

比尔·盖茨曾说过，在未来的10年内，我们所面临的最大的挑战就是执行力。它是一种把想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。执行力的强弱，关乎一个企业的成败与兴衰。

私营公司

的

24堂细节

李成坤 编著

执行课

强执行大发展，
弱执行不发展，
无执行负发展。



北京工业大学出版社

私营公司

的

24堂细节

李成坤 编著

执行课

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司的 24 堂细节执行课 / 李成坤编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-5639-2692-3

I. ①私… II. ①李… III. ①私营企业—企业管理
IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 042246 号

私营公司的 24 堂细节执行课

编 著: 李成坤

责任编辑: 姜 山

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 215 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

印 次: 2011 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2692-3

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

任何一个企业，都不缺乏伟大的战略和缜密的计划，但它们真正所需要的，却是把战略落实到位的执行力。执行力是连接企业构想和实践的桥梁，构想再伟大，也要有人将它实践出来，这一切靠的就是执行力。但执行力体现在细节上，古语说“天下大事必作于细”，“一屋不扫何以扫天下”，这说明细节性的执行才更为重要。在中国的企业界，从不缺少睿智的战略家，也不缺少先进的管理制度，更不缺“狼”道，缺少的就是对平凡细节认真的、不折不扣的执行！

对私营企业自身来说，它们一般都没有明确的组织结构，企业一旦发生了什么问题，员工第一个想到的人就是老板，所有的事情都找老板一个人来决策。而且，在很多的私营企业内部，根本就没有明确的岗位分工，各种细节性的制度也不完善。尽管各种问题的表现形式不同、成因不同，但是实践越来越清晰地表明，私营企业细节性的执行力不足，已经成为企业规模化发展的瓶颈。

私营企业细节性的执行力的欠缺，直接导致好的模式和目标得不到实施，好的机会白白放过，好的市场来不及占领。同时，企业的规模化发展也跌跌撞撞，停滞不前。而改变这些现象的唯一方法，就是提高执行力。执行力是企业内部员工贯彻经营者战略思路、方针政策和方案计划的操作能力和实践能力，其强弱程度直接影响着公司经营目标能否顺利实现。

比尔·盖茨曾说过，在未来的 10 年内，我们所面临的最大挑战就



是执行力。它是一种把想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。执行力的高低，关乎一个企业的成败与兴衰。执行力不仅是一个战术层面上的问题，也是一个战略层面上的问题，它是一个系统工程，更是一门学问，它必须充分融入一个公司的各个领域，渗透到它的战略、目标、文化等各个方面。

而细节性执行力是企业管理成败的关键，只要有好的管理模式、管理制度，好的带头人，能够充分调动全体员工的积极性，再加上执行到位，企业就一定能创造骄人业绩。特别是对于那些规模一般的私营企业来说，要想实现“办一流企业、出一流产品、创一流效益”的经营宗旨，解决管理中存在的问题，就必须在员工中打造一流的企业执行力。一个关注细节、执行力强的企业，必然有一支高素质的员工队伍，而具有高素质员工队伍的企业，必定是充满希望的企业。

提高企业的细节执行力，不仅要提高企业从上到下的每一个人的执行力，而且要提高每一个单位、每一个部门的整体执行力，还必须注重企业中的方方面面，细枝末节的地方也执行到位，只有这样，才会形成企业的系统执行力，从而形成企业的执行力、竞争力。

经营之道，顺天命，尽人事。企业成败，不独取决于天命，更取决于人事。真正优秀的管理者必须脚踏实地，能够清醒地认识到企业的问题所在，要找出关键的要害之处，更要勇于解决敢于面对。“知易行难”这应该是大家都知道的道理！管理者制定规则之后需要自身也参与执行，只有这样才能准确及时地发现执行是否能够实现策略，以及原来策略有哪些应该调整，从而做到根据执行的情况随时调整策略，这才是应变的良方。

人，之所以有优秀和平庸之别，就在于优秀者比平庸者更注重细节，更有执行力。企业同样如此，那些优秀的企业之所以优秀，正是因为它们细节做得好，落实更到位，执行更彻底，更有效果。

那么我们该从哪些细节方面来提高私营企业的执行力呢？本书从私营企业的管理模式、决策、信任、绩效考核等 24 个企业发展细节阐述了私营企业执行力的不足与解决之道，希望通过这 24 堂细节课，让私营企业的老板们能够详细地了解执行力的具体落脚点。希望此书能够为你的企业在前所未有的多元化市场竞争中增加取胜的砝码，进而为企业实现持续稳健协调发展奠定坚实的基础。

目 录

第一课

执行无小事：企业大事必作于细

- ☆ 1. 企业无小事 >>> 2
- ☆ 2. 小事做到位，执行才到位 >>> 3
- ☆ 3. 谨慎应对“多米诺”现象 >>> 6
- ☆ 4. 发现小漏洞，立即弥补 >>> 8

第二课

管理模式与执行：制约私营公司执行力的现状

- ☆ 1. “大锅饭”管理模式导致执行力下降 >>> 12
- ☆ 2. 执行角色缺失造成执行力低下 >>> 13
- ☆ 3. “家企不分”影响执行力 >>> 16
- ☆ 4. 公司管理制度不完备阻碍执行 >>> 18

第三课

决策与执行：市场从来不是纸上谈出来的

- ☆ 1. 如果员工不了解决策，他怎么可能正确执行 >>> 24
- ☆ 2. 老鼠如何给猫挂上铃铛，决策须从实际出发 >>> 26
- ☆ 3. 将决策转化为行动，否则便是纸上谈兵 >>> 29
- ☆ 4. 分解决策目标，定出小任务 >>> 32

第四课

人才与执行：选对人才能提高执行力

- ☆ 1. 人才缺乏是私企执行力弱的主要原因 >>> 38
- ☆ 2. 私企为何留不住人才 >>> 40
- ☆ 3. 优选执行力强的人才 >>> 43
- ☆ 4. 外来的和尚不一定会念经，多从公司内部选拔人才 >>> 45

第五课

授权与执行：没有授权就没有执行力

- ☆ 1. 诸葛亮“出师未捷身先死”的启示 >>> 50
- ☆ 2. 授权对象，最优秀的不一定是最合适的 >>> 52
- ☆ 3. 授权≠放任不管，坚持可控原则 >>> 55

第六课

利益驱动与执行：运用好薪酬的激励作用

- ☆ 1. “重金”之下必有“千里马” >>> 60
- ☆ 2. 让人信服，就拿利益说话 >>> 62
- ☆ 3. 小心不要花钱买来“离心力” >>> 64
- ☆ 4. 别让物质激励步入恶性循环 >>> 67

第七课

情感激励与执行：让员工跑起来

- ☆ 1. 最廉价而简单的激励方法是赞美 >>> 72
- ☆ 2. 对下属怀一颗感恩的心 >>> 74
- ☆ 3. 用关怀让公司成为温暖的家 >>> 77
- ☆ 4. 有时，宽容比指责更有效 >>> 79

第八课

危机意识与执行：别让惰性毁了企业前途

- ☆ 1. 拒绝“温水煮青蛙” >>> 84
- ☆ 2. “我们离破产永远只有 18 个月” >>> 86
- ☆ 3. 冬天并不可怕，可怕的是我们没有准备 >>> 89
- ☆ 4. 把危机变成转机 >>> 92

第九课

法纪与执行：任何人都不能搞特殊化

- ☆ 1. 不因情废法 >>> 98
- ☆ 2. 以身作则，领导者是最重要的执行主体 >>> 100
- ☆ 3. 说到做到，依法办事 >>> 103
- ☆ 4. 如何管理不遵守公司制度的“刺头”员工 >>> 106

第十课

战略目标与执行：成功的执行源自目标

- ☆ 1. 为什么大多数企业的目标是空中楼阁 >>> 112
- ☆ 2. 设立一个让员工努力追求的目标 >>> 114
- ☆ 3. 保持企业目标与个人目标一致 >>> 117
- ☆ 4. 行动忠诚于目标 >>> 120

第十一课

团队意识与执行：配合也是一种生产力

- ☆ 1. 团队执行力才是真正的执行力 >>> 124
- ☆ 2. 一个公司只有一个代名词——我们 >>> 126
- ☆ 3. 重视部门之间的协作 >>> 128
- ☆ 4. 真正的团队只发出一个声音、执行一个战略 >>> 131



第十二课

信任与执行：相信同一个战壕里的人

- ☆ 1. 你信任你的下属吗 >>> 136
- ☆ 2. 管理者≠监工 >>> 138
- ☆ 3. 消除下属对上级的猜疑 >>> 141
- ☆ 4. 远离进谗言者，增强信任度 >>> 143
- ☆ 5. 克服信任危机，用人不疑，疑人不用 >>> 146

第十三课

绩效考核与执行：走出误区才见成效

- ☆ 1. 绩效考核的目的不明，导致贯彻力度不够 >>> 150
- ☆ 2. 绩效考核不可仅限于“秋后算账” >>> 152
- ☆ 3. 考核不能只重视个人绩效，而忽略团队绩效 >>> 155
- ☆ 4. 平均不等于平等，绩效评估追求差异化 >>> 157

第十四课

责任心与执行：让你的员工肯负责

- ☆ 1. 为什么许多员工无所事事，得过且过 >>> 162
- ☆ 2. 让员工知道干好有什么好处，干不好有什么坏处 >>> 164
- ☆ 3. 建立公平的奖罚制度 >>> 167
- ☆ 4. 责任到人才能避免员工推卸责任 >>> 170

第十五课

借口与执行：方法一定比困难多

- ☆ 1. 盯紧目标，创造条件去执行 >>> 174
- ☆ 2. 执行永远不需要借口 >>> 176
- ☆ 3. 迎难而上，而不是知难而退 >>> 179
- ☆ 4. 找方法就会有方法 >>> 182

第十六课

竞争与执行：保持企业活力的源泉

- ☆ 1. 竞争才有活力 >>> 186
- ☆ 2. 强大的对手才能成就强大的你 >>> 188
- ☆ 3. 激发员工的竞争意识 >>> 191
- ☆ 4. 制定竞争规则，确保公平竞争 >>> 194

第十七课

效率与执行：有效的执行才有效率

- ☆ 1. 20%决定 80%的成效 >>> 198
- ☆ 2. 不断拖延，再美丽的花也会枯萎 >>> 200
- ☆ 3. 做好最重要的事情 >>> 203
- ☆ 4. 用最少的人办最多的事 >>> 205

第十八课

惩罚与执行：有效才是关键

- ☆ 1. 必要时不怕“杀鸡儆猴” >>> 210
- ☆ 2. 惩罚，要照顾员工的尊严 >>> 212
- ☆ 3. 不能“一竹竿打倒一船人” >>> 213
- ☆ 4. 把握度，批评过火只能激起更大的反感 >>> 216

第十九课

培训与执行：将学习型组织落到实处

- ☆ 1. 为什么培训钱没少花，效果却不大 >>> 222
- ☆ 2. 培训不能只重形式和数量 >>> 224
- ☆ 3. 让员工和企业一起成长 >>> 227
- ☆ 4. E-learning，让培训走得更远 >>> 229

第二十课

沟通与执行：交流不畅努力白费

- ☆ 1. 为什么任务布置后，总有人执行不到位 >>> 234
- ☆ 2. 不说没用的话，向下属正确传达指令 >>> 236
- ☆ 3. 善于聆听，为沟通寻找切入点 >>> 239
- ☆ 4. 加强团队成员之间的沟通 >>> 242

第二十一课

创新与执行：开创蓝海不走寻常路

- ☆ 1. 敢于走在同行业的前头 >>> 246
- ☆ 2. “逆向”创新促市场突破 >>> 248
- ☆ 3. 掌握市场需求，主动开发新产品 >>> 251
- ☆ 4. 商鞅的牺牲不值得，创新要降低风险 >>> 253

第二十二课

企业文化与执行：文化不只是墙上的标语

- ☆ 1. 改变“企业文化没有用，只要企业能赚钱就行”的观念 >>> 256
- ☆ 2. 企业文化不是老板文化 >>> 258
- ☆ 3. 塑造团队成员共同的价值观 >>> 260

第二十三课

跟进与执行：完善监督体系，保证高效执行

- ☆ 1. 员工只会做你检查的，不会做你希望的 >>> 264
- ☆ 2. 透明——管控力产生的良好环境 >>> 266

第二十四课

结果与执行：不追求结果的执行毫无意义

- ☆ 1. 苦劳 $\neq$ 结果 >>> 270
- ☆ 2. 态度 $\neq$ 结果 >>> 272
- ☆ 3. 理由 $\neq$ 结果 >>> 274



第一课

执行无小事： 企业大事必作于细





1. 企业无小事

不要小看了那些看似“微小”的事情，一屋不扫，何以扫天下呢？企业中的各种“小问题”如同是企业“大堤”上的“蚁穴”。人们在日常的经营管理中总是忽略了小小的“蚁穴”，却不知道，企业正是败在了这些不起眼的“小事”上面。

在汪中求《细节决定成败》一书中，他曾讲了这样一件事情：

浙江某地用于出口的冻虾仁被欧洲一些商家退了货，并且要求索赔。原因是欧洲当地检验部门从1000吨中国进口的冻虾中查出了0.2克氯霉素，即氯霉素的含量占总量的50亿分之一。经过自查，环节出在加工上。原来，剥虾仁要靠手工，一些员工因为手痒难耐，用含氯霉素的消毒水止痒，结果将氯霉素带入了冻虾仁。

这起事件，引起不少业内人士的关注。一则认为这是质量“壁垒”，50亿分之一的含量已经细微到极致了，也不一定会影响人体，只是欧洲国家对农产品的质量要求太苛刻了；二则认为是素质“壁垒”，主要是国内企业员工的素质不高造成的；三则认为这是技术“壁垒”，当地冻虾仁加工企业和政府有关质检部门的安全检测技术，大大落后于国际市场对食品质量的要求，根本检测不出这么细微的有毒物。其实他们都忘记了最关键的，这50亿分之一的数据，表面上看起来是一次贸易中的正常失误，其实却隐含着深刻的教训——管理上疏忽小问题。

员工手痒抹药本没有错，但就是这样一件“小事”，却最终导致了1000吨冻虾的退货。由此可见，往往一个小小的问题就可能给企业带来巨大的损失。有道是“祸患常积于忽微”，企业往往经受住了那些大风大浪，最终却在“阴沟里翻船”。这并不是耸人听闻，很多时候，一个小小的标点符号也可能让企业遭受巨大的损失。世界著名的戴尔公司就曾经遭遇过这样的事情。

在2001年的圣诞节前夕，戴尔电脑公司在自己的网站上推出了促

销活动，但因为打字员的不小心，将一款售价为 229.5 美元的音箱误录为 22.95 美元，而且在事后并没有及时去排查，导致这条信息在自己的网站上刊登了近一个星期。

要知道，戴尔公司是以直销起家的，直销一直是公司最具特色和竞争力的经营模式，而网上交易更是戴尔直销的重要组成部分。所以这条信息发出后，获得了大量的订单，订单数一度超过库存数量而被迫取消了部分订单。最后，戴尔公司不得不按照错误的价格为部分顾客发货，而那些被取消订单者也获得了可用于购买软件及外围设备的 10% 的折扣券。

如果说像戴尔这样的大公司因为网站上某个地方文字录入的错误而引起严重后果只是偶然现象的话，那么很多“日常小事”实际上都在严重影响着网站的最终效果，从而导致最后的结果是“因小失大”。

企业在管理上难免会有疏忽而产生一些小的问题，老虎还有打盹的时候呢，何况于一个企业。但我们所要说的是，很多的企业管理者在问题发生了并没有真正去注意这些“小事”。中国改革开放以来，涌现出多少先富起来的风云人物，多少企业辉煌一时，却又因为“小事”而酿成了“大祸”：秦池、爱多、飞龙、巨人、三株、太阳神、南德、烧鹅仔、荣华鸡……

作为私营企业的管理者，你要明白，只有在方法上细致、在态度上严谨，随时去注意那些“小事”，企业才能长盛不衰，才能够取得优秀的业绩。如果不够细心，疏忽大意的话，很可能造成企业的“塌方”。

企业内所有的工作都是由一件件的“小事”组成的。每一件“小事”都可能影响着企业的生存和发展，所以说“企业无小事”，我们必须以高标准、高要求规范自己，把每一项细小的工作落到实处，企业才能够永存。

2. 小事做到位，执行才到位

当李嘉诚被问到成功的秘诀时，他回答说：“成功的秘诀不在于大



的战略决策，而在于做好细致工作的韧劲。”也就是说，一个企业的成败，不在于你的战略决策有多么的高明，而在于你是否在细节上面下了工夫。

所谓“成也细节，败也细节”。如果在细节上没有把工作做精、做透，那么我们的执行往往就会前功尽弃。这就和我们盖楼一样，无论你的设计有多么的恢弘庞大，并不能代表它就是成功的，最关键的地方在于每一处的细节是否做好了。

2004年2月15日，吉林中百商厦发生特大火灾，结果造成54人死亡、70人受伤的惨重后果，随着国务院调查组技术专家勘查论证的深入，火灾事故原因真相大白：火灾是因吉林市中百商厦伟业电器行雇员于红新不慎将吸剩的烟头掉落在仓库地上，在并未确认烟头是否被踩灭的情况下离开了仓库。烟头引燃仓库内的可燃物后，最终引发火灾。

值得一提的是，在此之前，吉林市公安局船营分局消防科曾就火灾隐患向中百商厦下达了“责令限期改正通知书”。但该商厦总经理刘文建、副总经理赵平、保卫科科长马春平对该通知书提出的有关改正要求未予全部落实，导致仓库着火后，火势蔓延至商厦楼内，造成重大人员伤亡及财产损失。火灾发生当天，该商厦保卫科副科长陈忠、科员曹明君违反规章制度，在值班期间擅自离开消防监控室，延误了报警时机，又未能及时有效通知并组织人员疏散，致使商厦内的部分顾客及浴池和舞厅内的部分人员未能及时逃生。该商厦保卫科科员李爱民在工作中不尽其职责，未能及时发现和排除商厦内应急灯失灵等安全隐患。

在私营企业的实际工作中，经常会出现下达的工作指令不能有效执行的尴尬情况，分析其原因，往往是管理者只是将工作安排了下去，但对于执行的结果却无人过问、无人确认，最终导致了事故的发生。

一件事情是由许多的细节组成的，而每一个细节都可能是导致某件事情成败的直接因素。执行就在于细节，只有细节做到位，我们的执行