

施伟德◎著

带

带出卓越的绩效

队

带出一流的团队

带

带出企业的辉煌

中基层管理者执行力法则



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

施伟德◎著

带

带出卓越的绩效

队

伍

中基层管理者执行力法则

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书对中基层管理者如何提高团队的整体执行力,使团队工作效率更高,从而实现计划和工作的完美对接,做出了细致的介绍。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

带队伍:中基层管理者执行力法则/施伟德著. —北京:电子工业出版社, 2011.3

ISBN 978-7-121-12642-0

I. ①带… II. ①施… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第253223号

责任编辑:雷洪勤 文字编辑:朱 雨

印 刷:北京中印联印务有限公司

装 订:北京中印联印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720 × 1000 1/16 印张:14.75 字数:215千字

印 次:2011年3月第1次印刷

定 价:29.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

目 录

C O N T E N T S

..... 第一章

中基层管理者执行力诊断

为什么管理者总是忙得焦头烂额没有时间，而其下属却总是无事可做？

为什么我们种下的是“龙种”，收获的却往往是“跳蚤”？

没有执行，一切都是空谈，再美好的愿景与决策都只是纸上谈兵；执行难，不知该如何去执行，甚至没有执行意识，是每一个管理者都无法回避的一个问题。

1. 执行力是企业的生命力、延续力 003
2. 领导者要首先承担起执行的责任 007
3. 领导者必须注意的执行误区 012
4. 为什么执行经常不到位 017
5. 中基层干部的执行职责 022
6. 优秀执行者的特质 027

..... 第二章

基础篇：消除阻碍员工执行的桎梏

只有具备了共同的愿景，组织或团队成员才算是真正做到了上下同心，才能做到“劲往一处使”，才能具备共同指向的执行力。

如果决策本身欠妥甚至是错误的，那么再好的执行，也是于事

带队伍

——中基层管理者执行力法则

· IV ·

无补。对管理者而言，成功的决策是有效执行的必要条件，因此，要在源头上做好控制。

1. 优化流程令执行更顺畅	035
2. 信息：执行的保障	041
3. 上下同心，拥有共同愿景	046
4. 成功决策：有效执行的必要条件	051
5. 制定合理目标，明确执行方向	057
6. 培养“罗文”式的员工	062
7. 打造高效执行的团队	067
8. 科学分配任务	074

..... 第三章

强化篇：身先士卒带领员工去落实

管理者带头表率、言行一致是有效执行的基本前提。只有通过寻求共识、化繁为简等必要的努力，去为本部门、团队的执行冲破障碍、除掉藩篱，才能为整个团队的有效执行提供保障。

那些自己都没有做到执行到位的管理者，根本就不可能带出真正能执行到位的团队。

1. 领导要发挥带头表率作用	081
2. 言行一致	087
3. 寻求共识	092
4. 化繁为简	097
5. 落实执行力关键在于到位	102
6. 拒绝“差不多”思想	108

7. 实行零缺陷管理，把事情做到完美	114
8. 把事情做圆满是执行的最高境界	119

..... 第四章

提升篇： 随时关注员工的执行状况

你希望你的员工做什么，你就检查什么，可以这么说，管理者工作的重点之一就是检查，检查是提升执行力的一个关键环节。

检查的目的是对员工的执行情况做好监控，以便对员工的执行过程(而不仅仅是结果)进行了解、做好执行中的跟进、完成执行后的信息反馈，并对执行偏差进行适时校正，对执行中出现的新情况和突发问题进行及时处理与解决。

1. 员工只做你检查的，而不做你希望的	127
2. 既注重结果也注重过程	132
3. 不断跟进，保证管理举措及时更新	137
4. 执行后的信息反馈不可少	142
5. 妥善处理突发事件，提升危机管理中的执行力 ...	147
6. 允许员工在执行中犯合理的错误	152
7. 要具有校正执行力扭曲的能力	157

..... 第五章

卓越篇： 持续而深刻地激励员工去执行

体育比赛给我们的启示是：在一流执行者的字典里，永远没有“最好”，而只有“更好”。

所以，广大的管理者无论对自己，还是对员工，都不能满足于尚可的工作表现，永远都应以“百尺竿头，更进一步”的态度去对待执行。

1. 执行没有最好，只有更好	163
2. 以结果来衡量执行力	170
3. 执行，贵在创新	175
4. 激励起员工的工作热忱	181
5. 创建良好的部门执行文化	188
6. 合理执行流程的再造	194

..... 第六章

关于执行力的几个提醒

企业中的高层管理者犹如人的大脑，他的职责是把握方向、构筑愿景、策划战略；中层管理者则是脊梁，要协助大脑去传达指令和完成操作，并指挥四肢即基层有目的地选择执行途径、优化工作流程，将高层的领导意图和战略决策更好地贯彻落实到实际工作中。

1. 细节成就执行力	203
2. 执行的效率很关键	208
3. 克制自我意识	213
4. 中基层的核心价值是执行力	218
5. 享受管理中的孤独	223

中基层管理者执行力诊断

为什么许多中国企业家和管理者总是慨叹：做企业简直能累死人！而那些跨国公司的老板和职业经理人们却有时间周游世界、安心度假？

为什么制度一条条，就是执行没办法？

为什么美国公司的平均寿命是20年，而中国企业的平均寿命只有3~5年？

为什么我们付出比计划多10倍的精力，可往往只得到计划中10%的结果？

为什么许多看似无懈可击的决策，却由于执行不力而付之东流？

为什么管理者总是忙得焦头烂额没有时间，而其下属却总是无事可做？

为什么总有许多理由让你的决定在执行一半的时候放弃？

为什么我们种下的是“龙种”，收获的却往往是“跳蚤”？

.....

活跃在中基层管理战线上的你是否曾经反思过这些问题？

没有执行，一切都是空谈，再美好的愿景与决策都只是纸上谈兵；执行难，不知该如何去执行，甚至没有执行意识，是每一个管理者都无法回避的一个问题。

1. 执行力是企业的生命力、延续力

先来看一个真实的故事：

某大型国有企业因为经营不善而破产，后被一家日本财团收购，早已对历史管理方式绝望透顶的职工们都在翘首期盼，他们希望日本人能给他们带来一流的管理理念。

让人们惊异的是，日本财团方面只派了几个人来，而且该企业以前所有的制度都没变，人员没变，机器设备也没变。日方就提出了一个要求——把先前制定的制度坚定不移地贯彻执行下去。

结果不到一年，这家破产企业就扭亏为盈了。

短短一年的时间就将一家破产重组的企业扭亏为盈，日本人靠的是什么？就是不折不扣的执行力。由此可见，这家企业曾经欠缺的不是战略，不是制度，不是设备，也不是人员，而是执行力。失去了执行力，企业就失去了赖以生存的必要条件，因为执行是企业运作中的一种常态，失去了执行能力，就像人没有了脉搏一样。

那么，什么是执行力呢？执行力指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。是将企业战略、规划转化成为效益、成果的一个关键。执行力包含完成任务的意愿、完成任务的能力和完成任务的程度。

在《执行》一书中，西方管理大师拉里·博西迪和拉姆·查兰将执行力定义为：执行力不仅是一个战术层面上的问题，也是一个战略层面上的问题，它是一个系统工程，更是一门学问，它必须充分融入一个公司的各个方面，渗透到它的战略、目标、文化等各个方面。

执行力是左右企业成败的重要力量，是区分企业、管理者平庸与卓越的重要标记。真正的执行力就是把创意变为行动，把行动变为结果。

笔者的理解是：执行力就是竞争力、战斗力、生产力和生命力。

从企业组织层面来说，执行力是一种文化，是企业完成预定目标的操作能力，也是企业竞争力的核心所在。没有执行力，再多的资源也是浪费；没有执行力，再好的决策也只是一张画出的“饼”，无法用来“充饥”。因此，执行力不强往往会成为企业管理中无形的“短板”和“软肋”，使得管理者的所有宏图大略最终都流于形式。就连比尔·盖茨都曾坦言：“微软在未来十年内，所面临的挑战就是执行力。”

笔者发现，纵观中外的一流企业，它们的共同特征在于具备从上到下的执行意识及卓越的执行能力。

IBM首席执行官郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力以及优秀的领导能力。”

全球最大的网络设备公司思科的全球副总裁林正刚也认为，思科的成功不在于技术，而在于执行力。

从20世纪末开始异军突起的戴尔电脑，一个公认的成功秘诀就是一流的执行能力。

著名的通用电气公司更是视执行力为生命，该公司有一个口号：“一个GE，从上到下，从企业总部到子公司都是一个理念、一个口号、一个目标。”

一份很前瞻的调查显示：成功的企业，20%靠战略，60%靠企业各层管理者的执行力，剩下20%是靠环境等其他因素。

战略出现失误将会导致企业的失败，但反过来，战略的成功却未必会保证企业能够走向成功，因为成功的企业一定是在战略方向和战术执行力上都同时到位的。一个事实是，因在战略上完全踏空而失败的企业并不多，更多的企业是在几乎同样的战略方向下因执行力的欠缺而在竞争中落马。可见，当战略一定时，执行力的强弱到位与否，将决定着企业组织的成败生死。

就管理者的层面来讲，执行力不强几乎是很多管理者的一个通病。其现状表现形式主要有以下几种：

第一，不知执行力为何物，总是将其曲解为权威或权力，单凭老板

或老总说了算，没有合理的制度做支撑；或者有一些制度，但实际运营是老板或老总凌驾于制度之上。

第二，有相关的制度为执行做支撑，但却常常是目标种种、策略多多，却议而不决、决而不行、行而不力，流于“口号管理”。而且在出现问题与危机时，反应速度慢，不能有效地执行解决问题的方案。

第三，有比较完善的管理制度并重视执行，但缺乏合理的执行系统，执行阻力很大，以至于控制不力、效率低下。

第四，企业的决策方案在执行的过程当中，标准被渐渐降低甚至完全走样，越到后面离原定的标准越远。

第五，企业的计划在执行过程当中，经常被延误，有些工作甚至不了了之，严重影响了计划的执行速度。

第六，企业制定的一些政策在执行过程中力度越来越小，许多工作做得虎头蛇尾，没有成效。

这是中基层管理者当前面临的最为普遍的执行问题，有不少管理者已经不胜其扰。笔者结识的小林任职于一家软件销售公司，来看看他的苦恼：“我们是管理软件销售服务商，创业已有2年多，本着简洁、高效的原则，我们的制度较少，并借鉴了很多企业的管理优点，力争建立快乐工作的氛围。可就是这些很少的制度，我都要催促几遍，方才落实，这让人非常痛心，也时常在想自己希望看到的自动自发在哪里？我几乎没有动用过惩罚措施，深感自己有失魄力！”

这种现状促使很多管理者不得不从更深层的层面去反思：

为什么许多中国企业家和管理者总是慨叹：做企业简直能累死人！而那些跨国公司的老板和职业经理人们却有时间周游世界、安心度假？

为什么制度一条条，就是执行没办法？

为什么美国公司的平均寿命是20年，而中国企业的平均寿命只有3～5年？

为什么我们付出比计划多10倍的精力，可往往只得到计划中10%的结果？

为什么许多看似无懈可击的决策，却由于执行不力而付之东流？

为什么管理者总是忙得焦头烂额没有时间，而其下属却总是无事可做？

为什么总有许多理由让你的决定在执行一半的时候放弃？

为什么我们种下的是“龙种”，收获的却往往是“跳蚤”？

.....

活跃在中基层管理战线上的你是否曾经思考过这些问题？

没有执行，一切都是空谈，再美好的愿景与决策都只是纸上谈兵；执行难，不知该如何去执行，甚至没有执行意识，是每一个管理者都无法回避的问题。

笔者认为，相对于决策层被定位于“做正确的事”来说，中基层管理者的定位应该是“做事正确”；相对于一线员工“做事正确”的定位来说，作为执行层的中基层管理者的定位又应该是“做正确的事”。

中基层管理者既是执行者，又是领导者。他们的作用若发挥得好，就是高层联系基层的一座桥梁；发挥得不好，就是横在高层与基层之间的一堵墙。企业决策层拍板定下的各种发展方案，需要得到中基层的严格执行和组织实施。如果中基层管理队伍的执行力很弱，与决策无法相匹配，那么企业的各种计划就无法成功实施。

中基层管理者本身的角色就是以教练者的身份指导下属进行工作和达成工作目标的，而其执行力如果不到位，那么管理思想与指导方法就不会被尽可能地运用于实际的管理要求当中，而导致的后果就会使下属以至于更基层的工作人员不能认真对待和落实上面的执行目标和工作方案。

彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。”执行堪称中基层管理者的一个核心工作，千万不可本末倒置。



2. 领导者要首先承担起执行的责任

策略、愿景一大箩筐，但却总是议而不决，只说不练；
流于“口号管理”，策略、愿景没有落实到具体的目标、计划上；
从未将目标、执行进度列出时间表；
执行任务没有细化到个人，员工也没有明确的任务执行方法；
没有根据任务完成的程度订立赏罚标准；
.....

如果你是一个不善执行的领导者，那么这些粗而不精的管理方式，这些只是按照一些基本规章制度大而化之地进行的执行，你一定会陌生。而据笔者了解，上述与积极执行相悖的现象，以及不善执行的领导者，在现实中都是司空见惯的，都是大有其人的。

“三分战略，七分执行”，是对执行力重要性的最好诠释。执行，是每一个企业组织在一年365天里的一个最基本常态。执行力，是技术，更是文化，是企业完成预定目标的操作能力，也是企业竞争力的核心所在，是把战略规划转化成为效益和成果的关键。没有执行力，拥有再多的资源也不能转化为现实生产力；没有执行力，再好的决策也只是“纸上谈兵”！

执行的重要性已是毋庸置疑，但为什么长久以来却一直为各级领导者所忽视呢？可以肯定的是，并不是没有人意识到这个问题，但为什么大家都没有在自己的管理中采取实际的措施来建立一种执行习惯、执行文化呢？当一项决策没有得到妥善执行，或者承诺没有得以兑现的时候，一定是什么地方出了问题。管理者们在努力地寻找答案，他们首先会把那些比自己做得好的组织和管理者当做榜样，然后在它们的组织结构、流程管理和企业文化中寻找答案。但这种方法很难帮助他们找到真正的原因，因为很少有人会把执行当做一门真正的学问来教授。这些领

导者其实并不知道自己在寻找什么。

更让人沮丧的是，许多领导者还片面地认为，居高位者不必操心实际经营的细节事务。在这种观点下，当领导可以说是相当轻松的，因为他只需要高高站在山顶，只去思索一些策略性问题，并且以种种美好的愿景来激励下属即可，至于一些麻烦的事就交由下属去处理好了。

正是在这些因素的作用下，执行力弱才成了很多领导者在管理中的一个无形“短板”，最终使得领导者的宏图大略只能流于形式与空谈。比尔·盖茨曾坦言：“微软在未来十年内所面临的挑战就是执行力。”事实上，很多领导者都在领略盖茨所说的这种执行力的挑战。

所有成功的领导者都需要具备一种执行的意识和本能。他必须相信，“除非我能使这个计划真正转变为现实，否则我现在所做的根本就没有任何实际意义。”因此他必须参与到公司的具体运营过程中，走到员工中去。只有这样，他才能对企业现状、项目执行、员工状态和生存环境进行全面而综合的了解，才能找到执行各阶段的具体情况与预期之间的差距，并进一步对各个方面进行正确而深入的引导。这才是企业领导者最最重要的工作。而且不论组织大小，不论自己是高层领导者，还是中基层领导者，这些关键工作都不能交付给其他任何人。执行，要从领导者开始。

试想一下，如果一支球队的主教练只是在办公室里与球员达成协议，而把所有的训练工作都交给自己的助理，最后的情况会怎样？毫无疑问将会一塌糊涂。因为，主教练的主要工作应当是在球场上完成的，他应当通过实际观察来发现球员的个人特点，只有这样他才能为球员找到更好的位置，也只有这样，他才能将自己的经验、智慧和建议传达给球员。

对一个企业的领导者来说，也是如此。各级领导必须参与到自己职能部门的具体工作之中，亲力亲为，让自己成为带动全局的发动机！尤其是最高领导者。而且，只有最高领导者才能确定、影响并形成企业文化的风格。原因很简单，因为只有最高领导者才能左右组织中对话的基调，而这种基调对企业文化会产生决定性的影响。

对于一个组织来说，要想建立一种执行文化，它的领导者必须全身心地投入日常运营中。领导并不是一项只注重高瞻远瞩的工作，也不能只是一味地与投资者和立法者们闲谈——虽然这也是他们工作的一部分。领导者必须切身地融入企业运营中。要学会执行，领导者们必须对一个企业以及员工和生存环境有全面综合的了解，而且这种了解是不能为任何人所代劳的，因为，毕竟只有领导者才能够带领一个企业真正地建立起一种执行文化。

随后，领导者还必须亲力亲为，与自己的管理团队一起以巨大的热情和精力，深入企业的具体运营中，身体力行，带领员工，去面对和解决每一个问题。

在著名的罗兰·贝格咨询公司，凡与其创始人兼总裁罗兰·贝格打过交道的人都知道，他不会忘记任何事情，哪怕是一件再细微的小事。他每天都会接触大量各色各样的人物，每一件需要自己和别人做的事情他都会用录音机记下来，让秘书打印出来并发放给相关人员。同时，他会在每一份“内部备忘”上标明时间，到了这个时间，秘书就会把这个“内部备忘”重新放在罗兰·贝格的案头。

所以，没有任何一个人能够侥幸地让他忘记一件他曾关心过的事情。罗兰·贝格常常将自己比作一支球队的教练，而教练的主要工作应当是在球场上完成的，他应该通过实际观察来发现球员的个人特长，只有这样才能为球员找到更好的位置，将自己的经验、智慧和建议传达给自己的球员。

对企业领导来说，最理想的情况都应该如此，只有那些参与到企业运营、执行当中的领导，才能拥有足以把握全局的视角，才能做出正确的取舍决策。

对于高层管理者来说，关注执行是一个极为迫切的要求。而对于既是执行者，又是领导者的中基层管理者而言，执行就更是一个需要时刻认真对待的管理课题。而且要从自身做起，做一个切实的执行型领导者。

- 执行型的领导者会在自己的组织或部门内部建立一个执行文化的

结构；

- 他会提拔那些能够更快更有效地完成工作的人，并给予他们更高的回报；

- 在实施每一个项目的过程中，他都会亲自参与任务的分配和随后的跟进工作；

- 他需要确保员工们理解每一项工作的先后顺序，这就要求他对整个企业有着全面的了解，并能够提出一些尖锐而富有针对性的问题；

- 执行型的领导者常常不用告诉人们他们的工作是什么，他只需要提出一些问题，员工们自然就会知道自己的任务。

要想让自己成为一个执行型的领导者，就应该从上述各个方面入手。在面对一个新问题的时候，首先应该不断地探索新的方案，而一旦这项探索工作完成之后，接下来的工作就需要具体地执行了。比如，如果你是某公司销售部经理，计划在来年要把本部门的销售额增加10%。如果你是一个极具执行意识的管理者，在这一计划中就应该提出如下问题：

- 我们打算通过什么途径来实现这些增长呢？
- 准备通过什么产品来实现这一目标？
- 客户对象是哪些人？
- 他们为什么要购买我们的产品？
- 竞争对手会采取什么措施？
- 是否制定了什么阶段性目标？
- 是否选派了适当的人选来负责项目的执行？
- 他们的责任清晰吗？
- 需要什么帮助？
- 自己的激励回报系统是否有效？

.....

如果你在执行前能够很好地回答上述问题，那么接下来的执行就会顺畅地进行下去。当然，在执行的过程中，你仍然不能掉以轻心。如果在第一季度结束的时候，你发现本部门没能实现第一阶段的目标的话，