

中小企业经营者的必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

制度执行力监控



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中小企业 制度执行力监控

赵涛◎主编

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8

(中小企业领导者经营管理必备文库)

ISBN 978-7-80255-243-2

I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理

IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

书 名:走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

作 者:赵 涛

责任编辑:群 力

书 号:ISBN 978-7-80255-243-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京金吉士印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字

印 次:2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

总 定 价:485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第 1 章 制度是执行力的保障	1
——制度高于一切	
第 1 节 修路理论与制度建设	1
第 2 节 制度规范的本质是为了解决问题	2
第 3 节 制度的作用是引导	3
第 4 节 培育“制度高于一切”的理念	3
第 5 节 制度的惯性	4
第 6 节 不能制定“能者多劳”的制度	5
第 7 节 制度法规是让人遵守的	6
第 8 节 制度一改，奇迹就发生了	6
第 9 节 令出必行，慈不掌兵	7
第 10 节 赏勤罚懒的基本原则	8
第 2 章 通过计划制度设定企业执行力目标	15
——计划制度与企业的执行力	
第 1 节 计划的内涵	15
第 2 节 计划的层次	16
第 3 节 计划的时机	17
第 4 节 制定计划前的调查	19
第 5 节 计划前的预测	24
第 6 节 计划的编制	27

第7节	计划的落实	31
第8节	计划的控制	33
第9节	计划的调整	38
第3章	利用合理组织架构推动企业执行力	43
	——组织结构与企业的执行力	
第1节	组织设计在企业执行力中的重要性	43
第2节	制定适应组织的战略	46
第3节	合理划分部门	47
第4节	合理确定管理跨度与组织层次	49
第5节	集权和分权关系的处理	53
第6节	选用合适的组织结构形式	60
第7节	及时进行组织结构调整	63
第4章	通过合适的监控与沟通做好执行过程监控	67
	——监控制度与企业的执行力	
第1节	监控对组织执行力的作用	67
第2节	合理地设置监控过程	68
第3节	采用合适的监控方法——前馈监控	72
第4节	建立一个良好的沟通系统	74
第5节	如何使监控系统发挥作用	81
第6节	应用6西格玛设计提高组织的前馈监控	86
第5章	文化是企业执行力的精神支柱	97
	——组织文化与企业的执行力	
第1节	培育执行力文化的重要性	97

第2节	文化竞争是组织竞争的最高境界	99
第3节	围绕组织执行力理解组织文化	103
第4节	在改变中培育组织的执行力文化	106
第5节	领导是培育组织有执行力文化的关键	110
第6节	有执行力文化的培育方式	114
第7节	有执行力文化培育的步骤	115
第6章	通过个体规范影响企业执行力的细部环节	119
	——员工规范与企业的执行力	
第1节	员工的心灵规范与企业的执行力	119
第2节	员工的心理规范与企业的执行力	123
第3节	员工的思维规范与企业的执行力	127
第4节	员工的语言规范与企业的执行力	130
第5节	员工的行为规范与企业的执行力	133
第7章	纪律规则对企业执行力的影响	137
	——服从纪律与企业的执行力	
第1节	遵守纪律，保证执行力	137
第2节	“热炉规则”保证纪律的执行	139
第3节	要纪律也要创新	142
第4节	服从纪律是员工的天职	146
第5节	没有服从，就谈不上执行	151
第6节	除了服从，还要敬业	154

第8章 奖惩制度对企业执行力的效果具有不可替代的作用 ... 159

——奖惩制度与企业的执行力

第1节 奖惩办法制定的原则	159
第2节 奖惩的种类和方式	160
第3节 奖惩的规则和标准	160
第4节 奖惩管理部门责任	160
第5节 奖惩的流程	161

第9章 培养员工的自我责任意识提升企业执行力 163

——责任意识与企业的执行力

第1节 责任一缺位，执行必缺位	163
第2节 一流执行必有一流把关	165
第3节 将责任种在脑袋里	169
第4节 把责任放在第一位	172
第5节 人人有责任，事事有落实	175
第6节 信守责任，让执行更完美	176
第7节 责任心为执行撑起一片天	178



第 1 章 | 制度是执行力的保障

——制度高于一切

第 1 节 修路理论与制度建设

著名管理咨询专家刘光起先生说：“管理就是管出道理，道理就是规则规范。”这里所讲的规则规范，指的就是管理中的各项规章制度。中国传统文化中“没有规矩不成方圆”的思想，也阐释了规章制度的基础性作用。

约翰和亨利到一家公司联系业务。这家公司的办公室在一幢豪华写字楼里，落地玻璃门窗，非常气派。可是，由于玻璃过于透明，许多来访客人因不留意，头撞在高大明亮的玻璃大门上。不到一刻钟，竟然有两位客人在同一个地方头撞玻璃。

亨利忍不住笑了，对约翰说：“这些人也真是的。走起路来，这么大的玻璃居然看不见。眼睛到哪里去了？”

约翰并不赞同亨利的说法，他说：“真正愚蠢的不是撞玻璃门的客人，而是设计者。如果不同的人在同一个地方犯错误，那就证明这个地方确实存在缺陷。应该考虑怎么修正缺陷，而不是嘲笑那些犯错误的人。”

亨利于是向该公司的经理提了意见，在这扇门上贴上一根横标志线，从此再没有来访客人撞到玻璃门了。

这个故事涉及到“修路原则”，即当一个人在同一个地方出现两次以上同样的差错，或者，两个以上不同的人在同一地方出现同一差错，

那一定不是人有问题，而是这条让他们出差错的“路”有问题。此时，人作为问题的领导，最重要的工作不是管人——要求他不要重犯错误，而是修“路”。

管理进步最快的方法之一就是：每次完善一点点，每天进步一点点，每个人每一次都能因不断修“路”而进步一点点。这里所讲的“路”就是制度和规范，“修路”就是指制度建设。

“修路”理论告诉我们，管理工作最重要的不是直接去管人，而是去制定让人各行其职的制度——修筑让人各行其道的路。

第2节 制度规范的本质是为了解决问题

管理者都知道制度规范不应该成为摆设，那么管理制度规范到底有什么用途呢？管理学的研究表明，管理制度和规范的本质作用是为了解决管理过程中的各种问题。以打电话为例，每个人在拿起电话的时候，语气、礼貌和说话的方式都是不尽一致的，有的人打的电话能够很好地传递出友好、热情、平等的信息，而有的人则可能取得相反的结果。管理者如果希望让所有的人都能够接打成功的电话，就有必要制定一个“接打电话工作规范”，所有的人都按照这个规范去做，效果就会是一样的。管理规范 and 制度就是这样产生的。

在企业、行政机关以及各种组织中，类似于如何接打电话这样的问题是很多的，这些问题的特征是：简单、直观、信息明确充分的、重复发生。因此这类问题可以称之为例行性问题或者结构良好问题。

管理者应该尽可能地把结构良好问题的解决办法以制度规范的形式固定下来。结合前面所讲的“修路”原则来解释，如果问题是明确的，解决问题的注意事项以及最佳解决办法也是明确的，管理者的责任就是设计一条“路线”——制定制度——让所有的人在遇到这个问题的时候不需要再思考、不需要再犯错，从而提高了效率，保持了群体行为的一致性。

第3节 制度的作用是引导

联想集团有个规矩，凡开会迟到者都要罚站。在媒体的一次采访中，柳传志表示：我也被罚过三次。

他描述说：公司规定，如果不请假而迟到就一定要罚站。但是这三次，都是我在无法请假的情况下发生的，比如，有一次被关在电梯里边。罚站的时候是挺严肃，而且是很尴尬的一件事情，因为这并不是随便站着就可以敷衍了事的。在20个人开会的时候，迟到的人进来以后会议要停一下，静默看他站一分钟，有点儿像默哀，真是挺难受的一件事情，尤其是在大的会场，会采用通报的方式。第一个罚站的人是我的一个老领导。他罚站的时候，站了一身汗，我坐了一身汗。后来我跟他说：“今天晚上我到你们家去，给你站一分钟。”不好做，但是也就这么硬做下来了。

据说在联想被罚过站的人不计其数，还能说明这个制度的有效性吗？柳传志非常肯定地回答：当然有效，而且非常有效。在不计其数以后，出了问题就要受罚的观念就深入人心了。并且不管谁犯了错误都会受罚，公平感才会产生，你的团队才会精神百倍。

第4节 培育“制度高于一切”的理念

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾做过这样一项试验：他找来两辆一模一样的汽车，一辆停在比较杂乱的街区，一辆停在中产阶级社区。他把停在杂乱街区的那一辆的车牌摘掉，顶棚打开，结果一天之内就被人偷走了。而摆在中产阶级社区的那一辆过了一个星期也安然无恙。后来，詹巴斗用锤子把这辆车的玻璃敲了个大洞，结果，仅仅过了几个小时，它就不见了。

后来，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳依托这项试验，提出了一个“破窗理论”。这一理论认为：如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又未得到及时维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。那么在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

“破窗理论”在社会管理和企业管理中都有着重要的借鉴意义，它给我们的启示是：必须及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”。

“破窗理论”运用到企业中就是要迅速将有污垢或受损的公共设施恢复原貌，从而使工作场所清洁整齐，营造出一个舒爽有序的工作氛围。在这样一种积极暗示下，久而久之，人人都遵守制度和规则，认真工作。实践证明，这种工作现场的整洁对于保障企业的产品质量起到了重要的作用。

第5节 制度的惯性

戴尔还只是个小学生的時候，有一次他无意中看到报纸上有一则广告：“只要通过本考试中心的一个测试，您就能直接获得高中毕业证书。”小戴尔真是欣喜若狂，心想这可是天大的好事，如果省掉那些烦人的课程、傲慢的老师和无休止的考试，就能直接高中毕业，岂不快哉？！想到这儿，戴尔几乎笑不拢嘴，马上兴冲冲地拨打了广告中的电话。

考试中心的人果然服务上门了。可等看到接待他们的“客户”，居然只是个小毛孩儿时，不禁哭笑不得。

但从此，一个大胆的设想开始在小戴尔心中生根发芽，那就是：为什么不尽可能省掉一些看起来天经地义的中间环节，而一步到位呢？这并不是痴人说梦，因为凭借着这个念头，戴尔在仅仅18岁时就创造了神话般的直销奇迹，并创立了一种划时代的经营模式！

其实，在我们身边，有很多管理环节——它们只是由于惯性作祟才持续存在，并非不可缺少。如果细细推敲，省掉一些环节，机关、企业

照旧运转得有条不紊。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况。他在几个部队发现了相同的情况：在操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。军官不解，究其原因，回答：操练条例就是这样要求的。军官回去后反复查阅军事文献，终于发现，长期以来，炮兵的操练条例仍因循非机械化时代的规则。站在炮管下士兵的任务是负责拉住马的缰绳（在那个时代，大炮是由马车运载到前线的），便于在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需要的时间。现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样一个角色了，但操练条例没有及时地调整，因此出现了“不拉马的士兵”。军官的发现使他获得了国防部的嘉奖。

当一个组织所处的外部环境发生较大的变化，就会导致工作流程和方法随之而变时，岗位设置与工作思路就应该跟上，否则“不拉马的士兵”就会层出不穷，从而使组织走向瘫痪。

第6节 不能制定“能者多劳”的制度

有一户人家，全家人都非常懒惰。爸爸叫妈妈做家务，妈妈不想做就叫大姐做，大姐不想做就叫妹妹做，妹妹也不想做就叫小狗做。

有一天，家里来了一个客人，发现小狗在做家务。客人很惊讶，问小狗：“你会做家务呀？”小狗就说：“他们都不做，就叫我做！”客人更加惊讶：“你会说话呀？”小狗说：“嘘！小声点儿！让他们知道我会说话，又该叫我去接电话了！”

合格的管理者必须能将所管员工的本职范畴、责任及考核界定清楚。“能者多劳”的本质就是懒人对能人的剥削。

第7节 制度法规是让人遵守的

《韩非子》讲过这样一个故事。

在赵国的上地，有个叫董阏于的人到此为官。当官的走马上任，都是先对管辖区域来个视察。

有一天，他走在石邑山中发现一个数百米深的山涧，站立其边，它的陡峭程度令人头昏腿软，不敢下望。于是他问当地乡民：“可曾有人下去过？”乡民答：“没有。”又问：“莽夫、傻子、疯子可有人下去过？”乡民答：“没有。”又问：“牛、马、猪、狗可下去过？”乡民答：“没有。”

这位新官顿悟一理：以法治理，就是要让法人见人怕，则法可行矣！

制度、法规要让人怕，政策讲话要让人爱。这两句话是管理上的要律。道理很简单，制度法规是让人遵守的，而政策讲话是要引导和指导方向、让人相信的。

第8节 制度一改，奇迹就发生了

这是发生在第二次世界大战中期的一个真实故事。在战争中扮演了重要角色的美国空军，为了降落伞的安全性问题与降落伞制造商发生了一段纠纷。当时降落伞的安全性能不够，合格率较低。厂商采取了种种措施，使合格率提升到99.9%，但军方要求产品的合格率必须达到100%。厂商认为这是天方夜谭，他们一再强调，任何产品也不可能达到100%合格，除非奇迹出现。99.9%的合格率已经相当优秀了，没有必要再改进。

99.9%的合格率乍看很不错，但对于军方来说，这就意味着每一千个伞兵中，会有一个人的降落伞不合格，他就可能因此在跳伞中送命。后

来军方改变了检查产品质量的方法，决定从厂商上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，亲自从飞机上跳下。这个方法实施后，奇迹出现了：不合格率立刻变成了零。

原本认为不可能的事，制度一改，奇迹就发生了。关心自己的利益是人的本性，怎样让制度顺应这种本性，以此激发人的工作热情，是制度设计者需要深思的问题。

第9节 令出必行，慈不掌兵

《左传》记载：孙武去见吴王阖闾，与他谈论带兵打仗之事，说得头头是道。吴王心想，“纸上谈兵管什么用，让我来考考他。”便出了个难题，让孙武替他训练姬妃宫女。孙武挑选了一百个宫女，让吴王的两个宠姬担任队长。

孙武将列队训练的要领讲得清清楚楚，但正式喊口令时，这些女人笑作一堆，乱作一团，谁也不听他的。孙武再次讲解了要领，并要两个队长以身作则。但他一喊口令，宫女们还是满不在乎，两个当队长的宠姬更是笑弯了腰。孙武严厉地说道：“这里是演武场，不是王宫；你们现在是军人，不是宫女；我的口令就是军令，不是玩笑。你们不按口令操练，两个队长带头不听指挥，这就是公然违反军法，理当斩首！”说完，便叫武士将两个宠姬杀了。

场上顿时肃静，宫女们吓得谁也不敢出声，当孙武再喊口令时，她们步调整齐，动作划一，真正成了训练有素的军人。孙武派人请吴王来检阅，吴王正为失去两个宠姬而惋惜，没有心思来看宫女操练，只是派人告诉孙武：“先生的带兵之道我已领教，由你指挥的军队一定纪律严明，能打胜仗。”孙武没有说什么废话，而是从立信出发，换得了军纪森严、令出必行的效果。

慈不掌兵，管理者就应该坚持正确的原则。虽然推行的结果可能是得罪一些高层人士，导致自己的职位不保，但如果你的政策推行不下去

那你的前途同样渺茫。

第10节 赏勤罚懒的基本原则

在公司内部，功臣是应该表扬的，败将是应该惩罚的，赏罚分明才能使职员有所触动，从而走向进步。汉代时项羽与刘邦两人性格全不相同。项羽是勇猛的武将，过分相信自己的力量。打了胜仗就将所有的功劳占为己有，而不承认下属的功劳。尽管项羽在各个战役中都胜过刘邦，但对他不满而前去投靠刘邦的人很多。项羽虽武力占优势，但渐渐失去了同伴，被汉军所追击，自己断送性命。四面楚歌就是当时的故事——忘了赏与罚的武将悲剧。这个故事正好是个象征性的例子。

有位政客曾经说过：“做给他看、说给他听、让他去做，不夸赞则人家不愿去动。”有功者不赏的话就会不愿去动了，即使是比较不在意人家赞赏而业绩意欲高的人，对于自己建立了高的业绩，如果上司什么反应也不表示的话，他就会不满，索性离开公司。何况对于公司很用心的人都是公司的恩人。对于他们该赏而不赏的话，即使他们没有勇气离开公司，也会失去积极做事之心，降低了士气，这是不赏罚的原因。

与此同时，对公司职员还要有错必罚。企业既非监狱也不是少年感化院。除行为不正、盗窃及诈欺等所谓刑事犯外，基于善意，尽可能根据情节之轻重来处理较好。若出发点是善意的，而且谋求积极完成责任时，即使是引起错误的行动，也以不处罚较好。如果因为这样而受到严重的处罚，那么员工就会因为害怕失败，什么都不敢做。再有，对于犯了错，而即时将事实报告，迅速做修正处理的人，原则以不处罚为好。

努力酌量情节来处理是很重要的。有家大公司董事长说：“的确，如果斟酌情形，那么在本人以外的人之中，也许有人会不满，说我们的公司太松了，做错了而不处罚。可是，对于这种不满与随便而使人心萎缩的严重处罚，如果要选择其中之一的話，我还是采用斟酌情形之一方。”因为惩罚的目的是指导构成人员的行动，促使组织目标的达成而非

报复。这个道理，执行惩罚的人当然要知道，而从业人员也应该要彻底了解。

接下来再来说说什么情形下员工应得到奖励呢？根据原则，对于有下列表现之一的职工，应当给予奖励：

1. 在完成生产任务或者工作任务、提高产品质量或者服务质量，节约财资和能源等，做出成绩的；
2. 在生产、科学研究、工艺设计、产品设计、改善劳动条件等，有发明、技术改进或者提出合理化建议，取得成功或者显著成绩的；
3. 在改进企业经营管理，提高经济效益做出显著成绩，对企业贡献较大的；
4. 保护公共财产，防止或者挽救事故有功，使企业和人们利益免受损失的；
5. 长期遵守纪律，有带动性作用的；
6. 一贯忠于职守，积极负责，廉洁奉公，克己为人，事迹突出的。
7. 其他应当给予奖励的。

“唐人街”遍布世界，但是华人世界至今还没有出现可以与美国的通用、杜邦，日本的松下等相媲美的大型国际企业，原因就是中国传统的个人能力经营赢利模式，没有完成向现代企业制度管理赢利模式的转变。

导致这种现象的原因都是我们对企业制度的建设关注不够。制度必须体现国家能够发达的、使社会得以运行的社会道德基本精神。

基业的兴衰与落实也有着有密不可分的关系。基业的发展与其在形成过程中每个人的落实、每个团队的落实是分不开的，个人的落实和团队的落实共同推动了基业的常青。

落实不是用来说的，而是用来做的。制度是制定了，但是不是用端正的态度对待了呢？是不是真正地做到落实了呢？企业想要长久发展，有制度约束是十分重要的，但除了完善的制度做保证，还要有端正的态度来对待。不折不扣地贯彻落实制度，才是保持基业常青的基石。

在如今竞争激烈的社会中，一个企业想要在本行业中长期占据统治地位是十分困难的。企业对客户的承诺就成为客户衡量企业的标准。企