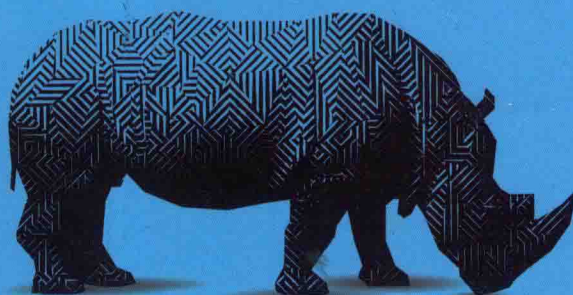


赢在制度 成在队伍 胜在执行
以制度定江山 靠队伍打天下 用执行开局面

精准领导力

定制度 带队伍 抓执行

彦涛◎著



华为、麦肯锡等名企万变不离其宗的领导力培训课程

——精心整理——

立足于世界500强企业的管理经验，层层讲透领导力中的制度建设、团队打造、工作执行等命题，让你掌握领导力的本质与精髓



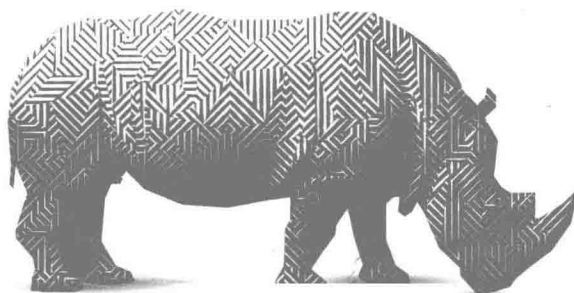
立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

赢在制度 成在队伍 胜在执行
以制度定江山 靠队伍打天下 用执行开局面

精准领导力

定制度 带队伍 抓执行

彦涛◎著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

精准领导力：定制度 带队伍 抓执行/彦涛著.

--上海：立信会计出版社，2017.5

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-5462-6

I. ①精… II. ①彦… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第116131号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 何颖颖

封面设计 久品轩

精准领导力：定制度 带队伍 抓执行

JINGZHUN LINGDAOLI:DING ZHIDU DAI DUIWU ZHUA ZHIXING

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京楠萍印刷有限公司

开 本 720毫米×1000毫米

1/16

印 张 15.25

插 页 1

字 数 242千字

版 次 2017年5月第1版

印 次 2017年5月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-5462-6/C

定 价 36.00元

如有印订差错，请与本社联系调换

PREFACE

前言

领导工作千头万绪，纷繁复杂，面对着面孔各异、性格不同的员工，面对着接踵而至的管理问题，很多领导者犯难：到底怎样做才能当好领导、搞好管理？

万变的世界，不变的法则。领导工作，归根结底，可用“定制度，带队伍，抓执行”九个字来概括。领导者抓好这三项工作，就理顺了领导工作的头绪，抓住了管理的核心。

定制度，带队伍，抓执行，是领导的三大绝学，是管理的三大法则，是每一个领导者都要学会和掌握的三大本领。

定制度

“没有规矩，不成方圆。”国不可一日无法，家不可一日无规，企业不可一日无制度。制度是任何企业得以维持和有序运转的必要条件，制度决定了一个企业发展的高度与跨度。

如果说管理是树木，那么制度就是滋养管理的土壤。只有肥沃的土壤，才会培育出茂盛的植物；只有健全的制度，才能有规范有效的管理。领导者懂得如何营造和建立一个好的制度管理模式是非常重要的。领导者要制定一个具体的可操作可执行的企业管理制度，要让每一个员工都能够非常清楚地知道所制定的制度是什么，哪些是好的，哪些是不好的，哪些是被允许的，





哪些是不被允许的，制度为什么要被遵守等。优秀的制度可以规范和引导员工的行为，减少企业管理漏洞，是奠定企业基业长青的基石。

带队伍

杰克·韦尔奇说：“我的成功百分之十是靠我个人旺盛无比的进取心，而百分之九十，全仗着我拥有的那支强有力的队伍。”领导活动需要人来完成，领导者的愿望需要下属去实现，领导者的使命在于带领队伍去完成。

构成队伍的成员，来自五湖四海，有不同的专业背景，不同的人生经历，不同的特长，不同的优势，领导者要善于利用每个成员的聪明才智，让团队高效执行自己难以完成的任务。带队伍，不是说把一群人聚合到一起就是个好团队，“带”字至关重要。带队伍不仅要带人，还要带“心”，领导者要以自己独特的魅力影响人，以高超的用人手段用好人，以出色的沟通艺术打动人，把人心拧成一股绳，带出员工的激情和积极性，带领你的员工完成工作目标，带领你的员工成长，带领你的员工从优秀走向卓越，把人人都变成干将。

抓执行

企业的所有制度，管理的一切活动，最终都要落实到执行上。管理大师德鲁克指出：“领导是一种实践，其本质不在于知，而在于行。”深刻地指出了抓执行对于管理的重要性。一个企业如果没有执行力，那么它就像是海市蜃楼，永远不可能有竞争力，更不可能实现企业的成功与辉煌。强有力的执行才是企业成功的关键。

执行是推动企业发展的力量源泉，是促进企业腾飞的助推器。没有执行，一切都是空谈。被严格执行的制度才有生命力，得到执行的管理活动才有成效。因为只有被执行的制度才有生命力，只有被执行战略决策才能结出果实。领导者制定制度和决策，必须狠抓执行。抓执行，就要抓标准，抓流程，抓细节，抓关键，抓落实，抓结果。一句话，不折不扣地执行。

本书结合当前中国企业的管理现状，针对领导者所面临的困境，指明领导工作要着眼于“定制度，带队伍，抓执行”这三大关键环节，逐层深入地讲述了“定制度，带队伍，抓执行”的细节及方法途径。全书援引了华为、



阿里巴巴、海尔、松下、麦肯锡等中外一流企业的管理案例，马云、李嘉诚、史玉柱、张瑞敏、柳传志、韦尔奇等著名管理者与企业家的领导经验和智慧，让每一位领导者都能够活学活用，快速提高自己的管理能力，定好制度，带好队伍，抓好执行，实现卓有成效的管理。

“定制度，带队伍，抓执行”，掌握领导的三大绝活，用好管理的三大绝招，让管理举重若轻、如鱼得水，让企业基业长青、生机勃勃！

CONTENTS

目录

定制度

——奠定基业长青的基石

第一章 管理打天下，制度定江山

没有制度，不成方圆 / 3

路径依赖——制度为管理指明方向 / 5

修路理论——制度为人铺路搭桥 / 6

好制度成就好员工 / 7

卓越的制度造就卓越的企业 / 8

名企制度：华为——用制度打造基业 / 9

第二章 制定一流的管理制度

制定制度的9大原则 / 12

制度要“从员工中来到员工中去” / 15

制度要防止管理层次过多 / 16

制度要杜绝“能者多劳”的现象 / 18

小制度，大成效 / 20

追求制度化和人性化的统一 / 21

让制度来促进竞争 / 22

规范制度，规范管理 / 24

名企制度：万达——搞能用的制度 / 26





第三章 用制度管人，按制度办事

用制度管人，才能真正管好人 / 29

制度是用来遵守的 / 30

公平公正地贯彻制度 / 31

制度面前人人平等 / 33

对事要制度化，对人要人性化 / 34

按制度办事，企业生机勃勃 / 35

让制度在企业开花结果 / 37

名企制度：万通——定制度不是做“马车夫” / 39

第四章 企业重要管理制度的制定

组织制度的制定 / 42

企业定员标准的制定 / 44

岗位制度的制定 / 45

人员编制制度的制定 / 48

招聘与面试制度的制定 / 51

培训制度的制定 / 55

员工薪酬制度的制定 / 57

人事考核制度的制定 / 59

绩效考核制度的制定 / 60

奖惩制度的制定 / 61

质量制度的制定 / 63

员工守则的制定 / 64

名企制度：松下——特色鲜明的事业部制度 / 67

带 队 伍

——把人人带成干将

第一章 领导有魅力，队伍跟着跑

魅力是带队伍的强大气场 / 75





- 塑造一呼百应的队伍感召力 / 76
- 以身作则，才有千军万马 / 78
- 优秀的领导，优秀的队伍 / 79
- 亲和力是队伍的黏合剂 / 80
- 气质是你带队伍的招牌 / 82
- 胸怀越宽大，队伍越强大 / 84
- 做个人人喜爱的人情味领导 / 86
- 名人带队伍：李嘉诚——管理要讲人情 / 88

第二章 用兵点将，把人人带成干将

- 让队伍中人人有施展才华的空间 / 90
- 用人之道在于扬长避短 / 91
- 将恰当的人放在最恰当的位置上 / 92
- 容人之短，用人之长 / 93
- 别把飞机引擎装在拖拉机上 / 95
- 用好“发动机”“螺丝钉”两类员工 / 96
- 敢用比自己更强的人 / 98
- 把钱投在员工身上是最赚的 / 100
- 下放手中权，轻松带队伍 / 101
- 名人带队伍：盛田昭夫——放手让下属干 / 102

第三章 好队伍是训练出来的

- 赞赏！好队伍是夸出来的 / 104
- 奖励是队伍的发电机 / 105
- 按照员工个性来激励 / 107
- 考核三级跳，队伍出绩效 / 109
- 以慈母的手握利剑 / 110
- 恩威并用，双管齐下 / 112
- 有功即赏，有过即罚 / 113
- 必要时拿起解雇的杀威棒 / 114
- 剔除队伍中的“烂苹果” / 116





名人带队伍：麦肯锡——UP OR OUT激励法 / 118

第四章 聚拢人心，带队伍就是带人心

在队伍中架起沟通的桥梁 / 119

拆除队伍沟通中的壁垒 / 121

要“防火”，不要“救火” / 122

一冷一热，恰到好处 / 123

以理服人，人人可服 / 124

抓住关键，迎刃而解 / 125

有效沟通的三大利器 / 127

加强队伍中有效的沟通 / 128

深入基层，到处走走 / 130

和谐沟通，家和万事兴 / 132

名人带队伍：迪特尼——“员工意见沟通”系统 / 133

第五章 打造战无不胜的正能量团队

培养员工的队伍意识 / 136

做队伍的梦想设计师 / 138

不求个个拔尖，只求整体优势 / 139

1+1>2，发挥队伍协同效应 / 141

提高队伍凝聚力的6大法宝 / 142

营造气氛，提升士气 / 143

全民动员——让队伍跑起来 / 144

参与感——激发员工主人翁意识 / 146

打造一支所向披靡的狼队 / 147

将企业文化融入队伍的血液 / 149

名人带队伍：任正非——崇尚“狼性”队伍文化 / 151

抓 执 行

——让管理卓有成效

第一章 抓源头，别让管理输在执行上

- 深挖执行不力的根源 / 155
- 因何“上有政策，下有对策” / 157
- 没有执行力，哪有竞争力 / 158
- 强化执行，为管理开道 / 160
- 治标治本，狠抓执行 / 162
- 三分战略，七分执行 / 163
- 方向对了，执行就对了 / 165
- 文化是企业执行之魂 / 167
- 名企执行：联想——目标重要，执行更重要 / 168

第二章 抓责任，执行没有任何借口

- 将执行的意识植入员工的大脑 / 170
- 让员工从“要我做”到“我要做” / 171
- 从“有令不行”到“令行禁止” / 173
- 让员工明白：执行没有任何借口 / 174
- 告诉员工：执行一次到位 / 176
- 培养员工的执行责任心 / 177
- 执行，不仅仅是员工的事 / 179
- 名企执行：通用电气——赢在执行力 / 181

第三章 抓标准，执行到位不打折扣

- 无标准的执行就是无效的执行 / 184
- 强化标准，执行更完美 / 186
- 百分之百地执行 / 188
- 执行“质量第一”的标准 / 189
- 从产品标准化做起 / 191





- 执行就是要“零缺陷” / 193
- 杜绝1%的执行失误 / 195
- 细节决定执行成败 / 196
- 名企执行：海尔——执行“日事日清” / 198

第四章 抓效率，速度决定执行力度

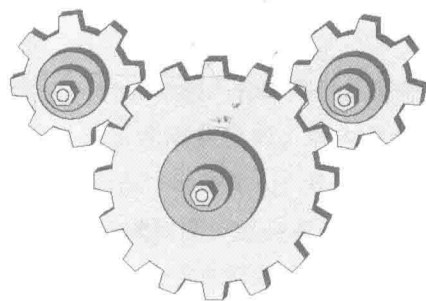
- 企业的活力决定于执行的效率 / 202
- 执行必须追求高效率 / 204
- 先执行什么，后执行什么 / 205
- 简化是高效执行的起点 / 207
- 拖延是执行的大敌 / 209
- 执行三字诀：快、准、狠 / 210
- 没有好的流程就没有执行 / 211
- 优化流程，为执行提速 / 212
- 抓住时机，高效执行 / 214
- 名企执行：阿里巴巴——立刻、马上执行 / 216

第五章 抓落实，将执行进行到底

- 执行重在落实 / 218
- 执行做到“八反对、八提倡” / 219
- 监管到位，为执行把关 / 220
- 没有监督就没有落实 / 222
- 检查是执行中不可少的一环 / 223
- 执行要用纪律说话 / 224
- 执行要以结果为导向 / 226
- 狠抓结果，让执行落地有声 / 227
- 名企执行：巨人网络——执行不打折扣 / 229

定制度

——奠定基业长青的基石



第一章

管理打天下，制度定江山



没有制度，不成方圆

中国有句俗话：没有规矩，不成方圆。规矩也就是规章制度，是员工应该遵守的，用来规范员工行为的规则、条文，它保证了良好的秩序，是各项事业成功的重要保证。

有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。

最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。我们可以对比一下分粥里的几种情况对应的现实企业之间的关系：

方法一：拟定一个人负责分粥。这很像那些国家有硬性指标的，比如财政拨款、汽车牌照等涉及有指标（名额）的事情。权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败。

方法二：大家轮流主持分粥。这就像是市场经济，每个人坐在老板的位



置上的时候就很少替员工考虑，而到了员工都离开他，企业破产之后，他也就没有好日子过了。因为大家都可以分“粥”，所以只要一个产品好，有市场，大家都会跟风一拥而上，无序竞争，造成产品积压，导致了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。这就像是搞项目招投标，或产品拍卖一样，看上去是公平的，但这位主持者的个人修为决定了公平的真实性和长久性。像我们日常生活中所碰到的公正一样，连彩票也可以造假，可见这种大家信得过的所谓的公正和公平的水平了。其实那些因贪腐而被“下马”的官员，开始的时候其实都是为老百姓做出过一些事情的，而后来是禁不住溜须拍马的人的请客送礼，慢慢失去了公正公平。成为国家和人民的罪人。

方法四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。现实中要做到这样还是很难的，因为要做到这样的首要条件就是要有言论自由。其实这有点像美国的两党制，在朝党是分粥委员会，在野党是监督委员会。这样做也会造成很大的浪费，大家都知道美国四年一次的竞选费用是惊人的多。而在国内要做到这样还得有段时间。

方法五：每个人轮流值日分粥，分粥的那个人要最后一个领粥，令人惊奇的是，在这种制度下，每只碗里的粥每次都一样多，就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果碗里的粥分得不相同，他确定无疑将享有那份最少的。诚信的制度正是在此基础上完善出来的。虽然现在还不是很完美，但已经很有创造性了。

因为分配的方法不同，结果导致习气不同。不同的分粥方式对照使用不同制度的企业，我们可以看到一个企业如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定没有完全公平、公正、公开，没有严格的奖勤罚懒。

制度建设大致包括三方面内容：一是制定公共规则；二是保证规则执行；三是坚持公平原则。一个组织或团体内部的制度建设水平和机制创新水平直接决定着组织或团体的发展水平，适当的制度会极大地强化激励的有效性。



路径依赖——制度为管理指明方向

在现代企业管理中，很多管理者都希望企业的制度能从墙上走下来，走进员工们的心里，落实到实际的工作中，从而因为选择和执行正确的路径而形成好的路径依赖。然而在现实工作中，结果往往不是那样好，员工们阳奉阴违，能少做就不多做，尽可能地不承担责任，钻制度的空子等，让管理者们很苦恼。

四川有一家著名的制药企业，曾经花了几十万元请专家、教授制定了一本非常详细的企业文化制度大全。该制度引经据典，洋洋洒洒几十万字。其中一位教授对自己的作品非常满意，在大学课堂上作为案例讲解，听课的企业家们都很羡慕，教授讲到得意之处，请这个企业的一位高管将他提炼的概括企业文化的经典用一句话复述一下，在大家期待的目光中，这句不足10个字的经典之作，却没有被这位高管说完整，教授也很尴尬；课后，这位高管向同学们解释，企业并没有组织大家进行培训学习，更谈不到落实了。

一位教授在大学里为企业家讲课时举了这样一个例子：A企业，早上8:30，员工着公司统一正装，员工打卡上班；该企业全员一周一次升国旗活动，一季一次评选合理化建议活动，一年一次集体旅游，两年一次员工体检；B企业，早上9点上班，着装随意，可将工作带回去做，不计下班时间；C企业，不计上班时间，不过要与公司先预约，公司上班时间还提供点心、水果等。问A、B、C三个企业中制度管理最好的企业是哪一个。

大多数企业家都选择了A。而教授的答案是：A是中国一家曾经很著名的民营企业，但仅存活了9年；B是微软；C是谷歌。

这样的结果让企业家们很纳闷，A是制度最好的企业，为什么会很快被淘汰了？教授解释说，现在的一些民营企业，也将制度的制定细致到了规范员工的具体动作，把员工当成做事的工具，天长日久，员工形成了这一环节的路径依赖，按照工作流程做好本职工作，不求有功，但求无过，设计和创新是管理者和专家们的事。

“路径依赖”对制度变迁具有极强的制约作用，并且是影响企业经济增长和发展的关键因素。如果路径选择正确，制度变迁就会沿着预定的方向推

