

★ 制度是发动机，执行是加速器 ★

三分制度

高层不可不知，基层不可不行

七分执行

靳会永◎编著

执行是落实制度的关键。

如果没有执行，任何正确的方针政策、任何周密的工作计划、任何严格的规章制度、任何有益的工作任务，都不能得到有效落实，都只能是纸上谈兵。

所以，每一个组织、每一家企业必须打造所有成员的执行力。

提升竞争能力的指导手册 建设企业文化的完美读本
造就优秀员工的职场箴言 体现一流态度的培训经典

三分制度 七分执行

新编企业制度

图书在版编目(CIP)数据

三分制度,七分执行/靳会永编著.—北京:企业管理出版社,2009.7

ISBN 978-7-80255-196-1

I.三… II.靳… III.企业管理制度 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 094814 号

书 名:三分制度,七分执行

作 者:靳会永

责任编辑:江 静

书 号:ISBN 978-7-80255-196-1

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 15.75 印张 200 千字

印 次:2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

定 价:29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

无论是个人还是企业,都在为取得成功而设计着宏伟的蓝图。然而,走到最后,许多人却事与愿违地收获了成功的反面——失败。面对失败,我们常将责任归咎于自己的制度不够合理;常将责任推诿于企业的策略不够正确,却很少能去思考自己是否认真地将计划与策略执行到位。

当今社会竞争日益激烈,企业怎样在众多组织中脱颖而出?一句话,不折不扣地执行。

任何企业或组织,只要能狠抓落实,就一定会取得成效。而对于落实不到位的企业,政策自然变成了一纸空文,决策也就成了“水中月,镜中花”。

有一家大型企业,因为经营不善而面临破产,后来这家企业被美国的一个大财团收购。企业人员都在翘首以盼美国人能带来什么先进的管理理念,出乎意料的是,他们只派了几个人来。除了财务、管理、技术等重要部门的管理人员换成美国人外,其他的根本没动。制度没有改变,员工没有改变,机器设备也没有更换。但美方有一个要求:把先前所制定的方针、政策和制度坚定不移地执行下去。结果不到一年,企业就改变了局面,实现了扭亏为盈的目标。

为什么美国人来治理这个企业就能够取得成功呢?原因就是执行,将一切规章制度执行到位。因为执行是一个企业发展的原动力。沃尔玛之所以能成为全球零售业的龙头,海尔之所以能跻身世界500强企业之列,原

七分执行





三分制度

因都在于他们的员工能不折不扣地执行企业的制度。

从某种意义上说,执行任务是一个创造的过程。要想彻底落实工作,必须应对这一过程中可能出现的问题,排除执行过程中的干扰因素。执行的过程,也就是不断发现问题进而解决问题的过程。要想解决从未遇到过的问题,需要找出应对问题的方法。

一个持续变化的企业组织,必然要求其组织规则跟着变。因此,企业的规章制度必须不断改变,即不断地修订、补充、完善。通过制度不断地建立和健全,企业才能持续适应不断变化的客观环境。否则企业组织就有可能无法适应日新月异的环境变化,很快被淘汰。

执行是推动企业发展的力量源泉,是促进企业腾飞的助推器。只有执行,才能把口头上讲的理论、纸上写的计划付诸实施,并达到预期的目标;只有执行,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

在本书中,我们力求强调企业制度建设,这是一个长远的战略问题,但是,如果没有人去执行或者更贴切地说没有很好地去执行,那么,再好的制度也是一纸空文。

本书围绕制度和执行的关系来写,重点阐述有关制度与执行存在的一些关键性问题,很好地扣住制度和执行两大主题,用创新的理论,经典的案例以及全新的视角展现给读者朋友们。

在本书中,我们参考了各地权威的管理培训大师的第一手资料和专家学者们宝贵的文献资料,在此,我们表示由衷的谢意和诚挚的敬意。

编著者

目 录

第一章 制度是基业长青的守护者

- 1.《基业长青》——如何创造伟大的公司 /003
- 2.管理是严肃的爱 /007
- 3.制度是企业成功的基石 /011
- 4.规章制度是管理的法宝 /013
- 5.完善的制度成就伟大的企业 /017
- 6.经典案例:华为——用制度打造基业 /023

第二章 员工服从靠制度

- 1.服从第一 /031
- 2.没有服从就没有落实 /036
- 3.除了服从,还要敬业 /040
- 4.遵守纪律,保证战斗力 /046
- 5.用纪律和制度说话 /049
- 6.要纪律也要创新 /053
- 7.经典案例:最有纪律的一支军队 /058

七分执行





三分制度

第三章 好制度造就好人才

1. 人才竞争力是企业竞争的核心 /063
2. 顶级企业的用人7原则 /065
3. 职业生涯规划为员工成长导航 /068
4. 授权使员工得到充分发挥 /072
5. 培训让员工展翅高飞 /077
6. 工作业绩是选拔员工的标准 /081
7. 经典案例:麦当劳与众不同的用人制度 /085

第四章 用制度管人,按制度办事

1. 修路理论与制度建设 /091
2. 制度面前人人平等 /093
3. 制度的惯性 /097
4. 制度是让人遵守的 /099
5. 不要“凡事自己来” /101
6. “下有对策”要不得 /104
7. 经典案例:春兰公司的“三铁”法则 /107

第五章 好的制度在于执行

1. 严管善待是发展企业的基础 /111
2. 群策群力,民主管理 /117
3. 有效的落实从沟通开始 /120
4. 没有执行力就没有竞争力 /124
5. 有了任务马上去做 /130
6. 不懈努力,聪明执行 /135
7. 执行没商量 /140
8. 经典案例:吉德拉“精简高效”的执行 /145

第六章 执行要到位,责任先到位

1. 责任一缺位,执行必缺位 /151
2. 一流执行必有一流把关 /153
3. 将责任种在脑袋里 /157
4. 把责任放在第一位 /160
5. 责任到位,执行才能到位 /162
6. 信守责任,让执行更完美 /164
7. 责任心为执行撑起一片天 /167
8. 经典案例:航天精神与“零缺陷管理” /170

第七章 执行无小事,态度决定一切

1. 三分勇气,七分准备 /175
2. 细分工作,获益无穷 /178
3. 小事做到位,工作才完美 /181
4. 方法比盲目执着更重要 /185
5. 做事不要太匆忙 /188
6. 经典案例:一个“最坏打算的危机管理方案” /192

第八章 制度关键在于落实

1. 用结果说话 /199
2. 决策好才能落实好 /202
3. 没有监督就没有落实 /204
4. 落实贵在坚持 /206
5. 做一个落实型员工 /210
6. 5P法则评估工作落实力 /213
7. 经典案例:沃尔玛——落实提升竞争力 /216

七分执行





三分制度

第九章 完善管理制度,为执行提供保障

- 1.完善制度,管理规范化的策略 /223
- 2.“实事求是”与企业文化 /227
- 3.绩效管理要公平 /230
- 4.考核是落实之钥 /234
- 5.让制度无时不在 /238
- 6.经典案例:惠普——人文关怀,无往不利 /243

SANFENZHIDU

I

七分
执行

制度是基业长青
的守护者

“唐人街”遍布世界,但是华人世界至今还没有出现可以与美国的杜邦、日本的松下等相媲美的大型国际企业,原因就是中国传统的个人能力经营赢利模式,没有完成向现代企业制度管理赢利模式的转变。

基业的兴衰与执行也有着密不可分的关系。基业的发展与其在形成过程中每个人的执行、每个团队的执行是分不开的,个人的执行和团队的执行共同推动了基业的长青。

执行不是用来说的,而是用来做的。制度是制定了,但是不是用端正的态度对待了呢?是不是执行到位了呢?企业想要长久发展,有制度约束是十分重要的,但除了完善的制度做保证,还要有端正的态度来对待。不折不扣地贯彻制度,才是保持基业长青的基石。

1.《基业长青》——如何创造伟大的公司

作为 20 世纪管理史上最成功的畅销书之一,《基业长青》创造过良好的“销售纪录”。这部由詹姆斯·柯林斯、杰里·伯勒斯联手打造的著作,被《今日美国》称为“继《追求卓越》之后最引人注目的企业研究力作”。

在管理实践中,许多企业的老板遗憾地发现,除非你的公司已经做到了 100 年以上,否则如果你完全按照书中的原则行事,很可能遭到迎头重创。因此,对于一些中小企业管理者来说,在研读此书的同时,很有必要针对自己的现实情况对书中宣扬的企业行为模式加以批判分析,最终使其为我所用。

《基业长青》认为,成功公司未必一定拥有一个能力超强,魅力非凡的领导人。它真正需要的是能够建立起一个自我发展、创新的团队,同时深谋远虑使企业能不断进步的领导者。

简而言之,作者认为领导者成败的关键在于能否“建立起一种长而持久的制度”。还认为,对于成功公司来说,赚钱只是一组目标中的一个,而且不见得是最重要的目标。在现实中,追求多元目标的公司,往往能够比纯粹以营利为目的公司赚更多的钱。

这种追求多元目标,平衡理想与现实之间关系的“务实理想主义”思路,对于小公司也是十分必要的。但是为了生存,企业必须将追求利润作为首要目标。

如果企业希望长期生存,就必须考虑如何合理地分配资源,

七分执行





三分制度

为自己规划健康的生存状态。不过这一点却很少有公司能够真正做到。

以一家分销商的日常工作为例,企业所面临的困难,使得他无法不极度关注利润。首先,销售的毛利日益菲薄,二级代理和客户拖欠款的周期越来越长,而供货商催款的通知天天不断,同时一些正在运行的项目收款也很不顺利,还需要从可怜的利润中留出一些钱来以备万一。在这种情况下,他还要拿出一部分现金来应付日常开销,维系各种关系。如果他上面有上级,还需要做一些假帐来充点业绩门面,当然也要给总部回一些货款,以配合上层战略的需要。

《基业长青》认为,所有伟大的公司拥有的价值观并不相同,真正重要的也不在于此,而在于这些价值观的内容是否得到遵守。本书的作者说:“关键不在于说一说而已,而要真正地在实践中做到这一切(核心价值观)。”

对于企业来说,核心的价值观念并不是一开始就有的,公司要经过一个摸索的过程,才能最终确定哪些观念可以成为自己企业的精神箴言。如果企业能够缩短这一过程,公司就可能更快地走向成熟。如果不能迅速确定公司的价值观念,那么尽快确定公司的“性格”,可能会给管理者带来更大的收益。

很多企业的性格带有其老板的鲜明痕迹,久而久之,企业里员工的行为模式和判断标准,几乎与其老板一般无二。于是形成了许多不成文的“潜规则”。这些“潜规则”在很大程度上就是公司实际运行过程中的价值观念。

例如,一家民营企业,由于老板本人带有浓厚的政治家情结,于是整个公司在企业文化和价值观念方面都带有鲜明的政治色彩。具体表现为:重视对老板本人的研究;重视对党和国家以及地方政府政策方针的研究(该企业给自己的定位也是“政府导向型”企业);重视企业内部的地位和晋升,并且以此为最高奋

斗目标;员工普遍具有政治敏感,又红又专,既重视工作业绩,又具备高强的处理各种复杂关系的能力;核心员工具有很高的忠诚度,用该公司一位中层干部的话说:“能做到中层干部位置上的人,都是三起三落,经受过无数次考验的人。”

综上所述,企业如果没有成熟的价值观,也一定要有符合自己“性格”的实用潜规则。

《基业长青》认为,事实上,成功公司并不像想象中那样谨小慎微,它们往往敢于打破常规,实施胆大包天的计划。

例如波音公司在1965年研制波音747巨无霸喷气式客机的计划;福特在1907年提出让汽车大众化的计划;索尼在1952年研制世界上第一台袖珍收音机的计划;沃尔玛在1990年制定的每年每平方英尺销售额增加60%计划;还有就是IBM号称“50亿美元的豪赌”的“360计划”,这些计划在推出时无一不被外人看作是精神失常的表现。但是,恰恰是这些计划成就了这些公司的伟大。

中国人一向推崇“胆大心细”的英雄,对于企业运作来说,这个标准同样适用。对于小企业来说,由于掌握信息的能力有限,这一点就显得更加重要,尽可能多地了解有效信息,对于降低风险将会起到关键作用。

几年前有一家区域的渠道公司成功地囤积了一批IBM的某款服务器,而后高价售出,赚取了很高的利润。该公司老板回忆,在囤货之前,他将北京地区的货源情况,以及该区域近期一些重要项目的供货情况摸了一个“门清”,知道IBM哪一款服务器在短期之内不会再有货,而本地区的两个大项目已经交货在即,只要控制好时间,就可能通过提前进货赚上一笔。不过,由于这一单订货动用的资金很大,同时还需要考虑厂商的调价变数。因此,他在实施过程中非常谨慎,几乎将业务过程中每一个环节都了解了一个遍,才最后做出订货决定。

七分执行





三分制度

在细致准备的基础上,小公司应当推出振奋人心的大胆计划,这一计划需要超常的努力和一点点运气才能完成,并且要具有持续刺激公司进步的能力;它的目标必须符合企业的核心理念。此外,行事谨慎并不意味着丧失敏锐,小公司必须比别人更快地发现和把握机会,更快、更灵敏,否则就不可能赢得先机。

2.管理是严肃的爱

在一些企业,只要谈到管理,首先想到和强调的就是要“严”,似乎缺了“严格”、“约束”、“限制”就不是管理,好像管理就是把人管得严严实实,只许老老实实,不许乱说乱动。但是,这样管理的效果会好吗?答案应该是否定的。

管理是一门科学,也是一门艺术。其科学体现在严而有序,严而有据。有一套行之有效的管理制度,使管理工作有“法”可依。不是没有根据的“瞎严”,也不是管理人员的主观随意性的“乱严”。其艺术体现在管中有情,情理交融。严格管理不是冷酷无情,不是把员工当做生产工具和机器,一味地依靠制度来控制员工,而是要从关心和爱护员工出发,通过尊重员工的人格,理解员工的感情,维护员工的利益,保证员工的人身安全,来激发员工遵章守纪、服从严格管理的热情。就如同法约尔所说:“在管理方面没有什么死板和绝对的东西,这里全都是尺度问题”,因此在严格管理上,一定要掌握好“度”,而不是越严越好,也不是越详尽越好。

从字面上看,“管”者,制约也,是指对严格执行制度、丝毫不许偏差的监督、检查,其表现状态呈“刚性”;“理”者,梳理也,是按照人的情感、思路及价值取向等对人和事进行号脉治理,其表现状态呈柔性。“管”和“理”的结合,就是刚柔相济的结合。如果说得直白一点,管理其实就是严肃的爱,是一种对每个人负责任的真爱。

七分执行





三分制度

国内一位备受尊崇的企业家谈到自己最深刻的一段成长经历时说到,“文革”后他作为知青回城,在一家运输公司当司机,他的上司是一位退伍军人。当时大家很怕这位退伍军人,因为他太难伺候了。比如,每次他布置完任务后都会问你:记住了吗?当你使劲点头,以为万事大吉走到门口的时候,他会突然把你叫住,让你回来一字不漏地复述,如有一字不对,便把你骂个狗血喷头,最后一句总是“连听都没听清,怎么可能把事情做对?”后来大家都学会了小心翼翼地倾听上司的每一句话,不敢有半点马虎,结果任务总能比较准确地完成。

对员工而言,严厉未尝不是一件好事。作为员工,要认识到“合理的要求是训练,不合理的要求是磨炼”。因此,无论是管理者还是被管者,如果能够站在“爱”与“严肃”的角度去管和理解管,对企业、对个人发展,都将是事半功倍。

西洛斯·梅考克是美国国际农机商用公司的老板。他是一个坚持原则的人,如果有人违反了公司的制度,他一定毫不犹豫地按章处罚。但这并不意味着他不讲人情,相反,他非常体贴员工的疾苦,能够设身处地地为员工着想。

有一次,一位跟梅考克干了10年的老员工违反了公司的制度,酗酒闹事,还因此跟工头大吵了一场。在公司的规章制度中,这是最不能容忍的事情,不管是谁违反了这一条,都会被开除。当工厂的工头把这位老员工闹事的材料报上来后,梅考克迟疑了一下,但仍提笔写下了“立即开除”四个字。

梅考克毕竟与这位老员工有过患难之交,他本想下班后到这位老员工家去了解一下情况。不料这位老员工接到公司开除的决定后,立刻火冒三丈。他找到梅考克,气呼呼地说:“当年公司债务累累时,我与你患难与共。3个月不拿工资也毫无怨言,而今犯这点错误就把我开除,真是一点情分也不讲。”

听完老员工的叙说,梅考克平静地说:“你是老员工了,公司