



帝企鹅管理实务丛书



贯彻到底 执行到位

管理就是要结果

方宗◎编著

企业要生存，靠的不是做事的过程，
而是做成事的结果。
客户只关注你提供的产品或服务是否令人满意，
不会在意你的执行过程是否辛苦或完美。

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

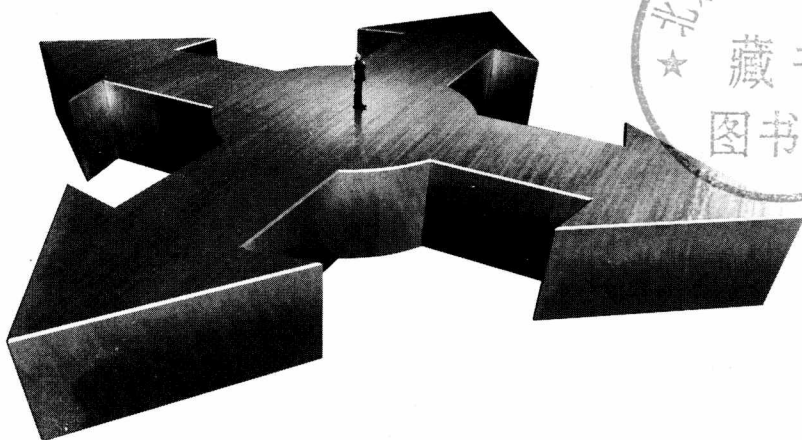
013033238

F270-49
148

贯彻到底 执行到位

管理就是要结果

方宗◎编著



北航

C1639666

人民邮电出版社
北京

F270-49
148

885550810

图书在版编目 (C I P) 数据

贯彻到底, 执行到位: 管理就是要结果 / 方宗编著
— 北京: 人民邮电出版社, 2013. 2
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-30595-4

I. ①贯… II. ①方… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第311883号

内 容 提 要

对于执行力的贯彻, 可谓老生常谈。但是真正能做到贯彻到底, 则需要更好的方法。《贯彻到底, 执行到位: 管理就是要结果》一书的终极目标是为管理者呈现出在执行中, 贯彻的重要性。书中分层次将贯彻的顺序、方法、作用和结果一一进行了分解阐述。剖析至情至理, 观点新颖, 见解独特, 发人深省。

帝企鹅管理实务丛书

贯彻到底, 执行到位: 管理就是要结果

-
- ◆ 编 著 方 宗
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16
字数: 200 千字

2013 年 5 月第 1 版
2013 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-30595-4

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

几年前，关于企业管理中有关执行的话题被追捧了很长一阵子，眼下，似乎降了点温。很多企业管理者发出这样的牢骚：我们已经读了太多太多关于“执行力”方面的书了，也已经参加了N次执行力讲师的培训课程；东方的、西方的都学了，中文的、洋文的都念了，可是效果又怎样呢？放眼望去，我们的一些企业运营的状况并没有多大的改良，绩效并没有多少的提高，企业里依然是决而不行、行而无果……

这样的状况确实是让人感到头疼。但是，这究竟是什么呢？也许很多人没有意识到，太多的企业只是注重了执行的过程而没有注重最终的结果！

执行是贯彻的一部分。执行是做事，贯彻是做成事，是得到结果。而企业是要依靠结果来生存和发展的，无论企业的战略或计划有多么高明与伟大，无论其执行的过程有多么辛苦与完美，但如果不能贯彻到底，没有达成结果，不仅没有任何意义，而且还是浪费资源。

企业生存的根本目的只有一个，那就是要赚钱，即取得利润。怎么赚钱？把企业创造的结果拿到市场上去卖。如果你没有结果，市场是不会为你的过程埋单的。

管理的本质是实现目标，达成结果。管理的过程就是追求结果的过程，就是不断地将计划和想法贯彻到底、变成结果的过程。德鲁克有一句名言：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果。”也就是说，成功的管理就必须要用结果来说话。对于任何一个管理人员来说，他的管理实践是否合格的决定性因素不在于他的技能，或者他的辛勤工作，再或者是日复一日所干的工作，而在于是否能提供良好的结果。

所以，管理就是要为结果而战！好的管理，就是能让企业创造出更多更好的结果，从而使企业在市场上赚取丰厚的利润！

所有管理者都希望企业的战略、计划、制度等能被贯彻到底，获得预期的结果，但有时却事与愿违。究其原因就在于他们既缺乏足够的结果意识，也没有掌握贯彻落实的方法，不知道该如何才能达成结果。

为了使广大的管理人员更好地让各项工作贯彻到底，使企业的全体人员都能够更快更好地提供结果，我们特别推出了《贯彻到底，执行到位：管理就是要结果》这本书。

本书不仅详细介绍了结果的重要意义、强调了执行却未能贯彻到底的危害性，还深入地分析了贯彻不力的各种原因，并给出了行之有效的解决之道，具有很强的实用性，是广大企业管理者提升管理水平和经济效益不可或缺的好帮手。

由于编者水平有限，本书若有偏颇及错漏之处，欢迎各界朋友批评指正。

编著者

目 录

第一章 贯彻不是简单的执行，而是要得到结果

1. 企业需要的是结果而不是过程 / 2
2. 去睡觉而没有睡着仍然是失眠 / 4
3. 企业必须重功劳、轻苦劳 / 6
4. “完成任务”常常是一个陷阱 / 8
5. 没有结果，职责就是一纸空文 / 10
6. 一定要搞清楚什么才是结果 / 12
7. 做管理，就要为结果而战 / 14
8. 在企业内部运用外包思维 / 16

第二章 贯彻到底，必须首先从决策层面去解决

1. 科学决策是提升贯彻力的前提 / 20
2. 科学的决策产生于科学地去决策 / 22
3. 慎重严谨，避免朝令夕改 / 24
4. 只有加强宣传，才不会走错方向 / 27
5. 让落实者参与战略目标的制定 / 30
6. 把企业目标与个体利益相关联 / 32
7. 目标明确清晰，才能变成结果 / 35
8. 确定贯彻目标的具体步骤 / 38

9. 要提防“目标置换”现象的发生 / 40

第三章 贯彻要到位，管理者就要当好“领头羊”

1. 管理者必须了解企业和员工 / 44
2. 亲自参与到实际的业务当中去 / 46
3. 下令不随便，令出要如山 / 47
4. 使下属养成“不找借口”的习惯 / 50
5. 正确下令，才能顺利贯彻落实 / 52
6. 行动远远要比语言更有影响力 / 54
7. 做制度的维护者而不是破坏者 / 57
8. 下大力气提升中层干部的贯彻力 / 60
9. 基层主管也要绷紧“贯彻”这根弦 / 63
10. 带动全体员工共同贯彻到底 / 64

第四章 以结果为向导，理顺和优化企业的流程

1. 要结果，但不能“只要结果” / 68
2. 好的结果，来自于好的流程 / 70
3. 技能和经验只有流程化才能有力量 / 72
4. 如何搭建规范的企业流程框架 / 75
5. 诊断流程是否合理的有效方法 / 78
6. 从结果着眼优化企业的流程 / 80
7. 流程优化的步骤和常用方法 / 82
8. 流程再造，让贯彻力显著提高 / 85
9. 确保新的流程真正落实到位 / 88

第五章 缺少监督与检查，什么事都会不了了之

1. 没有监督，就难以贯彻到底 / 92
2. 不要把希望和检查混为一谈 / 96
3. 通过检查，公平合理地评估员工 / 98
4. 走出办公室，做勤快的“检察官” / 100
5. 掌握检查工作的6种有效方法 / 102
6. 要及时跟进，确保工作贯彻到底 / 105
7. 工作跟进的方法和技巧 / 107
8. 检查员工的时间管理情况 / 110
9. 以紧盯的方式给员工紧迫感 / 112
10. 对贯彻落实的效果进行及时反馈 / 114

第六章 没有明确责任，就不可能真正收获结果

1. 责任一缺位，结果必缺位 / 118
2. “人人有责”往往导致“人人无责” / 121
3. 使责任与个人的利益休戚相关 / 123
4. 建立“包、保、核”的责任制度 / 125
5. 别让下属的“猴子”跳到你的背上 / 127
6. 通过加强教育来增强员工的责任感 / 129
7. 考核是落实责任的根本保证 / 131
8. 把握绩效考核的原则与方法 / 133
9. 定性考核指标的设计及其应用 / 137
10. 不断地考核和提高员工的责任心 / 139

第七章 充分运用奖罚的激励手段来促进贯彻落实

1. 奖罚分明，才能贯彻到底 / 144
2. 严格追究责任，提升贯彻力度 / 146
3. 把握好惩罚的原则与方法 / 148
4. 避免只罚不奖的单边手段 / 150
5. 有好报，才有更多的好人 / 154
6. 薪酬设计要更多地与结果联系起来 / 158
7. “朝三暮四”还是“朝四暮三” / 161
8. 一定要明确奖励的实质性内容 / 164
9. 奖励必须与导向的目标一致 / 166

第八章 贯彻到底，要打通从上到下的人员通道

1. 没有合适的人员，战略只是一张纸 / 170
2. 选对人，是贯彻到底的前提 / 172
3. 不求最优秀，但求最实用 / 174
4. 提升内部人才要比招聘更有效 / 176
5. 加强人力资源部门在贯彻中的作用 / 180
6. 把工作与人员紧密地结合起来 / 181
7. 从整体效能出发去配备人员 / 184
8. 通过指导和培训来提高员工的贯彻力 / 186
9. 加强对中层管理人员的培训 / 188
10. 不可忽视对高管继任者的培养 / 190

第九章 注重平凡的细节，才能缔造完美的结果

1. 最终结果的好坏由细节决定 / 194
2. “差不多”，其实是“差很多” / 196
3. 大灾难往往都是小错误酿成的 / 199
4. 战略要从细节中来，再到细节中去 / 202
5. 追求细节越深，贯彻力就越好 / 204
6. 好细节源自于周全的计划和准备 / 207
7. 严惩“小奸小恶”，及时修缮“破窗” / 209
8. 贯彻到底有赖于精细化的沟通 / 212
9. 既要效果也要效率：别在瞄准上花太多的时间 / 215

第十章 以结果为准，让贯彻到底成为企业文化

1. 不扎根，就没有长久的生命力 / 220
2. 一定要把贯彻力融入企业文化中 / 222
3. 具有贯彻力的企业文化的特点 / 226
4. 制度建设是企业文化建设的重要保障 / 228
5. 用严格的考核推进企业文化建设 / 231
6. 让注重结果的价值观深入人心 / 233
7. 企业价值观的塑造和“落地” / 236
8. 实施科学合理的企业文化道德管理 / 239

第一章

贯彻不是简单的执行，而是要得到结果

执行是做事，是过程；贯彻是做成事，是结果。对于企业而言，结果才是真正有意义的东西，是关系到企业生存和发展的关键所在。为什么很多企业都在强调执行，却总是难以获得好的效果？原因就在于人们常常被“完成任务”这样一类执行假象所迷惑，把精力都放在了做事的过程上，而没有放在做成事的结果上。

1. 企业需要的是结果而不是过程

讨论执行的话题已不是什么新鲜的事了，但是，不少企业依然有许多美好的战略付诸东流，经理们成了思想家，而业绩却没有提升，企业内部仍然是决而不行、行而无果……企业管理者们看的关于“执行”的书籍够多的了，听大师们讲的“执行”的课程也不少了，但是看了、听了再回到自己的企业中能够解决问题的，却又太少。为什么？因为太多的人，太多的企业只是注重执行的行动过程而不是注重追求结果。

企业只有依靠结果才能生存。任何一个激动人心的口号、理念和想法，即使走了过程，如果不能贯彻到底，都是枉然。

执行是什么意思？

《现代汉语词典》上的解释为：实施；实行（政策、法律、计划、命令、判决中规定的事项）。

贯彻是什么意思？

《现代汉语词典》上的解释为：彻底实现或体现（方针、政策、精神、方法等）。

可以看出，执行是贯彻的一部分。贯彻到底，实际上就是：不仅是要执行，而且是要得到结果！进一步地说，执行是做事，贯彻是做成事，是得到结果。

做事并不难，人人都在做，天天都在做，但难的是将事做成。做事只是基础，而只有将事做成，才有结果，才有价值。

其实企业运营成败的关键，是“结果”的区别。因为企业是靠结果生存的，如果没有结果，那么任何完美的执行过程都没有价值。

市场不相信眼泪，不相信过程，只相信结果。

打个比方来说，一个农民种了一地西瓜，因为当初买了良种，因为勤

施肥、勤照料，西瓜长得很好。根据市场价格，大概可以卖一万元钱。但天有不测风云，一场冰雹把这个农民精心种植的希望打为一地西瓜汤，农民号啕大哭一场后，发现还有一个西瓜因为躲在一块石头下而幸免于难。于是，他精心呵护这个西瓜。终于等它成熟了，他捧着这个西瓜来到了集市。请问：他这个西瓜卖多少钱合适？

能卖一万元钱吗？显然不能。人家一个西瓜卖 10 元钱，他这个西瓜也只能卖 10 元钱。事实虽然残酷，却无法改变。

企业就是企业，企业生存的基础只有一个，那就是赢利。怎么赢利？把企业创造的结果拿到市场上去卖。如果你没有结果，市场绝不会为你的过程埋单。

明白了这一点，我们就会明白为什么那些优秀企业的老板对员工言之凿凿地说：“请给我结果！”因为，结果是企业存活的决定性条件。一个企业如果没有良好的结果，就无法生存下去。

企业的结果从何而来？靠员工创造。企业与员工之间本质上是结果交换的关系，员工靠提供企业需要的结果换取薪水，企业用薪水换取员工创造的结果，再拿这些结果到市场上换取利润。有利润，企业才能生存和发展。

从表面上看，企业生存是对外竞争的问题，实质上是企业内功的问题，是企业管理的问题。管理就是要为结果而战，只有把企业的战略、目标、计划等真正贯彻到底了，真正得到结果了，这样的管理才是富有成效的，大家的工作才是真正有价值的。而如果只是简单地强调执行，没有把精力放在结果上，那么企业和员工的交易换来的可能只是员工劳动的过程，而不是劳动结果，这样的企业不可能有钱赚，不可能得到生存和发展。

2. 去睡觉而没有睡着仍然是失眠

在生活中，有很多人都有这样的经历：躺在床上睡觉，很努力地想让自己睡着，但却怎么都睡不着。这个人此时处于什么状态？是睡眠状态还是失眠状态？需要睡眠而去睡觉的人，想要的是睡着的结果还是去睡觉的任务？

但凡是经济效益不好的企业，一定是有一部分员工或领导处于这种失眠状态，他们只执行任务，但不看结果，任务执行了，却没有得到想要的结果。

举个例子。有一家公司的董事长，指示助理小刘去买 10 本书，用于发给公司的主要管理人员。小刘先到了第一家书店，书店老板说：“快卖完了，我这里只剩一本。”小刘之后又去了第二家书店，营业员说已经去进货了，要隔几天才有；于是，小刘又去了第三家书店，这家书店根本没有这本书……一直到下午 5 点钟，也就是公司下班的时间，小刘才回到公司。他气喘吁吁地跑到董事长的办公室里说道：“今天从上午 9 点钟一直到下午 5 点钟，我跑了好多个大小书店，已经尽力了但就是没有买到 10 本书，明天我再去看看！”董事长看着满头大汗的小刘，欲言又止……

什么是执行？什么是贯彻到底？买书是执行任务，买到 10 本书的结果是贯彻到底。小刘执行任务了，却没有贯彻到底，因为他没有为公司提供结果。

小刘的确是跑了很多家书店，这就意味着小刘已经付出了劳动，不过却没有得到结果。如何让自己的劳动不白费？只要他把注意力放在结果上，就有很多办法。

方法一：打电话多问几家书店是否有这本书，有几册，能不能把几家书店的存货加到一起凑够 10 本。这样，就可以大大节省跑书店的时间。

方法二：在第一家书店先买下剩余的那本书，在版权页上查看这本书是哪家出版社出版的，直接向出版社购买。

方法三：到图书馆查询是否有这本书，如果有，就问董事长愿不愿意花钱去复印。

但是小刘这么做了吗？没有！为什么他不这么做？是因为他只是执行任务而没有将之贯彻到底，他只对任务负责却没有对结果负责。但董事长真正需要的是执行任务吗？不，董事长要的是拿到10册书这样一个结果！

每个亏损的企业，必然有许多“剥削”企业的员工。这话听起来令人感到有点费解，但事实的确是如此。在多少企业，有多少这样的员工，他们只是当一天和尚撞一天钟，得过且过。他们并不觉得薪水应该用自己的劳动成果来换取，只是一天天的机械地工作，根本达不到企业要求的结果却照样拿工资。这样的员工不是在“剥削”企业，那又是在干什么？

回到前例，我们假设小刘是按照日薪领取薪水的，请问是否要给小刘发当日的薪水？很多人可能会毫不犹豫地回答说当然要发薪水了。

那么，我们换一种思维，如果董事长打电话给一家跑腿公司购买此书，并且谈好相关报酬。也是在下班前跑腿公司打电话告诉董事长说，他们花了一整天的时间去买这本书，但没有买到10册书。请问，这个时候董事长是否要给跑腿公司付报酬呢？

显然不会，因为跑腿公司并没有买到董事长所要的书。

仅仅有执行就相当于只是去睡觉而没有睡着，睡觉没有价值，睡着才有价值，睡觉但睡不着叫什么？叫做失眠。失眠不仅没有价值，而且还是一种病。

很多企业都有这种“病”。有时候并不是员工不努力，大家似乎都在工作，但企业却得不到结果，导致绩效下降，人心浮动，没有业绩。同样，这也是员工们的疑惑：我这么努力，领导交代的事我都做了，为什么领导还是不满意？

执行任务不是贯彻到底，因为任务不是结果，不仅不是结果，而且是结果的大敌。有许多企业，就是这样在做着赔本买卖，没有得到结果却仍然付给执行任务的人报酬。这样的企业，不亏损才是怪事。

3. 企业必须重功劳、轻苦劳

记得有一段相声是这样说的：“没有功劳还有苦劳，没有苦劳还有疲劳，没有疲劳还有牢骚……”这一段相声真的很典型，无论在哪个领域里，我们总会听到有一些人说：“我没有功劳，也有苦劳。”特别是那些能力不够的、没有将工作贯彻到底的人，这句话常常被用来安慰自己，也常常成为抱怨的借口。他们认为，一项工作，只要做了，不管有没有贯彻到底，不管有没有结果，就应该算他们做出了成绩。这样类似的事情多了，很多管理者也觉得这种逻辑是对的。

功劳是指什么？在企业里，用比较常用的说法就是指工作业绩、工作实效，就是预期得到了实现，获得了理想的结果。功劳也指工作结果对于组织的贡献，投入的资源有预期的产出。

苦劳是指什么？就是指执行了任务却没有工作实效，看似兢兢业业却没有取得相应的结果，或许是熬时间，或许是凭资历，但是更经常的情况是在浪费资源。

作为企业，到底应该选择哪一样？功劳还是苦劳？毫无疑问，企业必须重功劳、轻苦劳。要知道，企业是靠结果生存的，如果企业中的每个人都满足于苦劳，满足于“我尽力了，结果做不到我也没有办法”，那么公司要靠什么来生存？客户会因为公司员工很辛苦，但没有提供优质产品就付钱给你？

企业作为商业组织，其运作实质是通过商业交换来获取收益，这种交换不仅仅是商业伙伴间的交易，企业和员工本身也是一种商业的交换。如果企业和员工的交易换来的只是员工劳动的过程，而不产生劳动的结果，那么企业就不可能有钱赚，就不可能生存和发展，企业也就没有存在的前提了。

但很多企业内部存在着“苦劳”逻辑，只要按时上班，该走的程序走到了，该说的话说到，至于有没有创造企业所需要的结果并不重要。

事实上，任何没有达到最终所要结果的行为都是毫无价值的。在市场上，企业必须提供给客户需要的产品服务。不论企业里的员工有多么辛苦，加了多少夜班，费了多少材料，只要未提供给客户满意的结果，客户就不会付钱，更不会因为你的“苦劳”而给你补偿。而如果在这种情况下企业仍然为员工的“苦劳”埋单，显然是不公平的。

古罗马皇帝哈德良就曾经碰到过这样的问题。他手下有一位将军，跟随自己长年征战。有一次，这位将军觉得他应该得到提升，便对皇帝说：“我应该升到更重要的领导岗位，因为我的经验丰富，参加过 10 次重大战役。”

哈德良皇帝是一个对人才有着高明判断力的人，他并不认为这位将军有能力担任更高的职务。于是，他随意指着拴在周围的驴子说：“亲爱的将军，好好看看这些驴子，它们至少参加过 20 次战役，可它们仍然是驴子。”

其实，工作也是一样，人在工作中不能讲苦劳，只能讲功劳。只有每个人提供的是功劳（结果），企业才有钱可赚，才能够生存。但是现在，我们不少员工却把上班当成结果，以为只要上班就可以领取工资，这种观念大大地扭曲了员工与企业的关系。

企业是一个商业组织，员工与企业之间是一种商业交换关系。商业交换关系的本质就是一种结果，或者叫做利益交换关系，再或者叫做买卖关系。员工与企业之间是什么关系？本质上仍然是买卖关系，企业付给员工工资或薪酬，员工为企业提供相应的结果！

在 IBM 集团亏损惨重的时候，郭士纳走马上任，他干的第一件事情就是裁员。在他的改革中，至少有 35000 名员工被辞退。裁员完成以后，他对留下来的员工说道，“有些人总是抱怨，自己为公司工作了很多年，没有功劳也有苦劳，但薪水却还是那么少，职位升得也太慢。只是，那些抱怨的人啊，你要想多拿薪水，你要想升得快，你就应该多拿出点成绩给我