

国际注册会计师（税务师、财务经理）综合能力（中国区）等级考试教材

CCPA

Certificate of Competences in Public Accounting for
Global Accountants/Tax Agents/Finance Officers

执行力 沟通力
学习力 伦理力

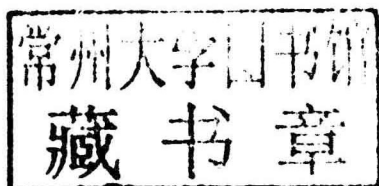
财才网® 编著

上海交通大学出版社

国际注册会计师（税务师、财务经理）综合能力（中国区）等级考试教材

执行力 沟通力 学习力 伦理力

财才网® 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书系 CCPA 国际注册会计师(税务师、财务经理)综合能力(中国区)等级考试指定教材。作者在吸收英美体系基础上,融入中国实践内容,包括执行力、沟通力、学习力、伦理力四个方面内容,是会计(税务)从业人员及创新型企业 CEO 必须掌握的基础知识。

本书适合会计(税务)从业人员及创新型企业 CEO 学习并阅读。

图书在版编目(CIP)数据

执行力 沟通力 学习力 伦理力 / 财才网编著. —上海:上海
交通大学出版社,2017

ISBN 978-7-313-17142-9

I. ①执… II. ①财… III. ①注册会计师-资格考试-自学参考资料 IV. ①F233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 105271 号

执行力 沟通力 学习力 伦理力

编 著:财才网®

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:郑益慧

印 刷:常熟市文化印刷有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:339 千字

版 次:2017 年 6 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-17142-9/F

定 价:48.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:14.25

印 次:2017 年 6 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

前 言

在当今经济全球化的时代背景下,企业面对的经营和监管环境日益复杂,会计(税务)等财经人才在支持和促进企业的健康持续发展方面发挥的作用日益显著,会计(税务)等财经人才在企业的地位不断上升,但同时企业对会计(税务)等财经人才也提出了更高的要求。会计(税务)等财经人才只有具备广泛、全面的能力才能完成日渐复杂的工作,达到企业的各项要求。

为适应新形势对财务工作的要求,加强财务管理,提高会计(税务)等财经人才业务水平,提升企业的竞争力,根据国际会计师公会(IFAC)(IEG9)《预备教育、专业胜任能力评价及职业会计师的实践要求》,我们组织英国和中国财税、管理学和法学专家,在原英美会计(税务)等财经人才十种角色及对应十项能力知识体系基础上,加入中国创新型企业元素,并融入中国会计准则,中国税法等内容,编写了“国际注册会计师(税务师、财务经理)综合能力(中国区)等级考试辅导教材”。本套教材共分为五册,分别为《会计实务 税务实务 会计软件操作实务》《创新力 管理力》《执行力 沟通力 学习力 伦理力》《博弈力 战略力》和《领导力 国际竞争力》。在编写过程中,我们突出以下特点:一是保留英美体系中的基本内容;二是融入中国实践及中国会计、税务、审计等相关知识;三是注重实务操作,以培养注册会计师、税务师、财务经理(总监)及管理型人才综合能力。

本套教材是参加国际注册会计师(税务师、财务经理)综合能力(中国区)等级考试(Certificate of Competences in Public Accounting for Global Accountants / Tax Agents / Finance Officers)的指定学习参考用书。

《执行力 沟通力 学习力 伦理力》系CCPA指定教材,由任昕、张成、蔡海兰、张炜瑾、章岚、吴丽光、Ian Edgar参与编写。

财才网®
2017年2月

目 录

第 1 章 执行力	1
1.1 执行和执行力.....	1
1.2 执行力的意义及作用.....	7
1.3 领导者执行力提升路径.....	10
1.4 注册会计师、税务师、财务经理执行力不足案例分析.....	14
1.5 限制选择法在注册会计师、税务师、财务经理实践运用.....	18
1.6 数据控制法在注册会计师、税务师、财务经理实践运用.....	31
1.7 OEC 管理法在注册会计师、税务师、财务经理实践运用.....	38
1.8 5S 管理法在注册会计师、税务师、财务经理实践运用.....	46
1.9 注册会计师、税务师、财务经理执行力提升实践运用案例分享.....	56
本章课后练习及答案.....	61
执行力测试量表.....	63
第 2 章 沟通力	65
2.1 沟通、沟通力及注册会计师、税务师、财务经理作为沟通者的基本要求.....	65
2.2 沟通力的意义及作用.....	71
2.3 沟通风格与沟通全能.....	74
2.4 沟通障碍与有效倾听.....	76
2.5 注册会计师、税务师外部沟通的事项、原则、流程和方法.....	83
2.6 注册会计师、税务师内部沟通的事项、原则、流程和方法.....	93
2.7 财务经理外部沟通的事项、原则、流程和方法.....	97
2.8 财务经理内部沟通的事项、原则、流程和方法.....	101
本章课后练习及答案.....	109
沟通力测试量表.....	110
第 3 章 学习力	114
3.1 学习、学习力、学习型组织.....	114
3.2 注册会计师、税务师、财务经理作为学习者终身学习的知识体系构成.....	123

3.3	Training the Trainer To Train(简称 TTT)	124
3.4	教练技术	143
3.5	个体学习力提升方法	154
3.6	注册会计师、税务师、财务经理学习及查阅会计、审计、财务管理、税务、法律、投融资相关知识网站、机构介绍	160
3.7	注册会计师、税务师、财务经理学校教育、职业教育的衔接与发展	167
	本章课后练习及答案	168
	学习力测试量表	169
第 4 章	伦理力	174
4.1	伦理、伦理力的基本概念及意义与作用	174
4.2	企业对外经营及对内管理基本伦理规范	180
4.3	注册会计师、税务师、财务经理基本伦理规范及提升方法	184
4.4	国际会计师职业道德守则	188
4.5	反海外腐败法	189
4.6	《中华人民共和国刑法》部分条款分述	194
	本章课后练习及答案	211
	伦理力测试量表	212
	参考文献	218

第 1 章 执行力

本章导读

“现代管理学之父”彼得·德鲁克说,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行。世界首富微软公司的比尔·盖茨说,在未来的 10 年内,我们所面临的挑战就是执行力。联想最津津乐道的就是它每年在几百个城市同时举行、体现其巨大的运作和控制能力的全国市场活动。这种以高效运作体系为基础的执行力,正是联想在 PC 市场崛起乃至保持霸主地位至今的最重要的杀手锏。联想总裁柳传志说:“执行力就是任用会执行的人。”

保罗·托马斯和大卫·伯恩在《执行力》一书中这样写道:“满街的咖啡店,唯有星巴克一枝独秀;同是做 PC,唯有戴尔独占鳌头;都是做超市,唯有沃尔玛雄踞零售业榜首。而做出这些不同的原因,则是各个企业的执行力的差异,那些在激烈竞争中能够最终胜出的其无疑具有很强的执行力。因此,执行力是决定企业成败的一个重要因素,是 21 世纪构成企业竞争力的重要一环。可以说,核心竞争力就是所谓的执行力,没有执行力就没有核心竞争力!”通过本章的学习,读者可以了解什么是执行力,执行力对于个人、企业和社会具有什么样的作用和意义,提高执行力的方法和途径是什么,企业领导及管理者执行力和注册会计师、税务师、财务经理执行力的提升方法。

1.1 执行和执行力

执行和执行力,是注册会计师、税务师、财务经理作为执行者的基本要求。

1.1.1 执行

什么是真正的执行?很多人认为,执行是行动。但是并不是说一味的行动就是执行。制定战略并保证贯彻,力求能够得到理想中的结果,执行的概念就是这么简单。

因此我们可以说执行的定义是一个处在目标和结果之间的系统行动,它综合了制定战略、人员匹配、实施运营的学问,其围绕的核心在于如何达成组织目标。

深圳华为公司总裁任正非有个非常著名的理论:在引进新管理体系时,要先僵化,后优化,再固化。他对下属讲:5 年之内不允许你们进行幼稚创新,顾问们说什么,用什么方法,即使认为不合理,也不允许你们动;5 年以后,把系统用好了,我可以授权你们进行局部的改动,至于结构性改动,那是 10 年之后的事。正是因为这种对制度的尊重和始终如一的贯彻,才创造了华为的春天。遇到这样的企业做客户,遇到这样的老总,咨询公司除了担心自身能力,惟恐辜负了企业的厚望外,还有什么好担心的呢?这就是执行。

执行(英文:“execute”)的意义主要有两种,其一是与“规划”相对应,指的是对规划的实施,其前提是已经有了规划;其二指的是完成某种困难的事情或变革,它不以已有的规

划为前提。学术界和实业界对“执行”的理解基本上也是如此,其差异在于侧重点和角度有所不同。

拉里·博西迪认为执行的含义包含三个要点:执行是一门学问,它是战略的一个内在组成部分;执行是企业领导者的主要工作;执行应当是一个组织文化中的核心元素。

1.1.2 执行力

1.1.2.1 执行力的概念

执行力的定义:有效利用资源,保证质量达到目标的能力;贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力;把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。打造企业高效执行力必须从执行动力、执行能力、执行保障三个纬度来研究。执行力反映战略方案和目标的贯彻程度。

1.1.2.2 执行力的构成要素

一般而言,构成卓越执行力的三个基本要素:执行动力、执行能力和执行保障。

1) 执行动力

按照马斯洛的需要层次理论,人类除了有基本的生理需求外,还有安全、社交、尊重和实现自身价值的需求,这一切都是人类活动的原动力。没有动力,就没有执行力;而动力与执行者的需求相关。执行者是否存在强烈的意愿去将目标和战略变成现实,直接决定了其执行力的高低。这种意愿是与执行者的内在需求息息相关的。因此,只有充分了解执行者(注册会计师、税务师、财务经理本人或下属员工)的需求,才能充分调动执行者的积极性和动力、提升执行力。

2) 执行能力

执行能力包括心态能力和技能能力,它们的共同作用体现最终的执行能力,两者缺一不可,偏废任何一方就可能造成执行力的丧失。在目前我们注册会计师、税务师、财务经理的职业环境中,技能能力一直受到强调,心态能力却缺乏普遍重视或系统培训。但实际上,心态能力的正面及负面能量高于技能能力。注册会计师、税务师、财务经理的心态不好,对规划和目标的执行力就较难达到持久、深刻的程度;即使他们具备很高的技能能力,也可能导致执行的表面化和短期化,从而影响对规划战略认可的动力。

3) 执行保障

执行保障主要是战略保障、流程保障、制度保障。

战略保障:制定的战略超越或落后注册会计师、税务师、财务经理个人或组织的资源能力,都将影响个人能动性和组织生产力的发展。

流程保障:优化流程(战略流程、人才流程、运营流程等),减少非增值活动,减少等待时间,减少重复工作。一个易于执行的流程必然是工作量协调、环环相扣、增值活动效率较高的流程。

制度保障:建立和健全管理制度,严格执行制度。

1.1.2.3 注册会计师、税务师、财务经理作为执行者的基本要求

1) 注册会计师、税务师(审计)的执行力

(1) 审计执行的内涵。

美国著名的企业家迈克尔·戴尔说:“一个企业家的成功,它总是由于员工在每一个

阶段都能一丝不苟地切实执行。”概括起来执行力的含义就是：保质保量按时完成自己的工作任务。

审计执行力就是审计工作人员在规定的时间内严格审计质量，严格审计纪律“两条生命线”，保质保量完成自己的审计工作任务。审计执行力是思想，是观念、是行动。

老子曰：“天下难事必做于易；天下大事，必做于细”。做人心要宽，做事心要细，当前审计人员在对执行力态度上表现为四个不足：①碰到执行审计工作方案和实施方案出现偏差时，没有什么感觉，并不觉得特别重要。②在执行审计方案中不追求完美，凡事认为差不多就行了。③审计工作人员不会在自己的职责范围内处理自己的一切问题，不是越权就是推诿责任。④审计工作人员对制订的标准、规定不能遵守或不能坚持，或执行时打折扣。

审计人要讲认真，人一认真，工作就紧张，工作一紧张，审计就仔细，审计一仔细，就不会出问题，这也是审计工作者的执行力。但如何改进不足，增强执行力？

首先要确定好主审。项目经理全权负责审计事项，审前要有周详的审计工作方案和审计实施方案，把高端的愿望解码成每一个审计人员应该做的事情。

其次是要紧盯，要随时调整，每一个审计人员要养成汇报的习惯，紧盯是为了及时发现问题，及时纠正问题，汇报是为了强化信息反馈。汇报的用意有两点：①让主审对审计人员放心；②对审计实施方案中发现的问题进行修正。

再次是每隔一段时间，探讨一次，诚实地总结，深刻检查在审计过程中有无疏忽、过错，以便及时改正、调整、完善。

（2）审计执行力的核心。

什么是执行力的核心？按最初的观点讲，顾客的观点：这个产品没有替代产品。竞争者的观点：这个能力别人没有。那么审计执行力的核心就是《宪法》、《审计法》、《企业会计准则》等赋予审计人员的职责。

审计执行力核心包括三个方面：即审计人员工作流程、审计人员战略流程、审计人员人才流程。核心竞争力要靠执行力来保证。执行力不只是审计工作人员，而是审计每个阶层的所有审计人员。有“功”从具体从事审计项目的审计人员开始，有“过”从审计领导、审计组长、主审开始。审计战略正确不能保证审计项目的成功，但成功的优质的审计项目一定是审计战略方向正确和审计战术执行力都到位。

在我们进行审计工作时，第一步是审计战略，它将告诉你审计方向是否正确；第二步是审计战术，它告诉你审计项目可不可以执行。审计战略决定审计高度，审计执行决定审计成败。审计战略是抽象的、宏观的；审计执行是具体的、微观的。

审计战略正确与审计战术正确要靠审计人员来保证，审计战略一旦错误，审计人员工作越积极，陷入泥沼就越深。审计执行力三个核心的排位顺序是：审计人员流程、审计战略流程，审计工作流程。审计人员流程就是用正确的人；审计战略流程就是做正确的事；审计工作流程就是把事做正确。

（3）审计执行力的人才。

我们提倡人没有等级，人人平等，但人才一定是有等级的，拥有的知识、管理、创造能力不一，人才就分为三六九等。

审计在人才上的缺失有三个表现：①缺乏挑选人才的能力就是不会用人；②缺乏对人

才的信任,就是用人疑人;③缺乏开发人才的价值,就是只会发号施令。

如何注重人才的研究,如何选人? ①看此人对单位有无帮助;②看此人性格上能否与他人互补。使用人才时要分析血型、学历、成长经历,来判断性格,正确选人。

如何做到信任人? 胡适先生讲:“做学问要在不疑处有疑,待人要在有疑处不疑。”只有对人才充分信任,并辅以制度约束,才能人尽其才。

如何注重人才开发的价值? 学历不等于能力,要分析一个人有无价值,价值有多大。这个人的价值增加是单位造就的,还是他自身提高的。有价值就大胆使用,没有价值就拿掉,价值增值就重用提拔,能力下降就轮岗换岗。

如何提高审计用人的执行力? ①要学会自己发现问题,即学会找问题;②要学会自己思考问题,即学会找原因;③要学会自己解决问题,即学会找方法。

审计执行力的重点有两条:①不是指哪一个审计人员在执行,而是从上到下,从领导到主审及每一个审计人员全部贯彻,人人有责,权力越大,责任越重;②任何审计项目的执行,中间有很多方法、工具,关键是要求每一个审计人要有执行思想。

2) 财务经理的执行力

一位财务经理对企业财务管理的成功,10%靠规划和预算,90%靠执行。如果执行力缺乏,再好的财务战略和预算也只是一纸空谈。许多企业投入大量财务资源,最后还是失败的原因并不是财务决策错误、财务预算不当,而是财务管理执行力不足。

(1) 财务管理执行三因素。

财务经理对财务管理执行力的大小取决于三方面因素:财务决策者、财务管理者和财务执行者。

①财务决策者:指公司管理层。对于一定规模的企业,重大财务决策不是企业某个人,而是一个领导班子。领导班子作为企业重大财务决策者,其能力和水平将对企业财务管理产生深远影响,而领导班子中的财务领导(CFO),他的心智、视野和能力往往决定着企业财务管理的未来。财务决策者可以利用权力、自身权威引导企业财务管理向符合企业实际情况良性的方向发展。优秀的财务决策者,他们倡导的企业财务文化能够得到财务人员及其他广大员工的认同,这样就可以提升财务管理执行力。

②财务管理者:指财务经理或中层财务干部。他们要负责日常具体财务工作,既要贯彻落实企业财务决策者指示,又要引导各个业务部门的财务活动朝正确方向运行。财务管理者是财务决策者和财务执行者的桥梁和纽带,起着承上启下的特殊作用。他们的协调力、监管力、沟通力、执行力的强弱决定着企业整体财务管理执行力的大小。他们要领悟财务决策者的战略和思路,通过预算分解财务目标,制定财务制度并加以落实、执行,并进行财务控制、分析、考核,将每项财务管理工作落实到位并且做对、做细、做好。

③财务执行者:企业全体员工。财务管理执行力就是企业全体员工完成财务预算的运作能力,财务预算要通过业务预算、责任预算等细化分解下去,落实到人,这样才能把企业财务目标、财务战略规划、财务预算、财务规章制度转化为经济效益和社会效益。只有全体员工保质保量地完成好自己工作任务的能力越强,企业财务管理执行力才越有保障。

(2) 目前财务工作中的执行力存在问题。

①财务制度得不到全面贯彻落实;②财务人员工作得不到有力支持,财务监督形同虚设;③领导指令不明确导致财务人员无所适从;④成本控制不力;⑤会计核算不规范,随意

性较强;⑥财务人员工作缺乏积极性,遇事不积极相互推诿明显;⑦财务工作过程缺少监督,出现错弊不能及时发现纠正,无人关心;⑧从上到下推卸责任的多,承担责任的少;⑨上怪中,中怪下,下怪中,中怪上;⑩财务工作各自管一块,互相不理睬,不沟通,出现问题只求自己无事无责,不关心整体财务和公司情况。

(3) 出现以上情况的原因。

有效人员缺乏:①缺乏重视财务工作的高层领导:如管理层对财务工作不重视,对财务工作不理解,对财务工作人员不信任,都直接影响财务工作的执行力。②缺乏领悟企业战略并执行到位的中层领导:如财务经理不能根据企业发展战略,制定有效财务规划,领导财务团队组织开展工作,再好的战略也仅仅是个战略。③缺乏优秀的财务基层人员:如一般财务工作人员综合素质不高,责任心不强,缺失主动性和创造性,价值取向扭曲,仅仅耕种自己的一亩三分地,企业整体的财务活力会渐渐枯竭。

财务机制缺失:制度是执行力的基础,如不能根据企业发展所处的阶段及时制定相关财务规章制度,导致工作缺乏依据,执行力就无从谈起。财务制度缺乏针对性和可操作性,如住宿费的规定中,标准定得太笼统,工作人员无法按照标准找到合适的住所,那就说明标准脱离了实际。制度宣传不到位,就很难让领导和员工了解某项财务制度制定的背景及出台的必要性,执行中必然会遇到阻力,不利于贯彻执行。①岗位设置不合理,不符合内部会计控制制度的需要。②用人机制不合理,不合适的人用在不适合的财务岗位上。③监督考核机制缺失,无人监督或者有人监督但是缺少监督方法,错了也无人指正,无人追究责任。④绩效考核机制缺失,对工作优劣不能做出客观公正的评价,怎么会有人认真工作呢?

财务战略缺失:企业不能从领导到财务人员对财务战略目标达成共识,得不到有效的认知,不能调动财务工作相关人员的主动性和创造性。

(4) 如何提升财务工作执行力。

①有效解决人员缺位问题,提高财务工作执行力。

解决高层领导缺位问题。领导对财务工作的关心与支持程度直接关系到财务工作能否得到有效开展。如果一项财务政策在领导层遇到执行阻力,那就无法向下执行。领导应从思想上重视财务工作,认识到财务管理是企业的核心。领导要充分理解财务部门做出的决策并主动自觉执行,而财务部在制度政策出台之前,也应与相关行政领导做好沟通,获得领导理解和支持。领导要充分信任财务工作人员,疑人不用,用人不疑,给财务人员以工作信心和执行决心。

解决中层领导缺位问题。财务中层领导应根据企业战略制定出财务战略,并制定各层次财务工作,合理调配人员,实现目标。财务中层领导应做财务政策执行的典范,为财务政策的顺利执行推波助澜。

解决财务人员缺位问题。应加强财务队伍建设,提高财务人员素质。即加强学习,随时更新日益变化的财务知识。强化财务人的责任感,调动财务工作人员的主观能动性,发挥出创造性,提升财务执行力。提高财务人员的道德修养和遵章守法意识,树立正确的价值观、人生观。财务人员接触资金的机会多,财务工作的结果反映的是企业的最终经营成果,如果没有良好的职业道德,不能遵守财经法纪,执行的结果就是乱列乱支,导致资产流失,甚至违法乱纪。

②有效解决财务战略缺失问题,是执行力的基础。

财务战略是企业战略的子战略,应当服从于企业战略。首先应当制定正确的财务战略,只有财务战略正确,才会有正确的财务目标,从而制定正确的财务制度和政策,执行力才有保证。

③完善财务工作机制,提升财务工作执行力。

有效解决财务制度缺失问题。健全相关财务规章制度,做到有章可循,保证执行依据。增强财务规章制度的针对性和可操作性。制定财务规章制度前,应当做好充分论证和调查研究,增强针对性和可操作性;加强宣传力度,制度透明化。每项制度的产生都有一定的背景,以及制定的必要性。平时工作中制度不能贯彻落实有来自各层次的阻力,有时就是因为宣传不到位,领导及员工不了解,也就不理解为什么这样做,也就不想按制度的要求去做。

科学设置财务工作岗位。财务工作岗位设置应当符合企业的组织形式及业务发展需要,符合内部财务会计控制制度的要求。

建立科学的用人机制。把合适的人用在合适的财务岗位上,用人识才,知人善用。建立良好的竞争机制,营造良好的工作氛围。用人导向很重要,什么样的人能得到重用和晋升,将影响一大批人去效仿。

健全监控机制。首先,要建立监控机制,工作要有人紧盯,出现偏差,及时发现并纠正。其次,要严格过程监控,不能等错误的结果形成后再去监督,因为有的损失是无法挽回的。

健全绩效考核机制。良好的绩效考核,应做到不同执行结果有不同的客观公正的绩效评价,奖罚分明,确实提高财务人员认真做事的自觉性。

加强工作协调,使财务工作得以顺利开展。财务工作关系企业的方方面面,涉及各级领导和员工,因此需要加强与各职能部门与生产部门的沟通。现代经理人都称协调人,只要协调好了执行起来就顺畅多了,否则会遇到很多阻力影响执行效果。

制定科学高效的财务工作业务流程。工作中应有严谨的工作程序和正确的工作方法,否则,容易走弯路,本来很好执行的一项财务制度或政策,由于程序不严谨,方法不得当,最后导致无法贯彻执行。

1.1.3 执行、执行力与执行者的关系

“执行”是行动,是动作,它几乎涉及所有的人和事,涵盖范围极广。执行力是行动的结果,不是想出来和说出来的。这里,“想”和“说”都应围绕着“行动”,都应为“行动”服务。俗话说,“宁愿要三流的战略、一流的执行,也不要三流的执行、一流的战略。”执行者是执行力实施的载体。

执行力是一个变量,不同的执行者在执行同一件事情的时候也会得到不同的结果。执行力不但因人而异,而且还会因时而变。影响执行力的八个根源有文化、定位、规划、心态、流程、沟通、考核、协作等方面。

执行力既反映了组织(包括政府、企业、事业单位、协会等)的整体素质,也反映出管理者的角色定位。管理者的角色不仅仅是制定策略和下达命令,更重要的是必须具备执行力。执行力的关键在于透过制度、体系、企业文化等规范及引导员工的行为。管理者如何培养部属的执行力,是企业总体执行力提升的关键。

1.2 执行力的意义及作用

1.2.1 执行力促进个人发展

个体的执行力,它是指每一个单个的人把上级的命令和想法变成行动,把行动变成结果,从而保质保量完成任务的能力。

1.2.1.1 执行力促进个人发展的表现

执行力促进个人发展主要表现在:

(1) 有利于实现和完成领导意图。个人执行力,就是把上级领导的意图变成现实的能力,是完成领导交付的任务的能力。个人执行力越强,就能更好地完成领导的意图,更能得到领导的认可、信任和赏识。

(2) 有利于组织目标的实现。作为领导交付的任务,必然是组织整体任务和目标的一部分。组织的目标,是由多个分目标组成的。个人执行力提升,对于实现组织的目标有很好的促进作用。

(3) 有利于实现幸福人生。对于个体来说,执行力就是幸福。执行力作为自身工作能力的载体,执行力越强,就越能得到领导的赏识和认可,就越能实现自己的财富积累和事业理想,就能获得更多的赞赏、赞誉和认同,自身的价值就能更好的得到实现。按照马斯洛的需要层次理论,需要的满足就是一种幸福。并且越是高层次的、精神需求的满足,幸福感就越持久。因此,执行力越强,个体就越幸福,生活就更有意义。

1.2.1.2 如何增强个体执行力

1) 增强责任心

个体执行力体现的是一种工作态度,它需要精神信仰、激情、动力、耐心和毅力。因此,要让员工清醒地认识到企业发展所面临的形势、承担的任务、提高危机感和紧迫感,有共鸣才会有责任。

2) 增强业务素质

每个人的任何生命阶段都要学习,在工作中,业务能力是核心。员工个人从自身出发,不断加强学习、更新观念,不断分析、认识、提高自己,改变不执行不作为的不良习惯,自觉地做好本职工作是执行力的基础。

3) 增强主动性

增强员工工作主动性至少包括三个层面:公司层面、管理者层面、员工个人层面。

(1) 公司层面。从公司层面来说,薪酬与福利体系、奖惩体系、绩效管理体系、员工晋升体系、培训与发展体系、劳动保护与安全、工作环境等,这些因素都会影响到员工的士气。

(2) 管理者层面。管理层直接和员工接触,要加强员工工作主动性,要:

①深入了解员工的需求:通过平时的沟通、会议、员工的抱怨、调查问卷等形式进行。只有深入了解下属的需求,我们才能有效地激励他们,充分调动他们的工作积极性。

②创造良好的工作氛围:谁都不愿意在这样的工作氛围下工作:干活就出错,一出错就被指责;大事小事都要请示;办公/现场环境乱七八糟;周围净是聊天、打私人电话、吵

架、不干活；团队成员相互拆台、不负责任；人际关系复杂；上司总是板着脸。

谁都愿意在这样的工作氛围下工作：宽松、和谐、自由的气氛；办公/现场整洁温馨；团队成员相互帮助，精诚合作；人际关系简单明了；敢于尝试，不会受到指责；微小的进步和成绩都会获得上司和同事的认可和赏识。因此创造一个良好的工作氛围是我们中基层主管日常管理工作中的一项重要工作之一。

③认可与赞美：人的天性是喜欢得到别人的认可与赞美，员工的微小进步，我们应该及时给予真诚的认可与赞美。在批评员工时也要适当注意技巧，不能伤害到员工的自尊，一般状况下批评尽可能在私下进行。

④促进员工成长：在工作中不断得到成长，是绝大部分员工的期望。作为主管，帮助员工不断成长是我们的一项重要工作职责。

(3) 员工个人层面。员工工作主动性的高低最终决定因素是自己，只有自己才能对自己的士气做主。而士气决定行为，行为决定习惯，习惯决定命运。所以我们自己的命运决定在我们自己手中。只有每一位员工始终保持着积极的心态，做自己积极心态的主人，士气才能更高，自己的人生才能更辉煌。

4) 培养企业的执行文化

如果企业把“执行”作为所有行为的最高准则和终极目标的文化，员工在这样的环境中工作，自然就把执行看作是理所当然的事情。

5) 建立健全约束和激励机制，保障员工执行力的提高

提高执行力，仅靠自觉性是不行的，还要有健全的执行约束机制，形成规范、持久的执行力。

1.2.2 执行力促进企业发展

执行是目标与结果之间“重要的一环”，是组织能否实现预定目标的主要原因。执行力，就是各级组织将战略付诸实施的能力，反映战略方案和目标的贯彻程度。许多企业虽有好的战略，却因缺少执行力，最终失败。市场竞争日益激烈，在大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力。

1.2.2.1 执行力促进企业发展的表现

1) 有利于企业发展

从执行力的含义看，指的是一种实施能力。这种质的规定性，赋予了执行力两个内容：一是思想方面，即所谓德，表现为精神风貌；二是能力方面，即所谓才，表现为创造力。执行力的提升，也即是这两个方面共同提升的过程。企业发展目标最终要靠企业主体的实践活动来完成，即通过员工的执行能力把企业发展蓝图变成现实。也就是说，执行力是把企业规划变为客观现实的重要载体。具备了精神风貌和创造力，就有利于实现企业发展目标。

2) 执行力是企业精神的重要体现

企业精神体现了企业的价值观，是企业的灵魂。它由企业创业和发展过程中凝练而成，而这种过程也正是企业把执行力不断付诸实践的过程。

执行力是企业员工素质的综合反映，是由人的精神状态、知识水平、专业技能、实践经验以及协调能力等诸要素构成的。这些构成要素是企业精神的重要体现。

3) 执行力是实现企业发展目标的根本保证

企业发展要靠全体员工的努力来实现,要靠企业的整体合力——企业执行力来保证。因此,无论从企业的领导班子到职能部门,还是从管理层面到员工队伍,其精神状态及工作能力都直接关系到企业的整体利益,并对其产生一定的以至于重大的影响。即执行力作为企业的主体实力,反映了企业人力资本的总体状况,它对企业的兴衰成败起着决定性作用。

1.2.2.2 如何提高企业执行力

1) 沟通

沟通是前提。SMART 原则告诉我们:目标必须是具体的(Specific);目标必须是可以衡量的(Measurable);目标必须是可以达到的(Attainable);目标必须和其他目标具有相关性(Relevant);目标必须具有明确的截止日期(Time-based),执行的战略或事项如果符合 SMART 原则,成败关键就是沟通。

有好的沟通力才能产生好的执行力。通过沟通,群策群力集思广益可以在执行中分清战略的条条框框,通过自上而下的合力使企业执行更顺畅!

2) 协调

协调是手段,即协调内部资源。好的执行往往需要公司至少百分之八十的资源投入;而那些执行效率不高的公司,资源投入甚至不到百分之二十,中间的百分之六十就是差距。一块石头在平地上只是一个死物,而从悬崖上掉下时,可以爆发强大的能力。这就是集势,把资源协调调动在战略上,从上到下一个方向,能达到事半功倍的效果!

3) 反馈

反馈是保障。执行的好坏要经过反馈来得知,反馈包括市场被动反馈和市场主动调研。反馈得来的效用可以用具体而细致的数据来展示,同时我们又从数据形成的曲线中了解产品销售走势或者市场占有率等情况,以趋利避害。

4) 责任

责任是关键。企业的战略应该通过绩效考核来实现,而不能只是从单纯的道德上来约束。从客观上形成一种阳光下进行的奖惩制度,才不会让执行变成无用功。人力资源(HR)中目标协议书利用关键绩效指标(KPI)来管理执行力,以法律依据明确当事人的责任,从主要业绩,行为态度,能力等主客观方面来评价个体执行能力。

具体奖惩措施:奖金,工资调整,轮岗,评选优秀,储备人才培养等,同时实行一定比例淘汰制。大棒加胡萝卜的措施有利于增强员工的敬业精神,更好地管理执行力。

5) 决心

决心是基石。自己是人生的唯一高墙,越过去,全世界将看到你的光亮。专注,坚持这种人生信条同样也适用于管理执行这个方面。成功就像一扇门,如果战略这把合适钥匙我们已经找到,那么现在需要的只是我们把钥匙插进去并朝正确的方向旋转把门打开。

1.2.3 执行力促进社会发展

随着世界经济一体化和全球化的进一步发展,人类社会面临着普遍的发展危机,而解决这些危机的办法,只能依靠国际社会的共同努力,关键在于执行:

1) 有利于社会可持续发展

就气候变暖、环境恶化等全球性问题,世界各国已达成广泛共识。面对全球性的环境和发展问题,不能只靠一个或者几个国家的力量,而是靠整个国际社会的共同努力才能解决。解决世界性的环境危机,目的就是要实现人类社会的可持续发展,而落实是否到位,效果能否实现,关键取决于执行。邓小平曾经指出,“世界上的事情都是干出来的,不干,半点马克思主义都没有。”因此,执行力有利于社会的可持续发展。

2) 有利于社会的公平和正义

社会公平正义是人类社会发展规律的必然要求。一个社会的公平正义能否得到伸张,关键在于社会机构和社会公众的执行力,关键在于执行。不管对于社会的行政、立法,还是执法、司法,其权威性和公平公正性都源于义无反顾的执行力。也正是执行力,才能让公众产生对制度、法制的敬畏,从而有利于整个社会的公平和正义的发展。

3) 有利于更好地服务社会公众

随着社会的发展,社会公众利益诉求日益多样化,为了更好地满足公众的要求,相应对于执行力的要求会更高。美国政策学者艾利森曾说过,在政府工作中,为了实现政府政策的目标,方案确定只占10%,而其余的90%取决于有效的执行。如何确保服务社会公众不打折扣,根本在执行力上下功夫。

1.3 领导者执行力提升路径

1.3.1 领导者执行力提升

执行力是企业管理成败的关键。俗话说“上梁不正下梁歪”。为了更好地实现企业经营目标,我们就必须反思领导的角色定位——领导应该不仅仅制定策略,还应该具备相当的执行力。因此,作为领导者必须明确:

1) 领导是策略执行最重要的主体

很多人认为,领导只要抓战略、大方向的问题,具体执行是下属的问题。这个观念是绝对错误的。相反地,执行应该是领导最重要的工作。领导制定策略和工作目标,需要自身也参与执行,只有这样才能准确及时地发现执行中出现的问题,才能根据执行的情况随时调整策略,这样的策略才是应变环境的良方。

2) 领导要重视培养下属执行力

作为领导必须重视对部属执行力的培养。执行力的提升应该是整个企业范围内的事情,而不只是少数领导的专利。火车跑得快,全凭车头带。有意识地对企业进行引导,从而使“执行”成为一个企业的核心元素。领导如何提升个人执行力并培养下属执行力,是企业总体执行力提升的关键。

3) 营造企业执行力文化

执行力可以通过企业文化影响企业所有员工的行为,因此领导角色很重要的定位就在于营造企业执行力文化。企业是由不同的部门和员工所构成,所以,不同的个体和部门影响在思考、行动时难免会产生差异。依靠企业文化,“执行”也不例外。优秀的企业,其内部都有一种强烈的“执行文化”,它们注重承诺、责任心,强调结果导向,这一切都是“执

行文化”的具体表现。

1.3.2 领导者执行力提升路径

负责执行的领导人究竟该做些什么？如何才能避免事必躬亲，却仍对企业经营的细节了如指掌？提高领导者执行力，就要做好七大重要行为，它构成了奠定执行能力不可或缺的基石。

1) 了解你的企业和员工

领导者必须学会全心全意地根植于自己的企业，绝不能采取一种若即若离的态度。好的领导者通常会深入了解公司的真实情况和员工心理，并通过这种方式有效建立作为一个领导者的权威性；通过深入实际，领导可以和员工建立更为密切的联系，和员工建立起真正诚实的对话关系，这会培养员工们的使命感和忠诚度。

2) 坚持以事实为基础

实事求是执行文化的核心，因为员工和管理者大都尽量避免或掩盖事实。领导者自己必须坚持实事求是，同时确保组织中在进行任何谈话的时候，都把实事求是作为基准。坚持实事求是意味着你必须用一种客观的态度来看待自己的公司，尤其是与其他公司比较的时候。“我们目前的状况怎样？其他公司是否取得了更大的进步？”这是真正实事求是的态度。

3) 确立明确的目标和实现目标的先后顺序

领导者必须为自己的组织设定一些顺序清晰而又比较现实的目标，这将对公司的整体绩效产生非常重要的影响。为了明确目标顺序，需要彻底改变自己以往的视角。每个员工把精力集中在三四个目标上是最有效的资源利用方式，也需要一些明确的目标，这是组织正常运行的关键。

4) 跟进

执行力良好的领导人都会对计划的实施情况进行及时的跟进，确保工作进度，并找出存在的问题，同时也能理清各项具体细节，让组织各运作单位的步伐协调。如果遇到外在环境发生变化，完善的后续跟进也可使计划执行者迅速灵活地应变。GE 的高管在每一次年度领导与组织检讨会的 90 天后——也就是在策略与营运检讨会之前——都会通过为时 45 分钟的视讯会议，让所有参与计划的人检讨长程方案的情况。

5) 对执行者进行奖励

奖励是调动员工积极性的最有效方式，对执行力强的员工进行奖励，打造企业执行力文化，这是领导者必须要思考的问题，否则员工将失去动力。

6) 提高员工的能力和素质

教练辅导是领导者工作的重要组成部分，领导者要把每一次和下属的会面看成是一次对其指导的好机会。仔细观察一个人的行为，然后向他提供具体而有用的反馈，这是最有效的指导方式。掌握提问的艺术，通过提出一针见血的问题，迫使人们对问题更为深入地思考和探索。问题的关键并不在于是否完成自己的任务，而在于他们的行为。

7) 了解你自己

苏格拉底：认识自己是智慧的开始。领导者要认清自己的个性和品质，认识自己的优点和缺点，真诚、公平、公正待人，不断提高自己的道德素养。