

世界500强企业最为推崇的工作态度
**THE PERFORMANCE WITHOUT
DISCOUNT**



郑星季◎著

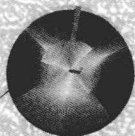
执行不能打折

工作过程是由一个个**细微的环节串联**而成，
每个环节都以上一个环节为基础，
各环节之间是一种**乘法的关系**，
而不是百分比的**简单叠加**。

环环相扣的一系列过程结束后，
工作中“**很不错**”的90分最终带来的**结果可能是59分**。



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



**THE PERFORMANCE WITHOUT
DISCOUNT**

郑星季◎著

执行不能打折



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

执行不能打折/郑星季著. —北京:新世界出版社,
2009.9

ISBN 978-7-5104-0528-0

I. 执… II. 郑… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 150371 号

执行不能打折

作 者:郑星季

责任编辑:余守斌 邓东文

责任印制:李一鸣 黄厚清

出版发行:新世界出版社

社 址:北京西城区百万庄大街 24 号(100037)

发行部电话:(010)6899 5968 (010)6899 8733(传真)

总编室电话:(010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

本社中文网址:<http://www.nwp.cn>

本社英文网址:<http://www.newworld-press.com>

版权部电话: +8610 6899 6306

版权部电子信箱:frank@nwp.com.cn

印 刷:北京华戈印务有限公司

经 销:新华书店

开 本:880 × 1230 1/32

字 数:150 千字 印 张:6.75

版 次:2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5104-0528-0

定 价:22.80 元

版权所有,侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页等印装错误,可随时退换。

客服电话:(010)6899 8638

序 >>>

Preface

言

90%背后的玄机

从小到大,应对过无数次各种考试的我们都知道:60分是及格线,100分似乎比较困难,而90分是一个可以引以为豪的分数了。工作中也是如此,很多人认为:“把工作做到60%太危险,会被公司炒鱿鱼;做到100%太辛苦,也不太现实;把工作做到90%就很不错了。”

这种说法似乎很有道理,甚至连我们自己都觉得把工作做到90%应该很优秀了,应该心安理得了,从来不去想这样做有什么不对。

我们可能没有想过,工作过程是由一个一个细微的环节串联而成的,每个环节都以上一个环节为基础,各环节之间互相影响的关系是以乘法为基准得出最终结果,而不是百分比的简单叠加。环环相扣的一系列过程结束后,“很不错”的90分最终带来的结果可能是59分——一个不及格的分数。你可别不信,我可以马上就算给你看。

如果一件产品从生产到销售需要5个环节,而每个环节都把

工作做到 90%，那么该产品质量最后的结果就是 $90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = 59\%$ 。

一个集约化的现代经营过程需要经过构思、策划、设计、讨论、修改、实施、反馈、再修改等诸多环节，如果你不能在每个环节中认真对待，对每一个环节及时反馈和修正，不致力于每一个环节的完美，而是想当然地认为：“结果不会有太大问题”，那么，最终的结局可能就是这个环节你做到了 90%，下一个环节还是 90%，在 5 个环节之后，你的工作成绩就不是平均值 90% 了，而是 59%——一个会被激烈的竞争环境淘汰的分数。

在有些情况下，可能还会低于这个分数，甚至变成负数！到了这个时候，你再回过头来按照 100% 的标准进行“检修”就可能意味着整个项目、整个工程都需要“推倒重来”，意味着时间和资源的浪费，意味着效率低下和错失良机，意味着先前的努力付诸东流。

$90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = 59\%$ 这个简单的等式，数学之外的含义就是——执行过程不能打折！

也许你觉得这个公式来的突兀，也许你觉得这种论调有点危言耸听，那么看看下面这个故事，你就知道我所言非虚了。

当巴西海顺远洋运输公司派出的救援船到达出事地点时，“环大西洋”号海轮已经消失了，21 名船员不见了，海面上只有一个救生电台有节奏地发着求救的信号。救援人员看着平静的大海发呆，谁也想不明白，在这个海况极好的地方到底发生了什么，从而导致这条最先进的船沉没。这时，有人发现电台下面绑着一个密封的瓶子，打开瓶子，里面有一张纸条，21 种笔迹，上面这样写着：

一水理查德:3月21日,我在奥克兰港私自买了一个台灯,想给妻子写信时照明用。

二副瑟曼:我看见理查德拿着台灯回船,说了句,这小台灯底座轻,船晃时别让它倒下来,但没有干涉。

三副帕蒂:3月21日下午船离港,我发现救生筏施放器有问题,就将救生筏绑在架子上。

二水戴维斯:离岗检查时,我发现水手区的闭门器损坏,用铁丝将门绑牢。

二管轮安特尔:我检查消防设施时,发现水手区的消防栓锈蚀,心想还有几天就到码头了,到时候再换。

船长麦凯姆:起航时,工作繁忙,没有看甲板部和轮机部的安全检查报告。

机匠丹尼尔:3月23日上午理查德和苏勒的房间消防探头连续报警。我和瓦尔特进去后,未发现火苗,判定探头误报警,拆掉交给惠特曼,要求换新的。

机匠瓦尔特:我就是瓦尔特。

大管轮惠特曼:我说正忙着,等一会儿拿给你们。

服务生斯科尼:3月23日13点到理查德房间找他,他不在,坐了一会儿,随手开了他的台灯。

大副克姆普:3月23日13点半,带苏勒和罗伯特进行安全巡视,没有进理查德和苏勒的房间,说了句,你们的房间自己进去看看。

一水苏勒:我笑了笑,也没有进房间,跟在克姆普后面。

一水罗伯特:我也没有进房间,跟在苏勒后面。

机电长科恩:3月23日14点,我发现跳闸了,因为这是以前

也出现过的现象,没多想就将闸合上,没有查明原因。

三管轮马辛:感到空气不好,先打电话到厨房,证明没有问题后,又让机舱打开通风阀。

大厨史若:我接马辛电话时,开玩笑说,我们在这里有什么问题?你还不来帮我们做饭?然后问乌苏拉,我们这里都安全吗?

二厨乌苏拉:我也感觉空气不好,但觉得我们这里很安全,就继续做饭。

机匠努波:我接到马辛电话后,打开通风阀。

管事戴思蒙:14点半,我召集所有不在岗位的人到厨房帮忙做饭,晚上会餐。

医生莫里斯:我没有巡诊。

电工荷尔因:晚上我值班时跑进了餐厅。

最后是船长麦凯姆写的话:19点半发现火灾时,理查德和苏勒的房间已经烧穿,一切糟糕透了,我们没有办法控制火情,而且火越烧越大,直到整条船上都是火。我们每个人都犯了一点错误,但酿成了人毁船亡的大错。

看完这张绝笔纸条,救援人员谁也没说话,海面上死一样的寂静,大家仿佛清晰地看到了整个事故发生的过程。

目录

Contents

第一章 执行,关键在到位

- 2 | 一个烟头,54 条人命
- 5 | 差不多先生传
- 8 | 不到位导致了低效浪费
- 11 | 不到位涉及人身安全
- 19 | 不到位导致了国力的差距

第二章 执行不到位的 8 种心态

- 24 | 虎头蛇尾,有始无终
- 28 | 投机取巧,草草了事
- 31 | 遇事拖延,做事拖沓
- 34 | 当一天和尚撞一天钟
- 37 | 大跃进,走捷径
- 41 | 说话留余地,做事留余力
- 44 | 有荣誉就上,见责任就让
- 50 | 浅尝辄止的“万精油”

第三章 工作做到位,执行不打折

- 54 | 100%才算合格,60 分就是次品
- 57 | 如果你觉得 60 分万岁,该你倒霉了
- 60 | 一次就把事情做对,返工的浪费最冤枉

63	把问题一次性地解决
65	丢掉差不多,追求零缺陷
68	按时完成,才算真完成

第四章 日本人的执行力

74	日本经济腾飞的秘密
77	唐骏的执行课
81	一步到位的开店精神
85	认真极处是执著

第五章 没有责任心,就没有执行力

90	工作就意味着责任
93	责任胜于能力,责任大于兴趣
96	追求工作的职业化
99	用 100% 的热情做 1% 的事情
103	做事要细心,更要用心
106	只有功劳,没有苦劳

第六章 细节能到位,执行才到位

110	细节决定成败
113	细节体现品质
116	细节的差距,才是最大的差距
119	工作无小事
122	从细节着手,从小事出发
126	让细节成为一种习惯
129	习惯来自对小事的训练

第七章 按制度办事,按程度做事

- 134 | 没有规矩,不成方圆
- 139 | 一板一眼的做事风格
- 142 | 做事踏实,一步一个脚印
- 145 | 追求程序的完美
- 148 | 平凡的小事重复做好就是不平凡
- 151 | 工作数量化,经验系统化

第八章 只有合理的计划,才有坚决的执行

- 158 | 忙要忙在点子上
- 161 | 细节的到位源于周密的计划
- 164 | 制定清晰的目标
- 167 | 给事情排定优先次序

第九章 没有服从,就没有执行力

- 172 | 服从是行动的第一步
- 175 | 服从不是顺而不从
- 178 | 要服从,更要思考
- 181 | 执行高于一切
- 185 | 马上去做,亲自去做

第十章 做最有执行力的中层

- 190 | 做最有执行力的中层
- 194 | 与上司积极地沟通
- 198 | 应对干扰是分内之事
- 201 | 事情要到位,意识要补位

第一章

执行,关键在到位

.....

中国人执行不到位,只管上班不问贡献,只管接受指令不管结果,普遍缺乏对结果负责的态度,几乎成为了中国员工的一种常态。

一个烟头,54条人命



表面看来,是一只小小的烟头引燃了这场人间惨剧,但是寻找其根源,夺去54条人命的,不是现实中忽明忽暗的烟头,而是工作人员的马虎轻率、不负责任——另一只深藏在人们心中的更为可怕的烟头。

2004年2月15日,吉林市中百商厦发生特大火灾,造成54人死亡、70人受伤,直接经济损失400余万元。

然而,这么一起严重的事故,其直接原因竟然仅仅是一个烟头:一位员工到仓库内放包装箱时,不慎将吸剩下的烟头掉落在地上,随意踩了两脚,在并未确认烟头是否被踩灭的情况下匆匆离开了仓库。当日11时左右,烟头将仓库内的物品引燃。

恰恰在这种情况下,中百商厦当日保卫科工作人员违反单位规章制度,擅自离开值班室,未对消防监控室监控,没能及时发现起火并报警,延误了抢险时机。同时,他们得知火情后,违反消防安全管理的有关规定和本单位制定的灭火和应急疏散方案中规定的紧急通知浴池和舞厅人员由边门疏散的要求,未能及时有效组织群众疏散,致使顾客及浴池和舞厅人员在发生火灾后未能及时逃生,造成特别严重的后果。

一个烟头,54条人命!

事情就是这么简单,简单得令人难以承受。

虽然政府对这起特大火灾的处理已落下帷幕，但火灾刻在人们心中的印记、留给社会的思考却远未结束。表面看来，是一只小小的烟头引燃了这场人间惨剧，但是寻找其根源，夺去 54 条人命的，不是现实中忽明忽暗的烟头，而是工作人员的马虎轻率、不负责任——另一只深藏在人们心中的更为可怕的烟头。

在生活中，许多人之所以失败，往往是因为他们马虎大意、鲁莽轻率。泥瓦工和木匠可能靠半生不熟的技术建造房屋，砖块和木料拼凑成的建筑有些在尚未售出之前，就已经在暴风雨中坍塌了；医科学生因为没有花时间和精力好好为未来做准备，做起手术来捉襟见肘，把病人的生命当儿戏；一些律师只顾死记法律条文，不注意在实践中培养自己的能力，真正处理起案件来难以应付自如，白白浪费当事人的金钱……

建筑时小小的误差，可以使整幢建筑物倒塌；不经意抛在地上的烟蒂，可以使整幢房屋甚至整个村庄化为灰烬；因为事故致人残废——木装脚、无臂的衣袖、无父无母的家庭都是人们粗心、鲁莽与种种恶习造成的结果。

在这次事件中，那位丢弃烟头的员工何尝想将中百商厦这座大楼变为废墟，又何尝想使 54 个生灵瞬间消失，可是他应该想到却没有想到的是，他的一个小小的举动，确实把他人的生命和财产推到了危险的边缘，进而酿成了惨祸；保卫科员工何尝想到自己工作中的疏忽大意为火灾埋下了如此之深的隐患，而这样的隐患竟将 54 条鲜活的生命引向了不归之路，使 400 余万元

财产付之一炬!

一位伟人曾经说过:“轻率和疏忽所造成的祸患将超乎人们的想象。”排除掉一些偶发的重大事故与损失,存在于日常工作中的马虎轻率,更是不胜枚举。企业中,技术人才对专业技术工作不求进取,马马虎虎,得过且过,对存在的技术问题懒得思考,遗漏的技术隐患不去克服,没有刻苦钻研的学习精神;营销人员总想着公司做大规模的广告,不好好地做经销商的工作,做事不精益求精,只求差不多。

这些人在学生时代就养成了马马虎虎、心不在焉、懒懒散散的坏习惯。他们习惯于使用一些小伎俩,譬如用抄袭、作弊等手段来欺骗老师,蒙混过关。而当他们踏入社会后,也就不可能出色地完成任务。

一旦这种人成为领导,其恶习也必定会传染给下属——看到上司是一个马马虎虎的人,员工们往往会竞相效仿,放松对自己的要求。这样一来,每个人的缺陷和弱点就会渗透到公司,影响整个事业的发展。如果他是作家,文章必定漏洞百出;如果他是一个管理者,部门工作必定一塌糊涂。



不要把“好像”“有人会……”“大概”“晚些时候”“或者”“说不定”之类放在嘴边。尤其是和上级谈论工作的时候。

从上小学就被告知中国的国土面积约 960 万平方公里。虽然人人耳熟能详,但很少有人注意 960 万的数字前有个“约”字,这一“约”可能“约”掉一个省的面积。这种不精确的国土面积计算,可谓中国特色。

有人在新华网上查了 30 个国家的国土面积数据,如美国是 9363353 平方公里,英国是 244014 平方公里,日本是 372150 平方公里,朝鲜是 122762 平方公里,印度是 2952372 平方公里,数字前没有“约”字,数字后也没有“多”字,而中国是唯一的例外。

领土,是国家主权的最重要标志之一,而新中国成立 60 年了,至今国土面积仍然是个“约数”,而且上上下下、官员百姓都不以为然。

又如,中国现有中小企业的数目,有的说“已达 1000 万家”(中央电视台),有的说“超过 800 万家”(新华社),有的说“逾 1000 万家”(人民日报),到底是多少,哪个数字准确,真是一笔糊涂账。

对于“大约”“大概”,对于“好像”“差不多”,我们每天可能都要听到十几次,正如胡适所说,我们中国人都是“差不多先生”。

你知道中国最有名的人是谁？提起此人可谓无人不知，他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，也一定听别人谈起过他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头上，因为他是全国人的代表。

差不多先生的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究；他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很细密。

他常常说：“凡事只要差不多就好了，何必太精明呢？”

他小的时候，妈妈叫他去买红糖，他却买了白糖回来，妈妈骂他，他摇摇头道：“红糖白糖不是差不多吗？”

他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪个省？”他说是陕西。先生说：“错了。是山西，不是陕西。”他说：“陕西同山西不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总不精细，“十”字常常写成“千”字，“千”字常常写成“十”字。掌柜生气了，常常骂他，他只是笑嘻嘻地说：“千字比十字只多一小撇，不是差不多吗？”

有一天，他为了了一件要紧的事，要搭火车到上海去。他从从容容地走到火车站，结果迟了两分钟。火车已在两分钟前开走了。他白瞪着眼，望着远远的火车上的煤烟，摇摇头道：“只好明天再走了，今天走同明天走，也还差不多。可是火车公司，未免也

太认真了，8点30分开同8点32分开，不是差不多吗？”他一面说，一面慢慢地走回家，心里总不很明白为什么火车不肯等他两分钟。

有一天，他忽然得一急病，赶快叫家人去请东街的汪大夫。家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街汪大夫，却把西街的牛医王大夫请来了。差不多先生病在床上，知道寻错了人，但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，心里想道：“好在王大夫同汪大夫也差不多，让他试试看吧。”于是，这位牛医王大夫走近床前，用医牛的法子给差不多先生治病。不到一刻钟，差不多先生就一命呜呼了。

差不多先生差不多要死的时候，一口气断断续续地说道：“活人同死人也差……差……差……不多……凡事只要……差……差……不多……就……好了……何……何……必……太……太认真呢？”他说完这句格言，方才绝气。

他死后，大家都称赞差不多先生样样事情看得破，想得通，大家都说他一生不肯认真，不肯算账，不肯计较，真是一位有德行的人，于是大家给他取个死后的法号——圆通大师。

后来，他的声名越传越远，越传越大。无数人都学他的榜样，于是人人都成了差不多先生——然而，中国从此就成了一个懒人国了。