



张子凡
著

管理就要

贯彻到底

张子凡

● 一流的企业靠人才
● 一流的人才靠管理

● 一流的管理靠执行
● 一流的执行靠贯彻



「给力赠送」
同名精选培训

DVD

贯彻到底，提升团队战斗力，提振企业经营力！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

一流的企业靠人才

一流的人才靠管理

管理就要贯彻到底

一流的管理靠执行

一流的执行靠贯彻

张子凡  著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

>>>>>> 前 言

管理者不可或缺的品质——贯彻到底

彼得·德鲁克先生在《管理的实践》一书中曾说过，以下几种人无论如何不该被任命为管理者：

第一种，如果一个人的注意力只集中在人们的弱点上，而不是他们的长处上，这种人绝不能被任命担任管理职务；

第二种，如果一个人对“谁是正确的”这一问题比“什么是正确的”这一问题更感兴趣，这种人就不应该被提拔；

第三种，不应该升迁一个将才智看得比品德更重要的人，因为这是不成熟的表现；

第四种，管理层也不应该提拔害怕其手下强过自己的人，因为这是一种软弱的表现；

第五种，管理层绝不应该将对对自己工作没有高标准的人放在管理岗位上，因为这样会造成人们轻视工作，轻视管理者的能力。

这段论述直接揭示了管理者应该具备什么样的品质的问题。就德鲁克先生看来，一个不能发现员工的优点、无视员工能力、不能发现并解决问题、害怕员工超越自己以及不能严格要求自己的人，是没有资格做管理者的。

为什么这么说呢？因为这些品质几乎是一个人将管理贯彻到底的基本要求，例如，一个不能量才施用的管理者，就会严重挫伤员工的积极性，这样员工在执行管理者的指令时，就会大打折扣，最终延宕既定目标的实现。

本书的主题是管理就要贯彻到底，而贯彻到底靠什么？靠得正是管理者的态度、能力和素质等。一个缺乏积极工作态度的人，一个没有管理能力或一个管理素质低下的人，是无论如何也不能胜任管理工作的，而一个连胜任管理工作都谈不上的人，就更别指望他能将管理贯彻到底。

这里就涉及工作执行到位和管理贯彻到底的关系。实际上，工作执行到位是管理贯彻到底的表现，而管理贯彻到底则是工作执行到位的内涵，也是最高境界。企业所追求的是利润最大化，而实现利润最大化的根本还是将工作做到极致。做好工作一方面需要一线员工的不懈努力，另一方面需要企业高层的运筹帷幄，而仅有这两者还不能让工作做到极致，需要中层管理者在中间上传下达，承上启下。缺了他们，不仅企业无法正常运转，而且管理也无法贯彻到底。

某日化企业是一家在国内发展已逾十年的合资企业。几年前，受内外部因素影响，公司发生过一次高层震荡，公司总经理及两位高层管理人员先后离职，董事会重组。新任董事长上任后，立即重组高层，将一半以上中层管理者提拔上来，分管公司几个要职。

调整后的第一年，令人意想不到的结果出现了，虽然这些新任高管的计划和战略制定得合情合理，却在执行过程中出现了问题，到了年底考核时，业绩目标仅仅完成 50% 左右。为了找出原因，公司屡次开会进行研究，最终发现了问题，就是公司的中层管理人员断档！原来的中层管理者被提拔，而继任者还不能胜任。

可见，中层管理者在企业中的作用是举足轻重的，他们是将企业战略、管理思路等贯彻到底的关键。在此，本书强调了一个重要的概念——“贯彻”，并由此衍生出一个重要的观念——“管理就要贯彻到底”，其核心就是中层管理者的管理要贯彻到底，并将贯彻到底作为中层管理者不可或缺的一种品质和使命。

这个命题并非突发奇想，而是笔者在经历过十分审慎的思考之后提炼出来的。笔者决定写这样一本书，并将其命名为《管理就要贯彻到底》，希望以全新的视角，来解读管理者的工作。之前，大家可能觉得管理者的工作千头万绪，管理就是计划、组织、协调和控制，现在笔者要告诉你，管理者的工作就是贯彻，把企业的经营理念贯彻下去，把企业的管理思想贯彻下去，把企业文化贯彻下去，把自己的工作思路贯彻下去，把一切能够创造出利润的东西都要贯彻下去。而在此过程中，管理者做得好不好，就一个评价标准，那就是——是否到底。只有贯彻到底了，你才是合格的管理者，你的管理才能算卓有成效的管理。

全书共六章，从对贯彻到底的重要性进行阐述开始，进而解读实现贯彻到底的方法和战术，旨在让每一个管理者对自己的工作有全新的认识 and 思考，莫要停留在制订了计划就是管理的观念之上。实际上那远远不够，最后计划被落实，实现了既定目标，为企业创造出了实实在在的财富，那才叫管理，才算是贯彻到底了。

总之，全书最终要呈现给大家的是这样一种理念，即：

◎一流的企业靠人才；

◎一流的人才靠管理；

◎一流的管理靠执行；

◎一流的执行靠贯彻；

◎贯彻到底，提升团队战斗力，提振企业经营力！

希望与各位战斗在管理一线的管理者们共勉。若有疏失不当之处，欢迎来电来函交流指正，诚如本书的书名一样，我们都要在“贯彻之路”上探索前行。

张凡

2011年6月于北京

第一章 贯彻到底——利润革命的根本 / 1

企业追求的是利润，在有了适宜的决策之后，贯彻到底是保证利润达到目标的根本。贯彻到底，就有可能得到一个完美的结果，让企业的利润最大化；相反，如果不能贯彻到底，就无法实现预期的目标，企业的利润就无法保障。贯彻到底还能让企业文化落地生根。

- 第一节 贯彻到底——引爆利润革命 / 2
- 第二节 不能贯彻到底，企业就无法生存 / 7
- 第三节 贯彻到底——让企业文化落地生根 / 13
- 第四节 外部运营靠模式，内部管理靠系统 / 18
- 第五节 贯彻到底需要思考的 11 个字 / 24

第二章 管理者使命——贯彻到底 / 29

管理者的使命是什么？上承高层，下启一线，保证企业任务贯彻到底。管理者一定要从大处着眼，小处着手。既要注重格局层面的战略，保证企业一直奔向目标，又要重视细节方面的战术，保证一线员工能够执行到位，这个过程，就是贯彻。如何才能保证贯彻到底呢？那就需要从以下五个方面来考虑：满足贯彻到底的五个前提、改变员工心态、懂得授权放权、给员工指导和方法、让员工愿意去执行。

- 第一节 管理者是落实者 / 30
- 第二节 变打工心态为老板心态 / 35
- 第三节 把你的事变成大家的事 / 40
- 第四节 愿意干是基础，怎么干是保障 / 46
- 第五节 贯彻到底的五个前提：标准、结构、格局、分权、分钱 / 52
- 第六节 授员工以渔——贯彻到底的保障 / 57

第三章 贯彻要到底，管理者自身先到位 / 63

古语云：“欲正人，先正己。”管理者也是如此。管理贯彻到底需要管理者不断纠正、指导、帮助和改变员工的执行态度、方法、能力等，管理者自身不能到位，员工执行更是无从谈起。贯彻要到底，管理者先到位，否则员工就无法执行到位，贯彻到底就是一句空话。管理者如何才能到位呢？贯彻的态度、贯彻的能力、贯彻的思维模式、贯彻的八项修炼等几个方面都是管理者到位的前提条件。

- 第一节 态度比能力更重要 / 64
- 第二节 欲正人，先正己 / 68
- 第三节 优秀管理者的七个共同特征 / 73
- 第四节 一分耕耘，一分积累 / 79
- 第五节 管理者贯彻到底的八项修炼 / 83
- 第六节 拿起是聪明，放下才是大智慧 / 91
- 第七节 突破思维局限，改进思维模式 / 94

第四章 在到位上下工夫，在贯彻上做思考 / 99

没有落实的行动，等于是纸上谈兵。如果想让自己的目标得以实现，就要多想想该如何贯彻？怎样贯彻才能让自己少走弯路？如何才能做到扬长避短，怎样才是巧干？管理者最好不要一味地追求完美，要用优美的标准要求自己和他人；不要让自己干太多的体力活，要学会动脑筋想问题；面对他人，不要摆出一副不可一世的样子，要谦虚谨慎……大量的事实告诉我们：只有将具体的工作贯彻到底了，做起事情来才能游刃有余。

- 第一节 格局是基础，细节是保障 / 100

- 第二节 贯彻到底一定要善于找方法 / 103
- 第三节 横向思维：扬长避短，取长补短 / 107
- 第四节 要做巧干层而不是苦干层 / 111
- 第五节 放下完美，选择优美 / 116
- 第六节 从忙到悟，探底摸高 / 120
- 第七节 地低成海，人低为王 / 123

第五章 贯彻过程中的八个战术要点 / 129

不管做任何事情，都要讲究一定的方式方法，目标的贯彻也一样。事实证明：在贯彻的过程中，掌握一定的战略战术，可以达到事半功倍的效果。管理者要掌握的战术有很多，其中有几点是必须做到的，比如，保持清晰的思路，真诚对待员工，用自己的专业知识提高自己的威望；再如，突破性格的局限，落实好班组文化，提高员工的忠诚度等。

- 第一节 保持思路清晰比能力更重要 / 130
- 第二节 真诚换取真诚，专业吸引专业 / 132
- 第三节 突破性格局限比才华更重要 / 136
- 第四节 提高积极性，班组文化落地 / 140
- 第五节 提升忠诚度，职业生涯规划 / 144
- 第六节 降低沟通成本，沟通忌讳与秘籍 / 147
- 第七节 激励和辅导，为员工插上两只翅膀 / 150
- 第八节 绩效考核——物质是基础，精神是保障 / 154

第六章 系统方法保障贯彻落地的七项内容 / 161

管理者想让自己将目标贯彻到底，需要掌握一定的系统方法，具体来说，有这样七项：有一套属于自己的思考模式；对事情做好预测和预案、将工作方法交给员工，让他们看到自己的成就；要通过自己的身体力行，让员工看到希望，感受到领导对他的关心和爱护；要用自己的实际行动感化员工，让他们不好意思离开你；工作的时候，既要做到流程的标准化，还要多一些人性化；要积极寻找力量支持，为员工和客户搭建好一个沟通的平台等。

- 第一节 一二三四五六七，春种秋收夏管理 / 162
- 第二节 贯彻到底的预测、预判和预案 / 165
- 第三节 给方法：让员工看到成绩 / 168
- 第四节 看到希望，感受到爱，学到东西，意识到危机 / 171
- 第五节 损失，对不起，不好意思 / 176
- 第六节 管理无小事，多帮助和支持员工 / 180
- 第七节 搭平台，傍大款，做观众 / 183

第一章

贯彻到底 ——利润革命的根本

.....

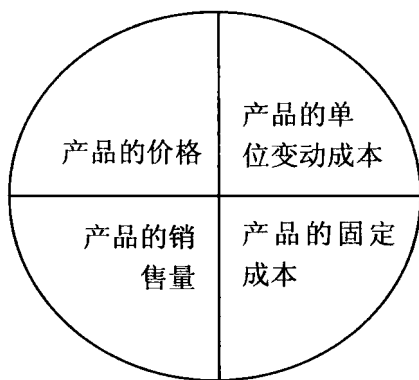
企业追求的是利润，在有了适宜的决策之后，贯彻到底是保证利润达到目标的根本。贯彻到底，就有可能得到一个完美的结果，让企业的利润最大化；相反，如果不能贯彻到底，就无法实现预期的目标，企业的利润就无法保障。贯彻到底还能让企业文化落地生根。

.....

第一节 贯彻到底——引爆利润革命

企业追求的是什么？企业家追求的是什么？其实就两个字——利润，如果没有利润，谁也不会辛苦去创业，谁也不会浪费时间去办企业。那么，什么是企业利润？

所谓企业利润，是指企业在一定时期内生产经营的财务成果，包括营业利润、投资收益和营业外收支净额，是指存在着利息的情况下产业利润和商业利润的总称，它在数量上就是平均利润和利息的差额。通常情况下，影响企业利润的因素主要有四个，如下图所示。



影响企业利润的因素

于是，很多管理者就拼命抓生产、抓销售、抓服务等，认为这些就是影响企业利润多寡的根源，当然这些的确会对企业利润获取造成一定的影响。不过，这并不是根本性因素，引爆利润的根本性因素还在于——人。

的确如此，生产需要人来执行，产品需要人去推销，服务需要人去落实……凡此种种，企业的正常运转离不开人这个根本因素。这些人执行水平的高低，就成了企业获取利润多寡的一个决定性因素。

于是乎，执行力就成了众多企业管理者最常提及的词汇。在他们看

来，业绩上不去，利润水平低下，管理效能无法提升，必定是一线员工的执行力出了问题。于是，他们就开始调整一线团队，这样折腾来折腾去，绩效考核结果显示，一线员工的执行力水平大幅攀升，但是企业利润仍旧不见起色。

这时候，一些员工不满意了，他们觉得既然我们的执行力没有问题，那一定就是老板你的领导力有问题，很多人就开始抱怨老板。

公说公有理，婆说婆有理，总之各自都不相让，认为影响企业利润的罪魁祸首并不是自己。其实，在这场争执中，谁都没有错，执行力和领导力都重要，都需要不断地加强。关键是，大家都遗漏了一个关键的环节——中层管理者。

通常情况下，可以将企业中所有的人，定位为三种角色，如下表所示。

企业中的三种角色

角色定位	说 明
高层	企业高层通常包括总裁、集团负责人等，是企业的决策阶层，负责确定企业目标、制定战略和计划，为取得未来的成果而在当前作出决策。
中层	常常被忽视，他们应该是最熟悉高层管理者意图的人，他们对公司发展与利润提升起着决定性作用，他们熟知如何做、怎样做得更好，以及由谁去做。
基层	基层人员好比企业的“四肢”，四肢在“大脑”的决策指挥和“神经系统”的传达与贯彻下发挥执行职能，这些“四肢”的服务意识、促销技巧、工作态度等如何，对内直接影响着企业经营策略的执行、经营业绩与利润，对外则直接关系着市场竞争能力、品牌形象和顾客满意度。

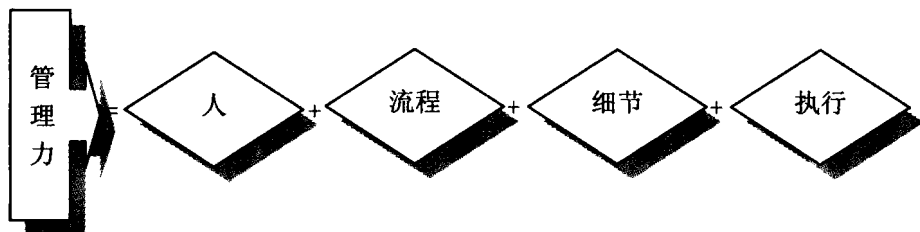
可以说，这三种角色缺一不可，实现“三位一体”，这个企业才是健康的、稳定的，企业的利润才能够有保证。都是由一些人在运营一个企业，为什么一些企业比另外一些企业寿命要长？就好比，钻石和石墨都是由碳原子组成，它们的排列方式不同，决定了它们性质的差异。

同理，不同的企业都是由人构成的，但因为企业的结构不同，就导致

了最终的结果不同，也就是说，结构导致结果。换言之，一种稳定的结构，将是决定企业能否长治久安的根本，这个结构表现出来就是领导者、管理者、执行者，三位一体。现在很多企业，谈得最多的就是领导力和执行力，往往忽视了“管理力”，在此应郑重将管理力推出来，并且将管理力命名为“贯彻到底”。

这不是一个简单的管理概念，而是一场利润革命，它将告诉你，决定企业利润的既是领导力，又是执行力，更是管理力，即贯彻到底。因此，企业要想发展得更快、更大、更强，就要加强管理力的提升。

在现实中，每种力都有自己的表现形式，管理力也不例外，具体而言，管理力的表现形式可以用四个词来概括，即人、流程、细节和执行，如下图所示。



管理力的四种表现形式

也就是说，要想提升管理力，让管理贯彻到底，就要从这四个方向入手。

◎ “人”的核心就是选、育、激励

众所周知，管理是通过管人而达到理事的目的。因此，在管人的过程中就要把握好以下三个关键，即选人、育人和激励人。这三者构成了一个完整的体系，只有选择到了合适的人，才能量才使用，才能为企业创造出最大的利润。企业在选人时需要有一个明确的标准，这个标准不仅是个人的素质及能力、年龄大小，更要看应聘者是否认同企业在生存、发展的不

同阶段所体现出来的价值观。众所周知，力的作用是合力则强，分力则弱。企业需要的是那些认同企业价值观的合力人才，否则，人才能力越大，分力越大，对企业的损害也就越大。

所谓育人，简而言之就是培训，企业需要对员工进行培训，但不能为了培训而培训，而是为了让员工有更好的发展，能更好地工作而培训，要结合企业的实际，选择合适的培训项目，无效的培训是企业资源的浪费。

激励，毋庸讳言，它是促使员工不断为企业创造利润的重要动力，管理者只有知道了员工需要什么，并给予恰当的满足，才能更加激发出他们的积极性和创造性。

◎流程就是做事的方法和过程

有人曾说：“企业中不缺少思维火花的碰撞，缺少的是工作方法的流程。”所谓流程，其实就是做事的方法和过程，其由以下三个要素构成，如下表所示。

流程的三个要素

要素	说明
工作	每个流程都是由一些具体工作或步骤所组成，因为流程本身是为了完成一项任务的全过程，为了完成这项任务，执行者需要先后做一系列的工作，以达成最终目标。换言之，执行者不做工作，也就无流程可言，自然也不能完成需要完成的任务。
逻辑关系	流程中的各项工作之间，必然存在着一种先后顺序，这种先后顺序的关系构成了流程本身。
结果	流程中的每一个环节，都是为最终获得结果而设置的，流程不是解决为什么而做、为什么这样做而不那样做的问题，而是解决怎样做的问题，即更多地是从执行的角度把个人或组织确定的目标去执行到位，而不考虑改变组织的决策。当然，在流程中，执行者可以根据外部及自身条件的变化，对决策作出反馈。

也就是说，任何一个流程不是没有目的的，恰恰相反，就是因为有目标，才要制定流程。

◎细节决定是否能够贯彻到底

一个流程的执行，需要描绘出每个关键点的细节。只有把细节执行好了，这个流程才是有效的。同样，管理者在贯彻过程中，如果忽视对细节的把握，就无法将一件事情做得彻底，一个管理高手一定是把握细节的人。例如，拿破仑的一次以少胜多的战役案例就说明了这个道理。

当时，拿破仑率领的法军只有4万人，而对手俄奥联军则有10万之众，战斗最终以拿破仑获胜而告终，原因是在战役开始之前，拿破仑在奥斯特里兹湖面上亲自测量冰层厚度。战斗中，法军将俄奥联军赶入奥斯特里兹湖，然后用大炮轰击湖面，打穿了冰层，俄奥联军的命运可想而知。

可见，只有把握流程中的每一个细节，并懂得将那些细节交由胜任的人去完成，才能彻底实现最终目标，细节的完美才是真正的完美。

◎执行是衡量管理力的最重要的标准

美国ABB公司董事长巴尼维克曾说过：“一位管理者的成功，5%在战略，95%在执行。”事实上，管理力就是对流程细节的执行力。一个流程如果没人去执行，或者执行得不到位，再好都是徒劳。也就是说，如果管理者最终没能推动流程的彻底执行，那么他的管理力就是低下的，因为执行力是衡量管理力的最重要的标准。

那么，如何才能确保一个执行者具有好的执行力呢？这就要管理者把握几个关键：

首先，管理者应该把执行力当成是企业文化的一部分来建设，要从管理层进行推动；

其次，按照执行力的文化标准设定企业的组织结构和岗位职责，选择合适的员工进入不同的岗位，反过来用组织结构执行力推动员工个人的执行力；

最后，建立数据化、可衡量的员工考核标准。

贯彻到底最终靠的是人，而在所有的这些人当中，中层管理者应该居于核心位置，他们作为企业承上启下的一个阶层，对贯彻到底起着决定性的作用。因此，提升中层管理者的管理力就是贯彻到底关键中的关键，因为贯彻就是管理力，只有管理力提升了，才能从根本上引爆企业的利润革命。

子凡贯彻心语：水能抽多高，取决于水泵的功率有多大。如果企业希望持续赢利，就需要持续传递价值，而如果希望员工能够为客户、社会持续传递价值，这就需要企业管理者自身不断成长。

第二节 不能贯彻到底，企业就无法生存

不能贯彻到底，即便一个企业有再周全的计划，再完美的决策，都不能得到一个完满的结果，企业的利润无法保障，而一旦没有了利润支撑，企业的生存就岌岌可危了。

实际上，贯彻到底就是要将每件事情做到尽善尽美的程度，做管理工作的，就是要将管理做到完美的程度，这样你所带领的团队才能执行到位。有人曾指出，执行不到位，不是员工的问题，而是管理者不到位，也就是管理没有贯彻到底。具体而言，管理者贯彻不到位表现为以下五个方面，如下表所示。