

卓越员工丛书

房伟◎著

学会高效执行的员工
才是真正优秀的员工

卓越员工 高效执行力

快速提升员工执行力的最佳方法

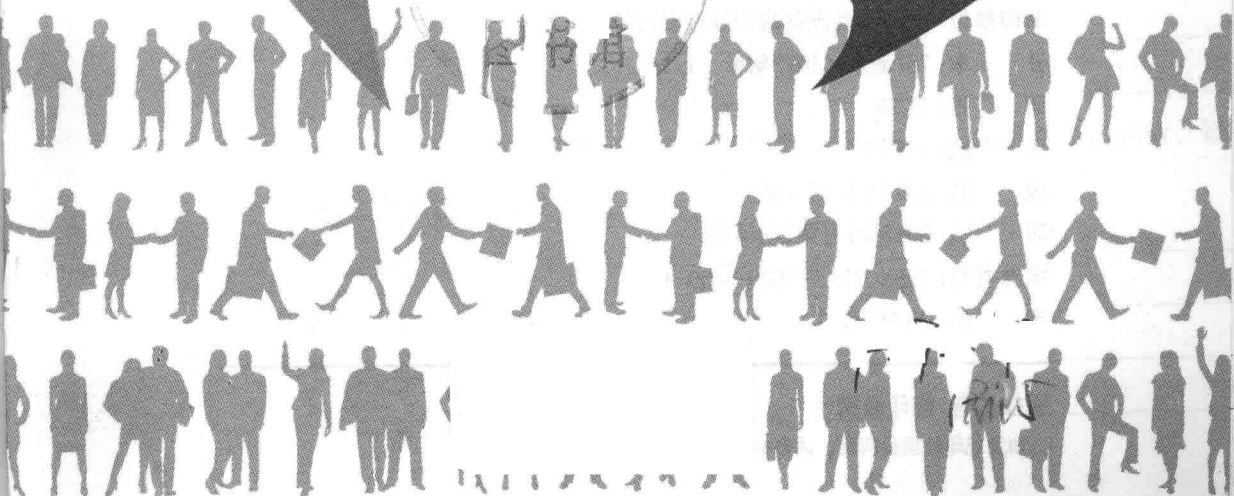
北京工业大学出版社

卓越员工丛书

房伟◎著

卓越员工 高效执行力

ZHUOYUE YUANGONG
GAOXIAO ZHIXINGLI



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越员工高效执行力 / 房伟著. —北京: 北京工业大学出版社, 2013.9

(卓越员工丛书)

ISBN 978-7-5639-3630-4

I. ①卓… II. ①房… III. ①企业—职工—工作方法
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第197605号

卓越员工高效执行力

著 者: 房 伟

责任编辑: 钱子亮

封面设计: 国风设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722(传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787毫米×1092毫米 1/16

印 张: 14.75

字 数: 187千字

版 次: 2013年9月第1版

印 次: 2013年9月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3630-4

定 价: 26.00元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

如今，提高员工和企业整体的执行力已经成为所有管理者的共识，没有执行力，企业就没有竞争力，就难以在激烈的竞争中存活下去。而对员工来说，执行力也至关重要，没有执行力，一切都等于空谈。很多执行力差的员工经常会在工作中产生以下一些疑问：

为什么同样的事情，我用的时间多效果却没同事好？

为什么同样是八小时，我手忙脚乱别人却游刃有余？

为什么我掌控了大局，却败在了细节？

为什么领导总是对我的工作不满意？

为什么别的同事都升职加薪，我却原地踏步？

.....

为什么？就是因为他们缺少执行力，所以他们花费了大量时间却收效甚微，他们付出了更多的努力却仍旧业绩平平。

那么，如何才能提升个人工作效率？

如何才能把领导交代的任务完成得超出领导的预期？

如何才能让自己为企业创造更大的利润？

如何在工作中实现个人最大价值？

如何才能最快地成为一名卓越员工？



.....

方法有且只有一个，那就是打造高效执行力。

关于执行力，很多名人都解读过。“世界第一CEO”杰克·韦尔奇说：“执行力就是铲除官僚主义作风。”戴尔公司创始人迈克尔·戴尔说：“执行力就是在每一环节都力求完美。”联想集团原董事长柳传志说：“执行力就是选拔合适的人员到恰当的岗位上。”……

其实，概括说来，执行力就是贯彻目标、不折不扣保质保量地完成任务的能力，是员工把企业的战略和规划转化成效益、成果的能力。而高效执行力，就是投入最少的时间、精力、金钱，取得最好的成绩、最优的结果的能力。在工作中，高效执行力代表了一种马上行动、第一时间解决问题的激情，代表了一种服从命令、坚决执行的工作态度，代表了一种扛住压力、不畏艰难的做事风格，代表了一种不打折扣、执行到位的决心……

而对企业来说，执行力就是竞争力，那些能在激烈的竞争中脱颖而出的企业无疑都具有高效执行力。所以，毫不夸张地说，现如今，执行力已经成为决定企业成败的关键因素。在这个意义上，提升执行力、打造高效执行力也就成为提升企业核心竞争力最重要的途径。

“一流的创意+三流的执行”不如“一流的执行+三流的创意”。每个人想要取得突破性发展，就必须让高效执行的理念深入扎根，然后以最佳的心态，对准方向和目标，找准方法和技巧，不断进行自我管理，把“高效”贯穿到实际工作的每一个环节中去，这样，才能真正让高质量、高效益、高效率落地生根，从而提升个人业绩和价值，不断走向卓越。

本书从当下企业和员工的实际情况出发，以全面、系统、实用的理论结合具体的案例，深入浅出地阐释如何提升执行力、打造卓越员工这一命题。通读本书，读者不仅会了解到高效执行的重要意义、常见误区，高效执行所需的黄金心态、沟通能力，还会了解到员工在执行中应该扮演的角色、应该进行的修炼，以及高效执行的流程和重要工具。



执行力就是战斗力，就是生命力。为适应时代发展的需要，无论是新员工还是老员工，都应该转变心态，学点提升执行力的方法和技巧，让执行力成为不断提升自己的工具，进而提高技能、提高效率，不断走向卓越。当然，打造高效执行力并不是一朝一夕的事情，我们也并不敢说本书是放之四海而皆准的真理，但我们相信有了它的帮助，定能让读者改变一些想法、学会很多技巧、少走很多弯路，从而提升执行力，创造更多价值，走向更加卓越的未来。

目 录

第一章 高效执行创造价值

第一节 什么是执行力	002
第二节 执行力就是生命力	008
第三节 执行力的细分	012
第四节 影响执行的因素	017
第五节 执行者的执行素质	025

第二章 高效执行的误区

第一节 盲目乐观定目标	032
第二节 毫无计划乱执行	036
第三节 眉毛胡子一把抓	040
第四节 拼命三郎单打独斗	046
第五节 只求速度不求质量	050
第六节 不管结果只管干活	055
第七节 差不多就行了	059



第三章 高效执行的黄金心态

第一节	要有主动积极的心态	064
第二节	像军人一样服从命令	067
第三节	精益求精地关注细节	071
第四节	坚忍不拔地执行到底	076
第五节	负责到底才是真正的执行者	082
第六节	只有执行到位才算有效执行	085

第四章 高效执行的角色扮演

第一节	学会自我角色定位	090
第二节	培养多重角色适应能力	094
第三节	以不同的角色进行思考	099
第四节	相互协调促进团队合作	103
第五节	既是主角也是配角	108

第五章 执行的六大流程

第一节	目标分解与量化	114
第二节	标准设计与执行	119
第三节	时间划分与管理	122
第四节	岗位职责与操作规程	126
第五节	过程追踪与监控	131
第六节	结果评估与反馈	135



第六章 高效执行的沟通能力

第一节 执行中要做到有效沟通	142
第二节 沟通的原则与技巧	147
第三节 沟通的障碍与技巧	151
第四节 执行中如何与同事沟通	156
第五节 执行中如何与上级沟通	161

第七章 高效执行的重要工具

第一节 目标分解法	168
第二节 要事时间管理法	174
第三节 5W2H工作分析法	178
第四节 自我监督法	181
第五节 记录报告法	186
第六节 自我鉴定法	190

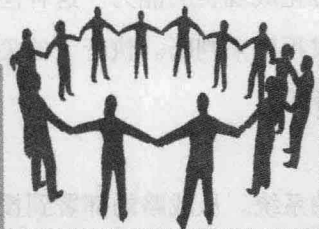
第八章 高效执行的七项修炼

第一节 接下任务马上行动	196
第二节 做到今日事今日毕	201
第三节 时刻以结果为导向	205
第四节 第一次就把事情做对	209
第五节 不找借口只找方法	213
第六节 借助团队的力量	218
第七节 养成高效执行的好习惯	222

第一章 高效执行创造价值

卓越员工 高效执行力

从组织角度讲，执行力是一种文化；从领导角度讲，执行力是一种表率；从管理角度讲，执行力是关注细节；从员工角度讲，执行力是一种态度；从制度角度讲，执行力是一种责任。执行力是把企业的战略和规划转化成效益、成果的能力。这种能力必须根据完成任务的意愿、能力和工作的完成程度来判断。简而言之，执行力就是把梦想变成现实的能力。企业丧失了执行力，就丧失了核心竞争力。





第一节 什么是执行力

何为执行力

关于执行力，很多名人都曾经解读过。杰克·韦尔奇说：“执行力就是铲除官僚主义作风。”迈克尔·戴尔说：“执行力就是在每一环节都力求完美。”柳传志说：“执行力就是选拔合适的人员到恰当的岗位上。”唐骏说：“战略加执行力就是简单加勤奋。”牛根生说：“好的执行一定要有好的管理团队。”

也有人说：“从组织角度讲，执行力是一种文化；从领导角度讲，执行力是一种表率；从管理角度讲，执行力是关注细节；从员工角度讲，执行力是一种态度；从制度角度讲，执行力是一种责任。”

如果要下个定义的话，我们认为执行力就是贯彻目标，不折不扣、保质保量地完成任务的能力，就是把企业的战略和规划转化成效益、成果的能力，就是把梦想转化成现实的能力。这种能力必须根据完成任务的意愿、能力和工作的完成程度来判断。执行力的关键和核心在于落实。执行力有以下三个方面的特征。

1. 系统性

执行力是一个总的系统。从战略的部署到授权任务给相关人员到如何实施执行，都属于这个系统。由此，我们也可以看出执行力系统包括三个



子系统，即战略系统、人员系统和执行系统。

这三个子系统是紧密相连的，战略系统必须要考虑到人员配备和执行现状，人员的挑选与任用则会根据战略和执行的任务来进行调整，实施过程中执行人员必须要依据战略目标严格执行。这三个子系统的唯一目的，就是挑选正确的人正确地做正确的事。其中任何一个环节出现问题，其结果都算不上是高效执行。因此，这三个方面必须高度统一，这样才能做到高效执行。

2. 全员性

执行力是一个总的系统，它自然会牵扯到战略制定的决策层、任务下达的管理层、执行任务的执行层，几乎是全员参与。决策层要执行战略决策的制定，管理层要执行任务的下达和管理，执行层要执行具体任务。也就是说，在这个系统内，不管哪个阶层，哪个部门，都要进行实践和执行。每个部门都要身体力行，形成执行力的氛围，这样才能有利于每个人工作效率的提高。

3. 操作性

再伟大的梦想，如果只停留在脑海之中，那么它永远也只是一个构思，一种计划。如果说想法或蓝图是思维层面的事情，那么操作便是技术层面的事情。将宏伟的蓝图转化为切实执行的行动方案并不简单，因为它牵涉到人力、财力、物力和利益纠纷等现实条件，以及创造力方面的挑战。执行力正是把蓝图变成执行方案再变成现实场景的实际操作能力。我们所做的每一个环节都离不开执行，都需要执行力。

俗话说“强将手下无弱兵”，想让员工具备执行力，各级管理者首先应从自身严格执行开始。只有执行力强的管理者才有可能带领出执行力强的员工。执行力是从上到下影响和扩散的，如果管理者执行力不强，那么工作任务和要求在层层传递的过程中就非常可能出现偏差。

比如，总经理的工作意图若是100分，传递到副总可能还剩92分，传递给经理可能剩85分，再传给副经理可能剩77分，传给主管可能变成64分，传给副



主管可能只有59分，最后传给员工可能只有48分。到底谁在传达命令的时候出现了偏差，领导者首先应从自身开始检讨。

相反，如果每一个环节都能做到一丝不苟，就不会出现层层推诿扯皮的现象了。因此，每个员工都不应埋怨别人的执行力差，而应该自我反省：“我百分之百地完成任务了吗？在我这个环节上，我有没有做到丝毫不差？”这样才能不断提升自身的执行力，保证执行结果的无懈可击。

何为高效执行

高效执行，就是投入最少的时间、精力、金钱，拿出最好的结果和成绩，概括一点说就是投入少、做得好。当然，通常情况下，投入少和做得好往往是相互矛盾的。但两者之间有一个平衡点，让每一分投入都产生效益，就会达到两者的最优关系，也就达到了我们所说的高效执行。

在工作中，员工应将高效执行贯穿到各个环节中去，然后制定行之有效的目标，运用行之有效的方法、手段和策略，以高度的热情和责任，让目标和任务高质量、高效益、高效率地得以落实，从而使每个环节都能以最优的比例转换产值，在各个环节都能打漂亮仗。

具体操作时，高效执行要求我们以最佳的心态，对准方向和目标，不断地自我管理，抓紧时间，找准方法和技巧，不做无用功，持之以恒，把事情执行到位。在实际工作中，高效执行牵扯到的因素很多，因为它实际是一种综合协调的结果，不但和自身的能力态度相关，也和上级、同事的配合，目标战略的正确性等有关。

场景一：

身为一个老板，我心里其实很慌乱。我很怕员工们的努力只是假象，



只是在我面前做做样子而已。所以这让我很苦恼、很焦虑。我怕我走后，员工们就会继续回到之前懒散的状态当中，自己干自己的事，这对公司来说是一种无形的损失。

场景二：

身为一名员工，我觉得很累、很疲惫。公司总是有很多事要做，在完成一项任务后，我刚打算休息放松一下，老板又重新发号施令。他的任务总是很多，甚至很晚了也会让我加班同他讨论公司的问题。我不明白为什么他总有这么多事，也不知道他为什么总是对我感到不满意。

就如上述场景描述的一样，总有一些外在或内在的因素在影响着执行，使得执行变得低效而无序。这里面，既有领导因素，也有员工因素，另外，还有制度、标准的因素。想要企业的工作高效执行，需要综合协调，形成制约，否则，一盘散沙的现象还将继续。

小测试：执行力测试

执行力对于每一名员工来说，都是必不可少的能力。一位员工如果执行力很差，就不可能有高的工作效率和好的工作业绩。以下是一份关于执行力的测试，1~13题和16~18题回答“是”得1分，14~15题回答“是”扣2分，各题分数相加算出总得分。

1. 今天天气似乎要变坏，但出门带雨具又麻烦，你能很轻松地做出决定吗？
2. 做一项重要工作之前，你会为自己制订工作计划吗？
3. 你是否充分信任自己的合作者？
4. 对自己许下的诺言，你能否一直遵守？
5. 你能轻松地适应与过去的工作习惯迥然不同的新规定、新方法吗？



6. 你能直率地说出自己拒绝某事的真实动机，而不虚构一些理由来掩饰吗？
7. 辛苦工作之时，你是否会对自己计分评估？
8. 你认为自己勤奋而不疏懒吗？
9. 你敢于为了公司整体的利益得罪他人吗？
10. 做一项重要工作之前，你是否会尽可能多地获取建议呢？
11. 你是否善于倾听？
12. 如果你了解到在某件事上领导与你的观点截然相反，你还能直抒己见吗？
13. 进入一个新的部门后，你能很快适应这一新的集体吗？
14. 领导要你星期五下班后提交一个方案，到了规定时间，你发现自己的方案有不完善的地方，而且周末领导要外出度假，你会等到下星期一再上交吗？
15. 你善于寻找合适的借口来掩饰工作中的小错误吗？
16. 对于一项比较困难的工作，你是否能全力以赴地完成它呢？
17. 对于工作中不明白的地方，你会向领导提出疑问吗？
18. 你有能够顺利完成工作的自信吗？

得分评估

17~18分：你的执行力较好。你有较开阔的眼界与合理的知识结构，并且果断、敬业，可以肯定的是，你是领导、同事们信赖的对象。如果辅以正确的执行方法，你肯定会有很高的工作效率，能够取得较好的工作业绩。

11~16分：你的执行力一般。工作中，你的效率不高，但也不会拖公司的后腿。也许你正为自己有游刃有余的能力而沾沾自喜，但其实这就是你最大的缺点。千万别以为“混同于世”就会一帆风顺，要

想有良好的工作业绩、获得升迁的机会，你就要发挥自己的一切能力埋头苦干。

10分以下：你的执行力较差。一件事情，如果有人替你去做，你会对他感激不尽。你使人觉得难以信赖，与你共事会很疲惫。也许对你来说，不做事才最逍遥，但在你拒绝做事或推卸责任的时候，你也失去了成功的机会。





第二节 执行力就是生命力

诚然，我们需要梦想，需要目标和战略，但仅仅有这些还不够，我们还需要最为直接的力量——执行力。

执行力代表了一种生命力，一种坚持梦想、绝不放弃的执着精神；代表了一种服从命令、坚决执行、不畏艰难的决心；代表了一种不折不扣、稳扎稳打的坚持努力；代表了一种“言必信，行必果”、雷厉风行的行动风格。

“三分靠战略，七分靠执行”，很多企业缺少的是好的执行者，而不缺少优越战略的制定者。再好的战略，如果不去执行，也只是一纸空文，毫无意义可言。因为战略决定的是企业发展的目标和方向，而执行力决定的则是企业在通往战略目标的道路上能走多远、多快。没有强大的执行力，再好的战略也只是梦想。很多企业不缺少各式各样的规章制度，而是缺少对规章制度的严密执行。对于个人而言，执行力是个人成功的内驱力，而对于企业来说，执行力则是竞争力。

南泥湾采油厂依靠独特的管理，以低成本创造了高效益开发的业绩。初建时，南泥湾采油厂既无固定资产，也无办公地点，企业在各方面基础都比较薄弱。初创时期，企业一面抓生产经营，一面抓管理考核，先后建立了经济目标责任制度、材料消耗核算制度和功效挂钩制度。制度建