

管团队 管的就是执行力

帮你成为卓越的管理者，打造强悍的执行团队

高朋◎著

抓执行力，一切问题迎刃而解！

高效行动，迅速实现业绩目标！

为你的团队安装高效执行的加速器，让团队自发创造业绩。



TO BUILD A MORE
EFFICIENT TEAM

台海出版社

管团队 管的就是执行力

帮你成为卓越的管理者，打造强悍的执行团队



高朋 著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管团队管的就是执行力 / 高朋著. —北京 : 台海出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5168-1887-9

I. ①管… II. ①高… 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 (2018) 第092456号

管团队管的就是执行力

著 者 : 高 朋

责任编辑: 戴 晨 曹任云

装帧设计: 末末美书

版式设计: 许 可

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市祥达印刷包装有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 670mm × 970mm 1/16

字 数: 168千字

印 张: 16

版 次: 2018年7月第1版

印 次: 2018年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1887-9

定 价: 48.00元

版权所有 翻印必究



前 言

团队中最重要的元素是什么？人才、资源、资金、技术、市场、创造力、平衡力，还是其他东西？一个优秀团队最需要什么，一个优秀团队是什么样的，或者说一个优秀团队的标准是什么，并没有一个统一的说法，而且不同的团队往往需求也不同。但是任何一个团队想要获得成功都需要一种不可或缺的特质，那就是强大的执行力。

在过去，有很多管理者都认为只要团队拥有足够的资金，拥有强大的技术，拥有充足的人才，拥有完善的组织结构，那么就能够保持强大的竞争力，能够轻而易举地获得成功。可是当他们拥有了资金、技术、人才和完善的组织结构时，往往发现团队处于低效运转的状态。对于这些团队管理者或企业家来说，他们还没有懂得如何引导团队成员发挥自己的能力，没有想好该如何将成员的能力引导到正确的方向上来。

无论一个团队是否有充足的资金，是否有先进的技术，是否拥有得天独厚的资源；无论一个团队是否拥有完善的体系和组织结构，是

否具备庞大的体量；无论一个团队是否拥有出色的创意，是否拥有强大的企业文化，最重要的都是执行力，只有执行力才能将这一切转化为价值。从某种意义上来说，执行力的高低决定了团队发展的好坏。

如果对那些发展不善、困难重重的团队进行分析，就会发现这些团队大都存在执行上的问题，比如有的团队过分看重计划和创意，导致整个团队流于形式；有的团队干劲十足，可是计划不够完善，甚至常常不制订计划就直接实施；有的团队拥有出色的人才，但是在人事安排方面显得很混乱，而且内部不够团结，各个部门缺乏合作精神；有的团队有很好的战略规划，但是由于缺乏制度保障，员工在执行过程中并没有认真对待。有的团队内部沟通不畅，一些指令会被扭曲和遗漏。这些问题都可以归结为执行力不足，而因为执行不足，它们常常在发展中陷入困境。

此外，从管理的角度来看，管理实际上是一个范畴很广的概念，像目标管理、流程管理、绩效管理、服务管理、计划管理这些内容，通常和具体的执行力息息相关。而行政管理、物资管理、人力资源管理、质量管理、财务管理、成本管理、组织管理、营销管理、企业文化管理等诸多内容，则是从整个体系的角度来划分的，但是如果进行细化，同样可以发现它们或多或少都和执行力有关联。

由于管理的相关要素都和执行力息息相关，一些管理学家认为团队管理主要就是执行管理，就是对团队的执行力进行掌控，就是要想方设法打造一个执行团队。虽然组建一支队伍并没有那么困难，但是想要让整个队伍发挥出强大的执行力，就需要打造一个完善、高效的

执行体系，就需要想办法提升团队的执行水平，这正是管理团队的工作核心。

而想要管理好团队，想要打造一个完善的执行体系，则需要从各个方面进行完善和强化。本书从管理的角度来阐述执行力，重点内容包含了两个方面：管理者应该做些什么来为员工的执行创造更有利的条件，以及如何督促和促进员工提升执行力。作者将这两个内容分解到各个章节中进行具体的阐述，包括员工执行素养的培训、制度的规范、沟通的强化、计划的完善、绩效的管理、方法和技巧、团队管理、自我管理及对员工的监督等。

这本书所展示出来的内容具有普遍性，可以称得上是打造一个执行团队的综合性指导资料，它几乎涉及一些常见的执行问题，也提出了相应的解决方案，使得管理者可以在执行团队建设的方方面面都得到启发。

书中的观点非常鲜明，论据非常充分，有效地将管理和执行力这两种元素融合在一起，重点突出了团队执行这个核心内容，并充分保障了相关内容之间的逻辑性。加上平实的语言风格、深入浅出的理论，以及条理清晰的文本结构，使得整本书的内容通俗易懂，非常适合普通的读者进行阅读，而且对从事管理工作的人来说，是一本比较实用的参考书籍。

第一章 执行力是团队发展的第一要素

从某种意义上说，执行力是团队最重要的能力。作为管理者，首先要抓的就是团队的执行力。而一般情况下，团队出现工作方面的问题，都可以从执行力上找到一些原因。

为什么团队的工作总是做不好？ 003

什么是执行力？ 008

团队发展是依靠执行力来成就的 012

七种不同类型和层次的团队 016

第二章 培养执行者八种基本职业素养

要提升团队的执行力，一方面团队的管理者要不断地提高自身的素质、格局；另一方面要不断地培养团队成员的素质，让他们在执行的时候，能够做到积极解决问题。

效率：立即行动，不可延迟 023

协作：没有任何工作会独立存在 026

精进：做得好比做得多更重要 030

毅力：困难面前也要努力坚持下去 035

自律：避免出现任何违背规则的行为 039

应变：执行并不是顽固地遵守命令 043

归属感：对团队保持认同和忠诚 047

责任感：专注于本职工作和团队事务 052

第三章 强化制度管理，保障正常的执行

制度是团队运行的依据和保障。建立权责分明、奖惩分明的制度，才能有效调动团队成员的积极性；完善培训制度，就能不断提高团队成员的素质；加强流程监督制度，就可以保证执行的顺畅性。

权责明晰，强化追责管理 059

完善培训制度，提升员工的工作能力 064

加强流程监督与审查，确保每一个环节都做到位 068

让员工相互监督，互相负责 072

制度要统一而稳定，不能朝令夕改 076

第四章 沟通是从想法到执行的关键环节

顺畅的沟通让团队执行更加迅速，能够增强团队的凝聚力、合作的协调性，保持目标的一致性，有效节省时间成本，从而真正地提高团队的执行力。

执行力三角：信息、心态、行动 083

打造扁平化的沟通机制 087

开放式沟通，确保内部交流更加频繁 091

避免太多专业化、复杂化的术语 095

强化新老员工之间的互动 099

第五章 制订完善计划，为执行奠定坚实的基础

战略规划是一个团队得以发展的前提，也是团队执行的指导性纲领，它可以为团队的执行指明方向和目标，也可以明确团队执行的流程。

良好的战略规划能够为执行提供更精确的指导 105

明确并统一团队的目标，指明发展方向 109

精简工作计划，强化执行的针对性 113

将工作目标逐层分解，明确各层级的任务 117

好的计划要确保内部的平衡 121

第六章 结果第一，拿绩效说话

团队必须对执行结果进行考核，而选择正确合理的考核指标往往很重要。在建立指标时可以重点关注三类指标：效益类指标；营运类指标；组织类指标。

把握关键绩效指标：KPI 129

其他常见的绩效考核方法 133

实施末位淘汰制，增强团队竞争力 137

强化和完善绩效反馈机制 141

第七章 掌握合理的方法，确保团队百分之百执行

为了调动团队的积极性，要运用一些策略和方法。比如让员工自己做出承诺，远比对他提出硬性要求更有效；下放一些权力，让合适的人负责，比自己大包大揽效果要好。

积极引导他人做出表态 149

适当放权，让最合适的人做最合适的事 153

要记得适当地给员工设定“障碍” 158

正确运用时间管理的方法来管理团队 162

第八章 及时给团队注入活力

充分发挥员工的潜能，是优秀管理者必备的素质。让团队成员能够看到美好的前景，给予他们合理的奖励，挖掘和激发他们的潜能等策略，能够让他们不断地做出出色的业绩。

注重奖励，把握好价值与利益驱动 169

为员工打造一个美好的愿景 173

主动激发和挖掘员工的潜能 178

想办法提升团队内部的创造力 183

经常举办娱乐活动，调节工作 187

第九章 自我管理：重新定义自己的职责

团队管理者要不断地提高自身的素质，严格要求自己，积极为员工做出榜样；在管理中体现出自己的能力，不断地塑造自己的权威。

以身作则，给员工树立好榜样 193

保持尊重，学会充当一个倾听者 198

管理人员不仅是引导者，更是服务者 202

明确领导风格，寻找适合自己的管理模式 206

树立权威是管理者进行管理的前提 210

第十章 加强对员工的直接监督，提升管理效率

优秀的管理者懂得对团队成员进行监督，杜绝下属报喜不报忧、不作为的行为，能全面掌控团队的运行状态，并且懂得调控团队成员的情绪和强化团队成员的意志力。

杜绝下属报喜不报忧的行为 217

督促员工检查和反省自己的工作 221

积极关注员工的情绪与状态 225

强化员工的意志力，为员工存储能量 229

对事负责，而不是对人负责 233

后记 有关执行力的几个常见疑惑 237

01

第一章

执行力是团队发展的第一要素

从某种意义上说,执行力是团队最重要的能力。作为管理者,首先要抓的就是团队的执行力。而一般情况下,团队出现工作方面的问题,都可以从执行力上找到一些原因。

为什么团队的工作总是做不好？

从事外贸工作的林先生是一个非常重情义的人，他的外贸公司中有很多都是自己的朋友和亲戚。按照林先生的说法：做生意就应该找自己信得过的人，这样管理起来也方便，有时候甚至可以让员工们自由发挥，大家也容易一条心做事。但事与愿违，自从他的外贸公司开业之后，业绩就没有什么起色，许多工作常常没有人做，公司的发展方向也不够明确，大家都不知道该做什么、该怎么做，以至于公司的发展停滞不前，甚至面临倒闭的风险。

与林先生不同的是，他的老乡艾先生经营着一家电子公司。为了让公司更具竞争力，艾先生非常注重培养员工的能力。他专门以高薪从国外大公司中挖来了一批能力出众的工程师，并且高薪聘请了一批海外留学的高才生，希望可以提升公司的工作水平。可是两年以来，艾先生意识到自己这么

做的效果并不怎么好，整个公司的发展处处受阻，整体上缺乏活力，招聘来的高级工程师和高才生并没有在工作中发挥实质性作用。

另一位朋友孟先生是一位MBA出身的企业家，他意识到了前两位朋友所面临的问题。在他看来，一家企业想要获得长远的发展，想要拥有更好的发展前景，就需要进行完美的规划。为了想出更多的好点子，公司积极推行头脑风暴法，活跃公司的思维和氛围，制订了一些合理的工作目标和计划，同时还想出了一些很先进的工作理念。但问题在于，这些工作计划大都停留在思考阶段，并没有得到实施，公司此前设定的许多工作目标都没能进入执行阶段，其中在上海的一个投资项目竟然毫无因由地推迟了一年半之久，这让公司承受了巨大的损失。

对这三家企业进行分析，就会发现林先生的外贸公司主要的问题在于管理者模糊和弱化自己的管理功能，导致整个企业陷入松散、混乱的状态；艾先生过于重视员工能力，却忽略了一点：这些人是否适合自己的公司；孟先生公司的问题在于只重视计划，却没有想过将其付诸实施。如果进一步进行总结，就可以将三家公司的的问题归结为一个点：执行力不足是导致工作出现问题的主要原因。人们在给团队发展诊脉的时候，往往需要从执行力方面入手。

执行力是一个非常宽泛的问题，由于执行是团队发展过程中的一个重要问题，许多管理与发展的都会指向执行力。一般情况下，团队出现的工作方面的问题，都可以从中找到一些原因。

——计划不完善

许多团队拥有许多实干派的成员，但是整个团队在做事之前缺乏计划，甚至从来不做计划，往往是想到了什么就去做什么。执行力通常包含五个要素：为什么做，让谁做，怎么做，什么时候做，做到什么程度。这些要素需要在计划中明确提出来，如果计划不明确或者不完善，那么在执行的过程中就会陷入盲目和混乱的状态。

——缺乏协作

一个团队的工作效率往往建立在内部协作的基础上，在整个工作流程中，每个人都各司其职，并且相互配合，这是推动团队发展的前提。如果团队内部成员相互隔绝，缺乏有效的沟通与合作，所有人只专注自己的工作，那么团队工作就会出现重复、遗漏和相互牵制的情况，导致整体效率低下。

——制度不完善

一个团队的工作效率想要更加高效，往往离不开制度的规范和支持，团队制度不够完善，那么成员的行为就会失控，整个团队就无法保证正常运转。比如，奖惩制度不完善，团队成员缺乏工作动力，内部公平体系也会被打乱；监督管理制度不完善，成果无法得到有效保障；纪律不完善，成员将会失去控制。制度不完善往往会导致团队工

作陷入混乱无序的状态。

——人事安排不合理

任何一个团队都是由个体组成的，想要发挥每个人的价值，首先要确保每一个人都必须具备为团队发展做出贡献的能力，其次他们必须处在最合适的岗位上发挥作用。这就要求团队管理者进行合理的人事安排，但是很多时候管理者缺乏这种意识与能力，将成员安排在不适合的岗位上，导致成员的能力受到抑制，并影响整体的工作水平。

——沟通不畅

许多团队不注重沟通，或者说并没有意识到沟通在团队运作过程中的重要作用，整个团队相对封闭，内部成员缺乏交流，以至于工作经常出现脱节。比如，上司下达了指令，可是下属并没有在第一时间接收这个指令，以至于错过了最佳时间；有时候上司表述不清，下属没有准确理解意思，都会导致工作出现偏差。

——管理者素质不高

管理者是团队的核心，是掌控团队的核心力量，他们直接决定了团队的上限和下限，如果管理者的素质偏低，管理能力和控制能力不够，那么就缺乏足够的威信来影响和引导内部成员，更无法有效掌控整个团队，此时团队就容易失去约束力。

除了以上几种情况之外，执行问题还体现在其他很多方面，一般来说，类似于团队的发展模式、文化建设、制度建设、权力体系建