



抓住细节，就抓住了管理命脉！
完善细节，就实现了业绩倍增！

微管理 执行的技术

| 孙科柳 潘长青◎著



漫画启发
情境引导
案例教学
经验汇总

150格漫画，在幽默风趣中体会管理智慧！

梳理管理难点，以解决现实问题为准则！

提供500强企业经典管理案例，举一反三！

完善细节管理，一步到位提升细节执行力！

EXECUTION
MANAGEMENT
SKILLS



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

013066194

HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

管理学习力书
漫话微管理书

F270
2457
V1

微管理 执行的技术

孙科柳 潘长青◎著

EXECUTION
MANAGEMENT
SKILLS



北航

C1673899

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从制度执行、职责划分、目标的确定与实现、管理者引导、凝聚集体执行力、过程监控与纠偏、奖惩激励、执行结果和执行管理提升九个方面展开论述。按“问题界定+案例解析+实践指南+管理提升”四个模块，深入浅出地对员工执行工作中的各种管理行为进行了解析，并辅以漫画、情境、案例等表现形式，让管理者学会如何更好地培养员工的执行能力，提高执行效率。

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生使用。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

微管理. 执行的技术 / 孙科柳, 潘长青著. -- 北京: 电子工业出版社, 2013.7

(管理学习力书架. 漫话微管理书系)

ISBN 978-7-121-20217-9

I. ①微… II. ①孙… ②潘… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第081253号

责任编辑: 杨 雯 文字编辑: 王陶然

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 10.75 字数: 279千字

印 次: 2013年7月第1次印刷

定 价: 32.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

Foreword

序

中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业无论是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济和产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在

未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，

已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

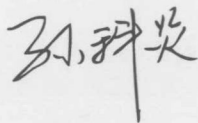
在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业管理的不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！



2013年3月

Preface

前言

企业并不缺少制度条文，为什么管理工作仍然不能井然有序？企业也不缺少用人机制、激励机制和沟通机制，为什么内部工作仍然漏洞百出？

这是华通咨询的顾问老师和管理培训和企业辅导中经常遇到的问题。对于这些问题，我们没法立即给出确切的答案——它涉及资源系统和管理系统究竟该如何完美对接的问题。要解决这些问题，必须做到人、事、物和管理的完美结合，通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节，通过有效的资源调配与过程指导，促使人员效率化、工作条理化、管理规范。而这一切，均来源于高超的细节管理能力。

成功的管理者可以不是管理方面的理论家，但必须深谙“细节管理”的奥秘。

鉴于这一管理要求，在华通咨询的顾问老师的指导下，我们策划了“漫话微管理书系”。我们系统地总结了企业管理过程中用人、沟通、执行、激励四个方面的细节管理要求，并结合管理实践，将管理工作中的典型做法、工作中的问题及其相应的解决之道清晰地呈现在读者面前，便于读者随时阅读、现学现用！

本书除了内容的架构上做到了结构清晰、体例新颖外，在内容的编写上还充分体现了如下三大特色。

1. 从漫画中看管理。其实深奥的管理也可简单学。本着轻松学管理的意图，本书在每节的开篇，以漫画的形式点出细节

管理的症结所在,让读者在快乐看漫画的同时,达到轻松学管理的效果。

2. 从案例中学管理。俗话说:“他山之石,可以攻玉。”针对管理工作中的问题,本书以案例的形式介绍了其他企业的管理方式或方法,希望能通过书中提供的案例,让广大读者从中学到他人成败的经验,进而加强自己的管理工作。

3. 在实践中提升管理。管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”。作为企业的管理者,在明确了管理工作中的问题、了解其他企业的管理方法之后,还需将管理理论与技巧有效地落实到实践中。鉴于此,本书给出了相应的操作指南,以期为读者朋友的管理实践提供一定的借鉴和参考。

除此之外,本套丛书还设置了“微思考”板块,意在让管理者检视管理工作中的问题,以达到查漏补缺、提升管理的效果。

“漫话微管理书系”是一套为企事业单位推进细节管理提供解决思路和实践方案的实践指导丛书。书中所列关键法则均来自多位咨询师长期咨询培训过程中的心得体会,在各类企业管理推进过程中得到广泛应用,能否正确地利用这些管理规则对于组织效益影响巨大。

本书是“漫话微管理书系”中的执行管理分册,分别从制度执行、职责划分、目标的确定与实现、管理者引导、凝聚集体执行力、过程监控与纠偏、奖惩激励、执行结果和执行管理提升九个方面展开论述,涵盖了执行管理的各个层面。本书选取的都是执行中的细节问题,只要将这些细节做到位,还愁工作做不好吗?

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处,还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2013年3月

Contents

目录

Chapter 1

第 1 章 制度化是执行的基石 1

1. 立定规矩，员工才会行事分明 2
2. 制度表述要准确，不可被误读 6
3. 用双赢思维设计激励性制度 10
4. 制度要合理，才能赢得员工的认同 14
5. 培养规则意识，做到按规矩办事 18
6. 担责也是遵守制度的一种形式 23
7. 要允许员工钻管理制度的漏洞 27
8. 别让“领导特权”带头破坏制度 32
9. 保持延续性，制度不可朝令夕改 36

Chapter 2

第 2 章 定位职责，各行其事 41

1. 执行的基础是明确分工 42
2. 为每一件事分配一位责任人 46
3. 让员工在简单的工作中成长 50
4. 勇于承担责任，不找借口推脱 54
5. 激发员工创造力，预防反授权 59

6. 让员工相信，方法总比问题多 63
7. 做了不等于做对，做对不等于做好 67
8. 不仅仅是每个人错了一点点 71

Chapter 3

第 3 章 在正确的方向上努力 77

1. 不要在错的方向上努力 78
2. 目标要具体，能量化就量化 82
3. 让分目标与总目标完美对接 86
4. 用挑战性目标激发员工 90
5. 协助员工落实目标的执行方案 94
6. 协调目标，保证唯一的努力方向 98
7. 适时纠偏，不要让过程取代目标 102
8. 保质、保量按时完成，才算达到目标 106

Chapter 4

第 4 章 做好执行引导 111

1. 交代工作任务后，还要给予过程指导 112
2. 事前有准备，执行更加有效率 116
3. 细化执行流程，理顺工作思路 120
4. 完善工作标准，保障工作品质 125
5. 用好防呆管理，让员工工作不出错 129
6. 培养员工举一反三的执行能力 133
7. 分清轻重缓急，做最重要的事 137

8. 让员工知道怎么做以及为什么这样做 141
9. 不但指出员工的错误, 而且要告诉他错在哪 145

Chapter 5

第 5 章 聚合每个人的执行力 149

1. 没有完美的个人, 只有完美的组织 150
2. 用组织绩效凝聚个人执行力 155
3. 合理配置资源, 避免争抢之风 160
4. 发挥鲶鱼效应, 激发员工活力 164
5. 记住: 团队里面不需要评论家 168
6. 强化沟通交流, 把握整体进度 172
7. 规避组织成员间的恶性竞争 176
8. 适时化解组织内部的冲突 180
9. 培养补位精神, 拓宽职业前景 184

Chapter 6

第 6 章 监控过程, 纠正偏差 189

1. 加强过程监控, 有效纠偏 190
2. 将问题扼杀于萌芽中 194
3. 及时追踪, 保证正确的执行方向 198
4. 控制工作进度, 保证工作质量 202
5. 每日总结, 每日控制 207
6. 工作出了纰漏, 要及时解决 210
7. 设置最后期限, 督促工作完成 214

8. 做好工作总结，积累经验教训	218
------------------	-----

Chapter 7

第 7 章 赏罚及时，催生行动力 223

1. 赏罚分明才可塑造超强执行力	224
2. 物质奖励和精神奖励要结合	227
3. 奖惩要合理，轻重要适宜	232
4. 赏勤罚懒，对事不对人	237
5. “姑息”问题，就是制造混乱	241
6. 及时兑现，奖惩也有时效性	246
7. 有诺必践，答应的事一定去做到	250
8. 及时消除奖惩带来的负面影响	254

Chapter 8

第 8 章 执行最终要用结果说话 259

1. 以结果导向设计员工工作行为	260
2. 不仅仅是做事，而是做成事	264
3. 考核结果，员工才有执行的动力	268
4. 一流的创意，更需要一流的执行力	272
5. 对结果负责，就是对自己负责	276
6. 做好最后一步，事情才算做圆满	280
7. 好的执行结果是方方面面的圆满	284
8. 正确看待失败，发扬不屈不挠的精神	288

Chapter 9

第 9 章 精益求精，改善无止境 293

1. 改善让工作更美好 294
2. 与其变通，不如彻底解决 298
3. 从细微处入手，每天进步一点点 302
4. 工作一次就做对，每次做到位 306
5. 执行不可马虎，程序保障到位 310
6. 把简单的事一直做好就是不简单 314
7. 多走一步，天壤之别 318
8. 不要满足现状，要更进一层 322

参考文献 326**后 记 327**

Chapter 1

第 1 章

制度化是执行的基石

地狱是一个炉灶，上面放着僧侣的热锅。它是教士的专用灶。天父教士的大厨师，很关心改善僧侣的营养，他把自己的那些不规规矩矩地注意僧侣的诫命的孩子放在烤锅上。

——霍尔巴赫



1. 立定规矩，员工才会行事分明

不以规矩，不能成方圆。没有一套完善的规章制度，企业内部就会各自为战，一片混乱。

1.1 没有完善的规章制度，员工容易各行其是

制度是企业管理的根本，没有制度，企业就没有运行的准则，就不能保证公司的运作保持在正确的航道上。

所以，管理者必须保证企业制度的完善，才能避免员工各行其是，阻碍企业的发展进步。



海星公司是由荣海出资并一手创建的，已经发展到一定的规模。1991年的冬天，荣海的三个合作伙伴发生了哗变，他们以荣海的话“海星是大家的，人人都有份”为由，要求分割企业。提到这件事，荣海深深自责：“我为这句话付出了极大的代价，几乎断送了整个海星。”

在海星成立之初，并没有建立一套规章制度，没有明确的产权划分，对各合伙人、管理人员也没有进行明确的职责约束。致使公司发展起来以后，大家不再将心思放在怎么有效地开拓市场，怎样组织内部员工高效地生产上面。面对大家这种浮躁的心理，荣海只能履行诺言。在这之后，荣海痛定思痛，迅速建立起一套完整、严格的规章制度，海星得以进入现代化的管理进程，人人都有自己的职责所在，员工要为了企业的长足发展认真做好自己的工作，公司才能健康发展。

企业如果没有完善的制度，很容易诱发人的自私性，以致没有人用心做事，也没有人为事情负责，每个人都在算计自己的利益。所以，企业制度的存在是为了制约人的行为，引导员工以对工作负责争取自己的利益，而不是偷奸耍滑、懈怠工作。这样，企业才能朝着正确的方向前进。

1.2 案例：制度到位，防止“谋财害命”

一家企业必须要有一套尽可能完善的制度，才能保证日常工作有序地开展，各项业务顺利地进行。制度不到位，很易引起人们的私心，为牟利不择手段。

17—18世纪英国运送犯人到澳洲，按上船时犯人的人数给私营船主付费。私营船主为了牟取暴利，便不顾犯人的死活。由于每船运送人数过多，生存环境恶劣，加之船主克扣犯人的食物，囤积起来以便到达目的地后卖钱，使得大部分犯人在中途就死去。更残忍的是，有的船主有时一出海就把犯人活活扔进海里。

最后，英国政府制定了一个新办法，他们规定按照到达澳洲活着下船的犯人的数量付费。于是，私营船主绞尽脑汁、千方百计地让最多的犯人活着到达目的地。后期运往澳洲的犯人的死亡率最低时只有1%，而原来最高时达到94%。

有了完善的制度，才保证了犯人的生命安全，防止船主谋财害命。企业也一样，有了完善的制度，才会秩序井然地运行。

1.3 微管理：多维度构建企业的制度体系

正如莱蒙特说的：“世界上的一切都必须按照一定的规矩秩序各就各位。”企业的管理者要以海星公司为前车之鉴，建立有效的规章制度，保障企业的正常运转。

(1) 制度建设必须从纪律、安全、标准、责任等各方面对企业的运营事项作出明确的规定，使得人员各行其责。

(2) 深入分析，制定个性化的规章制度。企业必须根据自己的实际情况，对特定的工作或者情形作出说明，避免员工工作中遇到突发情况无法很好地处理。

(3) 管理者与员工均需抱持“用制度管人，用流程管事”的制度化精神，主动完善企业的制度建设。