

好方法是提高执行力的关键



执行术

《完成任务的26种方法》

执行力差并不一定全是员工的问题，有时也有管理者的问题，还有管理机制的问题。要提高执行力，就必须转变管理思想，完善管理工具，找到有效的方法，只要方法对了，有效执行就不是难题。

汤洪波 / 编著



中国致公出版社



汤洪波 / 编著

执行术

26



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行术：完成任务的 26 种方法/汤洪波编著. —北京：
中国致公出版社，2010. 9
ISBN 978 - 7 - 80179 - 968 - 5

I. ①执… II. ①汤… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 176881 号

执行术：完成任务的 26 种方法

编 著 者：汤洪波
责任编辑：刘 秦

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销：全国新华书店
印 刷：香河宏润印刷有限公司

开 本：710 × 1000 1/16 开

印 张：22

字 数：350 千字

印 数：7000 册

版 次：2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 968 - 5

定价：38.00 元

版权所有 翻印必究



前 言

为什么有了好的决策，但却没有能够产生预期的绩效？

为什么策略大致相同，但竞争力却总是比不过别的公司？

为什么一个对企业具有巨大推动力影响的决策，反而在实施的过程中一次次付诸东流？

为什么上司分派了任务，员工在执行的过程中总是慢腾腾，缺乏干劲？

.....

“无他”，就是因为企业没有找到提升有效执行力的方法。

执行力的严重低下是吞噬众多企业的巨大黑洞：执行任务拖沓，缺乏紧迫感，任务实施过程中敷衍了事，草率应付，计划总是落不到实际行动上……解决了这些执行上的种种困惑，执行难的问题也就迎刃而解了。

对现今许多企业团队来说，执行力的差别就在于，不是没有人去执行，而是在于缺少效率，没能做到有效的执行。

作为一个团队的领导者，怎么样才能在团队中树立威信，使团队成员紧密地团结在自己身边，并带领着团队去创造卓越的成绩呢？

苏洵早在一千多年前，就曾在《谏论》中列举了一个很好的例子：

有三个人，一个人勇，一个人怯，一个人勇怯参半。让这三个人去跳山涧，三个人都不愿意跳，怎么办？

于是，对于那个勇的人，他说：“不敢跳就是胆怯。”这个人因为怕被别人笑话，就跳过去了。

对于那个勇怯参半的人，他说：“如果跳过去，就赏千金。”这个人为了钱，结果也跳过去了。

对于那个既胆小又不爱钱的人，他却什么也没说，而是在他的后面放了一只猛虎。因为这个人怕那只猛虎，于是也跳过去了。

这个故事说明了什么？其实，其中的意思很简单，就是对于不同的人要采取不同的方法。



方法是提升执行力的关键，要让企业战略和经营理念落到实处，提升整个企业团队的工作业绩，就应当树立主动寻找方法的意识，只要在实践中善于学习和总结并勇于寻找方法，那么，工作和生活中无穷无尽的各种问题就可以很好地得到解决了。

我们经常听到一些部门的领导人这样训斥下属：“我看你真是无可救药了”、“算了吧，这件事情你肯定做不了”……难道问题真的是出在员工的身上了吗？

对于企业经营而言，决定一个企业成功的要素有很多。其中，战略、人员与运营流程就是最核心的三个决定性要素。如何将这三个要素有效地结合起来，这就是执行的关键意义所在。一个高效的执行团队必须具备这样的基本素质：执行前，最重要的是决心；执行中，最重要的是速度；执行后，最重要的是结果。没有结果，不管企业是多么强大，有着多么雄厚的基础，迟早有一天会走向灭亡。

方法是提升企业执行力的关键。执行力差并不一定全是员工的问题，有时也有管理者的问题，还有管理机制的问题。要提高执行力，就必须转变管理思想，完善管理工具，找到有效的方法，只要方法对了，提高执行力就不再是难题了。

这就是本书的旨意，找到最好的执行方法，解决执行难的问题，提高有效执行的力度。对此，我们可以从以下几点入手：

1. 强化执行力，就要端正态度，让有效执行在头脑中扎根。
2. 强化执行力，就要做到有令必行，使有效执行成为职场通则。
3. 强化执行力，就要增强责任心，杜绝找借口、推诿、拖拉等现象的发生。
4. 强化执行力，就要完善职责制度机制，使制度成为执行的推动力。
5. 强化执行力，就要提高学习能力，用知识创新、用头脑放大执行强度。
6. 强化执行力，就要营造公正公平的氛围，让人既能找到自己的位置，又能提高执行的效率。

编著者



C O N T

目录

E N T S

第1章 端正态度，让有效执行在头脑中扎根

1. 态度决定执行力度	2
2. 态度，源于爱上工作	5
3. 要转变态度，先转变观念	8
4. 唤醒执行者的内心激情	10
5. 有执行力的人，不会逃避责任	14
6. 培养员工战胜困难的勇气	17

第2章 有令必行，执行者的职场通则

1. 纪律，有效执行的第一要义	22
2. 服从是执行者的第一操守	25
3. 执行没有“不可能”三个字	28
4. 执行就是将计划落到实处	30
5. 三流的点子，一流的执行	33



第3章 拒绝借口，改“绝不可能”为“绝对可能”

- 1. 决心是有效执行的基石 38
- 2. 让员工找方法，不找借口 41
- 3. 1%的希望，100%的努力 44
- 4. “专注”，才能挖掘出自身的能量 47

第4章 正确决策，有效执行的必要条件

- 1. 指导力决定执行力 52
- 2. 决策好，才能落实好 55
- 3. 尊重事实，才能尊重真理 59
- 4. 让下属为你把把关 62

第5章 量化愿景，让执行力成为一种动力

- 1. 有效执行从制订目标开始 66
- 2. 将目标分解成每个人的任务 69
- 3. 找准“参照物”，让下属直奔目标 72
- 4. 让员工知道自己该做什么 75

第6章 完善制度，打造精准高效的执行力

- 1. 制度的问题：责任不清 80
- 2. 可以改造的是制度，而不是人性 82
- 3. 建立简洁高效的人性化执行制度 85
- 4. 管理者都是员工的“服务人员” 88



第7章 流程化，越有操作性执行越到位

1. 流程建立是所有工作的起点 92
2. 执行不按流程走，等于没有执行力 95
3. 优化流程是提高执行力的必由之路 99
4. “科学的程序”是执行的保障 102

第8章 细化方案，关注关键的执行细节

1. 1%的疏忽，导致100%的失败 106
2. 不要放过任何可以改进的地方 109
3. 把执行落实在每一个环节中 112
4. 控制关键的流程和细节 115

第9章 完善战略，打造发现问题的火眼金睛

1. 战略规划是领导者最重要的工作 120
2. 准备是成功的保证，是执行力的前提 122
3. 战略越精炼，就越容易被彻底地执行 125

第10章 变革创新，放大有效执行力的杠杆

1. 创新能力是执行力的灵魂 130
2. 死板的执行，意味着失败 133
3. 思考能力是锻炼出来的 136
4. 把创新执行力机制坚持到底 138



第11章 开放策略，建立执行与策略之间的良性循环

- 1. 提升领导力，改善执行环境 142
- 2. 最好的控制者是参与执行的人 144
- 3. 创造价值比完成任务更重要 146

第12章 简单制胜，简单才能实现高效率

- 1. 把复杂的工作简单化 150
- 2. 只有简单，才容易复制 153
- 3. 指令越简洁，越有利于执行 155
- 4. 扁平的组织，更有利于执行 157

第13章 职业化，执行力就是任用会执行的人

- 1. 像挑选对象一样挑选员工 162
- 2. 用对人比把人用对更重要 165
- 3. 让人的执行力发挥最大的效用 168
- 4. 培养最能为公司赚钱的员工 171

第14章 赢在中层，打造有执行力的“领头羊”

- 1. 中层是执行的强劲动力 176
- 2. 中层偏一寸，下属偏百里 179
- 3. 打造“承上启下”的合格“中层” 182
- 4. 让中层管理者变成团队领袖 186



第 15 章 成功下达命令，让有效执行畅通无阻

1. 有效地下达命令 190
2. 正确的过程，产生正确的结果 193
3. 及时反馈，能保证更正确地执行 196
4. 执行的就是决策方案 199

第 16 章 善于授权，合理授权能提高执行力

1. 不懂得授权，就谈不上执行力 204
2. 知人善任，授予调动资源的权力 207
3. 信任型授权，有利于提高执行力 210
4. 既要避免“过”，也要避免“不及” 212

第 17 章 注重时效，执行就是要限时完成任务

1. 实施胜于完美 216
2. 没有期限，就不能公平地评价 220
3. 最佳的工作完成时间是“昨天” 223
4. 合理规划和利用时间 226

第 18 章 要事第一，执行力的 80/20 法则

1. 把重要的事情摆在第一位 230
2. 领导的速度就是众人的速度 233
3. 做正确的事，要比正确地做事更重要 235
4. 给要事留出足够的时间 238



第19章 精准执行，用正确的方法做正确的事

1. “规律”要比“规则”更重要 242
2. 将责任落实到每一个人 244
3. 一个人一次只做一件事 247
4. 第一次就把事情做对 250
5. 凡事都要标准化 252

第20章 绩效跟进，适当地加压能提高执行力

1. 跟进是执行力的核心 258
2. 行动能力是淘汰出来的 261
3. 你强调什么，你就检查什么 264
4. 利用压力，获得最终的结果 267

第21章 即时激励，有动力才能有执行力

1. 激励具有永恒的魅力 272
2. 赞赏是良好的激励方式 274
3. 用使命感，激发个体自豪感 277
4. 信任员工，具有无比的动力 280
5. 你想推动什么，你就要奖励什么 283

第22章 协调资源，让执行力变得事半功倍

1. 要大团队，不要小团体 288
2. 没有完美的个人，只有完美的团队 290



- 3. 培养每个成员的团队协作精神 293
- 4. 关注每个团队成员的成长 296

第23章 化解对抗，获得关键人员的意见与支持

- 1. 越是“亲近”的人，越是“危险” 300
- 2. “透明”是指企业的经营环境 303
- 3. 赢得支持，化解对抗 305

第24章 结果第一，执行重在到位

- 1. 执行到位，才算“执行了” 310
- 2. “差不多”，往往是“差很多” 313
- 3. 结果导向是执行到位的土壤 316
- 4. “有效执行”，要功劳不要苦劳 318

第25章 优化习惯，用卓越习惯铸就良好执行力

- 1. 执行的精髓在于培养习惯 322
- 2. 与其抱怨，不如积极改善 325
- 3. 让员工学会主动做事 328

第26章 不断学习，保持执行的旺盛力

- 1. 不断充电，才能成为行家 332
- 2. 授之以渔，让员工与企业一起成长 334
- 3. 抓住机会学习并传播 337

主要参考文献 340

第 1 章

端正态度,让有效执行在头脑中扎根

对于执行而言,态度是非常重要的:

(1) 有了好的态度,才会有好的结果,态度对了,你就成功了 50%。

(2) 态度决定行为,行为决定结果,有什么样的态度就有什么样的执行力。

(3) 好的态度能弥补不足,坏的态度则会使优势变成劣势,态度就决定了执行的力度。





1. 态度决定执行力度

正所谓“态度决定一切”，对于执行力来说也是如此。

一个人执行力的强弱往往就取决于两个要素：一是个人能力，二是工作态度。在这里，能力就是基础，态度就是关键。

我们经常可以看到这样一种现象：在同一个单位里，做着同样的工作的人，多年以后，有的人被炒了鱿鱼，有的人仍旧做着同样的工作，有的人却能得到不断的进步，在单位里的薪水和地位日益提高，成为不可或缺的人物。

到底是什么使一些人平庸，而使另一些人优秀？其实，就是态度！

许多年前，一个年轻人来到一家著名的酒店当服务员。这是他涉世之初的第一份工作，因此他很激动，自己也暗自下定决心：一定要竭尽所能，不辜负父母的期望。

可没想到的是，在接受新人培训的期间，他竟然被安排在了一个十分低下的地方工作——洗马桶！

当他听到这个消息后，他开始对工作变得心灰意冷起来，甚至感到一蹶不振。

然而，就在这个关键时刻，有一位同单位的老前辈出现在了她的面前，这位老前辈什么话都没有说，而是拉着他来到了马桶旁，亲自把马桶洗了一遍示范给他看。

在洗干净马桶之后，更让他不可思议的一幕出现了——这位老前辈从马桶里盛了一小盆水，当着他的面洗起手来！这位老前辈要用实际行动告诉他：经他洗过的马桶，不仅外表光洁如新，里面的水也一定是一干二净的。



从此，这个年轻人就像脱胎换骨换了一个人一样，每一次的工作都达到了无可挑剔的水准。终于有一天，当酒店再一次招进新人时，他也当着接替自己工作的新人的面，从自己洗过的马桶里盛了一小盆水，连眉头都没皱一下地洗起手来。

你知道这个人是谁吗？他就是世界旅馆业大王——康拉德·N·希尔顿。他的那句话也成为了现代职场上的至理名言：“就算是一辈子洗马桶，也要做一个洗马桶最出色的人！”

对于企业而言，有时执行力的强弱取决于人的能力，但有时也取决于人对工作的态度。积极的工作态度就像汽车上的油门，只要用力地踩下去，便会产生巨大的冲力，推动着我们不断地向前。

那么，什么样的态度才是一个执行者应具有的态度呢？也许，当我们看过了这个发生在20世纪40年代初，正处于“二战”硝烟中的苏联的一个小故事，你就会对态度两字有了更深一步的认识：

有一群小孩正在公园里玩军事游戏，其中一个小孩被派为哨兵站岗，另一个小孩则扮演了军长，他“命令”扮演哨兵的小孩在没有得到他的允许时，绝对不准擅自离开。于是，这个“接受”了上级“任务”的小孩便一直在那儿站着。

后来，玩累了的孩子们都回家去了，竟然把他一个人给忘在了公园里“站岗”。天色越来越晚了，“站岗”的小孩害怕得要命，就大声地哭了起来。

这时，公园的管理员循着声音找到了还在那里“站岗”的这个小孩，让他赶紧回家去。但没有想到的是，小孩虽然哭得很伤心，却一直站在那里不肯离开。他对公园管理员说：“我是一个士兵，我要服从军长的命令，军长要求我不得擅自离开，我不能走！这是我的职责！”

管理员也被小孩给说得愣住了。随即，他想了想，便站直了身子，正色道：“士兵同志，我是司令员，现在我命令你马上回家去。”小孩“接受”完上级的“命令”，这才高高兴兴地回家去了。

很多人都有可能会被孩子的这种幼稚举动逗笑，但是，仔细想一想，



我们又不能不被他这种认真负责的执行态度所深深感动。

· 执行力是一种能力，也是一种态度。有什么样的态度，就会有什么样的执行力。如果说，外表是人身体姿态的写照的话，那么态度就是人心灵姿态的投影，就是一个人对待生活和工作的修养、涵养、城府和情绪的综合反映。而且，这种不同的生活态度和工作态度，也造就了不同的人生高度。

很多时候，一些学历高的人往往想法太多，聪明过头，不但光说不练，而且瞻前顾后，遇到问题总是为自己寻找退路，结果很多事情都是半途而废。

而那些学历低的人则不是这样，他们知道自己没有退路，必须服从命令，听从指挥，所以他们逼着自己往前冲，最后反而成功了，执行力反而变得更强。其实，这就是由于态度不同所带来的结果的不同。

事实证明，工作没有贵贱之分，但工作态度却有高低的区别。一个人对工作采取什么样的态度，就决定了这个人会得到什么样的结果。态度积极的人对工作投入的心血多，自然就能从工作中获得的回报多。相反，那些对工作不重视、轻视工作的人对工作的付出就会很少，自然也就不会得到相应的回报了。

态度决定一切是有一定道理的，因为一个人的态度决定了他的行为方式，同时也决定了他对待工作是尽心尽力，还是敷衍塞责；是安于现状，还是积极主动。如果一个人的工作态度不够端正，那么想让他努力工作就是一种奢望。

态度就是一切，积极的态度就是企业前进的助推器。所谓执行力，指的就是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力，就是对工作认真负责的态度。



2. 态度，源于爱上工作

工作的效果是由不同的工作态度决定的，而工作态度则是由员工对企业的热爱程度所决定的。由于不同的员工对同一份工作采取的态度不同，所以他们对工作的热爱程度也会有所不同，所得到的结果也往往不一样。

面对同一种工作，我们常常能看到这样两种人：

一种人常常是面带微笑：工作就是自己心中所想的终生事业，而且他们能从每天的工作中找到新的挑战，觉得十分有趣，一旦遇到有工作任务，他们就会说：“这件事交给我吧，我愿意全力以赴……”

而另一种人，面对工作则是当作一种负担。所以，他们也常常将这样的话挂在嘴边：“我不喜欢这份工作，它不适合我；我在这里干好干坏都无所谓，只要月月能领到工资就万事大吉了。”他们一遇见有工作任务就会躲得远远的，给他们分配任务时也总是得到这样的回答：“这又不是我分内的事，凭什么让我去做……”

其实，管理者与员工之间就如同恋爱中的男女，要想获得幸福就要学会相爱，只有这样，彼此间才能够感受到对方的爱。

对于企业管理而言，要想让员工爱上企业，就要多思考思考员工喜欢什么样的企业，喜欢什么样的老板，这就是管理的重中之重。对于公司的生存与发展而言，重要的不仅仅是要留住员工的人，而是要留住员工的心，进而充分地挖掘其潜力。留住了员工的人和心，也就留住了企业的根。

陕西有一家民营企业，是以西装为主营业务的，而且是当地企业中成长速度最快的一家。

在这家企业里，老板只有小学毕业文化程度，是裁缝出身，但他一开