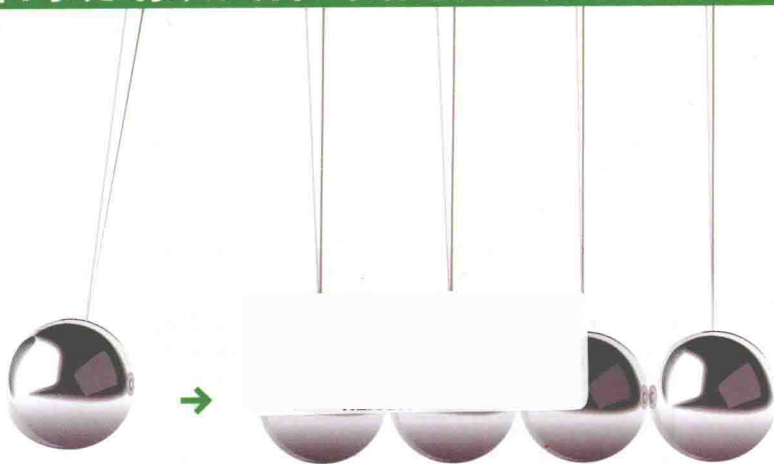


落地

刘恩才 王彬沅◎著

才是硬道理

部门规划从文件到落地的专门解决方案



- 团队成员工作目标不一致，**怎么办？**
- 良好的团队执行氛围，**怎么造？**
- 用激励措施激发员工积极性，**怎么做？**



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

落地

刘恩才 王彬沅◎著

才是硬道理

部门规划从文件到落地的专门解决方案◎



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

落地才是硬道理 / 刘恩才, 王彬沅著. —广州: 广东旅游出版社, 2014.9
ISBN 978-7-80766-924-1

I. ①落… II. ①刘… ②王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 182402 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学公共管理学院 14 号楼 3 楼 邮编 510640)

邮购电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京嘉业印刷厂

(北京市大兴区黄村镇李村)

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 13.75 印张 188 千字

2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 35.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书

前言

几年前，我参加了一家公司的半年总结会。由于种种原因，这家公司上半年的业绩不太理想。在会议上，公司各部门负责人分别汇报了各自部门上半年的工作情况，最后，公司总经理做了总结发言。

在发言中，总经理首先对各部门负责人的工作进行礼节性的感谢，然后话锋突转，情绪颇为激动地说：“在去年年底，各部门都做了本部门的年度工作计划。当时诸位连续一个月加班加点，耗费了大量的精力，最后向公司提交了详尽的部门年度工作计划。我还记得在工作计划中，你们都对内外部环境做了深入分析，制定了明确的部门目标，确定了关键策略，还拟订了每月的工作计划。如果按照你们计划所描绘的情形，各部门绩效完全不应该是现在这样。我现在真的搞不清楚，问题到底出在哪？当时你们胸脯拍得那么响，现在怎么都蔫了？大半年过去了，你们确定的策略真正落地了多少？工作计划真正执行了多少？当时制订的工作计划早就被束之高阁了吧？回想起来你们真的是为了做计划而做计划，做出来的计划只不过是一堆漂亮的文案，现在看来已经毫无价值了！”

会议不欢而散。但是如何能保证下半年的计划落地，仍然没有有效的方法。这引发了我们的思考：企业中层在制订

本部门规划及实施规划的过程中，需要做好哪些事情，才能保证本部门的规划有效实施、顺利落地？

一个企业的整体规划无论多么完美，多么符合逻辑，其落地实施时，都需要中层准确理解、认同并有效承接。企业的高管应认识到，部门工作计划的有效落地是企业规划落地的基础。缺少中层的承上启下，企业规划就永远不能有效落地。因此企业必须打通中层这一环节，为中层提供必要条件，帮助其有效实施各项计划。

对于中层，除了会制订完善的部门工作计划外，更要懂得落地的方法。在多年的咨询实践中，我们也体会到，企业中层迫切需要规划实施的相关辅导。因此我们在协助不同行业、不同企业的中层制订规划、落地实施的过程中，不断总结提炼，试图寻找到中层规划落地的关键点；同时也对所使用的各项工具和方法进行评估，验证其效果，然后再进行优化，试图开发出经过实践检验的、真正有效的工具和方法。在实践过程中，我们也深刻地感受到，中层规划的落地，并不是一两招便能解决的问题，它需要全面关注影响规划落地的各项因素，并有针对性地制订和实施有效的方法，它甚至并非起始于规划制订后，而是应该在规划制订前就做好相应的准备工作。工具和方法也不在于多么复杂、花哨，而是应简单、实用，如果引入好看不好用的工具和方法，只能是浪费时间和精力，效果只会适得其反。

本书所介绍的，即是在咨询工作实践中总结和提炼出的关于中层规划落地的关键点，及经过实践验证的具体工具、方法。对于关键点的得出，将在第一章介绍；在接下来的第二章至第七章，则以各关键点为核心分别介绍其所需的工具和方法。

前言 / VII

第一章 规划为什么不能落地

- 规划的制订不在于其内容多么宏伟，而在于其最终能否被有效执行。
 - 部门规划能否有效落地，是企业规划落地的关键，更是中层成功的关键。
-

第一节 规划落地是中层的天职 / 3

- 一、高管信任危机 / 5
- 二、自身信心受挫危机 / 6
- 三、员工士气锐降危机 / 6

第二节 中层在规划落地中面临的主要问题 / 8

- 一、你的团队成员的工作目标是否清晰一致 / 8
- 二、你的团队成员沟通是否及时、高效 / 9
- 三、你的团队是否有很好的激励措施 / 10
- 四、你的团队是否有良好的工作氛围 / 11
- 五、你的团队是否及时反馈工作中的各项信息 / 11

六、你的团队工作是否有合适的检核方法 / 12

第三节 4大系统确保规划高效落地 / 13

一、中层的“导航系统” / 14

二、中层的“燃油系统” / 14

三、中层的“环境控制系统” / 14

四、中层的“操控系统” / 15

第二章 建立目标及规划共识体系

- 向上思考，培养大局观，才能完全理解公司的整体目标及规划。
 - 分解目标大有学问，原则和方法，一个都不能少。
 - 最大限度达成内部共识，规划落地不再是难事。
-

第一节 准确理解并承接公司的目标及规划 / 20

一、你理解公司的目标及规划吗 / 20

二、你认同公司的目标及规划吗 / 23

三、你能承接公司的目标及规划吗 / 25

第二节 两大原则、三项方法，有效分解各项目标及规划 / 27

一、制定目标的 SMART 原则 / 28

二、分解目标及规划的 4 项原则 / 29

三、目标及规划的分解方法 / 32

第三节 在部门内就目标及规划充分达成共识 / 41

一、让员工亲自参与规划的制订 / 41

二、充分预热，获取员工承诺 / 42

第三章 建立运营例会机制

- 首先明确自己所在层级的会议类别，才能有的放矢地召开会议。
 - 为会议制定规则，是保证会议有序、有效的前提。
 - 运营例会是中层把控具体工作的重要平台，既要有好的开端，也要有完整的结尾。
-

第一节 做好会议系统设置 / 48

- 一、中层面临的会议困惑 / 48
- 二、如何进行会议系统设置 / 49

第二节 掌握高效会议管理流程 / 52

- 一、为会议制定规则 / 53
- 二、会前做好充分准备 / 55
- 三、关注会议控制和流程的合理性 / 57
- 四、关注会后的总结和执行情况 / 58

第三节 把握运营例会的关键点 / 61

- 一、运营例会的主要内容 / 61
- 二、运营例会的流程及要求 / 62
- 三、运营例会的汇报模板 / 64
- 四、运营例会的闭环系统 / 70

第四章 建立评估激励体系

- 员工的工作绩效得到及时、公正的评估，是激发员工士气的关键。
 - 评估激励方式的设置要公平、全面，否则容易适得其反。
 - 多方收集员工对激励机制的意见和建议，及时纠偏，保证激励机制持续有效。
-

第一节	组织绩效评价与激励	/ 78
一、	组织绩效目标的制定方法	/ 78
二、	实现组织目标的方法	/ 82
第二节	经理人绩效评价与激励	/ 85
一、	“五星模型”评价方法	/ 85
二、	“五星模型”结果应用	/ 91
第三节	非销售及售后人员绩效评价与激励	/ 93
一、	非销售及售后人员绩效评价	/ 94
二、	对非销售及售后人员的激励措施	/ 98
第四节	销售及服务人员绩效评价与激励	/ 100
一、	销售及服务人员绩效评价	/ 100
二、	对销售及服务人员的激励措施	/ 102
三、	反向调研，持续改善	/ 104

第五章 营造团队执行氛围

-
- 营造积极的团队氛围是团队建设的前提，是凝聚团队人员的重要方法之一，也是中层管理者落实工作的重点工具之一。
 - 团队积极氛围的营造，其来源是“人”。员工个人的充分发展对于企业追求卓越的目标至关重要。
-

第一节	充分重视团队内部氛围的营造	/112
-----	---------------	------

第二节	如何营造积极的团队氛围	/ 113
-----	-------------	-------

一、	给规划起个响亮的名称	/ 114
----	------------	-------

二、召开全员誓师大会 / 115

三、举办仪式类活动 / 117

四、设置新闻发言人 / 120

五、建设环境目视系统 / 121

六、编制企业内刊 / 122

七、利用内部媒介 / 124

八、团队内部影片分享 / 127

第六章 建立报表管理体系

- 管理的主要功能是分析、计划、执行、控制，作为管理工具，报表对中层而言，应成为“知、谋、控、评”的工具。
 - 清楚报表从哪里来，到哪里去，是中层用好报表的第一步。
 - 与会议有效结合，是对报表很好的使用方式。
-

第一节 中层应该了解报表从哪里来，到哪里去 / 132

一、作为中层，应该熟练掌握报表系统 / 132

二、报表究竟从哪里来 / 135

三、报表要到哪里去 / 139

第二节 中层如何设计报表体系 / 142

一、营销报表设计与分析 / 144

二、人力资源报表设计与分析 / 151

三、物流报表设计与分析 / 160

第七章 建立监督检核机制

- 监督检核是中层了解一线信息的管道，也是中层解决跨部门问题的渠道。
 - 监督检核不仅能促进指标的达成，也能保证绩效考核的顺利实施。
 - 监督检核有三个步骤：定标准、验行为、纠偏差。
-

第一节 监督检核的意义及步骤 / 174

- 一、监督检核的重要意义 / 174
- 二、监督检核工作的基本步骤 / 176

第二节 监督检核的方法 / 177

- 一、预算控制模式 / 177
- 二、客户模式 / 182
- 三、电话抽查 / 182
- 四、建立巡检系统 / 184
- 五、协同拜访 / 193
- 六、神秘顾客暗访 / 195
- 七、问卷调查 / 197
- 八、助理模式 / 198
- 九、“东厂”模式 / 200

第一章

规划为什么不能落地

- 规划的制订不在于其内容多么宏伟，而在于其最终能否被有效执行。
- 部门规划能否有效落地，是企业规划落地的关键，更是中层成功的关键。

第一节

规划落地是中层的天职

所谓规划，就是企业为实现自身的目标，所制订的一系列战略、策略、方法、措施。一个企业的规划通常包括两类，一类是基于企业长期发展的战略规划，即在对企业面临的内外部环境进行深入分析的基础上，明确企业长期的发展目标及方向，偏重于宏观层面，时间通常是3年或3年以上。另一类是中短期的工作规划，即为实现企业中短期的工作目标，所制订的策略及具体的工作方法、措施，偏重于微观层面，包括年度规划、半年规划、季度规划等。

规划落地就是将这两种规划所制订的战略、策略、方法、措施在实际工作中真正有效地实施，进而完成企业的各项目标。只有规划有效落地，企业的目标才能实现，所制订的规划才真正有意义。

然而在现实中，尽管很多企业为自己制订了或明或隐的规划，但真正有效落地的并不多。有很多企业还耗费巨资聘请专家，为自己制订面向未来的战略规划。而令人遗憾的是，并非所有企业都实现了自己的发展目标，有的甚至相去甚远。规划无论制订得多么周密，描述得多么严谨和符合逻辑，只要不能有效落地，就都是空中楼阁，空有一副好样子。

制订规划的主要目的在于充分依托企业的优势，寻找并利用外部机遇。然而规划本身并不能让企业抓住机遇，规划只有落地转化为能力，才能促使企业在机遇中充分发挥优势。这一点非常重要，却经常被企业经营管理者的忽视，或者说他们不知道如何做才能让规划有效落地。

国内一家民营企业老板向一位管理专家请教企业发展问题，他说

出了很多发展过程中的困惑，最后专家斩钉截铁地回答：“你们公司之所以存在那么多问题，就是因为没有战略规划。”于是，这位老板便花了200万元，请那位专家带领一支专业团队为其制订了企业战略。专家们很专业，也很敬业，通过访谈、问卷调查等形式，对企业内部进行了深入的调研，同时对行业环境进行了深入的研究，最后拿出一份厚厚的3年战略报告，足足有5万多字。报告内容翔实、逻辑严密，看起来非常专业。企业的管理者们看过后，都被报告的专业水平深深地折服了，他们对报告所描述的远大目标充满信心。可是两年过去了，当初战略规划中的各项目标并没有完全实现，员工士气没有多大改观，工作效率也没提升多少。企业老板感叹：“看来这200万算是白花了。”

企业花费的不仅是200万元的现金，还有企业从上到下投入的大量精力，从前期接受访谈、做规划，到后来的实施，企业管理层都倾注了大量的心血，而最终却收获甚微。

规划落地如此重要，可很多企业却很难有效地实施，我们不禁要问：规划为什么不能有效落地？

很多人给出的答案是企业员工的执行力不强。但我们在咨询工作实践中，经常会遇到这样的情况：企业的总体规划确定后，企业的基层员工大都认为那些规划离他们太遥远，跟他们关系不大，甚至有的员工对各个规划的内容几乎没什么了解。他们所属部门的领导也并未对他们提出过与规划落地相关的实质要求，或者是有要求但实施方法不得当。可见规划不能有效落地，并不能完全归因于员工执行力。

企业规划悬在空中，而中层所制订的部门规划没有有效承接公司规划，或在部门内未与员工达成有效共识，同时缺乏有效方法促使部门规划在本部门落地。这成为目前国内大多数企业的规划不能有效落地的主因。企业中层成为企业规划落地的关键环节。

无论是长期的规划还是中短期规划，其制订和实施均始于企业总体目标、总体战略及策略的设定。这些最终都要转化为所有员工的日常工作行为，其间，需要企业中层制订部门规划进行承接，企业中层承担着承上启下的重要任务。部门规划能否有效实施，成为企业规划落地的关键。因此部门规划落地是衡量企业中层绩效的重要标准，也是中层人员的天职。

能否履行好这一天职，既考验中层的能力，同时也影响中层自身在企业的发展。具体来讲，部门规划不能有效落地，会使中层面临如下危机：

一、高管信任危机

王经理在一家食品企业负责某一销售渠道。在年初的公司大会上，他满怀信心地向公司高管保证一定会完成公司下达的各项目标，同时按公司的要求积极落实各项计划。但半年过去了，由于种种原因，既定的目标只完成了50%，对于公司的培养销售团队、增加网点覆盖率等目标的完成情况也不尽如人意。公司高管开始慢慢怀疑王经理的能力及诚信，他们认为即使由于行业环境及竞争环境的原因使得销量受到影响，但对于该部门团队的培养及网点建设这样的计划，只要认真对待并付出努力就应该能完成。公司高管正考虑王经理对岗位的胜任能力，如果王经理不能在下半年的工作中证明自己，那他在公司的发展将受到很大影响。

很多中层将目标及规划未能达成的原因归结于外部因素，认为都是由于外部环境变化或其他部门人员没有很好地配合所致。但其实很多目标及规划未能落地，是由于中层未充分重视目标及规划，并坚决地实施造成的。而如果高管也持这样一种观点，便很可能对中层产生不信任感。

二、自身信心受挫危机

如果规划不能有效落地，有些中层会产生上对不起公司、下对不起员工的内疚感；还有一些中层会对自身产生怀疑，他们怀疑是否因为自身协调能力不足，导致其他部门的配合没有做好，是否是对员工的管理方法不得当或激励不到位，是否是对整体形势的分析和判断不准确，是否自身的能力不能完全胜任这个岗位。在经历了自我否定之后，他们的信心大打折扣，对自己带领团队完成各项目标及规划的预期降低，在工作中也逐渐缩手缩脚，不敢大胆创新，只求别因为自己使部门工作出现大的纰漏。持这种心态的中层将在日后的工作中越来越被动，成为没有担当的管理者。

三、员工士气锐降危机

中层所负责部门的规划，需要部门内员工落地实施，而员工是否有高昂的士气直接影响着规划落地实施的效果。盖洛普公司曾经针对员工士气与工作绩效的关系做过一次系统的调研，结果发现在所调研的公司中，员工士气排名前 50% 的公司与后 50% 公司的工作绩效差异明显。具体表现为，前者比后者的顾客满意度高 86%、利润率高 44%、生产效率高 70%、安全指数高 75%、员工保留率高 70%。可见员工士气对工作结果产生的影响是非常大的。

如果规划不能有效落地，员工们原有的工作激情会骤然下降，同时对既定的目标及规划产生怀疑，对未来形势产生不确定感，这将大大降低员工士气，进而严重影响部门的工作绩效。

面临上述种种危机，中层战胜危机的前提就是要树立“规划落地重于规划制订”的观念。

规划落地重于规划制订，并非说制订规划不重要，相反，制订规划至