

据统计，全球职场中人面临的最大问题是——

抓执行 不会带团队， 你就只能干到死！

高效执行的9个管理方法！

赵伟

著

一个团队的成功，5%在战略，95%在执行！
一切竞争，都是执行力的竞争！一切执行力都取决于管理方法！



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

抓执行 不会带团队， 你就只能干到死！

高效执行的9个管理方法！ | 赵伟

著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

抓执行：不会带团队，你就只能干到死！ / 赵伟著. —北京：
当代中国出版社，2014.6
ISBN 978-7-5154-0476-9

I. ①抓… II. ①赵… III. ①企业领导学
IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 131968 号

出 版 人 周五一
选题策划 杨佳凝
责任编辑 晋璧东 杨佳凝
项目监制 于向勇
特约编辑 马占国 王 蕾
装帧设计 主语设计
内文排版 百朗文化
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010) 66572434
市 场 部 (010) 66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京天宇万达印刷有限公司
开 本 720 × 1020 毫米 1/16
印 张 16 印张 200 千字
版 次 2014 年 7 月第 1 版
印 次 2014 年 7 月第 1 次印刷
定 价 35.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请拨打 (010) 66572159 转出版部。

一切的竞争，都是执行力的竞争

★一个团队的成功，5%在战略，95%在执行！团队管理百万级畅销书作者赵伟最新力作！通用电气、丰田、联想、苹果、微软……全球500强企业都在运用的“高效执行”管理方法！

★一切的竞争，都是执行力的竞争！一切的执行力都取决于管理方法。如何提高团队执行力，是所有管理者最关心的问题。作者在畅销书《不会带团队，你就只能干到死》第一季的基础上，重点讲述了团队高效执行的9个管理方法，手把手教你提高团队执行力。内容简洁易懂，定位清晰明确，是中高层管理者提高团队执行力的必读之书。

★《孙子兵法·计篇》中说：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。”所谓庙算，即是战略。身为管理者，不论是企业还是部门的掌舵人，都需要将战略融入自己的潜意识，一切以大局为重。唯有如此，你的团队才能以最高的效率劈波斩浪，一往无前。

★有人的地方就有规矩，人多了，规矩便成了制度。企业是由人构成的，对于身为管理者的你来说，制度便是你手中管理下属、让企业提高效率的最有力的武器。要想掌握这个利器，你不但要制定出良好的制度，还要时时刻刻用好它。如果制度这个利器当中被掺了杂质，那么它也就不再锋利了。

★人是构成企业的最基础的要素，管好人则是对一个优秀管理者的最基础的要求。管人是否成功对于一家企业来说至关重要。管好了人，人便成了企

业的重要资源；管不好人，人便成了企业的祸乱之源。让人与人之间团结互助减少内耗，这便是提高企业效率的最好手段。

- ★权力是每个人都渴望得到的东西，然而只有那些真正手握权力的人才能意识到，有效率地行使自己的权力是一件多么不容易的事。事实上，权力越大，行使起来就越难，因此，只有对手中的权力进行有效的制衡与分享，才能让权力发挥应有的价值。

- ★没有任何一个优秀的管理者敢于忽视执行力的重要性，因为执行力是实干型企业与空谈型企业之间最大的差距，而沟通，则是提高执行力最有效的方法。将执行与沟通重视起来，企业便可以彻底摆脱人浮于事的窘境。

- ★“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。”这是海尔集团董事局主席张瑞敏的话。所谓的“简单”与“平凡”便是企业日常运行中那些看似无所谓却又无比重要的细节。如果管理者能够重视细节，企业的运行效率也就有了保障。

- ★人心难测。古往今来，人心都是人们最想要掌控却又最难掌控的东西。而对于一家企业、一个组织来说，你不可能让所有的人心都向着你，但又要塑造好团队的向心力，让员工们心往一处想、劲往一处使，最好的办法就是让他们有共同的目标与对称的利益分成。

高效——管理的目的

管理，这是一个只要涉及企业行为，就必然要谈到的话题。与此同时，管理也是当下最热的话题之一，只要手底下多多少少有几个人的，张口闭口必谈管理。然而，管理这一话题虽热，真正懂得什么是管理的人，却寥寥无几。

要想解决“管理是什么”这个问题，我们不妨先来看看最专业的说法是什么样的。MBA、EMBA及CEO必读12篇等经管课程对“管理”的定义是：

管理是老板之间、股东之间、出资者和管理人员之间、老板和员工之间、领导和群众之间、上级和下级之间、合作伙伴之间、团队成员之间、企业和顾客之间的双赢合作，是上游产品和下游产品之间、生产链的上一个环节和下一个环节之间的最佳组合。

看起来有点绕，但其实只要抓住了关键词，整个定义也就明晰了。关键词一共有两个，一个是“双赢合作”，另一个是“最佳组合”。

这两个关键词阐明了管理的目的。无论对内对外，只要能够实现双赢的，就是最佳的组合，而管理本身，就是达到这一目的的手段，

只要能做到这两点，就是好的管理。除了关键词之外，定义中还列出很多对相互关系，能够处理好其中一种，你就是一个优秀的管理者，而如果你能处理好所有这些关系，你就是一个极其杰出的管理者，你所带领的企业或团队，也将会在激烈的市场竞争中立于不败之地。

为什么要列举这些关系？因为这是管理当中的关键，同时也是管理的难点所在。在你的管理下，你需要让这些关系中的双方能够互利互惠，因为只有这样，才能尽可能地减少内外消耗，让一个组织健康地运行下去。简单来说，就是要通过管理来提高组织的运行效率。

“双赢”是实施管理的根本目的，“高效”是实施管理的直接目的，而让管理者的管理真正高效起来，则是这本书的最终目的。本书共分9章，分别从战略决策、制度建设、人力资源、组织结构、时间管理、沟通执行、细节管理、企业向心力和创新意识这9个方面详细阐述让管理变得高效的具体方法。身为管理者的你应该了解，本书所涉及的9个方面，正是管理的诸多环节当中最容易导致低效的9个方面，因此本书具有极强的实用性的指导意义。

除此之外，我们还在本书的附录当中列举了一些一个优秀的管理者所必须具备的素质，毕竟，提高个人修养也同样是提高自身管理能力的一个重要方面。希望广大读者可以以书中所说印证自身，以达到让自身的管理能力更上一个台阶的最终目的。

目录

C O N T E N T S

前 言
PREFACE

高效——管理的目的 / 1

第一章
CHAPTER ONE

一切以战略为基准 / 1

人无远虑，必有近忧 / 2

眼光决定高度 / 5

正确决策的五个要素 / 9

机会从哪里来 / 14

市场变则战略变 / 17

战略的终极目的是实现目标 / 21

第二章
CHAPTER TWO

制度，管理的标尺 / 27

严密的制度，是高效管理的关键 / 28

人情是制度的大敌 / 32

处罚要宽严适度 / 35

制度建设没有旁观者 / 38

管理者是制度的坚决执行者 / 43

第三章
CHAPTER THREE

用好最重要的资源——人 / 49

- 人力不是成本，而是资源 / 50
- 让员工保持危机感 / 54
- 为人才选择合适的岗位 / 57
- 带出员工的忠诚度 / 62
- 培养一群人，而非培养接班人 / 67
- 建立合理的晋升机制 / 71

第四章
CHAPTER FOUR

权力的制衡与分享 / 77

- 根据战略来建立组织架构 / 78
- 遇到问题，有人负责 / 82
- 让下属为自己的权力负责 / 86
- 权力与责任是相互的 / 88
- 灵活运用手中的权力 / 91
- 无为而治的用人艺术 / 95
- 把权力授予信任的人 / 101

第五章
CHAPTER FIVE

管理工作中的每一秒 / 109

- 别拿时间不当钱花 / 110
- 为自己的时间请一个管家 / 114
- 用80%的时间做20%的事 / 118
- 别被完美拖了后腿 / 121
- 把时间集零为整 / 124

第六章
CHAPTER SIX

高效执行与良好沟通 / 129

- 知行合一，拒绝空谈 / 130
- 执行力就是战斗力 / 133
- 立即执行，杜绝拖延 / 136
- 沟通，让执行更顺畅 / 141
- 成功的管理者都会主动去倾听 / 145
- 务实的沟通更有效 / 149
- 换位思考，真诚沟通 / 154

第七章
CHAPTER SEVEN

绝不忽视任何细节 / 159

- 至关重要的细节 / 160
- 细节关系到企业的竞争力 / 163
- 将每一个环节做到最好 / 165
- 管理中的“留白” / 168
- 用超前思维预见细节问题 / 171

第八章
CHAPTER EIGHT

塑造团队的向心力 / 177

- 企业文化，最重要的向心力 / 178
- 制定愿景，一路同行 / 181
- 授予员工荣誉头衔 / 185
- “乐在工作”的管理境界 / 188
- 有效激励是塑造向心力的源泉 / 191
- 给员工披上一件美德的外衣 / 195
- 相信团队的力量 / 198

第九章
CHAPTER NINE

高效创新才能高效发展 / 203

让创新成为习惯 / 204

创新并非都是从无到有 / 209

会创新的企业永远年轻 / 212

创新需要广阔视野 / 216

创新并不是没有计划的冒险 / 219

附录
APPENDIX

成为卓越管理者的7个关键词 / 223

自律 / 223

榜样 / 227

无私 / 230

自信 / 233

专注 / 236

担当 / 240

大气 / 243

不会带团队
你就只能干到死

抓
执
行

第一章

一切以战略为基准

《孙子兵法·计篇》中说：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。”所谓庙算，即是战略。身为管理者，不论是企业还是部门的掌舵人，都需要将战略融入自己的潜意识，一切以大局为重。唯有如此，你的团队才能以最高的效率劈波斩浪，一往无前。

◎ 人无远虑，必有近忧

两千五百年前，孔子曾经说过：“人无远虑，必有近忧。”这句话流传至今，在企业管理中依然适用。

从字面上来看，这句话的意思是说，如果一个人没有长远的打算，那么眼前一定会有麻烦。这也就是说，一个人的眼光必须要长远，只有看得远、考虑得多，才能避免麻烦的到来。对于一个人的发展来说，要有长远的眼光；而对于一个企业来说，则需要有长远发展的战略。

可想而知，如果一个企业没有长远的战略，将会面临怎样的窘境。未来该向哪个方向发展？应该怎样去发展？谁也不知道。孔子的这句话，其实昭示了企业发展的必然道理：看得远，考虑得多，企业才能在竞争激烈的时代屹立于商业之林。

某印刷厂是一家专门从事报刊印刷的企业。这个企业创建的时间比较早，当时企业的创始人刘总已经在一家乡镇企业担任车间技术主任多年，拥有丰富的技术和管理经验，而这些正是创办企业的根本。

最早萌发创办企业的想法，是因为刘总看到了如同雨后春笋般涌现

的民营企业。他认为自己有技术、有经验、有能力，可以创办一个企业。于是，他果断地辞去了车间技术主任的职务，依靠自己多年在印刷行业积累的经验 and 深厚人脉，建立了自己的企业。

在他的努力经营下，企业很快就走上了正轨，在当地市场站稳了脚跟。随着企业的不断发展，刘总的印刷厂承揽了当地几家主要报纸的印刷业务，每个月的业务量比较稳定。虽然企业的规模并不是很大，但总体收益还不错。对于刘总来说，作为一个小民营企业的老板，已经比当初的车间主任强上太多，他很满足现状。当他看到很多同行在竞争激烈的印刷市场中被挤掉、挤垮之后，更是暗自庆幸。

普通的报纸印刷，主要采用的是黑白印刷技术，使用的印刷机器也是行业内已经广泛使用的。这种机器，技术含量不高，但稳定性很好，操作也很简单。一般情况下，一个工人只要经过简单的培训，就能很快上手。刘总本人是使用这种机器的行家里手，深知这种机器简单易操作。他认为，只要认真维护好企业里的这些机器，同时和那几家报社保持好关系，企业就不会出现问题。基于这种想法，他不再考虑企业的长远发展，日子过得倒也逍遥。

可是好景不长，两年后，问题出现了。最先发生变化的，是报社。为了刺激经济发展，国家进一步鼓励新闻机构之间的市场竞争，尤其是对经济、娱乐、生活等新闻内容进行大幅度的放权。这使得各个报社开始扩大自主采编权，在内容方面更是想方设法吸引读者眼球。于是，报纸中带高质量图片的新闻越来越多。同时，各家报社为了吸引更多读者，对报纸的印刷质量也“苛刻”起来，开始对印刷厂提出更高要求。这些情况，给刘总的印刷厂造成了压力。

为了继续保持和报社的合作，刘总迫不得已，开始想办法提升印刷质量和印刷灵活性。可是，这个时候他才发现，自己企业里面的老设

备，已经不能满足这两个要求。这个发现，让他开始惶恐，为了解决难题，他不得不向银行贷款，引进了具有国际先进水平的印刷设备。

很快，设备的引进、安装和调试工作都完成了。设备供应商也按照合约，对刘总企业里的员工进行了技术培训。

一切，似乎都在朝着好的方向发展。但是随着新设备的投入运行，刘总吃惊地发现，企业陷入了一片混乱之中。原来，新设备的精度很高，虽然操作比起过去的设备简单方便了很多，但对操作技能的要求却显著提高了。比如，新的设备不但要求操作人员要掌握印刷机械知识，还要求他们精通版面设计技能，并对色彩和版式等有很深的了解。这些知识，对于刘总企业的员工来说，完全是一片空白。刘总企业里的员工虽然接受了新机器的技术培训，但实际操作的时候却问题百出。

面对这些困难，万般无奈的刘总只好采取补救措施。他开始聘请老师，对员工进行内部培训。可是，在培训的过程中他又无奈地发现，企业里面的老员工由于素质和知识的局限，很难在短时间内被培养成合格的技术人员。这也就是说，内部培训根本行不通。

那怎么办？没有办法，只能外聘。为了聘请到合适的印刷技术人员，刘总可谓绞尽脑汁。他从已经使用这些先进的印刷设备的企业入手，寻找到了一些合格的技术人员。然后，他不得不采取挖墙脚的策略，用高薪从那些企业挖人。以高薪为诱饵，他费尽心力，终于挖来一些合格的印刷技术人员。

这些技术人员，成了刘总企业里的“星星之火”。依靠这些人的带领，刘总的印刷企业渐渐走上了正轨。虽然想到那些不得不付的高薪，刘总会有些心疼，但他也只好这样宽慰自己：万幸，企业保住了。

为了企业的生存，刘总付出了很大的努力。我们可以说他是一个

勤劳的管理者，却不能说他是一个优秀的管理者。因为，他让自己的企业一直在生死边缘徘徊。而造成这一现象的根本原因，就是他没有“远虑”。是的，因为看得不够远，所以他的企业不得不面对近在眼前的忧患。

老人们常说，“天有不测风云，人有旦夕祸福”，这句话用在人身上合适，用在企业身上依然合适。现代社会，竞争高度激烈，企业之间的竞争更是异常残酷。可以说，稍有不慎，企业就会落后，甚至是消亡。所以，作为企业的管理者，必须要把企业眼前的“祸”消减至最少。怎样消？很简单，看得更远一些。这就好比汽车的车灯，近光灯照的只是眼前，而远光灯则能照出更远处的坑洼。管理者必须要打开“远光灯”，才能为企业的前进照亮道路。所以，为了企业的发展，或者为了团队的成长，管理者必须未雨绸缪，高瞻远瞩，为将来谋篇布局。

当然，我们也可以说，管理者必须要学会谋划企业或团队的发展战略。这个时代，谁能拥有更高一筹的战略眼光，谁就具备了发展壮大的资本。

◎ 眼光决定高度

在某大学的课堂上，老师给学生们上了一堂极为精彩的课：他拿出一张中间有一个黑点的白纸，问学生们看到了什么。全班学生盯住这张白纸，齐声喊道：“一个黑点！”老师失望地说：“没有人看到这张很大的白纸吗？只盯住一个黑点，将来你们的一生会非常不幸。眼光集中在黑点上，黑点越来越大，最后整个世界都会变黑。”

老师的话引起了学生们的思考，一时间整个教室寂静无声。在沉默中，老师又拿出一张中间有一个白点的黑纸，再次问学生们看到了什么。这一次，全班同学都开窍了，他们齐声回答：“一个白点！”老师开心地对学生们说：“太好了，无限美好的未来在等着你们！”

据说，这一堂课让联合国前秘书长安南顿悟，思维模式因之发生了改变，他确信世界上没有化解不了的冲突、解决不了的难题。

这节课为何如此神奇？或者说，它的神奇之处究竟在什么地方？无他，这节课所演绎的内容只有两个字——眼光。只要拥有超人一等的目光，那么“黑点”就挡不住视野，“白点”就充满了希望。

所谓眼光，指的是观察事物的能力。每个人看待事物的眼光都不尽相同，有些人只能看到眼前，有些人则能穿过眼前看到未来；有些人只能看到表象，有些人则能透过表象看到本质。很显然，那些观察能力强、眼光能够达到更深层次的人，往往能够看得更高、更远。他们拥有超人一等的目光，是这个时代最受命运眷顾的宠儿。

超人一等的目光，多是全面的、深刻的、大气的、通达的，而非片面的、浅薄的、狭隘的、僵滞的。唯有拥有独到而过人的眼光，我们才能从惯性思维的“一亩三分地”里跳出来，走出自满的泥沼，以开放的心态吸纳新知识，以开放的思维思考问题。然后，我们才能有承担风险和压力，不断挑战自我和创新的勇气；才能始终保持自我，拒绝浮躁和诱惑，并埋头实干，持续提升自己；才能保持清醒的头脑，站在高处冷眼俯视全局，见微知著，做出最理性的决策；才能拿出更为完善的战略，向着更高的目标冲刺，不懈地追求精彩与完美。

总而言之，一句话：眼光决定了高度。我们能够看到多高的山峰，是登上相应高峰的前提。