

世界著名公司员工培训手册

继《致加西亚的信》之后最引人瞩目企业行为准则

服从执行

OBEY EXECUTE

提高管理效率
培训精干员工

著名人力资源管理专家

葛拉翰 著

世界著名公司员工培训手册

继《致加西亚的信》之后最引人瞩目企业行为准则

服从执行

OBEY EXECUTE

提高管理效率
培训精干员工

著名人力资源管理专家

葛拉翰 著



B1289122

线装书局

M4234/03

图书在版编目 (CIP) 数据

服从执行/葛拉翰著. -北京:

线装书局, 2003

ISBN 7-80106-298-1

I. 服… II. 葛… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082891 号

服从执行

作 者 葛拉翰

责任编辑 王长林

监 印 李国利

封面设计 康笑宇设计工作室

出版发行 线装书局

社 址 北京朝阳区春秀路太平庄 10 号

邮 编 100027

电话传真 64153263

经 销 新华书店

印 刷 北京今典印刷有限公司

开 本 1/32 (880mm × 1230mm)

字 数 150 千字

印 张 5.25

版 次 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数 1 - 10000 册

书 号 ISBN 7-80106-298-1/F·21

定 价 16.80 元

Obey Execute

前 言

“员工的天职就是服从执行。”这是镌刻在美国 UBC 公司培训室中最醒目的警言！

天下事，都不是你想怎么样就怎么样的，它存在严格的执行中服从的关系，并且在这种关系中给你创造成功的条件。

对一个企业或公司来说，没有服从与执行的关系，是不可想象的。至少有三个失败的症结点：

第一，管理阶层陷于瘫痪：一个企业或公司必须要具有高强度的执行力，让上上下下形成一块钢板，为同一个目标而日夜前进，这才是执行的魄力和效应。但是有些企业或公司缺乏这种执行的力度，因此“有位置没人干事”的现象常常出现，结果效率低下，从



Obey Execute



根本上失去竞争力；再者，由于缺乏执行的力度，公司内部混乱和疲软，成了一个徒有虚名的“空壳”。

第二，员工阶层陷于散乱：一个企业或公司归根结底是由员工组成的基本梯队。他们不是简单的工具，而是有能力的一个集体。如果员工失去服从力，那么这个队伍，就会变成战场上的败兵；相反，如果他们愿意服从，就会把企业或公司变成自己的家，爆发出创造效率的活力。

第三，管理阶层与员工阶层陷于脱节：执行能让企业或公司有令则行，统一步骤依目标而运作自己的经营计划；服从能让执行有最佳结果。以最优化和最大化的方式创造效率。

企业或公司的生命在于效率，而效率的产生就在于服从执行的艺术。最好的管理者，一定是让员工最善于服从的领导者；最好的服从者，一定是让管理者最满意的生产者。

管理者的宗旨在于执行合理、准确、有效，而不在于任意发布几道“圣旨”；员工的任务在于服从最佳的执行艺术，与管理者密切配合，与管理者心往一处想，劲往一处使，从而让管理者彻底放心。同时最聪明的员工都是善于服从最佳执行艺术的人。对于企业

Obey Execute

或公司来讲，如何让员工主动服从，是执行管理的大学问，这就是说，必须除去员工被动服从的心理，让他们乐意付出。

服从是艺术，执行也是艺术。服从与执行最佳的组合，不但能造就最成功的管理者，还能培养最有前途的员工。

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇说：“不懂执行的管理者，一定是最糟糕的领导者，他能把公司带入歧途；最善于服从的员工，迟早都会成为这个公司中最有活力和地位的精兵。”

我们愿借杰克·韦尔奇这句话，送给每一位为公司而执着前行的管理者，同时也愿意送给每一位试图在企业或公司打造自己成功平台的优秀企业或员工。



葛拉翰博士，曾在斯坦福大学商学院任教，获得该学院的杰出教学奖。杰出的演说家、市场营销高级咨询顾问和商业畅销书作家。在默克公司、星巴克、时代明镜集团、麦肯锡公司等世界知名公司担任过高级经理人和CEO。帮助国际界许多公司进入500强，被誉为当今商界最具洞察力、最有权威的人士之一。

责任编辑：王长林
选题策划：黄永军

以下机构正在以本书中的
理念指导员工的工作与生活

沃尔玛	大通畅通哈顿
葛兰素卫康	固特
联邦快递	摩根斯坦利
可口可乐	施乐
博士伦	太平洋世纪金融
安利	美国大学生篮球联赛
国际造纸	洛克希德马丁
Budget	贺曼
Pep-Boys	达信
福特汽车	百威啤酒
柯达	雀巢
微波世界电信	美孚石油
Avis	通用汽车
IBM	希尔顿集团
Oceaneering	佐治亚太平洋
壳牌石油	微波世界电信
惠尔浦	信诺
苹果电脑	纽约证券交易所
时代华纳	雅培

封面设计：晓强



目录

CONTENTS

壹

新管理模式：服从执行

- | | |
|-----------------|--------|
| 把制度摆在第一位 | / 3 / |
| 我能把事情做得更好 | / 7 / |
| 突破常规思维 | / 13 / |
| 公司如何帮助其员工取得出色业绩 | / 20 / |

贰

互相信任：服从执行授权艺术

- | | |
|------------|--------|
| 高效率的秘诀——授权 | / 27 / |
| 放权是一种管理技巧 | / 33 / |

Obey Execute

知人善用	/ 35 /
慧眼识人,大胆授权	/ 38 /
多在“巧”字上下功夫	/ 42 /



服从执行的必然方法:经常沟通

沟通是任何人必须要做的要事	/ 47 /
沟通往往决定事情的成败	/ 53 /
卡耐基式人际关系	/ 56 /
争取多数人支持的沟通艺术	/ 61 /



目录

CONTENTS

肆

服从队伍：建立公司发展的高期望值

- | | |
|----------------|--------|
| 行动要服从于目标 | / 69 / |
| 严格规范各职位的工作责任 | / 75 / |
| 服从三则：专心、合作、协调 | / 78 / |
| 一个木桶是由许多木板条组成的 | / 82 / |

伍

培养服从员工：表彰的巨力

- | | |
|-------------|--------|
| 赞美是最有效的激励方法 | / 87 / |
| 通过赞美打动人心 | / 91 / |

Obey Execute

在节骨眼上赞美	/ 95 /
从小处赞美员工	/ 99 /
该重奖的一定重奖	/ 102 /
奖惩的原则	/ 106 /

陆

服从的受益:在最佳时间提拔员工

好钢要用在刀刃上	/ 113 /
掌握用人契机	/ 120 /
量才适用是最佳	/ 124 /
绝不放过一个人才	/ 126 /



目录

CONTENTS

“择优上岗”是硬道理

/ 133 /

柒

服从队伍的基础：辅导员工爆发个人的敬业精神

训练下属独挡一面，是工作之重

/ 139 /

让员工知道他很重要

/ 144 /

激发员工的潜能

/ 147 /

让下属热火朝天的工作

/ 153 /

让下属在同一擂台上较量

/ 156 /

新管理模式

服从执行



美国西点军校的第三条校训：“服从可以赢得绝对胜利！”

Obey Execute

把制度摆在第一位

利人利己的管理原则必须有合理的制度加以配合，否则理想与实际相抵触，要达到预期成果，无异缘木求鱼。举例来说，个人或企业使命宣言列举的目标与价值，应有恰当的奖惩制度为后盾。

有一年，我参加一家房地产集团的年度表扬大会。现场气氛热闹异常，公司还聘请高中乐队来助阵。当时有四十人分别接受“业绩最高”、“佣金最多”等等奖项，可谓风光一时。但其余七百多名与会的业务人员，内心感受如人饮水，冷暖自知。

我的顾问小组正好受聘于该公司，眼见这种作法产生不良副作用，我们立刻着手教育员工及整顿公司组织，树立利人利己的观念。全体员工不分阶级，共同拟



Obey Execute



定激励士气的奖惩制度，并自订个别的绩效目标，以鼓励互助合作，人尽其才。

第二年，成效显著。在表扬大会上，与会的一千余人中有八百人获奖，多半是由于达成自订的目标或团体达成部门目标而获奖，并不一定是因为把别人比了下去。会场上虽没有乐队、啦啦队助阵，但气氛依然热烈。更重要的是，绝大多数获奖人的平均业绩与为公司赚得的利润都是去年的四十倍。

竞争在商场上有其必要，各年度的业绩也应互作比较，甚至不相关的个人或机构间，都可以相互竞争。但众志成城对企业生存而言，重要性绝不亚于市场竞争。为激励士气，包括训练、企划、预算、资讯、沟通及薪酬等所有制度，都应鼓励合作。

有一家连锁店的老板，为了售货员过于消极、对顾客不闻不问深感苦恼，于是请我设计课程来改善员工服务态度。经实地调查，我发现该公司员工的确有这种弊病，可是原因何在呢？

这位老板说：“我要求主管以身作则，把三分之二的时间用于促销，其余三分之一用于管理，结果他们的业绩确实不输给手下的售货员。”

原来真正的症结在此，这位老板心知肚明，只是不肯承认。我费了不少唇舌，终于使他了解，经理不应与