

执行是能力，更是精神：做最好的执行者

作者：吴甘霖 邓小兰

第一章 执行是能力，更是精神（1）

在职场中，发展最快、成就最高的人，往往是执行做得最出色的人。

一说到执行，人们首先想到的，就是做事的能力。能力对执行当然至关重要，但是比能力更重要的是精神。

有能力的人未必就能将执行做好；而有精神的人，却可以弥补能力的不足，将执行的水平发挥到极致，并创造最佳的执行效果。

“要做就要做到最好”的精神

所谓执行，就是“完成任务的学问”。任何单位，将任务完成得最好的人，就是最好的执行者。他们往往能获得最大的器重和发展。

那么，什么样的执行者能把任务完成到最好呢？最好的执行者和一般的执行者有什么区别呢？我们不妨来看一个故事。

【案例】

前不久，参加一次跨国企业人才发展论坛，一家跨国企业中国区总裁的郭先生的发展经历，给大家留下了深刻的印象。

郭先生毕业后的第一份工作，是在一家外资企业做普通的行政工作。因为口才比较好，加上大学时一直担任文艺部长，所以公司举办活动时，都让他来当主持。

按照惯例，每年年终的时候，公司都会召开全国代理商的大会，一是为了交流经验，二来也趁这个机会表达公司对大家的感谢。公司对每年的这个会议都非常重视。因为公司的总部在新加坡，董事长平时很少到内地来，但是每年大会的答谢晚宴，他一定会亲自参加。

这年年终的晚宴，原来一直担任主持人的同事因为生病住院，公司就把主持的任务临时交给了他。

按照一般人的想法，主持一个晚宴很简单，无非也就是多耍耍嘴皮子，把气氛弄得热烈些。

郭先生却不这么想。他觉得，不要小看这一顿晚宴，它可是最能体现人情味、增进互相之间的感情、激发大家来年销售热情的最好机会。董事长和大家见一次面不容易，一定要创造出一种最好的气氛。

那到底该怎么做呢？他首先想到的是，既然见面，最重要的环节之一肯定是互相介绍，能不能从这上面下工夫？

他开始认真琢磨起来，董事长和大家难得见一次，就算是以前和一些代理商见过，可能很快也就忘了。另外，每年都有新的代理商加入，还有一些代理商换了人，所以绝大部分的代理商，董事长是不认识的。

可能很多人会想，不就一个介绍嘛，那也太容易了，谁不会说啊？把董事长往大家前面一领，挨个说：“这位是山东的李总，这位是湖南的王总……”

介绍完了，互相握个手，寒暄几句就完了。但这能取得最好的效果的吗？可能被介绍的人都会这么想：“人家不过是例行公事，我们也就应付两句得了。”

那么，郭先生又是怎么做的呢？

通常，晚宴正式开始之前，董事长都会在贵宾室休息。郭先生利用这段时间，进去和董事长进行了简单的沟通，说明了自己的想法和意图。

等大家都落座之后，他很快写了一张纸条，让人给董事长送了进去。

很快，晚宴正式开始。董事长简单做了一个开场白之后，他领着董事长来到了经销商桌前，挨个开始介绍：“这是山东的总代理。”

董事长一听，立即很热情地握住了对方手，说：“山东的李总，您好您好，去年山东的销售做到××亿元，是中国区业绩最好的，非常感谢！”

李总一听，不觉一愣，心想：“我们可是第一次见面，他怎么知道我名字？”但随即，他马上觉得心里暖洋洋的。

第一章 执行是能力，更是精神（2）

接下来的介绍，董事长也都一一叫出了对方的名字。这让大家有了一种前所未有的感觉，每个人都觉得自己很受尊重，特有面子。

很多代理商根本就没见过面，董事长怎么会知道他们的名字呢？秘密就在他给董事长递的那张纸条上。

事先，他跟董事长做了一下沟通，建议介绍时，董事长直接叫出对方的名字。这样，对方的感觉肯定会大不一样。等大家入座之后，郭先生把几个重点代理商的名字和去年销售排名的情况，按他要介绍的顺序写下来送进去，董事长只要记住对方的姓和销售业绩就可以。

董事长认同了他的想法。结果，这一年的晚宴，比以往任何一年的气氛都要融洽、效果都要好，不少代理商都表示，来年一定要做得更好。

这件事让他给董事长留下了深刻的印象。董事长参加过那么多次晚宴，别人都是人人亦云，唯有这位小伙子那么用心，自己没有想到、没有要求的，他都主动想到做到了，把工作做到了自己的心坎上。

通过这件事，这位学员很快被提拔。而每次提拔后，他都更珍惜机会，在干工作和完成任务时，都要做得出人意料，让人超乎意料的满意。这一来，不仅赢得了领导满意，也赢得单位里的人越来越多的肯定。7年之后，他成为这家公司的中国区总裁了。

不知道听了他的故事，你作何感想？当时就有人向他提问，同样一件工作，许多人都在做，但谁也做不到他这样好的效果。他是第一次主持这样的晚宴，就做到了这样与众不同，并且赢得了一般人想象不到的机会。这是为什么呢？

他的回答很简单：“没别的，不管干什么工作，我都要求自己，既然要做，就一定要做到最好！”

这句话，的确总结了最好执行者的关键特点：在干任何事情时，他们总有一种不把事情最好，就决不满足的精神。同样一份工作，由他们和由别人去做，往往有极大的区别。在别人手中，可能应付过去就可以了，平平淡淡。但是，他们去做，就一定要与众不同，甚至光彩夺目。

我们再来看一个有“打工皇帝”之称的唐骏的例子。

【案例】

1997年，微软公司在日本东京的帝国饭店进行一个新产品的全球首发仪式，唐骏作为主设计师，参与了接待比尔·盖茨的整个过程。

在首发式上，比尔·盖茨要做一个演讲。可能大多数人都会想：做演讲那就做吧，反正他经常做演说，对他来说是很容易的一件事情。何况，自己身为一个设计师，完全不用管比尔·演讲的效果如何，因为那不是自己的工作职责。可是，

唐骏的想法却与众不同，他首先想到的是如何让比尔·盖茨的演讲达到最佳效果。

为此，唐骏特意研究了美国总统演讲的方式，包括他们上台之前是怎么走的，哪一种方式最好。之后，他画了一排脚印，只要比尔·盖茨沿着脚印就可以走到一个非常合适的位置，距离观众非常合适，让观众感到更亲近，演讲效果也会更好。

不仅如此，在比尔·盖茨为演讲做准备的时候，在外面等着唐骏并没有像其他同事一样，趁着空档到走廊里抽根烟放松一下，而是一直在门口守着。因为他想，比尔·盖茨不懂日语，万一有什么事，一定需要帮助。

果然，过了一会，比尔·盖茨想去洗手间，但因为服务生不懂英语，他没法问清楚洗手间的位置。

这时，唐骏立即过去用日语向服务生问清楚洗手间的位置，然后亲自为盖茨带路。同时，考虑到洗手间离会议室比较远，他怕比尔·盖茨迷路，特意在洗手间外面等比尔·盖茨出来再带他回去。

第一章 执行是能力，更是精神（3）

不要说比尔·盖茨，换了任何人有这样下属，都是莫大的安慰，都愿意把机会交给这样的人。

想一想，比尔·盖茨做过那么多次演讲，为什么为了让他的演讲效果达到最佳而在舞台上画脚印的却只有唐骏一个人？真的是唐骏就比别人都聪明吗？未必。只是别人缺少他那种精神！

上述讲述的两个故事，其实都谈不上轰轰烈烈，无论是郭先生接受的任务，还是唐骏要处理的问题，我们每个人在工作中都可能遇到。但是，为什么他们就能做到最好，而我们许多人往往就做不到呢？

这样的现象，不得不引起我们的进一步深思！

以前，我们总以为，执行就是一种能力，但实际上，执行更是一种精神。能力不够可以培养，但如果没有精神，就算有能力，恐怕也不能让它得到充分发挥！

只有具有了“要做就做最好”的精神，才会想尽一切办法、调动所有的潜能，把事情做到无可挑剔。

执行的境界，分为三个层次：

最好的执行境界：不做则已，一做就要做到最好。就像神州数码控股有限公司董事局主席兼 CEO 郭为所言：“就算是擦桌子，你也要擦得比别人干净些。”

其次的执行境界：尽可能完成任务，但只满足于“过得去就行了”。

最差的执行境界：总是完不成任务，而且还经常怨气冲天。

如果你希望自己有更多的机会和更大发展，你就要抱着“要做就做最好”的精神，去做任何事情。这样，非凡的发展与机会，就在前面等着你！

咬紧目标不松口

“这个任务太难了，还是算了吧。”

“能做到这一步已经不错了，就算是结果有点不如意也情有可原。”

如果自己执行打了折扣、没有达到目标，许多人就会找出上述千万种理由来为自己开脱。但是，最好的执行者，决不会找这样的借口，他们一定具备“咬紧目标不松口”的精神，不懈的奋斗和努力。

有这样的精神，执行者的信心和斗志就会被空前激发出来，因此，在他们面前，没有什么工作是做不到、没有什么任务是完不成的。

有一次，海尔售后服务中心收到了一封用户来信，说自己家的冷柜出现故障，希望海尔派人去维修。

但是，或许是用户的粗心，信封上只写了“浮山”两个字，没有留下详细地址。

这样的线索，还需要找吗？还能找到人吗？

大多数人可能都会选择放弃，但海尔的员工并没有将这封地址不详的信置之不理，而是立即派人前往浮山，拿着这封信一家一户地打听，直到晚上才在当地民警的帮助下找到了寄信的用户，并帮他修好了冷柜。

想一想，如果我们遇到这样的事情，会怎么处理？可能我们会想：“连个详细地址都没有，怎么去维修？去不了也怨不了我们，只能怪客户太粗心。然后将信扔在一边，或者等着客户再次跟我们联系。

一般人会觉得，就算不去给客户维修，好像也合情合理，毕竟，谁会拿着这样一个地址，去做大海捞针、不可能的事情？

但真的是不可能吗？为什么海尔的员工却能做到了？莫非他们能力出众，有三头六臂？

其实，他们和我们一样，也只是普通人，他们多的，只是一种精神：永远对客户负责，只要认定了目标，就一定要做到。没有具体地址，可以挨家挨户去问，可以求助于当地的民警。

有了这种精神，什么事情会做不成呢？

前段时间热播的军旅题材电视剧《我的兄弟叫顺溜》中，有一段情节很让人感动。

第一章 执行是能力，更是精神（4）

[案例]

上级安排狙击手顺溜去伏击日军司令员石原，伏击地点恰好就在顺溜姐姐家附近。给石原探路的坂田等人发现了顺溜的姐姐，*大发地强暴了她，并将她和丈夫都残忍地杀害了。

亲人在眼前被残杀，对于任何一个人来说都是非常惨痛的打击。在一般人的想法里，此时的顺溜就应该冲出去阻止坂田的暴行，最好能用他百发百中的枪法打爆这几个日军的头。

然而，顺溜却从始至终都沉默着。

是顺溜胆小没有血性吗？是顺溜对姐姐没有感情吗？是顺溜不恨日军吗？都不是。让顺溜强忍着仇恨和愤怒继续潜伏的原因，是他没忘记自己的任务目标是什么——伏击石原。

如果他出去救自己的亲人，三天三夜的潜伏就失败了，伏击石原这个任务目标也就不可能完成了。从情理上讲，他这样做，谁都不能责怪他，可是从整个战役大局来讲，他这么做却可能造成极为严重的后果。

正是因为顺溜真正以一个最好执行者的思考方式来想问题，“咬紧”伏击石原这个目标不放松，真正做到了军人以服从命令为天职，他才痛苦地忍耐下来，最终完成了伏击任务。

顺溜只是个虚构出来的人物，剧情展现的环境距离我们也很遥远，但是他的精神却很值得我们学习。

正如中国卓越的政论家、出版家邹韬奋所说：“个人做事，在动手之前，当然要审慎考虑；但是计划或方针已定之后，就要认定目标前进，不可再有迟疑不决的态度，这就是坚毅的态度。”

执行任务时，顺溜有着坚毅的态度；我们做执行时，也应该“咬紧目标不放松”。

对于一般的执行者来说，目标就像海上的浮灯，稍有波澜就隐没不见。而对于最好的执行者来说，目标却是灯塔，不论到达灯塔的风浪有多大困难有多少，他们都会不达目标誓不罢休。

“傻乎乎”

这里的“傻乎乎”，指的并不是真傻，而是不卖弄小聪明，只要有价值、对单位有益的事，就会认认真真去做，不计较、不怕“吃亏”。

曾经在网看到过一个很精彩的故事，题目是《最傻的员工成功了》，故事的主人公杨丽是一个只有高职学历的女孩，令人吃惊的是，她竟然用了短短三年的时间，就从普通的前台接待成为了部门经理。让她迅速脱颖而出的，正是她身上那种“傻乎乎”的精神。

第一点“傻”：别人都怕吃亏，而她却是主动找“亏”吃。

[案例]

杨丽刚到这家人才云集的大公司求职时，最后一轮考察要求她在人力资源部实习三天，任务是将公司去年的部分文件整理归类并在电脑里建档保存。

然而，就在杨丽忙碌了一天之后，下班前却传来了坏消息，总公司紧急通知暂停招聘新员工。这个消息让参加实习的其他人都很愤愤不平，而杨丽却心平气和地继续工作，并对部长说：“这些文件我都整理了一半了，如果换成别人又要从头开始。活儿没干完心里不踏实，我明天再来，一个上午就足够了。”

第二天，杨丽果然又来到公司，把剩下的工作认真完成后才离开。

公司都已经明确表示不会招收她为员工了，她居然还不赶紧去找工作，而是白白给人家做工，相信大多数人看到这里都会觉得杨丽实在是很傻。

但是故事的发展出人意料，两个月后，当这家公司完成调整，重新招聘员工的时候，部长第一个电话就打给了“傻乎乎”的杨丽。于是，杨丽这个“最傻的求职者”正式迈入了这家公司的大门。

第一章 执行是能力，更是精神（5）

第二点“傻”：别人在应付，她却下苦功。

[案例]

一开始，杨丽在公司里的职位是前台接待。在大家眼里，这是公司里最“垃圾”的岗位，平时只要接听电话、做个来客登记就行了，虽然轻松，但却毫无前途可言，这种工作只要应付一下就可以了。

然而，杨丽却毫无怨言，她给自己立下了目标，要“问不倒、答得快”。不仅是公司所有的电话号码和房间号，甚至连公司的各种信息她全都背了下来。而且她还多做了不是一般的前台会做的工作：详细记录每次例会、年会时各个部门报告的业务情况。这样，无论客户在电话里提出什么问题，她都能够最快地解答，做到让客户满意。

为了给来访客户最好的印象，她每天中午都把大厅打扫得干干净净。为了不错过客户的电话，她还少喝水，减少去厕所的次数。

知道的人都说她这么做简直是在犯傻劲，不值得。到底值不值得，她用成绩回答了这些人。在一次接待客户的时候，杨丽发现客户对公司的业绩不太了解，就礼貌地把公司的业绩等情况一一介绍清楚。客户觉得一个前台接待都能把公司的业绩说得这么详细，可见这家公司的确值得信赖，由此增加了合作的信心。

正是以这样出色的工作表现，仅仅一年的时间，杨丽便获得了优秀员工的称号和丰厚的奖金。

对没有前途的工作采取应付的态度，大概是很多“聪明人”都会做的事。但是，只有最好的执行者才能想到：没有不重要的工作，只有不重要的人，即使是不起眼的工作也会做到最好。

第三点“傻”：别人走过场，她却加倍认真。

[案例]

按照公司的要求，年末的时候，每个员工都要写一份年终述职报告，大家都觉得上千份报告摆在老总面前，老总肯定没时间看，所以都敷衍了事。

而杨丽却不这么想，她觉得自己工作这一年确实有很多的感想，而且她也想借此机会向公司提出自己的意见和建议。

于是，她精心制作了一份图文并茂的年终总结，分别阐述了自己的工作经验和对公司的看法、建议，每一部分都有详细的数据和直观的图表来作为依据。

这份报告获得了老总的赏识，结合这一年来杨丽的工作表现，他认为这个犯傻劲的员工应该在更适合的岗位上成长，决定大力提拔她。

杨丽没有让老总失望，在新的岗位上她一如既往地以“傻乎乎”的精神把每项工作都努力做完、做好，很快就担任了部门经理这样重要的职务。

看上去，杨丽好像的确有点“傻”：别人不做的她去做，别人应付她认真。但这种“傻”，体现出的却是大智慧！正是这种“傻”，让同在一条起跑线上甚至起点要比很多人低的杨丽，发展的速度远远超过了很多自认为有能力的人。

做的时候心甘情愿，付出的时候无怨无悔，不计较、舍得干，这种精神，表面看起来是“傻乎乎”，实际却是大智慧，这也正是最好的执行者能创造工作和自己发展奇迹的关键所在！

第二章 执行不是被动应付，而是主动负责（1）

完成上级布置任务的状态，可以分为三种：

第一种，敷衍应付，做是做了，但和预想和要求的差很多，也就是打了折扣；

第二种，领导要求的，会做到；领导没要求的，不会多做；

第三种，不仅领导要求的会做到，领导没有要求的，只要是有利于把事情做得更好的，都会主动去做，让结果远远超过领导的期望。

要想成为最好的执行者，就要用第三种标准去要求自己。他们不是去被动应付，而是能够主动负责。

不要应付式执行，而要负责式执行

为什么很多时候执行的效果会不尽人意？一个至关重要的原因就是，很多人一接到任务，首先第一个反应就是“好烦人，整天不是做这个就是做那个，真不想做”、“事情都成堆了，赶紧做完拉倒”、“无所谓，拖一拖再说”……

一有这样的想法，必然会造成两个后果——一是马马虎虎，不是想着如何做好，而是想着如何省事，能够赶紧完成，应付过去；二是不会主动去思考，如何才能做到更到位，结果必然会大打折扣。

在新华网上登了一篇题目为“职场人士切忌犯这样的错误”的文章，讲述了这样一个故事。

[案例]

有一次我需要到北京参加一个会议，而且在路上我也向同行的 A 经理(安排他在北京有其他事)透露了我明天八点左右要参加会议的信息。到北京后由于需要拜访一个朋友，所以就在朋友家附近找了一个酒店入住，但是一查地图，却发现所住的酒店离开会的地方有一个多小时的路程。

在酒店与朋友聊了一会后，朋友邀请到他家去参观一下他的新家。由于我的名片用完了，明天开会需要准备一些名片，所以在准备去朋友家之前，我把 A 经理叫了过来，告诉他把优盘里的会议邀请函给打印出来，另外我的名片用完了去帮我做一盒名片。

在朋友家玩了一会儿后，到了晚上七点，朋友要请客吃晚饭，我就打电话让 A 经理也一起过来吃饭。很长时间没有见面了，所以在吃饭的时候就多说了会话，回到酒店时就已经晚上九点多了。为了看一下名片的质量，我让 A 经理把邀请函和名片给我，谁知他居然说他没去做。

我一听就蒙了，急忙拿上优盘就冲出酒店，到外面的街上去找打字复印店去打印邀请函和做名片，但是由于时间太晚，街上打字复印店基本都关门了。没办法我只得挨街去找，谢天谢地，找了几条街后有一家打字复印店由于给客户赶一份资料还没有关门。

在邀请函打印了后，我给店老板说打印名片的事，店老板讲时间太晚了，名片即使做也得明天来拿。由于开会时间不允许，就百般给老板请求，麻烦加班在今晚无论如何把名片给做出来，而且为了节省时间，我可以把名片内容设计的简单一些。经过再三请求，老板终于答应给做名片。

拿到做好的名片已经是三个小时后了，在会酒店的路上我尽量克制着怒火。回到酒店，A 经理还没有休息，于是我就强压怒火说由于下午没有给做名片给我带来这么多的麻烦。谁知 A 经理却表示他很委屈，原因就是在他给他交代做名片和打印会议邀请函时没有给他交代急用，如果是我交代急用，他当时会马上去做的。

后来想了想，这件事我也有责任，所以我也就没再批评他，因为也的确是我在安排这件事时没有把要求的时间交代清楚，但是说实话，今后类似的或者其他的事情我不敢再让他去做了。

第二章 执行不是被动应付，而是主动负责（2）

其实，很多人都可以从 A 经理身上看到自己的影子。表面上看起来，A 经理好像也有自己的理由：你又没有交代名片和邀请函要急用，这怎么能怪得了我？

这就是典型的被动、应付式执行者的思维方式：你说什么我就做什么，你不说，我就不会去做。

那这和机器人有什么区别？作为下属，就有责任为领导承担责任，替领导分忧，如果凡事都要领导说了才做，那领导累不累？要下属做什么？还不如干脆自己去做更轻松。

如果是负责任的执行，A 经理完全可以做得很好。我们且对这一案例进行分析，并给大家在遇到类似的情况时，提供借鉴：

领导交代的事情，第一时间去做。

入住酒店之后，A 经理完全有时间将这些事情做好，而不必要一拖再拖，更不需要非得让领导强调“这些需要急用，你赶紧去做”。

主动领悟领导的意图。

既然领导已经说了第二天要参加会议，那么就应该立即想到，既然是特意来参加会议，那么名片和邀请函第二天肯定就要用。这么简单的事情，稍微用一下心就可以想到，难道还非得让领导交代：“明天8点急用，你最好今天6点之前就准备好”？

领导交代的事情，要及时回复。

只要是领导交代的事，不管做了还是没做，都要及时主动给领导一个回复。做了，可以让领导放心，没有做，说明一下原因是什么，好让领导有一个回旋的余地，不至于发生半夜打印不了名片、复印不了资料这样的事情，让领导陷入被动，造成不必要的麻烦。

如果没有达到领导的要求，就应该主动承担责任。

在那种情况下，A经理完全可以自己出去想办法把名片和邀请函做好，不会让领导一个人去大街上找复印店。

能保证做到上述的4条，被动的应付就开始转化为主动的负责了。

Bt2 把单位事当成自己的事来做

我们都知道，同样去买一样东西，如果是自己花钱买，很多人可能都会非常用心地精打细算，不辞辛苦地货比三家，最后买的东西质量要好，价格还要便宜。

但如果是给单位买东西，很多人可能首先想到的是方便和省事，至于质量是不是最好，价格是不是最便宜，那都无所谓，反正花的不是自己的钱。

但一个最好的执行者，不会把自己的事和单位的事分得那么清楚，他们会把单位的事当成自己的事来做。

一旦有了这样主动执行的心态，他们时时就会考虑：我怎样才能做得更好？哪里还需要改进？如何才能达到最好的效果？怎么样才能用最小的投入获得最大的效益？

蒋巧玲是著名化妆品品牌羽西的总经理，在她的成长过程中，有一件事情让她印象特别深刻：

当时，她刚刚担任中国区的产品经理。因为国内销售的羽西产品都要从境外进口，为了让国内的消费者能够在第一时间体验到最新的产品，只要新产品一推出，她总第一时间订货。

但事实上，因为需要办理各种相关进口手续，加上翻译说明书所需要的时间，往往新产品在国内面市的时间要比境外晚6~9个月。

这样一来，货是定了，但因为相关的手续没有办齐，产品没法发货，只能积压在境外的仓库里，但有关物流、关税等费用在订货时必须付清，所以，公司不少钱都压在里面，而没有产生任何效益。

为此，蒋巧玲的上司把她叫过去，狠狠地批评了一通，并且毫不留情地质问她：如果你用的是自己的钱，你会这么早就订货吗？会让产品积压在境外而产生不了任何效益吗？

第二章 执行不是被动应付，而是主动负责（3）

蒋巧玲一听，不禁羞愧地低下了头，低声说：如果是自己的钱，一定会慎重！从那以后，她改变了以往的订货方式，直到办好一切手续后，再下订单。

这件事情对蒋巧玲的影响很大，从那以后，不管做任何事情，她总会想起上司的话，如果这是你自己的事，你会怎么去做？这也让她对每一件事情不敢有任

何马虎，总是想好了再去做。正是因为有了这样的心态，让她越来越受到重用，最终成为羽西的总经理。

其实，不仅仅是蒋巧玲，优秀的人，往往都具有这样的品质。

我们来看一个关于韩国总统李明博的故事：

大学毕业后，李明博进了现代集团，在一个建设工程工地担任出纳员。不久，就被派往了泰国，参与韩国建筑史上第一项海外工程芭迪雅——那拉迪瓦高速公路的建设，担任工地最基层的出纳人员。

当时，为了节省成本，工地雇佣了不少当地的工人。可是由于语言不通，管理上出现麻烦。导致工地上矛盾冲突不断。

一天，他正在整理账簿，一群韩国工人冲进工地现场开始闹事，有的工人还挥着短刀。一见这样的架势，所有的人都逃离了现场，只有李明博留了下来。

当时，大约有 15 个闹事者冲进了他的办公室，其中一个人把短刀插到他面前桌子上，让他把保险柜的钥匙交出来，但他坚决不交，闹事者两次将短刀插向他的脖子，但他还是拒绝交出钥匙。

闹事者看威胁不成，就让他把保险柜打开，结果他把保险柜死死抱在了怀里。这下闹事者更加愤怒了，于是大家一齐上，开始对他拳打脚踢。

但就算是这样，李明博还是紧紧抱住保险箱不放。幸好这时候，传来了警车的鸣叫声，暴徒们见势不妙，才一哄而散，李明博这才捡回一条命。

这件事情之后，“李明博不惜生命保住了公司的保险柜”的很快就在整个现代传开了，这也成了他扎根现代的契机。年仅 35 岁时候，他就当上了现代集团的社长。

或许在很多人看来，为了公司的保险箱，差点丢了自己的性命，未免也太不值得，何况，自己又不是公司的什么重要人物，不过是一个可有可无的小出纳员而已。

但是从另一个侧面，也可以看到，连为了一个保险箱都不惜丢掉性命人，那么对待公司其他的事情，其用心和认真，就可想而知。

是的，一个人仅仅求将自己的工作应付做好，是难以真正把单位的事当自己的事做的。但是，假如你真能做到，你就体现了一种真正的主人翁态度，就最容易得到单位的肯定和器重，并获得最好的发展机会。

3. 让创新力与执行力结缘

要想把执行做到最好，仅仅是听话照做，或者过去是怎么做的现在还怎么做，一成不变地照搬是不够的，有时候还需要将创新力和执行力结缘，主动去优化设想、改善流程。

皇明太阳能集团创始人、总裁黄鸣，在担任普通员工的一段经历，就给我们很大启示：

皇明太阳能的老总黄鸣大学毕业后分到了石油钻井技术研究所，在技术装备室工作。工作两年后，地矿部有一个斥资几十亿元的“七五”大型设备改造项目，就是为了提升钻井勘探的技术水平而要把所有的钻机整个改造一遍。

当时部里把这个课题交给了比黄鸣所在装备室的级别和规模更高一级的装备研究所，为此还专门召开了钻机改造方案的评审会，黄鸣当时抱着学习的心态参加了评审会。

第二章 执行不是被动应付，而是主动负责（4）

当时有几位年龄比较大的高工在会上介绍方案，黄鸣听得非常仔细。但听着听着，他觉得方案有问题。一是方案中有很多理论依据、设计计算跟大学的专业教科书和他所看到的国内外相关文献不符；二是实施方案缺乏可操作性，设备改造方案与现场情况有很多不符之处。

在大学期间，黄鸣的专业课程学得非常深入，每门都是优，实习期间，有把整个井架、钻台、动力系统摸得一清二楚，写了厚厚的实习报告，工作两年，他特别关注专业动态，写过几篇专业的文章，发表后引起了很大的关注。

正因为有对专业的深度把握，让黄鸣快速捕捉到了方案的不足。于是，他把认为不妥的地方逐条记下来，共列出了 20 几条。等几位高工讲完方案让大家提意见的时候，黄鸣鼓起勇气一下讲了十几条。

讲的时候一气呵成，但讲完之后，他又开始忐忑不安起来，毕竟在座的都是专家、司长、总工，自己不知深浅地提建议，会不会让别人感觉到这个初出茅庐的小伙子太不知天高地厚？

当天晚上，领导就把他叫进了办公室。当时他忐忑不安的心情可想而知。然而，让他没有想到的事，领导却这样告诉他，听了他的意见之后，大家都非常重视，为此特意开了个会进行讨论，认为他的提的很多建议很重要，数据也很翔实，说明现在方案不成熟，存在漏洞，需要调整。

经过慎重考虑，决定把设备改造项目的任务分一半给他们科室，由他牵头，形成竞争，并正式通知他加入“七五”设备领导改造五人小组。

就这样，刚刚毕业两年的黄鸣获得了这个很多人想都不敢想的机会，他不负重托，带领课题小组顺利完成了任务，并获得了部里的科技进步二等奖。从此不断承揽科研课题，年纪轻轻就当上了科研室副主任，成为所里的科研主力。这也为他以后的创业打下了坚实的基础。

黄鸣的做法，正是让执行力与力结合的典范。他超出别人的想法表现在下面两点：

第一，面对众多专家的方案有漏洞，也会大胆说出自己的想法。

第二，虽然项目和自己无关，还是主动想到创新的方案。

工作中，很多人就像机器人一样，执行中很死板，被动的遵守常规。其实，最好的执行者往往能够主动打破条条框框，并把创新力落实到执行中，主动为单位作出贡献。

一谈到创新，人们往往把它看得很神秘，认为这是专业人士甚至是只有高级知识分子才能干的事情。其实，创新与我们一点也不遥远。谁都可以创新，而且就在日常的工作中，就有创新的机会。抓住这样的机会，不仅能好好创新，而且能改善自己的工作，让自己的执行，更有力量，更加到位。

一次，我应邀给一家外地的五星级酒店做培训。课间休息时，我回宾馆房间取一份资料，正好碰上服务员在打扫卫生，房门被工作车挡着，我推了几下，根本推不动。没办法，我只好叫服务员。服务员应声从卫生间出来，很礼貌地请我出示了房卡，经过确认后，才将工作车移开让我进去。

我经常出差住酒店，这样的事情还是第一次碰到，很想问服务员为什么要这么做，不仅增加了自己的工作量，也让客人觉得麻烦。但因为上课的时间快到了，所以没来得及多问。

在培训的过程中，我们谈到了创新的话题，而酒店客服部经理和大家分享了自己亲身经历的一件事，恰好解开了我心中的谜团。

不久前，他参加一个同行聚会，一位同行给大家讲了一件刚刚发生自己酒店的事：

服务员在给一位外出的客人打扫卫生时，一个小偷绕过放在门口的清洁车，大摇大摆地走进了房间，对服务员说：“抓紧时间清理，我得马上休息！”然后拿起床头的电话，假装给某个客户打电话，一边打电话还一边做手势，示意让服务员赶紧打扫。

服务员一看，以为是客人回来了，于是赶紧打扫完，关上房门出去了。

就这样，小偷轻而易举地拿走了客人放在房间里的2万元现金和一台笔记本电脑。

客人回来后发现自己的财物被盗，于是报了警。

尽管酒店后来给予了客人赔偿，但因为这件事情，酒店的声誉还是大大受损。

很多人听了这件事，也就是感叹一番而已，惟有他认真琢磨：虽然我们酒店营业10年来，从没发生过这样的事情，但过去没有发生，并不意味着永远不会发生，不怕一万，就怕万一。作为客服部经理，怎么样做才能防患于未然呢？

就这样琢磨了好几天，他突然想到了一个好主意：将清洁车打造为临时“防盗门”。在和清洁车生产厂家的技术人员仔细沟通后，他请厂家过来给每一辆清洁车做了一点改造，安装了固定装置，规定所有的服务员在给外出客人打扫房间时，必须将清洁车从房间里面将房门堵上，并固定好。如果客人回来，要先请客人出示房卡，经过确认后，方可移开清洁车。

刚开始，也有客人抱怨不方便，但只要听了服务员的解释，都会很感动。尽管只是一个小细节，却让客人真正感觉到了酒店处处为他们着想的贴心服务，口碑相传之下，酒店的生意也越来越好。

就因为多了这一点创新，让酒店在顾客心目中赢得了更好的口碑。

其实，做这样的创新很难吗？一点都不难。关键是你是不是有那种主动思考的心态。如果没有这种心态，再有价值的东西我们都会充耳不闻、视而不见，意识不到它对改善自己工作的意义。

相反，只要你时刻围绕“如何将工作做得更好”，去经常思考和琢磨。即使的平凡的岗位，你也能做出有价值的创新。这正是在更高的层面上去完善完成任务的执行力。

第三章 “期望二，做到十”（1）

海尔集团首席执行官张瑞敏称赞自己的助手杨绵绵，用了一个很好的评价：“期望二，做到十。”

这其实也描绘了最好执行者的自我要求——

别人尤其是领导，对你有期望，你不仅全力以赴做好了，而且好到超乎别人和领导的意料。

1. 要想成为上级格外重视的员工，就要超出领导的期望

有一次，我应邀到一位学员家做客。这是一位刚刚毕业2个月的大学生，为老总做秘书。在她的书桌上，我偶尔发现了一张打印工整的“时刻记得提醒老总的20件小事”，上面包括“提醒老总带好名片；提醒老总开会时间……”

我一边仔细阅读着上面的文字，一边问她：

“你的工作很细致啊，这么细小的事情你都要提醒老总吗？”

她笑着回答我说：“我想，作为一个下属，应该常常问自己三个问题：领导需要什么？我能做

什么？我应该怎么做得更好？

写在纸上的这 20 条，尽管领导从没有要求过我，但领导的做事风格是宏观把握得很好，但对一些小细节比较容易忽视。既然领导有时候需要提醒，那我这个当下属的当然有这个责任。”

听了她的话，我当时非常感慨。

后来，再见到她的时候，她已经不再担任文秘工作，而成了集团的办公室主任。对她有这样的发展我一点也不觉得奇怪，因为如果她是我的下属，我也愿意给她这样的平台。

要想在职场中获得发展，首先就要得到领导的重视，那么怎样才能成为领导格外重视的员工呢？非常重要的一点，就是做每一件事，都好到超出领导的期望。

海尔集团的发展，与首席执行官张瑞敏的努力密切相关。而张瑞敏在谈到海尔的发展时，除了称赞全体员工外，格外称赞他的助手、海尔集团总裁杨绵绵。他对她有一个很高的评价：

“往往我期望二，她却能做到十。”

的确如此，我们来看看她是怎么做的：

海尔成立之前只是青岛电机厂组织起来的一个生产合作社，濒临倒闭之时，由张瑞敏接手，并决定引进项目，转为生产冰箱。

从生产电视机到生产冰箱，这可是一个很大的跨越，在那个年代，大家对冰箱的了解可谓非常之少。

既然决定生产冰箱，那起码得对冰箱的生产过程有一个基本的了解。于是，张瑞敏便让当时还是助理的杨绵绵去了解一下。

打听之下，杨绵绵才发现，当时国内并没有生产冰箱的技术人才。而她自己

对冰箱的印象还停留在小时候看到的古董冰箱的记忆里。这可怎么办？这么大的一个引进项目，总不能由一群门外汉来操作。于是她特意去图书馆苦读关于冰箱制造的书籍。在看到一本名叫《电冰箱》的书时，感觉写的非常不错。

之后，他便专程去上海向写书的作者请教，把他请过去做企业的顾问，并且让他对冰箱制作的基本原理详细讲了一遍。通过这样强化式的“学习”，杨绵绵从对冰箱的一无所知，到掌握了相关的知识。

之后，她又派人向国内的同行学习，回来之后结合自己之前掌握的知识，设计出了图纸，从此开始了电冰箱的制造和研究。

可以说，如果没有当年杨绵绵那种超乎寻常的执行力，或许就没有海尔后来那么迅速的发展。

本来，张瑞敏只是希望杨绵绵去了解一下情况，换了很多，或许就会走走，或者干脆交给底下人去做。毕竟，自己对冰箱的制作一无所知，哪能那么快就成为这个领域的专家，何况，自己是管理者，具体的研发，完全可以交给技术人员去做。

第三章 “期望二，做到十”（2）

但杨绵绵却不这么想，既然决定转产做冰箱，那自己就非成为这方面的专家不可，连最基本的都不懂，怎么去抓管理？所以她不仅自己买书看，还亲自去拜访专家，了解冰箱的制作原理，甚至自己画图去设计。

类似的事情，在杨绵绵身上还有很多。

有一次，杨绵绵发现一台质量合格的冰箱抽屉里有一根头发。

杨绵绵看到之后，立即叫来全体相关人员召开了紧急会议。

有人觉得她未免也太小题大做了，不就是一根头发嘛，拿掉就行了，又不会影响质量。

对此，杨绵绵却说出了这样一句话：

“抓质量就是要一个头发丝也不能放过！今天对一根头发丝视而不见，那么明天就会对更大的问题同样对待，头发丝虽小，但它关系责任心的问题。”

为什么杨绵绵细到连一根头发丝都不放过？

因为从海尔创业时开始，张瑞敏就把质量问题当成关系到企业生死存亡的大问题来抓，甚至不惜砸掉了70多台有问题的冰箱。他还格外要求管理干部对大家的质量意识常抓不懈。

为了落实这种精神，杨绵绵处处对质量问题抓得严，于是遇到这根头发丝时，绝对没有把它当成小事。正因为她能将企业的制度和张瑞敏的要求，落实到一般人觉得难以理解的程度，她的确无愧于“期望二，做到十”的高度评价。

这样的下属，哪有不被格外器重的道理？

再看看别的优秀人士，也有不少是领导期望“二”，自己能够做到“十”的人。

潘基文是现任联合国秘书长。

2000年，潘基文还在担任外交部次官，在一次陪同李汉东总理访问俄罗斯。

在飞往莫斯科的飞机上，其他的随行人员大都去睡觉了，本来潘基文也可以去休息，但因为李汉东总理在阅读有关访问俄罗斯的文件，于是他想，说不定总理会有什么需要，要叫自己。

因此就一直等在总理身边，直到飞机快抵达莫斯科，而他确认总理已经休息了之后，才在一旁稍微休息了一会。

领导并没有要求潘基文等在旁边，但潘基文却想到万一总理需要自己该怎么办，所以主动在一旁等着，直到确认总理已经休息了，才敢让自己稍微休息一下。

换了你是领导，看到这样的下属，是不是心里也会觉得很温暖、很踏实？对这样执行者，你会不会重用呢？

2. 上级想到的你要想到，上级没有想到的你要帮他想到

最好执行者与一般执行者很大的一个区别在于：

一流的下级总能提醒上级，末流的下级总要上级提醒。

尽管如此，但很多人的想法是：既然是领导，做的决定肯定是正确的，我只要照着去做就行了；即使觉得有什么不妥当，但是领导说的，就算出了差错，也不是我的责任，我何必多事；领导都没有想到，我怎么可能替他想到。

但一个最好的执行者，不仅不需要领导来提醒，而且总会想到领导前面，上级想到的自己当然要想到，上级没有想到的，也要主动替他想到。

有一次，一位培训界的同行，向我讲了这样一个故事：

他因为经常需要出差，有时候一忙、一着急，就容易忘记带一些东西，如名片、资料和相机等等。

为此，他也跟秘书说过记得提醒我一下，免得耽误事情。

秘书老是不记得提醒，后来终于能学会提醒了，但是执行起来，往往又很不到位。

有一天，他在北大高级总裁班讲课，下午讲课完课后就直接去机场，到外地出差。

第三章 “期望二，做到十”（3）

中午的时候，他接到秘书发来的短信，上面写着：

“您下午要出差，别忘了带名片、资料和相机。”

一经提醒，这位老师一想糟了，相机在家中，又忘带相机了。可等讲完课再回去拿相机已经没有时间了，只好就不带了。

这尽管是一件小事情，但也能反应一个员工执行能力。这位老师感慨地说：

“如果是一个合格的执行者，她完全应该熟悉我的日程安排，提前一天提醒我：‘您明天就要出差了，如果现在方便的话，请把需要带的资料、名片和相机放到包里，以免忘记。’

如果有了这样的提醒，我还会忘记带相机吗？”

很多下属都有一个错觉，领导哪会有什么想不到的事情。可别忘了，领导不是神，他也有考虑不周全的时候，也有需要你提醒的地方。

不要说普通人需要提醒，就算是非常杰出的人，有时候也需要下级帮他把关。

担任过周总理秘书的纪东，在他所写的《难忘的八年——周恩来秘书*》中写了这样一个故事：

1971年，在*“九一三”叛逃事件发生后一个月左右，一天上午，总理在连续工作了17个小时之后，离开办公室去卧室办公。

突然，总理打电话让他过去一下。他以为总理要安排任务，于是像往常一样拿着本子和笔，迅速赶过去了。

但出乎意料的是，总理并没有交代他办理任何事情，只是很郑重地看着他说：“我要跟你说一件事情。”

然后，总理拿起一个大信封，对他说：“你看，我写错了一个信封。”

他接过信封一看，只见上面写着：“呈主席、林副主席批示 周恩来 某年某月”。

*叛逃之前，总理给毛主席和作为当时党中央副主席的*写报告，通常都是这么写的。但当时*已经叛逃，再这样写就是大的错误。

由于连续工作了那么长的时间，在极度疲劳下，写错也是可以理解的。但总理在叮嘱他把信封销毁的同时，还特意提醒他：

“我把这件事情告诉你，让你知道，注意以后要帮我把关。”

照一般人的想法，写错了信封，自己把它销毁掉就行了，总理为什么还要特意把秘书叫过来，郑重其事地嘱咐一番呢？因为即使是领导，即使平时考虑得再周全再细致，但难免也有在特殊情况下疏忽的时候，这时候就尤其需要下级能够替自己把关。

这个故事给我们所有执行者都有启示：即使像周总理这样的伟人，有时候也需要下级提醒和把关，更何况是我们的上级呢？这就更需要我们多考虑一点，甚至想到领导的前面。

3. 能弥补上级的不足

很多人都有这样的想法：既然是领导，肯定哪方面都比下属高明。但别忘了，上级不是神，不是万能的。上级既有自己的长处，也有自己不足的地方。作为一个优秀的下级，不是一味地挑剔上级，同时也不会机械地惟上级的命令是从，而是能够灵活掌握尺度，善于用自己的长处去弥补上级的不足。

罗荣桓是我国十大元帅之一，在解放东北时期，曾经是东北野战军司令*的得力助手。*给人的感觉非常严肃，不苟言笑。

但罗荣桓很善于用自己的亲切弥补*的那种严肃有余、人情味不足。

有一次，*把部下全部叫到一起开会，安排作战任务。

会议结束后，都已经快过中饭的时间了，*对大家说：“各位请回吧，我这里没有安排各位的午饭。”

来参加会议的部下都露出了尴尬地表情，这时身为政治委员的罗荣桓立即意识到部下们的情绪，马上微笑着对身边的警卫员说：

第三章 “期望二，做到十”（4）

“你快去跟厨师打招呼，让他多煮些面条，让同志们吃完面再走。”

一句话立即缓和了*严肃的措辞，也缓解了大家的情绪。

在工作中，很多时候，上级重用一个人，往往是因为他能够弥补自己的不足。

素有“铁娘子”之称的格力空调总裁董明珠，在进入格力初期，就是用铁腕手段弥补了上级的魄力不足。

首先是对企业内部的管理一抓到底。格力在发展过程中，经营部存在很多问题。格力的总经理朱江洪个性温和，面对员工的一些问题，即使看到了，但碍于面子也不好直说出来。这样的结果是造成员工更加散漫，旧问题没解决又出现新问题。

再这样下去肯定不行。于是朱江洪决定通过选举，挑选合适的人才担任经营部主管。当时，备受同事们喜爱的董明珠被推选为部长。

有人想，既然是自己推选出来的部长，董明珠肯定会在方方面面都照顾大家，拉拉关系、走走后门应该不成问题，就算是有什么事情，也会帮着自己说说话。

但让他们完全没有想到的是，董明珠一上任，那种做事干练、铁面无私的个性就展露无遗。她做的第一件事就是严抓管理、规范业务员的行为。

在她的严格管理之下，彻底杜绝了业务员无款提货、随意调配产品或私自收货款的行为。为此，还关闭了分布全国各地的库房，并强调业务员销售账目清晰化，销售货款要限时追回。措施刚出台的时候，有不少人都来说情，但都被董明珠毫不留情地拒绝了。

在促使内部管理逐渐上了正轨的同时，她还对客户实行的铁腕政策。

拖欠货款一直都是中国很多行业存在的现象，也是让很多企业头疼的问题，严重的会影响到企业的生存和发展。当时的格力也面临着同样的问题。

在很多人看来，谁都可以得罪，就是不能得罪客户，毕竟企业要靠客户才能生存。所以，就算是拖欠货款的现象很普遍，但也没有人敢提出异议。

然而，董明珠却做了别人不敢做的事情，推出了“先付款再交货”的交易方式。

这种方式一推出，立即在客户当中炸开了锅，引起了客户的强烈不满，有的表示如果这样就不销售格力的空调了，有的向老总朱江洪告状。

在这种情况下，老总朱江洪也觉得这种做法是不是有点太激进了，于是向董明珠提出说：“是不是等客户补完欠款，先给发货再收钱？”

尽管老总提出了缓和的建议，但还是被董明珠否决了。首先她坚信，只要格力的产品好，就不怕没有人进货。另外，她认为当时不少国外经销商正准备走进中国市场，到时这种“先拿货再付款”的方式必然会被打破。

事实证明董明珠的做法是对的，从1997年至今，格力没有一分钱的拖欠的账款，整体效益大大提升。同时，随着零售巨头百思买进军中国市场，因为坚持

“先付款再拿货”的方式，格力与其建立共赢的联盟体系，进一步推动了企业的发展。

无论是对内部员工的管理，还是对外部的客户管理，董明珠都用自己的长处弥补了上级的不足。

老总朱洪江在性格温和，在某种程度上称得上是“老好人”，这样的领导既有自己的优势，那就是亲和力很强，但不足的地方是威严不够，抓管理缺乏力度。而董明珠恰恰用自己的铁腕弥补了上级的不足。可以说，没有董明珠的铁腕，就没有格力今天的发展。

对于一个最好的执行者来说，会明白一个基本的道理：如果上级什么都比你强，那还要你做什么？上级的不足之处，恰恰是最能体现自己价值的地方。

第四章 用手做只能保证“做了”，用心做才能保证“做好”（1）

执行有两种状态：一是“用手”，二是“用心”。

“用手”只是机械地执行，别人说什么我就做什么；“用心”则会全心投入，不只是简单地动手，而是时时想着如何才能做得更好，并付诸行动。

用手做只能是停留在“做了”的层面，只有用心，才能保证做好。

1. 多一份关心，多一份责任

我们都有这样的体验：对于自己关心的事，我们会时刻惦记，用心琢磨。反过来，如果是对自己不关心的事，哪怕它天天都在你眼皮底下出现，你还是会视而不见。

做执行的时候也一样，只有你时刻关心与本职工作有关的事、公司的事、客户的事，你才会用心做好。

有一次，一位宝马员工到外地出差，准备到一家宾馆住宿的时候，发现不远的地方停了一辆满是泥土的车。出于职业的本能，他多看了几眼这辆车，结果发现那是一款自己公司生产的宝马。

那么有档次的车却脏成这样，别人看了会不会觉得：看起来宝马的车也不怎么样嘛，如果真那么有档次，车主怎么会那么不爱惜，任由它脏成这样？

于是他立即走过去，挽起袖子开始擦起来，直到车身光亮如新才停下来。

这时，车主正好回来了，一看车子，差点以为自己走错了地方。得知这位义务帮助自己擦车的小伙子竟然是宝马公司的员工时，他既感动又吃惊，不由对宝马公司的服务大加赞叹。

或许很多人会想，又不是自己卖出去的车子，干嘛要多此一举？再说了，就算是自己卖出去的，公司也没有规定要义务帮别人擦车啊。

的确，如果不是出于对产品的热爱、对公司形象的关心，这位员工完全没有必要去做这些事情，但正因为有了这份关心，就会多了一份责任。既然是宝马的一员，那么走到哪里，都要体现出宝马员工最高的素质。

关心还是不关心，所体现的结果是完全不同的。

在《白求恩传》里，记录了这样一段往事：

著名的白求恩医生在抗日战争爆发时，来到了中国担任救治工作。

1938年11月，白求恩领着医疗队到达涞源北面的转岭口，也就是三五九旅旅长王震将军的司令部的所在地。因为战争激烈，伤亡惨重，一连几天，伤员络绎不绝地从前线被送往这里救治。

白求恩早早把手术室准备好了，但当第一批 30 多名伤员被抬进来的时候，他刚一检查，马上气得脸都白了。

他立即让把所有担架员都叫了进来，然后怒气冲天地冲他们说道：“这些伤员从火线到这儿路上已经走了三天。自从团部的军医给他们上过药以后，他们中间没有一个人得到任何的照顾。为什么？为什么连一条绷带也没有换过？难道你们以为你们的任务就只是把这些伤员抬了来，好像他们是行李似的吗？你们是医务工作人员，不是骡子！”

看到白求恩发这么大的脾气，大家都吓坏了，其中有一个人小声解释说，路上没有休息站，也没有救护队……

白求恩立即说：

“这不成为理由！没有休息站，就应该临地凑几个出来。没有绷带，就应该用你们身上的衬衫。”

白求恩随后就安排了通讯员把王震旅长找来，谈到了伤员一连三天无人照料的情况。指出那些本来可以避免的感染，那些没有及时治疗的轻伤，以及两名由于用止血器后欠照料而生了坏疽的伤员。

经过商讨之后，决定在前线与后方之间的村子里将设立一系列的救护站。站上有卫生工作人员和器械给向后方运送的伤员进行初步治疗。

第四章 用手做只能保证“做了”，用心做才能保证“做好”（2）

这样一来，就大大减少了死亡率。

为什么一连三天，担架员都没有想到要照顾一下伤员，只是像运送行李一样把伤员送到救护站？而没想过伤员会不会疼痛？要不要包扎？会不会感染？

因为他们没有真正把自己的心和伤员连起来，做到感同身受，自然就没有那份责任感，甚至还会找理由给自己开脱。

而白求恩医生则恰恰相反，他把所有的心思都扑在了病人身上，一切的都从怎么样对病人的救治有利出发，自然就会有强烈的责任感。

有了这种责任感，那么就会想一切的办法，就像他说的那样，没有休息站，就临时凑几个出来，没有绷带，可以用自己身上的衬衫。并且通过自己的努力，将前后方之间的救护站建立了起来。

如果我们在工作中，也能像宝马的哪位员工以及白求恩一样，那么没有什么执行是做不好的。

2. 多一份热心 多一份机会

用心还表现在对工作的热心上，往往多一份热心，就会多一份机会。

我们为中央电视台 10 大广告代理商之一的某家企业进行培训，在谈到如何成为单位最受欢迎的人时，该公司的总裁讲述了这样一个故事：

小张和小林同来公司上班，在 3 个月的试用期间，两人表现不一样。小张不仅提前过了试用期，还得到了领导的重视。而同学小林却因为一直表现平平，最终被公司放弃。

同样的工作，为什么小张却偏偏得到了领导的赏识呢？

刚进公司时，因为对业务不熟悉，领导就安排他们俩看以前的策划方案以及相关书籍。

这样一来，时间往往有空余。没什么事情可做，小林觉得这跟自己进公司的设想差得太远，不禁有些消极，整天无精打采，颇有点怀才不遇的感觉。

小张则恰恰相反，看到好的方案，他都会做记录，写感想，并且向前辈们虚心请教。同时做到眼中有事，一看领导或者同事忙不过来，就主动替他们打打杂。

有一天下班后，小张和几个同事出去吃饭，吃完之后快到宿舍门口了，却突然下起了大雨。

这时候，小张突然想起了什么，转身就往办公室跑，大家都不知道他去干什么。原来，他突然想起在下班之前领导让他把第二天会议的材料提前放到了会议室，而下班后，他无意中抬头时，发现会议室的窗户没有关，大概是管会议室的大姐忘记了。如果资料被淋湿就麻烦了。

因为经常给大家跑跑腿，所以会议室的钥匙也给了他一把。进去之后，他立即关上窗户，找来一块干净的抹布将已经有点湿的资料擦干，全然没有留意到自己的衣服都湿透了。

就在小张整理资料的时候，老总恰好从门口经过，了解了事情的原委之后，老总点了点头，没有说什么就走了。

第二天，小张就接到提前通过实习期的通知，并被安排到老总手下工作。

我们都有从实习到正式工作的经历，也许很少有人会在实习期得到领导格外的重视。大多数人会像小林一样宁愿闲坐也不愿意为公司多做点什么。

可能有人会想：又不是自己的公司，那么热心干什么？但同样的道理，既然你对公司的事不热心，那凭什么公司要对你的发展热心？

只有付出多少，才能得到多少。

净雅餐厅的服务是非常有名的，就连普通的员工都能把工作做到最好。

因为妻子怀孕，李先生想请朋友庆祝一下，于是特意到净雅餐厅预定了一个包间。

客人都到齐了，首先端上来的是一只用面粉制作的可爱的小老鼠。一开始，李先生还以为上错菜了，但服务员小胡却满脸笑容地说，这是她特意叮嘱厨房提前准备的，因为今年是鼠年，恭喜李先生夫妇得了一个鼠宝宝。

第四章 用手做只能保证“做了”，用心做才能保证“做好”（3）

这让李先生夫妇非常开心，连连说谢谢。

在上菜的间隙，小胡又端上了几个果盘和餐点，里面有花生、大枣、莲子等等。小胡解释说这是餐厅特意制作的，取“早生贵子”的谐音。

服务员的两次惊喜让李先生和朋友们乐得合不拢嘴，用完餐之后还特意跟值班经理致谢。

如果换了一般的服务员，可能最多饭后送一个果盘就觉得不错了，但小胡却非常用心，考虑得非常细致，用自己的热心，连连给顾客带去惊喜。像小胡这样的人，尽管只是一个基层的服务员，但处处却能够从客户的感受出发，一定可以获得更好的发展机会。

3. 多一份细心 多一份出色

我们都希望做事能够出色，那么出色从哪里来？出色来自更高的要求，而落实到行动上，往往来自于细心，每一个细节都考虑到了，自然就更出色。

我们来看看华为公司的客户经理张豪是怎么做的：

有一次，张豪负责陪同某运营商的老总等一行来考察，吃饭的时候，客户发现他对饭店周围的情况很熟悉，于是问他是不是经常到这里吃饭。

但张豪的回答却出乎所有人的意料，为了定这家饭店，他特意提前过来，对周边的路况和饭店的环境都进行了实地考察，觉得满意之后，才定下来的。

这让客户感到非常开心。

在考察结束的前一天，张豪在早餐时向大家提议说：今天是主任的生日，所以自己希望晚上的时候请大家一起为主任庆祝生日。

这让客户一听，既感动又很吃惊，不禁问他：我们只是第一次见面，你怎么知道今天是我的生日？

张豪笑着回答说：我在换登机牌的时候，留意了一个每个人的身份证，所以知道今天是您的生日。

当天晚上，张豪为客户精心准备了一个生日晚会。

张豪的细心，深深打动了客户，从那以后，这家运营商成为了华为的忠实客户。

2006年，张豪获得了华为市场部金牌“第一名”的称号。

可以说，这家运营商之所以能够成为华为的忠实客户，和张豪的那份细心是分不开的。

一般人接待客户吃饭，可能只会考虑饭店够不够档次，但张豪考虑的不仅仅是环境好不好，服务到不到位，还考虑到了周边的情况，道路是不是通畅，路上会不会堵车？

可别小看了这些因素，如果去吃一顿饭，路上得堵1个小时的车，可能会大大影响客户的心情，甚至嘴上不说，心里说不定还会抱怨。

做到这些是不是就够了呢？不止如此，张豪还亲自提前去踩点，实地考察。这样的细心，怎么能让客户不感动？

另外，很多人也有过给客户换登机牌的经历，但又几个人能像张豪那样，留意每一位客户的身份证，注意别人的生日呢？

不仅是对待客户，做所有的工作，都需要细心，会计不细心，多加了一个零，可能会造成很大的损失，秘书不细心，一个重要的电话没有转达，可能会失去一个客户。只有每一点工作都像张豪那样细心，那么执行自然就会更为出色。

是的，很多时候，大家都在做同样的事情。自己想到的，别人也想到了，别人做的，自己也在做着。既然你和别人没有任何区别，机会又怎么有理由偏偏属于你？

这时候，你能够更细心一点，那么就会获得别人想象不到的机会。

假如你是一位新闻记者，奉命去拍摄采访一位知名公众人物因触犯法律而被庭审判决的过程，你会怎么做？

你是不是也会像大多数记者一样，挤在法庭上，从这位人物出现的那一刻起，就不停地闪着镁光灯，直到拍下整个过程？

这样做有什么不妥吗？

也没什么不妥，你拍出来的照片，毫无疑问也会刊登在媒体上，甚至还是比较重要的位置。

但它能让人记得住吗？

未必，充其量它也不过是成百上千类似照片中的一张而已。

但有一个人，却偏偏将这样一张照片拍得让人过目不忘、独树一帜。

他就是美联社的华裔记者黄幼公。

2007年6月，美国当红女艺人、希尔顿饭店的继承人帕丽斯·希尔顿因为酒后驾车被判入狱。

因为作风大胆、性格叛逆，加上又在演艺圈，身世背景又十分显赫，希尔顿一直就是备受关注的“话题人物。”而她这次被判入狱，无疑成了当时最轰动的新闻。

庭审当天，世界各大媒体的记者蜂拥而至，云集在法庭上，第一时间记录下当时的情景。

就在同行们不停地按着快门，生怕漏掉一个镜头的时候，黄幼公却在想着这样一个问题：和几百名记者在同一个场合拍同样的画面，又有多大的意义？

细心的他判断，以希尔顿的性格，在法庭上一定会表现得很坚强，甚至有点无所谓，决不会显示出自己脆弱的一面。

于是他决定另辟蹊径，守在法庭外的警车前，因为他知道，一旦希尔顿被判有罪，必然会被带上警车。

一切都和他预料的一样。他拍到了希尔顿被带上警车的一刹那，痛哭流涕的画面。

而这张照片，被全球摄影界公认为这一事件报道中拍摄得最出色的作品。

其实，早在三十几年前黄幼公刚刚出道的时候，就已经用这样的方法一举成名。

当年，才 21 岁的他奉命到越南战场采访，和他同在现场的还有两名记者，其中一位还是非常著名的战地摄影师。

刚开始，他也和两名记者一样，不停地拍战斗机轰炸的场面。但很快，他就停了下来。因为他觉得大家都拍相同的画面，意义不大。于是他开始等待和寻找更好的时机。

不一会，一大群逃难者迎面向他们跑来，其中有一个全身*、惊恐万分的小女孩特别引人注目。

黄幼公迅速按下了快门，而另外两个一直忙于拍摄的记者却因为胶卷用完了，不得不临时换上新的，结果失去了这个珍贵的机会。

凭借这张在战火中赤身奔跑的小女孩的照片，黄幼公获得了美国新闻最高奖“普利策奖”。

同样的职业，在相同的地点采访同样的事件、同样的人物，在外在条件相同的情况下，为什么唯有黄幼公捕捉到了最精彩的画面，拍出了与众不同、让人无法忘记的东西？

如果不是那份细心，或许再好的机会摆在面前，我们也不会发现，更不可能让自己在众人中显得那样出色。

第五章 接受任务不走样（1）

我们经常看到这样一类人，领导布置任务的时候，他似乎听得很认真，记得也很仔细，看上去听明白了，但实际上却并没有真正搞清楚要做什么，然后就开始执行，结果自然就会出现偏差或者大打折扣。

作为一个优秀的执行者，首先要做到接受任务不走样，百分之百理解任务的内容，这样才能保证执行的最好结果。

1. 越能体会上级意图，执行越不走样

要想执行不走样，接到任务之后，首先要想一想，领导让我做这件事的意图是什么？否则就容易出现偏差，甚至是领导想东自己做西，执行出来的结果完全不是那么回事。

小乔在一家培训机构当文秘，一天领导交给她一项任务：从一家著名的网上书城订 150 本书，并且特别叮嘱她就从那家网站订。

她了解到，因为过几天公司要给一家企业做培训，这 150 本书要作为企业培训的教材一起带过去。

小乔打电话到了那家购书网，结果对方说库存不够，要等一个星期才能发货。

小乔想，书都是一样的，从哪里买不是买啊？何必非得从那里买呢？于是乔露另外找了一家网站把书买到了，不仅送书时间早，折扣还更优惠。

为此，小乔还挺得意，可让她没想到的是，书送到的时候，领导发现书不是从那家购书网买的，当场就严厉批评了她。

领导说：“我不是特意告诉你要从那家网站订吗，你为什么要自作主张？”

小乔一听很委屈，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？

原来，领导要这样他在那家著名的图书网站订，是因为该网站的畅销图书排行榜，对整个图书发行有较大的示范效应。而这本书的作者，就是要来该公司讲课的老师。

领导之所以让小乔从那家网上订购，是为了增加这本书进入排行榜的机会，给这位老师以一定的支持。如果在该网站买了这位老师的书，就更好地让他的书进入销售排行榜。小乔没有领会到这点，尽管书是买了，但起不到领导希望达到的那个效果，难怪领导生气了。

也许我们会觉得，要完成这个任务，明明还有很多种方法，何必非得按照领导交待的那个方法去做呢？只要能完成任务就行了，用不着太死板。

这在某种程度上并没有错，很多时候，执行的确需要灵活性，但它有一个前提，那就是灵活性必须建立在充分体会领导意图的基础上。

很多时候，上级的安排肯定有他的用意，遇到不明白的地方，不妨问一问，特别是需要改变领导决定的时候，千万不要自己“想当然”地自作主张，而要懂得及时请示领导。否则就会像小乔一样，费力不讨好。

作为一名最好的执行者，不仅领导明确安排的事情，要充分理解、不折不扣地执行，就算是领导没有明确说出来的事情，也需要站在上级的角度多想一想，自己如何才能做得更好。

我们来看《军事文摘》上记载的陈毅元帅的一个小故事：

1949 年 9 月的一天，时任上海市长的陈毅到北京参加全国政协会议。由于住房十分紧张，他主动从装修豪华的北京饭店搬出来，把房子让给了响应共产党“停止内战，和平统一”主张率部和平起义的国民党将军傅作义，自己则住进了陈旧的小平房。后来他还代表上海市，赠给傅作义两辆名牌小汽车。

这件事在上海的部队中引起了很大反响，许多人心里不服，议论纷纷，说什么“对这些大战犯，不杀就便宜他们了，凭什么还让房子、送汽车给他们？”

第五章 接受任务不走样（2）

陈毅听到后，虽然十分生气，但还是很耐心地做大家的思想工作。在一次会议上，他说：“同志们，我的老兄老弟们，你们的情绪我理解，但要我陈毅怎么讲你们才懂嘛！我陈毅住不住北京饭店，对我都没啥子影响，我照样正常开会，照样还是上海市长嘛！但是让给傅先生住，意义就不一样了。你们知道不知道，傅先生到电台讲了半小时话，长沙那边就起义两个军，为我军减少了多少伤亡？”

他的贡献恐怕不只几部小汽车喽！让傅先生住北京饭店，有了小汽车，他就会感受到我们党和政府的温暖，知道共产党是真心要交朋友的。”

说到激动处，他用指节“咚咚咚”地敲着桌子：

“我把北京饭店让给你们住，再送你们 10 部小汽车，你们谁能起义两个军？”

一番话顿时让大家明白了陈毅的良苦用心，思想一下就通了。

当时中央的意图是尽可能团结人，尤其是对投诚起义的人，要格外重视。陈毅的做法无疑是最能体现中央意图的，而那些心里不服气的人则恰恰相反，他们只看到表面现象，不懂得从全局出发看到深层次的原因，如果不是陈毅做了思想工作，说不定还会造成不良影响。

作为上级，不可能把每件事的意图都向下属解释得一清二楚。作为一名优秀的执行者，必须多想、多问，越能体会上级的意图，执行起来才越不会走样。

2. 要做好事情，先管理好表情

或许有人要问：管理好表情跟接受任务不走样有什么关系？

不仅有关系，而且关系还非常密切。

通过多年给管理者做培训，我总结出了管理者们布置任务时，最不喜欢的几种下属：

第一种：心不在焉型。

你说你的，他想他的。交代完了你让他复述一遍，他说的和你交代的总是相差一大截。

第二种：木头型。

要么目光呆滞，没有表情，要么就是从始至终低着头，一言不发。你不知道他是听到还是没听到，是听懂了还是没听懂。

第三种：不耐烦型。

皱眉、撇嘴、叹气、坐立不安、不停地将笔在手指间转来转去，一看就是对任务不认同，没耐心。

第四种：对抗型。

任务还没布置完，他就已经开始说不同的意见，甚至是争辩，你才说一句，他要辩解十句。

第五种：一碰就炸型。

凡是不合他心意的，他就会立即爆发。甚至每次你要跟他说话，都要鼓足勇气。

毫无疑问，带着这些表情去接受任务，心理上一定带有很大的抵触情绪，这样一来，怎么可能完全理解任务？说不定一大半内容都因为自己的情绪漏掉了，结果走样也就是必然的事情。

我们可以换位思考一下，如果你是上级，你喜不喜欢有这些表情的下级？

可惜的是，在工作中，管不好自己表情的大有人在，且看这样一个场景：

经理说：“小张，给服装厂做的那份广告策划周五下班之前一定要交上来。”

小张一脸不耐烦，说：“知道了，你没看到我正忙着做吗？不会耽误事的。”

经理很不高兴：我不过是提醒你抓紧时间，你居然用这种口气回答，那下次我到底还能不能吩咐你做事？

就因为一个表情，小张可能就会丧失很多机会，因为经理会想：到底你是领导还是我是领导？难道我还要看你的脸色行事？就算你能力不错，但别人也不比

你差，以后就算有机会，我为什么不给那些沟通顺畅、让我心情愉悦的人，而非得给你？

第五章 接受任务不走样（3）

其实，如果小张是微笑着回答：“知道了，经理，我保证会按时完成的，您放心。”那效果就完全不一样了。

既然是执行者，就一定要有一张合格的“执行脸”。

什么是“执行脸”？也就是表情温和，显得专注、认真，不时微笑，时刻注意给予上级积极的反馈。

具体做法是，当上司交待任务或是提出意见的时候，最好的执行者一定要认真倾听，一边做记录，一边点头、微笑，经常抬头看看领导，回应一句：“好的”、“我明白了”、“我会做的”，表示自己听到了、听进去了、接受了。

这样上司也会感觉受到尊重，愿意把任务交待得详细些，或是把意见说得更深入些，这都是对执行者做事很有帮助的。

可能有人会不以为然，甚至觉得：“不就因为我是下属才这么要求我吗？要是我当了领导，看谁敢这么要求我。”

其实这种心理是不对，不要说是你，任何人，只要选择了职场，也就是选择了被要求，都要遵守职场的共同规则。管好自己的表情，跟自己是上级还是下级并没有关系，而是对每一个职场人士最基本的职业素养要求。

3. 学会以复述的方式保证不走样

要想接受任务不走样，还有一点非常重要，那就是学会复述。

复述的要点有三条：

一、用笔记录任务重点。

二、总结要点，条理清晰地复述。

三，向上级确认，如果有疏漏或是理解错误的地方请上级作出补充。

我们以下的案例来分析这三个要点：

公司的新产品就要上市了，老总决定召开一次新闻发布会，这个任务就交给公关部完成。

公关部的刘经理一边听老总交待任务，一边在笔记本上做着记录，等老总讲完后，他说：“老总，根据您刚才所说的，我一共整理出了6条，分别是：

我们这次发布会的目的是要宣传公司的新产品；

发布会举行的时间定在一周后；

第三，发布会邀请的嘉宾是本市有关领导、本行业有名望的专家和有影响力的电视台、报纸的记者，其中领导共5位，名单是……专家共8位，名单是……电视台5家，分别是……报社30家，分别是……；争取至少20家媒体能有我们的新闻，其中至少10家在显要位置出现，不少于1000字。

第四，发布会举办的地点在XX大酒店，时间是上午9:00——11:30，午餐也定在酒店；

第五，给准备您一份10分钟左右的讲演稿；同时，给新闻媒体准备的资料有两份，一份是新闻通稿，一份新产品的介绍。

第六……

您看我理解得正确吗？还有没有遗漏或者需要补充的地方？”

从这个案例中我们可以看到，刘经理非常好地抓住了复述的要点：

用笔记录任务要点。

好记性不如烂笔头，把任务记在本子上，可以避免遗忘或者出现理解偏差。

记录的要点主要包括：

第一，要做什么？第二，谁来做？第三，什么时候完成？第四，怎么做？第五，目标是什么？

总结要点，并且以“一、二、三”条的方式复述。

很多人在总结和复述的时候，不注意条理，只会说“这个任务我要做这个，还有……然后……然后……”然后来然后去，思维就变得混乱，自己脑子里先成了一锅粥，听的人也由云里雾里，一片迷糊。

所以，在总结复述的时候，一定不要说类似“然后”这样的话，而要像刘经理那样，必须用“一、二、三”，这是让自己思维不乱的最好方法，不仅说的人条理清楚，要做到哪几点一目了然，听的人也很觉得很清楚。

向上级确认，如果有疏漏或是理解错误的地方请上级作出补充。

在复述后，刘经理还问老总自己是否理解正确，并请他作出补充。这一点是非常重要的，“确认”可以避免执行者犯下“想当然”的错误，大大减少执行出错。

第六章 执行任务不打折（1）

对最好的执行者而言，一旦接受了任务，就意味着自己已经做出了庄严的承诺。

那么无论遇到什么情况，不仅都不能轻易放弃，而且还要以尽善尽美的要求保证完成任务不打折扣。在他们的“执行字典”里，没有“差不多”，只有“务必圆满”。

1. 遭遇困难，决不放弃

“我可以接受失败，但我不能接受放弃！”这是著名篮球明星迈克尔·乔丹的一句话。

可能很多人会不解，失败和放弃有什么区别？没有经过努力就不做了，那叫放弃。而失败则是，我已经全力以赴，该做的全部都做了，该尝试的办法都已经尝试了，但结果还是不理想，这时候可以心甘情愿的接受，因为努力了，也就无怨无悔了。

执行往往不会一帆风顺，最好的执行者总会迎难而上，不达目的誓不罢休。

“打黑”和“从严治警”，是近年来摆在公安系统面前的两大难题。尤其是媒体披露了一些和黑社会有密切关联并充当“保护伞”的公安干警，不少老百姓对公安系统解决好这两大难题没有信心，有的人甚至说这是治不好的“癌症”。

然而，这两大难题，却让同一个人很好地解决了。他就是曾任辽宁省铁岭市和锦州市公安局党委书记、局长，2008年调任重庆市公安局常务副局长、党委副书记，有着“打黑英雄”、“扫黑局长”之称的王立军。

我们来看他是怎么做的，并从中得出一些有益的启示：

第一，越能下定决心，越能找到解决的方法。

王立军在辽宁省铁岭市铁岭任职时，地痞欺压、敲诈人力三轮车夫的问题很突出，面对这样的情况，大家一筹莫展。因为那些地痞犯的事通常都还没有严重到判刑入狱的地步，只能是拘留几天加强教育。可那些地痞来说，关个几天根本就无所谓，对他们一点作用都没有，出来了照样我行我素。就这样屡教不改，屡抓屡犯，耗费了大量时间和警力，成效却甚微。

这该怎么办？

可能很多人都会想，那我也没办法，我也不是不愿意有所作为，但该做的也已经做了，管不好也只能由它去了。

但是王立军想的却不一样，他认为这事不仅要管，还要管得彻底。这样的决心一下，解决的方法随之也就出现了：既然关几天你不在乎，那么就来点让你在在乎的。

于是，王立军下令：再当场抓到这样的地痞，不但要依法严惩，还要让他把兜里所有的钱都掏出来，作为给三轮车夫的赔偿。

我们可以想想，地痞敲诈三轮车夫的目的，就是想弄点钱。这样一来，不仅别人的钱敲诈不到，自己的钱还得全搭进去，能不管用吗？

这样的方法一出来，立即就收到了明显的效果，地痞敲诈三轮车夫事件大大减少，而王立军也因此在三轮车夫中间树立了很高的威望，甚至出现了一天深夜王立军下班回家，后面跟了十几辆三轮车送他的感人场面。

第二、越能迎难而上，越能找到解决的方法。

曾经有一段时间，重庆的黑社会团伙十分猖獗，很多人觉得这个问题难以解决。薄熙来担任重庆市委书记后，下决心彻底解决这一问题，于是把王立军调了过来。

王立军二话没说接受了安排。到了重庆后，王立军立即采取了得力措施与方法展开工作，在短短的时间内，通过打黑行动，抓获 2 千余名嫌疑人，破获刑事案件 1700 余件。2008 年 7 月 10 日，重庆警方开始“夏季社会治安综合整治行动”，80 天共破获刑事案件 32771 起，逮捕 9527 人。不仅如此，他还将原来的公安局副局长文强等“黑保护伞”打掉，引起海内外一片好评。

第六章 执行任务不打折（2）

不说别的，光看这几个数字，就可以想像，之前重庆的打黑工作遗留和积压了多少问题没有解决，而实际工作起来的难度又会有多么大。

如果因为难，就给自己找个借口不接受这个任务，那么就不可能有取得这些成效。但同时反过来想想，真的那么难吗？别人做不到的，王立军不也解决了吗？为什么他就能做到？难道他是超人，有三头六臂？

实际上，他和我们一样，不过是普通人。他比一般人多的，就是那种迎难而上的勇气。有了这样的勇气，就没有想不出的方法，解决不了的问题。

第三、越不姑息纵容，越能找到解决的方法。

王立军不仅对外实行铁腕政策，对内，也绝不姑息。内部队伍管理不好，就会直接影响到外部的打击违法犯罪。对于“从严治警”，对抓内部管理，王立军也决不手软，有自己独特的一套方法。

尽管“警察”在很多人眼里都是一个神圣的职业，但并不是每一个警察在工作中都会尽心尽责。换了很多，对此也就睁一只眼闭一只眼。因为这的确很难管，很多人都抹不开面子，觉得大家都是同行，要是管了难免会得罪人。

王立军调任锦州后，就针对这个问题实施了一项令人吃惊的举措：对那些办案敷衍不力的警察，在破案之后，给警察“扒皮”。

在破获一起连续入室*杀人案后，上午锦州市委、市政府召开大会表彰破案有功人员，下午王立军就召开案件倒查责任追究处理大会，处分了 13 名警察。

其中包括一名分局副局长被行政撤职、一名派出所副所长及一名民警被开除党籍、开除公职——东北民间管这叫“扒皮”。处分的理由之一是：罪犯家离派

派出所仅一百多米，而且完全符合 11 项对犯罪嫌疑人的推测特征，派出所却没有将之排查出来。

这种破案后倒查责任的机制极为有效地限制了侦查工作中的失职渎职行为，让老百姓拍手叫好，大大改善了警察队伍的精神风貌。

类似的事情，在王立军身上还有很多很多。

王立军的做法，与一般人的做法，形成了鲜明的对比。在工作中，“没办法”常常是一些人口中出现频率最高的句子，实际上往往也成为了他们不去解决棘手问题的借口。

那么，为什么一些难以处理好的问题，在王立军这里就能解决的好方法呢？

很简单，他在责任心的指导下，要求自己没有任何借口，即使一时“没办法”也逼着自己想办法。

下决心想方法，往往就会有方法。而那些过去看来难以解决的问题，就会因此而迎刃而解！

我们再来看看火箭专家、中国工程院院士、中国载人航天工程总设计师王永志是怎么做的：

1964 年，王永志当时还是一个普通的青年工程师。

当时，钱学森带领大家设计的一枚火箭在进入即将发射的阶段时，突然出现了一个事先谁也没有预料到的情况：由于正是夏天，天气非常炎热，火箭推进剂在高温下剧烈膨胀，这样一来，导弹的贮箱内灌不进足够的燃料，这将严重影响火箭的射程。

有关专家马上召开会议，研究解决方法，但始终没有找到合适的解决方案。

就在这时，王永志提出来可以采用“适量泄出推进剂”的方法。方案刚一提出，大家都连连摇头，本来就因为高温膨胀，加进去的推进剂就不够，现在还要减少，那不更影响射程吗？

但王永志却坚持认为，采用这样的方法，就会减少弹体的重量，这样射程就会更愿。

第六章 执行任务不打折（3）

但总设计师坚决否定了这个方案，他认为这是拿国家财产去冒险。

但王志永并没有放弃，而是直接找到了钱学森院长，听完他的设想之后，钱学森沉思了片刻，认为从理论上讲，这个方案是可行，并支持他按照这种方法去做。有道理的。而事实证明王永志是对的，第二天，导弹按照他的方案发射成功了！

遇到同样的情况，可能很多人都会放弃，首先，自己只是一个普通的年轻工程师，又不是什么权威，另外，自己的方案都已经被总工程师否定了，那肯定是不行，何况，这样做要冒很大的风险，万一发射不成功，损失的可是国家财产。

这样看来，似乎有足够的理由放弃，不去争取。但不试过、不做努力，怎么就知道不行？何况，这样的方案并不拍脑袋出来的，而是有切实可行的理论依据。

拿破仑说过：“最困难的时候，也就是离成功不远的时候。”一定要记住，不坚持到最后一秒，绝不放弃。

2. 执行不圆满，决不满足

圆满，也就是在执行的过程中，方方面面都要考虑到，人人都满意，哪方面都不能有漏洞。

曾任周恩来秘书的纪东在写的《难忘的八年——周恩来秘书*》中写了这么一件事：

1971年9月12日，*叛逃。按照毛主席的指示，周总理在人民大会堂召开了在京中央政治局成员紧急会议，研究部署了各种应变措施。

14日下午，纪东接到了外交部打来的电话，说是外交部收到了一份我驻蒙使馆的特级报告，要马上交给总理。

总理看了报告之后，情绪有些激动，说：“好！好！你看，摔死了，摔死了！”纪东从总理手里接过报告，大致看了一下，内容是*乘坐的飞机在蒙古境内坠毁，机上9人全部死亡。

这一消息马上就要报告给毛主席，总理走之前让纪东也跟着去。在经过走廊的一个小门时，总理对他说：“小纪，你留在这里等我，我回来一起回去。”

当时长长的走廊里非常安静，一个人也没有。

回忆起这个细节，纪东不禁感慨到：

“总理想得周到啊，这个时候，在大会堂只有总理和我知道*的下场，他担心我兴奋起来，或是熟人问起来，在没向毛主席报告之前，把这振奋人心的消息散布出去，于是，让我在这里等他。”

周总理做事的周到，值得每一个执行者学习。

假如当时周总理不是叫住纪东跟他一起去，或许机密就会提前泄露，甚至引起不必要的麻烦。

这就是做事的圆满，不只看到一点，而是顾及到方方面面。

这其实也是优秀的人身上共有的品德。

宋鱼水是北京市海淀区人民法院知识产权庭庭长、曾获得全国五一劳动奖章、全国十大杰出青年法官、全国模范法官等多项荣誉。和很多人心目中法官的形象不同，她非常柔和，从来不疾言厉色，咄咄逼人。她总是能站在当事人角度，和他们感同身受，甚至有人说“法律在手中有了温度。”

有一次，一位老妇女来办公室找她，说有人侵犯了自己的著作权。通过了解宋鱼水发现，因为命运坎坷波折，老人的精神受到了严重的刺激。尽管宋鱼水向她解释，要打著作权官司，需要带手稿以及与被告著作的比对表等等。但老人根本听不进去，也不容宋鱼水说话，只说翻来覆去说让法院给她做主。

如果换了很多，面对这样一个人，怕是早就不耐烦了，或者说几句话赶紧把老人打发走。

第六章 执行任务不打折（4）

但宋鱼水却一直耐心地倾听着，一直进行到晚上6点多钟，老人才离开。老人走后，宋鱼水去吃食堂吃晚饭，这时候她突然意识到，因为老人走的时候已经过了下班时候，会不会因此被锁在办公楼里？

于是她赶紧回去，一层一层楼找，并且每隔十几分钟，就往老人家里打一个电话。两个多小时过去了，宋鱼水才和刚到家的老人联系上，老人知道还有人一直惦记着她，感动得不知道说什么才好。

或许很多人不明白，宋鱼水为什么要这么做。法律不就是冷冰冰的吗，公正就行，哪有那么多温情脉脉？

但宋鱼水却有着不同的理解，就拿这个案子来说，尽管老人的请求因证据不构成侵权而没有得到法律支持，但她也希望老人知道，就算生活有再多的磨难，也还有人在关爱着她。

公正的判决固然是对当事人最大的安慰，但温暖的人情又何尝不是对当事人的另一种安慰？如果不是迫不得已，如果不是受到了伤害，有多少人愿意拿起法律的武器？有时候，或许是一个微笑、一句安慰的话语，对当事人来说都有莫大的价值。

多做一点点，就能够化解矛盾，增进和谐，可以做到的，为什么不去做？

然而在执行中，很多人很缺乏圆满的思维。

这首先是个性太强，做事只图一时痛快，比如面对客户，只要自己有理，就咄咄逼人，结果是赢了观点，输了客户。就算这次客户不得以跟你合作，但下次却再没有可能；

其次是受“点性思维”的局限，也就是做事只看到一点，而不过顾及其他相关的方面，结果是看到的某点做好了，但其他每样考虑的地方，留下了许多不如意乃至麻烦。

要想做事圆满，就不妨在做事之前多想想：

和这件事情相关的还有什么人？会不会给他们带来影响？会不会影响到全局？

三思而后行，就会让执行的效果更加圆满。

3. 无人督促，自我督促

很多人身上都有这样的毛病：

一件事情，如果有人督促，往往会做得比较好，但如果没有人督促，就很容易松懈，觉得反正又没人管，费那么大劲干什么，有个差不多就行。

但最好的执行者，不管有没有人督促，都会以最高的标准来要求自己，最好地完成任

务。一天晚上，华为礼宾部一名工作人员去机场接一位重要客户。等了很长时间，等来的却是飞机晚点、客人要次日凌晨才能到达的消息。

客人下了飞机后，心想，都这么晚了，肯定不会有人接自己了。

然而让他意想不到的是，刚一到出站口，他就看到这名工作人员孤零零的站在那里等自己。

当时，客户心底一热，有点不敢相信自己的眼睛。送客人回宾馆之后，因为太累，这名工作人员竟然在车上就睡着了。第二天，客人看到这名在车里睡了一晚上的员工，不由流下了眼泪。感慨了一声：“华为，了不起啊！”

其实，类似的故事在华为举不胜举。有一次，一位员工发现去接客户时，发现客户眼睛布满血丝，于是想：客户可能没休息好！

于是他主动帮客户买来眼药水。客户接到接待人员为自己特意买来的眼药水，非常激动，连连道谢。

无论是接机的员工还是给客户买眼药水的员工，其实都没有人督促他们。飞机晚点那么长时间，那位员工完全可以回去先休息一会再来，或者叫别人来替换一下自己，至于给客户买眼药水，公司根本就不会有这样的规定，完全出于自觉。

但他们都并没有因为公司没有规定或者没人督促，就不去做这些事情。

没人督促，就自己督促自己，这可以说是自我管理的最高境界。

很多执行者在领导面前会表现的很好，工作很勤奋，也很努力，可是领导一离开，就放松了对自己的要求，思想和行为上都大打折扣。更不用说领导没有交代的事情还能做的如此到位了。

最好的执行者无论有没有领导监督，都会很认真的做好本职工作，甚至会超出领导监督情况下的工作效果。

第七章 拒绝“推、拖、空”，执行变轻松（1）

执行有时候很吃力，并不是因为事情本身有多难，而是执行者把大量的时间耗费在“推、拖、空”上：

“推”：推诿，推卸责任；“拖”：做事拖沓；“空”：浮在表面，落不到实处。

要想执行变得有效和轻松，就必须坚决拒绝“推、拖、空”的出现。

1. 决不推诿

很多人为什么喜欢推诿？原因无非是两条，一是嫌麻烦，二是怕承担责任。

有了这样的心态，就算是自己职责范围内的事情，都不愿意做，都恨不得把责任推给别人。

而最好的执行者，绝不允许推诿，既然问题出现了，就一定要解决。

2008年奥运会北京召开前夕，我们应邀为北京的酒店行业做培训。在分享如何将执行做到位时，该酒店的总经理谈到这样一件事：

几年前，他在一家酒店担任大堂经理。

有一天，他突然听到前台传来争吵的声音，于是马上走了过去。

原来是一位客人想要兑换外币，但是在签支票的时候，不小心名字写错了位置。按照规定，这样的支票没法兑现外币。

服务人员请他再重新签一张支票，这让客户很不高兴，因为他只带了一张支票，于是大声责怪服务员为什么不事先告诉他名字要写在哪里。

服务人员也觉得挺委屈，小声嘀咕说：

“明明是你自己写错了，凭什么全怪在我头上。”

客人一听，火气更大了。大堂经理一看，连忙上去道歉，并且让客人先别着急，等他给银行打电话，看有没有什么办法可以解决。

于是他马上给银行打电话，几经周折，终于弄清楚了解决的方法并不难，客人不需要重新签支票，只要在正确的位置再写一下名字就可以了。

一听这么容易解决，加上看到他的态度那么好，客人火气一下子消了一大半，说：“太感谢你了，要不我就要拨打投诉电话了。”

就这样，一场风波被他化解了。

这个学员现在已经发展为一家国际星级酒店的负责人，他总结这件事情时，说了这样一句话：

“难是因为你不敢去面对。敢负责，就没有什么难事。”

客人的名字签错了位置，要是服务人员能主动打个电话，不就很轻松解决了吗？不就是一个电话的问题嘛！没什么难的。但为什么服务员却连这么简单的事情也做不到？就是推诿。出了问题，先把责任推到客人身上，同时也不去想办法解决。

属于自己职责范围之内的事情，就绝不要推诿。假如每个人都不愿意承担，把责任推给别人，那企业怎么发展，个人又哪来的机会？所以，从现在开始，决不推诿。

2. 决不拖拉

拖拉是把现在就应该去完成的任務，推到以后，今天的事推到明天，明天的事再推到后天，推来推去就打了折扣，甚至没有了结果。

可能，我们看过这样的情景：

情景一：周一早会上，老总把新的工作方案公布下来，交代秘书整理好会议记录，第二天交给他。秘书想：明天交给老总就行，来得及。于是把这件事一直拖到下班。

晚上回家后，看到吸引人的电视节目，她又对自己说：“一会儿再工作吧，先放松一下！”看完电视已经是深夜了，秘书已经没有心情和精力去完成任务了。

第二天早上，当她两手空空的站在上司面前时，领导对她的表现很失望。

情景二：老总让策划人把策划案在下午五点前做出来，策划人认为还有好几个小时呢，没问题，手上还有别的工作，就先忙别的去了，迟迟不动笔。

第七章 拒绝“推、拖、空”，执行变轻松（2）

最后快到时间了，他一看来不及了，就草草的制作了一个策划案交给了领导。领导看完，沉着脸说：“你用心做了吗？拿回去重新写。”

事情不到最后一刻决不动手去做，结果可想而知。

要想执行到位，就不能允许“拖延”的念头出现，只要想到了，就立即去做，别给自己找任何借口。

关于台湾首富郭台铭有很多故事，其中有一个至今都被人津津乐道：

有一次，一位美国客户到台湾考察。几家电脑公司都想争取得到这个客户，都做好了迎接的准备。

客户到达的当天，一家电脑代理工厂的协理王先生早早就来到了机场，本以为自己已经够早了，但没想到刚一到，就看见全球最大笔记本电脑代工制造商——广达电脑董事长林百里带着四五个业务员已经等候在那里了。

这一来，王先生的信心顿时减了一半，自己级别不高不说，而是只是一个人，而人家可是董事长亲自带队，无论从阵容还是实力，自己都没法竞争。但不管怎么样，既然来了，还是得跟客户打个招呼，建立一下联系，说不定以后还有合作的机会。

飞机降落之后，客户走了下来，正当大家都准备上去迎接的时候，却惊讶地发现，和客户一起有说有笑地走下来的还有一个人——郭台铭。

原来，得知客户要来台湾考察的消息之后，郭台铭马上去了解客户的飞机航班信息，并且在客户转机的时候，他也一同坐上了飞机。

就这样，飞机还没有降落，项目已经谈得差不多了。

永远比别人早一步，这就是郭台铭。

假如郭台铭和其他人一样，在机场等待客户下飞机，那这次的机会能不能给他，可真不一定。

在工作中，我们可能做不到像郭台铭一样，但起码我们可以学习他那种做事的精神。任何时候，都不要给自己的惰性找借口，对付拖延的最好办法，就是做，立即去做。

3. 决不空浮

中国共产党主要创立人之一李大钊有句名言：

“凡事都要脚踏实地去作，不弛于空想，不骛于虚声，而惟以求真的态度作塌实的工夫。以此态度求学，则真理可明，以此态度作事，则功业可就。”

最好的执行者往往能够脚踏实地，把工作落实到位。他们不仅仅做事踏实，说话也很实在。

前不久看了张建华的书——《骨干是折腾出来的》，其中讲了他亲身经历的一件事：

当时，他还不到十七岁就在部队当上了班长，很多新兵的年纪都比他大，他在给战士训话的时候觉得很不适应。

第一次进行训练讲评，张建华先表扬了一位战士，表扬的话，对于说得人很轻松，听的人也很愉快，可是接下来就该批评训练中不认真的战士了。

他想：都是朝夕相处的战友，大家一个寝室住着，有的还比自己年纪大……指名道姓的话就很不合适。

于是他很笼统的说：“今天训练，有些同志表现不够刻苦，希望今后要努力。”

每个战士都很自在，因为说的不一定是自己。

正好连长在一旁路过，听到张建华的话很不满意，说：“就五个人，你还‘有些同志’。你直接说，是谁？”

这件事对他影响非常大，是啊，才五个人，还要说“有些同志”。为什么不敢指名道姓，为什么会浮于表面、不敢一抓到底？说白了，还是不敢承担责任，怕得罪人。

没错，这样自己是落了个“老好人”的名声，但却会因此损害团队的利益。

如果连点名批评都不敢，那么那些做得差的战士根本就不知道自己的不足在哪里，怎么可能达到改正错误、促使整个团队健康发展的目的？

最好的执行者拒绝空浮，他们不仅说话实在，做事也是抓实，抓细，一步一个脚印，这样才能真正做好执行工作。

Google 全球副总裁李开复在《给中国学生的第六封信：选择的智慧》一文中提到：

我曾经遇到这样一件事情。当我从中国回到微软总部后，发现刚接管的部门有一个项目存在方向上的偏差——开发团队并没有把用户摆在第一位，而只知道研究一些看上去很“酷”的技术——就毅然终止了该项目的研发。

当时，有一位员工问我：“你怎么能够确定你自己的选择是对的？像 Windows 这样的产品也是在经历了 10 年左右的市场检验后才站稳脚跟的。你凭什么笃定这个项目不会在未来收获惊喜呢？”

其实，我之所以能够快速做出抉择，主要还是因为我在此前的工作中已经有了类似的教训：

我曾经在 SGI 公司领导 200 余人的团队研发一套世界最先进的三维漫步技术。这套技术能在 10 年前的硬件上营造出美丽的三维效果。但在做这个项目时，我们完全没有考虑用户和市场的需要，开发出来的三维体验并没有针对某一个特定的客户群，而是想解决所有客户的问题。结果，最终的产品无法利用 SGI 现有的营销渠道，产品对硬件及网络的要求也超出了普通用户的承受能力，我们这个项目最终被取消，技术被公司出售。

这件事对我的打击非常大，因为我手下的 200 余人都需要寻找新的出路，有的人甚至因此而失业。我的内心深感愧疚。但另一方面，我也从惨痛的教训中吸取了足够的经验。

李开复之所以毅然终止了该项目的研发，一是有教训，二是他明白：作为一个优秀的执行者，必须不求空名和项目的“好看”，而要有实际的效果。

当实际的效果，与空名和好看的形象矛盾的时候，毫无疑问以实际的效果作为选择的基本依据，这样的做法，正是决不空浮的表现，值得我们每个执行者好好学习。

第八章 四大方式提高执行水平（1）

执行力水平的提高，不仅仅是光有意识就够了，还得改善自己的工作方法。

许多人在做工作时，往往是采取“拍脑袋”、“凭感觉”等方式去做，或者遇到需要沟通和协调时不懂得沟通协调，这样的结果，不仅效率低，而且个人成长往往也会太慢。

掌握了下面的四种方式，就能把我们从上述状态中解放出来，提升我们的工作效率，使我们的执行水平有一个很大的飞跃。

1. 拿不准的事，问好再做

许多人在执行时有一个毛病：不管自己对事情有没有把握，说干就干，但是干出来的结果，往往很糟糕，小则吃力不讨好，大则给单位造成想象不到的损失。

说干就干，从不拖拉的角度讲，的确值得肯定，但永远要记住：就算是能力再强的人，也不可能对所有的事情都拿得准。心中有疑惑、不能确定的时候，千万不要自作主张，闷头就做。

遇到这里，不妨先问一下，问明白了再做。

在一次培训中，一位主管讲了一件发生在她自己身上的事情：

毕业后，她做的第一份工作是在一家服装公司做销售。有一次，她联系了很久才争取到了一位客户。签合同那天她又兴奋又紧张，努力做好万全的准备，还带去了一些客户需要的工作服样品。没想到客户觉得样品很不错，签完合同后又决定再从她们公司订制一些衬衫。

这可真是意外之喜！

她痛快地答应客户，马上就回公司把衬衫的样品拿了过来。客户对衬衫也很满意，当场就敲定了款式和面料。

在报价的时候，她犹豫了一下，其实她对衬衫的业务不太了解，到底该报什么价格她也拿不准。可是因为不想失去这个单子，她就按照以前听同事闲聊时说过的价格报了上去。合同顺利地签了下来。

等她兴高采烈地回到公司，准备申请款项去买面料的时候，她才发现，客户订的面料实际价格竟然比自己的报价要贵了三倍！

这样一来，这个单子不仅没有盈利，反而给公司造成了损失。

可是合同已经签了，为了维护信誉也没办法再更改了，所以这笔损失只好由她自己来赔付。

这件事情对她影响非常大，从此她给自己总结出了一条必须遵守的工作准则：拿不准的事，一定要向有关领导、客户和同事去询问，问好了，一切都明白了，再开始去做。

因为迫切想要成交，这位女主管在“拿不准”的情况下自作主张，结果好事反倒变成了坏事。

其实，打个电话问一下，也就是一分钟的事，这样的错误完全可以避免。

想想在工作中，我们是不是也曾经犯过类似的错误？

拿不准的时候，我们不愿意问，原因可能有几种：

一是觉得事情急，没时间问；

二是觉得没必要问，根本就不会有事；

三是不敢问、不好意思问，怕别人觉得你怎么连这都不懂。

这都是在给自己找不应该做的借口。你觉得没时间，打个电话花得了几分钟？你认为没问题，可是不是就真的没问题？你不好意思，等到给单位造成损失了，你难道就觉得好意思？

与其等到事后才来后悔，就不如事先多问一问，一次把事情做到位。

2. 第一次的事，想好再做

“我第一次做这种工作，出错也是难免的。”

“这种事情我过去从来没做过，当然不可能做好。”

这样的话我们是不是很熟悉？听起来，好像第一次的事做不好是理所当然的。实际上，这是在为自己的不负责任找借口。

第八章 四大方式提高执行水平（2）

谁说第一次做的事情就一定做不好？还是你根本就没有想过：正因为第一次做，以前没有经验，所以我才要想好再做？

我有一位学员，是一位年轻的女孩，她的第一份工作是销售保险。

她很幸运，进公司不久就谈成了一笔上百万的单子，只要她把保单送到客户那里，签好合同，交上保费，那这笔单子就算完成了。

对于她这第一笔业务，组长很慎重，教她怎么引导客户看合同，在什么地方让客户签字，有哪些事项需要注意，还有最重要的是如何使用移动 POS 机帮客户交保费。

移动 POS 机是一种可以方便快捷地用银行卡刷卡付帐的设备，因为体积小，携带起来也很方便，她们在外面签单的时候经常会用到它。

为了避免出意外，组长还特意交代她，不妨先跟同事现场模拟操作一下移动 POS 机如何使用。

虽然是第一次去签单，可她觉得这些步骤都很简单，根本用不着花时间模拟。于是就自作主张省略了这一步，直接去找客户了。

刚开始的时候一切都很顺利，可就在最不该出问题的地方出现了问题，POS 机打不出收费小票！

无论她怎么操作都不行，急得她手心里都冒出了冷汗，最后只得跟客户道歉，跑到外面给组长打电话求助，这才知道原来是少按了一个键。等她打完电话回来，客户已经改了主意，沉着脸告诉她：“我马上要开会了，下次再说吧。”

这下她彻底着慌了，连忙又给组长打电话。组长立即又给客户打电话，准备解释一下，然而，客户一句话就顶回去了：“你不用解释了，你们的业务员连最基本的操作都那么不专业，我怎么放心把这么大的保单交给你们公司？”

就因为她成单心切，高估了自己的水平，自以为十拿九稳，不肯在做事之前多花点时间做准备，这才失去了工作中第一笔大单子。

这位女员工对第一次做的事觉得很容易，不等想清楚、做好准备，就急急忙忙地去做，最后却在看似简单的地方栽了大跟头。

有些人也会犯这样的错误，事后又以“不是我能力不够，而是第一次做，没经验，所以错了也正常”或者是“第一次错了也没什么，下次做好就是”这样的话来当借口为自己开脱。然而机会往往不会给你第二次。

第一次做的事，正因为没有经验，所以才要想好了、准备好了再去做。而且，你没做过，并不意味着别人也没有做过，你完全可以有经验的人虚心请教。

想好了再做，即使是第一次的事做起来也会有章法，不会出现因考虑不周全而出错的情况，这也是提高执行水平的一大妙招。

3. 再次做的事，固化优化再做

我们经常见到这样一类人：

他们就像顽固的石头，同样的事情，一再犯错。这次做不好的下次还是做不好，上一次不到位的下一次还是不到位。就算是给他提醒再多次，也没有用。

为什么会出现这样的情况？因为他们不懂得固化和优化。

再次做的事情，一定要固化和优化之后再去做。固化，就是总结上次做这类事情的时候，好的地方是什么，再做的时候继续保留；优化，是指上次做的时候有什么缺点和不足，下次做的时候改进和避免。

只有这样，才能一次比一次做得好，而不是低效率重复、一再犯同样的错误。

可能有些人会想：“做事多了，自然就会成长起来的。你却要事前准备，事后还总结，这太费神了，有必要吗？”其实不然。这样做可以避免我们重复做无用功，可以提高效率，帮助我们执行做到位。

第八章 四大方式提高执行水平（3）

海尔集团定单推进本部 OEM 推进经理逢春桂，在与日本 S 公司开交流会时发现，每次 S 公司的工作人员都会抱着一大摞资料来开会。

他觉得很奇怪，这么多资料都能用得上吗？每次都不辞劳苦地把所有资料拿过来，这是不是有点多余？

但不久之后发生的一件事让他改变了想法。

在沟通时，海尔的一个工作人员提了一个问题，对方说这个问题早在一个月前去海尔交流的时候就已经回答过了。

逢春桂吃了一惊，因为他知道回答问题的这位 S 公司职员上个月根本就没有参加会议。那么他是怎么知道上个月会议上沟通通过哪些问题的呢？

经过了解，逢春桂才知道，那些被自己轻视的资料原来还真是有用的！那上面记载着这次项目的全部内容，详细到了每次沟通的地点、时间、参与人员、沟通内容等等。一般人都会觉得很奇怪，为什么要这么做呢？

这些都是每次参加会议的人写的报告总结起来的，不仅仅是将资料存档，还发给所有与此项目有关的工作人员。这样不管是谁来开会，都会对沟通了什么、沟通进行到了哪一步一清二楚。

能做到这一点实在是了不起！它的好处不仅仅是信息传递的畅通，避免同样的问题重复沟通所带来的浪费，提高工作效率，而且这样对于了解对方重视什么、关注什么、最在乎什么都一目了然，那么再次交流或者谈判的时候，就能避免触碰对方的“雷区”，而重点解决对方关心的问题，这样一来，事情是不是就可以顺利很多？

有很多人不会注意资料和经验的积累，总觉得这是浪费时间，或者是觉得即使不这么做也不会影响自己的工作。但事实却是，当经验经过先优化再固化后形成流程，可以为我们今后的工作节省时间，更可以让后人站在我们的肩膀上往前走，提高整个组织的工作效率。

我们都知道，周恩来总理本身就是一位极为出色的执行者，而他身边的那些工作人员大部分也都是非常优秀的执行者，这与周总理的要求和帮助是分不开的。

在纪东的《难忘的八年——周恩来秘书*》中说，周总理很注意提高身边工作人员的执行水平，为此对他们提出了一些要求。例如要抓紧一切时间阅读各种书籍、资料来提高思想水平和综合分析能力等等。

在实际工作中总理的要求也很高，从不允许有半点敷衍、应付，“大概”、“可能”之类的回答是绝对通不过的。

总理曾讲过，办任何事情，都要多问些情况，要想到有关的问题。这样，你们报告情况就主动了。他还要求下面的工作人员凡事要多联想、多设问。

有一年开春的时候，纪东收到有关部门报告后向总理汇报情况，说：黄河下游山东境内冰情严重，由于气温升高，形成的冰坝会严重阻塞河道，崩毁堤岸，冰水四溢，淹没农田，直接威胁人民生命财产安全。

总理听后，立即要求他打电话给有关部门了解情况，弄清楚以下问题：冰情严重程度，重要冰冻地段，冰坝有多高，覆盖面积有多大，爆破冰坝的措施有哪些，如果用飞机投弹轰炸，空军方面落实没有，成功的系数有多少，失败的后果会怎样，进一步的措施是什么……

为了了解这些情况，纪东整整记了一页纸。

设身处地想一想，如果是我们处在纪东的位置，恐怕也不会想到关于这一个报告竟然还有这么多的问题要问清楚，很可能被总理提出的问题如此详尽而吓一大跳。

第八章 四大方式提高执行水平（4）

但是，这给纪东做了一个很好的示范。第一次，纪东没有问具体情况的意思，在经过这一次的事情后，他再接到报告的时候，都会运用总理教给他的方法，尽量多想问题、多提问题、多综合分析，然后再汇报给总理。这就是优化。

再次做的事情，我们可以先考虑几个问题：

上次做的事有什么好的经验，下次可以继续延用的？

上次做的事有什么地方不足，下次可以通过什么方法改进和避免？

上次做的事即使有的地方做得不错，还能不能再提高一下，下次做得更好？

有了这3条做保证，那么做任何工作，都很容易固化和优化，做到最好。

4. 多方面要求的事，沟通协调后再做

“经理要求这样，主任又要求那样，我到底该怎么做？”

“这项工作需要我们和企划部共同完成，可是两个部门之间总是互相抵触，这可怎么办？”

这样的疑问或许你也有过，有的时候，我们的工作可能不仅需要与其他人、其他部门共同协作完成，而且还要向多位领导汇报，而得到的命令有可能也是多方面的。

遇到这样的情况，很多人都会觉得左右为难，不知道该怎么办。有时候还会造成不好的影响。

有一次，我们在天津某集团讲课，在课前调查时，就遇到有人反映这一情况：

某部门经理就说自己的下级不听话，明明交代星期三必须把某件事情办好，等到星期三时候，这位下级根本就没有办。一问她为什么没有办，她还振振有词：“王副总给我安排了一个任务，还特别叮嘱，也要我星期三办好。”

谈到这里时，这位部门经理还很生气地说：

“这样的员工真是太势利了。仅仅由于王副总比我高半级，就可以不听我的指示了吗？那还要我当她的领导干什么？”

而我们再找这位员工交流时，她也觉得很冤：

“他们都是我的领导，我又没有三头六臂，忙了这边丢了那边，总得得罪人，你叫我怎么办呢？当领导的，总得体谅下属吧！”

不同的领导在同一时间交代任务给你，或者不同领导要自己执行的任务要求有矛盾，这样的现象其实在执行过程中很有普遍性。

而要解决这样的问题，办法其实很简单：

作为执行者的你，可以与多位领导协商，以达到最圆满的结果。

纪东在《难忘的八年——周恩来秘书*》写了这样一件事：

我记得有一位公安部的领导，每次给总理写报告，信封上都要写上“特急”、“绝密”、“亲启”。按规定：部长级以上领导给总理的“亲启”件，我们秘书是不能拆封的；标明“特急”，必须马上送总理；“绝密”这种密级一般也是不多使用的。

每次收到这样的报告，的确有点犯愁。因为知道这位领导的报告有的其实并不急，只是一般的情况报告，但他写了“亲启”，我们就不能拆，就只好照送。

有一次又收到这样的报告，我只得马上送到总理办公室，当着总理的面拆开。总理看后说：“这位部领导每次都亲自写报告、写信封是好的，字写得也十分用心、工整。但每次都注上‘特急’、‘绝密’，急的也就不急了，都是‘绝密’也就没密了。”听了总理的话，再遇到这样的信件如何处理，我心里就有谱了。

一次国务院开会时，我见到了这位领导。对他说：“总理说您亲自写报告，字写得也工整。”他听了总理的“表扬”，很高兴。稍停我又说：“您写的信封都是‘特急’、‘绝密’、‘亲启’，我们收到后挺难办的。”

他问：“为什么？”

我说：“‘特急’我们要马上送，有时总理还在睡觉，有时在外面开会，不好掌握。”

他笑着说：“那还不是由你们决定，相机办理就行了么。”

我说：“可是，您写的是‘亲启’，我们不能拆。这是总理规定的。”

他非常惊讶地说：“哦？总理还有这样的要求？我不知道。以后我注意。”

从此，这位领导还真的改变了这个习惯，“亲启”和“特急”用得少了，“绝密”也不常出现了。

在执行中，我们也经常会到类似的事：都是领导，都对自己有任务和要求，这时候，该怎么做？

遇到这种情况，一定要及时与上级进行沟通，说明情况，请他们提出合适的意见。

纪东在发现那位公安部领导的来信不符合要求，但又碍于总理的命令不能处理时，他及时与总理进行了沟通，了解了总理对这件事的意见，这样他也就知道该如何去做了。

同时，在和领导商量的时候，语气一定要委婉，如纪东在了解到总理对此事的意见后，没有贸然地直接处理，而是用委婉的方式与公安部领导沟通，转达总理的意见，让对方了解不当的操作给自己工作带来的困难。

在工作中也一样，遇到不同领导同时交给自己任务，一定要及时协调和沟通，不要闷头就做，否则就会造成领导的误解：我交给你的任务，为什么不及时完成？是不是不把我的话当话？

这时候，我们完全可以跟领导直接沟通，如：

“王总，我知道您交给我的任务非常重要。但有一点我需要跟您商量，因为之前李总已经交给我了一项任务，要我今天5点之前把项目评估报告交给他，他明天一早开会要用。”

不知道您要的这份报告是不是特别着急，如果不是特别急的话，我能不能明天下班前把报告交给您？如果您觉得来不及，那我可不可以请××部门的小李帮您做一下这份报告，具体的内容我会把关。您看怎么办更好？”

相信这一来，任何领导都能理解。问题自然也就迎刃而解。