

[世界500强企业提升执行力的经典培训读本]

华 阅 ◎ 著

靠制度提升 执行力

企业执行力
要靠
制度来推动

执行力不能仅靠激情推动，更要靠制度跟进和提升；

无论多么宏伟的蓝图，多么正确的决策，多少严谨的计划，如果没有高效的执行，最终的结果都是纸上谈兵。没有执行力就没有成功，执行才是硬道理。毕竟，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。而执行需要靠制度来保障，靠制度来推动，靠制度来监督，靠制度来考核。没有制度跟进，执行可能就会拖延，就会跑偏，就会打折。

中国商业出版社

[世界500强企业提升执行力的经典培训读本]

华 阅 ◎ 著

靠制度提升 执行力

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

靠制度提升执行力/华阅著. —北京: 中国商业出版社,
2012.5

ISBN 978-7-5044-7620-3

I. ①靠… II. ①华… III. ① 企业管理制度—研究
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第057171号

责任编辑: 张振学

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

香河县宏润印刷有限公司

*

710×1000毫米 16开 14印张 170千字

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

定价: 29.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



前言

说到执行力的重要性，时下各行业管理者已经基本达成了共识，然而，靠什么来提升执行力？这似乎又是每一位管理者亟待解决的现实课题。有人说：“靠激励可以提升执行力”；有人说：“靠号召可以提升执行力”；有人说：“靠精神鼓舞可以提高执行力”；也有人说：“靠思想政治工作可以提高执行力，但这一切都只能产生短线效应，唯有靠制度才能从长线上将执行力提升上来和落实下去。”

众所周知，一个企业是一个完整的组织系统，企业的执行力也应该是一个系统、组织和团队的执行力。执行力是企业管理成败的关键。只要企业有好的管理模式、管理制度，全体员工的执行力就一定会得到最大程度的发挥，企业就一定能实现自己的管理目标。好的执行来自于好的制度。换句话说，一流的企业必有一流的制度，也必有一流的执行，而一流的执行必要靠一流的制度作保障。就是说，一项制度的执行既需要推动，也需要制衡，更需要监督和考核。而这一切靠什么？答案还是靠制度本身！制度本身必须设定完美执行的内容和程序。从这一意义上说，企业的管理也是对执行的管理，一切制度都必须保障执行、推动执行、监督执行、管控执行、考核执行，制度本身就应该有对整个执行过程进行全方位把握和全流程监控的内容与功能。这样，才能使执行不打折、不拖延、不推诿、不懈怠、不走样、不跑偏。

管理的重要环节是处理好制度与执行的关系，从管理的操作面讲，制度是管理的重要保障，没有制度这块基础，管理的标准和公

正性将不复存在。好的制度，贵在执行。好的制度出台之后，执行力就成为决定因素。有了制度就要按制度办事，用制度规范行为。否则，制度再好也只是挂在墙上、写在纸上、说在嘴上、束之高阁，形同虚设。所以说，制度好还须执行好，只有把好制度贯彻执行到实处，好制度才能最大限度地发挥效力，才能成为真正的“好制度”。同样的，好的制度还需要有对执行的程序化推动和管控，首先，一个制度出台以后，不执行则不会被制度所允许，这要求制度本身就必须具备执行的推动力；其次，执行中遇到障碍和麻烦，制度则是执行的清道夫，是执行的坚强后盾，为完美执行保驾护航；再次，执行中出现打折、拖延、推诿、懈怠、跑偏等现象，制度则应该具有规范、监督、修正、约束、制衡、考核和奖惩的功能。

制度对经济发展和组织效率提升的意义不言而喻。诺斯在《西方世界的兴起》一书中宣扬的重要观点就是西方经济的发展主要得益于制度的变迁。他讲的“制度”，不仅包括国体、政体在内的“大制度”，也包括了商业机制、企业制度、信用制度在内的“小制度”；不仅包括了各种由长期习惯而形成的明文规则等正式制度，也包括了社会风俗，文化等隐性的非正式制度。

一般地说，管理制度是企业一系列成文和不成文的规则，或者说它是企业贴上个性标签的关于经营管理的不同“打法”和“做法”。

制度不仅规范企业中人的行为，给人的行为划出一个合理的受约束的“圈”，同时，也保障和鼓励人在这个圈子自由地活动；或者更通俗地说，制度是一种标签或符号，它将企业中人的行为区分为“符合企业利益的行为”和“不符合企业利益的行为”，企业的管理者和决策者可以据此采取奖勤罚懒的措施，褒奖“合乎企业利益的行为”，惩罚“不合乎企业利益的行为”，从而有效地刺激企



业中的人有效约束自己，提高整个组织执行的效率，而在这样的奖励中，企业的各项规章制度也得以推行和巩固。

企业家的执行力与企业的执行力是两个完全不同的概念，企业家的执行力是个人能力，而企业的执行力是组织能力或制度性的能力。企业家的执行力是“人治”，而制度性执行力是“法治”。“人治”的企业家能力通常是用“能人”，背后的哲学思想是“疑人不用，用人不疑”，而制度性执行力背后的哲学思想是：人是一定要犯错的，所以用人就一定要疑，要建立一套制度来规范和约束人们的行为。

中国企业谈执行力问题的时候，千万不要本末倒置，为了速效而牺牲对企业基业长青的“基因”（即制度与文化）的建设，管理者应当懂得企业持续增长的源泉，在于制度与文化对“人性中善的宏扬和对恶的抑制”，只有在这样一个“道”的前提下，对执行“术”的追求才有意义。

对制度进行落实和执行的全过程，实际上就是实施企业管理的具体体现。管理的落脚点在于制度的执行，管理的最终效果体现在企业的每一名员工自觉执行和完美执行的制度推动和管控上。

现在有一种倾向是“刚性制度，柔性约束”，“制度是死的，人是活的”，所谓“以人为本”就是灵活执行制度，这种倾向是在挑战制度的严肃性，是对管理的自我动摇，是对执行的随意性的默许和姑息，其后果不堪设想。如果管理没有对执行的各个环节给予严谨的制度性规范和约束，没有对执行设定科学的程序和要求，没有对执行给予必要的监督和考核，执行力就不可能得到充分的发挥，企业的各种制度也不可能起到应有的作用，所以说，抓制度要考虑执行对制度的落实意义，抓执行同时也必须考虑制度对执行程序 and 效果的预设作用。

这就是说，企业制度设计必须预设执行程序，必须提前考虑到执行可能出现的各种问题，并对这些问题加以制度性规避或提供制度性保障，而不是在制度出台之后，仅靠人们的自觉自愿或道德良心来完成执行内容。执行的步骤、程序、环节、效果都要在制度中有严格的设定和体现，从而使执行不是单单靠激励、靠号召来完成，而是靠制度的严格推动和管控来实现。

本书紧扣制度和执行之间的密切联系，用经典的案例和全新的视角，重点阐述了靠制度提升执行力这一富有建设性的管理课题，从而为各行业各层级管理者在有效提升团队执行力方面提供了崭新务实的思维角度和具有可操作性的方法指导。

作者

2012年6月于北京

目 录

第一章 用制度保障执行

——执行要靠制度保驾护航

制度是企业发展的灵魂，是企业走向成功的基石。世界上很多知名企业成功的案例无不说明：制度是执行之母，制度为执行保驾护航。好的组织必然需要一支高效执行的团队，更需要有精细化的企业管理制度为其做保障。因为企业管理不到位，就会阻碍企业决策的执行，而健全的管理机制有利于企业的健康发展，所以将管理做细、做到位，可以消除企业运营系统中的不足，使执行更有保障。

执行不能偏离制度的轨道·····	3
制度就是执行的尺度·····	6
要给制度佩一把“尚方宝剑”·····	10
制度决定执行是否落到实处·····	13
制度保证执行效果·····	16
好制度为执行保驾护航·····	19

第二章 用制度敦促执行

——执行要有制度为其持续发力

制度不是为了挂在墙上看的，也不是锁在档案柜里的一纸文件，制度是一种管理，是一种责任、规划、秩序、机制，甚至是命令。一些好的规章制度非常科学严密，但在执行过程中却像是一拳打

在棉花上，不能落地生根。因此，制度的执行不是一个表象问题，要达成“提高执行力”的目标，我们首先要用制度敦促执行，制定相应的法则，才能保证执行力的健康发展，彰显制度权威。

合理薪酬激发员工斗志·····	25
良性竞争机制使执行更给力·····	29
“适才”用人，提高执行活力·····	32
加强自我管理，提升员工执行力·····	35
严守制度，用制度敦促执行·····	38

第三章 用制度控制执行

——执行要靠制度进行全程管控

好的制度可以推动企业发展。世界一流企业之所以能取得骄人的业绩，很大层面上靠的是制度，组织没有制度，如同马没有缰绳，忘乎所以，肆无忌惮地狂奔起来。现实中，有许多组织或企业，它们制定了很多战略、愿景及配套制度，但最终做到严格按规章制度办事的屈指可数，自然在竞争日益激烈的市场中连连败退，甚至被挤出或赶出市场，这也正是那些个人或企业徒有雄心壮志，但就是发展不起来的主要原因。在这方面，许多成功的企业为人们提供了很好的例证，那就是借助制度的力量，用制度控制执行。

让制度成为悬在“懒牛”头上的鞭子·····	43
定下制度，就要让人怕·····	46
让规则意识深入人心·····	48
没有服从，就没有执行·····	51
不让精英凌驾于制度之上·····	54
奖罚分明提升制度威信·····	56

用严谨的制度管控执行.....	59
-----------------	----

第四章 用制度规范执行

——制度要为执行设定标准与程序

制度是约束组织成员行为的准则。流程是制度不可缺少的灵魂，制度是流程得以执行的有力保障。如果流程是河道的话，那么制度就是堤坝，要想使河流不会泛滥成灾，梳理河道和加固堤坝都是不可或缺的。一言以蔽之，用制度规范执行，制度要为执行设置标准和程序。

执行要遵守制度规则.....	65
执行不要逾越制度的界限.....	68
制度有缺陷，执行易跑偏.....	71
制度记心间，执行更到位.....	74
没有制度，执行就会乱了章法.....	78
用制度规范执行.....	83

第五章 用制度推动执行

——制度要为执行设置无障碍通道

即使你拥有世界上最豪华的列车，如果没有轨道，那你也是寸步难行，无法驾驭它；即使你有一支技术一流的建筑队伍，如果没有施工蓝图，同样你也是无用武之地。而制度相对于执行来说，就是轨道和蓝图与列车和建筑队之间的关系。一个组织战略目标的实现需要把“道”修好，把蓝图规划好，同时还要保证列车要驾驶好，建筑要实施好。可见，制度对于推动执行的重要性不言而喻，制度要为执行设置无障碍通道。

加速执行离不开良好的沟通机制·····	89
执行是惟一的选择·····	93
分工恰当, 保证执行落实·····	96
充分分权, 加大执行力度·····	99
目标细分, 让执行具有落脚点·····	103
方案到位, 执行才到位·····	106
遵守命令, 坚决执行·····	109
拒绝借口, 让执行畅通无阻·····	113
全方位执行, 零缺陷管理·····	116

第六章 用制度监督执行

——要在制度中完善对执行的监控机制

一个企业的发展蓝图无论有多么宏伟, 制定的愿景是多么吸引人, 如果无法做到不折不扣地去实施、落实, 所有的规划也将无济于事。这就是为什么在现实中, 原本是如日中天的企业, 如今却是物换星移, 大厦将倾; 原本是首屈一指的老大, 如今却是树倒猢猻散, 成了破落户。现实如此的残忍和严酷, 原因不全在环境, 而主要在组织内部执行不利, 在于执行不守章法, 而且在组织战略落实当中又缺乏必要的制度考核和有效监督。世界 500 强企业的成功很重要一点就是用制度监督执行, 在制度完善中对执行进行全方位的监控。

执行不力是因为监督不到位·····	121
责任缺位, 执行必缺位·····	124
执行不打折, 制度来监督·····	127
执行离不开制度监督·····	130
核查机制是保证制度落实的关键·····	134

没有监督制度，就没有执行力……………136

违反制度，要及时予以惩罚……………139

第七章 用制度考核执行

——通过制度考评执行程序与执行效果

绩效考核制度是激励员工高效执行任务、帮助企业实现其战略目标和远景规划不可或缺的手段之一。中国本土化的优秀企业凤毛麟角，纵观那些有极强竞争力和影响力的企业无一不是通过制度考评体系构建完善的执行程序和评估效果。

用制度考核执行效果……………145

考核制度决定执行成败……………149

建立执行考问制度……………153

构建科学绩效评估体系……………157

考核和奖罚到位，执行就到位……………161

落实执行力，建立公正评价标准……………165

把业绩当作考核员工硬指标……………168

利用奖惩机制提升执行内驱力……………172

推行绩效管理，强化工作落实……………175

第八章 用制度拉动执行

——制度是预设的模板，执行是能动的活力

在这个世界上，制度不是一成不变的，再完美的制度也会随着时间的发展和环境的改变而成为执行的桎梏和障碍。企业要想在竞争中立于不败之地，要通过高效的执行力带动制度的革新，同时也要用更好的制度拉动执行的活力。改革开放三十多年来的



实践证明：每一次制度的革新都是在实践中加以总结升华，中国企业在创新和变革中高歌猛进，很大程度上归功于执行的威力。

制度建设与使命感培养·····	181
让制度体现共同价值观·····	183
适时拉动企业制度变革·····	187
将制度化建设进行到底·····	190
让组织结构越来越扁平化·····	193
在制度中注入人性化成分·····	197
尊重每一个员工执行的自主性·····	200
利用危机管理提升团队执行力·····	203
优化权责分配，强化执行落实·····	207

第一章 用制度保障执行

——执行要靠制度保驾护航

制度是企业发展的灵魂，是企业走向成功的基石。世界上很多知名企业成功的案例无不说明：制度是执行之母，制度为执行保驾护航。好的组织必然需要一支高效执行的团队，更需要有精细化的企业管理制度为其做保障。因为企业管理不到位，就会阻碍企业决策的执行，而健全的管理机制有利于企业的健康发展，所以将管理做细、做到位，可以消除企业运营系统中的不足，使执行更有保障。



执行不能偏离制度的轨道

事实证明，制度制定以后关键是执行，而执行能否有序推进，还必须借助和依靠制度的力量作保障。

制度就是一把标准的尺子，它时刻衡量着领导和员工的行为，决定着公司企业的发展。任何一个成功的机构、组织背后，一定有它们规范性与创新性的管理制度作为支持，规范性地管理着日常活动，保证着生产、经营流程和效率的实现。一个有效的、合理的，适合公司、企业发展的管理制度，能规范员工行为，提高员工的工作效率和质量，形成一种良好的企业文化。在正确的管理制度下，可以大大地提高企业的管理效率，提高企业的竞争能力。规范化的作业流程与员工工作行为，将有助于形成一个融洽、竞争、有序的工作环境。

凡是成功的公司、企业都有一个共同的特点，那就是有一套有自己特色的公司、企业经营管理体制。建立一套完善的经营管理制度，对公司、企业的健康发展有着举足轻重的作用。

我们常说没有规矩，不成方圆。的确，每个人都有自己的思想、缺点和错误。我们可以用健全完备的制度去约束人们错误的思想，弥补少数人的失误、大意带来的恶果，避免个人的错误造成团体的全盘皆输。

如果一个企业重视制度的建立和修正，并且同样重视制度的执行和监督的话，相信该企业一定是个成功的企业。要把企业做大、做精、做好，就要建立切实可行的制度。并且，有着非常完备的监督体系和灵活的制度变更流程。人都是有弱点的，有私念，有目光短浅的时候。成功企业的员工们未必个个对企业绝对忠诚，也未必持有主人翁意识。但制度可以弥补这些人性的弱点以及拉近员工和企业之间的距离。制度的执行需要不折不扣，监督体系需要刚正不阿，制度需要透明直接地保证执行力的提升，绝对不能“留白”。

制度的制订必须科学、合理，然后再去公布执行。一个不严谨的制度朝令夕改，会让员工无所适从，这样导致的后果是：即使真有好的制度、规定出台时也得不到有效的执行。当然，好的制度不是一朝建立的，也不是一成不变的。一个有生命力的制度必定是在不断变化的，是在渐进趋向企业发展需要的。

一些企业通过各种考核制度来检验员工的能力，达到改善公司执行力的目的，但往往是事与愿违。公司每下一个制度就是给执行者头上戴一个金箍咒，也进一步增加了执行者内心的逆反心理，导致员工敷衍了事。使公司的规定流于形式，说不定连有些本来很好的规定也受到了牵连。所以，公司在设计相关的制度和规定时，一定要实用，有针对性，而且合理。

另外，在制度执行上切忌只喊口号不做实事。再好的制度也应该建立在执行的基础上才有意义，否则就是一纸空谈。事实证明，制度制定以后关键是执行，而执行能否有序推进，还必须借助和依靠制度的力量作保障。有的公司制度制定得比较完善，并把制度编制成册，可是在执行过程中往往就变了样，制度制定后并不等于达到了管理的目的，关键是通过制度实现有序管理，使管理有法可依，