

优秀员工 有效执行的 24堂课

欧俊◎编著



有效执行，树立务实的职业精神
卓越的工作之道

YUAN GONG

YOU XIAO ZHI XING DE

24TANG KE



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



优秀员工 有效执行的 24堂课

欧俊◎编著



24TANG KE

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

企业怎么强调执行都不为过。而执行力究竟是什么？如何才能提高员工的有效执行能力？本书从执行的认识，执行的标准，执行的过程，执行的方法和执行的结果等方面做了深入而又全面的探讨。本书的目的，是为了帮助企业打造一流的执行力，在全球市场的激烈竞争中脱颖而出，成为与麦当劳、IBM、苹果、微软比肩的优秀企业；是为了帮助职场员工打造有效的执行力，从而在汹涌的职场大军中脱颖而出，成为与杨元庆、卫哲、戈恩等比肩的优秀员工。阅读本书能让读者顺利找到针对性的意见和建议，从而攻克执行顽疾。本书适合职场员工阅读和使用。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

优秀员工有效执行的 24 堂课 / 欧俊编著. —北京：电子工业出版社，2011.3
(员工爱岗敬业必修课程系列)
ISBN 978-7-121-13008-3

I. ①优… II. ①欧… III. ①企业—职工—职业道德 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 030220 号

责任编辑：李红玉

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编：100036

开 本：720×980 1/16 印张：15.5 字数：228 千字

印 次：2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价：33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

一个直径 1.2 米的高精度齿轮，价格相当于一辆宝马汽车。这就是沈阳鼓风机集团有限公司工人徐强创造的价值，被世界同行们称为“徐强精度”。

让徐强创造奇迹的是 2004 年的一个加工项目。客户要求生产一个大型齿轮，设计精度为 5 级，加工难度相当大，上级把这个加工任务交给了徐强。

凭着多年的加工经验和高超的技能，徐强沉着应战，最终他加工的齿轮不但满足了客户的精度要求，而且达到了 4 级的水平！徐强也创造了国内大型齿轮加工的最高精度！回访的德国专家钦佩地说：“徐强的技术令人惊讶！”

当一件工作交到徐强手中，他出色地完成了任务，连一向要求严格的德国专家都非常满意，这就是徐强的执行能力。徐强的执行价值超过了一辆宝马车的价值，这就是执行力所创造的利润！在今天，当资本、知识所带来的利润下滑时，企业应该从执行力方面挖掘利润。

企业怎么强调执行都不为过，阿里巴巴集团董事局主席马云曾说：三流的点子加上一流的执行力，永远要比一流的点子加上三流的执行力更好。世界上一流的企业如日产、联邦快递、麦当劳、海尔、联想等都非常看重执行。这些企业把执行写在企业的宣言书里，他们用一流的执行力来打造世界超一流企业。执行力对个人、对企业，对任何一个组织乃至对一个国家来讲，都是一种竞争力。

执行力有如此重要的价值，企业如何来挖掘这笔财富？企业如何提高自身的执行能力？其实最关键的因素还是人，是员工的有

效执行能力。

那么执行力究竟是什么？简单地说，执行力就是执行上级分配的任务，并保质保量地完成任务的能力。而有效执行能力是什么？如果领导的要求是1，你能够做到2，那么你的有效执行能力就被最大化了。

如何提高员工的有效执行能力？本书从执行的认识、执行的标准、执行的过程、执行的方法和执行的结果等方面进行了深入而又全面的探讨。期望读者能以一个全新的视野来认识执行，用一项系统的方法体系来加强执行。

有效执行要求员工能够认识到执行就是企业的利润，就是企业的市场竞争力；需要员工能够高标准做事，落实责任不打折，用结果来复命。在执行过程中能借用团队或他人的力量，有效地沟通，精准地达到工作目标；在执行力上能够做到迅速行动，合理管控时间，专注于工作；在执行方法上能够优化工作系统，灵活处理棘手难题；在执行结果上能做到让企业满意，让老板满意，让客户满意。能够传承优秀的执行精神，弘扬执行的时代内涵。

我们写作本书的目的，是为了帮助企业打造一流的执行力，在全球市场的激烈竞争中脱颖而出，成为与麦当劳、IBM、苹果、微软比肩甚至更优秀的企业；是为了帮助职场员工塑造有效的执行力，从而在汹涌的职场大军中脱颖而出，成为与杨元庆、卫哲、戈恩等比肩甚至更优秀的员工。

阅读本书能让读者顺利找到针对性的意见和建议，从而攻克执行顽疾。

目 录

第一课 有效执行就是利润	1
诸葛亮挥泪斩马谩：优秀的决策需要优秀的执行者.....	2
海尔走向世界：不随地大小便的执行威力.....	3
日产扭亏为盈：执行是决胜力的关键.....	6
联邦快递：受推崇的企业都是执行力最强的企业.....	7
麦当劳的“QSCV”：统一管理，严格落实	9
柳传志重塑联想：任用会执行的人，更容易执行到位	10
执行力自测	12
第二课 没有小角色，只有小演员	13
聪明人容易不务实	14
只想当将军的士兵不是好士兵	15
心在其位，身谋其政	17
工作需要全力以赴	18
做自己工作的导演	20
执行力自测	21
第三课 执行到位不拖延	22
到位不到位，相差一百倍	23
不是“做事”，而是“做成事”	24
第一次就把事情做对	26
拖延不到位，一切都等于零	28
按时、按质、按量	29
执行力自测	31
第四课 落实责任不打折	32

执行力的核心在于责任心	33
你就是“第一责任人”	34
责任到此，不可再推	36
行而不得者皆应反省自己	38
变“要我落实”为“我要落实”	39
附录：培养落实责任的七个习惯	41
执行力自测	43
第五课 拿结果复命	44
结果第一，不重苦劳重功劳	45
把结果留下，把困难解决掉	46
不太好的结果也比没有结果强	48
给出最满意的结果	49
执行力自测	50
第六课 向西点学习，服从至高无上	51
没有任何借口，只说 Yes 或 No	52
简单、听话、照做	53
服从组织的纪律为天职	56
按企业的制度办事	57
执行力自测	59
第七课 带上解决方案请示	60
提出问题时，带上解决方案	61
Know How 到 Know Why	62
看得见和看不见的问题	65
发挥思维的想象力	66
执行力自测	68
第八课 有效领命问题少	69
“表面印象”常误人，加强核实问题少	70
多方面要求的事，沟通协调后再做	71
听清楚，记下来，不理解的要发问	73
沟通的意义在于对方的回应	74

主动汇报你的工作进展	76
执行力自测	78
第九课 瞎忙比懒惰还可怕	79
盲目+忙碌=碌碌无为	80
正确的选择比努力更重要	81
不要接受互相冲突的工作	83
思路越清晰，表现就越好	85
做自己最擅长的事情	86
执行力自测	88
第十课 强化团队精神	89
执行天生是需要合作的	90
主动分享自己的成功经验	91
不忙的时候主动帮助别人	92
在团队内部要有服务精神	94
及时提醒同事的疏漏	96
执行力自测	97
第十一课 借脑引智，高效执行	98
借力是最廉价的执行成本	99
借大人物的光亮	100
比尔·盖茨：善用人脉成就卓越	102
努力向竞争对手学习	104
学会珍惜，关爱他人	106
执行力自测	108
第十二课 靶向行动，当然精准	109
追求效率必先有明确的方向	110
要达到目标，必须先看清当前的现实条件	111
定期检讨自己行进的方向	113
直线的距离不一定最短	114
执行力自测	116
第十三课 可控范围做到最优	117

关注可控范围，而非不可控范围·····	118
机会只给有准备的人·····	119
做最重要的事，而非最容易的事·····	121
总结的目的是为了下次更好地开始·····	123
懂得授权给他人·····	124
执行力自测·····	126
第十四课 行动！速度制胜 ·····	127
浪费时间 是绝望的开始·····	128
想到了就去做·····	129
让自己跑起来·····	131
拒绝迟疑·····	132
把每一刻当成最后一分钟·····	135
执行力自测·····	136
第十五课 专注你的工作 ·····	137
专心致志地工作·····	138
工作时间对私事“免疫”·····	139
和你的工作谈恋爱·····	141
没有让所有人都满意的工作·····	143
执行力自测·····	144
第十六课 优化你的工作系统 ·····	145
系统化地工作·····	146
量化你的工作·····	147
简化你的工作·····	149
有条理地工作·····	150
执行力自测·····	152
第十七课 方法重在实效 ·····	153
方法是技巧，但不是投机取巧·····	154
重在实效，而不是流于形式·····	155
不要做完美主义者·····	157
执行力自测·····	159

第十八课 在变化中学会柔性执行 ·····	160
执行受到阻碍，把你的努力转到被允许的事情上去·····	161
骑在危机的背上，低头便见良机·····	163
“饥饿思维”让穷人更穷·····	164
自己淘汰自己·····	165
勇于进，更要懂得退·····	167
巧干胜过蛮干·····	168
执行力自测·····	170
第十九课 拆掉思维里的墙，破除执行陋习 ·····	171
盲目从众，你无法立足了·····	172
跳出世俗观念的陷阱·····	173
就是不按常理出牌·····	175
将思考模式“转个弯”·····	178
僵化思维无法创造·····	179
执行力自测·····	181
第二十课 全力以赴，克服执行恐惧 ·····	182
恐惧是一枚假币·····	183
全力以赴地投入·····	186
不怕失败就成功了一半·····	188
哪怕险山，也要攀登·····	190
执行力自测·····	193
第二十一课 站在企业角度思考，提高执行觉悟 ·····	194
将企业的利益放在第一位·····	195
花公司的钱要像花自己的钱·····	197
给老板多一些理解和支持·····	199
维护企业的形象和声誉·····	201
执行力自测·····	203
第二十二课 让顾客满意是有效执行的落脚点 ·····	204
客户满意，老板满意·····	205
与客户换位思考·····	206

把顾客当做朋友·····	208
微笑就是生产力·····	209
对客户一视同仁·····	210
有效处理客户的抱怨·····	212
执行力自测·····	214
第二十三课 学优秀组织，悟执行精神·····	215
罗文精神：像罗文一样自动自发·····	216
亮剑精神：把不可能变成可能·····	217
大庆精神：肩负责任，无愧于心·····	218
抗震精神：万众一心，众志成城·····	220
奥运精神：坚持努力，挑战困难·····	222
执行力自测·····	223
第二十四课 恪守规则，强化执行原则·····	224
诚信是做事的基本准则·····	225
永远不要犯说谎的错误·····	226
承诺就是尽全部的力量·····	228
不告诉别人公司的机密·····	229
工作不要虎头蛇尾·····	231
执行力自测·····	233

第一课

有效执行就是利润

诸葛亮挥泪斩马谡：优秀的决策需要优秀的执行者

蜀后主建兴六年（公元 228 年），诸葛亮为实现统一大业，发动了一场北伐曹魏的战争。他命令赵云、邓芝为疑军，占据箕谷；自己亲率 10 万大军，突袭魏军据守的祁山；任命参军马谡为前锋，镇守战略要地街亭。但是在街亭，马谡不遵从诸葛亮的战术，舍水上山，不据城池，结果被张郃断绝水源，痛失街亭。

战略决策再优秀，也需要强有力的执行者。执行无论对于个人，对于企业，对于军队还是任何一个组织，都是赢得胜利的关键。没有执行力，再好的战略决策也无法落实到位。



优秀员工有效执行的 24 堂课



支付宝最初只是依附于淘宝的支付工具，经历了 6 年的发展后，阿里巴巴集团董事局主席马云希望把支付宝打造一个金融平台，贯通阿里巴巴集团旗下业务，并任命阿里巴巴集团资深副总裁邵晓锋为支付宝总裁。

在 2010 年支付宝年会开场，所有支付宝员工一起收听了多个客服的电话录音，均是来自典型用户的指责和批评。此后，客户中心人员当场指出支付宝体验如何糟糕，BD 团队人员则指出合作伙伴是如何的失望和无奈。支付宝总裁邵晓锋也表达了自己对支付宝现有用户体验的不满。

年会上马云指出，“支付宝用户体验烂到极点”，“支付宝在很多问题上太过保守”，并强调如果不重视用户的体验，支付宝会慢慢死去。他寄望支付宝所有员工勇于担当，打破枷锁，为客户甚至为社会去承担更大责任。

2010 年 3 月，马云免去阿里巴巴集团资深副总裁邵晓锋支付宝总裁一职。

由此可见，执行也是一种主动服从上司，坚持将任务进行到底，直至圆满结束的精神。如果不能有效执行公司的战略，客户就会对服务产生不满，企业的利润就无法落到实处。古往今来，人们从不缺想法，多得是自以为能把1变成2，结果却只做到零点的狂人，少的是把1执行到1的人才。



1. 执行的关键在人

马云曾经说过，理念如果不落实在行动上，只是一堆废纸。执行的关键在人，只有成员拥有了强大的执行力，组织才能拥有强大的执行力。企业需要落实力，其实需要的就是能够不折不扣地落实工作的人。

企业的营运和发展固然需要有整体性的规划和全局性的战略思考，但更需要有将种种规划与构想加以实施、完成实际工作的员工。“语言的巨人，行动的矮子”，这样连本职工作都不能尽职尽责完成的员工，永远不会给企业带来实质性的作用。

2. 言行一致

执行任务必须言行一致，见诸行动。“一打纲领不如一个行动。”说一千道一万，关键在行动。没有行动，任何口号都没有意义。

落实是根本，执行者要把行动真正落实到日常工作中，不能只说不做。不管从事什么行业，当有一项工作或任务后，就应该立即落实。

3. 思想靠行动

好的思想靠行动，好的概念靠运作，好的制度靠实施。马云曾经说：“比起一个一流的创意、三流的执行，我宁可喜欢一个一流的执行、三流的创意。”

海尔走向世界：不随地大小便的执行威力

很多企业在进行战略规划和制度建设的同时，忽视了企业文化



的同步建设和提升，种种顾此失彼的逻辑和过程谬误，导致战略规划要么收效甚微，要么中途夭折甚至最终流产。因此，应当正确地认识到：有效执行是一切工作的重中之重，必须引起企业的高度关注。



海尔的前身是青岛市电冰箱总厂，是一个管理混乱、人心涣散的小厂，年亏损额高达160万元，已经到了资不抵债、濒临倒闭的境地。公司一年换了四任厂长，前三任要么知难而退，要么被员工赶走。

1986年冬天张瑞敏奉命来到这里担任厂长，他很快就发现，工厂的管理十分混乱：职工们上下班随便迟到早退；工人们经常大摇大摆地把厂里的生产原材料“拿”回家；由于厕所离生产车间较远，很多工人懒得跑路，就在车间的旮旯里小便，导致车间里臊气冲天……凡此种种，不一而足。那么，职工们为什么会养成这么多的坏毛病呢？是工厂缺乏相应的管理制度吗？非也。当时厂里的管理制度不是没有，而是非常多，分门别类十几种数百项，多到连办公室的地一天要扫几遍、玻璃要抹几次都规定得一清二楚，可以说事无巨细都有章可循。但是，由于制度太多，职工们根本记不住，所以一样也没贯彻落实，有制度等于没制度，时间长了，职工们便成了一盘散沙，造成管理如此混乱的局面也就不难理解了。

张瑞敏经过思考后，决定首先解决工厂管理中所存在的最突出的问题，然后在此基础上逐步扭转管理混乱的局面。于是，他召开会议进行了大讨论，确定了当时亟须解决的十三个方面的突出问题，如随意迟到早退、偷拿厂里财物、在生产车间随意大小便等，并针对这十三个问题出台了《十三项管理规定》，张贴上墙，要求大家熟记于心。也许是大家在心里都觉得“法不治众”的缘故，《十三项管理规定》出台之初，并没有引起职工们的足够重视，大家该迟到的迟到，该偷拿东西的继续偷拿东西，该在车间里撒尿的依然继续撒尿。

张瑞敏于是亲自下一线检查，果然在车间里抓到了一位职工随



地小便，便按照《十三项管理规定》对其进行了重罚：扣除一个月工资，并在全厂通报批评。此举一下子在职工们心中产生了极大的震慑作用。于是，大家迅速将《十三项管理规定》记得滚瓜烂熟，再也没有人敢故意触犯了。海尔管理混乱的局面从此大大改观。

在当时的情况下不可能制定很高的目标，张瑞敏就给职工们讲，能把简单的事天天做到位就是不简单，后来称之为 OEC 管理办法，就是“日事日毕，日清日高”，今天完成今天的任务，明天比今天做得更好。

正是这种小题大做、执行到位的精神，促使每一个海尔人落实自己的责任，保证了制度的执行，保障了产品的质量，使海尔成为当时注重质量的代名词，并从此辉煌至今，这就是制度执行到实处的威力。

张瑞敏说：“企业许多工作做不好，不是战略本身有问题，而是战略执行有问题，对战略与流程没有下大工夫，其后果是摧毁诚信承诺文化，造成体系混乱。”很多公司不是没有制度，而是没有执行。



1. 将制度落到实处

事实上，许多公司落实力低下，很多现象我们早已见怪不怪：高层己身不正，虽令不行；管理虎头蛇尾，不能一以贯之；管理制度朝令夕改，员工无所适从，导致真正好的制度也得不到有效落实。

2. 对工作“斤斤计较”

我们每一个人的工作中都有这样那样的琐事，而多数人都采取敷衍了事的态度。也正是因为如此，成功的总是那些对待小事仍然“斤斤计较”的人。所以，要想成为一个执行力强的员工，细化工作，把每个环节都做到完美是至关重要的。



日产扭亏为盈：执行是决胜力的关键

所谓企业的执行力，就是企业组织完成任务的能力。执行力就是一种决胜力，一种决定胜负的力量。执行力的好坏，可以决定一个企业的命运。从某种意义上说，没有执行力，就谈不上竞争力。



优秀员工有效执行的24堂课

日本的日产汽车，在20世纪90年代初时，经营状况不是很好，常常处于亏损的境地。日产汽车在他们现在的总裁卡洛斯·戈恩上任前，是用60%的时间定计划、定战略，然后用余下的40%时间去执行。这样重计划、轻执行的结果，就是日产汽车长期亏损。卡洛斯·戈恩上台后，一改日产以往“重计划、轻执行”的局面，规定为“从今往后，5%的时间用于定计划、定战略，95%的时间用于执行”。改革没几年，日产便扭亏为盈。

可见，执行不仅使企业的战略、想法愈加完善，更是产生决胜力的关键。在同一起跑线上，谁能更灵活、更快速，执行更坚决，就将拥有更多的竞争优势。所谓“两军相逢，勇者胜”，今天的商业战场上，两军相遇，毫无疑问是落实力强者胜！



1. 执行是有效管理的关键

谁拥有执行优势，谁就拥有了竞争优势、效益优势和发展优势。如果说企业战略决定着企业前进的方向，那么一个企业的执行能力则决定它能否实现自己的目标，因此执行是一切有效管理的关键。没有执行，企业的愿景、发展战略最终只是一句空话。

2. 执行力就是竞争力

美国的迈克尔·戴尔当初创办的一个组装计算机的小公司发展