

ENGINE OF EXECUTION

执行力引擎

制度落地

SYSTEM IMPLEMENTATION

钱贵昱 著
耿启亮

最痛苦的并不是没有想法
而是想法**执行**不到位



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

ENGINE OF EXECUTION

执行力引擎

制度落地

SYSTEM IMPLEMENTATION

钱贵昱 著
耿启亮



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力引擎——制度落地/钱贵昱、耿启亮著.

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5017-9985-5

I. ①执… II. ①钱…②耿… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 102344 号

责任编辑 李煜萍

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 合肥万户精艺印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 9

字 数 960 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5017-9985-5/C·76

定 价 22.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

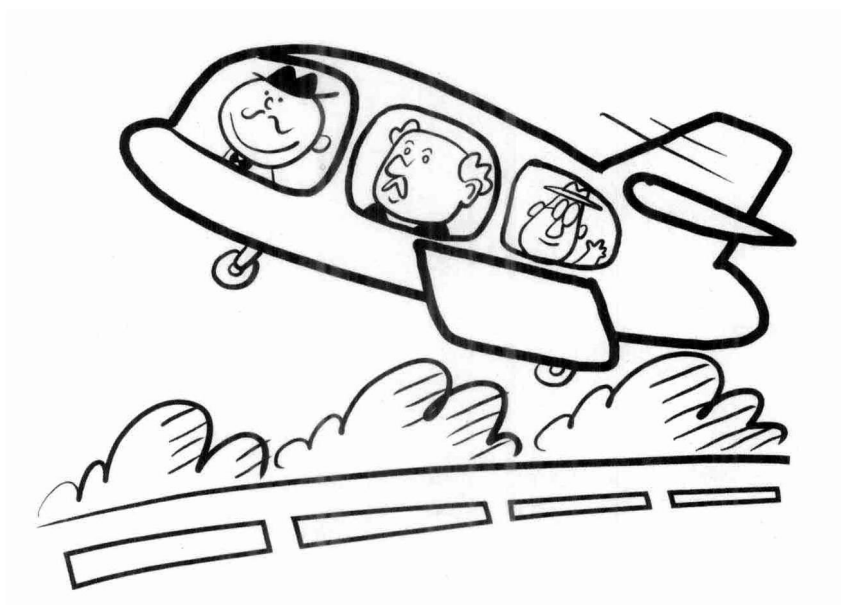
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

《执行力引擎》，让制度安全落地。



内容提要

我们常常说一句熟话：“小企业靠老板，中企业靠制度，大企业靠文化”，有人把这句话作为区分企业规模大小的标尺，虽然有一定道理，但并不得其真意。这里的“小——中——大”更多的是在表述一个企业的成长过程，而“老板——制度——文化”则指出了企业发展中核心动力源泉的转变过程。

靠老板时期还谈不上组织级执行力。事实上，制度与文化正是组织级执行力的两个核心动力之源。也就是说，组织级执行力具有双核驱动，制度落地是物质层的引擎，企业文化是精神层的引擎。

企业的业务管理和行为管理就像人的两只手，但现实中，国内企业大多只是在靠业务管理单掌出击。

绝大多数企业都在期盼员工自觉地遵守制度，但实际上，仅如此是不可能让制度真正落地的！

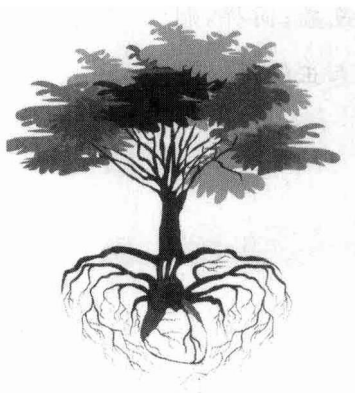
不让员工乱扔烟头，不管贴多少制度牌，都很难真正杜绝，可是，只要放上几个烟灰缸，问题很可能就解决了。

烟灰缸只能解决极少数简单制度的落地问题，还有大量的复杂制度该怎么办？制度落地对组织级执行力究竟有多大的价值？

前言 | 执行力的物质引擎

根系不茁壮，枝叶不会茂盛

曾经在一个公园里见过两棵树，大点的，可能是经历过什么灾难，其主干有一段几乎被挖空了；小一点的，在一棵岩石边，枝干很茂盛。当时，我情不自禁地同情那棵大树：很可能不久它就会死去，而那棵小树一定会占领它的地盘。



两年后的一天，当我再次来到这个公园，却惊讶地发现，那棵中空的大树依然矗立，而小树却已经濒临死亡。我非常不解地询问公园里的一位老人。他告诉我，虽然大树的主干受到损伤，但其树根早已深深地植入土里，牢牢地占领着这块土地；而那棵小树，虽然枝干看上去没有问题，但其根系在地下却并不茁壮，因为一边是岩石，一边是大树庞大的根系霸占了土地，使得其根系一直得不到发展，最后活活被大树挤死了。

顺着老人指引的方向，我仔细观察了小树依稀可见的根系，确实远没有大树的发达和健壮。



执行力的高低是一种看得见的表象,和树的枝叶是否茂盛一样;而制度是企业管理的基础,和树的根系一样。

树的根系不茁壮,枝叶不会茂盛;同样,制度不落地,执行力的问题就很难真正解决。

这让我非常震惊。大自然中，一棵树，根系不够茁壮，就会在枝叶上出现各种各样的毛病和问题，甚至最终死亡。但是，由于根系深埋在土里，很难被人看到，反而不容易得到应有的关注，所以，许多时候，当我们看到树的枝叶有问题时，往往只是在枝叶上做文章，治标不治本。

这不禁让我联想到了企业管理。现实中，面对管理问题和枝叶问题，我们的处理方式和习惯居然如此相似。我们总觉得企业执行力低下，觉得员工能力不足，心态也不够好，于是，我们花钱请老师来作培训，甚至还特意请咨询专家来帮助企业提升管理。可是，老师走了，员工还是老样子；专家走了，企业也还是老样子。接着，带着各种各样的问题，我们不得不挤出时间，亲自走进大学MBA、EMBA课堂，可是，我们还是没能解决执行力低下的问题。

这是为什么呢？

面对这个问题，我们或许应该走进那个公园，把目光从枝叶转到树的根系上，好好地、静静地思考一下。

执行力的高低是一种看得见的表象，和树的枝叶是否茂盛一样。当我们一直仰望枝叶、修剪枝叶的时候，枝叶不一定就能更加持久茂盛。执行力也是这样，当我们就执行力而执行力的时候，执行力似乎也总是不尽如人意。树的问题要先看其根系，根系的问题不解决，枝叶就茂盛不起来。同样，企业制度是否真的产生实效，是否真的“落地”了，恰恰就像树的根系一样。如果制度只是摆设，那么其他管理就很难真正推行到位，也就很难真正获得较高的执行力。

◆ 知识管理要建立体系，于是我们为了积累知识、共享知识，

专门出台了一套执行制度,制度不落地,知识管理就只是梦想;

◇ 执行管控要推行,同样要将相应的模型落实到具体的制度上,比如“计划——执行——汇报——考评”体系,制度不落地,执行管控就是空谈;

◇ 为了提升员工的积极性,我们特意设定了绩效考核制度,制度不落地,积极性的提升无从谈起,甚至反而出现负作用;

◇ 类似的,我们还有为了实现财务管控形成的财务制度、为了行政管理形成的行政制度……

制度在企业管理中与执行力密切相关,绝大多数的执行力在实现的过程中都需要制度坚实的支撑,所以,制度落地是解决执行力问题的基础和前提。

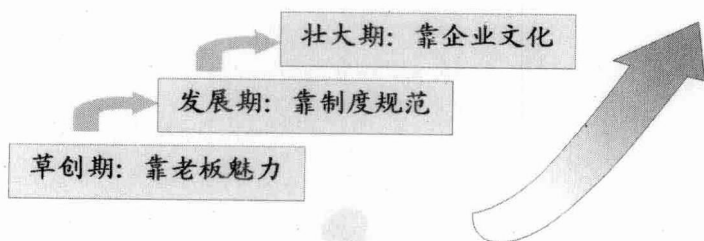
这里需一再强调的是,制度落地应该更重视“落地”,而不是“制度”。事实上,许多企业制定出了比较完备的制度,但是却在推行中让一个好制度变成了摆设,这同样会产生执行力低下的问题。

制度落地是必经之路

我们常常说一句熟话:“小企业靠老板,中企业靠制度,大企业靠文化”,有人把这句话作为区分企业规模大小的标尺,虽然有一定道理,但并不得其真意。这里的“小——中——大”更多的是在表述一个企业的成长过程,而不是简单的规模大小(事实上,仅从规模上考量企业既没有统一的标准,也很难有实际的价值)。



制度落地是执行力的物质引擎,企业文化
是执行力的精神引擎。



当企业刚刚起步的时候,往往是老板凭借自身的能力和个人魅力,带领一帮人征战。此时最大的目标是生存,所以,个体的行动力显得至关重要。

但是,当企业跨过了温饱线、进入发展期时,业务量越来越大,人员越来越多,组织规模也越来越大,这时,核心管理者突然间发现,各种各样的管理问题来了。自己的能力显得如此有限,个人魅力也只能解决部分问题了。于是,管理制度摆上了日程,制度落地的价值越来越显著。

接着,当企业一路过关斩将、终于成为庞然大物时,做强做大已经不再是首要的问题,核心管理者越来越渴望企业长久发展、成长为“百年老店”。这时,他们发现,企业文化变得越来越重要了。

这就是企业发展中核心动力源泉的转变过程:个人魅力——制度规范——企业文化。而制度落地作为这个过程的“腰”,显得至关重要,同时,它也是企业发展的一条必经之路。

而事实上,我们甚至可以把制度与文化看成是组织执行力的两个核心动力之源,也就是说,组织执行力具有双核驱动,制度落地是物质层的引擎,企业文化是精神层的引擎。本书将把

目光聚焦到制度落地这个引擎上,并将在另一本书中探讨企业文化。

所以,本书将重点探讨:制度如何落地以及制度落地对组织级执行力的价值。

作 者

2010年5月21日

上篇 | 制度的推行与完善

第一章 | 如何让制度真正产生实效 / 3

第一节 制度落地的现状 / 3

第二节 让员工自觉地遵守制度 / 7

第三节 治水原理及“烟灰缸”的价值 / 11

第四节 “烟灰缸”搞不定的时候怎么办 / 15

第五节 专业的“石板路”和“烟灰缸” / 19

第二章 | 如何持续地完善制度 / 25

第一节 制度不能违背人性 / 25

第二节 大师的故事及启示 / 27

第三节 用人性来完善制度 / 31

第四节 ezOFFICE 的价值 / 33

中篇 | 制度“落地”对执行力的价值

第三章 | 有效授权需要制度落地 / 39

第一节 闭眼执行与封口授权 / 39

第二节 执行中的“我以为”心理 / 43

第三节 如何应对人性问题 / 47

第四节 让员工做正确的事情 / 49

第四章 | 制度不落地,知识管理起不来 / 55

第一节 什么是知识管理 / 55

第二节 过程型知识的价值 / 62

第三节 知识管理的最终目的 / 67

第四节 完善的知识体系 / 73

下篇 | 制度“落地”与信息化建设的关系

第五章 | 信息化的背后是管理发展 / 79

第一节 企业管理的“左右手” / 79

第二节 对国际管理模式的体验期 / 82

第三节 对国内业务管理的探索期 / 83

第四节 对组织行为管理的渴求期 / 85

第六章 | 制度落地对软件的要求 / 93

第一节 学软件有难度,但上网人人都会 / 94

第二节 80%标准化+20%个性化的绝配 / 96

第三节 “用户、角色、权限”三维管控还不够 / 100

第四节 没有并发数上限的平台 / 103

第五节 把整合用到极致 / 106

结 语 制度推行中的国学智慧 / 111

附 录 / 121

上篇 制度的推行与完善

在正式探讨制度如何“落地”之前，我们首先需要对什么是制度“落地”达成共识。

现实中，大、中、小各类企业，可能都会有自身的制度。而且，由于业务、领域、人员结构等的差异，企业间的制度在细节上也可能出现一定的差异，但是，有一点是统一的，那就是制定制度，并推行制度的基本目的——规范整个组织所有成员的基础行为。

在这种统一的认识下，制度落地也就能达成共识：只有当现实中，组织所有成员都能够严格按照制度去执行，我们的制度才算真正落地了。

一般来讲，对这个认识达成一致不难，但对制度是否能够真正落地却往往会产生不同的看法，最典型的有两种：

◇ 认为制度落地只在理论中有，现实中只能把它作为努力的方向，但永远不可能真正实现。

◇ 认为现实中，只要我们方法得当，手段正确，制度落地真的可以实现。

如果您更倾向于第二种认识，那么我们一起来具体的探讨一下。如果您更倾向于第一种认识，那么在这里，我们就一起来较个真。

