

全球500强企业奉为圭臬的理念和价值观
公务员、职场员工都需要遵守的工作准则



三分制度 七分执行

大全集

造就优秀员工的职场箴言
体现一流态度的培训经典
提升竞争能力的指导手册
建设企业文化的完美读本

陈荣赋 陈艳军◎编著

执行是落实制度的关键

如果没有执行，任何正确的方针政策，任何周密的工作计划，任何严格的规章制度，任何有益的工作任务，都不能得到有效落实，都只能是纸上谈兵。



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

全球500强企业奉为圭臬的理念和价值观
公务员、职场员工都需要遵守的工作准则

三分制度 七分执行

大全集

陈荣赋 陈艳军◎编著

造 就 优 秀 员 工 的 职 场 箴 言
体 现 一 流 态 度 的 培 训 经 典
提 升 竞 争 能 力 的 指 导 手 册
建 设 企 业 文 化 的 完 美 读 本



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

三分制度七分执行大全集 / 陈荣赋, 陈艳军编著.

—上海: 立信会计出版社, 2011.5

(成功金版)

ISBN 978-7-5429-2903-7

I. ①三… II. ①陈… ②陈… III. ①企业管理制度

IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第101428号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 赵新民

封面设计 久品轩

三分制度七分执行大全集

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 25.25

字 数 417千字

版 次 2011年5月第1版

印 次 2011年5月第1次

印 数 1-5500

书 号 ISBN 978-7-5429-2903-7/F

定 价 49.80元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

许多企业常常是策略、目标一大箩筐，议而不决，光说不练，流于“口号管理”，策略、目标没有落实到具体的目标、计划上，目标、执行方法也没有时间表，更没有根据达到的程度订立赏罚标准。同时，几乎每一个企业中还活跃着这样一些人，他们是高谈阔论的思想家；是牢骚满腹的改革倡导者；他们常常身居中层要职，却将自己的“职责范围”视为“势力范围”；他们左右逢源关心着每一个人和每一件事，最擅长在高层领导和其他人面前搬弄是非，散布谣言。现实中还存在着大量悄悄衰亡的企业，甚至有许多还没来得及诞生，就在雄心勃勃的筹划之后不了了之；更有成千上万的企业，默默地按照市场需要努力寻求发展，而最终却不知不觉地走向了死亡。

人们通常会把责任归咎于战略决策失误，但在大多数情况下，战略本身无疑是非常正确的，策略也没有错，因为大多数的经理人都深谙其中的操作流程。那么，究竟是什么原因导致企业失败？原因是：没有合理的制度，不会用制度进行管理；制度制定出来却没有严格地执行。

首先，合理的制度是一个企业的基础，而用制度进行管理则是企业成长壮大的推动力。

众所周知，所有的管理问题只有两个因素，一是人，二是事。无论是一个国家，还是一个企业集团，或者是一个只有几个人的工作室，只要把人管好，把事理顺，也便实现了管理的目标，管理中的那些让人棘手的大小问题也就迎刃而解了。

成功的组织在对人和事的管理上具有一个共同的特点，那就是：用制度管人，按制度办事，也就是说让制度说话。

成功的组织之所以成功，归根结底是管理的优势造就了竞争的优势，而管理的优势则是通过制度来体现出来的。

制度是实现目的的手段，是推进管理流程的基本工具，是规范有效管理的前

提。制度的制定与实施，是一条潜流于组织整个运行体系中隐形的手，左右着这个组织的生存与发展，决定着其实力的强弱。在竞争中拥有优势的企业或在某一段时间成功的企业，其管理制度因素的总和一定也是具有较强的优势；企业之间如果在某一方面存在差距，一定是与此方面的相关管理制度总体实施效果存在的差距：企业之间如果在同一产品、同一市场领域里的竞争存在优、劣势之分，一定是企业之间在管理制度总体表现方式、表现效果上存在差距。

让制度说话，对于企业管理而言，具有决定性的意义。没有科学合理的制度，或者没有坚持按制度办事，就会出现好事没人做，坏事人人争先的局面。“制度最为重要”、“制度高于技术”、“制度高于一切”、“制度更是第一生产力”，已成为经济学家和管理学家的共识。

其次，企业的成败决定于执行力。

无论是个人还是企业，都在为取得成功而设计着宏伟的蓝图。然而，走到最后，许多人却事与愿违地收获了成功的反面——失败。面对失败，我们常将责任归咎于自己的制度不够合理，常将责任推诿于企业的策略不够正确，却很少能去思考自己是否认真地将计划与策略执行到位。

当今社会竞争日益激烈，企业怎样在众多组织中脱颖而出？一句话，不折不扣地执行。

任何企业或组织，只要能狠抓落实，就一定会取得成效。而对于落实不到位的企业，政策自然变成了一纸空文，决策也就成了“水中月”、“镜中花”。

有一家大型企业，因为经营不善而面临破产，后来这家企业被美国的一个大财团收购。企业的工作人员都在翘首以盼美国人能带来什么先进的管理理念，出乎意料的是，他们只派了几个人来。除了财务、管理、技术等重要部门的管理人员换成美国人外，其他的根本没动。制度没有改变，员工没有改变，机器设备也没有更换。但美方有一个要求：把先前所制订的方针、政策和制度坚定不移地执行下去。结果不到一年，企业就改变了局面，实现了扭亏为盈的目标。

为什么美国人来治理这个企业就能够取得成功呢？原因就是执行，将一切规章制度执行到位。因为执行是一个企业发展的原动力。沃尔玛之所以能成为全球零售业的龙头，海尔之所以能跻身世界500强企业之列，原因都在于他们的员工能不折不扣地执行企业的制度。

从某种意义上说，执行任务是一个创造的过程。要想彻底落实工作，必须应对

这一过程中可能出现的问题，排除执行过程中的干扰因素。执行的过程，也就是不断发现问题进而解决问题的过程。要想解决从未遇到过的问题，需要找出应对问题的方法。

一个持续变化的企业组织，必然要求其组织规则跟着变。因此，企业的规章制度必须不断改变，即不断地修订、补充、完善。通过制度不断地建立和健全，企业才能持续适应不断变化的客观环境。否则企业组织就有可能无法适应日新月异的环境变化，很快被淘汰。

执行是推动企业发展的力量源泉，是促进企业腾飞的助推器。只有执行，才能把口头上讲的理论、纸上写的计划付诸实施，并达到预期的目标；只有执行，才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

企业制度建设是一个长远的战略问题，但是，如果没有人去执行或者更贴切地说没有很好地去执行，那么，再好的制度也是一纸空文。本书围绕制度和执行的关系来写，重点阐述有关制度与执行存在的一些关键性问题，用创新的理论，经典的案例以及全新的视角展现给读者朋友们。

值得一提的是，在编写过程中，我们参考了专家学者们宝贵的文献资料，在此表示由衷的谢意和诚挚的敬意。

目 录

第一篇 制度高于一切，执行至关重要

第1章 制度的力量——基业长青的守护者	2
制度是企业成功的基石	2
规章制度是管理的法宝	3
伟大的制度成就伟大的企业	6
基业长青——优秀制度创造优秀的公司	10
第2章 按制度办事，设立制度结构和职责明细	13
企业管理制度体系	13
日常经营管理制度体系	15
制定管理制度的内容和原则	16
制定管理制度的依据和程序	18
人在其位，各谋其政	19
让制度无时不在	21
第3章 用制度管人，执行制度要与管人结合起来	25
“修路”理论与制度建设	25
制度面前人人平等	26
制度的惯性	29
制度是让人遵守的	30
第4章 高度决定成败，决策偏一寸执行偏百里	31
科学地制定决策	31

巧用决策智囊团决策	33
决策过程中的几种方法	35
提高决策的准确度	37
决策时要有果断行事的魄力	42
对决策的难易程度做到心中有数	43
保证决策得到正确的执行	45
第5章 点亮灯塔，目标使制度执行有方向不迷航	47
有明确的目标，管理才能有的放矢	47
庖丁解牛的工作方法值得借鉴	48
有目标，还要善于管理	49
成功的道路是由目标铺成的	49
目标对下属的10个激励作用	51
制定管理目标的几个原则	52
化整为零地落实目标	57
化繁为简地落实目标	58
第6章 打出好牌：不合理的制度对执行毫无意义	59
制度好与不好效果迥异	59
不合理的管理制度要改革	61
制度不严谨危害执行	63
制度不合理阻碍执行	63
制订合理制度的规则	64
管理制度就是要严格	66
第7章 管理就是严肃的爱：让制度充满人情味	69
人本意识+科学精神=人性化管理	69
严管善待是发展企业的基础	71
管理的目的是以人为本	75
企业要施行“人性化”制度模式	77
制度化和人性化的统一	78
制度严肃，执行有爱	79

第8章 制度不能写在墙上，要从墙上“走”下来	82
让制度从墙上“走”下来	82
制度只有得到执行才能发生效用	84
加强规章制度的宣传教育工作	86
让制度活起来	88
第9章 执行制度是使命，执行力决定企业竞争力	89
没有执行力就没有竞争力	89
执行制度没商量	93
员工执行力决定企业生命力	97
群策群力，高效执行	99

第二篇 自上而下，使执行形成一种风气

第10章 领导是制度首要制订者，也是制度第一执行人	104
领导者要尊重制度	104
领导者要带头遵守制度	105
执行制度绝不能有例外	107
领导遵纪守法很重要	109
领导者要有正直的品质	110
爱岗敬业是领导执行制度的体现	112
第11章 选对人做对事，执行制度要用得力的人选	115
把握住现代人才的标准	115
用人以适用为原则	116
能力比知识更重要	117
人格比专业知识更重要	118
做分配工作的内行	119
领导者要看到下属的专长	120

领导者任人要注意协调	121
领导者要适时扩大下属的职责	122
只有合理分工,才能使下属心情舒畅	124
用人以诚,才能使组织人心一致	125
公平用人创造出积极向上的企业氛围	125
第12章 执行在中层:发挥中层承上启下的桥梁作用	128
中层领导首先是执行者	128
中层领导也是个沟通者	129
中层领导更是平衡者	131
中层领导要善于倾听	132
中层领导还是个合作者	133
第13章 掌握授权的艺术,执行起来四两拨千斤	135
权力是要分配的	135
发挥授权的作用	137
领导者就要学会授权	139
领导者授权的方法	141
领导者授权的步骤	143
领导授权要注意三点	145
避免授权的失误	149
做好授权后的控制	150
放手,但定期检查不可少	151
第14章 让员工“跑”起来,引入竞争机制刺激执行力	154
绩效管理要公平	154
考核是落实之钥	156
用人们的好胜心有效激发员工潜能	159
原谅,更能激发员工的奋进心	160
用真情打动下属使员工自觉执行	161
倾听能使下属感到被尊重而奋发	163
尊重员工的建议会让员工积极性更加高涨	164

第15章 倡导全员执行精神，建设高效执行团队	166
组建一支有效的领导团队	166
团队精神是高绩效团队的灵魂	170
高凝聚力团队带来高团队绩效	172
团队默契，凝聚出高于个人力量的团队智慧	173
集众人之所长，让集体的智慧闪耀光芒	174
提高领导者个人的效率	176
提高领导机构的效率	179
维护团队“人和”的环境	181
融洽的组织气氛可以提升士气	184
让企业文化融入每个人的血液	185
第16章 法治大于人治，将自我意识从执行中清除出去	188
领导人的管理恶习会毁掉企业	188
让法治代替人治	189
制度的作用是引导	190
独具特色的松下“七精神”	191
始终强调组织行为	192
第17章 培育员工的忠诚度，用制度培训员工	193
职业生涯规划为员工成长导航	193
用制度培训员工	196
员工培训的种类	197
培训员工的能力和品质	198
企业培训员工的步骤	199
培训让员工展翅高飞	202

第三篇 九个到位，确保制度得到高效执行

第18章 纪律到位，有令则行执行制度没有借口	208
制度是管理和纪律的统一体	208
秩序和纪律对企业运行的重要意义	209
服从永远是第一位的	211
没有服从就没有落实	214
除了服从，还要敬业	217
遵守纪律，保证战斗力	221
用纪律和制度说话	223
要纪律也要创新	225
第19章 责任到位，责任一缺位执行必缺位	229
责任一缺位，执行必缺位	229
将责任“种”在脑袋里	231
把责任放在第一位	233
责任到位，执行才能到位	234
信守责任，让执行更完美	235
责任心为执行撑起一片天	237
一流执行，必有一流把关	239
第20章 行动到位，执行制度要靠行动来保障	242
领导者要懂得布置各项工作	242
领导者对各项工作进行检查	243
掌握现场办公的艺术	245
领导者要学会听取工作汇报	247
领导者要对工作经验进行总结	248
第21章 流程到位，执行环环相扣与制度完美对接	251
没有可行的流程就没有执行	251
提高执行力要先优化流程	253

执行到位要重视人员流程·····	256
按流程执行也要讲方法·····	257
第22章 落实到位，执行到实处制度才有用途·····	259
决策好才能落实好·····	259
抓好各项工作的落实·····	261
没有监督就没有落实·····	262
落实贵在坚持·····	263
把每一位员工打造成落实型员工·····	266
按5P法则评估工作落实力·····	268
第23章 标准到位，高标准高要求执行制度不打折扣·····	270
高标准才能让执行更到位·····	270
如何做到高标准、高要求·····	271
执行者的态度决定一切·····	272
认真执行才能到位·····	274
以制度为准绳，执行不折不扣·····	276
一步到位，不要做重复工作·····	278
领导者要将严格执行制度当作一种常态·····	280
第24章 效率到位，高效执行充分释放制度的能量·····	282
企业的活力决定于执行的效率·····	282
执行者不要陷入瞎忙的陷阱·····	284
执行讲效率，结果论成败·····	286
专注让执行者更高效·····	287
执行者尽量做到“日事日清”·····	290
在执行中实现效率·····	293
第25章 细节到位，1%执行的失误会导致100%制度的失败·····	296
管理从制度化提升到细节化·····	296
细节执行力就是核心竞争力·····	297
重视班组制度建设的细节·····	298

把握制度执行的关键环节	299
第26章 公正到位，行动要以事实为基准导向	301
处理事务要公私分明	301
营造从上到下公私分明的风气	302
避免安置心腹的做法	304
不要亲此疏彼，因私害公	305

第四篇 日事日清，将制度执行到底

第27章 搭建沟通互动平台，为制度打开执行的通道	308
有效的落实从沟通开始	308
管理工作离不开沟通	310
什么是有效的沟通	314
沟通的四种基本方法	315
重视沟通讨论	317
建立完善的沟通制度	318
改善企业中沟通的困境	320
倡导不拘形式的良好沟通气氛	323
提高自己和员工的沟通能力	326
第28章 家和万事兴，杜绝制度的结构性内耗	329
建立合理的领导组织	329
一定要解决领导班子内耗	331
如何看待正职与副职的关系	334
正职要处理好与副职之间的关系	335
副职要正确处理好与正职的关系	336
如何使领导班子高效地解决问题	338
抑制领导班子内部冲突的几种方法	339

第29章 反馈跟踪，及时矫正和健全完善制度	341
企业要发展就必须完善制度	341
完善制度，制订规范化的管理策略	344
企业沟通反馈的六个准则	346
建立健全企业内控制度	346
第30章 决不放弃，在危机和困境中提升执行力	349
克服困难在于提前准备	349
冷静对待出现的问题	351
危急时刻，领导要身先士卒	352
将已经造成的损失降到最低	354
提高执行力，避免更大的损失	355
相信绝处能够逢生	356
第31章 减轻双刃剑的威力，用制度进行人性化裁员	358
裁员方法不当将会影响企业发展	358
轻易开除员工会造成更多人不安	361
解雇要以维护员工自尊心为基础	363
解雇员工要注意的几个要点	365
企业应该实行制度化裁员	367
让制度化裁员更有人情味	369
第32章 清除腐蚀制度的“蛀虫”，让制度大树枝繁叶茂	371
及时发现和解决企业内的“蛀虫”	371
惩一儆百，决不姑息养奸	373
该批评就批评，该解雇就解雇	374
加大监管力度，谨防“蛀虫”孳生	378
建立防止“家贼”的相关制度	380

第一篇

制度高于一切，执行至关重要

国不可一日无法，家不可一日无规，企业不可一日无制度。制度是任何组织得以维持和有序运转的必要条件。没有制度，就没有正常的工作和生活秩序。



第1章

制度的力量 ——基业长青的守护者

“天下纷扰，必合于律吕。”制度决定一个组织的兴衰与成败，也决定一个组织发展的高度与跨度。如果说管理是树木，那么制度就是滋养万物的土壤。只有肥沃的土壤，才会培育出茂盛的植物；只有健全的制度，才能有规范有效的管理。

制度是企业成功的基石

俗话说：“没有规矩不成方圆。”如果一个企业没有制度，在某一段时间也许能混下去，甚至在某一阶段、某一件事情上还会显得很有效率，但是从长远和整体上来看显然是不行的。因为一个没有制度没有纪律的团队事实上等于一个没有绩效没有生产力的队伍。所以一个企业管理者懂得如何营造建立一个好的制度管理模式是非常重要的。如何建立一个良好的管理模式呢？以下几点值得参考。

第一，我们应该制定一个非常具体的可操作可执行的企业管理制度。

所谓的企业管理制度其实指的就是游戏规则。我们要让每一个员工都能够非常清楚地知道所制订的制度是什么、哪些是好的、哪些是不好的、哪些是可以允许的、哪些是不被允许的。在制定这些制度之后你要清楚地告诉他们为什么制定出来这些制度。这些制度为什么要被遵守？他跟团队协作有什么关系？他跟组织管理有什么关系？他跟业绩的达成有什么关系？要把这些原因一五一十地让员工明白。因为当员工明白为什么设定这些游戏规则和制度的时候，他们才知道为什么或者是如何去遵守这些制度和行为。