

企业管理关键细节系列

华通咨询
HUATONG
专注于管理实践

执行管理

的

55

个

关键细节

孙科柳 石强 著

一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

执行管理 的 55 关键细节

孙科柳 石强 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对执行管理的各个流程进行了科学的梳理,经过严格筛选,从制度建设、文化建设、团队建设、目标管理、协调管理、有效沟通、心态调节、自我管理、持续提升等9个方面选取了55个关键细节,对每一个关键细节不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,从而加强执行管理,提高执行能力,最终实现管理目标。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

执行管理的55个关键细节/孙科柳,石强著.—北京:中国电力出版社,2012.7

ISBN 978-7-5123-3357-4

I. ①执… II. ①孙… ②石… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第172440号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:杨 鑫

责任校对:王开云 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年10月第1版·2012年10月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·16.75印张·227千字

定价:36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

细节管理，是企业中最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致了很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书，在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理者、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问

题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制定了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《执行管理的55个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对执行管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从制度建设、文化建设、团队建设、目标管理、协调管理、有效沟通、心态调节、自我管理、持续提升等9个方面选取了55个关键细节，对每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行执行管理，实现执行管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

目 录

前 言

第1章 以制度保障执行 1

在企业经营中，必须通过制度化管理，让员工养成自觉遵守规则的习惯，增强员工的规则意识，使之迸发出强大的执行力。

细节 1 制订高效的执行制度.....	2
细节 2 绩效薪资的梯度设计.....	6
细节 3 用有效奖惩推动执行.....	10
细节 4 建立科学的执行评价体系.....	14
细节 5 执行制度绝不妥协.....	17

第2章 塑造一流的执行文化 21

要想使企业在竞争中立于不败之地，就要从树立良好的企业文化开始，并设计清晰的岗位职责，培养管理者和员工的执行意识，让他们各就各位，认真贯彻执行企业的方针政策。

细节 6 强化管理者的执行意识.....	22
细节 7 强化员工的执行意识.....	27
细节 8 构建利于执行的组织结构.....	32
细节 9 岗位职责的标准化管埋.....	35
细节 10 加强员工执行力培训	41

第3章 打造优秀的执行团队 53

企业就是一个执行团队，员工执行能力的高低代表着团队执行力的强弱。要打造执行力强的团队，就要明确“责权利”，明确每

个人的责任、职权与利益，让他们各司其职。

细节 11	明确团队成员的角色定位	54
细节 12	明晰成员的责权利	57
细节 13	科学的授权管理	62
细节 14	树立团队执行的榜样	67
细节 15	对执行的多元激励	71

第4章 基于目标的执行管理 77

在团队工作中，任务目标明确与否显得十分重要。团队必须有明确的目标，才能在执行过程中找准方向，确保运转顺畅，实现稳中求进。

细节 16	以成果为导向的目标控制	78
细节 17	学会分解目标	82
细节 18	对执行过程的科学统筹	85
细节 19	准确传达目标指令	89
细节 20	执行过程的强化控制	95
细节 21	过程与结果的一体化考核	102

第5章 团队合作的协调与优化 107

在执行过程中，必须确保各项工作协调运行，充分发挥员工的合作精神。只有消除了团队中的恶性竞争与内耗，工作运转才会顺畅，工作效率才会得以提升。

细节 22	强化团队协作意识	108
细节 23	严格抑制恶性竞争	111
细节 24	以绩效为中心的组织结构	115
细节 25	资源投入的结构性保障	119
细节 26	信息共享的协调运作	123
细节 27	以规范流程促进协调管理	126
细节 28	开好协调会议	132

第6章 有效沟通促执行 135

有效沟通是增强团队共识的重要工具，是确保有效执行的基础。企业中频繁出现的管理问题，大多是因沟通障碍引起的。因此，拓宽沟通渠道，保持顺畅的信息传递，对于团队执行而言尤为重要。

细节 29 建立汇报机制 136

细节 30 积极地倾听 139

细节 31 实施有效反馈 143

细节 32 实现鼓励与批评的完美结合 148

细节 33 鼓励员工提建议 153

细节 34 妥善处理员工的意见 156

细节 35 巧妙使用同理心 162

第7章 良好心态成就执行力 165

员工只有对工作充满热情，干劲十足，才能愉快地执行并出色地完成任务。管理者的主要职责，就是要激发员工的积极性，培养员工的良好心态，让他们既能高效地完成工作，又能够享受到工作带来的快乐与成就感。

细节 36 适度地施压 166

细节 37 适当地减压 170

细节 38 巧妙地否定 175

细节 39 用赞美激励员工 179

细节 40 用关怀营造和谐氛围 183

第8章 提升员工的执行素养 191

企业执行效果的优劣，主要源自员工的执行素养。如果员工能够进行有效的自我管理，设立自我实现目标，明确工作期限，优化工作方法，那么自身的执行素养将不断得到提升，执行力也会随之增强。

细节 41 用目标引导积极行为 192
 细节 42 培养员工的换位思考能力 197
 细节 43 设定最后期限 200
 细节 44 让员工主动纠偏 203
 细节 45 优化工作方法 211
 细节 46 让复杂问题简单化 216
 细节 47 标准化管理 221

第9章 持续提升执行力 227

加强团队执行力的重要性不言而喻，改善永无止境，即便是很小的改善，倘若对提高执行力有所帮助，也应坚持下去。只有持续不断地提升执行力，才能在日益激烈的竞争中占据优势地位。

细节 48 持续减少不必要的工作 228
 细节 49 持续优化执行流程 232
 细节 50 开展全员提案活动 235
 细节 51 持续提高执行热情 239
 细节 52 持续强化执行成效 243
 细节 53 持续降低错误率 247
 细节 54 逐步提升质量标准 251
 细节 55 寻求业绩与创新之间的平衡 254

后记 259

第 1 章

以制度保障执行

在企业经营中，必须通过制度化管理，让员工养成自觉遵守规则的习惯，增强员工的规则意识，使之迸发出强大的执行力。

- 
- 细节1 制订高效的执行制度
 - 细节2 绩效薪资的梯度设计
 - 细节3 用有效奖惩推动执行
 - 细节4 建立科学的执行评价体系
 - 细节5 执行制度绝不妥协

细节 1

制订高效的执行制度

只有用制度强化执行意识，员工的执行力才能得到保障，并不断提高。

执行力是企业发展的动力，是企业成败的关键。许多管理者发现，企业要么缺乏执行力，要么在关键的管理者离职后，便无执行力可言。其实，造成这种现象的根本原因是企业缺乏强有力的制度保障。

1984年，张瑞敏出任青岛电冰箱厂厂长，在他之前的一年内，该厂已经换过三任厂长。张瑞敏一上任就制定了13条规章制度，其中第一条就是“不准在车间随地大小便”，因为当时在很多国有企业里，随地大小便现象非常普遍。为了防止有人哄抢工厂物资，张瑞敏有一天把车间门窗全都大开着，并安排人在周围监督。没想到第二天上午就有一人大摇大摆地扛走一箱原料，中午张瑞敏就贴出布告，开除此人。这样一来，员工终于相信新厂长是动真格的了。

海尔集团的发展与张瑞敏上任后制订了一系列规章制度并严格执行是分不开的。因此，用“制度管人”取代传统的“人管人”，

即用制度保障执行，成为当前打造企业执行力的重要手段。

在制度设计上可从以下两方面入手。

1. 围绕业务流程构建制度体系

管理学大师加里·哈默尔指出：“目前企业的现状基本上是 21 世纪基于互联网的商业流程、20 世纪中期的管理流程和 19 世纪的管理原则的三位一体。”要想在 21 世纪生存下去，企业必须将运作方式从“以职能为中心”转变为“以业务为中心”。

在“以职能为中心”的企业里，业务流程往往被各职能部门割裂，导致信息传递迟缓，部门协调性变差，企业组织运作缺乏韧性。在这种管理模式下，许多有心做事的员工也会慢慢疏离业务、工于人事，继而造成执行力低下、管理成效不高的现象。

“以业务为中心”的管理模式恰好能填补“以职能为中心”的管理模式在运作方式上存在的不足。在第二种管理模式下，整个组织围绕业务开展工作，成员可直接参与流程运作，不受固有组织结构的约束。

贯彻以业务为中心的制度体系，就是要自动产生管理的运转推力，保持流通渠道的通畅。同时打破金字塔式的管理架构，拆除部门壁垒，形成一条全员方向一致、直达客户的通道，从而实现企业的目标。因此，按业务流程匹配管理制度，可从根本上提升执行效力。

拉里·博西迪和拉姆·查兰在《执行》一书中指出：“人员、战略和运营这三个流程之间必须相互配合，它们是向执行型企业转型的基础，在构思和执行战略的时候也发挥着核心的作用，执行的学问正是建立在这三个核心流程之上。”可见，如果按照科学合理的流程去做，员工的执行力就容易得到提升。

科学合理的业务流程是企业战略决策得到有效执行和企业战略目标得以实现的保证，也是执行力的保障。要保障业务流程的合理

性，可以从以下两方面入手。

➤ 梳理组织结构。合理的企业组织结构是业务流程设计的基础，也是提升企业执行力的支柱。

➤ 整顿业务流程。不仅要使业务流程标准化，还要保障业务流程有明确的目标导向。

当业务流程以合理的组织结构为基础，展现出其标准化和目标导向的重要特征时，才会增强执行力。

2. 让规章制度与时俱进

企业在制定规章制度时，要将制度本身与企业文化相融合。根据行业特点及企业自身状况，管理者可通过征求员工意见，以多数人的接受和认同为前提，实现规章制度与企业文化相匹配，以保证执行的效果。

IBM 公司的开拓者小托马斯·约翰·沃森在一次公司高层经理会议上宣布，为了尊重客户，IBM 公司的所有员工都必须穿职业套装，即黑色正装和白色衬衫。

随着时间的流逝，人们已经改变了工作时的着装，可 IBM 公司的员工仍然保持着当初的着装规范。1995 年，郭士纳做出这样的决定：员工可以根据时间、场合及要见面的人来决定自己的着装。这个规定并没有违背当初沃森先生的提议，却更符合了员工实际工作的需求。

在规范化管理制度实施的过程中，管理者也需要针对其可行性与实用性进行适当的调整，使之更有利于团队和企业的发展。

在麦纳尼管理波音飞机制造公司之前，波音的激励机制取决于公司股价的上涨幅度，股价上涨幅度越大，经理们获得的奖励越多。这项制度并没有考虑到经理们在行业不景气时期更为艰辛的努力，因此难以激励他们在困难时期设法提升业绩。为了改变这种状况，麦纳尼对制度进行了改革，更充分地考虑到航空产业的周期特点，

鼓励经理们在行业低迷时期做出更多的努力和创新。

任何制度的设计都不可能尽善尽美，随着环境的变化可能变得不再适用。管理者除了需要掌握好协调的技巧以外，还需要适时地纠正起抑制作用的制度，使其不断完善，保障制度与企业文化始终如一地匹配。

细节 2

绩效薪资的梯度设计

以梯度奖金为中心的绩效薪资设计，有助于巩固员工的内在动机，进而能够保证执行力的有效提升。

企业员工的薪资，除了基本工资，绩效奖金也是一项重要内容。在薪资管理制度中，绩效奖金设计得好坏直接影响到执行力能否有效提升。

要激发员工的积极性，提高工作效率，可采用梯度奖金制，根据绩效发奖金，以此激励员工，保障执行的效果。

梯度奖金制度，主要涵盖销售、项目和行政等三类岗位。

1. 销售岗位梯度奖金

销售岗位奖金的梯度设计，通常是以销售收入作为绩效指标，销售人员完成了公司内部设定的目标，超过部分对照不同的梯度提取相应的比例作为奖金额度。

销售岗位梯度奖金的设置，使业绩不同的员工能够获得不同的奖金额度，让员工们在竞争中获得奖励，以此激发他们的积极性。某销售团队按净利润比例提取绩效奖金，如表 1-1 所示。

表1-1 某销售团队按净利润比例提取绩效奖金

利 润 率	提取净利润的比例
5%以内	0
5%~10%（包括5%）	5%
10%~20%（包括10%）	8%
20%~30%（包括20%）	12%
30%~40%（包括30%）	15%
40%~50%（包括40%）	18%

由表 1-1 可知，设计销售类奖金的不同梯度，需要确定不同的提成比例。对此，应考虑以下原则。

- 保证公正、公平。
- 以销售业绩作为提取梯度奖金的依据。
- 销售奖金的设计要有适当的梯度，但各个梯度之间不应差距太大。

只有遵循了上述三个方面的原则，销售岗位奖金的设计才能保证不同梯度的合理性、公平性，提高销售人员工作的积极性，确保完成相应的任务。

2. 项目岗位梯度奖金

项目岗位梯度奖金的设计，是在同一标准下，对绩效进行定性的梯度设计，然后提取不同的奖金数额。例如，管理者根据项目量及工作时间，划分不同的时间期限或阶段。员工不同的工作进度对应不同的绩效奖励。某公司绩效奖金情况如表 1-2 所示。

从表 1-2 可以看出，员工在相应的天数内完成项目，就可以得到相应的奖金。管理者在梯度奖金的设计上要充分考虑适当的工作时间对员工的激励作用。

表1-2 某公司绩效奖金

工作日 类型	35以内	36~40	41~45	46~50	51~55	56及以上
A		3500	3200	2800		
B		3000	2800	2500		
C	2800	2500	2200			
D	2200	2000				

注：浅灰色区域不奖不惩，深灰色区域表示不胜任；A、B、C、D为不同类型的项目。

➤ 先确定员工的平均完成时间，将其作为中间数，然后依次向两端扩展。

➤ 奖金数目的设置要有梯度，梯度之间的差额应能引起员工的兴趣。

项目岗位梯度奖金设计的关键在于对不同时间期限的划分。需要注意的是，项目时间段的不同划分要与员工的工作能力相匹配。否则，就会出现适得其反的结果。

3. 行政岗位梯度奖金

行政岗位奖金设计也可以采用梯度形式，依据行政人员的工作任务、工作态度和其他部门的评价等三大考核指标的权重，来计算总成绩。总成绩分为A、B、C、D、E五个不同的梯度，行政人员可以按照这些梯度获取相应的奖金。

一般而言，行政人员绩效考核的三个指标可根据实际情况分配不同的权重，如工作任务考核指标比重设为60%，态度考核指标设为20%，其他部门对其评价指标设为20%。某公司行政人员绩效奖金情况如表1-3所示。