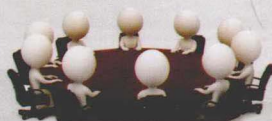


执行力是管出来的!

打造高效执行力的10大管理法则

华通咨询 ◎ 著



原则既是正确与坚强的源泉，同时它也很脆弱，如不时刻告诫自己，它就会被我们轻易地遗忘。

—— 稻盛和夫

日本经营之神

管理大师

稻盛和夫
彼德·德鲁克

松下幸之助
杰克·韦尔奇

推崇的
管理法则

执行力是管出来的！

打造高效执行力的10大管理法则

华通咨询 ◎ 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力是管出来的：打造高效执行力的 10 大管理法则 / 华通
咨询著. —广州：广东经济出版社，2013. 4

(华通中层领导力丛书)

ISBN 978—7—5454—2200—9

I. ①执… II. ①华… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 053279 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省新闻出版高级技工学校河东联营彩印厂 (佛山市南海区盐步河东管理区联胜村)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16.25
字数	195 000 字
版次	2013 年 4 月第 1 版
印次	2013 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—2200—9
定价	35.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

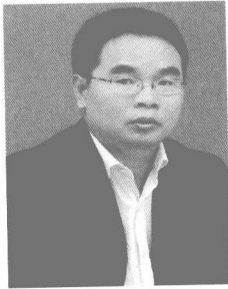
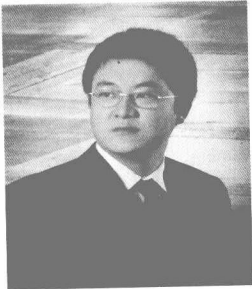
电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

丛书主创人员

	孙科柳：北京华通咨询公司咨询师。先后在珠三角多家企业工作，担任过行政经理、生产厂长等职务，具有多年一线现场管理和人员管理经验。精于中基层人员的培训课程设计和培训实施等工作，对高绩效团队组建、领导和教练技巧、中基层人员的执行力提升以及企业学习与发展体系构建等有深入、独到的研究，善于解决团队发展以及业务过程中的实质性问题。
	杨靖：广东东莞一桥电子有限公司总经理，制造型企业问题解决专家。先后在多家外资企业任职，担任过工程主管、产品经理、工厂厂长等职务。长期从事电子产品的开发、模具设计、生产制造等工作，对生产线布置、生产工艺管理、质量管理等相关技术领域的培训指导工作拥有丰富的实践经验。
	石强：北京华通咨询公司咨询师，生产现场管理、质量管理课题研究专员。长期致力于全面质量管理、现场 5S 管理、流程建设、团队建设等研究和咨询服务。对企业经营过程中的制度规范、作业规范、沟通协调、现场改善、质量改善等具有创造性解决问题的能力与经验，擅长解决方案的设计与过程指导。
	吴发明：北京华通咨询公司咨询师，企业精益化管控专家。曾供职于中国最大的球类生产及出口企业——冠贺运动器材有限公司。在为体育品牌 NIKE、ADIDAS、WILSON、BADEN、SPALDING、MIKASA 等进行生产作业过程中，积累了丰富的现场管理经验，擅长 7S 推行、可视化管理、作业标准化、现场诊断与改善等工作。

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、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事实，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、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是和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或产业格局中，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，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等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、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去，落实到实际管理行为中去，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座标。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的管理不足以及自身的不足，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，是不适合当下以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仁们共勉！

孙科炎

2012 年 12 月

前言

很多管理者都有过这样的经历：当手下的员工都下班了，自己还坐在办公桌前，面对一堆还没有完成的工作而苦恼！这就是许多中基层管理者的处境。他们心累，他们也身累，他们每天总是要面对无数的事情，面对错误百出的下属，恨不得所有的工作都由自己来完成。

出现这种状况，往往是因为管理者自身的定位不佳，并且缺失领导能力所致。在当下的职场中，许多管理者还习惯于把自己当成一位执行者，每天忙来忙去，生怕自己闲下来。事必躬亲的工作方式不仅加重了管理者生理和心理上的负担，而且由于陷于一堆杂乱事物中，缺少真正意义上的统筹、指导，往往也会出现自己忙个不停，但所带领的团队整体绩效并不高的现状。

面对这样的局面，管理者必须重新认识自己的岗位职责，担负起管理职能。为了梳理和明确管理者在管人理事中的相关法则，提升管理者的领导能力，更有效地承担起自己的管理职能，我们策划了这套“华通中层领导力系列”丛书。这套丛书从选人用人、团队建设、执行管理三个方面全面梳理了管理者必须引起重视的各个管理法则，每一个法则都是在管理实践中必须做到和做好的管理要求。

为了深入地解读每一个管理法则，我们按照由问题到方案的逻辑思路逐渐导出管理中的解决方案。具体思路如下：第一，每章的第一节重在挖掘管理问题。只有找准问题，才能有效治理，对现实管理问题的解剖是本书的重要内容构成之一。换句话说，即每个管理法则的切入点就是警醒管理者注意对立面的管理失误，以赋予本书内容以现实性基础；第二，针对性解决问题的思维方式，强调管理的一般性原则以及实践规则。思路决定出路，思路的突破对管理者来说可能是更重要的；第三，在思路的基础上进一步提供相关问题的通用解决措施。通过层层导入，力图将每个管理法则讲透、讲到位，使读者能够真正

理会和运用。

同时，在本书的写作中，全部采用经典的案例进行表达，通过案例结合管理思维、策略等表达形式，提升图书的阅读感。

本书是该系列中的执行管理分册，本书是一本为企事业单位推进执行管理提供解决思路和解决方案的实践指导图书。书中所列关键法则来自多位咨询师长期咨询培训过程中的心得体会，在各类企业执行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。依据执行管理的10项关键法则，在这些法则的基础上深入解读了执行推进过程中的系统化解决方案，以指引企业领导和管理人员有效规避此类问题的发生，确保执行管理真正起到优化企业效益、提升企业市场竞争力的作用。

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

华通咨询编委会

2012年12月

目 录

第一章 关注细节，脚踏实地

第一节 别让执行迷失于战略目标	2
不做“画大饼”式的领导	2
你为什么会选择不作为	4
打造执行力才是硬道理	6
第二节 从战略规划到实际操作	9
重新认识战略指导的意义	9
专注于细节，提升执行力	12
做好执行工作中的作业引导	15
第三节 用对方法，凸显成果	18
强化操作性，完善执行效果	18
目标设计要符合可执行需求	21
考虑目标的弹性化和柔性化	24

第二章 结构保障，责权对等

第一节 审视我们的组织结构	29
不仅仅是集权这么简单	29
领导离实践有多远	31
用组织力保障执行力	32
第二节 让组织结构保障执行力	35
以业绩为导向，优化组织结构	35
让管理者回归实践	38
责、权、利三位一体	40

第三节 资源投入的结构性保障	43
平均主义损伤执行力	43
让资源投入为效益服务	45
以成果产出比判断投入	47

第三章 全面统筹，科学引导

第一节 管理者缘何劳心劳力	50
忙碌的管理者	50
疲于加班的员工	52
弥补昨天的错误	54
第二节 人尽其才，职责对等	56
打破“能人机制”	56
提升人岗匹配度	58
合理调整工作分配	60
第三节 统筹的艺术	63
解决关键的 20%	63
考虑有效授权的三个要素	65
优化组织的运行流程	68

第四章 尊重规则，人人平等

第一节 执行文化的缺失	72
妥协，无处不在	72
在“差不多”中迷失	74
踢不出的“临门一脚”	77
第二节 坚守标准，注重细节	80
矫正“妥协”意识	81
100 - 1 = 0	83
重塑“执行到位”意识	85
第三节 让执行标准模式化	88
固化既有标准	88
海尔“一二三四法”	90

遵循规则，去除“人治”	92
第五章 注重方法，系统培训	
第一节 不教而授谓之过	96
甩手掌柜的恶习	96
不要迷信“外来和尚”	98
企业培训存在的误区	100
第二节 正确定位管理者的角色	104
管理者等于导师和教练	104
点燃员工的成长意愿	106
为员工买单	108
第三节 重建培训辅导体系	110
建立有效的入职流程	111
让内部培训制度化	114
设计科学的职业生涯规划	116
用企业文化留人才	119
第六章 成果导向，绩效为准	
第一节 偏离轨道的作业模式	124
空有皮囊的质量管理	124
“绩效门”危机	126
迷失于执行过程中	129
第二节 过程为纲，战略为本	131
短视的执行从何而来	132
事后回顾法	135
既要结果，也要过程	137
第三节 成果为纲，客户为本	140
以目标导向为策略	140
以成果思维改善流程	142
建立标准化考评指标体系	145

第七章 管控过程，适时督导

第一节 授权不监管，执行没结果	148
“无为而治”不等于“放纵”	148
时间观念差，执行效率低	150
规划不全，紧赶慢赶	152
会议不议，有议无决	155
第二节 把握执行的重点和方向	158
管理者要善于“抓大放小”	158
用压力催发动力	160
别让执行过程偏离轨道	163
如何提高会议效率	165
第三节 建立有效的执行管控机制	168
用授权反馈系统监管过程	168
合理设计奖惩制度	170
注重心灵疏导	172

第八章 全面协调，无缝协作

第一节 各自为战下的乱象	176
解析三种典型团队合作模式	176
“部门墙”的危害	179
派系之争，自损内功	181
第二节 通力合作，消除内耗	183
剖析“本位主义”的成因	184
解除职能矛盾	186
规范协作流程	188
第三节 建设和谐的合作机制	190
打造畅通的沟通渠道	190
营造服务氛围	193
构造全体化的目标愿景	195

第九章 遵守制度，自主管理

第一节 别让执行陷入教条主义	199
当制度变成限制	199
90% 的流程浪费	201
审视企业的经营流程	204
第二节 打造制度与流程的动态性	206
建立科学合理的管理制度	206
怎样创建流程型企业	208
打破规则，更新手段	210
第三节 以客户为导向，在学习中成长	213
以“客户价值”为终极标准	213
丰田的“现地现物”原则	215
在“归零”中成长	217

第十章 保持压力，推动创新

第一节 执行创新的误区	221
别让制度禁锢创新精神	221
“18 个月”的危机	224
“拿来主义”没那么简单	226
第二节 创造力从何而来	228
激发员工的创意	228
从“山寨”开始	231
冲破昨天的阻挡	234
第三节 建立执行创新的企业	237
善于创新的日本人	237
创新型团队是怎样炼成的	240
让执行创新制度化	242

第一章

关注细节，脚踏实地

大多数企业都有自身的愿景和战略构想，企业领导者对企业的经营思路 and 经营方向也有过宏观的思考。然而，企业的执行力却成为了制约企业发展的瓶颈。究其原因，就是缘于企业的战略构想与具体执行的目标没有形成合理的对接，导致企业执行计划缺乏操作性、现实性。

第一节 别让执行迷失于战略目标

管理者应该通过层层分解的方式，带领团队实现企业分配的任务目标。然而在实际执行中，一些管理者往往将目标停留在喊口号上，没有使目标落地。这样的目标管理，仅仅只是一种精神上的自我安慰，对于打造团队的执行力来说，无异于空中楼阁。

不做“画大饼”式的领导

企业有宏伟的计划和愿望是好的，但还需要通过执行来实现。否则，再美好的愿景也只是“老板每年在动员会上喊的口号”。曾经在企业辅导中，一位部门主管和我谈过这样一件事。

这是一家电热水器生产商，企业老总有好大喜功的特点，很多时候只愿意听好消息，不愿意听坏消息。年初制定目标的时候，各部门主管心照不宣地将目标都定得离奇的高。同样，品质部定的目标也很高——号称全面推行SPC^①。在产品质量不能达标时，企业老总换了两任质量主管。新上任的主管看着上任主管的质量报告有浮夸之嫌，本着将所有问题暴露然后改善解决、真正将质量做上去的意图实事求是地写了一份质量报告。老板看后便质问：“产品质量怎么那么低？”质量主管本想把自己的想法说出来，但一见老板的脸色越来越难看，便知趣地闭上了嘴。于是，在做第二份报告时，他将质量情况的数据改得很漂亮，甚至改得比前任的还好。结果老板每天都笑哈哈，质量主

^① 是 Statistical Process Control 的简称，即统计过程控制。指利用统计的方法来监控制程的状态，确定生产过程在管制的状态下，以降低产品品质的变异。

管也就在这种环境下混日子，打算等哪天产品质量出了问题接到客户投诉就走人。

听完这位质量主管的心里话，我们相视一笑，无奈，也无聊。当我们回首历史时，对上世纪五六十年代那种放卫星式的浮夸现象不是很能理解，觉得许多事都超出了我们的想象。在今天的企业经营中，还存在这种好大喜功的现象，甚至于一些企业经营者、管理者动不动就提出“打造世界一流水平”、“争做第一”等口号的现象，不能不让我们感到一些悲凉。

目前，国内大多数企业不是没有战略或目标，而是他们的目标仅仅是“乌托邦”一样的幻境。领导者善于“画大饼”，至于大家什么时候能够真正吃上这块“大饼”，恐怕只有“天晓得”。当企业的战略没有真正地与执行挂钩，导致了战略和执行的脱节，员工只是被动地盲目执行，最后达不到目标难道是员工执行力不够吗？

从这点来说，作为团队管理者必须引以为戒，同时在管理工作中，应该思考如何制订切实可行的目标，引导团队成员高效工作。

在一次培训活动中，一个销售员充满激情地向培训导师表态说：“通过课程的学习，我已经了解了奋斗的奥秘。接下来的一年内我的目标是赚 50 万元！”

他的话引起了大家的兴趣，于是也有了下面这组耐人寻味的对话：

问：“你相信你能达成吗？”

答：“我能！”

问：“那你知道通过哪个行业来达成吗？”

答：“我现在做的是汽车销售行业。”

问：“你认为汽车销售能帮你达成这个目标吗？”

答：“只要努力，就一定能达成。”

问：“好吧，那就让我们来看看你要付出的努力，根据公司的提成比例 50 万元的报酬大概要做 1000 万元的业绩。一年 1000 万业绩，那么一个月就要做接近 84 万的业绩。而每一周就是人均 21 万元的业绩。