80249-711-5

定 价: 29.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序言一

执行力低下导致人力资源成本高昂

新希望集团总裁 刘永行

这几年因为希望集团规模渐渐增大，员工也多了起来，学习同行的管理经验，是提高自己管理水平的一条有效之路，所以我经常出国去看别的国家的同类企业。最近一次到韩国的一家面粉企业去参观，给我的刺激非常大，回来后好几个晚上都睡不好觉。

那是希杰集团下面的一个面粉厂，它每天处理小麦的能力是1500吨，雇佣了66个员工。那里的员工工作效率之高令我惊叹。我是干这一行的，我知道中国同样的企业一般生产能力为几百吨，但是雇佣人手一般水平就要达到100多人。我们希望集团效率要高一些，250吨处理能力的厂一般用70~80人，但也已经是他这个厂的6倍了。

可是更让我吃惊的是后来和这个工厂的管理层交谈的时候，他们说，他们也在国内办过厂，地址是在内蒙古的乌兰浩特。250吨的处理能力，他们雇佣了155人，效率与韩国企业比居然相差10倍，经过一段时间以后，他们觉得效益太差，就把这个厂给关了。这是什么原因呢？是设备的先进程度不如韩国吗？不是。韩国的这个厂是20世纪

做最棒的执行者

80年代投入生产的，而内蒙古的那个厂是在20世纪90年代建起来的，设备全套进口，比老厂还先进。管理者同样是韩国人，我们后来还碰到了在内蒙古那个厂的厂长。我专门就这个事问过那个厂长：为什么同样的设备，同样的管理层，中国那个厂就要雇佣那么多人。那个厂长很坦率地回答我：“中国人的执行力差。”

就是这句话，让我回来以后几个晚上睡不好。我知道，当着我们这一群中国人的面，那个厂长的话肯定已经是十分客气了，他们在内蒙古那个厂肯定是碰上了我们中国人执行不够到位的事情。

回过头来看，就我自己所见，我们中国人在企业里做事，确实不如韩国人认真到位。首先他们是手脚不停，无论是工人还是管理人员，手头的工作做完了，就一定安排有别的事做；另外他们是一专多能，比如说一个厂长，如果他觉得他的岗位比较空闲，他就会做一些其他事，以节省人力。而我们还存在希望把自己的事情做得差不多就够了的想法，所以我们的效率就低了。但是我还是觉得有问题。因为即使是这样，就算他们每个人干了我们1.2个人的事，我们也不会与他们有10倍的人力效率差距。

琢磨了好几个晚上，我想到的是，这种人力效率上的差距，绝不是简单的加和关系。并不是他们一个人做了我们1.2个人的事，10个人就相当于我们12个人。而是乘积关系，一个人的效率是我们的1.2倍，10个人的效率是我们的1.2的10倍，所以他们的10个人就相当于我们的100个人。这样才能解释为什么在企业里他们用那么几个人就能办到我们那么多人才能办到的事。所以那个厂长的话，确实是把我们的毛病指到了根子上。这样一算，我得出了一个很惊人的结论：中国的人力资源成本是非常高的。不要光看我们每个人的薪水很低，我

们做事的效率也比人家低，而每个人低那么一点点，体现在一个企业、一个社会，那就是一个非常大的差距。

而且这种差距并不是靠管理就能解决的。管理者可以定出一个人应该怎么怎么干，但是管理者不能说你干完了还应该做点什么事情，这种补位的意识完全要靠自觉。

这种差距一定要补上。我们每个人都在抱怨自己的薪水太低，我们每个人也都希望中国更加强大，但是否每个人都意识到我们自己少做那么一点点就会与他们拉开很大的差距呢？我看不是。

中国的市场竞争已经拼过了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了。现在我们这些企业与发达国家的企业在很多方面都已经差不多了，但是为什么还是有那么大的差距？为什么我们的员工每个月只拿一两千块钱人民币，而发达国家就能拿几千美元？看起来员工与员工之间的工作也差不了多少，但是我认为，就是每个人那么一点点的差距，造成了企业之间巨大的落差。这种意识上的提高是很难的，关键在于一个也不能落下，所有人的效率都必须提高到那样一个水平上。这要靠天长日久地营造一个氛围：如果我们每个人不是把事情只做9分，而是做足10分；如果整个企业都这样，我相信我们的员工就能拿10倍于现在的工资。如果我们每个人的工作都再改进一点，做足11分，我们不就能赶上欧美了？

序言二

执行没有结果，等于没有执行

“结果导向”是我一直以来非常关注的一个话题，在给企业做咨询和培训的过程中，也经常会讲到这个话题。

在我之前出版的《你能为公司带来什么》一书中，有一节专门讲到了“工作需要结果导向”。我的一个企业家朋友读完这本书后，感慨颇多地跟我说：“孙老师啊，您讲的结果导向我非常感兴趣，我最近非常头疼的问题恰恰就是员工的执行没有结果，您能不能专门写一本书讲讲这个问题啊？”

感谢这位朋友，他的提议让我萌生了创作一本专门讲“执行和结果”的著作。

执行是什么？我的理解是：执行就是有效地利用资源，保质保量达成目标的过程。在管理领域，“执行”对应的英文是“Execute”，其意义主要有两种，其一是：“to do something that has been carefully planned (using knowledge as distinguished from merely possessing it)”；其二是：“to complete a difficult action or movement, especially one

requiring skills”。前者指的是对规划的实施，后者指的是运用一定的技能完成某种困难的行动。

在组织行为学中，执行有三种形态：

- A. 执行是个人完成任务的行为；
- B. 执行是团队达成目标的过程；
- C. 执行是组织决策、运营、操作的系统集成。

在过去几年中，越来越多企业的领导者和员工已经认识到执行的重要性。但是大家对“结果”的关注度还不够，尤其是政府和企事业单位的员工，大家口头上都非常重视执行，但是执行的过程中没有做到结果导向，执行结束后也没有获得结果。

这些人的口头禅经常是这样的：“我会尽力而为的，但是结果如何我就管不了了”“尽人事，听天命吧”“过程比结果更重要”“没有功劳也有苦劳”“我已经照你的要求去做了……”

但是，结果呢？没有结果！

没有结果会怎么样？要知道，客户只要结果，不要过程。你的过程再完美，如果没有给客户想要的结果，他们会为你的产品和服务埋单吗？如果客户不埋单，哪来的企业的业绩和利润？如果没有利润，企业怎么生存？如果企业无法生存，你又如何生存呢？

所以说，执行没有结果，等于没有执行。

我在上一本书中已经讲到关于结果导向的一些基本原则，这里重申一下：执行要以达成目标和实现结果为标准，没有任何的理由和借口，在结果面前，没有感情和面子可言。

成熟的人对结果负责，每个人都要有这种观念，没有这种观念就做不好事情。有了这种观念，你会发现自己会成为一个有执行力的

做最棒的执行者

人，一个企业真正需要的人。

希望通过“成为最有执行力的员工，打造结果导向的执行模式”
这个课程的学习，大家真正重视起结果来。希望大家牢记：执行没有
结果，等于没有执行。

目 录

Contents

► 第一章 执行的真谛：把正确的事做正确

执行就是把正确的事做正确 / 3

结果的三大定律 / 5

先瞄准，再开枪 / 7

执行需要“结果导向” / 10

结果就是方向，结果就是命令 / 13

► 第二章 企业靠结果生存，执行就要拿出结果

企业靠结果生存，个人靠结果发展 / 19

把说的变成做的，把结果变成利润 / 23

不重过程重结果，不重苦劳重功劳 / 26

有好的开始，才能有好的结果 / 29

一流执行者，紧盯结果做到最好 / 33

时刻关注结果，及时修好“破窗” / 36

结果导向，让你从平凡迈向卓越 / 40

► 第三章 不要讲苦劳，执行只看功劳

业绩是衡量员工价值的标准 / 47

做最棒的执行者

一切用业绩说话 / 50

爱岗敬业，创造非凡绩效 / 53

打造核心竞争力，让自己不可取代 / 57

目标分解，分阶段实现业绩 / 59

▶ 第四章 不要光会说，执行需要行动

工作重在落实，凡事付诸行动 / 65

以结果为导向，全力以赴去执行 / 67

绝不拖延，第一时间去执行 / 70

“马太效应”：关键在于行动 / 73

任务就是机遇，执行缔造结果 / 76

执行三字诀：“快、准、狠” / 78

▶ 第五章 不要拖拉，执行需要效率

速度第一，效率是执行的保证 / 83

养成良好习惯，避免低效工作 / 86

日事日清，今日事今日毕 / 89

80/20法则，改善时间管理 / 93

讲求效率，做高效能的执行者 / 96

▶ 第六章 不要讲困难，执行要讲方法

方法为王，执行需要方法 / 101

逆向思维，反其道而行之 / 107

超越常规，不走寻常路 / 110

- 创意思考，让思维冲破牢笼 / 114
- 只要思想不滑坡，方法总比问题多 / 118
- 做善于解决问题的员工 / 122

► 第七章 专注于目标，才能获得结果

- 管理目标：梦想写在沙滩上，目标刻在岩石上 / 127
- 坚守信念，始终如一地做事 / 129
- 脚踏实地：优秀是熬出来的 / 133
- “零缺陷理论”：第一次就把事情做正确 / 136
- “聚焦策略”：干一行，专一行，全情投入 / 140
- “手表定律”：专注于结果，才能获得结果 / 144

► 第八章 锁定责任，才能锁定执行结果

- 用手执行，更要用心执行 / 151
- 要内归因，不要把问题丢给别人 / 154
- 责任在此，执行没有任何借口 / 159
- 勇于承担职责，让负责任成为习惯 / 163
- 对结果负责，对自己负责 / 166
- 心中有责，眼中才会有活 / 171

► 第九章 执行重在到位，做最有执行力的员工

- 决策不能“拍脑袋”，执行不能“凭感觉” / 177
- 把复杂的事做到简单，把简单的事做到极致 / 179
- 一胜九败，执行需要锲而不舍 / 182

做最棒的执行者

细节到位，执行才能到位 / 186

执行到位，而不越位 / 191

不甘平庸，每天有所改变 / 192

追求卓越，让执行结果更加完美 / 197

► 附录

附录一：员工执行力水平测试 / 202

附录二：《执行型人才》课程介绍 / 211

01

第一章

执行的真谛：把正确的事做正确

- ① 执行就是把正确的事做正确
- ② 结果的三大定律
- ③ 先瞄准，再开枪
- ④ 执行需要“结果导向”
- ⑤ 结果就是方向，结果就是命令

执行就是把正确的事做正确

现在很多企业，包括政府机构和学校都在讲执行，执行为什么这么受关注？执行为什么重要？执行是为了什么？

我们常常感慨：满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同样做快餐，唯有麦当劳、肯德基独占鳌头；大家都在做超市，唯有沃尔玛雄踞零售业榜首。那些在激烈竞争中能够最终胜出的企业，无一例外都是具有超强执行力的企业。

反观中国，因为曾深受计划经济体制的影响，很多本土企业目前最欠缺的就是执行力。我们来看下面这个案例：

东北有家大型国有企业因为经营不善导致破产，后来被一家日本财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来先进的管理方法。但出乎意料的是，日本只派了几个人来，除了财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换成了日本人之外，其他的什么都没动。制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果怎么样？不到一年，企业就扭亏为盈了。日本人的绝招是什么？执行力，无条件的执行力。

做最棒的执行者

可以说，前几年人们多关注企业战略的制订，但现在已经认识到如果没有执行力，战略最终就是一句空话。而决定企业成败的不是目标，而是措施。也就是说，执行力才是决定企业成败的最重要的因素。从“无规矩不成方圆，无执行不成制度”及“制度就是做正确的事不要做错误的事，执行就是把正确的事做正确”两句话可以得知，制定了的制度必须执行到位才能起到真正的作用。因此，制度管理重在执行。

虽然现在的企业已知道执行的重要性，但是很多企业在实际的战略制度执行中是不到位的。毕博管理咨询公司曾经针对不少欧美大型企业做过一项问卷调查，结果显示很多企业战略与实施是脱钩的，也就是说执行不到位。究其原因可分高、中、低三个层面来看。

首先，我们看某些企业高层领导经常犯的毛病：(1)过分追求完美的战略而贻误战机；(2)发展方向把握不好，上面瞎指挥，下面跑断腿；(3)过分地依赖明星员工；(4)力量分散，不善取舍，缺乏专注与聚焦；(5)喜欢越权指导；(6)不能成为一位很好的精神领袖。

其次，我们看中层领导在执行层面上经常犯的错误：(1)发现问题解决问题的能力不强；(2)领导力差，靠职权管理，缺乏个人影响力；(3)沟通能力差；(4)在平时的工作中不能很好地制造工作激情，调动不起来员工的积极性；(5)工作只是上传下达，不能成为一名优秀的教练；(6)不能很好地制定本部门的规范和制度，要么制定的制度，不执行的总是自己，不能起到表率作用；(7)不能配合企业做好目标管理。

最后，到了员工层面，最重要的工作就是改变他们的心态和技能，应为各个部门的员工确立一套规范的工作流程和标准，进行严格