

复命

赵琛◎著

全国政策科学研究会副会长

北京大学当代企业文化研究所副所长

打造以结果为导向的执行模式

复命，打造以结果为导向的负责任的员工！

复命，建设以结果为导向的对结果负责的团队！

复命，提升企业执行到位、落实到底的强大竞争力！

第二版

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社



获选“2008年中国十大员工培训图书”

全国人大常委、中国社会科学院副院长陈佳贵作序并推荐

复命是中国特色的执行力模式。赵琛在《复命》中提出的打造以结果为导向的执行模式，是符合中国文化背景的一种执行力模式。

——全国人大常委、中国社会科学院副院长 陈佳贵

从政府加强绩效管理，提高组织绩效的角度看，提高组织绩效有很多渠道和措施，但在各种措施中，需要融入一个关键的环节，这个关键环节可以把它叫做复命，就是对承诺的执行之后的一种回复，这应该说是在各种提高组织绩效管理措施中的一个关键环节。

——中国行政管理学会副会长兼秘书长 高小平

复命精神，或者说对平凡岗位、平凡事情的执行力的强调，无论对于商业机构，还是对于政府单位的工作效率的提高，无疑是大有裨益的。

——中宣部秘书长 官景辉

《复命》从一个特别的角度，即“打造以结果为导向的执行模式”，提出一个模式，这个模式具有普遍性，在管理科学界，增添了非常好的成果。

——中央党校原校委委员、教授 孙钱章

复命，让员工把能力发挥到最佳状态
复命，让团队紧盯目标不放松，发挥最大潜力直到完成
复命，让企业家们制定的目标逐步实现和超越

ISBN 978-7-80729-198-5



9 787807 291985 >

定价：32.00元

复命

打造以结果为导向的执行模式

赵 琛◎著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目(CIP)数据

复命:打造以结果为导向的执行模式 / 赵琛著.

南京:凤凰出版社,2008.10

ISBN 978-7-80729-198-5

I. 复... II. 赵... III. 企业管理-案例-分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 158981 号

书 名 复命:打造以结果为导向的执行模式

著 者 赵 琛

责任编辑 李 楠

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京市梦宇印务有限公司

北京市通州区张家湾镇张辛庄村

开 本 700×1000 毫米 1/16

印 张 14.5

字 数 180 千字

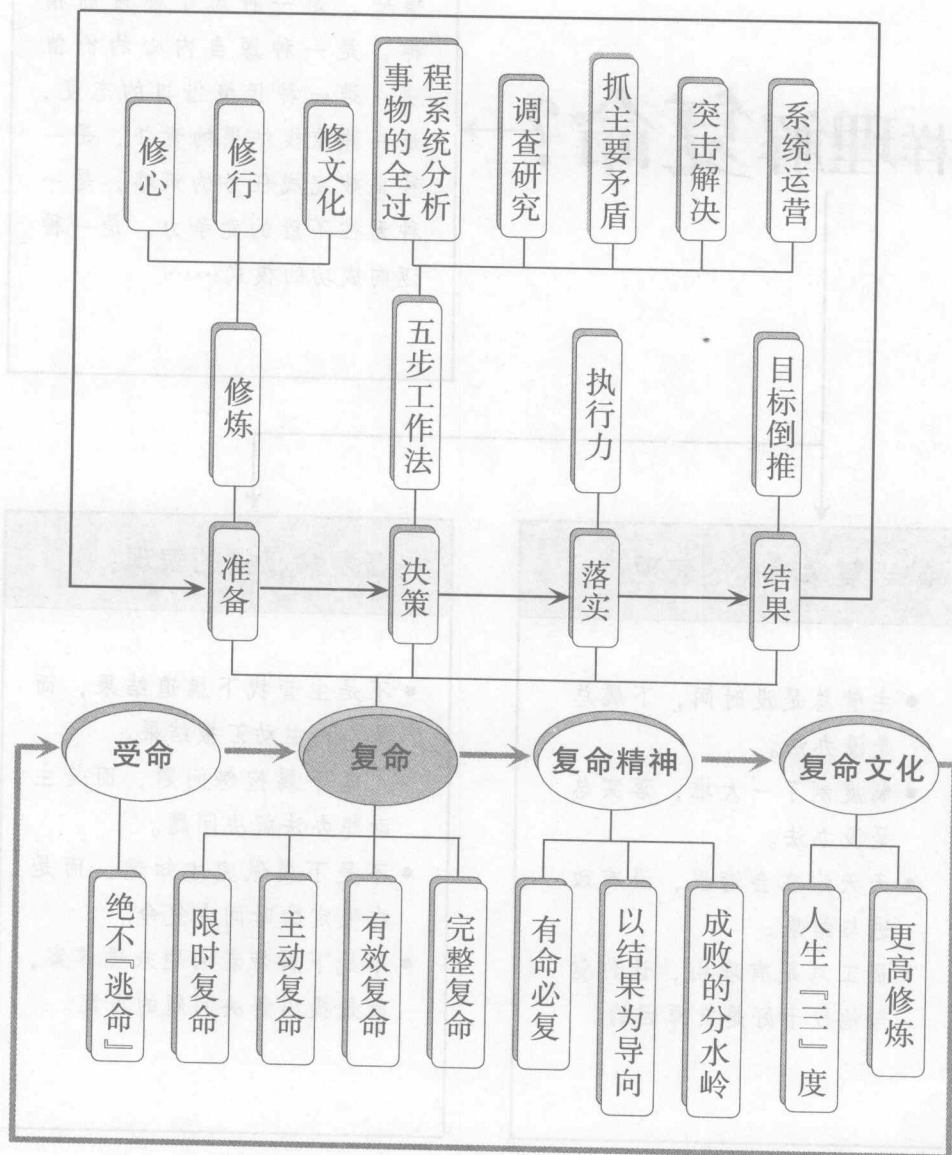
版 次 2008 年 11 月第 2 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-198-5

定 价 32.00 元

《复命》要点

复命执行系统



怎样理解复命？→

复命是以结果为导向的执行模式

复命，是一种基本的职业操守，是一种忠于使命的精神，是一种源自内心的价值观，是一种拒绝借口的态度，是一种重视结果的责任，是一种高效完成任务的策略，是一种无往不胜的竞争力，是一种迈向成功的模式……

缺乏复命精神的表现：

- 主管总是没时间，下属总是没办法。
- 制度制了一大堆，落实总是没办法。
- 天天泡在会海里，没有改进与结果。
- 员工总是有理由，让你觉得他没干好是有原因的。

具备复命精神的表现：

- 不是主管找下属追结果，而是下属主动汇报结果。
- 不是下属抱怨问题，而是主动想办法解决问题。
- 不是下属做完才知道，而是在限定的时间内复命。
- 不是下属带着问题来要答案，而是提出解决问题的方案。

修心

1. 找到好的主意靠的是态度，能力并不重要。
2. 真正的经验从失败中获得。
3. 不要与人争什么，知道自己能干什么，并且能干好什么。
4. 老与无能的人混在一起，会越来越无能。
5. 清新简单会让人终身受益。
6. 能克服巨大心理障碍的人才能获得巨大成功。
7. 许多事情善始恶终。
8. 事实与理论不符时，人们往往会否定事实，而认为理论是对的。

修行

1. 准备：成功者必须在思想、路线、方法上做充分准备。
2. 行动：学会“用脚做梦”，会赢在执行。
3. 策略：方法为王，让困难“灰飞烟灭”。
4. 条件：利用身边的有利条件。
5. 渠道：借助中间桥梁实现想要达成的目标。
6. 专业：专业是事业腾飞的翅膀。

修文化

1. 高度：高度决定速度。
2. 宽度：宽度决定规模。
3. 长度：选择决定长度。

← 如何具备
复命精神？

怎样将复命落实到位？

高效复命的 4 条准则：

1. 额外多做一点工作，做好别人期望值以上的 5%，让努力成为习惯。
2. 不要为结果找借口，任何借口都不能够取代结果。
3. 找出潜在的问题并解决问题，出现问题要找出解决问题的方法。
4. 帮助别人获取成功，从而使自己成功。

复命的 7 个习惯：

1. 自助者天助，潜能赢得回报。
2. 尽职尽责，全力以赴工作。
3. 净化心灵，充满激情。
4. 人道天然，与团队共赢。
5. 勇于任事，善于沟通。
6. 终身学习，创新求生存。
7. 善用天性，知行合一。

将复命落实到位：

1. 有命必复，随时准备复命。
2. 限时复命，立即行动。
3. 以结果为导向复命，回复的是结果，而不是问题。
4. 主动复命，不为推托找借口。
5. 用行动落实复命，赢在执行。
6. 高效复命，矢志不移。
7. 完美复命，将复命落实到位。
8. 将复命精神提升到企业文化。

序一

Preface

复命——中国特色的执行力模式

伴随着经济的快速增长和现代化进程的不断推进，中国对现代化管理知识的需求日益增大，有关管理知识的各类出版物可谓汗牛充栋。但是，这些管理知识大多是舶来品，真正符合中国国情的管理方法和模式并不多见。赵琛同志在《复命》一书中提出的打造以结果为导向的执行模式，是符合中国文化背景的一种执行力模式。

所谓“复命”，简单地说，就是执行命令后的回复，是下级对自己肩负的任务所达成的状态及时做出回复。一个成功的组织必须具备成功复命的特点，能够限期复命、有效复命、完整复命和主动复命。从“复命”的内涵看，也许“复命”要求在现代管理理论和方法中并不鲜见：德鲁克的“目标管理”非常强调自己制定目标对完成目标的重要意义，实质上是一种“自我复命”；质量管理的“PDCA循环”理论认为，有效的管理程序不仅包括制定计划（Plan）和执行计划（Do），更强调检查（Check）和处理（Action），检查和处理强调的就是对计划的“复命”；最近几年提出的领导力和执行力理论也都强调了对结果的管理。但这些理论和方法显然“洋味”十足，在我国各类管理实践中并没有得到很好地执行。而简单的“复命”，既抓住了问题的本质，又很好地结合了我国的文化背景。

实际上，仅仅认识到“复命”的重要性或者对于执行力培养的意义是不够的。本书将复命上升到复命执行力、复命精神、复命文化的理论层次，作者认为，为什么很多组织有完善的制度、聪明的员工，天天讲忠诚、责任、敬业、目标、激励等，但却在

执行和完成目标时落空，因为这些组织没有培育出“复命精神”。复命要成为一种文化，需要全体员工在工作实践中长期坚持复命的观念、责任和意识，并养成一种职业习惯，将各项管理制度落实到实处，成为全体员工自觉执行的行为。本书还提出了许多有效实现复命的措施，包括修心、修行和修文化，提出要修身正心，培养一整套有效的工作方法，要善于学习、珍惜时间、塑造专注和坚韧不拔的优良品质、培养高度的使命感和敬业精神，等等。

本书虽然是针对企业组织编写的，但实际上对一般组织都是适用的，“复命精神”对一般组织执行力的提高是必要的。甚至从某种意义上说，“复命文化”和“复命精神”也许对政府和其他国家机构的工作人员更为适用，“复命”道出了这些机构的工作效率的核心。政府和其他国家机构执行力的提高，关键在于创造“复命文化”，培育“复命精神”。

现在，我国现代化建设进入了一个新的阶段，经济高速发展，工业化、城市化快速推进，经济社会都处在转型期，亟需创新自己的管理模式，本书在这方面进行了有益的尝试，希望今后我国能有更新、更好的自己的管理理念和管理方式产生。

陈佳贵

(全国人大常委、中国社会科学院副院长、
中国企业管理研究会会长)

序二 Preface

弘扬复命精神，构建和谐企业

复命是对承诺执行的回复，需要在限定时间内给出答案，给出结果。执行者应在规定的时间内，向命令下达人复命，包括完成的过程和完成的结果，这样才能保证组织在每个阶段和环节上政令畅通、有效执行，有序推进工作。复命要求限期、有效、主动、完整，是绩效管理的关键环节。复命是要在企业内部建立责任、结果和信任的基础文化，培养员工的认同意识、责任意识、执行意识、成就意识，激发荣誉感，提升企业的竞争力。

复命，不仅仅是一种行动，一种世界观，更是一种复命精神和复命文化。倡导复命理念，就是要打造以结果为导向的执行模式，强调执行高于一切，要在思想观念和工作方式上适应发展的需要，具备开拓创新精神。

复命精神和复命文化，是构建和谐企业的基石。《复命》一书找到了企业执行不力的根源，很多企业不是没有完善的制度、强有力的决策、优秀的企业文化，而是没有执行的结果，因此不能够做大做强。本书将复命精神提升到企业文化的高度，深刻论述如何全面提升企业管理理念和领导管理能力，对解决困扰企业执行难的症结有启发和指导意义，复命精神是创建高增长优势企业的迫切需要。

复命精神和复命文化，对组织的管理具有普适性。书中深刻解释了管理制度、管理精神、管理理念的完整结合与统一，制度需与精神、理念高度结合在一起，这样的管理才是有效的，这是组织精神和人的精神在起作用。

中国电力国际有限公司是1994年在香港注册成立的，主要

从事电源项目的开发、建设、管理及经营。而今已发展成为拥有常规发电、新能源、电站服务、国际化多个平台协调发展的企业。公司高管层和全体员工秉承我们“静水深流”这一独特的企业文化，贯穿复命理念，把握战略定位，强化公司治理，提升管理水平。复命精神大大提升了公司的执行力，提高了公司的工作效率和核心竞争力，推动着公司不断创新和可持续发展。

《复命》是一本非常好的书，通过一个管理环节上升到全方位的对人的要求。这本书提出的复命文化、复命精神，适应了时代要求和企业发展的需要，适应了构建和谐企业的需求。《复命》很值得企业管理者和员工一读。

李小琳

(中国电力国际发展有限公司董事长、
中国电力国际发展有限公司董事局主席)

前言

“复命”是对他人的承诺，在限定时间内必须给出一个结果。由于许多单位的员工缺乏复命精神，导致滋生出一系列怪现象：

主管总是没时间，而下属总是没工作；制度定了一大堆，却没办法落实；天天泡在会海里，却没有改进和结果；员工总是有很多道理，让你觉得他没做好是有原因的。

显然，这是执行理念、工作方法出了问题，使本单位工作陷入了一个怪圈而绕不出来！

对这种没有结果的问题，需要我们树立正确的复命观，掌握恰当的执行方法。这要从两个方面下功夫，即：

对内：修心、修行、修文化。修心，讲的是内心境界的修炼，克服人性上的弱点，激发其强点，培养“慎独”的精神，即使在无人监督的情况下也自觉复命，养成复命的心态和习惯；修行，重在行动和方法，培养雷厉风行的行动精神和简捷精进的做事风格；修文化，通过开阔眼界的广度，提升思想的高度及拓展胸怀的宽度来重塑自我，全面提升人生的意义。

对外：深刻理解学习、成功、结果、关系、价值和管理的六大理念，这些理念是做事的基本方法和思路，是获取成功的重要渠道。

许多人存在这样的问题：学习非常努力，为什么效果

一般？你觉得你很有能力，但你为什么在单位得不到重用？平时你觉得关系很多，一到关键时候为什么没有人真心帮你？穷人为什么穷？

显然是你的学习、工作方法、努力方向等等产生了问题，本书对此作了一系列阐述。

李嘉诚说过：“成功一定有方法，失败一定有原因。”

复命，首先要做好自己的本职工作。人人做好本职工作，那么社会就会发展、进步、和谐。当今社会虽有不少浮躁之气，但人们终究要回归理性，通过正确地复命来体现个人价值，从而真正确立起人生四感：安全感、使命感、成功感和归属感。

个人成功是建立在组织成功的基础之上，个人成功的前提是为组织创造价值。

当我们斤斤计较自己的利益得失时，首先应该问一问，我们为自己的单位、组织提供了什么，创造了什么，贡献了什么。这样，我们就能够让自己心平气和，摆正心态，激发出更多的主动性和创造更大价值，实现个人和组织的双赢。

党的十七大提出全面建设和谐社会及科学发展观，乃是新时代中华民族弘扬复命精神的至高要求，特别是在我们面临各种突发的重大灾害时，能够临危不惧、义不容辞、坚定不移地将复命精神发挥到极致，体现出了坚强的民族凝聚力。

时代呼唤和谐，时代呼唤复命精神。

赵琛

Contents

目录

第一章 复命，而不“逃”命 1

末流员工“七宗罪” 3

无情剔除“烂苹果” 9

“逃”命造成隐患 12

复命到位，不做“差不多先生” 14

复命的最佳典范 17

主动复命：凡事不必老板交代 18

第二章 自我修炼，复命的基石 21

复命，从自我修炼开始 23

塑造自己，展现完美 26

复命要有良好习惯 27

热忱是成功的指标 31

复命之本：把握好人际关系 35

抓住要点，全面修炼 36

第三章 使命感，自觉复命的动力 39

愿景，复命的终极目标 41

复命，对使命负责 43

使命感，让复命卓有成效 46

Contents

责任到此，不能再推 47

复命意味着去战斗 49

尽职尽责，复命文化 51

第四章 复命，态度决定成败 53

复命，拒绝任何借口 55

态度就是竞争力 57

复命，需要专注精神 59

没有抱怨，圆满复命 61

复命，从细节着手 63

现在动手，马上行动 65

第五章 像军人一样复命 67

复命精神是军队的生命 69

不朽军魂——亮剑精神 71

失败的原因：不敢亮剑 73

勇于复命，无往不胜 76

信心是困难的解药 78

1%的希望，100%的努力 80

Contents

第六章 核心价值观，团队复命的灵魂 83

- 公司船，复命的根本 85
- 企业家精神：主动复命 87
- 归属感，与团队共赢 89
- 团队利益优先 91
- 忠于团队，自觉复命 93
- 团队文化的重心：核心价值观 94

第七章 执行力，完美复命的保证 97

- 执行高于一切 99
- 纪律，复命的第一要义 100
- 有效复命的必修课 102
- 没有规矩，不成方圆 106
- 以目标为导向复命 108
- 行动准则：培养决断力 111
- 全力以赴，执行到底 113

第八章 复命缔造结果，结果决定一切 117

- 复命不是“瞎忙” 119
- 结果第一，缔造卓越 123