执行

没有任何借口

• 世界500强企业最完美的行为手册 •

〔美〕沃格·罗比特 著 曾德国 译

DONE NO EXCUSE

F270
1154

执行

没有任何借口

〔美〕沃格·罗比特 著 曾德国 译

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行 没有任何借口/沃格·罗比特著；曾德国译.
—北京：中国言实出版社，2005.1
ISBN 7-80128-611-1

Ⅰ.执…
Ⅱ.①沃…②曾…
Ⅲ.企业管理
Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 128526 号

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室
邮 编：100101
电 话：64890042(编辑部) 64924716(发行部)
网 址：www.zgyscbs.cn
E-mail：zgyscbs@263.net

经 销 新华书店
印 刷 中国电影出版社印刷厂
版 次 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
规 格 787×1092 1/16 16.75 印张
字 数 188 千字
定 价 39.80 元

绪　论

PREFACE

执行力：公司运营中最大的管理盲区

在很多公司中，为什么看似雄心勃勃的计划总是一败涂地？这是因为公司的执行力不足！

为什么好的决策总是一而再、再而三地付之东流？这是因为公司的执行力不强！

为什么公司刚刚做好、做大，贯彻出现问题？这是因为公司执行力出现了严重的问题！

为什么付出比计划多了 10 倍，结果却不到计划收益的 1/10？这是公司管理中最大的执行力盲区！

为什么公司陷入怪圈：高层怨中层，中层怪员工，员工怨高层？这是因为公司中存在着最大的执行力危机！

执行力是公司基业常青的前提条件，作用非常

PREFACE

重大，但是，在竞争日益激烈的商业社会中，每一个公司都会被种种导致执行力低下的问题所困扰，当然更多的公司并未察觉。它们看上去是那么琐碎而复杂，让公司所有员工焦头烂额，职业经理人常常如此感叹："公司的执行力不强，业绩上不去，我们又有什么办法呢？"其实很多职业经理人都没从理论上认识到——执行是公司管理中最大的盲区。

IDC 调查表明，许多公司的失败，其中主要是策略、愿景一大箩筐，议而不决，光说不练，流于"口号管理"。策略、愿景没有落实到具体的目标、计划上，也未将目标、执行方法列出时间表，更没有根据达到的程度订立赏罚标准。这些公司的管理常常由于粗而不精，只是按照一些基本的规章制度大而化之地进行。

执行力决定公司的竞争力，这是很多公司梦寐以求的公司宗旨。但是很多公司却不能做到，甚至连中国公司最优秀的联想集团，也曾因基层和中层执行不力而险遭崩盘。联想在 1999 年进行 ERP 改造时，业务部门不积极执行，使流程设计的优化根本无法深入。长此下去，联想必将瘫痪。在这个关键时刻，高层领导人柳传志不得不施以铁腕手段，才灭杀公司内部某些人试图拖垮 ERP 以保全既得利益的阴暗心态。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

员工执行不力对公司的影响有多大，于此可见一斑。这只是一个极端的例子，诸如此类的案例，其实在我们身边早已不胜枚举。另外，那些活跃在公司中善于搬弄是非的员工，还必然使组织陷入一种“办公室政治”之中。更为严重的是，“办公室政治”必然促使“组织末梢神经麻痹症”加速形成，然后是恶性循环，最后是公司的执行力一塌糊涂。

事实上，许多公司执行力低下，我们早已见惯不惊：比如高层己身不正，虽令不行；管理虎头蛇尾，不能一以贯之；管理制度常常朝令夕改，员工无所适从，导致真正好的制度也得不到有效执行；制度缺乏针对性和可行性，或者过于繁琐不利于执行，公司每制定一个制度就是执行者的一个紧箍咒，增加了执行者的逆反心理，比如流程过于繁琐，缺乏科学的考核监督和奖惩制度。

IDC 公司做过一项调查：整整一年时间里，许多公司只有 15%的时间在为顾客提供服务，其余85%的时间所做工作对顾客而言根本没有意义。换言之，公司为了维护组织自身平衡稳定，将大量的时间和精力花在公司内部协调、开会、解决人事问题、处理各种管理纷争上了，此时公司组织变成了“为了存在而存在”而不是“为了顾客而存在”。然而顾客却必须为商品的价值，向公司支付 100%的货币。显然，这样的组织是没有执行力的，更是没

PREFACE

有竞争力的。在现实中，每一个公司都会被以上种种导致执行力低下的问题所困扰。当然更多的公司并未察觉，领导者们只是觉得，自己总是被一些琐碎、复杂而又突发的事情弄得焦头烂额，他们常常如此感叹："是啊，可又怎么办呢？"

其实他们都没从理论上认识到：这是公司执行力低下的表现，是公司管理中最大的盲区。问题已经发现，怎样才能解决？头痛医头，脚痛医脚当然不行，它只会让公司更加忙乱。根本的解决之道，是建立一种执行文化，让所有文化的终极——执行文化来影响执行者的意识，进而改变他们的心态，最终让执行者自觉改变行为。既然所有公司文化都以改善执行效果为最终目的，那么，我们为什么不可以直接建立一种"执行文化"呢？

执行 没有任何借口！

CONTENT 目录

执行力，让60分走开

法则 1	执行无借口	003
法则 2	立即做员工自己该做的事情	007
法则 3	以最佳的状态去执行	010
法则 4	任何工作都应该做到最好	013
法则 5	做最优秀的员工	018
法则 6	再好的制度不执行也是白搭	021
法则 7	最理想的任务完成期是昨天	024
法则 8	执行“不可能完成”的任务	028
法则 9	记住，这是你的本职工作	032
法则 10	让执行“落地”	035

领导者是执行的关键

法则 11	领导者是执行的关键	045
法则 12	真正的管理者同样是一个执行者	047
法则 13	正确定位管理者角色	051
法则 14	下达目标任务要简明扼要	055

法则 15 适度地克制领导者的自我意识 057
法则 16 重视中干的执行力 059
法则 17 培养最能为公司赚钱的员工 066
法则 18 重视普通员的执行力 070
法则 19 让员工变得更有执行力 074
法则 20 奖励最优秀的员工 078
法则 21 信任员工的执行能力 082
法则 22 视员工为合伙人 086
法则 23 提高员工的学习能力 088

强化公司的执行理念

法则 24 构建强有力的执行文化 097
法则 25 找到最合适执行的人 103
法则 26 如果有标准、那就是评估 106
法则 27 拒绝万事俱备的时候 110
法则 28 强化执行理念 113
法则 29 将薪酬与业绩挂钩 124
法则 30 有效的时间管理 129
法则 31 执行力是成功的护身符 133
法则 32 指导力决定执行力 136
法则 33 培育公司的执行力基因 139
法则 34 勇于解剖自己 146

做员工该做的事情

法则 35	强化员工的敬业精神	155
法则 36	切断执行不力的 8 个源头	161
法则 37	一切以业绩为航标	168
法则 38	健康的执行心态	171
法则 39	像老板那样热爱公司	177
法则 40	忠于职责	180
法则 41	老板不是员工的敌人	184

解放执行思想

法则 42	不要推卸责任	191
法则 43	注意每一个细节	194
法则 44	打破一切常规	196
法则 45	切忌迷信权威	200
法则 46	不要因循守旧	202
法则 47	执行，倾听必不可少	207
法则 48	没什么比意志更坚强	210
法则 49	推行执行力的绩效管理	215

让执行成为一种动力

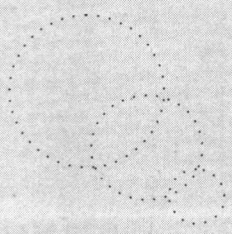
法则 50	选择合适的软件要素	223
法则 51	监控目标任务	227
法则 52	目标定位及优先顺序	232
法则 53	目标要符合实际	238
法则 54	完善的考核机制	245
法则 55	科学的程序	248
法则 56	展开有效的沟通	252

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

执行力，让60分走开

你应该拿出150%的努力，不管你做什么都要这样。

——通用电气前CEO　杰克·韦尔奇



法则1　执行无借口

在西点军校，不管什么时候遇到学长或军官问话，只能有三种回答："'报告长官，是'；'报告长官，不是'；'报告长官，我不知道'。"除此之外，不能多说一个字。

"为什么不把鞋擦亮？"学员说，"哦，鞋脏了，我没时间擦。"这样的回答得到的只能是遭到学长或军官的一顿训斥。因为学长或军官要的只是结果，而不是喋喋不休，长篇大论的辩解！西点军校让学员明白这样的道理：如果你不得不带队出征，那就别找什么借口了，并在当晚给士兵的母亲写信。如果你不得不解雇公司的数千名员工，那也没什么借口，因为你本应预见到要发生的事，并提前寻找对策。

"没有任何借口"是西点军校奉行的最重要的行为准则，它强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是为没有完成任务去寻找任何借口，哪怕看似合理的借口。其目的是为了让学员学会适应压力，培养他们不达目的不罢休的毅力。它让每一个学员懂得：工作中是没有任何借口的，挫败是没有任何借口的，人生也没有任何借口。

作为一名合格的员工，就应该努力去执行上司下达的任务，而不是去找任何借口，哪怕合理的借口。事实证明，没有任何借口是执行力的表现，无论做什么事情，都要记住自己的责任，无

论在什么样的工作岗位，都要对自己的工作负责。工作就是不找任何借口去执行。

一支部队、一个团队，或者是一名战士或员工，要完成上级交付的任务就必须无条件去执行。接受了任务就意味着做出了承诺，而完成不了自己的承诺是不应该找任何借口的。可以说，没有任何借口是执行力的表现，这是一种很重要的思想，体现了一个员工对自己的职责和使命的态度。思想影响态度，态度影响行动，一个不找任何借口的员工，肯定是一个执行力很强的员工。可以说，工作就是不找任何借口地去执行。

执行就是执行，没有任何借口，在很多公司中，很多员工，说目标任务不切合实际，或者说能力不够，诸多借口本是不能完成目标任务的理由，但是很多员工采纳了。这其实是非常愚笨的应对方法。如果把西点军校仅仅看作是一所陆军学校的话，我们很快就会发现，西点军校的很多训练方法和思想应用于公司特别有效。比如在西点，军官向学员下达指令时，学员必须重复一遍军官的指令，然后军问道："有什么问题吗？"学员通常的回答只能是："没有，长官。"学员的回答就是做出承诺，就是接受了军官赋予的责任和使命。就连站军姿、行军礼等千篇一律的训练，都无一不是在培养学员的意志力、责任心和自制力。在这样的训练中，西点军校的文化慢慢渗透到了每一个学员的思想深处。它无时无刻不在激励着学员，让学员总是具有饱满的热情和旺盛的斗志。

德国国家足球队向来以顽强著称，因而在世界赛场上成绩斐然。德国足球成功的因素有很多，但有一点却特别被人们看重，

那就是德国队队员在贯彻教练的意图、完成自己位置所担负的任务方面执行得非常出色，即使在比分落后或全队困难时也一如既往，没有任何借口。你可以说他们死板、机械，也可以说他们没有创造力，不懂足球艺术。但成绩说明一切，至少在这一点上，作为足球运动员，他们是优秀的，因为他们身上流淌着执行力文化的特质。无论是足球队还是公司，一个团队、一名队员或员工，如果没有完美的执行力，就算有再多的创造力也可能没有什么好的成绩。

在公司中，有效地执行是每个合格员工具备的条件，也是提升公司竞争力的关键因素。“我不是足球爱好者，我是铁杆的橄榄球迷。锋士•隆巴第，美国橄榄球运动史上一位伟大的橄榄球队教练，我是他长期的崇拜者。在锋士•隆巴第的带领下，美国绿湾橄榄球队成了美国橄榄球史上最令人惊异的球队，创造出了令人难以置信的成绩。”看看锋士•隆巴第的言论，能从另一方面让我们对执行力有更深刻的理解。

锋士•隆巴第告诉他的队员：“我只要求一件事，就是胜利。如果不把目标定在非赢不可，那比赛就没有意义了。不管是打球、工作、思想，一切一切，都应该‘非胜不可’。”

“你要跟我工作”，他坚守地说，“你只可以想三件事：你自己、你的家庭和球队，按照这个先后次序。”

“比赛就是不顾一切。你要不顾一切拼命地向前冲。你不必理会任何事、任何人，接近得分线的时候，你更要不顾一切。没有东西可以阻挡你，就是战车或一堵墙，或者是对方有 11 个人，都不能阻挡你，你要冲过得分线！”

执行，没有任何借口。正是有了这种坚强的意志和顽强的信心，绿湾橄榄球队的队员们拥有了完美的执行力。在比赛中，他们的脑海里除了胜利还是胜利。对他们而言，胜利就是目标，为了目标，他们奋勇向前，锲而不舍，没有抱怨，没有畏惧，没有退缩，不找任何借口。他们是所有雇员的榜样。

巴顿将军在他的战争回忆录《我所知道的战争》中曾写到这样一个细节。

“我要提拔人时常常把所有的候选人排到一起，给他们提一个我想要他们解决的问题。我说：‘伙计们，我要在仓库后面挖一条战壕，8英尺长，3英尺宽，6英吋深。’我就告诉他们那么多。我有一个有窗户或有大节孔的仓库。候选人正在检查工具时，我走进仓库，通过窗户或节孔观察他们。我看到伙计们把锹和镐都放到仓库后面的地上。他们休息几分钟后开始议论我为什么要他们挖这么浅的战壕。他们有的说6英吋深还不够当火炮掩体。其他人争论说，这样的战壕太热或太冷。如果伙计们是军官，他们会抱怨他们不该干挖战壕这么普通的体力劳动。最后，有个伙计对别人下命令：‘让我们把战壕挖好后离开这里吧。那个老畜牲想用战壕干什么都没关系。’”

最后，巴顿写到：“那个伙计得到了提拔。我必须挑选不找任何借口地完成任务的人。”综观《财富》500强公司，它们都有一个共同的特点，那就是员工能够有效地执行他们的目标任务，而且还没有任何借口。因此，无论什么工作，都需要这种不找任何借口去执行的人。对我们而言，无论做什么事情，都要记住自己的责任，无论在什么样的工作岗位上，都要对自己的工作

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com