

管理者的必修课、精修课

左手制度 右手执行

—— 裴亦新◎著 ——

LEFT HANDED SYSTEM
EXECUTION RIGHT

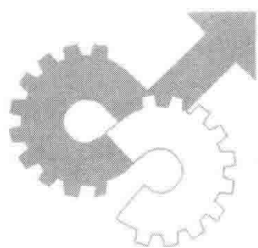


制度前进一小步，管理前进一大步
靠制度提升团队执行力，靠执行赢得团队竞争力

中国商业出版社

左手制度 右手执行

—— 裴亦新◎著 ——



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左手制度 右手执行 / 裴亦新著. -- 北京 : 中国
商业出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5208-0024-2

I . ①左… II . ①裴… III . ①企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 220360 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店经销

三河市宏顺兴印刷有限公司

*

710 × 1000 毫米 16 开 15 印张 260 千字

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

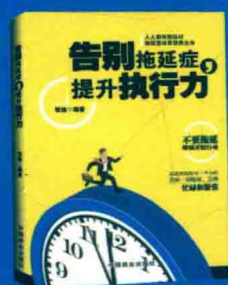
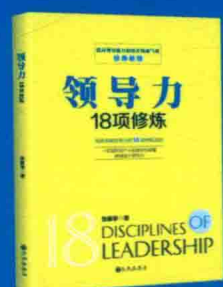
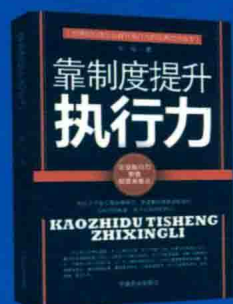
* * * *

(如有印装质量问题可更换)

内容简介

一个发展良好的企业一定是制度完善和执行力强劲的企业。本书主要就现代企业怎样建立制度、完善制度，怎样提高企业的执行力，如何保证制度的完美执行，如何监督和理顺企业领导和员工之间的关系进行了详细的阐述。其中既有理论剖析，又有具体方法指导，可以帮助企业管理人员提高对现代企业管理的认知、增强企业员工管理自我的能力。

推荐阅读



选题策划：华阅时代

责任编辑：朱丽丽

封面设计： 装帧设计
13041010488

前言

P R E F A C E

一个好的管理制度必须要在高效执行中得到检验，在检验中形成回馈，在回馈中进行调整，调整后再去执行，这样才能使企业获得健康发展和快速成长的动力。制度执行是一种手段，更是一门实践艺术。

《诗》曰：“天生烝民，有物有则。”就是说：“有人群就必有规则，有制度。”制度的第一含义是指要求成员共同遵守的、按统一程序办事的规程。制度离不开执行，离开了执行的制度毫无意义。大到国家，小到一个企业，都从未停止过制度设计和执行机制的建设工作，抓制度的同时，也在抓执行，两者不可偏废。制度和执行本身具有整合人力资源，凝聚团体力量，规范个体行为，实现整体目标的功能和价值。

一个国家如果没有健全的法制，就会给一些不良分子可乘之机。一个企业制度不完善，也会给某些人留下钻营的空子。因企业制度的不完善，管理不知从何下手，最后导致企业决策失控、整体崩溃的局面，案例非常之多。

小到一个家庭、一个企业，大到一个国家，都有自己的行为准则，用以规范人们的思想、道德和行为。一个企业要有科学健全的管理制度，

才能顺利造就出大批符合市场需要的产品，借助这些产品使企业不断地发展和壮大。

古语云：千古之胜系于道，一时之胜系于力。所谓道者，就是方法、智慧、计策、制度；力者，就是匹夫之蛮力、财大气粗之莽夫。一个优秀的企业，一定是一个纪律严明的企业，一个有章可循的企业。

科学健全的管理制度包含着管理思想、管理方法、管理方式，并涵盖着企业的经营理念、企业文化等。但是无论多么完善的制度，都需要执行才能体现其存在的价值。也就是说，再科学、健全的制度如果执行得不好也是形同虚设，只有把好制度执行到实处，好制度才能最大限度地发挥的效用。不但如此，好的制度还能够对执行程序化进行推动和管控。

遵守和执行制度的关键是领导。拿破仑说过：只有不称职的将军，没有不称职的士兵。所以，在制度执行中，领导的作用和影响非常大。

本书紧紧抓住制度和执行之间的相互关系，用几十个经典案例从不同角度，重点阐述了制度与执行“两手”都要硬的道理与原则。为各行业领导者以及员工在制定制度、遵守制度和高效执行制度的方面，提供了高屋建瓴的思维角度和具有可操作性的方法和指导。

目 录

C O N T E N T S

第一章 | 制度与执行两手都要硬

1. 制度如渠，执行如水 _ 003
2. 心中有制度，执行有尺度 _ 007
3. 制度要保持一定的透明度 _ 010
4. 制度要随实际需要而变化 _ 013
5. 执行高效需要制度协调 _ 017
6. 打造一个强有力的执行体系 _ 019

第二章 | 一流执行力需要依托一流制度

1. 高执行需要好制度开创道路 _ 025
2. 制度有缺陷，执行就跑偏 _ 028
3. 制度要权威，更要合理 _ 032
4. 制度的制定要突破习惯性思维 _ 035
5. 没有可控的流程就没有可靠的执行 _ 039
6. 制度面前要坚持领导和员工平等 _ 042

第三章 | 制度的生命力在于执行

1. 执行偏差的制度必定会消亡 _ 049
2. 遵守制度，不讲如果只讲结果 _ 052
3. 制度人性化，执行无情化 _ 057
4. 制度建设在执行中逐渐趋向合理完善 _ 061
5. 不合理的制度对执行的负面影响 _ 065

第四章 | 执行制度的首要因素是人才

1. 人才的热情是执行的重要条件 _ 071
2. 执行人才的选择和培养 _ 075
3. 培养员工遵守制度的习惯 _ 079
4. 领导在遵守制度提升执行力中的作用 _ 082

第五章 | 有效沟通是实现有效执行的前提

1. 高效的执行从沟通开始 _ 087
2. 沟通在制度与执行中所起的作用 _ 091
3. 借助沟通推动执行的有效方法 _ 094
4. 倡导不同形式的沟通方式 _ 097
5. 如何切实有效地提高沟通能力 _ 101
6. 领导与员工的沟通技巧 _ 104
7. 员工如何面对领导的责问 _ 108

第六章 | 严格的监督是执行落地的关键

1. 没有监督的执行将破坏制度 _ 113
2. 如何看待执行过程中的报喜不报忧现象 _ 117
3. 问责制在执行过程中的运用 _ 121
4. 人人都要有监督的责任 _ 124
5. 监督制对执行的保驾护航作用 _ 128
6. 任何人不要找借口拒绝监督 _ 132

第七章 | 用严明的纪律提升执行的整体效力

1. 纪律是敬业和秩序的基本参照系 _ 137
2. 执行要受制度的制约 _ 141
3. 纪律是执行力的安全红线 _ 144
4. 懂得服从是执行的关键 _ 147
5. 没功劳有苦劳是无效的执行力 _ 150

第八章 | 用合理的制度力驱动高效的执行力

1. 不到位的执行等于虚设制度 _ 155
2. 奖惩制度要公平，执行要严格 _ 159
3. 打造企业的“执行文化” _ 164
4. 执行需要遵循一定的流程 _ 169
5. 提升团队执行力，强化整体执行效果 _ 172

第九章 | 有效提升执行力尽显制度张力

1. 把命令执行下去是硬道理 _ 179
2. 忠诚是严守制度的灵魂 _ 182
3. 制度执行要学会变通 _ 186
4. 关注细节才能更好地提升执行力 _ 189
5. 实践好“严、实、快、新”四字要求 _ 192
6. 提高中层领导的执行力 _ 195
7. 领导的执行力就是说到做到 _ 199
8. 如何做一个高效执行的员工 _ 202

第十章 | 把制度和执行铸造成一把双刃剑

1. 制度很重要，出台需谨慎 _ 209
2. 将制度上升为“企业文化” _ 213
3. 慎重处理人情干预制度的问题 _ 217
4. 人性化的制度侧重于能动性的执行 _ 221
5. 执行细节就是维护制度的严谨性 _ 225
6. 通过制度有效提升员工的执行力 _ 229

第一章

制度与执行两手都要硬

制度与执行对企业而言，如人之左右手不可或缺。没有制度，执行成为无源之水、无本之木。没有执行，制度成为一纸空文，形同虚设。

1

制度如渠，执行如水

制度与执行，谁是第一位，谁是第二位，好像在比较：你的左手重要，还是右手重要。实际上，制度与执行就像人的左右手，各有各的作用，各有各的不可或缺性，我们不应把二者割裂开，然后强调某一个重要。

企业需要制定各项规章制度来保证企业规范化运行，以及推进企业大大小小的目标和工作计划。同时，要想使制度得到贯彻执行，行之有效，不落空，需要强有力的执行来保证。制度再多，假如员工的理解和认识产生偏差，消极对待，没有形成有效执行力，那么制度就会形同虚设，流于形式。

制度引导执行，执行反映制度，执行所揭示和解释的是制度意识、制度思维和制度要求。这种关系可以用“制度如渠，执行如水”来概括。

关于制度和执行的关系，有一个英国运送犯人到大洋洲的故事，也许可以说清楚这个问题。

18 世纪 80 年代开始，为了开发大洋洲，英国政府决定将已判刑的囚

犯运往大洋洲，这样既解决了英国监狱人满为患的问题，同时，又给大洋洲送去了丰富的劳动力。

运送犯人的工作承包给了一些私人船主。一开始，英国政府是以装船的犯人个数来支付船主费用。船主们为了牟取暴利，用破旧的改装货船运送囚犯。船上设施简陋不堪，卫生条件极差，犯人死亡率非常高。一旦船只离开了岸，船主按照人头数拿到了政府的钱，对于这些犯人能否活着到达大洋洲就不管不问了。

英国历史学家查理·巴特森在其所著《犯人船》一书中记载：1790年到1792年间，私人船主运送犯人到澳洲的26艘船共载运4082名犯人，死亡498人，平均死亡率为12%，其中一艘名为“海神号”的船，运送的424个犯人死了158个，死亡率达37%。这么高的死亡率，不仅在经济上造成巨大损失，道义上也引起了社会各界人士的强烈谴责。英国政府在这个问题上纠结了多年，想了很多解决的办法。

最初，英国政府往每艘船上派一名监督官员和一名医生，同时还对犯人在船上的生活标准做了硬性规定。但是，犯人的死亡率不仅没有降下来，有的监督官员和随船医生也不明不白地死了。原来一些船主为贪图暴利而贿赂官员和医生，一些坚持正义的官员、医生不肯就范，便被扔到大海里喂鱼去了。

然后，政府不得不采取新的办法，把船主们都召集起来开会，告诫他们要爱惜他人生命，要理解政府运送犯人大洋洲开发是为了国家的长远大计，但情况没有任何好转，犯人死亡率仍然居高不下。

这时候，一位议员看出了漏洞，他说：私人船主钻了制度的空子，而现在制度的缺陷是政府给予报酬是以上船囚犯人数来计算的，而不是以到岸囚犯人数来计算。应当改变付费制度。不管在英国上船多少人，到大洋洲上岸的时候再清点人数，然后以到岸囚犯人数支付报酬。

按到岸人数付费制度执行后，效果马上变好。船主们主动请医生跟船，在船上准备药品，改善随船犯人的生活，尽可能地让每一个上船的犯人活着抵达澳洲。改变付费方法后，三艘船到达大洋洲，所载运的 422 个犯人中，只有 1 人死于途中。

此后，制度进一步完善，政府按到达大洋洲的犯人数及其健康状况支付费用，情况好的甚至还给予奖励，情况进一步好转。

对于唯利是图的私人船主，政府的硬性规定、强力监督和道德说教都不灵光，但是改变了一下付费制度，执行情况就截然不同了。

一座城市北面是一个大水库。此地山清水秀，环境优雅。每年的游泳季节这里都会迎来大批的游泳爱好者。水库是这里居民生活用水的重要来源，理应禁止游泳，相关部门三令五申不准在此地游泳，但是屡禁不止，人们不受影响一如既往来此游泳。

后来，情况出现很大的变化，来此游泳的人越来越少，最后就没有人来了。导致变化产生的原因仅仅是自来水公司改了一下标语牌，把“禁止游泳”改为“你和你的家人喝的自来水就来自这里”。

由此可见，执行受制度的影响巨大。制度的改变，往往带来执行的巨大变化。由此，要想获得良好的执行效果，制度一定要“因地制宜”。

另外，在制度适宜的基础上，要想执行的效果良好，一定要坚决维护制度的权威性。只有这样，才能让执行落到实处，获得好的结果。

战国时期，卫国有个君主叫卫嗣君，在他主政期间，有一个苦役犯了罪，跑到了魏国。在魏国，他凭借自己的医术，治好了魏襄王王后久治不愈的大病，由此得到了魏襄王的宠爱。后来卫嗣君知道了这个人的行踪，就派人带了很多钱去魏国，希望能把那个犯法的人买回来，但是

魏襄王坚决不同意。前后去了五次都没能赎买成功。最后卫嗣君决定拿出一座小城邑去换这个人。

起初群臣见卫嗣君拿钱买人还以为是意气用事，都不太在意，现在见他真要拿一个城邑去换一个人，大家都坐不住了，纷纷向卫嗣君进谏：“用一个城邑换一个小人，是不是不值当啊？”

卫嗣君听了摇摇头，说道：“这就不是你们所能理解的了，我当然知道一个城邑换一个人不划算，但这件事关系到我国的王法问题。你们要明白，违反王法是原则问题，再小也是大问题。有法不依，该判的不判，犯了罪也照样逍遥法外，那我还怎么治国？再多十个城邑也没用。如果有法必依，违法必究，那么失去几个城邑也是值得的。”

不久，这番话传到了魏襄王耳朵里，魏襄王沉思良久，自言自语道：“一个国君想依法治国，我却与他作对。我不是也想把魏国治理好吗？”于是下令将那个犯罪的人无条件地送回卫国，交由卫嗣君依法处置。

制度与执行二者相互联系、相互作用、相互制约，你中有我，我中有你。当二者达到和谐统一时，就会产生极大的推动力；当二者相矛盾、相抵触时，就会产生极大的阻力。在工作过程中，领导者就要处理好二者的关系，以求达到和谐统一，产生高效执行力。