

01

所谓「兵熊熊一个，将熊熊一窝」，
领导者的卓越管理准则，
被掉的正是整个团队。

最卓越的 管理准则

打造团队高效执行力的经典法则

适合所有中高层管理者的经典管理准则！
激励、沟通、打造团队高效执行力、提升
个人领导力等管理准则，一个都不少！

墨非◎编著

02

再优秀的团队，
如不遵循一定的
准则，也会失败！

03

本书涉及到企业管理实践的方方面面，
内容简洁易懂，实用有效！

中国华侨出版社

最卓越的 管理准则

打造团队高效执行力的经典法则

墨非◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最卓越的管理准则 / 墨非编著. — 北京: 中国华侨出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5113-5805-9

I. ①最… II. ①墨… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 286582 号

● 最卓越的管理准则

编 著 / 墨 非

责任编辑 / 嘉 嘉

责任校对 / 孙 丽

装帧设计 / 环球互动

经 销 / 新华书店

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张 / 19 字数 / 254 千字

印 刷 / 北京柯蓝博泰印务有限公司

版 次 / 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-5805-9

定 价 / 36.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051

传 真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

通用电话电子公司董事长查尔斯·李说：“最好的 CEO 是通过构建他们的团队来达成梦想，即便是迈克尔·乔丹也需要队友来一起打比赛。”的确，一场球赛的输赢固然和一些技能优秀的明星球员出彩表现有一定关系，但是没有队员们的密切配合，球队是不可能获得胜利的。一个队员的球技就算再出神入化，没有整个团队的配合，也会输掉整场比赛。

一个团队，在有了共同的目标之后，必须把任务分解给每一位参赛的成员，每个人都有自己的角色：前锋、后位、中锋各司其职。所有人发扬团队合作精神，把打赢比赛作为共同的奋斗目标，为了同一个梦想而贡献自己的汗水和力量，这个过程就是执行力实施的过程。

执行是把团队目标转化为结果的关键一环，执行的力度和成败固然和团队成员有关，但是决定这一切的却是团队的领导者。一个成功的领导者可以把一盘散沙似的团队聚合起来，将一支低效劣质的团队塑造成一支高效的精锐部队，而一个失败的领导者则会毁掉一个有潜力的团队，把一支发展势头正好的团队带向歧途。每个团队的带头人都希望把自己的团队打造成所向披靡的高绩效精英团队，但是他们也常常因为执行过程中出现的各种问题而感到困惑。

员工执行不力究竟是哪个环节出了问题？团队绩效长久不见起色的原因何在？有的领导者把所有的矛头都指向员工，将一切的问题都归咎于人性的劣根性，认为是员工的自私和散漫拖累了整个团队，殊不知，最大的问题可能在自

己身上。我们并不否认每个人都是不完美的，但是人终归是环境的产物，好的环境可以使人产生积极上进、完善自我的欲望，糟糕的环境则会使人不知不觉中走向堕落，领导者所要做的工作就是为员工创造一个健康和谐的环境，使团队成员不断地完善自己和超越自我，懂得分工协作的重要性，由此形成强大的向心力，并转化为企业的绩效，而不是任由他们停留在某个不长进的阶段。

领导者最重要的使命就是促使员工成功进化，如果没有催生他们进化的机制和环境，那么他们就会沦为没有任何战斗力的绵羊，执行力和绩效都得不到保证。一个企业想要超越竞争对手，有赖于强大的执行力，脱离了执行力，企业目标就会沦为美丽的肥皂泡，一触即破，根本不可能给人带来现实的益处。调查表明，成功的企业，20%依赖战略，60%依赖执行力，剩余的20%依赖机遇等其他因素，可见执行力是多么重要。决定团队执行力高下的因素，除了领导者的素质和能力，就是团队成员的工作水平。然而团队成员的工作绩效往往是由领导者决定的，高绩效的团队是领导者一手打造出来的，而低绩效的团队则是领导者失败的作品。

团队领导者应该怎样打造高绩效的精英团队呢？本书是针对团队管理中的各种难题，将为您提供一系列具体可实施的办法和方案，旨在帮助广大中高层管理者及创业者厘清思绪，掌握管理团队的实用方法。本书可行性和可操作性强，通过阅读本书，您将避免走出执行的误区，找到提升团队执行力的途径，驱策团队成员由原来的低效涣散状态蜕变成高效优秀的员工，并形成强大的向心力，促进企业目标的实现。希望本书能给您带来有益的启发！



第一章 执行之队

——以人为本，建立高效能团队

- 准则 1. 找到通往卓越的道路 /2
- 准则 2. 怎样得到你的“V8引擎” /5
- 准则 3. 凝聚合力，打造共同的团队目标 /7
- 准则 4. 没有方向的人，走得越快离成功越远 /11
- 准则 5. 耳聪者能听到心声，目明者能透视心灵 /14
- 准则 6. 会为公司聚“财”，不如会为团队聚“才” /19
- 准则 7. 如何从沙砾中淘到金子 /24
- 准则 8. 想找到千里马，先要让自己具备伯乐的眼光 /27
- 准则 9. 求贤当若渴，不要用死标准苛责人才 /30
- 准则 10. 想保住自家花园，请先为别人铺一条路 /33
- 准则 11. 把“刺头”变成“虎将” /36
- 准则 12. 团队领导要让自己的“权杖”挥洒自如 /38
- 准则 13. 有一种领导叫“成全下属” /41



第二章 执行之魂

——态度决定成败，重塑员工黄金职业心态

- 准则 14. “差不多”就是“差很多” /48
- 准则 15. 错误面前找借口，不如问题面前找方法 /50
- 准则 16. 清除自己身上的“懒惰因子” /53
- 准则 17. 怎样让拖延症患者一针起效 /55
- 准则 18. 用嘴巴抱怨问题，不如用双手执行计划 /59
- 准则 19. 与其吼破嗓子，不如做出样子 /62
- 准则 20. 执行抓不住细节，团队干不出业绩 /65
- 准则 21. 二等员工等任务，一等员工找任务 /67
- 准则 22. 在问题面前，执行比辩解更有力 /70
- 准则 23. 计划在前，执行在后 /73
- 准则 24. 让自己成为活到 70 岁的鹰 /78



第三章 执行之力

——做好领头羊，提升团队综合战斗力

- 准则 25. 执行者应该多动脑、勤动手、少张口 /82
- 准则 26. 平庸者执行一时，卓越者执行一世 /84
- 准则 27. 力由心发，要有执行力，先有责任心 /88
- 准则 28. 把执行贯彻到每一个细节里 /91
- 准则 29. 告别急功近利 /94
- 准则 30. 平时不抓沙子，事后得不到金子 /96
- 准则 31. 变被动为主动 /99

准则 32. 机会只留给有准备的人 /101

准则 33. 量化时间, 提高效率 /105



第四章 执行之思

——更新观念, 将平庸队伍打造成王牌之师

准则 34. 低头拉车, 还要抬头看路 /110

准则 35. 执行团队, 不能没有一定的“匠人精神” /112

准则 36. 二流团队发奖金, 一流团队送关心 /115

准则 37. 执行者, 会动手更要会动脑 /118

准则 38. 思想“大换血”, 执行“大进步” /121

准则 39. 先有“高效沟通”, 后有“强力执行” /125

准则 40. 别让自己的领导方式过时 /130

准则 41. 不能在祈祷时抽烟, 可以在抽烟时祈祷 /133

准则 42. 要解放“执行力”, 先要解放“思维力” /136

准则 43. 找对人才能作对事 /138

准则 44. 不要忽略了那些不常开口的人 /142



第五章 执行之势

——赢在人心, 在人性化管理中强化执行力

准则 45. 要向上生长, 先向下扎根 /146

准则 46. 捆在一起, 才能更好成长 /148

准则 47. 动起来才有力量 /149

准则 48. 让每个人都发挥出自己的光和热 /152

准则 49. 领导者自己先要有执行力 /154

准则 50. 理顺员工的情绪, 才能理顺工作的头绪 /156

准则 51. 给松懈的员工打一针强心剂 /158

准则 52. 管不住心, 留不住人 /161

准则 53. 学会换个角度思考问题 /164

准则 54. 细化目标, 提高效率 /167

准则 55. 每天进步一点点 /168



第六章 执行之病

——工作落实不力, 要向阻碍执行的“肿瘤”开刀

准则 56. 层级不清 /172

准则 57. 多头指挥: 下面一根针, 上面千条线 /174

准则 58. 缺乏凝聚力, 一盘散沙 /176

准则 59. 执行力不等于蛮干 /178

准则 60. 利益不公 /181

准则 61. 管理制度混乱, 朝令夕改 /183

准则 62. 缺乏监督检查机制 /186

准则 63. 领导不等于领导力 /188

准则 64. 屡次犯同样的错误 /192

准则 65. 不重视企业文化 /195

准则 66. 当考核无法带来执行力的时候 /199

准则 67. 只想到自己, 对任何事情不积极主动 /201

准则 68. 缺乏危机意识 /204



第七章 执行之方

——与其满堂灌输，不如个别开药

- 准则 69. 了解你的企业和员工 /208
- 准则 70. 出门看天气，管理看情绪 /211
- 准则 71. 确立明确的目标和实现目标的先后顺序 /213
- 准则 72. 管理员工，就是管理他们的时间 /216
- 准则 73. 如何让自己成为有领导力的领导 /217
- 准则 74. 考核出执行力 /220
- 准则 75. 考核不是那么难，也不是那么简单 /223
- 准则 76. 模仿加改良等于创新 /224
- 准则 77. 经常与他人探讨 /226
- 准则 78. 提升士气，增强团队向心力 /228



第八章 执行之序

——优化流程设计，成就卓越执行体系

- 准则 79. 人员流程 /232
- 准则 80. 企业在人员流程上的缺失 /234
- 准则 81. 健全人员流程的途径 /237
- 准则 82. 战略流程 /239
- 准则 83. 绩效考核的五种应用 /243
- 准则 84. 绩效考核模式 /246
- 准则 85. 运营流程 /252
- 准则 86. 运营流程的关键指标 /254
- 准则 87. 运营流程要蕴含管理思想 /256



第九章 执行之道

——建立激励奖惩机制，激活员工潜能

- 准则 88. 为员工搭建晋升的阶梯 /260
- 准则 89. 物质激励是员工的第一生产力 /262
- 准则 90. 满足下属的成就感 /266
- 准则 91. 颁发荣誉勋章 /268
- 准则 92. 不要吝惜赞美的话语，它是最好的精神褒奖 /272
- 准则 93. 带领你的团队走向未来 /275
- 准则 94. 多管齐下，奏响激励多重奏 /278
- 准则 95. 建立合理的奖惩制度 /281
- 准则 96. 理性惩处犯错误的员工 /285
- 准则 97. 及时处理团队中的“烂苹果” /288

第一章

执行之队

——以人为本，建立高效能团队



准则 1. 找到通往卓越的道路

在组建团队时，选择什么样的团队成员是至关重要的问题，因为只有选对了团队成员，才能让团队走上通往卓越的道路。比如观音菩萨在选择西天取经团队的时候，孙悟空的能力最强，但是个性也最突出，所以经常意气用事。这样的团队成员可以用来做事，但要加以管束，所以观音菩萨给他安上了紧箍咒。猪八戒的能力也不弱，曾经做过天蓬元帅的，可以说是整个团队中资历最高的一个，但是官僚气也最重。针对这种过于懒散的团队成员，应该把他与有干劲的人安排在一起，所以在悟空的督促下，八戒的性格也改观了不少。沙和尚的性格温和，能力有限，做事中规中矩，所以最适合后勤管理工作。而唐僧肉体凡胎，既不会腾云驾雾，也不能降妖捉怪，却是整个西天取经团队的核心所在。因为所有团队成员中，只有他对于取经的态度是忠贞不贰的，只有他在各种磨难面前从未动摇过。由此可见，在组建自己的团队时，管理者应该更注重成员的态度，而不光是他们的能力。因为，决定一个人能力的往往是他的态度。

在克里米亚战争之后，斯特拉特福子爵专门为军官们举办了一场隆重的晚宴。宴会上，斯特拉特福子爵和军官们做了一个游戏，他发给在场的军官们每人一张纸片，并要求他们在自己的纸片上写下一个印象最深刻的名字。也就是说，这个名字的主人很可能因为这场战争而流芳百世。结果是意料之外，却又在情理之中：每一个人的纸片上都写着同一个名字，但是这个名字并不是任何一位军官，也不是任何一个士兵，而是一个照顾伤员的护士——南丁格尔。

在克里米亚战争打响之后，南丁格尔带着护士小分队来到了战地医院，一会儿工夫，成百上千的伤员就从前线上被运了回来，而南丁格尔的任务就是要在一个充满了呻吟和鲜血的环境中把事情处理得井井有条。正

在大家手忙脚乱的时候，更多的伤员被运了回来，而战地医院中许多事情都没有准备好，一切都需要从头安排。于是南丁格尔开始着手安排每一件事，从每个人的分工，到床位的安排，南丁格尔丝毫不敢松懈。当各种事务都步入正轨的时候，她又在处理更危险、更严重的事情了。在南丁格尔负责战地医院的第一个星期里，她经常要连续站立二十多个小时来分派任务。但是她从来没有松懈过，因而赢得了大家的一致好评。一位和她一起工作过的外科医生说：“南丁格尔的感觉系统非常敏锐，我曾经和她一起做过很多非常重大的手术，她可以在做事的过程中把事情做到非常准确的程度。特别是救护一个垂死的重伤员，我们常常可以看见她穿着制服出现在那个伤员面前，俯下身子凝视着他，用尽她全部的力量，使用各种方法来减轻他的疼痛。”一个被照顾过的士兵说：“她和一个又一个的伤员说话，向更多的伤员点头微笑，我们每个人都可以看着她落在地面上那亲切的影子，然后满意地将自己的脑袋放回到枕头上安睡。”一个战地医院的护士说：“在她到来之前，这里总是乱糟糟的，但在她来过之后，这里圣洁得如同一座教堂！”

在克里米亚战争之前，南丁格尔是一个普通不过的人，正是由于她在工作一丝不苟地执行，让她成为了那场战争中赢得最高名声的妇女，同时也成为了带来光明的天使。1860年6月24日，英国各界人士为表彰南丁格尔的功勋而捐赠了一笔巨款，她毫不犹豫地用这笔钱成立了“南丁格尔基金”，用于表彰那些做出突出贡献的护士。从此，“南丁格尔奖”成为了护士行业的最高荣誉。如今，全世界都将5月12日作为护士节以纪念她，将她称作现代护理工作的创始人。

南丁格尔的故事告诉我们，如果一个人能够始终坚持自己应该做的事情，那么他就终究有一天会受到世人的尊敬。如果一个人能够始终用一丝不苟的态度去对待自己的工作，那么全世界就会记住他的名字。所以，我们在组建自己的团队时，首先要找那些生活有态度的人，这些人往往具有责任感，他们在工作中能够成为有力的执行者。而那些上班无聊就抛硬



币：正面就上网聊天，反面就趴着瞌睡，硬币能竖立起来就工作，硬币能倾斜竖起不倒就努力工作，硬币摔碎了就申请加班，硬币如果能变出两枚，那就天天抛硬币的人，他们最终抛出的也正是自己的一生，团队领导者又怎么敢把他们请来呢？

如何让自己的团队成员找到通往卓越的道路：

意大利哲学家马志尼说过这样的话：“我们必须找到一项比任何理论都优越的教育原则，用它指导人们向美好的方向发展，教育他们树立坚贞不渝的自我牺牲精神，这个原则就是态度，这种态度是他们终生的责任！”由此可见，态度是一个人品格和能力的承载，是一个人走向成功必不可少的素养。所以，成功的团队领导者应该想办法激发出团队，都有一个共同的品质——用一丝不苟的态度坚持执行。聪明、才智、学识、经历都能够影响一个人的能力，但缺乏了态度，缺失了执行，我们的团队仍然有可能会与成功失之交臂。

一、你还没有目标，还没有找到前进的方向，你可以给自己定一个目标。比如你一天要拜访十个客户，无论如何你都要坚持下去，慢慢地养成习惯就好了。

二、你对你所做的业务缺少兴趣，无论任何行业，只要你对它没有感情，你永远都不可能和它在一起。

三、你缺少前进的动力，你现在只是一个业务员，有没有想过哪一天当业务主管，哪一天当业务经理，哪一天当区域经理。给自己一个明确的方向，朝着那个方向去努力，你一定可以实现目标的。

四、你缺少压力，你们那里跑业务没有任务量吗？就算没有也要给自己创造一个业务量，那是你前进的目标。

五、注重结果和效率，不是出勤时间。当你管理知识型员工时，你不应该用硬性的打卡上班、下班时间，除非涉及客户服务的时间覆盖问题。相反，你应设立明确目标，让员工每周用40小时完成工作。要求他们准时参加重要的会议并且在团队共同工作时间内随叫随到。

如果有必要，为他们提供可以远程工作的工具。然后，让他们自己管理自己的时间。这样做的结果就是告诉你的员工：你信任他们。如果你不能信任为你工作的人，那就是另外一件事了。严加管理直到你信任他们为止，或者告诉他们寻找其他的机会。

六、让团队成员施己之长，确保团队成员都在各自擅长的岗位上。如果你接管了一个已经粗具规模的团队，这点尤为重要。评估所有团队成员，并改组团队，以求更好的成功机会。不要仅仅因为某个人在某个岗位上已经工作了很长时间，就不去改变他的职能。只要你认为他能够在其他的职位上做出更多的贡献，就应该认真考虑进行调整。员工可能不愿意这样的变动，所以你还需要花较多的时间说服他们，让他们明白这样的变动是为了使他们个人和公司同时实现最佳利益。

准则 2. 怎样得到你的“V8 引擎”

亨利·福特是福特汽车的创始人，当他从一个农场主之子成为一名汽车制造商时，他并没有结束自己对于汽车历史的挑战，而是决定制造一款拥有 V8 汽缸引擎的汽车。V8 汽缸引擎是一种拥有八个汽缸的引擎。在福特的指导下，福特的设计团队完成了把八个汽缸放在一起的纸上作业。但是他的工程师团队却无法接受这个设计，他们异口同声地跟福特说：“要在现实中实现把八个汽缸全放在一起，这个引擎根本不可能工作。”但是亨利·福特并没有放弃，而是选择了坚持执行。最终，他如愿以偿地得到了自己梦寐以求的 V8 引擎。

由此可见，当我们面对质疑时，只有坚持执行，才能让我们如愿以偿地得到自己梦寐以求的东西。当人类历史上第一个人首次试图使用火时，其他同伴在一旁嘲笑他痴人说梦，但是他没有停止自己钻木的双手，于是人造火给人类带来了新的文明。当莱特兄弟试图用自己制造的飞行工具征

服蓝天时，其他村民都对两兄弟的异想天开冷眼旁观。直到他们驾驶着自制的飞机飞行了 36 米之后，人类才第一次实现了翱翔蓝天的梦想。由此看来，人类或者为了生存，或者为了自由，或者为了解放，总要有魄力将自己的想法执行下去，最终才能创造一段新的历史。换句话说，开创历史新纪元的人不仅需要出众的能力，更要有将想法执行到底的魄力。

在质疑面前，福特展现了自己的魄力，他说：“只管去执行。”没过多久，工程师们又找到福特抱怨说：“你要的 V8 引擎是不可能工作的。”对于这些声音，福特再次下令说：“只管去执行。不论花多少时间，做到交差为止！”于是工程师们只得着手去做，因为，如果他们还想待在福特的公司里的话，就再也不能找借口了。

时间过了半年，工程师们每天都在执行福特的命令，但是 V8 引擎依然连个影子也没有。又过了半年，制造工作一样没有半点进展。工程师们几乎试过了所有自己能想出来的方法去执行福特的命令，结果他们给福特的答案仍然是“不可能”。

这时，大家都劝福特放弃自己的固执，但是福特依然只是要求工程师们去执行。时间很快又过了一年，福特的工程师们还是没有什么大的进展，来自外界的压力再次向福特涌来。但是福特内心很清楚，要想成功就必须有自己的判断，将信念执行到底。所以他督促着工程师们继续努力，同时毫不间断对于 V8 引擎的各方面投入，然后关于 V8 引擎的研制工作忽然如有神助，各方面都取得了突破性进展，一个让世人震惊的最新发动机出笼了。它的出现再一次革新了人类的制造史，福特的魄力帮他打赢了这场硬仗。

这个故事的叙述也许不够详尽，但是故事的内容却都是毫无虚构的。由此我们可以知道，一个拥有执行力的团队一定拥有一个有魄力的领导者。在所有人都觉得不可能的时候，团队中必须有人肯坚持，不放弃。只有做到这一点，我们才能在众多的同行中出类拔萃。