

◀ 贯彻执行力这一本就够了 ▶

执行要到位 落实要彻底

Execution should be in place
To thoroughly implement

沈一飞 李晓萍◎著

在这个充满竞争与机遇的世界
企业并不缺乏伟大的战略

**真正需要的是把战略执行到位
落实彻底**

企业执行力
落实力
培训首选读本



图书在版编目(CIP)数据

执行要彻底, 落实要到位 / 沈一飞, 李晓萍著. -- 北京:

中华工商联合出版社, 2014.2

ISBN 978-7-5158-0829-1

I. ①执… II. ①沈… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第319750号

执行要彻底, 落实要到位

作 者: 沈一飞 李晓萍

责任编辑: 郑 婷 胡小英

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2014年2月第1版

印 次: 2014年2月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 130千字

印 张: 11.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0829-1

定 价: 32.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

P r e f a c e

为什么世界上绝大多数所谓的理想最终都没有实现呢？为什么那些算到了小数点的计划最后没有实现，甚至就没有真正开始过呢？大量的企业由于执行、落实不力而失败、亏损，它们在给我们带来惨痛教训的同时，更给我们带来警醒：执行和落实的问题怎么重视都不为过。

有位著名企业家说过，中国的市场竞争已经拼过了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了，现在该是拼执行和落实的时代了。执行力和落实力已经成为企业走向成功的必备能力之一，是一种思维方式、行为习惯和企业生存态度。

在这个充满竞争与机遇的世界，企业并不缺乏伟大的战略，真正需要的是，把战略执行到位、彻底落实。知易行难，如今企业和个人所面对的问题，并不是不重视执行的问题，而是怎样才能有效执行、落到实处的问题，这也是本书要探索 and 解决的问题：执行要到位，落实要彻底。

执行要到位，就是运用恰当的方法实现相应的目标，也是

战略和策略的有效结合。有句话叫“做好了，才叫做了”，其一针见血地揭示了执行到位的意义。满足于执行本身，不关注执行是否到位，势必陷入发展的陷阱中。

落实要彻底，就是要求落实的工作要有实在的效果。这就要求个人在落实工作时不找借口，重苦劳更重功劳，不仅要“做事”还要“做成事”，以结果为导向。“落实出实效了，才算落实了”就是对落实要彻底的最好解释。

“不到位”、“不彻底”等打折扣的现象暴露了执行中的浮躁心理。本书就是为了帮助管理者和员工找到执行和落实不力的根本原因，彻底根除企业中的“执行不到位”和“落实不彻底”等老大难问题，进而强化责任意识、树立结果导向、注重工作细节、重视执行流程，从而真正提升企业和员工的执行力和落实力。

本书通过丰富、经典、精彩的案例，讲述了一种有效的执行和落实模式，给企业提供了一条通往成功的道路。同时，本书给员工提供在具体落实过程中主动、不拖延、高效的行动指导，力求让员工在执行力和落实力方面得到有效提升。

最后，我们用美国前总统艾森豪威尔的话作为期望：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行。”

目 录

C o n t e n t s

第一章 执行要到位，落实要彻底

落实不力的五大内在根源 / 003

执行不到位，员工缺乏战斗力 / 008

落实不彻底，企业缺乏竞争力 / 012

做到100%：以到位和彻底为标准 / 016

“100-1=0”——呼唤最优秀的执行者 / 020

第二章 不打折：把责任落实到人

责任是落实的灵魂 / 027

管理好你的“猴子” / 030

你就是第一责任人 / 033

不折不扣地履行职责 / 036

第三章 不拖延：最好的时机是“马上”

克服拖延：抛弃拖延的恶习 / 041

马上就办：现在不做等于永远不做 / 044

立即行动：要比别人更快 / 048

日事日清：当日事，当日毕 / 051

第四章 不走样：每个执行步骤做足100分

理解透彻：充分领会上级意图 / 057

做好沟通：问明白了再做 / 061

绝对服从：像军人一样执行 / 066

完美复命：拿结果回复上司 / 069

第五章 高效能：一次性把工作做到位

第一次就把事情做对 / 075

执行前要做充分准备 / 078

拟订科学合理的计划 / 082

抓住执行中的问题“症结” / 085

第六章 巧执行：只为执行找方法

只要思想不滑坡，方法总比困难多 / 091

与其抱怨环境，不如改变自己 / 095

要巧干，而非蛮干 / 099

换个好思路，拥有好出路 / 102

第七章 流程化：让流程确保落实

做好流程设计 / 109

推进程序化管理 / 114

盯住流程责任 / 117

跟进，跟进，再跟进 / 120

第八章 制度化：实现制度“落地”

为公司建章立制 / 127

不折不扣地执行制度 / 132

领导要带头服从制度 / 135

问责制保障执行 / 138

第九章 精细化：执行力在于关注细节

细节决定成败 / 143

重视微小的疏忽 / 146

警惕“蚁穴”之患 / 149

丢掉“差不多” / 153

第十章 团队执行：让凝聚力催生战斗力

互助协作，发扬团队精神 / 161

愿景聚众，为执行指明方向 / 165

优势互补，打造“唐僧团队” / 170

配合默契，做优秀的搭档 / 173

第一章

执行要到位，落实要彻底

- 落实不力的五大内在根源
- 执行不到位，员工缺乏战斗力
- 落实不彻底，企业缺乏竞争力
- 做到 100% ：以到位和彻底为标准
- “ $100-1=0$ ” ——呼唤最优秀的执行者

落实不力的五大内在根源

很多企业都有这样一种困惑：拥有先进的技术、高素质的员工和正确的战略方针，但执行效果就是不够理想。优秀的企业并不缺乏伟大的战略，真正需要的是，把战略落实到位的执行力。大量的企业由于执行不到位、落实不彻底而失败、亏损，它们在给我们带来惨痛教训的同时，更给我们带来警醒：执行与落实怎么重视都不为过。

事实上，落实不力已经成为许多企业的通病。企业内部往往存在这样那样的表现：作为企业高层，己身不正，虽令不行；管理虎头蛇尾，不能一以贯之；制度缺乏针对性和可行性，或者过于烦琐不利于执行；中层管理者上传下达不力，管理不到位，使基层员工不能及时了解到自己的执行目标和方法；基层的执行者更是忽视和违反企业的规章制度，能拖则拖，毫无责任心……

为了企业长足的发展，提倡执行文化本没有错，但是有关落实不力的原因不搞清楚，对落实的理解和操作必然导致不能有效发挥其应有的作用。具体来说，企业落实不力的五大根源表现在：

1. “差不多”思维

思想是行为的先导。落实不力的首要原因在于思想不到位，突出表现在“差不多”思维的泛滥。

无论是企业还是机关单位，“基本上”和“差不多”这种模棱两可的思想随处可见，却总是被当做理所当然。在执行过程中，如果存在这种“基本上”、“差不多”思想，必然导致企业制定的战略目标无法最终实现。

“差不多”意味着不到位，这是执行的大忌。因为“差不多”思维要求工作往往“不求过得硬，只求过得去”，在“差不多”思维观念的影响下，人容易变得思想懈怠和懒惰，久而久之会导致工作责任心、主动性和创造性的缺乏。由于只求“差不多”，结果导致对个人工作要求低标准，执行也会在不知不觉中走了样。

其实人的执行力水平未必会差别很大，出现差别的主要原因就在于是否拥有积极的态度。在现实中，一些人即使是写一份报告之类的小事情，也总是丢三落四，或内容总存在一些简单的错误。这很明显是态度和思想认识问题。

2. “浮躁病”泛滥

作风浮躁是执行力低下的重要原因。各行各业都存在急功近利、急于求成的心态，不少人工作心浮气躁，流于表面，只看结果、不重过程，从而导致落实不到位。

“浮躁病”直接影响到执行的结果，使人难以沉下心来做好每一天的工作。他们常常表现在两个方面：

一是浅尝辄止。因为浮躁，所以整天想要换个项目来做，或者干脆跳槽，另找一家公司，由于无暇在自己的领域里积累经验而使实力更上一层楼，往往是项目越换越执行不到位，公司越换越不满意。

二是眼高手低。他们不屑于“扫一室”，天天梦想着干轰轰烈烈、惊天动地的大事，对事务性的工作不屑一顾，但是等到真正给他一个具体工作的时候，又没有能力把工作做好、做到位。

3. “瞎忙族”横行

效率低下也是执行力低下的重要原因。很多人跌入了“瞎忙”的陷阱中，工作内容繁多，却不知为何而转，这背后其实是执行的效能问题。

一项针对4000位职场人士进行的调查结果显示，55.7%的被调查者给自己贴上了“瞎忙族”的标签。其中，15.6%的人认为自己是“超级瞎忙族”，每天忙得要死，却没有任何收获。

在企业中，具有良好态度的人确实有，但是往往由于缺乏

专业化手段的操作，最后不能出色地执行任务。因此，企业要提高员工的执行力，就必须加强对员工专业技能和专业化操作手段的培养，这是提升执行效率的必经之路。

在具体执行中，每个人都需要根据实际情况来判断自己的执行是否高效，是否能实打实、没有拖延、不打折扣，并采取有效措施让执行到位。

4. “责任心”缺失

凡事得过且过，根本不把工作任务放在心上，这类“责任心”缺失的人并不少见，而他们也是造成有效落实的重要障碍。

对有些员工而言，没有制度的规范，执行力也是不成问题的；但是，对于更多的员工，即使在你的严格要求下，他们也会找出各种各样的借口来拖延工作，逃避责任。他们遇到任务“躲”字当头，怕担责任，工作能推则推，只为“失败”找理由，不为“成功”想办法。

责任心的强弱，决定执行力度的大小，决定执行效果的好坏，而责任心有了，才会凡事严格要求，制度执行中不打折扣，措施实施中不玩虚招，做到令行禁止。提升执行力，说一千道一万，关键还是靠增强执行者的责任心。

5. “制度化”陷阱

很多人认为公司执行力差是员工的能力和态度问题，实际上这种观点是不完全正确的。执行力差是现象，管理不善才是本质。

观察我们的企业，很容易发现，企业规章制度名目繁多，有的企业更是形成了整套的体系、内容不但周全且详细，但仍有企业并没有照着制度来完成任务，也有人认为制度是死的，人是活的，执行起来应该有弹性……

这就是陷入“制度化”陷阱的表现，企业的规章制度成了空洞的口号，执行也变成了空谈。执行下来的结果，与规章制度所设计的初衷大相径庭，在很大程度上，是执行者根本没有真正领会规章制度的意思及要求，就机械地盲目执行，以致费时费力却不能解决问题。

执行不到位，员工缺乏战斗力

企业的生存和发展离不开优秀的执行者。无论什么时候，企业都在寻找积极主动、不折不扣地完成任务的优秀执行者。当前情况下，员工缺乏执行力，也就丧失了战斗力。

很多人并不缺乏才智，但往往一个简单而致命的缺陷——执行力低下，就让他们跌入深渊。不少自信开朗、性格外向的员工在入职之前都被用人单位看好，但在工作过程中，领导交办的任务却不能顺利完成，最后只会落得个“眼高手低，执行力太差”的糟糕评语。

有不少企业经常会出现这样的现象：不少员工只管上班不问贡献，他们总是习惯于马马虎虎、敷衍塞责、应付了事，工作总是做到差不多的程度……这些统统都是执行不到位的具体表现。

王经理对小张越来越不满意了。可究竟为什么，连王经理自己也说不太清楚。他只觉得，小张每次都能把他交代的事情完成，却不能让他完全满意。

一次，王经理让小张帮忙查一下北京市西城区主要宾馆的情况，因为有个重要的客户从新疆过来，王经理要做好接待工作。

小张接到任务就忙开了。半天之后，小张给王经理发来一封电子邮件，上面密密麻麻地写着二十多家宾馆的信息，包括宾馆等级、地理位置、服务质量等。

王经理看到这封邮件就皱了眉头，显然，他不是很满意。他希望看到的是简洁明了的说明，最好会有一些小的建议，比如，哪家宾馆的新疆菜做得好或哪家的服务会比较适合这位客户。这些王经理都没有看到。小张虽然完成了经理交待的事情，却没有执行到位。

每个人的岗位不同，职责也有所差异，但不同的岗位对每个人都有一个最起码的做事要求，那就是摒弃“不到位”的工作态度，为自己的工作树立“到位”的标准。员工执行是否到位，会直接影响到个人职业前途的发展。

每个人都渴望自己变得更加优秀和成功，一条捷径就是执行到位。具备了这种执行力，方可使自己迈向卓越，拥有成功的职业生涯。

2013年10月21日，许振超当选为中华全国总工会副主席，被誉为新时期产业工人的杰出代表。工作中，许振超表现出了一流的工作执行力。

2001年，青岛港集装箱正式西移，半年之内，原在老港区作业的年吞吐量逾300万标箱的外贸集装箱航线要举港移至新港区。要完成这项工程，前湾港的桥吊安装至关重要。

领导在码头现场宣布由许振超担任桥吊总指挥，并且要求他在40天内把桥吊安装到位。他事后才知道，因延误工期，港务局的一位处长被当场免了职。

工作摆在许振超面前，时间紧、任务重，每个人都为他捏把汗。3天后，从不服输的许振超拿出了一个令人震惊的决定——全盘推翻厂家的安装方案，提出在地面安装成两大件，再在空中对接的新方案，并在遭遇阻力时，果断调换了厂方安装指挥，使自己的新方案得以顺利付诸实施。

2001年12月31日晚，在码头上没日没夜奋战了40多天的许振超和队友们，终于完成了任务！

优秀执行者的执行力正体现于此：服从命令、立即行动，完美地完成任务，这也是所有的优秀执行者身上最关键的特质。

毫无疑问，在工作中执行到位的员工永远是企业的支柱。对企业来说，拥有高效执行力的优秀员工，企业的发展就能蒸蒸日上。

只有执行不打折，才能提高工作的效率，才能获得更多的发展机会，才能在自己的职业生涯中获得成功！

一个优秀的员工完成任务时，要做到位，经常会运用到5W2H法。用五个以W开头的英语单词和两个以H开头的英语单词进行设问，明确任务是什么、怎么做、何时完成、由谁负责、做到什么程度等一系列问题：

（1）WHY——为什么？为什么要这么做？理由何在？原因是什么？

（2）WHAT——是什么？目的是什么？做什么工作？

（3）WHERE——何处？在哪里做？从哪里入手？

（4）WHEN——何时？什么时间完成？什么时机最适宜？

（5）WHO——谁？由谁来承担？谁来完成？谁负责？

（6）HOW——怎么做？如何提高效率？如何实施？方法怎样？

（7）HOW MUCH——多少？做到什么程度？数量如何？质量水平如何？费用产出如何？

落实不彻底，企业缺乏竞争力

美国企业家格瑞斯特说，杰出的策略必须加上杰出的落实才能奏效。无数的企业都拥有伟大的愿景，但只有少数企业能获得成功。为什么那些带着正确的战略开始奋斗的企业，最终却失败了呢？原因归结起来就是企业无法把自己的战略彻底落实。

根据美国《财富》杂志的统计，企业所制定的战略只有不到10%被有效落实了，而在失败的案例中有超过70%是因为落实出了问题。

二战后，日本的汽车制造业发展迅速，尤其进入20世纪70年代以后，更是打开了美国的市场。在以丰田为代表的日本汽车公司的竞争下，美国三大汽车公司市场份额降到60%以下。

美国三大汽车公司后来都派人到日本学习，因为他们觉得

再也没有比仔细观察日本同行更好的方法了。

汽车不是日本人发明的，汽车的流水线也不是日本人设计的，生产汽车的机器也不是日本人想出来的，日本人也不知道美国人需要学习什么。

后来美国人才发现真正的问题在于企业文化和企业的执行力。日本丰田用5年时间做到零库存和及时上线，所有的供应商在一起培训，做到一种标准、一种表格，这是美国人做不到的地方。

日本汽车企业取得超常发展的绝招就是落实力。如今，企业的战略目标、商业模式多为显性化并被快速传播，企业战略也非常容易被其他企业模仿，而唯一不能模仿的就是落实力。如果一个企业没有落实力，那它就没有竞争力。

优秀公司之所以优秀，不是因为战略的完备，而是因为拥有强大的落实力。企业有什么价值观并不重要，重要的是如何坚持与执行。

综观世界优秀企业，像GE、沃尔玛、IBM以及中国的海尔、联想、华为等企业的成功，不仅仅因为拥有伟大的战略，更重要的是他们建立了强大的落实力系统。向优秀的企业学习，最需要学习的就是不折不扣的落实力。

为什么计划得很好就是做不到位？为什么工作做着做着就走了样？为什么问题会重复发生？为什么员工积极性时高时

低？为什么我们做不到行业数一数二？为什么……

有原因吗？——有！

有工具吗？——有！

有榜样吗？——有！

近30年来，国内企业处于一个空前增长的阶段，造就了大批“航母”级大型企业，海尔是典型的代表。它的发展也揭示了一个重要的事实——没有优秀的落实力，就没有优秀的企业。强大的落实力，是支撑起海尔在激烈的竞争市场上获得先机的保障。

每个到过海尔文化中心的人，都会看到一张发黄的稿纸，上面有13条规定，其中，“不许在车间大小便”，也许有人会为上面的内容感到可笑，这样的条款赫然在列，这怎么看也不像一个企业的规章制度。

那是1984年，当时海尔是一个濒临倒闭的小厂，产品质量粗糙，管理混乱，员工迟到旷工、打架斗殴是家常便饭，在车间抽烟喝酒、随地大小便等恶劣现象比比皆是、随处可见，更有一些员工明目张胆地偷窃厂里财物。

张瑞敏来到海尔后的第一个规章制度就是“13条”，其中包括严禁盗窃工厂财物、严禁打架斗殴、严禁在车间大小便等一系列现在看来是一个企业起码应该做到，而在当时又的确存在的问题。

“13条”没有停留在纸上，而是逐步落实。张瑞敏抓住每一个违反制度的典型后，并不急于处理，而是发动大家认真讨论，挖掘出这种行为的思想根源，让员工深刻认识到其危害性，认真反省，从而养成自觉遵守的习惯。这样一步一步以理念为依据制定制度，使整个团队思想逐步统一，行动逐渐一致，并最终形成了强大的执行力和落实文化。

落实力是当前每个企业面临的突出问题，是构成企业竞争力的基本因素。再好的战略也离不开优秀的落实力，再顶尖的企业也要保持强大的落实力，否则将在市场的竞争中走向衰落。

一个企业要想持续、稳定、健康地发展壮大，它必须具备高效落实力。国内外具有战略眼光的卓越企业，都将落实推崇为企业发展壮大的核心能力，这无不启发我们，彻底落实才是最有效的竞争武器。

做到100%：以到位和彻底为标准

强调执行到位和彻底落实，就是要求将工作做到100%。在工作中应该以最高的标准要求自己，能完成100%，就绝不只做99%，尽可能地把工作做得比别人更快、更准确、更完美。

有效落实的关键是要到位和彻底，否则跟没有落实没有区别，甚至白白浪费了人力、物力、财力。一个优秀的员工，不会轻易说“我已经做到位了”，而是要求自己的每次任务都能做到不打折扣。

在落实的过程中，如果每个人都打点折扣，当由上到下传达一项任务时，一个人差10%，下一个人又差10%，这样传下去，这项任务最终恐怕就面目全非了。以10人团队为例，如果每个人都做到90%，那么： $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \cdots \times 0.9 \approx 0.35$ ！即使是其中的某个环节没有做到位、做彻底，也会给企业造成损失。

有位广告部经理曾经犯过这样一个错误，由于在审核广告公司回传的样稿时不够仔细，在发布的广告中弄错了一个电话号码——服务部的电话号码被广告公司打错了一个数字。就是这么一个小小的错误，给公司带来了一系列的麻烦和损失。

后来因为一连串偶然的因素使他发现了这个错误，他不得不耽误其他的工作时间并靠加班来弥补。同时，还让上司和其他部门的同事陪他一起忙了好几天。幸好错误发现得及时，否则造成的损失会更大。

从上面的案例可以看出：执行不到位会影响整个项目的进度，有时甚至会功亏一篑，然后还需要回过头来重新返工，不仅造成了资源的浪费还造成了企业时间成本和人力成本的增加。

做事到位的人，永远是把每一项工作都做到最好；而做事不到位的人，永远是做得差不多就行。一位知名演员接受采访时曾说，差不多其实就是成功与失败的区别。每个人都应时刻谨记“做到100%”。

某公司原本要把一个大项目交给两家公司去做，于是要求两家公司准备好资料递交给他们审核。

其中，一家公司的董事长让经理将公司资料准备齐全，并在当天下班前将资料分别用传真以及快递的方式交给客户，并将客户企业的地址及电话抄给了总经理。总经理接到命令后便

交给市场部主任，要求市场部负责完成此项任务。市场部主任分配部门业务骨干孙晓来跟进此事。恰好孙晓有事，他准备好资料后，便吩咐新入职的王华在主任审核完资料后帮忙将资料传真给客户，以及将资料用快递寄给对方。由于王华自己不会发传真，于是请行政部的李红帮忙传，自己则去联系快递公司发快递。结果，由于李红在传真时正好对方传真机没纸了，而王华在写快递单时把公司电话写错了，快递被延迟运送，客户没有及时收到资料，所以，取消了与这家公司的合作。

另外一家公司接到项目后，董事长则指定让市场部主管亲自负责，并要求他时时追问，主管很快安排好，并将资料发了过去，为了确保准确传递，发出文件后，主管在当天又打了电话向对方确认。由于该公司员工做事认真、到位，获得了客户的整个项目。

俄国作家列夫·托尔斯泰说：“如果你做某事，那就把它做好；如果不会或不愿做它，那最好不要去做。”摒弃差不多的思想，将每件事情都做到100%到位。接受一项任务，就要下定决心把它做好，做到位，做出结果，这样才可能取得成功。

其实，只要端正工作态度，遵循“做对、做全、做实、做细”的标准，执行到位、彻底落实并不难。

1. 做对

就是对症下药，执行必须有明确的目标，并按标准执行，

否则就可能偏离执行轨道，出来不合格的结果。所有的工作做到有的放矢，一步到位，第一次就把事情做对。

2. 做全

任何工作，能做到100%，就绝不只做99%。培养周密细致的工作作风，一些细小的地方往往能影响整个执行的质量。

3. 做实

工作没有结果，不追求结果，是谈不上执行力的。要求在工作实效上下工夫，不做虚功，做一个真正的实干家，而不是语言上的巨人。

4. 做细

必须注重工作中的细节，力求细节之处的完善。注重细节，是把事情做到位的重要环节。

“ $100-1=0$ ”——呼唤最优秀的执行者

在数学上，“ $100-1=99$ ”，而在企业管理中，如果执行不到位、落实不彻底，企业远大的战略、优秀的产品和技术都会成为虚无，最终导致“ $100-1=0$ ”。

没有到位的执行，组织的各种规章制度就无法真正落实，再好的决策、再好的战略也只能是一种幻想、一个泡影，组织的目标最终也无法完成。简言之，制度再多再细，如果落实不到位，一切都等于零。高效的执行力已成为当今企业效率之源、成功之本。

很多管理者都会遇到这样的问题，绞尽脑汁得到了一个好的项目，但执行过程却出现岔子，最后只好把利益拱手让人。

企业需要不折不扣的执行者。全球销售逾8亿册的《致加西亚的信》一书中为我们再现了最具执行力的人——罗文的形象。

美西战争爆发以后，美国必须马上与西班牙反抗军首领加西亚将军取得联系。加西亚将军隐藏在古巴辽阔的崇山峻岭中——没有人知道确切的地点，因而无法送信给他。但是，美国总统必须要尽快地与他建立合作关系。怎么办呢？

有人对总统推荐说：“有一个名叫罗文的人，如果有人能找到加西亚将军，那个人一定就是他。”

于是，他们将罗文找来，交给他一封信——写给加西亚的信。关于那个名叫罗文的人如何拿了信，将它装进一个油纸袋里，打封，吊在胸口藏好；如何在3个星期之后，徒步穿越一个危机四伏的国家，将信交到加西亚手上——这些细节都不是我想说明的，我要强调的重点是：

美国总统将一封写给加西亚的信交给了罗文，罗文接过信后，并没有问：“他在哪里？”

像罗文这样的人，我们应该为他塑造一座不朽的雕像，放在每一所大学里。年轻人所需要的不仅仅是学习书本上的知识，也不仅仅是聆听他人的种种教诲，而是更需要一种敬业精神，对上级的托付，立即采取行动，全心全意去完成任务——“把信送给加西亚”。

接到任务后，不折不扣去执行，排除万难彻底落实，这是一名员工完美的执行能力的高度体现，企业需要的就是像罗文这样的执行者。

如果没有彻底的落实，再伟大的设想也只能是空想。企业的生存和发展离不开优秀的执行者，比尔·盖茨曾坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”一支部队、一个团队，只有执行到位和彻底落实，才有参与竞争的实力。

谁都希望在职场获得较快的发展，然而有的人工作了多年还在原地踏步或者进步不大；有的人却能在最短的时间内获得他人无法想象的机会，取得巨大的成就。人们不由深思：他们的差别是什么？答案就是执行是否到位、落实是否彻底。

有这样一类人，领导总是放心将任务交给他们去办理。仔细观察他们，就能发现，他们不仅能做事，还能把事情做好，把事情做到位。

一个刚进入公司的年轻人，上司交给他一项任务——为公司的某个项目做一个企划方案。年轻人只花了一天时间就把这个看似过得去的方案交给了上司，他的上司看过之后，让他重新起草一份。

结果，这个年轻人又用了两天时间，重新起草了一份交给上司。上司过目之后，说：“还可以再改改吗？”于是，年轻人重新把方案修改了一遍，又呈送给了上司。上司依旧还是那句话：“还能再改吗？”年轻人心里还是没底，没敢做出明确的答复。

这一次，他回到办公室里，充分准备、认真分析，在几天

的琢磨下，终于拿出了一份令自己比较满意的方案。毫无悬念，这次方案获得了通过。

有过这次经历之后，这个年轻人明白了一个道理：做任何事情都要做到位、做彻底。

可见，最优秀的执行者，他们具有严谨的工作态度，对工作不敷衍，并把自己的工作做到力所能及的最好。

已经完成了99%，绝不能忽略剩下的1%，因为，恰恰是这最后的1%是关键的关键，它决定了成败。

将到位和彻底作为执行和落实的标准，可以肯定的是，如果你这样做了，你就迈上了卓越的阶梯。

第二章

不打折：把责任落实到人

- 责任是落实的灵魂
- 管理好你的“猴子”
- 你就是第一责任人
- 不折不扣地履行职责

责任是落实的灵魂

如今，责任意识已经深入企业的骨髓。工作的关键在于不折不扣地把企业的战略执行到位，每个人都应该在其位，谋其职，行其权，负其责，始终以高度负责的精神来完成工作，才能确保圆满落实。

责任心的有无、强弱，直接关系到执行的有无与强弱。无论你的能力有多强，如果责任意识淡化，必然会导致对该完成的工作打折扣。

无论做什么工作，在什么岗位上，都应该认真承担自己的责任，把责任意识放在心上，用强烈的责任心强化执行落实。一个有责任心的员工，会想尽办法，竭尽全力地完成任务，并且会培养“不折不扣”的精神，强化执行落实的品质和效果。

天，她正在值班，一个来自凤凰城某医学实验室的电话打了进来。对方说有两个送往实验室的羊水样本还未送达，羊水来自两位情况十分危急的孕妇，如果延误，羊水变质就不能使用了，那么两位孕妇就必须再次忍受取羊水的痛苦。

Б ё л о , ө * î

她发现这两件样品就在附近的达拉斯市。在联邦快递总部同事的帮助下，她截住了那辆运送的汽车，并搬下了车上2000磅的货物，找到了样品。为了保证羊水送达后还能使用，按照实验室的要求，在后来的运输过程中，羊水必须保存在冰箱里，但公司里找不到现成的冰箱，布伦达立刻赶回家中，将自己的小冰箱和备用电源搬上了汽车。

随后，她又找到达拉斯市联邦快递的空运经理：“我要把这两件样品亲自送往凤凰城。”当晚11点，她乘上了飞往凤凰城的飞机。

第二天一早，实验室的技术人员收到了样品。“你为什么要这样做？”实验室的人对她的行为颇为不解。“这件事需要有人来做。”布伦达说：“正好，我在那儿。”几天后，实验室打电话告诉布伦达，她的付出得到了回报——两件羊水样品品质完好，检测数据非常精确。她救了四个人的命——两位年轻的妈妈和两个可爱的小宝宝。

像布伦达这样的人在企业里无疑是一名负责任的执行、落

实型员工。这样的员工绝对不会在没有任何努力的情况下，就推卸责任，他会想尽一切办法执行到位、落实彻底。

执行中不负责任，就意味着执行不力，不能按标准完成工作任务，这样最终会影响整个执行的质量。对于员工来说，应该要明白责任是落实的灵魂：

一是要弄清楚自己该承担的责任，不为自己开脱找借口；

二是明白自己该负有哪些责任，这样才可能承担起属于自己的责任；

三是明白自己的责任是什么，不把责任推到别人身上；

四是明白自己的责任是最基本的职业要求，一个连自己的责任都不清楚的人，不可能承担起更多更重要的责任；

五是弄清楚自己的责任，才能知道自己能不能承担起这份责任，如果不能，就要尽早提出来，以免因为自己能力不足给单位或团队造成巨大损失。

只有认清自己的责任，才能知道该如何承担自己的责任，正所谓“责任明确，利害相关”。所以，在抓落实的过程中，首先应该树立明确的责任意识，千万不要搞“大锅饭”。

管理好你的“猴子”

威廉·安肯三世和唐纳德·L.沃斯曾在《哈佛商业评论》上撰文，以“在背上的猴子”隐喻下属将自己的工作任务推给上司。

当员工接到任务时，“猴子”在哪里？在自己的背上。员工扮演什么角色？解决问题者。可当员工带着问题找上级或其他知情者时，其他知情者扮演何种角色？不言而喻，猴子不知不觉、隐而不见、无声无息地跳到别人背上。

管理学家Steven Brown曾经说过：“领导并不是问题的解决者，而是问题的给予者。”事实上，你和上司、老板的工作关系就是这样简单——你去工作，而不是由你去安排上司的工作（把问题推给上司）。

要有绿灯思维——动用自己的能量去解决问题。要管理好自己的猴子，在执行中遇到难题时不把问题推给别人。

П Э ѿ ă Z l ă 4 ж z L ‘

曾面临了一种最为尴尬的情况，公司的销售量一直在下跌。在一次销售大会上，每个人都在倾诉：商业不景气、资金缺少、人们都希望等到总统大选揭晓之后再买东西等。

当销售员们还在阐述各种困难时，查姆斯先生说道：“让我把我的皮鞋擦亮。”

然后，他命令一名小工友把他的擦鞋工具箱拿来，并要求这名工友把他的皮鞋擦亮。皮鞋擦完之后，查姆斯先生给了小工友钱，然后说道：

“我希望你们每个人好好看看这个小工友。他拥有在我们整个工厂及办公室内擦鞋的特权。他的前任男孩，年纪比他大得多，尽管公司每周补贴他五美元的薪水，而且工厂里有数千名员工，但他仍然无法从这个公司赚取足以维持他生活的费用。

这位小男孩既不需要公司补贴薪水，每周还可以存下一点钱来，一年下来可以赚到相当不错的收入，而他和他的前任的工作环境完全相同，也在同一家工厂内，工作的对象也完全相同。

现在我问你们一个问题，那个前任男孩拉不到更多的生意，是谁的错？是他的错还是顾客的错？”

那些推销员回答说：

“当然了，是那个男孩的错。”

“正是如此。”查姆斯说，“现在我要告诉你们，你们现

在推销收银机和一年前的情况完全相同：同样的地区，同样的对象以及同样的商业条件。但是，你们的销售成绩却比不上一年前。这是谁的错？是你们的错，还是顾客的错？”

推销员们异口同声地回答：

“是我们的错！”

я ђ п £ ђ Ъ* ї

从旁观者的角度出发，这些销售员的理由的确是没有错的。但是，很显然，公司安排销售员这个职位，是为了让他们提升销售业绩，这是他们的责任，而不是听他们对困难的长篇累牍的分析，让他们把“猴子”扔回公司领导的肩上。

有一个著名的企业家说：“职员必须停止把问题推给别人，应该学会运用自己的纪律观念和责任感，着手行动，处理这些问题，让自己真正承担起自己的责任来。”优秀的执行者会看牢自己“背上的猴子”，要让上司知道自己是一位落实能力出色的员工，就要处处表现出自己可以独立处理问题、可以为公司找出解决问题的方法。

你就是第一责任人

完美执行要求员工在办事的过程中要有负责的精神，并且能够将任务落实到底。一个具有“我是第一责任人”意识的员工，能够主动承担使命，一旦他开始一项任务，必定执行到位，让人放心。

接受任务就是一种承诺，负责到底是对承诺的践行。李嘉诚说过：“一经承诺之后，便要负责到底，即使中途有困难，也要坚守诺言。”一旦我们开始执行，就要做好每一个环节，直到结果浮出，这才是真正具有负责精神的执行者。

“第一责任人”处在执行的核心地位，对事情负有全面责任。在工作中，第一责任人要真正负起首要的责任，这就要求员工应该积极主动地解决问题，把工作执行到位。

有家公司有个家具部，一个客人来买床，那张床很贵，大

约10万元人民币，可惜那个公司没有可以搭配的床头柜。于是，客人就对家具部的店长说：“你们能帮我配一个床头柜吗？你们公司的我看了，都不好。”

店长马上说：“没问题，我帮你找一下，你有空来看。”店长在一天之内就调到了三个床头柜，然后请那位先生过来看。其实那三个床头柜都不是那家公司的，但是在其他地方总是找得到的，再找不到也有办法从其他家具店调过来。结果客人从三个床头柜里面挑了一个，这个10万元的生意就做成了。

当每一个员工和领导都把自己当作问题的“第一责任人”时，就有可能把本来没有的机会变成机会，这才是聪明的执行者。只要问题一出现，你就要解决问题，这是非常重要的。那么，怎样才能更好地落实责任呢？

首先，当问题出现时，不管你是不是承办人，只要是公司的事，你都要主动承担责任，主动解决问题。

其次，当问题找到你的时候，千万别说不是自己的责任，也不要找借口推脱自己的责任。

再次，当问题找到你的时候，你就是第一责任人，要主动做好后续工作。假如，你是一个售货员，当顾客买了手机之后还要买其他比如电池、手机套等配件，你就要主动引导他到相应部门去买；如果顾客还需要下载手机图片、铃声、电影、游戏等业务，你也要主动带他去公司增值服务区。

最后，不管发生什么事情，只要涉及公司利益，就要把自己当成“第一责任人”，把公司利益和问题视作自己的责任。

只有每个员工都把自己当成“第一责任人”，主动落实责任，才能实现个人利益与公司利益的共赢，才能在日益激烈的职场竞争中立于不败之地。

不折不扣地履行职责

有一则令人深受启发的故事：

一个老木匠将要退休，临走之前老板请求他再建一座房子，他答应了。但是在工作的时候他已经很没有耐心了，于是草草盖完了房子向老板交差。老板很诚恳地把这座房子的钥匙交给了他，对他说：“这是你的房子，我送给你的礼物。”面对着眼前粗糙不堪的房子，木匠悔恨不已，自己盖了一辈子的房子，没想到盖的最不称心的一座房子留给了自己。

同样一个人，可以盖出豪宅华亭，也可以造出粗糙的房子，这背后的区别在于有没有不折不扣地履行职责。事实上，我们也在工作中建设自己的人生大厦。倘若在工作中没有倾注责任，没有付出责任，收获的也将是“粗糙不堪的房子”。

在工作中，当上级问及下级的工作情况时，常常会听到这样的回答：“我已经做了。”如果继续问下去：“有什么效果？问题解决了吗？”很多人就回答不上来。尽职尽责的人不会对自己说“我已经做得够好了”，他们总是要求自己尽量做到完美。

2011年6月，一张中国航天科技集团公司“优秀专利发明人”的证书，颁发给了一个年仅33岁的年轻人。这个年轻人就是中国航天科技集团公司六院7103厂华阳公司响当当的“发明家”张林。

张林大学毕业时，华阳公司的柔版印刷机研发工作才刚刚起步，从最初的产品调研，设计构思，生产调试，他都参与其中，对柔版印刷机的技术特点非常熟悉，在柔印突破性的技术攻关中，他做了大量的尝试和创新。

纵横向对版装置是印刷中的关键，由它来保证套印的精度。第一台产品生产出来后，对版装置中的轴承和卡盘上自身存在的机械间隙严重影响了套印精度。客户频频抱怨产品因卡盘和轴承的磨损，间隙越来越大，零件互换配套起来也相当的麻烦。

实际上，张林已经发现理论上的零间隙在实际中很难实现，但是他坚定地认为这一设计上的错误一定可以解决，于是他毫不犹豫地承担起了产品改进的责任。

为了消除间隙，张林几乎废寝忘食，他把所有能利用的时间都用在工作上，即使生病，身体已不堪重负，他的思维一刻也没有停止过。在这个过程中，张林设计了许多种方案，但经过验证后，效果都不明显。在经过反复论证和多次的努力后，张林总结了自己错误的教训，并及时地从中吸取经验，最后，他做出了一个大胆的决定，将传统的卡槽结构，改变成圆盘拨盘式刚性连接结构，通过他反复设计与安装调试，因设计上的错误导致的机械间隙，终于得到了彻底的解决。

真正有责任感的执行者会选择：无论有没有人管理，他都会全力以赴地、虔诚地对待自己的任务。他们以高度的责任心和近乎完美的标准来对待工作，努力将工作做到尽善尽美。

每个人都有自己的位置和角色，不论是在家庭中、工作中还是学习中都承担着角色赋予的责任。你的工作意味着责任，你的所作所为都与责任联系到了一起。责任是我们必须承担和无法逃避的，无论何时何地，我们都要始终如一地对自己的工作负责，不折不扣地履行职责。

第三章

不拖延：最好的时机是“马上”

- 克服拖延：抛弃拖延的恶习
- 马上就办：现在不做等于永远不做
- 立即行动：要比别人更快
- 日事日清：当日事，当日毕

克服拖延：抛弃拖延的恶习

办公桌上堆叠的资料总不愿意去整理，直到找不到想要的东西才不得不去收拾；面对堆成小山的待做项目，总想着等等再开始；该打的电话，常常要等到一两个小时以后才打；这个月该完成的报表，有时要拖到下个月……这种凡事都留待明天处理的态度就是拖延，是拖延症的体现。

执行到位、彻底落实的首要前提是克服拖延的习惯。拖延是可怕的敌人，是时间的窃贼，它会损坏人的品格，败坏好的机会，劫夺人的自由，使人变为它的奴隶。处于拖延状态的人，常常陷于一种恶性循环之中，这种恶性循环就是：“拖延——低效能+情绪困扰——拖延”。

避免拖延、实现执行到位的最好方法就是“现在就做”。的确，在面临工作任务时，你常常有各种各样的理由，但不能因此总是选择拖延作为你逃避的方式。

王峰接到老板的任务：一周内起草与甲公司的销售合同，这对法律专业出身的他简直是小菜一碟。

第一天，手头上其他工作本来可以结束，但他想明天做完再动手也不迟。

第二天，有突发事件耽误了一上午，下午下班前他才勉强将原有工作完成。

第三天，他刚准备起草合同，同事工作上遇到困难请他帮忙耽误了一上午，下午也没心情做，心想：周末的两天足够了，不急。

结果第四天一帮朋友搞了个聚会，他整整玩了一天，晚上喝得酩酊大醉。

就这样，他一直睡到次日中午，起来头还晕得厉害，吃了几片药又躺下休息。

第六天上班后的例会上，老板问他完成任务没有，他说差不多了，只是有些数据需要核实，明天就能交上。

开完例会他立刻动手，才发现这个合同书远没想象中那么简单，涉及许多他不熟悉的领域，而且还需要许多实证数据的支持，就是三天也未必能完成！

由于合同没有按时拟好，影响了与客户签约，老板对他进行了严厉批评，还在公司内进行通报批评，王峰羞愧得无地自容。

王峰的实际经历提醒我们：接到任务不能拖延，应马上行动！否则，事情可能不像你预想的那样——时间任由自己支配，因为随时会出现意外事件占用你的时间。不到最后期限就迟迟不行动的拖延习惯，不仅严重影响工作的完成和问题的解决，还很有可能导致不可逆转的严重后果。

接到新的工作任务，就立即行动起来，诸如“再等一会儿”、“明天开始做”这样的语言或者心理，一刻也不能在心里存在。歌德说得好：“只有投入，思想才能燃烧。一旦开始，完成在即。”任何时刻，当你感到拖延的恶习正悄悄地向你靠近，当你感觉到它正威胁着你的执行力，你都需要用这句话来警醒自己，在一分钟之内动起来。

所以，无论你是公司的高层主管，还是基层员工，无论是在工作还是在生活中，大事还是小事，凡是应该立即去做的事情，就应该立即行动，绝不能拖延。

马上就办：现在不做等于永远不做

你打算什么时候开始完成手头上的项目？你在等什么，还有什么没准备好？你在等待别人的帮助还是等待问题消失？明明已经有了计划，但不能付诸执行，问题仍在等着你，而那些同时起步的人已经解决了问题，开始了下一步计划。

无论我们如何拖延，问题依然会存在，等到我们觉察到的时候，往往已错过了让问题顺利消失的时机。在任务面前，如果总是在说：“我应该去面对它，但现在对付它还为时过早”，那么，你的“拖延”将会最终导致能力不受认可。

小郭工作5年来，不仅没有得到晋升，甚至面临着失业。是什么导致了他这样的境遇？

刚进公司的小郭是个非常有竞争优势的年轻人。顶着名牌大学毕业生的光环，但是，他来到这家公司后，发现现实与自

己的理想有偏差，对工作、企业都产生了抵触情绪。他觉得自己学历比别人高，能力比别人强，却屈尊在小公司里，于是终日昏昏度日，有事情也不积极解决，能拖则拖。

更让同事们不能容忍的是，他总是仗着资历老，在紧急的项目面前不紧不慢的，“别着急啊，这个工作我两天就做完了。”“现在没兴趣，过几天再说吧。”在小郭的拖延中，很多问题都得不到解决，和他一组的同事却因为他一起受到了公司的惩罚。

同事们不愿再与他协作，上司也对他产生了看法，而小郭却没有意识到自己的问题，对待工作仍改不了拖延的毛病。5年时间下来，小郭做好的项目屈指可数。

如果选择拖延，选择现在不做，也许就等于选择了永远也不做。具有高效执行力的员工，会想尽办法尽速完成任务。对员工来说，“最理想的状态是任务在昨天完成”。对老板交代的工作，要在第一时间内进行处理，争取让工作早点瓜熟蒂落，让领导放心。

千万不要把昨天就能完成的工作拖延到今天，把今天就能完成的工作拖延到明天。最好不要等到老板开口，说那句“你什么时候做完那件事”时，才匆忙呈上自己的成绩，在慌乱中执行，这样必会在执行效果上大打折扣。

比尔·盖茨说：“过去，只有适者能够生存；今天，只有

最快处理完事务的人能够生存。”因此，对于一名优秀的执行者来说，“马上就办”是唯一的选择。

ACM。 、 ȳ G
。 D Bİ Ƶ z 4 Ƶ Ƶ , = ȳ ȳ Ƶ ȳ Ƶ z
继续保持着全球知名公司的美誉。

、 Ƶ ȳ z , 、 μ Ö Ǻ Ƶ z p # ȳ
ψ î Ǻ Π 、 ^ , Bİ ȳ Ƶ ȳ ȳ E
告示牌上公布的还是昨天的数字，并没有按照总部指令将油价
下调5美分/加仑进行公布，他十分恼火。

Ƶ ȳ Ƶ Ƶ * Bİ , î
地望见这位主管，他就指着报价牌大声说道：“先生，你大概还
熟睡在昨天的梦里吧！因为我们收取的单价比我们公布的单价
高出了5美分，我们的客户完全可以在休斯敦的很多场合，贬损
我们的管理水平，并使我们的公司被传为笑柄。”

意识到问题的严重性，约翰逊连忙说道：“是的，我立刻
去办。”

p , E ȳ Ǻ H D Ƶ ȳ = ȳ
说：“如果我告诉你，你腰间的皮带断了，而你却不立刻去更
换它或者修理它，那么，当众出丑的只有你自己。”

也许加油站的主管约翰逊认为，当天的油价只要在当天换

就来不及，但是商业环境的竞争节奏正在以令人眩目的速率快速运转着，最快的执行就是“马上就办”。

以最快的反应速度去开始一项工作是保持恒久竞争力不可缺少的因素，也是唯一不会过时的职场本领。在人才竞争激烈的公司里，要让自己保持稳定甚至常胜的优势，就必须奉行“马上就办”的工作理念。这才是最优秀的执行者。

立即行动：要比别人更快

日本著名企业家盛田昭夫说：“我们慢，不是因为我们不快，而是因为对手更快。如果你每天落后别人半步，一年后就是一百八十三步，十年后即十万八千里。”

对于优秀的员工来说，执行和落实需要的不仅仅是立即行动，还需要比别人更快的速度。

好莱坞时，一次，一位年轻的支持者向他提出了一项大胆的建设性方案。在场的人全被吸引住了，它显然值得考虑，不过他可以从容考虑，然后与别人讨论，最后再决定如何去做。但是，当其他人正在琢磨这个方案时，皮特金已经把手伸向电报机并立即开始向华尔街拍电报，用电文热烈地陈述了这个方案。当然，拍这么长的电报所费不菲，但它转达了皮特金的信念。

出乎意料的是，1000万美元的电影投资立项就因为这个电文而拍板签约。假如他拖延行动，这项方案极可能就在他小心翼翼的漫谈中流产——至少会失去它最初的光泽，然而皮特金立刻付诸了行动。

商机如战机，随时都可能消失，只有立即行动的人才能把握一切。生活中，我们总对自己说，明天我要如何如何。工作中也是如此，很多员工对自己过分宽容，习惯用“今天来不及了，等明天再开始做吧”来拖延。其实明天永远不可能到来，每天都是今天，为什么不把起点设在今天呢？

安妮是大学里艺术团的歌剧演员。她有一个梦想：大学毕业后，要在纽约百老汇成为一名优秀的主角。安妮与老师谈起这个梦想，老师鼓励她说：“你今天去百老汇跟毕业后去有什么差别？”于是，安妮决定下学期就去百老汇闯荡。

老师却紧追不舍：“你下学期去跟今天去，有什么不一样？”安妮情不自禁地说：“好，给我一个星期的时间准备一下，我就出发。”老师步步紧逼：“所有的生活用品在百老汇都能买到，你一个星期以后去和今天去有什么差别？”

安妮终于说：“好，我明天就去。”老师赞许地点点头。第二天，安妮就飞赴全世界巅峰的艺术殿堂——美国百老汇。当时，百老汇的某制片人正在酝酿一部剧目，几百名各国艺术

家前去应征主角。按当时的应聘步骤，是先挑出10个左右的候选人，然后，让他们每人按剧本的要求演绎一段主角的对白。这意味着每一名应征者要经过百里挑一的两轮艰苦角逐才能胜出。

安妮到了纽约后，费尽周折从一个化妆师手里要到了将要排演的剧本。这以后的两天中，安妮闭门苦读，悄悄演练。正式面试那天，安妮是第48个出场的，当安妮粲然一笑，制片人看到面前的这个姑娘感情如此真挚，表演如此惟妙惟肖时，他惊呆了！他马上通知工作人员结束面试，主角非安妮莫属。就这样，安妮来到纽约几天时间就顺利地进入百老汇，穿上了人生中的第一双红舞鞋。

很多时候，你若立即进入工作的主题，会惊讶地发现，如果拿浪费在万事俱备上的时间和潜力处理手中的工作，往往绰绰有余。成功的人永远比别人更快。当然，速度快不一定强，但速度不快注定不强，唯一的出路就是执行时比别人更快！

日事日清：当日事，当日毕

“日事日清”，也就是当日事当日毕，即今天的工作必须今天完成，同时，还要求今天完成的事情与昨天相比必须有质的提高，明天的目标必须比今天更高才行，即日清日高。日事日毕是日清日高的基础。

要将任务快速高效地完成，不要在自己手中拖太久，我们就应当养成今日事今日毕的习惯，必须持有今日事今日毕，绝不拖到明天的心态。

海尔在实践中建立起一个每人、每天对自己所从事的工作进行清理、检查的“日日清”控制系统。“日日清”系统包括两个方面：一是“日清日毕”，即对当天发生的各种问题（异常现象），在当天弄清原因，分清责任，及时采取措施进行处理，防止问题积累，保证目标得以实现，如工人使用的“3E

卡”，就是用来记录每个人每天对每件事的日清过程和结果；二是“日清日高”，即对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高，要求职工“坚持每天提高1%”，这样做的效果就是可以使员工在70天之内，工作水平提高一倍。

对海尔的客服人员来说，客户对员工提出的任何要求，无论是大事，还是“鸡毛蒜皮”的小事，客服人员必须在客户提出的当天给予答复，与客户就工作细节协商一致。然后毫不走样地按照协商的具体要求办理，办好后必须及时反馈给客户。如果遇到客户抱怨、投诉，需要在第一时间加以解决，自己不能解决时要及时汇报。

可见，海尔的成功之道中“日日清”的工作制度可谓是为关键的一招，因为这种系统有效地杜绝了员工拖延的坏习惯，提升了企业整体的执行力。

“当日事，当日毕”追求的就是效率和结果，没有不能成功的企业，只有效率低下的企业。任何一个企业都迫切地需要那些能够做事不拖延的员工：不是等待别人安排工作，也不是把问题留到上司检查的时候再去做，而是主动去了解自己应该做什么，做好计划，然后全力以赴地去完成。

今天的工作今天必须完成，因为明天还会有新的工作。今天的事情拖到明天，只会让自己更被动，感觉头绪更乱、任务更重。只要在工作中努力去做到“当日事当日毕”，每天都坚

持完成当日的工作，就会发现不仅会按时完成任务，而且心理上会感觉很轻松。

“日事日清”的目标能促使你抓紧时间、马上进入工作状态，而做到“日事日清”则是一个小小的成就，会令你在今后的每一天更有信心将当天的工作做完、做好，并争取第二天做得更好，不断超越自己、追求完美。

第四章

不走样: 每个执行步骤做足100分

- 理解透彻 : 充分领会上级意图
- 做好沟通 : 问明白了再做
- 绝对服从 : 像军人一样执行
- 完美复命 : 拿结果回复上司

理解透彻：充分领会上级意图

有很多人在上级布置任务的时候，看似听得很明白，但却因为没有真正搞清楚要如何操作，最后在执行后出现了上级不满意的结果。要想执行不走样，完整领会上级的意图很重要。

所谓上级意图，是指上级在布置工作、下达任务、发出指令时的本意或精神实质，希望达到某种目的或标准。如果对上级的意图理解不透，把握不准，往往会费力不讨好，很难按照上级的期望完成任务。

上级是决策者，不可能将每件事情的前因后果都向下级解释清楚。但作为一名优秀的员工，必须在上级下达任务的时候，多想、多琢磨，只有充分领会了上级的意图，才能执行到位。这就要求员工，不仅对于上级明确安排的事情，要充分理解、不折不扣地执行，而且对于上级没有明确说出来的事情，也要站在上级的角度多思考，自己如何才能做得更好。

小李在一家公司当行政助理，一天，总经理把小李叫到办公室，吩咐他安排一辆车，到机场去接一个人，并且特别叮嘱他让老司机开车去接这个人。

小李先是打电话到了后勤，结果该部门的同事说经常接贵宾的几个老司机不是正在休假，就是正出外勤，最迟也要第二天才有空闲。小李想，反正是接人，接到了就行，谁去接都一样，不一定非得是老司机去。于是小李另外找了一个新来的年轻司机，他对人热情，还很有冲劲。

小李很满意自己的安排，可让他没想到的是，接到人后，总经理发现接人的是年轻的司机，而不是老司机，当即就发了火。

总经理说：“我不是特意告诉你让老司机开车去接，你为什么要自作主张？”小李很委屈，自己明明是好心，并且已经完成了任务，怎么反而挨了批评呢？

其实，小李如果懂得要充分领会上级的意图，在派人去接之前，就应该先了解一些细节：要接的人是什么身份？与公司是什么关系？总经理打算用什么规格的礼遇，等等，还有特别叮嘱老司机去接是什么意思？

只有弄明白了总经理是要借“迎接”这个机会，向客人表达相当级别的礼遇，就会知道，总经理要的这个司机不仅驾驶技术好、道路情况熟，而且要对公司有认同、谈吐得体，懂

得什么时候在客人面前说什么话，知道在酒店开什么档次的房间……

要想做到执行任务不走样，就要完全领会上级的指示，这就要求在执行之前和上级领导做好沟通；还需要事先明确执行的方式方法，这一环节需要向有经验的人请教。总之是，在执行任务之前，先要问好想好多操一些心，这样才能有力地避免在执行过程中大费周折而使结果大打折扣或根本无法实现预期的效果。

为什么上级对同一项任务预期的结果和汇报上来的结果相差甚远？接受任务如何能够保障执行的结果不会偏离目标太远？这些都是关于任务不走样的追问，下面的几点建议希望能够给你启示：

1. 真正地领会命令的精神

上级在分派任务或下达命令时，一定要认真地听，对于指令中不明白的地方，一定要问清楚，切实做到真正地领会命令的精神。千万不能自以为是，然后按照自己的意思去行事，至于结果怎样就不管不问了。接受命令者很有必要和上司在事前对任务完成后要达到的目标，达成一个共识，这样有助于真正地执行出结果。更不能够因为对领导的惧怕，就不敢去问，与其等到最后做错造成损失，还不如在第一时间问清楚，做到位。

2. 接受命令时要积极回应

在接受命令时一定要有一个积极的姿态，首先要乐于去接

受上级给予的新指示；第二是上级下达命令时一定要认真，态度端正，即使当时你正在赶一个很紧急的任务，或者当前很难抽出时间，都不可表现出不耐烦的样子。

3. 做好记录

好记性不如烂笔头，再好的记性，都会有所遗漏，尤其是上级布置任务较多的时候，就一定要带上笔记本，把分派的任务逐条记下来。可以记录下指示的内容，以确保准确无误，以及交代的注意事项或与上司的交换意见，便于日后复命时确认。另外记录下复命的摘要，方便执行时逐条核实，确保执行效果不走样，保障复命的完美。

4. 学会复述

在军队中，下级经常会对上级复述命令。复述命令能够确保没有遗漏，即使遗漏了内容，也能够及时补上。

在复述后，向上级确认是否有疏漏或是理解错误的地方，这个环节可以查漏补缺，同时也是执行前纠错的重要步骤，可以大大减少执行误差。

做好沟通：问明白了再做

很多人之所以执行不到位，是因为他们执行的效果根本不是老板想要的效果，而造成这种状况，很大一部分原因在于大部分的人都没有做好与上级的沟通工作，自己对任务目标理解不透，自然得不到上级期许的结果。

许多员工执行过程中有一个习惯：不问有什么资源条件，先做再说，执行的效果自然也不好。拿不准的事情，千万不要自作主张，而是要做好沟通，问明白了再做。

小于刚刚跳槽到一家大公司，老板就给她一份重要的策划：公司最近在城北一个居民区附近买了一大块地，老板让她负责调查一下周围的市场情况。

小于的方案一改再改，直到老板告知大型商厦已经动工，询问她是否已经了解了市场，可以确定招商方案的时候，小于

才知道，老板让她调查的是这片区域的商业市场情况。

很多时候，是因为迫切想要完成任务，执行者才会在“拿不准”的情况下自作主张，结果好事反倒变成了坏事。其实，走进办公室向老板问一下，或者写个邮件与老板沟通一下，可能就是几分钟的事情，但往往就是因为省却了这几分钟，而造成了无法挽回的错误和损失。

拿不准的事情多请示、多汇报，与其等到事后才后悔，不如事前多问一问，养成严谨认真的执行作风。

张为因为手头有几件工作，但是却没有得到总经理的明确指示。得知总经理要去打球，下午没有时间请示了，于是，便对准备上车的总经理说：“我也要去球场附近见个客户，能否载我一程”。

上车之后，张为便把笔记本打开了，说：“经理您看，反正在车上闲着也是闲着，不如您看一下上次那个增员计划。上次您原则上是同意的，但您一直也没有确定百分比，您看5%怎么样？”

“5%多了一点。”

“那4%呢？”

“4.5%吧。”

“好的，就4.5%。”

“经理，您说我们的车床应该换新的。现在有日本的、德国的、美国的三种。而且，据我调查的资料显示，德国的最贵但是性能最好，美国的最差但是价格最便宜，您看我们选哪种？”

“德国的好了。”

“好的，德国的。经理，我还有一个问题，公司计划派十个人出国考察。您看这十个人是我来选择，还是您告诉我名单？”

“你决定吧！”

“那还要不要再请示您一下？”

“跟我报告一下就可以了。”

“那我明天早上把名单交给您！”

张为一路上和经理说了三件事。一会儿，车子到了高尔夫球场门口。

“经理，祝您打球愉快！”张为从车上下来后，马上就去落实这三件事。

张为利用经理约见客户的机会，在路上向经理请示了自己在工作中不能决定的事情，使他能够更加顺利地开展自己的工作。

在现代企业中，随着领导阶层的细化，工作的任务要经过“二传”、“三传”才能到执行者手里，所以需要及时与上级沟通。只有和领导充分沟通，才能正确做事，有效防止“二传误导”。

不能有效沟通，就无法明白和体会对方的意思，就难以把执行落到实处，工作就会出现问题的，也就无从谈起执行到位了。

勤于沟通上级，对任何下属来说都是非常重要的。对于员工而言，沟通更是其了解信息、明白领导意图、确保有效执行的重要手段。

在沟通过程中，要讲求沟通的技巧，要达成与上级的互动：

技巧1：与上级沟通时要认真聆听

认真聆听，可以帮助你理解上级所谈的问题，以及话中蕴含着什么样的暗示。任何上级都不喜欢那种思维迟缓，交代事情需要一再重复的部下。

技巧2：提出方案要简单明了

提出一个方案，要认真地整理你的依据和理由，要有所选择、直截了当、十分清晰，使上级一目了然容易接受。

技巧3：经常向上级通报新的信息

作为下级在做好本职工作的基础上，应该经常向上级通报新的信息，让他掌握你工作领域的动态和现状。

技巧4：与上级的意见保持一致

特别是在第三者面前，否决或批评上级的决定，等于阻止上级想达到的目标，在上级看来，简直就是不想干了。

技巧5：随时准备回答上级的问题

无论是汇报，还是提问，都要做好充分的准备工作，不要

给上级一个不明不白的印象。

技巧6：确保上级准确了解你的执行

领导并非圣贤，当然也会犯错误或也有误解他人的时候。上级的误解往往影响着对你执行的指导或下一步的指示。如有误解，要诚心诚意与他协调，竭力消除这种误解。

技巧7：传递的信息要清晰、明确、具体

在进行沟通时，要尽可能把自己的感受与期待明确地表达出来，简单、具体、明确，能让对方清楚你要表达的重点。

绝对服从：像军人一样执行

服从是保证执行力的先决条件。美国劳恩钢铁公司总裁卡尔·劳恩是西点军校第52届毕业生，他曾对服从精神作过这样的描述：“军人的第一件事情就是学会服从，整体的巨大力量来源于个体的服从精神。在企业中，我们同样需要这种服从精神，上层的意识通过下属的服从很快会变成一股强大的执行力。”

将军只有让士兵们绝对服从指挥，才有可能塑造出一支纪律严明、执行有力的威武之师。接到命令时，他们“保证完成任务”；违反纪律时，他们要勇于承担责任；面临挫折时，他们要挺身而出；遇到困难时，他们要努力寻找方法。

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英寸深。’我就告诉他们那么多。那是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英寸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。那个人想用战壕干什么都没关系。’”最后，巴顿写道：“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。”

服从命令、听从指挥是军人的天职，也是一个杰出员工的行动指南。决策层制定的企业愿景最终要靠员工来执行，这就要求员工必须服从命令、听从指挥。

服从指令听指挥不仅仅是态度问题，在一定程度上也反映了一个人的集体主义观念。没有服从就没有执行，团队运作的前提条件就是服从，一个高效的企业必须有良好的服从观念，一个优秀的员工也必须有服从意识。

组织和团队中不乏服从意识淡薄的人，他们对上级领导的

命令指示，常常讲价钱，讲条件，甚至上有政策，下有对策，表面一套，暗地一套；对各项规章制度，喜欢用所谓的“变通”、“细化”变相地违反。这些行为往往会给企业带来很大的损失。

只有具有服从意识的人，才会在接受命令后，充分发挥自己的主观能动性，想方设法完成任务，即使会遇到无数的困难和挫折，执行难度很大，也会勇于承担责任，努力向目标靠近。

每一个员工都应该意识到自己的职责就是服从，在服从面前没有多余的“条件”，对领导的任何命令都是完全接受，然后坚定不移、不遗余力地执行到位，这样才能确保集体行动的一致性，使团队任务圆满完成。

完美复命：拿结果回复上司

复命就是对工作任务的无条件接受、无条件完成和兑现，并予以第一时间答复和反馈。企业需要有命必复、限时复命、结果第一的高效执行人才。

复命要求落实，体现了结果至上的理念。“有命必复”就是落实到位的体现。公司要的是结果，而不是问题，否则，复命就毫无意义。在复命的过程中，可能会遇到一些困难和挫折，但是必须“有命必复，使命必达”。

~ f ' ä 、 ü Ä y

候，有一天连长派他到营部去，交代给他几件任务：要去见一些人，要请示上级一些事，还有些东西要申请，包括地图和醋酸盐（当时醋酸盐严重缺货）。连长说，醋酸盐很难弄到，实在弄不到就等总部供应，但杜瑞松下定决心把任务都完成。

果然事情并不顺利，每一个营部都急需醋酸盐。杜瑞松使出浑身解数，滔滔不绝地向负责补给的中士说明理由，央求他能从仅有的存货中拨出一点。杜瑞松一直缠着他到天色渐黑，到最后，中士被杜瑞松说服了，给了他一些醋酸盐。

杜瑞松回去向连长复命的时候，连长没有多说话，但是很显然他有些意外，因为一次性把任务都完成是十分不易的。或者换句话说，即使杜瑞松不能完成任务，连长也不会处罚他，但是杜瑞松交出了最漂亮的成绩单。

从莱瑞·杜瑞松上校的身上我们看到，一个真正具备高效复命精神的人，是一个真正具备优秀执行力的人才。

对每一个渴望有所成就的人来说，高效复命是最重要的行事准则。它就像一根准绳，在执行的过程中，时刻测量我们的工作作风和执行进度，保证我们的行动向着预定的结果行进。

上级向员工分派任务，需要员工拿着结果来复命，毫无疑问，上级要的是结果。员工考虑的问题应该是，上级想要的结果是什么样的，用什么样的方法能够达到上级想要的结果。

完美复命是优秀执行者的第一行动模式。那么，做到完美复命都需要做些什么呢？

1. 使命必达

复命的过程，是一个克服困难解决问题的过程，期间不可避免会遇到挫折困难，所以一定要坚定“有命必复，使命必

达”的信念，做出成果。避免半途而废，浅尝辄止。

2. 及时反馈

任务完成了要复命，任务执行途中遭遇到问题阻碍，也要及时复命，而不是等着上司询问情况时，才被动地回复“因为遭遇到了没有预想到的困难，所以……”、“我做不好了”等这样的话。遇到问题要及时和上司沟通，如果是因为你能力不够，那么上司可以给你经验指导，如果是问题实在难以逾越，上司也可以及时调整修改计划方案。这样就能保证任务的按时、保质保量地完成。

3. 全力以赴

上级下达了命令，员工不能偷懒懈怠，一定要竭尽全力，不畏过程的坎坷艰辛，努力克服一切困难去达到目标，然后将结果回复给上级。在复命的过程中，可以锻炼和提升自己的能力和素养，使自己变得更加优秀。

虽然完美是不可企及的，但我们在复命时，也要以完美为目标，积极努力去取得更好的结果。

第五章

高效能：一次性把工作做到位

- 第一次就把事情做对
- 执行前要做充分准备
- 拟订科学合理的计划
- 抓住执行中的问题“症结”

第一次就把事情做对

耶稣带着他的门徒彼得远行。途中，他们发现了一块破烂的马蹄铁。耶稣让彼得把这块马蹄铁捡起来，但彼得懒得弯腰，假装没有听见。

耶稣自己弯腰捡起了马蹄铁，用它在铁匠那儿换来钱，并用这些钱买了18颗樱桃。出了城，师徒二人继续前行。他们经过的是茫茫荒野，土地干涸。耶稣猜到彼得渴得厉害，就把藏在袖子里的樱桃悄悄地掉出一颗。彼得一见樱桃，赶紧捡起来把它吃掉。

耶稣边走边“掉”樱桃，彼得也就只得费力地弯了18次腰。

耶稣笑着对彼得说：“如果一开始你能按我要求的做，你只要开始时弯一次腰就行了，就不会在后来没完没了地弯腰了。”

如果彼得一开始就能“落实”耶稣的指示，他只要弯下一次腰就行了。事实证明：如果不能在开始的时候把事情做对，就不可能顺利地吃上“樱桃”，甚至吃不上“樱桃”。

很多执行者就像彼得一样，这种一次性做不到位的现象随处可见。比如工厂的某台机器坏了，负责维修的师傅只是做一下最简单的检查，只要机器能正常运转了，他们就停止对机器做一次彻底清查，只有当机器完全不能运转了，才会引起人们的警觉，这种只满足于小修小补的态度如果不转变，不仅会给公司和个人带来巨大的损失，还会使一个简单的问题复杂化。正确的做法是第一次就把事情做对，不把问题留给下一次。

对于任何一件工作，要么干脆不做，要么一次性解决。无论做什么事，我们如果有下次再来或会有别人解决的想法，那么，我们这一次就不会全身心投入，失败的概率就很大，也将导致问题越来越复杂。

一天，会计小关结完账后，才发现应收账款的总账和明细账相差20元，到底哪里出错了？小关从月初的第一张记账凭证开始查找，可是每张凭证都没错，难道是记账时记错了？于是他又把明细账与凭证对了一遍，也没错！还有什么地方会出错呢？唉！会不会是凭证汇总时出了问题呢？于是小关又一笔一笔地核对，最后终于找到了原因，原来汇总时她把科目汇总错了。为了这20元，小关花了整整一个下午，而且晚上加班到了

很晚，终于把错误找出来了，账要改，报表也要改。

如果当初小关认真一点、仔细一点，就不要再浪费这么多的时间和精力。如果当初仅仅是为了赶时间、讲效率而忙中出错的话，那么最终的结局早已事与愿违。此后，小关抱定一个念头，不做则已，做就把事情做到位。

如果第一次没把事情做对，忙着改错，改错中也很容易忙中出错，恶性循环的死结就越缠越紧。这些错误往往不仅让自己忙，还会放大到让很多人跟着你忙，造成整个团队工作效能的低下。第一次没做好，不仅浪费了时间，更花费了一些本不该付出的冤枉债，降低了我们的工作效率。

如果第一次发现了问题而没有采取行动，执行不到位的后果往往会带来执行效率的降低。再小的问题，如果不是第一次就有效地解决，它会像滚雪球一样不断变大，直至发展到不可收拾的地步。

执行前要做充分准备

准备是执行的前提，是工作效率的基础，是完美执行的必要保障。是否重视执行前的准备工作是一流员工与三流员工之间产生差距的重要原因。

在执行过程中，我们不妨问问自己：我准备好了吗？还有什么需要准备的？我所准备的是最适合这项任务的吗？……你得到的肯定答案越多，行动成功的可能性就会越高。

准备能帮助你减少完美执行路上的障碍。准备中看似偶然的事件可能都包含着必然的因素，而准备却可以使偶然出现的机会变成必然的成功因素，直接降低执行过程中的风险。让一个人去做一件没有准备好的事情，那么，失败也就在所难免。

一个经验丰富的节目主持人受邀担当一档栏目的主持人，尽管领导多次提醒他这次是一个比较重要的栏目，届时会有许

多睿智的社会知名人士参加，提前要好好做准备。但是这个主持人心想，自己不知道主持过多少档不同类型的节目了，主持经验在业内是屈指可数的，根本没有必要提前大费周折地做准备，只要节目开始时，看一遍材料就好了。

哪知道，节目中邀请了各行各业的社会精英，要想对每一位嘉宾提出有水平的问题，根本是不可能的，最后终于由于这位主持人提问的问题不温不火，导致这一期的栏目为观众诟病甚多。

这位经验丰富的主持人由于事先掉以轻心，没有做好充足的准备，导致在栏目中表现平平，最后只能使摆在眼前的机遇白白溜走。

成功学大师拿破仑·希尔说过，准备是一切工作的前提。只有充分的准备才能保证工作得以完成，而且做起来更容易。越是优秀的人，越是会把准备工作做得越扎实；不重视做准备的人，成功的概率往往很小。优秀者总是在工作开始之前，就已经为即将开始的工作做好各种准备，采取有效的手段及时处理工作中出现的种种问题。

俗话说：“春耕莫等东方明，插秧莫等鸡开口。”成功的杰出人士都是比别人早走一步的人。愚者错失机会、智者善抓机会、成功者创造机会，对有准备的人来说，执行效果往往会令人惊羡。

薛文与陈亮在同一部门——销售部做销售助理。两个刚来到新的工作岗位的年轻人都跃跃欲试，工作都很积极卖力，但成绩却有天壤之别。

有一次，薛文预约的一个客户按时来到公司，找到正在忙碌的薛文。此时的薛文正埋头在一大堆客户资料中，焦头烂额地分类。看到已经到来的客户，才想起这宗早已预约好的签单业务。

薛文满怀歉意地请客户来到洽谈室，这才发现应该复印的文件和资料以及产品的说明书都还没有准备好，不禁大惊失色，连声道歉，匆忙跑去复印。等一切准备就绪后，发现客户已经十分不耐烦了。

当薛文满怀歉意地向客户介绍产品的性能时，又发现在慌乱中，他把产品说明书复印错了。这次客户没有再等待，直接转身离去了。

薛文的懊丧可想而知，但经理没有过多地批评他，只是告诉他，明天陈亮也有一个签单业务，让他去看看陈亮是怎样做的。

第二天，陈亮按照预约的时间，笑容可掬地站在洽谈室门前等待客户的到来。客户没有迟到，但还是对陈亮的等待多少有些意外。可以看得出来，这种被重视的感觉让客户心里很满意。

只见陈亮不慌不忙地打开文件夹，里面的产品资料、使用说明、文本合同一应俱全。陈亮有条不紊地一项一项地向客户

介绍产品的情况，并把近期公司举行的优惠活动详细地告诉了客户，并站在客户的角度上提出了一些非常有益的建议。

最后，陈亮对客户说：“听说贵公司最近又要开设一个分公司，我想，贵公司一定在短期内还要引进我们公司的设备。如果您愿意的话，可以在这次订货中一起购置所需设备。这样，不仅可以因数量多而有更多的优惠，而且可以省去一些不必要的装运费用，你看怎么样？”客户显然是动心了，马上给总公司的负责人打了电话，当得到肯定的答案后，将最初要订的货物增加了一倍。

薛文在工作前没有做相应的准备，而使自己的工作漏洞百出，差错不断，使自己陷入毫无头绪之中，也因此丢失了重要客户。而陈亮则把工作安排得井井有条，使自己的工作稳步推进，最终得到了大笔的订单。此二人的工作习惯、效率相去甚远，假如你是老板，你更喜欢哪一类型的员工，答案不言自明。

具备优秀执行力的员工不仅重视准备，还善做准备。在任务下达后，他们会利用相当多的时间来做事前的准备工作，如调查即将执行任务的难易程度、准备需要的资料、联系可能需要支持的人力等。

养成准备的习惯对执行型员工很重要。就像莫里尼奥所说的：“当准备的习惯成为你身体的一部分，它就会永远在那里，并帮助你取得令人惊讶的胜利。”

拟订科学合理的计划

直线距离最短，这是每个人都懂得的道理。试想，从起点开始出发，不停地变换最终目的地，当我们最后到达终点时，我们已经走了多少弯路？如果从起点出发，直接朝着终点进发，我们就不用多走弯路了！因此，拟订科学合理的计划是有效执行的重要前提。

《如何掌控你的时间与生活》一书的作者拉金说过：“一个人做事缺乏计划，就等于计划着失败。有些人每天早上计划好一天的工作，然后照此实行。他们是有效地利用时间的人。而那些平时毫无计划，靠遇事现想主意过日子的人，只有‘混乱’二字。”

拟订一个科学合理的计划，将对执行具有指导作用。一个切实可行的计划会让执行者锲而不舍地完成它，无视别人的说法和遭遇到的阻碍。没有实际有效的计划，即使是最聪明的人也无法成功致富或做成其他任何事情。

某机械设备企业市场营销部门接到任务，就新产品的开发和推广做出可行的计划。接到任务后，部门经理将部门人员集合起来，做了详细的计划。概括如下：

第一步，了解企业的市场营销调研工作，具体内容包括了解企业高层管理部门的思路，技术合作伙伴的情况，供应商和物流商的资源情况，营销渠道，顾客和竞争对手的情况，还有宏观环境中的人口结构情况，经济环境、交通自然环境、政策法律……

第二步，了解和分析技术合作伙伴的营销策略，具体内容包括技术合作伙伴营销策略、在市场竞争处于何种地位、新产品开发情况、资金情况……

第三步，了解竞争对手的营销策略，具体内容包括现在的竞争对手的营销策略，市场上潜在的竞争对手的营销策略……

第四步，根据市场调研了解市场结构，进行预测，并找准目标市场。

第五步，根据确定的目标市场，制订相应的营销计划。市场营销计划关键是新产品的开发策略、产品组合策略、价格策略、渠道策略、促销策略……

组织是依靠各种各样的计划在运作的，科学合理的计划可以简化执行的环节、提高执行的速度、缩短执行的时间、降低执行中的摩擦和提升执行的效率。该公司营销部门的这份市场调查计划科学合理，具有较高的可行性，可以有效地指导员工

的执行。

拿破仑·希尔说：“你的成就绝对不可能大于你完善的计划。”优秀的执行者往往都有一个共同的体会，就是有计划永远比没计划好，合理可行的计划永远比不切实际的计划好。在工作中，我们制订计划还要避免好高骛远、计划模糊，或者制订计划时对实现目标缺乏勇气，导致没有信心去实施计划。

制订和实施一份合理可行的计划时，应该注意以下几个方面：

1. 应当依据自己确定的目标，写出一份陈述，或在脑海里勾画出一份陈述。陈述要简单，但应当包括目标的一切重要方面，包括：

执行的重点是什么？

为什么要做这些事情？

如何做到这些事情？

2. 计划制订完后，应当对计划进度评估，至少应在计划开始实施前评估一次，对计划作出必要的调整。在计划开始实施后，再进行阶段性的评估。看看阶段性计划是否奏效，目标是否完成，如果没有，问题出在哪里，如何对计划作出调整，或是计划仍然是个好计划，可能是在执行过程中出了问题。

3. 在制订工作计划的时候，必须考虑计划的弹性。不能将计划制订在能力所能达到的100%，而应该制订在所能达到的80%。这是因为，每个员工每天都会遇到一些意想不到的情况，以及上级交办的临时任务。

抓住执行中的问题“症结”

治病要讲究“对症下药”，解决问题也是一样的道理，要找对关键，抓住问题的“症结”。当你在执行中遭遇难题时，不妨让自己冷静下来，仔细分析一下问题，找到“症结”，对症下药，问题就可以顺利解决。

有一天，动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，想办法解决这个问题。

经过大家的集思广益，大家达成一致，问题是出在关袋鼠的笼子上。笼子过低，袋鼠轻轻一跃就能逃离。于是，管理员们决定将笼子的高度由原来的十公尺加高到二十公尺。谁也没想到，第二天袋鼠仍然跑到外面来，所以他们又决定再将高度加高到三十公尺。

令他们惊讶的是，隔天居然又看到袋鼠在笼子外面“散

步”。管理员们大为紧张，袋鼠的跳跃能力太强了，笼子必须加高到一百公尺。

长颈鹿一直目睹了管理员的行动。闲聊中，它问袋鼠们：“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”

袋鼠说：“很难说，如果他们再继续忘记关门的话！”

人们都知道解决问题要“对症下药”，但很多时候，大家只知道有问题，却不能抓住问题的核心和根基，就像动物园的管理员一样。如果问题涉及到经济利益，如果不“对症下药”，反而乱下“药”，那就有可能适得其反，增加“病情”，甚至可以致“命”，如果是一个职场人，就极有可能给自己的职业生涯、企业的利益带来不可挽回的损失。

因此，执行遇到问题的时候就要从实际出发，针对问题所在，找出具体原因，再采取行动。寻找原因的过程中，要认真分析，找到问题根源，才能彻底根治隐患。

实践证明，能够明确目的、抓根本的人，才能够迅速解决问题。马博就是一个很好的例子。

马博是某食品公司的业务主管。有一次，他从一个用户那里考察回来后，敲响了经理办公室的门。

“情况怎样？”经理抬头就朝马博问道。

马博坐定后，并不急于回答经理的问话，而是显得有些心

事重重的样子。因为他十分了解经理的脾气，如果直接将不利的情况汇报给他，经理肯定会不高兴，搞不好还会认为自己没尽力去办。

经理见马博的样子，已经猜出了肯定是对公司不利的情况，于是改用了另一种方式问道：“情况糟到什么程度，有没有挽救的可能？”

“有！”这回马博回答得倒是十分干脆。

“那谈谈你的看法吧！”

马博这才把他考察到的情况汇报给经理：“我这次下去了解到，这个客户之所以不用我们厂的产品，主要是因为他们已经答应从另一个乡镇食品公司进货。”

“竟有这样的事！那你怎么看呢？”

“我想是这样的，我们公司的产品应该比乡镇企业的产品有优势，我们的产品不但质量好而且价格还很公道，在该省已经具有了一定的知名度。”

“就是，一个小小的乡镇企业怎么能和我们相比呢？”经理打断了马博的汇报。

“所以说，我们肯定能变不利为有利。最重要的是，当地的客户多年来使用我们公司的产品，与我们有很好的合作基础，这是我们的优势所在。但该客户答应与那个乡镇企业订货，主要是因为那个乡镇企业距离他们较近，而且可以送货上门。这一点，我们不如那家乡镇企业，我们可以直接到每个乡

镇去走访，在每个乡镇找一个代理商，这样问题就解决了。”

“小马，你想得真周到，不但找到了症结所在，还想出了解决的办法，要是公司里的员工都像你这样就好了。”

在问题出现之后，马博很快找到问题的症结所在，并通过在每个乡镇找一个代理商，让问题得到了解决。

无论是普通职场人士，还是管理者，要想成为一个高效率的执行力者，就应该在问题出现时，迅速找到病根儿，然后确定方案，将问题一次性解决，这才是正确解决问题的方法。

第六章

巧执行：只为执行找方法

- 只要思想不滑坡，方法总比困难多
- 与其抱怨环境，不如改变自己
- 要巧干，而非蛮干
- 换个好思路，拥有好出路

只要思想不滑坡，方法总比困难多

企业里面总会有各种各样的员工，他们来自五湖四海，能力、性格等方面也是千差万别，根据动脑筋的程度，通常将员工分成三类：

机械型员工。有一做一，完全按领导的具体指示一步步做事。可以说面对这样的员工，就像面对一个机器人，需要将工作步骤像写程序一样，布置给他，否则他什么也不能完成。

智能型员工。这类的员工可以将自己的专业知识、专业技能主动地应用于工作，以此弥补领导在专业方面的不足，同时还可以为领导提供某些专业方面的合理性建议，就像领导的智囊团。

智慧型员工。这样的员工能够系统化地思考问题，将各方面的知识和道理融会贯通起来用于工作。可以说这样的员工是用头脑工作的员工，而且也是每个企业在发展过程中最需要的

员工。

在平常的工作岗位上，能否主动运用你的脑子去想办法解决，是一个员工是否有智慧的表现。好员工总是带着智慧去工作的，他会先分析工作的具体情况，然后看该怎么做，而且在工作中不管有多大的困难，他们总是能够想方设法解决。

在这个世界上，只要不找借口，就没有解决不了的问题。只要有执行到底的毅力，遇到困难时勇敢地去接受，而不是想着逃避，就能找得到解决问题的方法。

我们不妨看一下这个寓言故事：

人们结伴去寻找一座金山。

当他们沿着一条大路前进时，走着走着，突然前方出现了一条大河，挡住了前进的道路。河水奔腾不息，金山就在河的对岸，但面前的这条河却使他们陷入了困境。怎么办？

人们一直是靠双脚在行走，双脚把他们带到了河边，但陆路已走到了尽头，再用双脚是走不过这条大河的。人们似乎陷入了困境，于是，绝大多数人只能无功而返，因为“不能走过去”，所以他们未能到达成功的彼岸；另一些人，他们改变了陆地行走的姿势和习惯，他们学会了游泳，但是河太宽，体力根本不能支持自己游到对岸，于是也只能无功而返；还有一些人临河沉思，看见一块圆木在河里飘浮，于是有了灵感，意识到圆木能将他们带到对岸，结果他们发明了船，最终他们到达

了金山。

能渡过大河的人都是成功者，这是因为他们善于找方法，优秀的执行者必定是重视找方法的人。他们相信凡事必有方法去解决，而且能够解决得很完善。事实也一再证明，看似极其困难的事情，只要用心寻找方法，总会有解决的办法。

虽然說不是所有的问题都能够轻易解决，可是如果不去思考解决问题的方法，问题是不会自己主动消失的，它将一直困扰着你。“问题像弹簧，你弱它就强”，任何人都应该并且可以拥有主动找方法的勇气，并且运用方法解决自己面临的问题。

同样一项工作任务，有的员工可以十分轻松地完成，而有的员工还没有开始就时不时出现这样或那样的问题。又如在生产一线，同一个时段里，同一台设备，生产同样的产品，让不同的人来做，产量和质量就不一样。这除了个人反应能力等先天条件外，关键就在于有的人用大脑在工作，想办法去解决问题，他会去考虑如何用有效的方法在最短的时间内获得更多、更好的成果，而有的人仅仅用一双手在劳动。

有这样一个故事：

安妮和露西同时受雇于一家粥店，开始时大家都一样，从底层干起。可不久安妮受到总经理的青睐，一再被提升，从领班直到部门经理。而露西却像被人遗忘了似的，还在最底层辛

苦地工作着。

她们之间到底有什么区别呢？细心的人会发现：她们都在干底层工作的时候，安妮与露西每天接待的顾客相差不多。然而，晚上结算的时候，安妮总是比露西多赢利百十来元钱，天天如此。

到底有什么玄机呢？每当有顾客来临的时候，露西总是微笑着迎上前，盛一碗粥，问道：“加不加鸡蛋？”客人说加，于是露西就给客人加一个鸡蛋。每进来一个人，露西都要问一句：“加不加鸡蛋？”有说加的，也有说不加的，各占一半。

每当有顾客来临时，安妮也是微笑着迎上前，盛上一碗粥，问道：“加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋？”客人笑着说：“加一个。”再进来一个顾客，服务小姐又问一句：“加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋？”爱吃鸡蛋的说加两个，不爱吃的就说加一个，也有要求不加的，但是很少。一天下来，安妮的业绩当然要比露西的好一些。

在工作时那些多动脑筋、勤于思考、善用大脑工作的员工将更加受企业欢迎。工作中我们常会遇到看似不可能的任务，而有些人却能变“不可能”为“可能”，用思想演绎种种奇迹。在工作中，你也会遇到各种条件的限制，但你的思路绝不能被钳制住。只要有思路，就一定能找到出路。

与其抱怨环境，不如改变自己

很多的人都有这样的倾向：对于执行过程中遇到的问题，首先是寻找一些逃脱的理由；一旦有解决不了的问题，就开始抱怨环境。其实，有这种心理虽然很正常，但是也很可怕。

我们遇到问题的时候，首先应“自力更生”，先看看自己可以做什么，能做什么。

面对问题的时候，不要抱怨环境，我们首先要做的是从自身出发，依靠自己的力量去解决问题，每个人都可以使身边的环境有所变化。

在美国西南航空公司的宣传画册上印着这样一行醒目的文字：“我们有全美国最出色的驾驶员。”的确是这样，西南航空为他们的驾驶员感到十分自豪。他们用自己的智慧，为公司节省了大量的成本。

西南航空在汽油上一年的花销大概是3.5亿美元，管理者想尽办法，都无法降低这个成本。但是西南航空公司的驾驶员们却在不影响服务质量的前提下，使这一成本缩减了10%。因为西南航空的每一位驾驶员都知道在机场内如何走近路，他们十分清楚走哪一条滑行跑道最节省时间，每一个飞行员在飞行时都能有意识地主动节省时间，而节省一分钟，就意味着节省8美元，这样算下来，这个数字是相当惊人的。

作为公司的一员，每个人都可以使公司有所改变，公司的每一个变化、每一个进步，都与个人密切相关。西南航空飞行员一个简单的意识，就对企业产生了巨大的影响。在执行过程中，如果我们每一个人都能把自身的力量利用起来，为企业的发展找方法、提建议，那每个人都能成为企业的功臣。因为员工都贡献了自己的力量，那么，企业就会成为执行力最强的企业。

当执行遇到障碍时，很多人常常期待环境或者他人能根据自己的意愿而改变——即让外在的因素改变到对自己有利的方面上来，使问题得以解决。然而，这几乎是不可能实现的。

一个执行型的员工，必然是一个能开拓思维的员工。当他发现所处的环境不利于目标的达成时，就会从自身开始寻找解决问题的方法，找到新的突破口，从而创造有利的条件，朝自己的最终目标奋进！

对于刚做旋车工的萨姆尔来说，他似乎觉得自己的一生都要消磨在旋钉子这件琐事上了。他满腹牢骚，可是又有什么办法呢？难道去找工头说：我希望得到另外一份更好的工作？可以想象得到工头听到这些话时的轻蔑神情。要么，干脆就辞职不干了，另外再去找一份工作！这可是他费了九牛二虎之力才找到的一份工作啊！萨姆尔是绝对不能轻易辞掉的。

难道就没有别的办法来改变这种讨厌的工作吗？当萨姆尔想到这一点时，他立刻想出一个很聪明的方法，可以使这种单调乏味的工作变成一件很有趣味的事——他要把它变成一种游戏。他转过头来对他的同伴说：“让我们来比赛吧，荷维德。你在你的旋机上磨钉子，把外面一层粗糙的东西磨下来。然后，我再把它们旋成一定的尺寸。我们比一比，看谁做得快。过一会如果你磨钉子磨烦了，我们再换着做。”

荷维德同意了他的建议，于是，他们俩之间的比赛马上就开始了。这样一来，果不其然，工作起来并不像以前那么烦闷，而且工作效率还比以前提高了。不久之后，由于工作出色，工头便给他们调换了一个较好的工种。

这位聪明的年轻人萨姆尔就是后来鲍耳文火车制造厂的厂长。

你看，萨姆尔并不是咬紧他的牙齿，像受酷刑一样去从事自己所痛恨的工作，而是把工作变成了一种游戏，使自己做起

来饶有趣味。

每一个人，无论是工作还是生活，也许每天都要面对层出不穷的问题，而问题永远不会自动消失。最好的办法，就是认识到自己可能的不足，勇敢地面对问题，突破自己，开动脑筋主动去解决问题。

要巧干，而非蛮干

芬兰有句谚语：“宁可花一天时间好好思考，也不要用一周时间蛮干徒劳。”执行不应该只顾蛮干，而应学会巧干。

我们经常能看到这样两种人：一种人，勤勤恳恳，每一件事都付出百分之百的努力，但收效却甚微。这是事倍功半的人；一种人，不管是难活儿还是难题，到了他手里，都能举重若轻，花的时间不多，精力耗费得也少，但完成的工作无论是效率还是质量，都是一流的。这就是事半功倍的人。

在解决问题时，不要用蛮力，而要用巧劲。用巧劲就会事半功倍，就会四两拨千斤，就会用“小球”转动“大球”。

太湖边芦苇茂密，沼泽地连绵不绝，给捕鳖者带来极大的不便，更何况，老鳖感觉灵敏，稍有动静，便立即逃之夭夭。

这一带有一个带狗捉鳖的老汉，却鲜有失手，每次必是满

载而归。

原来，老汉训练了一只小狗，使它成了捕鳖的能手。他训练的方法是选择一只优质小狗，养在一个不深的地洞中，留个出气孔。小狗进洞后，不喂食，让它挨饿，每日三次于洞口上风处，熏鳖壳鳖骨，再以鳖汤拌饭供食。如此反复进行三四次，小狗便对鳖有了兴趣，一闻到鳖的气味就会立即扑上去。这样，小狗就成了捕鳖能手了。

捉鳖老汉能够想到用训练有素的小狗来代替自己捉鳖，根本原因在于他善于寻找方法，用巧劲代替蛮力，从而获得事半功倍的效果。

“四两拨千斤”，关键是要找到那个支点。找到了它，四两的力量，就可以拨动千斤的重量。中国的老百姓都知道，干活要用“巧劲”。西方人的说法则更极端——“给我一个支点，我就可以撬动地球。”

这个支点是怎样形成的？怎样才能找到这个支点？当它出现的时候又应该怎样抓住它？这其中有多少偶然性，又有多少必然性？这值得我们每个人深思：蛮干只会白流汗水，自认为付出了许多，结果却往往不尽如人意；学会转换思路，可以用最少的付出得到最好的效果。

一次，爱迪生把一只灯泡交给他的助手——普林斯顿大学的

数学系毕业生阿普顿，要他算出玻璃灯泡的容积，阿普顿拿着灯泡琢磨了好长时间，于是用皮尺在灯泡上左右、上下量了一阵，又在纸上画了好多的草图，写满了各种尺寸，列了许多道算式，算来算去还没有得出结果。

爱迪生见他算得满头大汗，就对他说：“我的上帝：你还是用这个方法算吧！”他在灯泡里倒满了水递给阿普顿说：“把这些水倒进量杯里，看一看它的体积，就是灯泡的容积了。”助手听了顿时恍然大悟，于是很快就算了出来。

每个人都在想尽一切办法来解决生活中的一切问题，最终的胜利者也将是善于寻找新方法的那部分人。行事时要注重寻找解决问题的思路，用巧妙灵活的思路解决难题，胜于一味地蛮干。

在工作中，你会遇到各种条件的限制，但你的思路绝不能被钳制住。一流的人才是永远不受资源制约的，因为他们懂得从内在找办法进行创造，就算没有办法，也会创造出一个办法。

换个好思路，拥有好出路

在善于变通地运用方法解决问题的人的世界里，不存在困难这样的字眼。再顽固的荆棘，也会被他们用变通的方法拔除。他们相信，凡事必有方法去解决，而且能够解决得很完美。事实也一再证明，看似极其困难的事情，只要变通地运用方法，必定会有所突破。

《围炉夜话》中指出：“为人循矩度，而不见精神，则登场之傀儡也；做事守章程，而不知权变，则依样之葫芦也。”一个卓越的人必是善于变通地运用方法解决问题的人。当他发现一条路不通或太挤时，就会及时转换思路，改变方法，寻求一条更为通畅的路。

一流之人善于变通，末流之人故步自封。凡能变通地运用方法解决问题的人，都是能够主动创新的人，也是最受欢迎的人。凡取得卓越成就之人无不深知变通之理，无不熟谙

变通之术。

刘继明曾是一家能源公司的业务员。当时公司最大的问题是如何讨账。产品不错，销路也不错，但产品销出去后，总是无法及时收回货款。

有一位客户，买了公司30万元产品，但总是以各种理由迟迟不肯付款，公司派了第三批人去讨账，都没能拿到货款。当时刘继明刚到公司上班不久，就和另外一位姓张的员工一起，被派去讨账。

他们想尽了各种方法，终于在三天之后，收到了那笔30万元的现金支票。

他们拿着支票到银行取钱，希望能够立刻换得现款，结果却被告知，账上只有299900元。很明显，这是那个客户故意刁难他们的小动作，给的是一张无法兑现的支票。第二天就要放年假了，如果不及时拿到钱，不知又要拖延多久。

遇到这种情况，小张当下就想冲回客户公司大吵一架，但是刘继明为人谨慎灵活，他突然灵机一动，主动拿出100元钱，让小张存到客户公司的账户里去。这一来，账户里就有了30万元，他立即将支票兑了现。

当他带着这30万元回到公司时，得到了董事长的大加赞赏。

显然，在这个故事中，因为刘继明的智慧，一个看似难以

解决的问题迎刃而解了，他能够变通地运用方法解决问题，才得以获得不凡的业绩，并受到公司的重用。

随着社会的发展，变通地运用方法解决问题越来越显得重要，也越来越被人们所看重。只有善于变通、勤于寻找方法的人在社会上才具有更大的价值，才是企业、社会所需要的人。更多的时候，我们在生活的路上走得不好，不是路太狭窄了，而是我们的眼光太狭隘了，我们死守固定的想法，不知道积极地去寻找解决问题的方法。往往堵死我们的生存和发展之路的并非他人，而正是我们自己狭隘的眼光和封闭的心灵。

变通能够用最巧妙的方法解决工作中的困难，使工作的效率倍增；变通能够使员工开阔思维，活跃头脑，增长见识；变通是当代员工与企业的多赢艺术。员工要学会变通，可以从以下几方面锻炼自己：

1. 平面思维法

换个地方打井，那么许多原本棘手的问题都会在不知不觉之中轻易地得到化解，而且并不需要耗费你多大的精力与财力。

2. 类比思维法

类比法是解决陌生问题的一种常用策略。它教我们运用已有的知识、经验将陌生的、不熟悉的问题与已经解决了的熟悉的问题或其他相似事物进行类比，从而解决问题。

类比思维具有举一反三、触类旁通的作用。

3. 逆向思维法

工作中遇到困难时，如果能够避免与问题正面交锋，而采取逆向思维，从逆向入手来分析、解决问题，往往能取得意想不到的良好效果。

4. 逻辑思维法

运用“逻辑思维”方法解决问题，可以使我们更深入地理解问题的条件，分析其关键所在，找到突破口，由此入手进行有根有据的推理，做出正确的判断，从而找到问题的答案。

5. 联想思维法

联想思维方法是指人们在头脑中将一种事物的形象与另一种事物的形象联系起来，探索它们之间共同的或类似的规律，从而解决问题的思维方法。联想思维是一种重要的思维方式，具有流畅性、多端性、灵活性、新颖性和精细性等特点。掌握联想思维方法的人，处理问题时办法多、心眼活、效果好。

6. 发散思维法

发散思维是观察一个事物时，通过联想与想象，将思路拓展开来，而不仅仅局限于事物本身的一种方法。

第七章

流程化：让流程确保落实

- 做好流程设计
- 推进程序化管理
- 盯住流程责任
- 跟进，跟进，再跟进

做好流程设计

百度公司总裁李彦宏说，遇到问题，多问几个为什么，找到根源，并用系统的解决方法去根除它，就可以为组织不断增强“免疫力”和提升工作效率。

某一天，百度与某跨国企业合作推进一项公益活动，其文字链接指向的是合作方官方网站上一个活动的页面。但文字链接上线不到两小时，用户便发现这个页面点不开了。负责此项目的负责人十分紧张，到底哪里出了问题？

查明原因后，他略微松了口气，问题出在合作方，由于低估了百度带来的点击量，他们的服务器死机了。负责人当机立断，发起下线，暂停推广。

这位负责人就此事给李彦宏发邮件，写道：“由于XX公司的服务器负载量不够，链接已打不开，百度也无能为力，特

此申请暂时下线。”当时，李彦宏不在公司，但他很快写了回信，在“同意下线”后面追加了一个问题：“下线以后呢？”

负责人收到回信后，他赶紧回信：“已经与对方沟通了，等他们调好服务器，测试好了再发起上线，按预定时间将合作执行完。”该负责人对自己的处理还是比较满意的。

但没有想到的是，李彦宏又回邮件了。他在邮件中这么说：“我想知道的不是这次怎么办，而是针对这类问题，你们有没有着手制订一个系统化的解决方案。我们应该对合作方提出多大的服务器准备要求，以最大限度地避免再次发生类似情形，以及如果一旦再次发生，如何最快地应对？”

“首页任何一个链接每一秒钟的无法点击都会给亿万用户带来不好的体验，按流程发起下线需要多人审批，审批过程中又有多少人点击看到了‘无法访问’？如果这种合作想继续，这样的问题一定会再出现，我们应该用流程来解决共性问题，而不是事到临头特事特办。”

这番话让这位负责人沉思了好久，此后，他也将自己的管理精力放到流程导向方面。

有人说：一家企业应该有两本书：一是红皮书，称为战略；二是蓝皮书，即战术，就是标准作业程序。战略是作战指导纲领、框架，可以大而全，高而玄，可是战术的每一个流程、支撑、动作，都是一个细节，都需要流程化的支持。

流程化告诉我们先做什么，后做什么，“有章可循，有条不紊”。这样看上去有些死板，但对于执行却是很有效的。而且，无论事情的大小，只有以认真的态度、规范的方法去研究它、做好它，把它形成系统，才有可能做出成就来。

戴尔公司运用的直销和接单生产的执行流程就是它的核心竞争力所在。戴尔的独到之处在于直接接单生产，优异的执行流程使其发挥出卓越的执行效果。

接单生产是工厂在接到客户订单后才开始生产，与其配合的零部件供货商也是接单生产，等供货商交货后，戴尔立即开始组装，并在装箱完毕几小时内就运送出去。这套流程能压缩从接到订单到出货的时间，它让戴尔与供货商的存货都能减到最少，和对手相比，戴尔的客户更能及时享有最先进的产品。

一个简化、出色的执行流程的意义就在于此。执行流程是影响执行操作性中的一大关键因素。优秀的执行流程可以缩短执行的时间、简化执行的环节、减少执行中的摩擦、提高执行的速度和效率。

那些稳定性、重复性的重要工作，都可实行流程化管理。

1. 设计清晰简明的执行流程

流程如何设计，与工作的效率和执行力有很大的关系。流程清晰简明，工作的效率就高，执行力就强；流程复杂烦琐，

工作的效率就低，执行力就差。比如一项重大决策，一家流程清晰简明的组织可能只需要10天就可作出决定，而一家流程复杂烦琐的组织可能需要半年甚至更长的时间；又比如处理一份重要文件，一家流程清晰简明的组织可能只需要3天就可以作出反应，而一家流程复杂烦琐的组织可能需要10天甚至更长的时间才能作出反应。

可见，流程的优劣严重地制约和影响着力度的发挥。要想提高组织的执行力，必须以清晰简明为原则，设计合理的工作环节与衔接程序。

2. 流程量化

流程量化是制定流程的核心部分，是确保流程有效性的基本方法和必要环节。

依据标准对执行的现状与未来期望进行量化，从而可以确定执行的时间、执行的速度、执行的成本、执行的收益等量化指标，这样便于执行的评估和考核。

3. 流程标准化

流程标准化是通过设计一个标准的流程，作为现状的判定标准，以达到改变现状和提高效率的目的。包括流程具体步骤的确定、步骤中采用的方式的确定等。这个标准并不是一成不变的，在运行一段时间以后，再对它进行有效性分析，加以改进。

流程标准化的好处在于便于按照标准开展工作，避免执行

的盲目性，降低因没有标准而造成的执行力流失。

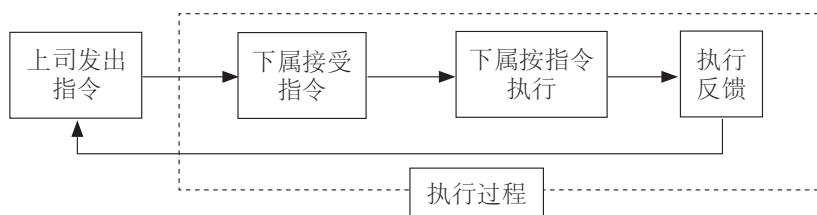
4. 优化流程

复杂的流程将严重地影响执行的速度和工作的效率。复杂的流程就像复杂的制度一样，只会成为行动和速度的负担和累赘。因此，组织必须简化流程，进行流程优化。流程优化的最终目标是机构调整、减员增效，使流程有利于快速行动。

从以上四个方面入手，可以使工作流程更加科学与合理，从而让企业的执行力和工作效率得到极大提高。

推进程序化管理

员工的工作过程，也就是执行企业和上级指令的过程，它包括3个必要的环节：



工作指令也就是执行的内容，都由上级或组织发出，下属接受并服从指令。下属按上级指令采取行动，是执行的中心环节，它决定了执行的效率和质量。下属执行完成后，汇报给上级，由上级检查考核。

越是程序化管理做到位的企业，其员工的执行力越强。因为员工无需去考虑由于“人治”而可能导致的各种意外，一切

严格按流程执行即可。在这样的企业，没有英雄，没有个人主义，但每个人都很优秀，因此企业拥有强大的执行能力，能够将战略落实到位。

推进流程化管理通常是建立在工序的基础上。比如海尔的冰箱生产流程，是由156道工序组成的；衬衫厂生产流程是由47道工序组成的；德胜公司洗马桶流程包含6道工序……

麦当劳将厨师洗手这项工作程序化，以确保食品的安全和卫生。首先对洗手的时间作出了明确的规定：

- (1) 使用或清洁卫生间之后。
- (2) 进入厨房和接触食品前。
- (3) 休息后。
- (4) 清空垃圾箱或接触垃圾之后。
- (5) 进行餐厅清洁工作后。
- (6) 在做了不卫生的动作之后，例如：摸鼻子或头发。
- (7) 在接触染有病菌的表面或物体后，例如：门把手。
- (8) 和他人握手之后。
- (9) 在接触生的冷冻牛肉饼或生鸡蛋之后，在接触面包或汉堡以前。

接着，麦当劳对洗手的步骤、顺序也作出了明确的规定：

- (1) 用清水打湿双手。
- (2) 在手部涂麦当劳特质杀菌洗手液。

(3) 双手揉搓至少20秒钟，清洗手指之间、指甲四周、手臂直至手肘部位。

(4) 用清水将上述部位彻底冲洗干净。

(5) 用烘手机烘干双手。

所有麦当劳餐厅都安装了定时洗手系统，以达到洗手标准化。这一系统能促进所有员工按时洗手，每小时至少1次。这样可降低由双手带来的潜在的食品污染，从而保证食品的卫生，并且确保执行到位。

工作程序的标准化实际上能够提高执行人员的创造性，更能大大提高执行效率。

盯住流程责任

在企业中，任何一个人的岗位责任都是流程责任的一部分，它和企业组织里其他的责任紧密相连，构成了企业组织紧密有效的“流程责任”。在抓落实的时候，很容易出现“各人自扫门前雪”的状况，员工只盯住了岗位责任，却忽视了流程责任。

企业组织中，岗位与岗位之间、员工与员工之间，是责任与责任的关系，他们之间犹如一台高速运转中的机器里相互咬合的齿轮，每一个齿轮的责任，都直接面向了与自己咬合的、上下左右的齿轮，如果某一个责任环节缺失了责任——譬如大齿轮责任缺失，将导致整个机器停止运行。

↑ No £ No 'H、'K HA 'Y . ^ ,

生钻塔，每天可产原油31.7万桶。1988年7月6日，技术人员在

进行例行维护时，解除并检查所有的安全阀，后者是用来阻止液态天然气囤积并产生危害的关键装置，当时共检查了100个相同的安全阀，然而不幸的是，技术人员却犯了一个错误，忘记更换其中的一个。当天晚上10点，一名技术人员按下按钮，启动液态天然气泵，一场损失最为惨重的石油钻塔事故从而爆发。在2小时之内，300个工作平台被火海吞噬，最终坍塌，造成167名工人遇难，物质损失达34亿美元。

一个看似不起眼的责任缺失，就这样导致了一连串的“流程责任链倒塌”。由于检查员的责任没有落实到位，导致后面环节出错，出现了这次世界上损失最大的离岸石油钻塔事故。在工作中，责任不是单独和孤立的，每一个环节的到位与否都关系到下一个环节的操作。

在每一个企业组织里，都隐藏着自己的“责任流程”，没有例外。要想让流程管理为企业带来进步和改善，就要将责任落实到岗位。一个负责的员工不会“独善其身”，而是心存大局观，以企业整体安全的发展为标杆，来考量自己的行为。

在沃尔玛，不论你是总裁，还是经理，繁忙时所有人都是店员。每个公休日、节假日，人们便涌进购物中心。这时，几乎所有的沃尔玛店面都感觉人手不够。在这种情况下，沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理及各部门主管、办公室

秘书，都会换下笔挺的西装，投入繁忙的商场之中，去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……以维护商场秩序，保障企业的正常运营。

落实责任不是光守住岗位责任就算称职的，因为企业中，所有员工是一个共荣辱、共进退的整体，没有孤立的责任，也没有孤立的岗位，每一个员工在落实责任过程中都要有一个整体意识，重视流程责任，相互协作，及时补位。

跟进，跟进，再跟进

及时跟进可以避免员工在操作过程中的失误给企业造成不必要的损失。同时，还可以避免因为信息不对称而产生的执行力低下的问题。

执行要到位，仅靠自觉是不够的，靠挂在墙上的制度也是远远不够的，必须要强有力地跟进、检查与监督。

世界经济局势的转变致使某家高科技公司受创颇重，营业额下滑厉害。为了提高公司的营业额，执行长亲自检视其旗下一个重要事业部经过修正后的运营计划。

首先他赞扬事业部主管带领属下提出了提升绩效的运营计划，随后指出他们尚未达到应有的投资回报率目标。接下来他根据事业部的工作现状询问具体的解决方案。

“你认为你该怎么做？”他询问事业部主管。

主管回答说：“如果有工程师从旁协助，应当能大幅提升绩效。”说完又加了一句，“我需要20位工程师。”

执行长转向工程部门的主管，问他是否能拨出工程师来协助这个计划。工程部主管迟疑了半分钟之后，以冷漠的语气表示：“工程师们不会愿意替事业部做事。”

执行长注视他良久，开口道：“我确信下星期一你会指派20位工程师到事业部。”说完后便起身离开，走到门口时，他转身对事业部主管吩咐：“我要你每个月固定召开视讯会议，成员包括你本人、工程人员、财务长，还有我和生产部经理，必须确保这项重要工作的进度。”

此后，执行长多次过问此事，终于确保了该项计划的圆满完成。

IBM前总裁郭士纳曾说：“人们不会做你希望的，只会做你检查的；你强调什么，那就检查什么，你不检查就等于不重视。”很少有人会十分在意没有人去强调和检查的东西，因为你不检查就代表不重视，就代表它可有可无。既然如此，谁还会把时间和精力花费在这种可有可无的事情上呢？如果你想保证多项工作都得到切实的执行，那唯一的办法就是不断跟进、检查与监督。

跟踪流程的一个重要目的就是及时发现和解决问题，确保执行结果。在实际工作中，执行总会遇到大大小小的问题，如果

没有及时对执行情况进行跟踪，就很难从根本上及时解决问题。

某公司需要在某日到宾馆举行一次会议，会议的组织人员必须对宾馆提供的服务进行跟踪，就会议设备、会场布置、餐饮安排等事项与宾馆逐一进行落实。总经理对下属说：“不要以为已经跟宾馆说过了，宾馆就应该知道怎么做，或者认为已经签过合同了，就不会出问题。如果会议当日由于宾馆的过失未按要求提供相应的服务，这种过失对于公司来说是很难弥补的，所以组织人员必须要对过程进行全程跟踪。”

所以说，工作跟踪是实行流程管理的重要关节，具备良好执行力的员工都会严谨地进行工作跟踪，以确保执行人能依照原定进度完成当初承诺的目标，并找出工作的偏差。

因此，要有一套具体而详尽的日常实施计划，并把执行目标与日程捆绑在一起。如在每日之末、每周之末、每月之末、每季之末、每年之末的五个时间段，将目标转化到具体实施的时间表上，同时，加强对每个时间段的跟踪检查，按制定的工作标准进行考核，发现问题及时采取措施加以解决。

堵住执行环节的漏洞，有效的监督必不可少。企业要实现有效的监督，可以从以下两方面着手：

1. 上下配合，及时跟进

有的问题只需加以跟进，稍做努力就可解决，而有的问题

纷繁复杂，是具体执行人员所不能及的，此时上级就要激流勇进、力排众难。

2. 要做到不断跟进、检查与监督

要做到不断跟进、检查与监督。首先，要明确实施监督的目的——考核还是提高效率；然后，要对被监督的人员进行工作分析——确定考核的内容；接着，要确定组织内部的监督结构——明确报告对象以及监督权；还要制定并贯彻奖惩条例——设定标准；最后，适当作出调整——完善监督体系，减少执行误差。

只有把这些检查工作做到位，才能跟进到位，监督到位，执行到位。

第八章

制度化：实现制度“落地”

- 为公司建章立制
- 不折不扣地执行制度
- 领导要带头服从制度
- 问责制保障执行

为公司建章立制

要想真正有效地保证企业的执行力，让企业战略取得既定的效果，就需要制定激励与约束执行者的标准和制度，好的执行往往以建立好的流程和标准作为基础的。

为什么制度总是难以执行到位呢？为什么优秀的国内企业和跨国企业的制度，就能得到不折不扣地执行呢？这里面有没有规律可循呢？

我们先从制度看起。一个科学的完整的制度，是一个可操作性的、能保障执行到位的制度，它通常由以下三个组成部分构成：

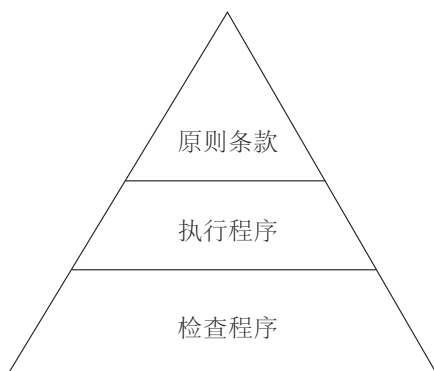
制度中的原则性条款，是管理者希望员工做什么，不要做什么。原则条款通常都是笼统的要求，只说做什么，没说怎么做，缺乏具体、细化的操作方法。

实施执行程序，是针对原则条款，定出具体的实施方法和

标准，主要解决怎么做，如何执行的问题，使原则条款转化为可操作的程序规定。

有效的检查程序包括：谁检查，按什么程序检查，检查者要负什么责任，怎么约束、检查检查者。它是制度执行机制中最关键的部分。缺少检查程序，制度执行就没有保障。

一个科学有效的制度，它的三个组成部分是相互依存、缺一不可的。其中，最重要的是检查程序（它是制度结构中的重中之重）；其次是执行程序，原则条款为最轻。三个部分的组成结构，如下图。



从制度的组成结构中，我们找到了许多企业在精细化管理中制度之所以执行不到位的重要原因：

多数企业和组织在制定制度时，通常只拟出原则性条款，提出基本要求，但很少或根本没有实施执行细则（执行程序），更缺乏有效的监督检查程序。以首办责任制来说。

近几年来，有数以千计的企业和单位，都在推行首办责任

制。这是一个非常好的管理制度，它一针见血，切中要害，是治理一线工作人员恶意推诿、拖沓、设置障碍的有效杠杆。

但是，绝大多数单位在推行这条管理制度时，都只是简单地定出几条原则性条款，几乎没有实施执行程序，更没有监督检查程序。结果收效甚微，大都走形式，变成一种虚设的口号。因为没有实施细则或执行程序，怎么有操作性？没有检查程序，怎么能保证操作到位？

结构决定功能，正是由于制度结构的缺陷，导致了许多机构的制度难以落实执行到位。怎样才能建立合理的制度呢？以下几个要点可供参考：

1. 制度设计体现合理性

因为制度设置的不合理性，主管也无法对员工完不成任务而进行处罚，结果更造成了制度根本得不到执行。

某白酒企业，公司为各个区域的员工都规定了严格的月业绩考核任务指标。但白酒消费市场带有明显的季节性，在旺季，员工基本上都可以完成，而在淡季，几乎没有一个人能完成任务。结果造成了在淡季，员工工作积极性大为消退，因为即使再努力去工作，任务目标还是无法完成。比如在淡旺季行业，制定制度时就需要考虑这些因素。

2. 制度设计体现激励性

制度的设计如果体现激励性，则能充分调动员工的积极性，体现出效益；反之，如若制度设计不具激励性，不仅不能

激发员工的工作热情，反而会滋生员工的抱怨情绪。

3. 制度设计体现科学性

要让制度体现科学性，不是一件容易的事情。下面的例子或许能给人启发。

7个人同住在一个小木屋中，他们想用非暴力的方式解决吃饭问题——分食一锅粥，但是没有任何容器称量。怎么办呢？大家试验了这样一些方法：

方法一：拟定一人负责分粥事宜。很快大家就发现这个人為自己分的粥最多，于是换了个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱且有剩余，其余6天都饥饿难耐。

方法三：选举一位品德尚属上乘的人，还能维持基本公平，但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分。结论：毕竟是人不是神！

方法四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本做到了，可是由于监督委员会经常提出多种议案，分粥委员会又据理力争，等粥分完，早就凉了！

方法五：每人轮流值日分粥，但是分粥的人最后一个领粥。结果呢？每次7只碗里的粥都是一样多，就像科学仪器量过

的一样。

哪种制度最能体现科学性？很显然是最后一种，制度无需复杂化，只要体现科学性，就是有效的制度。

4. 制度设计体现严肃性

企业的制度要体现严肃性，正如治军必严，而要管理企业，也必须发挥制度的作用，功则奖，过则罚。

不折不扣地执行制度

王石说：“企业最缺的不是制度，而是制度的执行。”张瑞敏也说：“制定一项好的制度不易，能够坚决执行则更重要。执行到不到位，很重要的一点，就是看规章制度是否真正落实到底。”

几乎每个公司的管理层，都希望企业的制度能得到有效地、不折不扣地执行。但是，结果总是事与愿违。很多很好的规章制度，常常成为一纸空文的摆设，最后束之高阁。执行落空、执行难、执行打折扣、执行扭曲、执行不到位，是普遍现象，它已成为各类组织的通病。

因此，制度一旦制定下来就必须严格遵守，否则企业就会成为一盘“散沙”，危及企业的生存。

1946年，松下公司面临极大的困境。为了渡过难关，松下

幸之助定下严格的考勤制度，要求全体员工不迟到，不请假。

然而，不久，松下本人迟到了10分钟。本来，松下上下班都是由公司的汽车接送的，当天，他早早赶往车站等车，可是左等右等，却不见车来。看看时间差不多了，他只好乘上电车，刚上电车，就看到公司车到达了，便又从电车下来换乘汽车。但由于耽误了时间，到达时整整迟到了10分钟！原来是司机班的主管督促不力，司机又睡过了头，所以晚接了松下10分钟。

按照制度规定，迟到要受批评、处罚的，松下认为必须严厉处理此事。

首先，以不忠于职守的理由，给司机以减薪的处分。接着，其直接主管、间接主管，也因监督不力受到处分，为此共处理了8个人。

此外，松下认为对此事负最后责任的，还是作为最高领导的社长——他自己，于是他对自己实行了最重的处罚，退还了全月的薪金。

仅仅迟到了10分钟，就处理了这么多人，连自己也不饶过，此事深刻地教育了松下公司的全体员工，在日本企业界也引起了很大震动。

制度的制定不是给人看，而是让人遵守的。必须做到有制度可依，同时做到有制度必依。一旦制定了制度，企业中的任何成员，都必须受到这个制度的约束，这样才能发挥制度的作用。

制度多是一些硬性规定，必须要维护制度的刚性。只要制定了制度，任何人都应该在按制度办事。

被誉为“金牌员工”的窦铁成是我国产业工人的杰出代表。窦铁成有句口头禅是：“看标准规范怎么说，拿规范说话！”在工作上，他不但严格要求自己，对身边的徒弟也不心慈手软。

一次，窦铁成到青岔变电所例行巡检，发现地沟里有一条施工时留下的草绳。按规定，地沟里不允许遗留杂物。年轻的所长马上向他承认了错误，心中却暗存一丝侥幸，希望老窦能看在师徒面上网开一面。窦铁成却毫不客气地说：“你是我徒弟，执行制度就是要从你开始。”结果，一条草绳，让所里的每个人当月被扣罚了几百元钱。这一次重罚，让徒弟们再也不敢有丝毫懈怠，全都自觉地执行标准。

“我有一名下属，他是骨干员工，但他明显做错了工作，我想批评他，但他受不了不干了怎么办？但如果不进行批评，以后他或其他同事犯同样的错误怎么办？我怎么解决这个两难问题？解决这个问题的最好的办法，就是严格执行既定的制度，‘对事不对人’。”

每个人都不应该成为制度下的例外，制度一旦制定下来就必须严格执行，否则企业就会成为一盘“散沙”，危及企业的生存。

领导要带头服从制度

在某些团队会遇到这样一种现象：制度制定得很完善，可哪怕是挂在最显眼的位置，员工却偏偏视而不见，致使制度无法执行，成了一种摆设。

这是因为，言教再多也不如身教有效。制度不仅仅让员工的行为有了底线规范，更让管理变得简单、公正。因此，管理者要做好制度的建立者，更要做好制度的守护者与执行者，才能确保制度的执行对企业经营起到持续的正面作用。

若想让员工遵守制度，前提是领导者首先要管好自己，为员工们树立一个良好的榜样。行为有时比语言更重要，领导的力量，往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的，管理者的表率作用尤为重要。

例如某公司规定早上9点准时上班，可是准时到的人却很少，大家总是在9点过后才开始陆续到来，直到9点半才全体到

齐，因为，领导一般9点半之后才会来。很明显，在这个公司已经有了一条“潜规则”——只要在9点30分以前上班就可以。

柳传志在很多场合说过：“企业做什么事，就怕含含糊糊，制度定了却不严格执行，最害人！”“在某些人的眼里。开会迟到看起来是再小不过的事情，但是，在联想，却是不可原谅的事情。联想的开会迟到罚站制度，二十年来，没有一个人例外。”

联想集团有个规矩，凡开会迟到者都要罚站。柳传志也被罚过三次。公司规定，如果不请假而迟到就一定要罚站，但是这三次，都是柳传志在无法请假的情况下发生的。柳传志说：“罚站的时候是挺严肃的，而且是很尴尬的一件事情，因为这并不是随便站着就可以敷衍了事的。在20个人开会的时候，迟到的人进来以后会议要停一下，静静地看他站一分钟，有点像默哀，真是挺难受的一件事情。第一个罚站的人是我的一个老领导。他罚站的时候，站了一身汗，我坐了一身汗。后来我跟他他说：‘今天晚上我到你们家去，给你站一分钟。’不好做，但是也就这么硬做下来了。”

柳传志认为，立下的制度是要遵守的。不以规矩，无以成方圆。所以，所有的企业组织，就都会有自己的制度，有制度可依，同时还应有制度必依。制度不是定来给人看的，而是定

来遵守的。无论是谁，只要是这个企业组织的成员，就应该受这个制度的约束，这样才能发挥制度的作用。

著名管理学家亨利·艾伯斯说，上级领导的职责是把下级的行为纳入一个轨道，有利于实现组织目标。但亨利·艾伯斯没有告诉我们，如何把上级的行为纳入轨道。以上有关柳传志的故事回答了这个问题，它包含两个步骤：制定统一规范的制度，并强有力地执行它。

在企业不断加强制度建设的今天，一项好的制度能不能靠得住，关键要看领导者是否身体力行，是否用手中的权力去保护制度而不是超越制度。如果权力大于制度，那么，再多的制度也不过是制度，要想用这样的制度提升企业的执行力是不可能的。

问责制保障执行

一个组织或企业，要做到“万里长城永不倒”，就必须将各个成员的责任落实下去。落实效果如何，必须有一个监督追究责任的机制，这种问责制是有效执行的重要保障。

问责制是一种现代管理制度，每个人的行为和业绩都要受到监督。每个人必须落实自己的责任，为自己的言行举止、工作方法和效果负责，并接受来自上级和下级的多种方式的评判。简而言之，它是对企业成员的责任追究制度。

问责制是和责任密不可分的，它的逻辑基础就是有责任就必须落实，只要是在责任落实范围内出现某种事故，就必须有人来为此承担责任。严格意义上的问责制的前提是拥有清晰的权责，合理配置划分管理责任以及合理的进退制度。

建立合理的问责制是构建强大落实力的最有力保障。

如何将问责制落实到企业每一个成员身上呢？主要按下面

四个方面去落实：

1. 领导要树立负责任的榜样力量，并对其所管辖的范围及所领导的下属进行教育、管理和监督制约。

首先，在问责过程中要讲究方法。所有管理工作事先多花些时间，研讨设定好考核标准，到时间期限时，就可实施问责制，事事问责，人人问责。没有做到、没有完成工作任务的应该受到处罚，完成好的应该得到奖赏。

其次，领导负责等于没有负责人。这是问责制的一个重要原则，不要什么事情都是领导负责，要善于授权和分解压力，要让每个人都有权力，这样才便于问责，否则就会出现没有权力就不承担责任的问题。

再次，边缘工作首接负责制。一件事如果还没有界定该哪个部门负责时，谁首先遇到、接触到或者碰到就得负责到底。

2. 问责的基本方式有两种：一是自我问责，主动承担责任，如自我检讨、道歉、请求辞职等。二是组织问责。问责应根据没落实责任所造成的后果规定具体的问责档次，如责令作出书面检查、公开道歉、通报批评、调离工作岗位、辞职等。

3. 建立问责制要与绩效评估结合起来。绩效评估是引导领导和其他工作人员树立正确导向、尽职尽责落实好各项责任的一项重要制度，也是实行问责制的前提和基础。有了绩效评估的结果，问责才有可靠的依据。

4. 问责制的真正落实，还需要加强相关配套制度的建设。

首先，要建立科学的考核评价制度，运用多层次、多角度、多渠道的评价方法，对组织成员的综合素质和落实责任的情况作出正确客观的评价，才能为问责制的实施提供有力依据。其次，要建立健全的舆论监督。再次，要建立被问责人员的跟踪机制，对于主动承担责任、改进工作的人员要给予提拔使用。

“结果问责制”是惠普之道中非常重要的精神。这里面包括两个词汇，一个是结果责任，就是你对一件事情的结果负责；一个叫做工作责任，就是你直接负责做的事情。问责制的核心是强调结果责任，就是说，如果某项业绩没有达到要求，负责这个业务的员工要向自己的直接上级汇报，然后一层层往上延展，所有这条链上的员工和管理者都要为此负责。

合理的问责制的目标是让责任“归位”，使监督“强硬”，对失职或不负责任的成员一律追究责任，使所有成员树立一种高度的责任意识和危机意识，促成所有人员认真自觉落实每一份责任。

第九章

精细化：执行力在于关注细节

- 细节决定成败
- 重视微小的疏忽
- 警惕“蚁穴”之患
- 丢掉“差不多”

细节决定成败

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”类似的，建筑大师密斯·凡·德罗，在被要求用一句话来描述他成功的原因时，他概括说：“魔鬼藏于细节。”

“世界级的竞争，就是细节竞争”，如今各大企业对细节的重视已经深入人心。执行中的细节决定一个公司的成败，美国质量管理专家菲利普·克劳斯比说：“一个由数以百万计的个人行动所构成的公司经不起其中1%或2%的行动偏离正轨。”

只有注意细节，在每一个细节上做足功夫，建立“细节优势”，才能保证基业常青。

迪斯尼公司是一家十分优秀的公司，它十分注意从细节上为观众和客人提供优质服务。即使在离开迪斯尼乐园后，游人仍然可以感受到这种服务的温暖。通过调查发现，平均每天，

大约有2万游人将车钥匙反锁在车里，于是他们抓住了这个细节，公司雇佣了大量的巡游员，专门在公园的停车场帮助那些将钥匙锁在车里的家庭打开车门。无须给锁匠打电话，无须等候，也不用付费。正是这样一个小小的细节，却让成千上万的游客感受到迪斯尼公司无微不至的服务。

企业在产品或服务上，也许只能给客户增加1%的方便，但结果却可能会引发几倍的市场差异和效率。在细节上琢磨十分钟，也许就能避免在出现问题后所花的几十个小时。在细节上的投资，实际上是在不断增强自己的战斗力。

一些研究心理学的学者指出，客户之所以愿意反复购买同一品牌的一个重要原因就是客户的细节体验。因此精明的营销人员通过对各种客户服务细节加以关注，就能创造出对客户来说既简便又印象深刻的服务体验。

未来的竞争是更加注重细节的竞争，细小的闪失就有可能导致致命的灾难。

2010年1月21日，丰田汽车美国公司宣布召回230万辆汽车，一周之后的28日，又宣布继续追加召回110万辆汽车。4个月内，丰田汽车全球召回总量接近1000万辆，形成有史以来最大规模的汽车产品缺陷召回事件。

难以想象，以精益化生产、次品率控制闻名的丰田成为汽

车病人。小小的油门踏板和脚垫设计问题成了丰田汽车的“阿喀琉斯之踵”。

有人将责任推到2005年2月出任丰田社长的渡边捷昭身上。他上任之后大力推行丰田面向21世纪的成本竞争计划，累计从零部件采购上节约下100亿美元的成本。广为采用的共用零部件是削减采购成本的一个重要方法，但就是它导致一个小问题的发生会累及所有的产品。于是，渡边捷昭的思路在为丰田带来滚滚效益的同时，也将丰田汽车推进了火坑。

其实，这一切的背后，就在于丰田为了达到市场占有率的目的，忽视了其一贯坚持的精细化管理模式。而正是这样的细节不到位，导致了它陷入了前所未有的“滑铁卢”之战。从丰田汽车的遭遇我们能够得到一个启示：忽视细节管理，必然会降低企业的效益。

我们提倡注重细节、把小事做得精益求精的精神，这就要求管理必须落实到细节上，每个人都应该养成认真、细致的态度，严格按照操作规程进行作业，严格杜绝执行中的可能疏忽。

把每个环节做到完美是工作的重中之重，如果工作中的任何一个环节出现一个小小的纰漏，都会严重影响到执行的力度，直接关乎企业的效益。

重视微小的疏忽

即使是执行的某个环节出现1%的失误，这微小的数字也有可能毁掉整个结果。如果一个企业有着辉煌的目标，但如果在某一个环节上，某一个处理上不能够到位，都会导致最终的失败。

有人或许会想，也许自己的工作只是文件内容打印错误，大多就是重做、被领导批评，但是失败的执行常常不是因为十恶不赦的错误引起，而恰恰是那一个个细节的累积。

一位勇士发誓要排除万难去攀登一座高峰。从优良的身体条件和过人的勇气和毅力来看，他是最佳人选。于是，在众人期待与敬仰的目光中，他出发了。然而，他却失败了。出人意料的是，使他放弃的原因只是鞋中的一粒沙子。

在登山途中，险峻的山势没能阻止他前行，疲惫和饥饿、

寒冷没能使他畏惧，恶劣的气候没能使他退缩，不知何时他的鞋里落入一粒沙子，却成了他攀登过程中难以逾越的障碍。

起初，他是有时间将那粒沙子从鞋里倒出来的，但是他并没有在意，或许，一粒小小的沙子在勇士的眼里实在是太微不足道了。的确，和悬崖峭壁相比，那粒沙子的存在简直可以忽略不计。然而，随着路程的增加，那粒沙子钻进勇士的皮内，越走下去越是觉得磨脚，最后，每走一步都伴随着一阵锥心刺骨的疼痛，他终于意识到这粒沙子的危害。但在陡峭的崖壁上他实在没有力气屈身脱掉鞋子取出沙子。当他终于把沙子取出来时，脚已被磨出了血泡，而且伤口很快就被肮脏的鞋袜感染而化脓。最后，除了放弃，他别无选择。

沙子虽小，不能像巨石般挡道，甚至把人绊上一脚也不可能，但在登山途中却成了勇士无法战胜的“高峰”。同样，每一个岗位、每一个流程都有可能成为执行中的沙子，如果我们看不到其中潜藏的阻碍，不能及时将其取出，失败将不可避免。

企业规模越大，就越容易出现各种各样的沙子。因为人们很容易忽略一些小的方面，就如登山的勇士一样，无暇去顾及鞋内的一粒沙子。

如果你翻开历史的记载，不难发现：一个数据的计算错误等于宇航员和亲人的天人永隔；一块隔热瓦等于“哥伦比亚

号”的坠毁和7条生命的消逝。

2003年2月1日，美国“哥伦比亚”号航天飞机返回地面途中，着陆时意外发生爆炸，飞机上的七名宇航员全部遇难，全世界感到震惊。事后的调查结果表明，造成这一灾难的凶手竟是一块脱落的隔热瓦。

“哥伦比亚”号表面覆盖着2万余块隔热瓦，能抵御3000摄氏度的高温，以免航天飞机返回大气层时外壳被高温所熔化。1月16日“哥伦比亚”号升空80秒后，一块从燃料箱上脱落的碎片击中了飞机左翼前部的隔热系统。宇航局的高速照相机记录了这一过程。应该说航天飞机的整体性能等很多技术都是一流的，但就因为一小块脱落的隔热瓦就毁灭了价值连城的航天飞机，还有无法用价值衡量的七条宝贵生命。

惨痛的事故告诉我们：必须重视细微之处，落实每个环节的责任，才能确保最后的成功。

联想到那些战略失败的起因往往都是微小的，容易被忽视的执行小疏忽。因此，必须克服不把微小的数字当回事的心理，树立1%的疏忽等于100%的失败的观念，养成把责任落到实处的习惯。

警惕“蚁穴”之患

“千里之堤，溃于蚁穴。”在执行过程中每个人只要错了一点点，或许只是极其稀松平常的一点点，但对于企业来说，每人的一点点错误就会变成大灾难。因此，在执行过程中要警惕“蚁穴”之患。

在现代安全生产工程学研究，有一条著名的“海因里希法则”，即每一起生产事故背后有29个事故征兆，一个事故征兆背后有300个事故苗头，一个事故苗头背后有1000个事故隐患。

海因里希法则又称“海因里希安全法则”或“海因里希事故法则”，是美国著名的安全工程师海因里希提出的，海因里希法则的另一个名字是“1:29:300法则”；也可以是“300:29:1法则”。这个法则意思是说，当一个企业有300个

隐患或违章，必然要发生29起轻伤或故障，在这29起轻伤事故或故障当中，必然包含有一起重伤、死亡或重大事故。“海因里希法则”是美国人海因里希通过分析工伤事故的发生概率，为保险公司的经营提出的法则。这一法则完全可以用于企业的安全管理上，即在一件重大的事故背后必有29件轻度的事故，还有300件潜在的隐患。

在为数众多的侥幸事件中，因为小错而导致事故的几率并不大，所以才让一些意志不坚定的员工，总是喜欢凭经验办事。殊不知，正是这样的麻痹大意和不负责任增强了“小错”向“大错”转化的可能性。

事故可以预防，也可以避免，关键在于每一个员工在执行中的每一个细节。要从根本上防止事故的发生，就必须把安全生产中一切潜在的危险因素事先辨识出来，加以控制和解决。由“海因希里法则”我们可以看出，事故是可以预防的。

杜邦是世界500强企业中历史最悠久的企业，已经有了200多年的历史。杜邦CEO贺利得总结企业常青的核心原因，是永不动摇的4个承诺：安全、职业道德、环保与健康、对人的尊重。在企业界提起“杜邦”，人们就会想到“安全”；各大公司制定安全技术标准时，杜邦是最好的参照物，甚至许多航空

✕ z ǎ ~

î ì 7 £ // £ ¢ ¼ á ñ ~

在向杜邦咨询安全管理问题。

1802年，杜邦公司建立于美国特拉华州威明顿市白兰地河畔。最初的产品几乎全部是最易引起事故的黑火药。

事实上，从1802年到1880年，杜邦的主营业务始终没能脱离黑火药的生产。火药时刻会爆炸，尽管创始人E.I.杜邦在厂房选址及车间设计上，充分考虑了将可能的爆炸造成的损失减少到最小，但接二连三的重大伤亡事故仍然发生，以至于杜邦的几位亲人也没能逃脱厄运。其中，最大的事故发生在1818年，100多名员工中，有40多人伤亡，企业一度濒临破产。

所幸的是，美国当时的西部开发，为杜邦黑火药提供了巨大的市场，杜邦公司存活下来。但刻骨铭心的事故让杜邦体会到，设备和厂房的安全并不能安全杜绝安全事故，真正的安全，必须有制度和意识的保证。事故发生后不久，杜邦做出了今天看来是影响杜邦历史的三个决策：首先，建立管理层对安全的责任制度，而不专设安全生产部门。即：从总经理到厂长、部门经理、组长等，所有管理者均是安全生产的直接责任人。其次，建立公积金制度，即：从员工工资、企业利润中定期提取公积金，为万一发生的事故提供经济补偿。最后，建立“以人为本”的安全管理理念。即：通过各种形式的宣传教育，让员工真正认识到，安全生产并不是对他们生产行为的约束与纠正，而是对他们人身的真正关怀与体贴。

20世纪40年代，该公司提出了“所有事故都是可以预防

的”的理念，提出这个理念的基础，就是这个公司从1912年开始的安全数据的统计工作。大量的统计数据、所有的事故分析，都支持了这个结论。因此，杜邦公司把所有安全目标都定为零，包括零伤害、零职业病和零事故。他们有严密的安全原则和必胜的安全信念，尽力斩断“事故链”的每一个环节，达到工作时比在家里还有安全十倍的理想境界。

200年来，杜邦不折不扣地执行着上述三条决策。今天安全观念已经成为杜邦独特的企业文化的一部分。现在的杜邦公司，已经成为“全世界工作最安全的地方”，成为全球企业安全的典范。

人可以成为事故的起点，也可以成为事故的终点。只要抓好了人的管理，从细节上入手，关注执行中的“蚁穴”之患，事故自然就可以避免了，事故的发生也必将极大地减少。

作为企业的主人，每一名员工都要时刻保持高度的警觉，重视生产和服务过程中的每个“蚁穴”之患，把自己的工作做到位。

丢掉“差不多”

大量失败的企业案例都证明：正是工作中一些看上去无关紧要的小事，在我们“差不多”的执行中，毁掉了我们的成果。

执行上的“差不多”反映到结果上往往就是“差很多”，无论是相差0.1毫米还是0.1秒，毫厘之差，结果就是千里之谬。试想一下，如果在产品的生产过程，每个员工都以0.1%的不合格率要求自己，那么一个流程（假设由100道工序组成）结束后产品的合格率就会只有37%。如果我们的工作每天可以允许1%的偏差，那么一个庞大的公司可以经得起多少个1%的偏差？

执行精细化，要求员工在工作中严格要求自己，能做到最好，就不能允许自己只做到次好；能完成100%，就不能只完成99%。

小魏分在某油田采油一厂工作，7月的一天，师傅房明突然对小魏说：“今天你单独去巡检吧。”那天下午6时左右，没有师傅房明带着，小魏第一次单独去巡检。

一切进行得很顺利。小魏轻松地走到一号站4号炉前，通过观测窗口检查柱塞泵，看到油位降低到了二分之一处。给柱塞泵加润滑油，小魏知道这是为了保证机泵正常运转，以便把合格的水加压供给锅炉。泵的油位应当保持在二分之一到三分之二之间，加多了加少了都会影响泵运转。这是师傅房明给小魏打“基础”时叮嘱的话。

师傅房明的话小魏自然没忘记，可当时觉得油位在二分之一处，不加也可以。巡检回来，小魏并没有向师傅房明汇报油位情况，只说了句：“一切正常。”

师傅房明点了点头没说话，继续坐在电脑前盯着屏幕看托管站的监控视频。

等小魏抄完报表，一抬头，看见站在身后的师傅房明目光中透着怒意地问他：“你刚才巡检时，柱塞泵油位是多少？”

“二分之一处。”小魏有点心虚地回答。

“二分之一已经是底限了，为什么回来不汇报？如果电机烧坏了，泵不工作了，锅炉供不上水了，这个责任你能担当吗？”师傅房明炮筒子似地一阵发问。

原来，在小魏计报表时，师傅房明去复检了一遍，立即发现了问题。

“我想，油位差不多在二分之一位置，下次巡检时再加也不晚。”小魏小声辩解。

“什么叫差不多？工作上哪能差不多！下次巡检就是两个小时以后了，油位能不变化吗？”师傅房明话语严厉地冲着小魏说：“走吧，先去加润滑油。”

跟着师傅房明一起倒油、过滤、加油……从这一天开始，小魏丢掉了差不多，力争事事做到100%才是合格。

师傅房明交给徒弟小魏的理念应是我们每一个人都需要掌握的。

很多时候，你没有做到100%，并不是因为你的能力有限，而是因为你没有建立“100%才算合格”的意识，没有丢掉“差不多”的思维，没有把细节执行到位。事实证明，100%的合格率并不是神话，并非不可能。

古人云：“忧先于事者，不及于忧；事至而忧者，无及于事。”要做到“100%合格”，就要告别盲目的乐观，养成常敲警钟的好习惯，把工作做在前面，趋利避害，掌握执行的主动权。从这个意义上讲，我们不妨在执行过程中多朝坏处想，把可能出现的问题预想得越多，防范得越有力，“100%合格”的把握性就越大了。

抠细节，往往被认为死板，但谁会想到，正是这些细节打造了最强的执行力。每项工作做细，每个环节做精，企业应该

将细节打造为“最佳执行准则”。

麦当劳对原料的标准要求极高，以汉堡中的生菜为例，麦当劳《全面供应链管理手册》中规定，从源头选土开始，详细记录地段和土壤的资料，所有种植地周边一公里内必须无工业“三废”污染源，无养殖场、化工厂、矿山、医院、垃圾场，与生活区的隔离须超过20米，土壤和水中的重金属和微生物不能超过国家绿A标准。从生菜播种开始进行全程监控，之后的种植、灌溉、施肥、防虫也要一一记录。

面包不圆和切口不平都不用，奶浆接货温度要在4℃以下，高一度就退货。一片小小的牛肉饼要经过四十多项质量控制检查。任何原料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有两小时的保鲜期，过时就扔掉。生产过程采用电脑操作和标准操作。制作好的成品和时间牌一起入到成品保温槽中，炸薯条超过7分钟，汉堡包超过19分钟就要毫不吝惜地扔掉。麦当劳的作业手册有560页，其中对如何烤一个牛肉饼就写了20多页。

正是麦当劳如此严格、完整、细致的管理制度，才使得拥有数千家连锁店的麦当劳运转自如，获得了巨大的成功，在给公司带来巨额利润的同时，也巩固了企业的国际形象。

无论哪个行业，打造一流细节为“最佳执行准则”的态度和行动是实施精细化管理的必要。“请对顾客露出你的八颗

牙”，这是沃尔玛百货有限公司创始人山姆·沃尔顿的一句名言，现在已经在服务行业成为标准。“三米微笑原则”也是沃尔玛服务顾客的秘诀之一。

这些细节的规定看起来有些烦琐，但却非常有效，一旦形成习惯，成为员工的行为准则，那么该做什么不该做什么，如何去执行，执行到什么程度，就不需要别人来提醒，而是融为一种最好的工作准则。

第十章

团队执行：让凝聚力催生战斗力

- 互助协作，发扬团队精神
- 愿景聚众，为执行指明方向
- 优势互补，打造“唐僧团队”
- 配合默契，做优秀的搭档

互助协作，发扬团队精神

现代社会已经不是个人英雄主义高唱凯歌的时代，靠个人单打独斗无法赢得市场的决胜权，只有通过团队的力量才能提升企业整体的执行力，只有你所在的团队比别人的更优秀才能在竞争中形成优势。

与他人紧密合作，发挥团队的力量已经成为高效执行、赢得未来竞争胜利的必备条件。

井深大刚进索尼公司时，索尼还是一个只有20多人的小企业。老板盛田昭夫对他充满信心，让他负责新产品的开发。井深大对自己没有太多信心，盛田昭夫告诉他：“新的领域对每个人都是陌生的，关键在于你要和大家联起手来，这才是你的强势所在！众人的智慧合起来，还有什么困难不能战胜呢？”

井深大一下子豁然开朗，在接手新产品研发工作后，他先

找市场部的同事一同探讨销路不畅的问题，他们告诉他：“磁带录音机之所以不好销，一是太笨重，一台大约45公斤；二是价钱太贵，每台售价16万日元，一般人很难接受，半年也卖不出一台。您能不能往轻便和价格低廉上考虑？”

然后，他又找到信息决策部的同事了解情况。信息决策部的人告诉他：“目前美国已采用晶体管生产技术，不但大大降低了成本，而且非常轻便。我们建议您在这方面下工夫。”

在研制过程中，他又和生产第一线的工人团结合作，一同攻克了一道道难关，终于在1954年试制成功了日本最早的晶体管收音机，并成功地推向市场。索尼公司由此开始了企业发展的新纪元！

我们强调团队意识和团队精神，其实质就在于强调一种互助协作的精神。英特尔公司前总裁兼首席执行官安迪·格鲁夫说：“一个企业、一个政府以及人类社会的大多数组织活动不单是由单个的人参与的，更是由一定的团体集体行动完成的。”松下幸之助说：“松下不能缺少的精神就是协作，协作使松下成为一个有战斗力的团队。”卡耐基说：“放弃协作，就等于自动向竞争对手认输。”

一个人能够在执行中提高效率，与他的协作能力是分不开的。反之，一个没有团队意识、不懂得协作共赢的职场人，不但难以取得成功，还可能对企业的发展产生一定的阻碍作用。

一个人应聘到一家公司做销售。上司交给他一项任务，让他在本市作公司产品的市场调查，然后策划一份市场营销活动方案。

第一天上班，工作又是上司亲自交代的，因此他不敢有丝毫懈怠。他一个人到各大商场作了一番调查，然后带着手头资料躲进写字间，搞起方案来。很长时间后，他的方案还是没有做出来。

实际上，他收集的那些资料公司都有，只要向有关部门借阅一下即可，而他却不懂向他人寻求帮助，借助团队力量帮自己克服工作中的困难，只是一个人像老黄牛似的埋头苦干，工作自然进展很慢。

一个高效的执行者是不会单枪匹马闯荡的，他会协同团队共同完成任务。这就需要他具有团队精神，能与同事搞好关系，与同事相互合作。在团队协作过程中，不要只想着别人能为你提供什么，还要考虑为团队中的每一个伙伴，设身处地创造成功的条件。

在执行的过程中，团队精神主要包含以下四个方面：

1. 同心同德

组织中的员工相互欣赏，相互信任；而不是相互瞧不起，相互拆台。员工应该发现和认同别人的优点，而不是突显自己的重要性。

2. 互帮互助

不仅是在别人寻求帮助时提供力所能及的帮助，还要主动地帮助同事。同时，我们也能够坦诚地乐于接受别人的帮助。

3. 奉献精神

组织成员愿为组织或同事付出额外的努力。

4. 团队自豪感

团队自豪感是每位成员的一种成就感，这种感觉集合在一起，就凝聚成战无不胜的战斗力的。

愿景聚众，为执行指明方向

一个团队就是一个整体，每个团队成员的命运都与整个团队的命运息息相关，当团队有了荣誉，作为团队中的个人，也就有了荣誉；当团队成就了梦想，团队中的个人也就成就了事业。当然一切都有一个前提，那就是作为团队的一员，要服从团队，成为团队执行力的一个重要组成部分。

对团队缺乏共同愿景的人，敷衍了事，对公司不能真心以待。而将自己的理想融入企业的愿景中，则会提升自己的执行力。

刘畅是联想集团生产部门的一名作业员，她的主要工作是负责将翻倒的零件捡起来以确保生产线不会阻塞。这个工作有点像交通警察，不同的是，她得整天盯着生产线看。这原本是件非常枯燥乏味的工作，但是当她真正认识到自己是杰出团队

的一份子后，她的工作态度有了极大的转变。

她说：“以前我总是很骄傲地说，我在联想企业工作，当然，当别人问到我具体负责什么工作时，我就开始转变话题，因为对我来说，要告诉别人我是生产线作业员很难为情。现在情况完全不一样了，当有人问起同样的问题时，我会说我是优秀团队的一份子，而我们团队的责任就是，以最合理的成本为全世界的用户制造出品质最好的产品。”

这两种工作态度之间的差异在于，以前刘畅只是在她单调的工作岗位上埋头苦干，现在她清楚地知道团队的目标，她开始感受到自己工作的意义和自己在团队中的作用，并且对这样的新角色感到自豪。

一个人做某事的动机分为外在和内在两种，外在的动机不可能让人把工作本身当作一种使命和事业，只有内在动机产生的动力才能成就超常的结果，而一个团队的内在动力就是来自于团队的共同愿景。

许多团队看上去死气沉沉，没有半点活力，不是因为沒有好的决策，而是因为团队成员没有让共同愿景深入人心。一旦共同愿景深入人心，整个团队的人就能够同舟共济，焕发出强大的执行力。

一个没有共同愿景的企业很难强大，即使强大了也难以持久，而一个真正有共同愿景的企业会更容易获得成功。

稻盛和夫27岁时，与七条硬汉创立了京都制陶公司。公司成立之初，业务发展迅速，为了赶工期，实现自己技术报国的理想，他经常要求员工加班到深夜，星期天也经常不休息。慢慢的，年轻的员工开始不满，一次加班后，年轻的员工提出了抗议，要求加薪加奖金，并以集体辞职相威胁，稻盛和夫花费了三天三夜说服这些员工留下来。

这件事使稻盛和夫陷入了深深的思考：“本来以为创立京都制陶是为了让我们的技术闻名于世，现在看来，应该有更为重要的事。公司究竟是什么？公司的目的和信誉是什么？”

经过思考他得出结论：“让技术闻名于世其实只是低层次的价值观，是次要的事情，那种想法应该把它抛得远远的，经营公司的目的是为员工谋求物质和精神方面的幸福，为人类社会进步贡献力量。”

从此以后，“为全体员工谋幸福，为社会进步贡献力量”就成为京都制陶公司的价值观，成为全体员工共同的使命。

直到现在，京都制陶公司的员工干到晚上10点，也没有人会视为“加班”，为了赶工期，全厂干到晚上12点也是经常的事。而京都制陶也以“工作狂”著称全日本。

正是基于对企业宗旨和愿景的认同，京都制陶的员工才甘愿奉献自己的力量，才赢得“工作狂”的赞誉。如果没有认同感，企业就很可能成为一盘散沙，山头林立，各个小集团小集

体为了自己的利益而扯皮、推诿、攻击、拆台。像这样内部分裂的状况，怎么能够在激烈的竞争中与齐心协力的企业比拼？不但企业的合力没有得到发挥，而且企业更可能因为内耗而消亡。

一家公司的总裁曾说过：“我们要求员工应该认同公司的使命和经营理念，与公司的核心愿景和宗旨一致。每次新员工进公司时，我都给他们讲，进一个公司很重要的一点就是认同公司的愿景和宗旨。对企业而言，认同感就是一种强大的凝聚力，让大家可以朝一处使力。我会直截了当地对他们讲，大家到公司来，如果不认同公司的愿景和宗旨和经营理念，还不如趁早离开”。

愿景和宗旨的重要性体现在以下几个方面：

1. 认同愿景和宗旨等于认同整个企业

每一个企业，都有一个发展的愿景。一个人认同了企业的核心愿景和宗旨，就代表他认同了企业文化中最本质的部分。

“愿景”是企业中所共同持有的“我们想要创造什么”的图像。当这种愿景成为企业全体成员一种执著的追求和内心的一种强烈信念时，它就成了企业凝聚力、动力和创造力的源泉。

2. 对愿景的认同感带动员工的积极性

如果员工知道他们的公司代表什么，知道他们所拥护和追求的是什么，就能够主动做好公司需要的事，自觉维护公司的利益。也就是说，愿景和宗旨认同对于员工来说也是一种激

励。在认同公司愿景和宗旨的基础上，员工的积极性和创新精神会得到充分发挥。当每一个员工都能自觉地坚持在自己的岗位上做好应该做的事情时，管理就变得十分容易了。

3. 愿景和宗旨赋予员工强烈的责任感

公司的愿景和宗旨还能够给让员工把工作当成一项共同的事业。愿景和宗旨可以为员工注入强烈的责任感，在这种责任感的支持下，员工将会把工作看作是一项神圣的“共同事业”。这也使得公司里许多互不相干的业务、技术和人才紧密地结合成一个整体，将一个广泛的多元化的公司团结在一起，大家都能够为了一个共同的目标而奋斗。

优势互补，打造“唐僧团队”

执行团队需要的不仅仅是有胜任力的团队成员，更需要成员之间的优势互补。很多企业并没有明白这个道理，团队中许多成员个人能力很强，但是不能发挥“1+1>2”的作用，反而使整体执行力下降。

一个优势互补的团队对团队执行力的影响是巨大的，对于企业发展而言是举足轻重的。《西游记》中的“唐僧团队”，虽然是虚拟的，但这个团队最大的好处就是互补性，虽然历经九九八十一难，但最后修成了正果。

阿里巴巴总裁马云就非常欣赏唐僧团队，认为一个理想的团队就应该在唐僧的领导下，具备这三种不同的下属。孙悟空能力超群，热衷于降妖伏魔；猪八戒虽然总是开小差，但是他活跃了团队中的气氛；沙僧则任劳任怨，心细如丝，在这个团队中少不了他这样的成员。

总的来说，唐僧团队之所以是一个成功的团队，关键在于这个团队的成员能够优势互补、目标统一，每个人都能发挥自

己的效用，所以形成了执行力超强的团队。

一个团队的成员各有所长，如果不能把各自的特点与其他成员之间形成互补，就不能成为一个有执行力的团队。管理者应当秉承共享、互助、共进的理念，使优势互动、互补、互碰，实现团队的成长。

要打造“黄金团队”，就要熟悉自己及队友的劣势与优势，然后各自发挥优势，弥补他人的劣势，这样才能让个人力量在团队中发挥到最大。

一次，甲乙两个团队进行攀岩比赛。甲组强调齐心协力，注意安全，共同完成任务。乙组在一旁，没有做太多的士气鼓动，而是一直在合计什么。比赛开始了，甲组在全过程中几处碰到险情，尽管大家齐心协力，排除险情，完成了任务，但因时间拉长最后输给了乙组。那么乙组在比赛前合计什么呢？原来，他们把队员个人的优势和劣势进行了精心组合：第一个是动作机灵的小个子队员，第二个是一位高个子队员，女士和身体庞大的队员放在中间，最后当然是具有独立攀岩实力的队员。于是，他们几乎没有遭遇险情，就迅速完成了任务。

团队成功的必备条件不仅要求团结协作，更要懂得优势互补，让团队成员的优点得到最大限度的发挥，从而弥补别人的不足。对于一个强悍的团队来说，成员之间的彼此关联一定是

既能在才能上互补又能在工作中彼此协作的。

团队成员共同完成目标任务的保证就在于发挥每个人的特长，并注重流程，使之产生协同效应。

在具体的工作过程中，团队管理者应该根据工作的特点、技术含量、劳动强度等分类后，再结合每个成员的个性特点，做到强弱搭配、优势互补，使团队综合战斗力得到全面提高。

具体来讲，就是通过对每位成员的性格类型、体质变化周期以及情绪变化等各方面的情况进行客观分析，找出每个成员的个性特点，并进行综合调配。

首先是“性格互补”，人有外向、内向、刚毅、脆弱等。所以管理者要调配组合人员时，考虑不同性格者的互补，对团队的各项工作的开展是十分有益的。

其次“技术互补”，每个人的技术水平不可能一般高。将技术娴熟者与技术一般者等不同能力类型的成员安排在一起，就容易形成一个互帮互学、互促互进的“小气候”。

再次“行为互补”，因文化、品德、思想、情绪诸因素的不同，往往有行为上的差异。根据员的不同行为，并采取与之相对应的对策，能收到行为互补的效应。

如此搭配做到了优势互补，团队成员工作起来得心应手、互相之间密切配合、团结协作。通过互补必能造就完美的执行力团队，成员彼此间紧密配合，拆开来便能以一当十，合起来则能以一当百！

配合默契，做优秀的搭档

团队的执行力来源于每个成员配合的默契，而这种默契来自于团队成员的互相欣赏和熟悉。如果达不到这种默契，团队执行力就无从谈起，团队成员的个人前途也将渺茫。

赢得他人信任是团队合作的前提。如果团队成员之间对彼此的个人品质产生怀疑，很难想象他们能够为了团队的目标而毫无猜忌地竭诚合作。在互相信赖的基础上，每个人都要学会与他人分享，从而达到互通有无、共同进步。

懂得分享是一种聪明的生存之道。当我们互相信赖、摒弃自私的时候，从某种程度上就是通过帮助别人来帮助自己。因为，在这个崇尚合作的社会里，没有一个人能担当全部，一个人的价值往往就体现在与别人的互助合作上。

当然，我们对这种组织中的信任与分享应做广义的理解，它不仅包括对个人品质的信任，而且包括对专业能力的信任；

不仅包括对分工的合作，还包括信息、情感等方面的分享。作为团队成员，我们必须守信、坦诚，对自己所经手或承办的事负责到底，时刻牢记自己是团队的一员，时刻牢记自己所从事的工作影响整个团队目标的实现，关系到其他成员的事业。

“ I know that I am not a great player, but I am a great team player.”

来，我站在篮球世界的顶端，每当听到这样的赞美，我都感到惶恐。我所取得的任何成绩都是和队友们以及教练一起努力的结果，还有赞助商和每一个支持鼓励我们的球迷们，荣誉属于你们每一个人，我只是幸运地作为代表，一次次地领取奖杯。”

乔丹在每一场比赛时都和队友团结一致，争取胜利。取胜之后，他总是和队友和教练拥抱，和大家一起分享。正是乔丹这种无私的分享精神，皮蓬等一大批NBA巨星才甘于做配角，紧紧地团结在乔丹周围，为公牛队取得了一次又一次胜利，乔丹则永远毫无争议地成为公牛队的进攻核心和精神领袖。

任何成功都是建立在互信合作的基础上，任何成功都是团队智慧的结晶，是共同劳动的结果。要更好地促进团队之间的合作，共同推进企业向前发展，作为员工，我们要学会信任和分享，与团队成员一起进步。

人普遍都是利己的，但给予总是相互的。我们都不是孤立

地存在于社会之中的，人与人之间有着各种各样的密切联系，都需要直接或间接的给予和接受，无论少了哪个环节，都必将影响到不可分割的整体，而自己也必然受到一定的影响。只有当自己能够信任别人并能够与别人分享时，不仅自己获得了财富，也帮助别人获得了财富，取得了双赢的成果。

1. 谦虚做人，完善自我

在一个企业中，随着知识型员工的增加，每个成员的专长可能都不一样，每个人都可能是某个领域的专家，所以，任何成员都不能自恃过高，都应该保持足够的谦虚，并时常检查自己的缺点，不断完善自我。一个狂妄自大的员工很难获得他人的认可，难以融入整个团队中。诚信、负责、谦虚的个人品质或许足以赢得他人对你人品的信任，但不一定能获得他人对你工作的信任。要获得他人对你工作的信任，还必须具备优秀的专业技能，故团队成员除了应修身养性外，还必须不断学习，提高工作技能，以便更好、更快地实现团队目标。

2. 信任他人

信任是相互的，对于企业中的每个人来说，在赢得他人信任的同时也要信任他人。每个人都应具备豁达的胸襟，充分信任他人，认可他人的个人品质及专业素养。或许你认为他人在某些方面不如你，但你更应该看到他人的强项和优点，并对他人寄予希望。每个人都有被别人重视的需要，特别是那些具有创造性思维的知识型员工更是如此。有时一句小小的鼓励和赞

许就可以使他释放出无限的工作热情。

3. 与他人互惠互助

除了要信任别人之外，身为组织的一员，你还应当养成与别人形成互惠互助，一起分享胜利果实的好习惯，只有这样，才能够形成通力合作的组织氛围。