

全球 500 强企业奉为圭臬的黄金管理理念

三分制度 七分执行

赵连钢◎编著

大全集

SanfenZhidu
QifenZhixing
Daquanji



企业管理要靠制度来延续，建设合理的制度是做好管理工作的基础，但是，只有不折不扣地执行才能实现企业的目标。

在实际工作当中，不管决策有多好、思路多清晰，如果不付诸实施，不执行到位，一切都会成为纸上谈兵。领导班子必须扎实推进各项工作的落实，提高执行力。

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

三分制度 七分执行

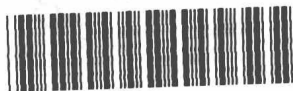
大全集

赵连钢◎编著



企业管理要靠制度来延续，建设合理的制度是做好管理工作的基础，但是，只有不折不扣地执行才能实现企业的目标。

在实际工作当中，不管决策有多好、思路多清晰，如果不付诸实施，不执行到位，一切都会成为纸上谈兵。领导班子必须扎实推进各项工作。



0510687

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

三分制度七分执行大全集/赵连钢编著. —呼和浩特:
内蒙古人民出版社, 2012. 12
ISBN 978-7-204-11435-1

I. ①三… II. ①赵… III. ①企业管理制度
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 006016 号

书名 三分制度七分执行大全集

编 著 赵连钢
责任编辑 晓 峰
出版发行 内蒙古出版集团 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 三河市同力印刷装订厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 16
字 数 250 千
版 次 2013 年 1 月第 1 版
印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷
印 数 1-12000 册
书 号 ISBN 978-7-204-11435-1/G · 3593
定 价 28.00 元

前言

成功,是我们孜孜以求的梦想,无论是员工还是企业,都在为取得成功而设计着宏伟的蓝图。然而,世界上从来没有生而完美的东西,有些企业往往会事与愿违地收获失败。面对失败,很多企业领头人常将责任归咎于员工执行不到位;常将责任推诿于一些中层领导监督不到位。

那么,究竟是什么原因导致企业失败的呢?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与落实。

合理的制度是一个企业生存和发展的基础,而用制度进行管理则是企业成长壮大的持续推动力。

众所周知,所有的管理问题都只有人和事两个因素。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小企业,只要把人管好,把事理顺,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。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,是一条潜流于整个组织运行体系中隐形的河,左右着整个组织的生存与发展,决定着其实力的强弱。没有科学合理的制度,或者没有坚持按制度办事的原则,就会出现好事没人做、坏事人人争先的局面。“制度最为重要”“制度高于一切”“制度高于技术”“制度更是第一生产力”,这已成为经济学家和管理学家的共识。

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,不断完善制度的同时,要不折不扣地执行。

事实上,执行对于企业有着更为关键的作用,执行不到位,对于任何一家企业,带来的都有可能是致命的打击。

任何企业或组织,只要能将制度落实,就一定会取得成效。而对于落实不到位的企业,制度自然会变成一纸空文,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了美国人外,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并且严格地执行下去。

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,将一切规章制度落实到位。因为落实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,联想之所以能跻身世界 500 强企业之列,原因就在于它们具有不折不扣地去执行落实的工作原则和工作作风。

从某种意义上说,落实计划或执行工作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,排除落实过程中的干扰因素。落实的过程,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,而落实可以提高企业人员的创造力。

当然,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。通过制度的不断建立和健全,企业才能持续适应变化着的客观环境。否则企业组织就有可能无法适应日新月异的环境,很快被淘汰。

总而言之,执行是推动企业发展的力量源泉,是促进企业腾飞的助力器。只有落实工作,才能把口头上讲的理论、纸上写的计划付诸于实践,并达到预期的目标;只有落实工作,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

在本书中,我们力求强调企业制度建设,这是一个长远的战略问题。但是,再好的制度,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,也不过是一纸空文。鉴于此,我们编成本书。

本书紧扣制度和执行的密切关系,重点阐述制度与执行中的一些富有建设性的问题。并很好地扣住制度和执行两大利害关系中最为关键的问题,将创新理论、经典案例以及全新的理念展现给读者朋友们。

在本书中,我们参考了各地权威的管理培训大师的第一手资料和专家学者们宝贵的文献资料。在此,我们表示由衷的谢意和诚挚的敬意。

本书编者

2012 年 11 月

上篇:三分制度

第一章 制度是企业生存和发展的基础 / 2

制度是衡量企业的一把标尺 / 2

搞好企业管理靠规章制度 / 5

管理制度就是规矩的“爱” / 7

科学管理规范高效企业 / 10

凡事要按制度办事 / 12

让规章制度无时不在 / 13

合理完善的制度成就基业 / 17

第二章 管理的核心就是一种制度约束 / 22

管理就是用制度说话 / 22

管理就要有法可依 / 25

法治时代是大势所趋 / 27

“下有对策”要不得 / 29

制度面前人人平等 / 31

第三章 纪律是保证执行不打折扣的保障 / 34

服从第一,让规则来统治世界 / 34



- 没有服从,就不会有落实 / 38
- 左手抓敬业,右手抓服从 / 40
- 服从制度要与创新同在 / 44
- 定下制度,就要让人怕 / 47
- 带头服从制度是领导者的天职 / 49
- 遵守纪律,让工作得到完美落实 / 51

第四章 持续健全管理制度成就卓越人才 / 53

- 顶级企业的用人法则 / 53
- 选拔人才从测评技术开始 / 57
- 企业内部选拔人才有原则 / 62
- 企业外部选人有方法 / 67
- 公平用人创造良好氛围 / 69
- 适时扩大下属的职责 / 71
- 授权让员工得到充分发挥 / 73
- 与众不同的用人制度 / 76

第五章 科学合理的决策让管理更有成效 / 79

- 决策科学让管理更有成效 / 79
- 充分发挥智囊团的决策作用 / 81
- 决策过程中要讲究的方法 / 84
- 提高管理决策的准确度 / 87
- 人性化管理需要高效决策 / 90
- 保证决策得到正确执行 / 95

第六章 规范制度让执行工作不跑偏差 / 98

- 管理制度有缺陷执行就不力 / 98
- 把制度记在心里,执行才会到位 / 100

没有制度,企业运作无法规范 / 103

执行制度绝不能有例外情形 / 106

执行不力是因为监督不到位 / 107

第七章 制度的关键在于落实责任 / 110



一流的执行离不开一流的把关 / 110

将责任深深地种在脑袋里 / 114

任何时候都把责任放在首位 / 116

责任到位,执行才能到位 / 119

信守责任,让执行更完美 / 122

责任心为执行撑起一片天 / 124

下篇:七分执行

第八章 好制度没有执行一切都是空谈 / 128



执行不力通常是问题的根源 / 128

让执行的观念深入人心 / 130

做正确的事让执行有效率 / 132

具备绝对的竞争力离不开落实 / 135

将“想要”,变为“一定要” / 137

“文山会海”不落实等于零 / 139

执行的关键在于落实到位 / 141

第九章 执行就是自动自发地开展工作 / 144



自动自发,不必等老板安排 / 144

积极进取,每天多做点分外事 / 147



以精益求精的态度投入工作 / 149

主动认错,执行没有任何借口 / 151

养成对工作负责的习惯 / 153

把岗位责任牢牢刻在心中 / 155

第十章 高效执行离不开一个和谐的团队 / 158

树立全局观念,把握整体目标 / 158

相互配合,凝聚团队力量 / 161

借势发挥,总比单挑力量大 / 163

充分发挥团队协作的精神品质 / 165

集思广益,认真听取他人的建议 / 168

掌握沟通技巧,注重团队合作 / 170

融洽同事关系,虚心向大家学习 / 171

相互信赖,在协作中融入团队氛围 / 173

第十一章 工作就是要把每件事都做到位做到最好 / 176

责任面前,工作没有小事 / 176

每一个细节都不容小视 / 178

把简单的工作做到极致 / 180

拒绝浮躁,先从小事做起 / 182

认真负责,不放过任何细节 / 184

把小事做细,把细事做彻底 / 186

卓越来自平凡小事的超凡落实 / 189

第十二章 执行工作关键看落实的结果 / 193

业绩是最好的实力证明 / 193

行动重要,结果更重要 / 195

抱怨不断,不如做出成绩 / 198

“完成任务”不代表“创作业绩” / 200

强化结果意识,优化工作方式 / 202

工作的质量决定工作结果 / 204

第十三章 工作讲方法执行制度有效率 / 206

确立有效目标有利于落实 / 206

工作计划一定要提前准备 / 209

让“ABCDE”法则来规划时间 / 211

落实也要讲究轻重缓急 / 213

落实,需要打破思维定势 / 216

善于思考是提升工作品质的关键 / 219

第十四章 日事日清让执行完美落到实处 / 222

每一天都要把事情做好 / 222

“万事俱备”只是落实的借口 / 224

心动不如行动,行动不如主动 / 226

今天该做的事,立即执行 / 228

工作就要日事日毕,日清日高 / 231

第十五章 不断学习做个执行制度的推手 / 233

职场达人,须持续不断地“充电” / 233

学习是你迈向成功的不二法门 / 235

不断提高自己,突破自身极限 / 238

突破以往经验,主动寻求改变 / 240

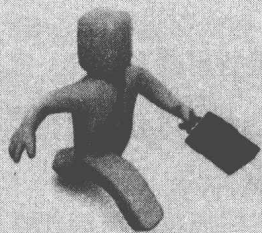
要想落实到位,就得主动创新 / 242

激情成就卓越,创新开拓未来 / 244



上篇：三分制度

“天下纷扰，必合于律吕。”制度不仅决定着一个企业的兴衰与成败，还决定着一个企业发展的高度与跨度。如果说管理是树木的话，那么制度就是那块滋养万物的土壤。只有肥沃的土壤，才会培育出茂盛的植物来；只有健全的制度，才有规范有效的管理。



制
度

执行

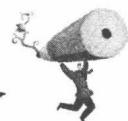
第一章 制度是企业生存和发展的基础



国不可一日无法，家不可一日无规，历朝历代都是如此，企业也不可一日无制度。制度是任何组织得以维持和有序运转的必要条件。如果没有制度，就不能更好地工作。



制度是衡量企业的一把标尺



制度就像一把标准的尺子，它时刻衡量着领导和员工的行为，指引着公司、企业的发展。

“制度”一词，在《辞海》中的解释是成员共同遵守、按一定程序办事的规程。汉语中“制”有节制、限制的意思，“度”有尺度、标准的意思，结合起来表明制度是节制人们行为的尺度。

任何一个成功的机构、组织背后，一定有它们规范性与创新性的管理制度作为支持，规范地管理日常活动，可以保证生产、经营流程和效率的实现。一个有效的、合理的，适合公司、企业发展的管理制度，能规范员工行为，提高员工的工作效率和质量，形成一种良好的企业文化。在正确的管理制度下，可以大大地提高企业的管理效率，提高企业的竞争能力。规范化的作业流程与员工工作行为，

将有助于形成一个融洽、竞争、有序的工作环境。凡是成功的公司、企业都有一个共同的特点，那就是有一套自己特色的管理制度。建立一套完善的经营管理制度，对公司、企业的健康发展有着举足轻重的作用。

我们常说没有规矩，不成方圆。的确，每个人在思想上都有缺陷和错误。但我们可以用健全完善的制度去约束人们错误的思想，弥补少数人的失误、大意带来的恶果，避免个人的错误造成全盘皆输的结果。

如果一个企业重视制度的建立和修正，并且同样重视制度的落实和监督的话，相信该企业一定是个成功的企业。要把企业做大、做精、做好，就要建立实际、可行的制度。并且，要有非常顺畅的监督体系和灵活的制度变更流程。人都是有弱点的，总有出现私念或目光短浅的时候。成功企业的员工们未必个个对企业绝对忠诚，也未必都持有主人翁意识。但制度可以弥补这些人性格的弱点，缩短员工和企业之间的距离。制度的落实需要不折不扣，监督体系需要刚正不阿、透明直接，绝对不能“留白”。制度的制定必须科学、合理，然后再去大力执行。管理者出台管理制度一定要严谨，要经过认真地论证。一个不严谨的制度朝令夕改，会让员工无所适从，最后导致真正好的制度、规定出台时也得不到有效的落实。当然，良好的制度不是一朝建立的，也不是一成不变的。一个有生命力的制度必定是在不断变化的，必定是在渐进趋向企业发展需要的。

制度的制定还必须依据公司的具体情况。经常看到有些公司把所谓的先进管理制度全盘照搬，生搬硬套，结果导致了水土不服。什么是最好的制度？适合自己的才是最好的。所有的制度和规定都是为了帮助员工更好地工作的。如果制度对于员工来说是一种负担，那必然会受到员工某种程度的抵制，最后影响到公司的执行力。

在制度落实上切忌只喊口号不做事。再好的制度也须在落实的基础上才有意义，否则就是一堆废话。事实证明，制度制定以后关键是落实，再好的制度，没有人去落实是没有用的。有的公司制度制定得比较完善，并且还把制度编制成册，可是在落实过程中往往就变了样。制度制定后并不等于达到了管理的目的，关键是通过制度实现有序管理，使管理有法可依，并在管理过程中不断完善相关的制度。制度本身不折不扣地被执行，是公司正常运作的前提。制度是规范、约束员工的工具，只有有效的制度才能保证公司的正常运行。

三国时期，诸葛亮挥泪斩马谡。杀人的权力在他手上，当然，他可以选择不断。但是马谡还是被斩了，因为诸葛亮认识到：马谡被斩虽然让蜀国失去一员干将，但是军法一旦被视同儿戏，所造成的后果将更严重。公司的制度如同诸葛亮



的军法，必须不折不扣地执行；一旦不被重视，很可能会一步步走向失控的边缘，执行力也会日渐衰微。公司制度能否被不折不扣地执行是公司执行力强弱的表现，公司的执行力越强公司的制度就越能被贯彻落实。

“水桶理论”已是老生常谈，任何一个环节太薄弱都可能导致整个企业经济效益的滑坡。因此，联系到我们自身来说就是要做到接手的事必须按时、按标准完成，不能完成不要找任何借口；已做完的事情自己检查，认定完全没有错误再上报，不要等检查出了破绽或漏洞再辩解。把小事做细了，工作效率自然就提高了。

现实中常常遇到这样一种现象：一方面是各种新的制度不断出台，另一方面是新制度出台后往往是热闹一阵就归于沉寂。当然，制度的生命力在于执行。从一落实就打折扣，再健全再完善的制度也只会是墙上画虎，成为摆设。

相对而言，我们不缺乏制度建设与创新的能力，但缺乏贯彻与落实制度的力度。从现实看，一些制度之所以得不到有效执行，其主要原因如下：一是利益的驱使，对自己有利的就执行，不利的就推三阻四，在执行制度上搞实用主义；二是那些上不得台面的“潜规则”，常使违反制度者得益，执行制度者受损，造成人们对制度产生信任危机；三是制度本身不够科学，不够具体明确，缺乏可操作性；等等。

的确，制度是一个标准而并不是一张网，仅凭制度创造不出效益，一个不能生发制度文化的制度不可能衍生尽责意识。如何将强制性的制度升华到文化层面，使员工普遍认知、认可、接受，以达到自觉自发自动按照制度要求规范其行为，完成他律到自律的转化，是构建制度文化的真正内涵。“知行合一”，“知”乃“行”的前提，应该以利益为导向激发员工的自律意识。

当然，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，企业才能持续适应变化着的客观环境。否则，企业组织就有可能无法适应日新月异的环境，很快被淘汰。

搞好企业管理靠规章制度



在企业管理中，制度的力量远大于人的力量，这使得制度管理这种模式比人的管理模式更有优势。

人不是机器，人是用自己的大脑工作的，但是人的思想是多样的，有的符合企业的利益，而有的却会给企业带来危害。这时就需要有一种制度来规范其行为。没有人能永远充当企业的管理者，用人管人，是暂时的管理，用制度管人，是永恒的、延续的管理，它可以永远地固定下来，并加以传承。

现代企业管理要靠制度，既是社会发展的要求也是企业自身的发展要求，因此制度设计非常重要。一个企业如果管理制度不完善、不规范、混乱，那么我们就难以相信这个企业的运营是健康的。制度好，不会给企业的发展带来阻力；制度差，则企业从根本上就无从谈及发展的问題。由此看来，制度和人的关系寓于每项管理工作当中，所以每项企业管理都应该既要有严格的制度，又能充分发挥人的积极作用。这是企业管理必须解决的一个难题，也是不能回避的现实问题。

有这样一种现象：

在一些企业看似不可或缺、威风八面的老总，即使他离开了工作岗位，这个企业也能照样生存，为什么？因为企业是靠制度在管理，而不是靠所谓的个别精英。

因为这些公司延续了制度，从不允许个人凌驾于制度之上，从而，能把各种拥有才华的人汇集于制度之中，传承发展。这样一来，企业的精华非但没有丢失，反而被丰富，企业也得到了很好的发展。

物理学大师爱因斯坦说：“我能发现相对论是因为我有幸能站在牛顿和劳伦斯的肩膀上，所以就能看得更远。”爱因斯坦的成功在于他能延续前人的智慧，而不是重新去发明。平日操作也是一样的，首先要追问：“标准操作程序如何？现存的操作程序如何？”如果没有纰漏或缺陷，就要规范地萧规曹随，千万不要去重新发明。这就是大企业和小作坊的差距。





制度管人要明确责任、奖罚分明，要做到制度面前人人平等。人管人累死人，制度管人才能管好人。但制度能否在企业管理中发挥作用，关键在于制度能否得到落实，落实制度的过程就是严格管理的过程。没有完善合理、切合实际、可操作性强的制度，严格管理就失去了基础，就会回到人治的层面，这样的结果是不可想象的。第二次世界大战中期有一个发生在美国空军和降落伞制造商之间的真实故事。当时，降落伞的安全性不够高，经过厂商不断努力改善，使得降落伞制造商生产的降落伞的良品率已经达到了99.9%。这个良品率，即使是现在的许多企业也很难达到，但是军方要求降落伞的合格率必须达到100%。对此，厂商不以为然。他们认为，能够达到这个程度已接近完美，没有必要再改进。他们一再强调，任何产品也不可能达到绝对的100%合格，当然，美国空军也一口回绝，因为降落伞的品质不能有折扣。要知道99.9%的合格率就意味着每一千个伞兵中，就会有一个人因为产品质量问题在跳伞中送命，这显然会影响伞兵们战前的士气。后来，军方改变了检查产品质量的方法，那就是从厂商前一周交货的降落伞中，随机挑出一个，让厂商负责人装备上身后，亲自从飞行中的机身上跳下。这个方法实施后，奇迹出现了，厂商生产的降落伞合格率立刻变成了100%。一开始厂商们还总是强调实现100%产品合格率的难处，为什么后来制度一改厂商们再也不讨价还价，乖乖地绞尽脑汁提高产品质量了呢？主要原因在于前一种制度还没有最大限度地涉及厂商们的自身利益，以至厂商们对千分之一的不合格率不以为然，甚至认为这是很正常的。因此，他们对伞兵们每一千人必死一个的可能性漠然置之。后来让老板们自己先当一回“伞兵”，先体验一下这“千分之一”的感受，自然就会出现厂商认为是不可能的奇迹了。

这个事例告诉人们：在企业管理中，制度的力量远大于人的力量，这使得制度管理这种模式比人的管理模式更有优势。

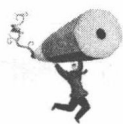
制度管人有更好的效用。换句话说，人管人，事倍功半；制度管人，事半功倍。规章制度是对人们在共同工作中应当执行的工作责任、工作程序和工作方法等所作的规定，具有法定性和强制性。俗话说，没有规矩，不成方圆，公司的“规矩”就是规章制度。现代模式的公司必须要用具有合理性和创新性的规章制度来约束员工。只有拥有严明的纪律、严格的制度，才能保证公司员工队伍的战斗力。

用制度管人，是持久的管理。只要制定了相应的制度，只要按照相应的制度办事，不管是谁当领导，都能将公司经营好。用人管人，是治标不治本的管理，从表面上看问题得到了解决，但过不了多久，问题仍然会出现，矛盾仍然会爆发。

用制度管人，是追本溯源的管理。从一定程度上来说，用制度管人，用制度将问题和矛盾扼杀在萌芽状态，甚至萌芽前状态，这是治标又治本的管理。用人管人，比较简单，操作起来也比较容易。用制度管人，比较复杂，操作起来也比较繁琐，不过相对于用人管人，比较有效。套用一句俗语来说：“制度不是万能的，但没有制度是万万不能的。”

人管人是靠不住的，因为人管人的效果好坏关键取决于管理者。管得好，就会成功，反之就会失败。因此只有用制度管人，才能整合优秀员工的智慧和力量，企业才能壮大和发展起来。

管理制度就是规矩的“爱”



无论是管理者还是被管者，如果能够站在“爱”与“严肃”的角度去看待管理和被管理，相信这对企业和个人的发展，都将起到事半功倍的效果。

在很多企业里，一提到管理，首先想到和强调的就是要“严”，似乎一旦缺了“严格”“约束”“限制”就不是管理了，好像管理就是把人管得老老实实，让往东不许往西那样。但是，这样管理的效果会好吗？答案肯定是否定的。

管理学家讲管理是一门科学，也是一门艺术。其科学体现的是要严而有序，严而有据。有一套行之有效的管理制度，不是没有根据的“瞎严”，也不是管理人员具有主观随意性的“乱严”。其艺术体现在管中有情，情理交融。严格管理不是冷酷无情，不是把员工当作生产工具和机器，一味地依靠制度来控制员工，而是要从关心和爱护员工出发，通过尊重员工的人格，理解员工的感情，维护员工的利益，保证员工的人身安全，来激发员工遵章守纪、服从严格管理的热情。就如同法约尔所说：“在管理方面没有什么死板和绝对的东西，这里全都是尺度问题。”因此在严格管理上，一定要掌握好“度”，而不是越严越好，也不是越详尽越好。

从字面上看，“管”者，是制约，是指对严格执行制度、丝毫不许偏差的监督、检查，其表现状态呈“刚性”；“理”者，是梳理，是按照人的情感、思路及价值取向等对人和事进行号脉治理，其表现状态呈“柔性”。“管”和“理”的结

