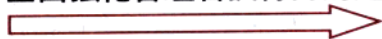


企业执行力建设

系统提升企业执行力的实操手册

陶明◎著

全面强化管理者执行力的定位指南

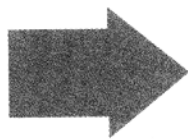


QIYEZHIXINGLI
JIANSHEDAOHANG
TUPU

导航图谱

湖南人民出版社

系统提升企业执行力的实操手册
全面强化管理者执行力的定位指南



企业执行力建设 导航图谱

陶明◎著

QIYEZHIXINGLI

JIANSHEDAOHANG

TUPU 湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业执行力建设导航图谱 / 陶明著. —长沙: 湖南人民出版社, 2008. 5

ISBN 978-7-5438-5241-9

I. 企... II. 陶... III. 企业领导学—图谱
IV. F272.91-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 060727 号

企业执行力建设导航图谱

作 者: 陶 明

出 版 人: 李建国

责 任 编 辑: 刘德华

装 帧 设 计: 谢俊平

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路3号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 湖南凌华印务有限责任公司

印 次: 2008 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 850×1168 1 / 32

印 张: 6

字 数: 13900G

印 数: 1-6000

书 号: ISBN 978-7-5438-5241-9

定 价: 16.00 元

营销电话: 0731-2226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

序

亲爱的读者，当看到这本书的书名时，您也许会想：又是导航，又是图谱，又是实操手册，又是定位指南，在中国企业“执行风暴”刮了5年后的今天，作者怎么还这么大胆，也许是为了让书大卖，书名只不过是切内容的广告语吧！

如果您是一位资深管理者，大概还记得近十年来中国企业所经历的管理革命洗礼的历程。

世纪之交，中国企业掀起了一股企业文化热潮，“以人为本”的标语写在了墙上，高昂的口号吹上了云霄，几个回合下来，人们发现，理念还是那个理念，人还是那个人，厂房漂亮了，员工着装整齐了，可效益增加不明显。为什么？怎么会这样？企业文化怎么这么虚？经过几年的探索，优秀的管理者们才终于明白了，必须给文化找到“落地”的方法，要有大家认可的价值观，制度必须与理念对接，要“以能为本”。现在，很多企业终于有了真正属于自己的“文化”，它根植于企业的理念、道德、制度、行为、形象。但是，还有很多企业的企业文化仍处在“天上飞”的状况。

本世纪初，彼得·圣吉的《第五项修炼》一书的翻译出版，又给中国企业带来了创建“学习型组织”的革命风暴。企业开始办班了，员工被要求看书了，几年下来，只见花钱，不见效益。为什么？怎么会这样？学习型组织很好呀，怎么在我们企业不奏效呢？管理者开始反思：是圣吉的书太抽象，还是我们实操出了问题？精明的企业家终于弄明白了：企业是有年龄的，企业在不

同发展阶段整治的重点是不一样的。他们把创建学习型组织的着力点放在如何适应外部环境的变化，把工作学习化，让学习工作化，他们成功了。不过，还有很多的企業已经把学习型组织当成他们的一个遥望无期的“理想”了。

管理革命伴随中国企业走过了30年的变革历程，我们的企业家、管理者们应该感到自豪，因为我们成长了，改变了，壮大了。同时，上述经验也提醒我们，国外企业已经走过了两百多年的经营之路，他们的社会环境、企业能力、员工素质都与我们不尽相同，我们必须正视这一点。中国企业在借助国外企业先进理念的时候，必须消理解，在切合企业实际的前提下将理念具体化为管理方法和工具。

2003年以来中国企业刮起的“执行风暴”，与上两次管理革命也有很多相似之处，中国企业在执行力建设上进行了积极探索和实践，在取得一定效果的同时，也存在一些问题，主要表现在以下几个方面：只强调个体，不强调全局；只强调运作，不强调机制；只强调下级，不强调上级；只强调服从，不强调胜任；只强调效率，不强调效能；只强调技巧，不强调文化。为什么还是这样？原因很简单，又和上两次管理革命一样，我们缺少适合自己的管理工具。

作为一名咨询师和培训师，我十分幸运地经历了这三次管理革命的洗礼，在与企业家和管理者们共同探索的时候，有快乐的感悟，也有沉重的反思，深知工具和方法是将理念“着陆”的有效路径。咨询中用得较多的工具是图表，工作中最实用快捷的管理工具也是图表，而执行力强的重要标志之一是注重效率，出于以上想法，本书就以图谱的形式来充当指南和手册，帮助读者尽快地找到执行力的抓手。

本书具有以下特点：

一是从实操的角度，用鱼骨图作为逻辑脉络搜索体系，找

到企业执行力的着力点，针对每个着力点，进行动力分析，找到发力者，再根据每个发力者的执行角色，提出具体的发力方法。

二是针对企业高层领导者、中层管理者提出了具体的主抓要点，同时就如何提升员工执行力提出了具体措施。

三是推介发现问题和解决问题的方法。鱼骨图搜索体系就像鱼的“主刺”一样，每个主刺上还有很多的小刺，这些小刺就是与主刺相关的问题，读者可以根据这个搜索体系，切合企业的具体情况，进一步查找本企业在执行力建设方面存在的更为具体的问题，并找出解决问题的方法。

企业执行力建设是一个系统工程，这本手册只能起个导引作用，希望读者朋友将它巧妙地运用到自身的工作和生活，在工作中不断实践，不断总结，您就一定能找到适合自己企业的解决方案。

希望本书能够帮助更多的管理者消除对执行的误解，也希望更多的企业在本书的帮助下更快地拥有卓越的执行力。

2008年3月于长沙

目 录 C o n t e n t s

第一部分 企业执行力建设图谱总框

- 一 企业变革与思考·····6
 - 企业是一个系统·····7
 - 企业老总的烦恼·····8
 - 管理策略与现实危机·····9
 - 中国企业发展急需解决的核心问题·····10
- 二 企业执行力管理的关键维度·····11
 - 企业管理的关键维度·····12
 - 企业执行力提升的三大着力点·····13
 - 企业组织层面执行力建设的关键维度·····14
 - 企业团队层面执行力建设的关键维度·····15
 - 企业员工层面执行力建设的关键维度·····16

第二部分 企业组织层面执行力建设导航图谱

- 三 企业组织层面执行力动力图谱分析·····20
 - 组织绩效冰山效应·····21
 - 组织执行的三原则·····22

最理想的和最可怕的·····	23
企业组织层面的执行力动力矩阵·····	24
四 企业战略与目标体系·····	26
企业执行力建设经历的几个阶段·····	27
企业战略方案的内容·····	28
目标设定的SMART原则·····	29
战略目标看得见·····	30
企业关键业绩指标与职责系统·····	31
五 组织构架与流程优化·····	33
某上市公司组织构架诊断·····	34
组织构架与战略的主从关系·····	36
组织构架设计时管理者需要回答的关键问题·····	37
组织构架的比较·····	38
完善优化流程体系·····	40
流程的广度与深度建设·····	41
提高流程效率·····	43
流程优化的程序·····	44
六 制度和谐与机制构建·····	46
企业运营效率来自和谐与平衡·····	47
企业核心管理制度设计的对接点·····	48
企业业务制度设计的对接点·····	49
建立执行机制·····	50
运用执行管理工具·····	51
七 知识管理与执行文化·····	53

知识管理框架·····	54
知识管理的三个阶段·····	55
组织进步与执行力提升·····	56
军魂与执行文化·····	57
企业执行文化的着陆点·····	58
企业执行力建设推进步骤·····	59
八 企业高层领导者执行角色·····	61
高层领导者执行力自我测评·····	62
高层领导者的执行角色定位·····	64
高层领导者的职责及管理实务·····	66
高层领导者应具备的胜任力·····	67

第三部分 企业团队层面执行力建设导航图谱

九 企业团队层面执行力动力图谱分析·····	74
时代变革对发展企业的要求·····	75
团队绩效冰山效应·····	76
团队运作的现实难题·····	77
企业团队层面的执行力动力矩阵·····	78
十 团队目标设定与分解·····	80
目标和谐与共同发展·····	81
目标让大家劲往一处使·····	82
目标分解矩阵·····	83

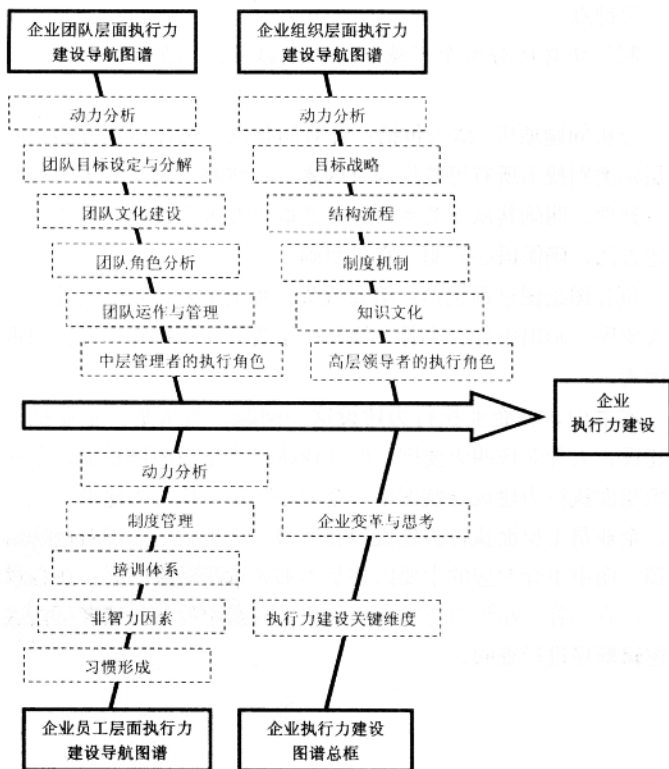
	纵向目标制定	84
	目标行动计划的关键要素	85
	目标工作单	86
十一	团队文化建设	87
	团队文化的层次结构	88
	塑造团队精神	89
	团队工作规范	91
	团队共识	92
	团队士气与生产效率	93
十二	团队角色特征	95
	团队角色与组织角色的差异	96
	团队角色分析	97
	团队中每个角色都很重要	99
十三	团队运作与管理	100
	高效团队运作基本要素	101
	高效团队运作的切入点	102
	目标过程监控方法	103
	目标过程监控表单	104
	改善团队沟通行为	106
	团队发展阶段及领导方式	108
十四	企业中层管理者执行角色	110
	中层管理者执行力自我测评	111
	中层管理者的执行角色定位	113
	中层管理者塑造高绩效团队的十条法则	115
	中层管理者应具备的胜任力	116

第四部分 企业员工层面执行力建设导航图谱

- 十五 企业员工层面执行力动力图谱分析·····122
- 员工执行力测评·····123
- 员工绩效冰山效应·····125
- 员工执行力“打折”的成因·····126
- 企业基层员工的执行角色定位·····128
- 企业员工层面的执行力动力矩阵·····129
- 基层员工应具备的胜任力·····131
- 十六 通过制度管理强化员工执行力·····133
- 岗位分析·····134
- 通过测评技术招聘合适的人才·····135
- 让员工行动起来·····136
- 企业人才的真义·····137
- 与企业共同发展·····138
- 压力——修炼挑战自我的能力·····139
- 绩效管理·····140
- 职业生涯规划·····142
- 十七 通过培训体系强化员工素质·····144
- 培训与企业执行力的关系·····145
- 企业领导的培训责任·····146
- 培训活动的对接点·····147
- 培训的主要内容·····148
- 企业的培训流程·····149
- 工作学习化 学习工作化·····150
- 十八 员工非智力因素改善路径·····152
- 感恩与忠诚·····153

责任——修炼无限心力·····	155
阳光心态自己造·····	156
我本是龙·····	159
成功商数·····	161
情商修炼 改变人生·····	163
十九 员工行为习惯形成路径·····	166
员工习惯形成的机理·····	167
员工习惯形成矩阵·····	169
员工完成任务的四个心理习惯·····	170
员工完成任务的四个行为习惯·····	172
爱在工作·····	174
参考文献·····	175

企业执行力建设鱼骨导航图



看到前页这张图，读者会觉得像根鱼骨头，这将是本书所有章节使用的工具。

问题的特性总是受到一些因素的影响，我们找出这些因素，并将它们与特性值一起，按相互关联性整理而成的层次分明、条理清楚，并标出重要因素的图形叫特性要因图。因其形状如鱼骨，所以又叫鱼骨图，它是一种透过现象看本质的分析方法。企业执行力建设鱼骨导航图就是运用这一工具，解析企业执行力建设的关键点。

制作鱼骨图分两个步骤：分析问题原因/结构、绘制鱼骨图。

分析问题原因/结构包括：针对问题点，选择层别方法；对各层类别找出所有可能原因（因素）；将找出的各要素进行归类、整理，明确其从属关系；分析选取重要因素；检查各要素的描述方法，确保语法简明、意思明确。

鱼骨图绘图过程包括：填写鱼头，画出主骨；画出大骨，填写大要因；画出中骨、小骨，填写中小要因；用特殊符号标识重要因素。

本书中，就企业执行力建设这一问题，鱼头是：企业执行力建设；大骨对应四大要因，即企业执行力建设图谱总框，企业组织层面执行力建设导航图谱，企业团队层面执行力建设导航图谱，企业员工层面执行力建设导航图谱，这也就是本书对应的四大篇；图中中骨对应的中要因将是本书各章所对应内容；在各章中，还有小骨，小骨对应的小要因将是各章中的节。读者可按这种逻辑顺序进行查阅。

代指一策

企业执行力建设图谱总框

第一部分

企业执行力建设图谱总框

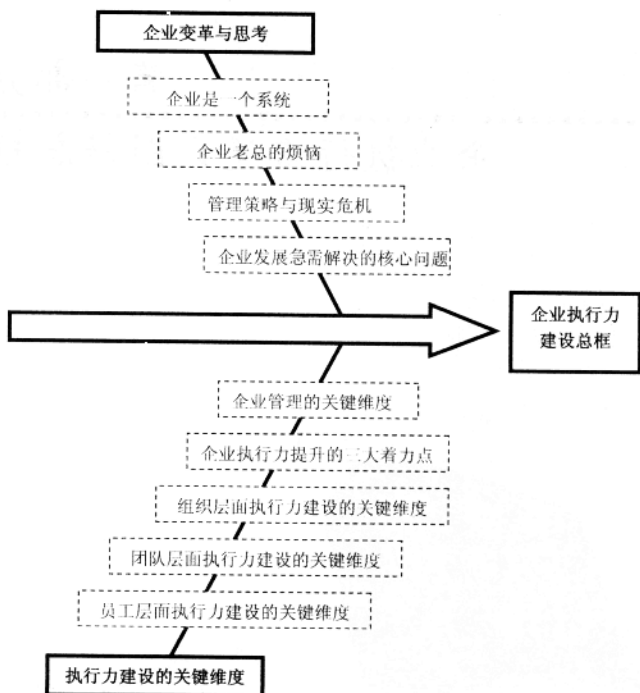
企业执行力建设图谱总框

一、企业变革与思考

二、企业执行力管理的关键维度

第一部分

企业执行力建设图谱总框



诠释：

“人力资源管理”、“战略管理”和“绩效管理”等管理模式的导入，“企业文化塑造”和“学习型企业创建”的革命风暴，伴随中国企业走过了30年的变革与创新之路。经过这场风暴的洗礼，站在新的管理平台，中国企业的老总们开始着手解决的下一个难题将是如何提升企业的执行能力。

为什么企业抓执行力建设成效不显著，关键是没有将执行力建设当作一个系统工程来抓，有的是只抓了局部，有的是只抓了个体。

企业有三个层面，即组织层面、团队（部门）层面和员工层面；企业人员也有三个层次，即企业高层领导者、中层管理者和基层员工。本篇解决了以下两个问题：一是理清企业各个层面的执行力相关要素，二是明确了企业各个层次人员在各个层面执行力建设中所扮演的执行角色。

企业执行力是分层面、分层次的，有了这个概念后，我们就为企业执行力建设构建了清晰的逻辑体系。

执行力管理箴言

管理无小事，管理要反复抓，抓反复。