

领导与执行的三字真言：稳、准、狠

领导要稳 执行要狠

钱智贤◎著



- ①**稳**——领导稳 带队伍，稳人心，遇事冷静
②**准**——做事准 选对人，做对事，把握关键
③**狠**——执行狠 敢担责，有拼劲，热情高效



专为中国企业量身定制的本土化执行力读本

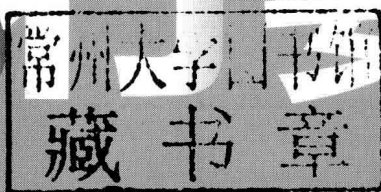


立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

领导与执行的三字真言：稳、准、狠

领导要稳 执行要狠



钱智贤◎著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

领导要稳 执行要狠/钱智贤著. — 上海: 立信
会计出版社, 2016.2

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4858-8

I. ①领… II. ①钱… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第311740号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 李 卿

封面设计 久品轩

领导要稳 执行要狠

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 16.25 插 页 1

字 数 215千字

版 次 2016年2月第1版

印 次 2016年2月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4858-8/F

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

著名管理培训大师吴甘霖说过这样一句话：“执行不到位，等于没执行；执行不到位，不如不执行。”在这20个字里，执行是题眼，到位是目的；言外之意也延伸涵盖了思想认识是关键，执行力度是灵魂的重要性。

如何提高执行力，是企业家和管理者关心的问题之一。“工欲善其事，必先利其器。”这句话的寓意是：要想使事情或事物达到满意的效果，必须要事先计划出确保达到效果的措施。要制度的执行和责任到位，光靠自觉是不行的，必须用制度规范来保证。这就需要执行要到位。

执行要到位意味着什么？我们可以从下面这个故事中得到答案。

在一个周末的下午，总裁把退伍军人叫到自己的办公室。对他说：“我这个周末要出去参加我的妹妹的婚礼，麻烦你帮我买一件礼物，是在一个礼品店里的一只非常精美的蓝花瓶。”他把写有地址的卡片交给了退伍军人。退伍军人接到任务后，郑重地承诺：“我保证完成任务！”

然而，当退伍军人按着卡片上的地址走了很长时间来到了目的地，却发现，这里根本没有老板描述的那家礼品店，更没有蓝花瓶。

因为他向老板承诺：保证完成任务。所以，接下来他要做的事就是第一时间给老板打电话确认一下礼品店地址是否正确，但是老板的电话却打不通。

怎么办？时间一分一秒地过去，这位退伍军人并没有犹豫不决，而是迅速做出决定：自己沿街寻找礼品店，买到礼物。很快，他终于找到了老板所描述的那家店，透过橱窗，他看到了那只精美的蓝花瓶。谁知，这一次又给了他失望的打击，当他欣喜地飞奔过去，发现店门已锁。

好不容易找到的店却已经关门，实在令人泄气。但是，退伍军人没有这样去想，他始终记得自己向老板的承诺：保证完成任务。

于是，他接下来要做的事是给这家店经理打电话。可是得到的回复却是：“我在度假，不营业。”



怎么办？情急之下，退伍军人想，无论如何，也要拿到那只蓝花瓶。于是，他再一次拨通该店经理的电话，说道：“我以自己的性命和一个军人的名誉担保，我一定要拿到那只蓝花瓶，因为我向我的老板承诺过，我一定要完成任务，请您帮帮我！”经理被他感动了，派人打开商店的门，把蓝花瓶卖给了他。

退伍军人拿到了蓝花瓶，非常开心地往回走。但这个时候，老板的火车却已经开了。

于是，这位退伍军人立即给他过去的战友打电话，告诉他自己需要租用一架私人飞机，然后他乘驾飞机追赶老板，终于在老板乘坐的火车的下一站迎头赶上。

他来到老板的车厢，将蓝花瓶小心翼翼地放到老板的面前，说：“总裁，这是您要的蓝花瓶，给您妹妹带好，祝您旅途愉快。”

老板看了看退伍军人，认真地说：“谢谢你帮我买的礼物，你完成了任务，我向你表示感谢。其实，这是我们出的一个关于选择领导者的蓝花瓶测试。在以往的测试中，大多数人都没有完成任务，很多人因为地址是假的、店铺关门、电话无法接通等理由而放弃，还有的人虽然拿到了花瓶，却是用了打碎橱窗的办法，结果因违反公司的道德规范而未被录用。而只有你出色地完成了任务，所有这些困难都没有阻碍你完成任务的决心，你没有失信承诺。现在我代表董事会正式任命你为本公司远东地区的领导者。”

这个故事说明，执行起来并不难，执行到位才是难得的。

《领导要稳 执行要狠》是一本帮助你实现自我突破、提升执行力的实战宝典。全书从执行理念、战略决策、制度流程、绩效考核、团队建设、责任纪律、沟通、激励、创新等方面，对执行的意义和重要性作出了详细的阐述，强调了执行在管理过程中的作用和内涵，同时探讨并提供了提升管理者和员工执行力的基本思路及妙招，为读者提供了具体而实际的帮助和指导。

执行为何如此重要？执行不到位，问题在于管理者还是员工？怎样设计工作目标才能提高执行力？究竟如何做才能建立高效的执行体系？对于这些问题，书中将给你详尽的解答。通过阅读本书，您将深刻领会执行的精髓，掌握执行的锦囊妙计，在管理过程中执行有方、执行有力，全速提升自我及员工的执行力，打造高绩效的执行团队，从而提升整个企业的竞争实力。

目 录

第一章 制度为准绳：从“口号管理”到“照规矩办事”	1
没有制度就没有执行	3
制度有了，怎么抓落实	5
一流的制度在于一流的执行	7
领导要做执行制度的模范	10
告诉员工：执行没有任何借口	12
制定制度执行的依据和程序	15
改革不合理的管理制度	17
小制度也能有大成效	21
第二章 执行要动脑：从“为什么做”到“应该做”	23
将执行的意识植入员工的大脑	25
让下属理解自己的命令	27
让下属贯彻自己的意图	29
明确指出员工的对与错	31
让员工自己认识到问题所在	33
让员工从“要我做”到“我要做”	36
告诉员工不是去做，而是做到位	39
让员工学会用脑工作	41
培养员工的责任心	43
培养敬业精神，让员工执行得更好	46



第三章 执行抓关键：从“各自为政”到“执行规范化” 49

按流程有条不紊地执行	51
提高执行力要先优化流程	54
执行到位要重视人员流程	57
告诉员工：你要他做什么	59
授权，激发员工执行动力	61
授权有艺术，执行有保障	64
学会对各项工作进行检查	66
监管到位，为执行把关	68

第四章 成败看绩效：从“评定无标准”到“考核定标杆” 71

执行要以结果为导向	73
绩效管理是确保执行的提前投资	76
用绩效考核衡量员工执行结果	79
绩效评估应准确而具体	82
进行全视角绩效评价	84
确保绩效评价的公正	87
如何才能获得最满意的考核结果	90
改进绩效评估体系，激发工作热情	94
怎样进行绩效考核后的面谈	97
绩效考核应避免的几点误区	99

第五章 用心做沟通：从“固执地一错再错”到“心有灵犀一点通” 103

沟通做到位，执行不错位	105
让员工直接说出自己的看法	108
改进沟通的几点措施	111
不拘形式地进行良好的沟通	113

重视会议沟通，解决执行难题.....	117
九大技巧提高管理者的沟通能力	120
公司内部要坦率交流	123
妥善处理部门间的冲突.....	125
倾听能使下属感到被尊重而奋发	128
执行效率来源于信任	130
第六章 执行有方法：从“低头苦干”到“抬头看路”	133
将正确的事情做正确	135
训练员工解决问题.....	138
不要等到问题发生的时候才指导	140
灵活有效地运用智囊团.....	143
引导员工第一次把工作执行到位	146
分清主次，提高执行效率	149
将时间用在做最重要的事情上.....	152
简化是高效执行的起点.....	155
执行就要快、准、狠	158
强化标准，执行更完美.....	160
第七章 鞭策不能少：从“知道怎么做”到“执行更高效”	163
启发员工养成凡事立即去做的习惯.....	165
善激励让员工付出百分百	167
让期望产生执行动力	170
用赞美调动下属的执行积极性	172
通过晋升释放员工执行能力	174
正激励与负激励灵活有度	176
奖励标准是工作价值的心理标准	179

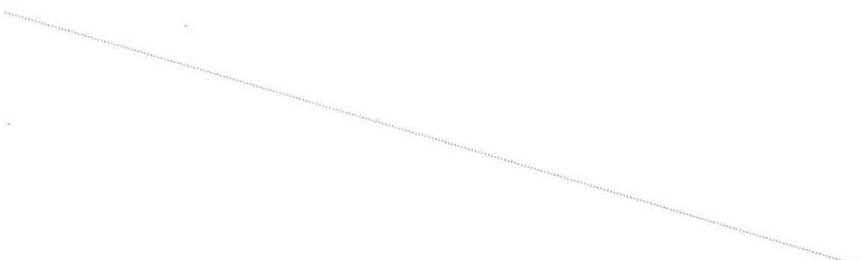


设立竞争对象刺激员工执行力	182
制造“危机感”的技巧	185
让员工的心态从消极到积极	188
不忽视激励中的每个细节	190
 第八章 人力是利器：从“一个人干到死”到“执行赢在团队”	193
· 培养员工的团队执行意识	195
团队建设三要素	197
团队必需的八种角色	199
凝聚力带来团队高绩效	202
改变团队的执行方式	204
先找对人，再决定做	207
强化员工的执行合作精神	209
汇聚向心力，提升团队默契	212
维护团队气氛与人和环境	215
 第九章 制胜创新力：从“高效执行”到“创造性执行”	219
执行要适应新环境的转变	221
紧跟形势，与时俱进	223
发现问题、解决问题	226
创新力与执行力的关系	229
提升创新活力的六大规则	231
做好创新人才的资源配置	235
让创新性建议得到顺利执行	237
营造有利于创新的环境	240
突破思维的墙，提高创新力	243
知识创新是执行力的基石	246
增强学习力，推进执行力	249

第一章 制度为准绳：

从“口号管理”到“照规矩办事”



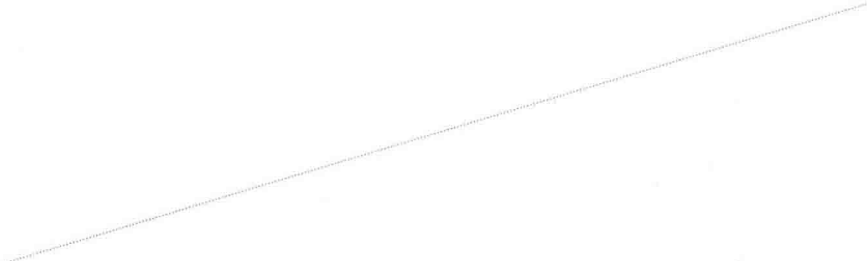


怎样管理不听话的员工？

管理者“上有政策”，员工却“下有对策”，该怎么办？

制度很完善，口号很响亮，执行结果和实施效果却不尽如人意，应当如何改变这一管理窘境？

将制度落实到位是制度由理想到现实的重要环节，制度的执行好坏往往受到执行者主观因素的影响和制约，严格按制度办事，减少不利于制度执行的各种因素，是解决制度难执行这一难题的有效方法。





没有制度就没有执行

在解放军队伍里，任何命令、条例和法规都能得到很好的执行，解放军强而有力的执行力是建立在良好的组织制度基础上的，没有制度的支持，执行力便得不到保障。

一切行动听指挥，不仅靠觉悟、靠常识，更要靠制度。没有一个保证能够“一切行动听指挥”的制度，是不可能建立起能够执行的体系和文化的。

有些企业组织经常出现无制度而想有制度，当有了制度却又难以执行的怪病，这样造成企业运转无序，效率低下。其原因就在于领导者不能在制度面前痛下决心，在执行中带有“人情味”。一个有“人情味”的制度，是肯定管不好人，也管不好事的。

许多组织善于制定制度，却不善于执行制度。再好的制度，如果执行不力，或在执行过程中走了样，都毫无意义。某些规章制度虽长，可如果不执行、不推敲、不研究，长也是白长。一项好的制度没有人去贯彻落实，那么这个好的政策与废纸没有什么区别。即使一部存在缺陷的规章，如果有人认真地执行，有人不断地发现问题，有人不断地完善，垃圾也会成为宝物。

关于制度的建立与执行的矛盾，在现实中比比皆是。有了好的制度，并不意味着操控了一切，也并不意味着其能将所有人都能管好。在所谓现代企业制度最健全的美国，一些大公司的制度涉及公司治理及管人的方方面面，甚至对封装一罐润滑油需要几滴焊蜡都有规定。可管理制度那么完善，经营理念那么先进的美国企业，问题依旧层出不穷，不仅出现了安然事件，还出



现了世通丑闻。在我国，也有这样一件真实的事情，某家城市商业银行在1997年时，因为内部管理和制度建设相对完善，所以另一家城市商业银行到该行进行了学习。几年以后，学习经验的银行大踏步地前进，被学习的银行却发展不大。于是被学习的银行也决定到先前向他们学习的银行去考察。可到了那个银行，考察的结果令人大跌眼镜，那家发展得比他们快的银行，采取的内部管理办法和规章制度居然是1997年从他们那里移植过去的。唯一不同的是，他们辛辛苦苦制定的政策，自己没有遵照执行；而那家向他们取经的银行，却一一贯彻执行了。

有了好的制度，只是成功的基础，如果在执行中被曲解或执行不力，必定会成为一项空的、无用的制度。况且，由于历史、环境、思维等因素的局限，一部看似完美的政策在发展过程中难免会出现漏洞，也难免与客观实际脱节。如果没有畅通的渠道反馈意见、没有人对政策的缺陷进行修补，在发展速度一日千里的今天，一部制度再好也不会对企业起到长期的管理作用。

制定政策的通常是少数决策阶层的人，执行政策的人却涉及方方面面。制定一部政策，需要广博的知识和严密的思维。可执行一项制度时会遇到什么样的问题，会经历什么样的困难，会遇到什么样的变化……谁都无法预料。

每项政策、每条制度都要由人来制定，更要由人来执行。可见，所有管理，都必须体现以人为本的核心，也只有这样的制度，才能治理好企业，才能管理好企业中的人。





制度有了，怎么抓落实

很多时候，企业费了很大的精力制定和完善了规章制度，却往往忽视了在执行过程中存在的一些问题，现实情况往往是企业的制度只是象征性地“贴”在了墙上，却忽视了它应该发挥的作用，员工视而不见，制度并没有真正落实到执行中去，制度成了一种名副其实的摆设，最终导致制度执行力习惯性流产。如何让制度从墙上走下来，确保在执行过程中落实执行到位，领导者应抓好以下几个方面的工作。

1. 制度必须从墙上“走”下来，不能形同虚设

要保证制度切实在工作的每一个环节、工序、细节上发挥作用。制度执行所能达到的某种效果、深度和广度，从某种意义上来说与领导者的重视程度、执行力度是密不可分的。因为部门领导是推动制度执行的贯彻者、执行者和监督者，只有他们从思想意识上认识和重视制度，并身体力行地垂范执行，才能够有说服力地带动职工，推动制度的纵深化执行，充分发挥制度在工作中的指导、规范和制约作用。同时，制度也是衡量工作的一把标尺，工作的程序、标准要靠制度来规范和指导。

日本丰田公司严细全员质量管理体系，它所倡导和突出的重点和中心就是制度执行力。它要求员工要不折不扣地执行公司制定的所有质量制度，即便是某一制度存在质量欠缺、标准差别或其他方面的问题，在未确定修改前也必须毫无条件地、僵化地执行。无条件、百分百地执行使得丰田公司的全员质量管理体系走在了世界同行业的前列。



2. 制定出制度，就必须不打折扣地贯彻执行并坚定落实

麦当劳就是因为像铁一般地执行制度，从而诠释和树立了为顾客完美服务的口碑。麦当劳的制度非常严格，如坚持用100%的纯牛肉；所有原料供应来源必须符合国际标准；并要通过40多项指标的严格检测；炸出来的薯条在保温箱中摆放的时间超过7分钟就必须扔掉……正是这些看似微不足道的服务细节，铸就了麦当劳帝国经营不衰的神话。

3. 提高制度执行力，不能局限于做的过程，更要注重执行结果

关键落脚点在做好，落实执行到位。在实际中，制度执行到位，不仅拘泥在“执行”两个字上，执行到位，就必须对执行过程和结果完全负责。没有过程的执行是纸上谈兵和自欺欺人；反过来，没有结果的执行，就是白费力气。所以，做每一件工作或事情时，都要刻意培养和建立逆向结果导向思维，从结果倒推过程。即执行之前，先要设定达到什么目的和效果，并且确保执行到位需要做哪些准备和工作，这是至关重要的。只有以结果思维引导和控制行为，才能确保制度的执行。

总之，管理者和执行者只要做到了上述几点，并在制度执行过程中善于、勤于动脑分析，精于用逻辑分析执行中存在的问题，及时应对和解决问题，那么制度的执行到位就不会再是问题。





一流的制度在于一流的执行

综观当今企业，员工在工作中不按制度办事的情形不在少数。虽然有许多公司制度制定得比较完善，并把制度编制成册，或经常把制度性的标语贴在外面，但是在制度的执行过程中往往就变了样，成了“上有政策，下有对策”。

一家媒体曾针对“上班干私事”这一问题做过一个调查。

通过对235名员工进行的随机调查，发现大部分员工上班时间“干私事”。上班时间不干正事达到了调查人数90%以上的比例，大部分员工上班时间干多种“私事”，其中上网私人聊天和上网闲逛所占比例最高，达86%，做其他事情（如出去走走等）占60%，玩游戏和煲电话粥则分别占到了40%和33%，兼职则占到了7%。

同时，调查显示，在8小时内用于“干私事”的时间为20~30分钟的人数最多，1~3小时人数占调查总数的20%，占用时间最多的为3小时以上，占调查人数比例的11。另外，有15.55%的员工认为，办公室干私事的时间视情况而定。

调查中发现，许多普通员工将上班时间用于上网私人聊天、浏览与工作无关网站的方式最多，此外还有玩游戏、煲电话粥、上网炒股、兼职、利用工作餐时间请客等多种方式。而在白领阶层，上班时间在办公室“干私事”已成为一股风气。

白领林小姐是东莞一家银行的管理人员，她平时除了做自己的本职工作外，还有另外一份工作，就是在网上开一家小店，专门给一些白领提供网



购服务。林小姐告诉调查者，网上开店是一件需要花大量时间的东西，需要到别的网站上去挑选适合自己店的东西，同时还要说服别人购买自己店里的物品，有时候说服一个客人要花上一两小时的时间。因此林小姐一上班就挂在网上，空闲的时候就上网浏览新鲜的东西，或者是和看上自己店里东西的顾客聊天，讲价钱，这部分的“私事”往往会花掉林小姐大量的工作时间。林小姐还告诉调查者，像她这样在网上开店的人不少，一般都是工作比较轻松，时间比较多的白领，另外，林小姐还告诉调查者，上网聊天这种事情就更不用说了，大家都明目张胆地聊，只有老板在场的时候才会稍微收敛一些。

在一家广告公司工作的李先生告诉调查者，现在上班时在网上聊天已经成为一种风气了，禁也禁不了，而且很多时候上网也和工作有关，像李先生的工作就与网络有关，必须上网，李先生认为，浏览新闻是必需的，联系客户的时候也需要聊天。

调查者在调查中同时发现，几乎所有公司对办公室“干私事”都明令禁止，可为什么“干私事”的情况还这么严重呢？一位肖小姐告诉调查者，公司虽然有明文规定，而且还有一些硬性措施：如在电话上面贴上“私人聊天不超过1分钟”的字条；请人把公司的QQ端口给禁止了。但是“上有政策，下有对策”，只要老板看不到，电话照打不误，老板也没办法分出你是私事还是公事，封了QQ，还有YY、旺旺等其他软件可以上网聊天。而因为工作需要上网，又不能把公司的网线给断了，因此到最后导致公司的规定形同虚设……

这个调查应该引起所有员工的重视。制度是员工个人成长的平台。有些员工没有认识到制度的重要性，他们以为规章、制度等规范都只是企业为了约束、管理员工的需要，对此他们往往持排斥的态度，表面上遵守，内心深处则是一百个不愿意，在没有监督的情况下，则“上有政策，下有对策”，做出一些违背公司规章制度的事情。