

企业员工素质培训指导书系

一流员工复命

二流员工执行

复命 II

有效提升员工执行力的 24 个准则

实践版

企业文化专家 刘为礼◎著

以结果为导向，以复命为天职

年度十大员工培训图书《复命》姊妹篇，企业文化专家刘为礼倾力打造

内容更实操，体系更完备



中华工商联合出版社

体现完美职业精神的培训经典 成就高效组织和个人的职场箴言

复命是中国特色的执行力模式。以结果为导向的执行模式，是符合中国文化背景的一种执行力模式。

——全国人大常委会、中国社会科学院副院长 陈佳贵

复命精神，或者说对平凡岗位、平凡事情的执行力的强调，无论对于商业机构，还是对于政府单位的工作效率的提高，无疑是大有裨益的。

——中宣部秘书长 官景辉

从政府加强绩效管理，提高组织绩效的角度看，提高组织绩效有很多渠道和措施，但在各种措施中，需要融入一个关键的环节，这个关键环节可以把它叫做复命，就是对承诺的执行之后的一种回复，这应该说是在各种提高组织绩效管理措施中的一个关键环节。

——中国行政管理学会副会长兼秘书长 高小平

《复命Ⅱ》从复命的角度总结出了有效提升员工执行力的 24 个准则，这些准则具有普遍性，适合中国企业的实际，是近年来中国管理培训界收获的一个非常有分量的果实。

——北京大学当代企业文化研究所副所长 赵琛

上架建议：员工培训·励志

ISBN 978-7-80249-138-0



9 787802 491380 >

定价：22.00元

■ 企业员工素质培训指导书系 ■

复命 II

有效提升员工执行力的 24 个准则

实践版

企业文化专家 刘为礼◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

复命Ⅱ：有效提升员工执行力的24个准则/刘为礼著. —北京：中华工商联合出版社，2009.1

ISBN 978 - 7 - 80249 - 138 - 0

I. 复… II. 刘… III. 企业管理 - 职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 183637 号

复命Ⅱ

作 者：刘为礼

责任编辑：刘向鸿

编 辑：李建科

封面设计：大象设计

责任审读：海 鸿

责任印制：张 萍

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市耀德印务有限公司

版 次：2009 年 5 月第 1 版

印 次：2009 年 5 月第 1 次印刷

开 本：640mm × 960mm 1/16

字 数：100 千字

印 张：10.5

书 号：ISBN 978 - 7 - 80249 - 138 - 0/F · 071

定 价：22.00 元

服务热线：010 - 58301130

销售热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: // www. chgslcbs. cn

E-mail: cicapl202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

总 序

培训是企业永续经营的动力之源，任何组织的成长和完善，都需要组织内部全体成员的共同推动，从而形成以人为本的文化，从价值实现的高度，确立共同的价值观，实现个体的成长和组织的强盛，以正确的科学发展观，共同创建和谐的组织，以至构建和谐的社会。

当前中国企业的员工培训需要解决和关注的问题，是以人的发展推进组织的发展，通过管理环节，上升到全方位的对人的要求，让管理者和员工在实践中全面发展与不断提升。有些企业之所以存在管理方面的诸多问题，很大程度上的原因在于没有充分调动人的积极性，从管理者到员工，没能在突破中进行提高，没能实现个人价值与组织和社会价值的更好结合。

企业要不断成长和完善，并能够做大、做强、做久，需要关注人的要素，人是推动企业发展的最重要因素，企业应确立以人为本的观念，为员工提供广阔的发展空间，让员工能够自主提高、自我管理，树立共同的价值观，以实现团队目标为愿景，形成企业独特而浓厚的人本文化，让全员文化成为企业健康、持续发展的推进剂。

美国管理大师彼得·圣吉提出要建立学习型组织，强化个人与组织的修炼。学习是一个持续渐进的过程，尤其置身于一个职业化生存、学习化生存的时代，职业规划的成功实现与否，很大程度上取决于能否通过自主学习，完善自我，增强自身实力，以学习力提高竞争力。

“企业员工素质培训指导书系”倡导员工通过自主学习、自我发展，发挥主观能动性，激发自身潜能，实现自我价值，并通过个体素质的提高，实现团队效能的提升，从而极大地促进组织的成长与

复命Ⅱ：有效提升员工执行力的24个准则

完善，实现个体和组织的协同发展。

企业员工素质培训是个人与组织得以自主发展、自我实现的重要方式，通过素质培训，员工可以增强自身实力，为企业发展创造核心竞争力。企业员工素质培训已成为组织管理的重要发展趋势，随着素质培训在企业管理实践中的应用，必将激发员工的认同感、责任感与使命感，为企业发展注入源源不断的活力，并有力推动整个社会的和谐发展。

企业员工素质培训是通过员工个体学习来增强员工的综合实力，如通过读书、参与培训等方式，这些是素质培训的重要形式。素质培训能够提高员工个体竞争力，让员工发挥更大潜能，创造最佳绩效，通过员工个体竞争力的提高，从而实现组织效能的全面提升。

本书系汇集了众多行业精英的培训经验与智慧，融入了他们在组织管理中的实践心得，具有很大的实用价值，可以为个人的职业规划，为个人与组织的发展与完善，提供重要的参考和借鉴，是组织管理与实践的重要指导读本，可以学习型组织促进学习型社会的构建。

全国工商联副主席 孙晓华

自序

“复命”是北京大学当代企业文化研究所副所长、研究员赵琛先生提出的一种本土化的管理理念和模式，很多专家学者对复命理念给予了肯定和好评。赵琛先生的《复命——打造以结果为导向的执行模式》成为全国十大培训读本，市场反馈热烈。

目前，国内企业缺乏的不是战略和方向，而是执行力，而困扰很多企事业单位发展的正是执行不力的问题。复命理念抓住了执行的关键环节，倡导有命必复、限时复命、结果第一，旨在把组织建设成一种上下贯通、高效运转、执行力强的和谐进取的系统。

复命的执行理念和管理方式，符合中国的文化背景，阐释了管理制度、管理精神、管理理念的结合与统一，能保证组织在每个环节上政令畅通、有效执行，可以解决组织执行不力的症结，提升组织的管理理念和领导的管理能力，打造有中国特色的创新型的高效能组织。

本书是作者在工作中学习复命理念，实践复命精神的总结、体会与细化，将复命理念细化成24个准则，使读者在执行中更有效、具体，更具操作性。

任何组织的执行力的提高，关键在于创造复命文化，培育复命精神。复命是绩效管理的关键环节，构建和谐社会需要建设复命文化，强化政府服务功能需要复命理念，提升员工工作效率需要培育复命精神。

本书中提出的有效提升员工执行力的24个准则，能够从实践层面帮助员工提高执行意识，改进工作作风，提升工作效率，从而加强组织的自身建设，推进组织的改革创新，提升组织的核心竞争力，提高组织的公信力和执行力。

复命Ⅱ：有效提升员工执行力的24个准则

复命精神倡导知行合一的实践文化，要求掌握正确做事的方法，做到修心、修行和修文化，达到眼界高、思维活、胸怀宽，克服社会浮躁情绪，各归其根，敬业立业，实现自我，为企业复命，为社会复命，为自己复命，做大事，成大业，实现人生理想，获取事业成功。

刘为礼

中国工商管理研究院客座教授

仁脉国际董事长

目
录

总序 / 孙晓华

自序 / 刘为礼

准则1 复命，由平凡走向卓越 / 1

任务是这样完成的 / 2

有命必复，使命必达 / 4

在复命中成就卓越 / 6

准则2 受命：复命的前奏 / 8

受命，不讲条件 / 9

掌握受命的三个要点 / 11

遵守6W3H原则 / 14

准则3 准备赢得结果 / 16

成果只眷顾有准备的人 / 17

不做好准备，何谈复命 / 20

准则4 内外兼修，提升自我 / 23

实力决定胜负 / 24

充满勇气与自信 / 26

复命如打铁，先得自身硬 / 28

准则5 以使命为己任 / 30

使命感：自觉复命的动力 / 31

复命，须对使命负责 / 33

复命Ⅱ：有效提升员工执行力的24个准则

准则6 态度就是竞争力 / 35

认真对待每一项工作 / 36

热忱是工作的灵魂 / 38

复命，拒绝抱怨 / 40

准则7 积极主动，凡事不必叮嘱 / 42

面对工作抢着干 / 43

眼中有活，主动找事干 / 45

不令而行，主动复命 / 47

准则8 不找借口，保证完成 / 49

对“逃命”说“不” / 50

没有借口，圆满复命 / 52

准则9 限时复命，立刻行动 / 55

立即动手，付诸行动 / 56

“第一时间”复命 / 58

准则10 拿能力去复命 / 60

拿“能力”说话 / 61

提升能力，高效复命 / 63

准则11 为复命找方法 / 65

方法总比问题多 / 66

五步工作法 / 69

准则12 习惯左右成败 / 71

要事第一，重要的事情先做 / 72

日清日结，即时复命 / 75

优化习惯，夯实复命基础 / 77

准则 13 团队为王，众人划桨撑大船 / 80

公司是船，与公司同命运 / 81

团队作战，无往不胜 / 83

准则 14 人际关系：复命之本 / 85

优化你的人际网 / 86

人脉：复命的生产力 / 88

复命，须有效协调各方 / 90

准则 15 开创蓝海，不走寻常路 / 92

思路决定出路 / 93

灵活变通，柳暗花明又一村 / 95

另辟蹊径，创新制胜 / 97

准则 16 执行力：复命的保证 / 100

用脚做梦，赢在执行 / 101

全力以“复”自己的“命” / 103

不折不扣是复命之魂 / 105

准则 17 用行动落实复命精神 / 107

想到就做，决不拖延 / 108

敢于出手，果断“亮剑” / 110

将复命精神落到实处 / 112

准则 18 以结果为导向 / 114

咬定“结果”不放松 / 115

抓住结果：复命的要义 / 117

准则 19 坚持，不轻易言败 / 120

许三多精神：简单重复铸就成功 / 121

彻底复命：不达目的不罢休 / 123

复命Ⅱ：有效提升员工执行力的24个准则

准则20 高效出绩效 / 125

抓住核心要点 / 126

绩效源于高效的方法 / 128

准则21 复命要到位 / 130

回复的是结果，而不是问题 / 131

复命到位，才算“复命了” / 133

准则22 价值验证结果 / 135

业绩在此，利润在此 / 136

能不能干，业绩中看 / 138

准则23 让复命溶入血液 / 140

雕塑自己，完美修炼 / 141

树立共同价值观 / 143

准则24 完美复命，缔造卓越 / 145

100%合格，造就卓越 / 146

超越平庸，选择完美 / 148

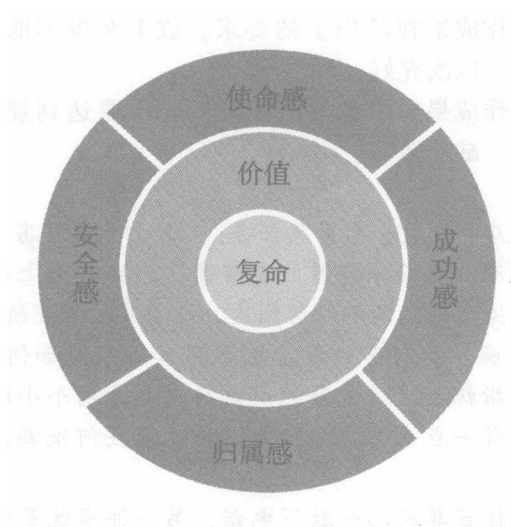
高标准，严要求：只为优质复命 / 150

读者反馈 / 152

参考书目 / 155

准则 1

复命，由平凡走向卓越



任务是这样完成的

任务一旦明确，就必须去复命，无论如何，都不允许找借口搪塞。不过，复命的结果，在通常情况下，必须符合三项指标：按时、保质、保量，三者缺一不可。

按时，是工作成果在时限上的要求。要在规定的时间内完成任务，不允许无故拖延；如果能够提前，当然最好不过了；

保质，是工作成果在品质上的要求。成果至少不低于标准值，不允许假冒伪劣、以次充好；

保量，是工作成果在数量上的要求。至少要达到规定的数量，不允许偷工减料、缺斤短两。

上海锦江饭店接到过一项紧急任务：“由于气候恶劣，巴基斯坦哈克将军的专机难以在北京降落。经磋商，决定改由上海着陆。现在，专机正向上海飞来，两小时后到达，请立即做好迎接准备！”

任务已经明确，我们不妨看看上海锦江饭店是如何根据按时、保质、保量三项指标去圆满复命的。前后总共才两个小时，时间非常紧迫。但容不得一点儿马虎，绝不允许出现任何纰漏，该怎么保证圆满复命呢？

时任总经理任百尊同志一放下电话，第一件事就是组织接待班子。他召集精兵强将，召开紧急会议，指示所有准备工作都必须在两小时内完成。任总强调：“大家听清楚了，两小时后车队就要到达上海，所以我们必须在120分钟之内完成准备工作——75套客房，100辆轿车组成的迎宾车队，供一二百人用膳的国宴——这一切的一切，都必须在两小时内按时、保质、保量地完成！”

离两小时还差10分钟时，任总开始检查。他先来到客房。只见客房的地上、四壁、平顶均一尘不染，床面整洁，毛毯平顺。他点了点头，又审视了一下床头的插花，只见那些花造型新奇、典雅大方。当检查完所有的客房，看到服务员各就各位，面带微笑，已经

准则1 复命，由平凡走向卓越

准备迎接贵宾时，任总满意地笑了。这时，厨师长也打来电话，向任总报告道：“厨房一切准备就绪！”任总看了看表：距离120分钟还差5分钟。

当所有的工作都准备就绪时，任总接到上级的电话：“国宾车队已到达淮海路与茂名路交叉口，两分钟后将进入客房。”将军入住饭店后，对饭店各方面的服务都表示“非常满意”。

仅仅用两个小时，要完成如此高规格的接待任务，对于任何一家饭店来说，都是一个极大的考验。如果没有良好的复命精神，如果没有每个人的高度责任心，要按时、保质、保量地完成这样高规格的接待任务，几乎是不可能的。

“按时、保质、保量”是复命的核心。这三个指标，不仅仅要成为制度，成为公司的企业文化，更要融于每个职员的心里。如此一来，不管接到什么样的任务，才会自觉自愿、自动自发，首先统筹好时间、质量和数量，然后有节奏、有步骤地去复命，以保证圆满复命。

有命必复，使命必达

复命，单纯地讲，就是对工作任务的无条件接受、无条件完成和兑现，并予以第一时间答复和反馈。简言之，复命就是“有命必复，使命必达”。“联邦快递，使命必达”，包裹准时送到，这正是复命精神的重要表现。

某公司总经理吩咐其秘书准备一份材料，第二天开例会要用。到了第二天，各部门经理都到了会议室，总经理就问秘书：“你准备的材料呢？”秘书迟疑了一会儿，轻声说：“哦，不好意思！昨天小张出去了，来不及向他要相关数据，材料还没准备好。”总经理很生气：“你怎么搞的，为什么不早点跟我说，你让我这个例会怎么开！”

可以想见，这件事如果发生在现实生活里，那个秘书可能要被炒鱿鱼，因为她实在有些不像话。不过我们看到，与之类似的情况不断上演：上级下达任务，执行人员完成任务后并没有立即复命，让上级无法及时了解工作进度；员工在接到任务时，并没有竭尽全力去执行，最后无法交差，不得不浑水摸鱼，企图蒙混过关；有的员工完不成任务也去复命，带着问题向上级汇报，把皮球重新踢给老板……

复命要求落实，体现的是结果至上的理念；“有命必复”就是落实到位的体现。公司要的是结果，而不是问题；否则，复命就毫无意义。

长江实业集团主席李嘉诚这样要求他的下属：“当你提出困难时，请你提出解决方法，然后告诉我哪一个解决方法是最好的！”李嘉诚要的是解决方法，也就是结果，而不是汇报做事的细枝末节！所以，李氏商业王国行者无疆，所向披靡！这是全员上下重现复命精神的必然结果。

“有命必复”，是强烈责任感的体现。说它是责任，是因为岗位

职责使然，“责任到此，不容再推”。所以，复命是上下各司职守、达成工作目标的必然程序，是一个有效的落实过程。

拿破仑曾经说过：“想得好是聪明，计划得好更聪明，做得好是最聪明！”任何伟大的目标、伟大的计划，最终必须落实到行动上。没有行动或“有命不复”，再完善的制度也是一纸空文，再理想的目标也不会实现，再正确的决策也不会发挥作用。

复命精神，是一种结果至上主义，要求“落实到位，结果第一”。狠抓落实，就是狠抓执行的结果，就是狠抓复命的结果。要层层抓落实，层层抓复命，形成“落实，落实，再落实”、“复命，复命，再复命”的良好氛围。

在复命过程中，的确可能会遇到这样或那样的问题、困难甚至挫折，这就需要大家既要增强预见力，结合实际不断修正错误，更要坚定“有命必复，使命必达”的意念。没有坚定的意念，工作往往会浅尝辄止、半途而废。

复命制的核心是“有命必复，使命必达”。它首先要求，“事情做成了”，要复命；“半途遇上问题做不成”，更要复命，而不是等领导询问时，才被动地回复“我没有做”、“我做不了”之类的话。其次，还要有“使命必达”的复命理念，上级下达的任务要全力以赴，不畏过程坎坷，克服一切困难去达成目标，然后将结果回复给上级。