

中小企业经营者的必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

制度执行力监控



执行力即企业的核心竞争力！正如阿里巴巴董事长马云所说，“三流的点子加上一流的执行，强于一流的点子加上三流的执行”。本书首次以企业制度和运营流程体制的角度来分析如何监控、推动企业执行力，寻找“法制与人治”的管理平衡，探寻执行不力的根源，帮助中小企业管理者更好地加强制度执行力监控。

中小企业 制度执行力监控

赵涛◎主编

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8
(中小企业领导者经营管理必备文库)
ISBN 978-7-80255-243-2
I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理
IV.F276.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

书 名: 走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库
作 者: 赵 涛
责任编辑: 群 力
书 号: ISBN 978-7-80255-243-2
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zhs@emph.cn
印 刷: 北京金吉士印刷有限责任公司
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字
印 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数: 1-5000 册
总 定 价: 485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第 1 章 制度是执行力的保障	1
——制度高于一切	

第 1 节 修路理论与制度建设	1
第 2 节 制度规范的本质是为了解决问题	2
第 3 节 制度的作用是引导	3
第 4 节 培育“制度高于一切”的理念	3
第 5 节 制度的惯性	4
第 6 节 不能制定“能者多劳”的制度	5
第 7 节 制度法规是让人遵守的	6
第 8 节 制度一改，奇迹就发生了	6
第 9 节 令出必行，慈不掌兵	7
第 10 节 赏勤罚懒的基本原则	8

第 2 章 通过计划制度设定企业执行力目标	15
——计划制度与企业的执行力	

第 1 节 计划的内涵	15
第 2 节 计划的层次	16
第 3 节 计划的时机	17
第 4 节 制定计划前的调查	19
第 5 节 计划前的预测	24
第 6 节 计划的编制	27

第 7 节 计划的落实	31
第 8 节 计划的控制	33
第 9 节 计划的调整	38

第 3 章 利用合理组织架构推动企业执行力 43

——组织结构与企业的执行力

第 1 节 组织设计在企业执行力中的重要性	43
第 2 节 制定适应组织的战略	46
第 3 节 合理划分部门	47
第 4 节 合理确定管理跨度与组织层次	49
第 5 节 集权和分权关系的处理	53
第 6 节 选用合适的组织结构形式	60
第 7 节 及时进行组织结构调整	63

第 4 章 通过合适的监控与沟通做好执行过程监控 67

——监控制度与企业的执行力

第 1 节 监控对组织执行力的作用	67
第 2 节 合理地设置监控过程	68
第 3 节 采用合适的监控方法——前馈监控	72
第 4 节 建立一个良好的沟通系统	74
第 5 节 如何使监控系统发挥作用	81
第 6 节 应用 6 西格玛设计提高组织的前馈监控	86

第 5 章 文化是企业执行力的精神支柱 97

——组织文化与企业的执行力

第 1 节 培育执行力文化的重要性	97
-------------------------	----

第2节	文化竞争是组织竞争的最高境界	99
第3节	围绕组织执行力理解组织文化	103
第4节	在改变中培育组织的执行力文化	106
第5节	领导是培育组织有执行力文化的关键	110
第6节	有执行力文化的培育方式	114
第7节	有执行力文化培育的步骤	115
第6章	通过个体规范影响企业执行力的细部环节	119
	——员工规范与企业的执行力	
第1节	员工的心灵规范与企业的执行力	119
第2节	员工的心理规范与企业的执行力	123
第3节	员工的思维规范与企业的执行力	127
第4节	员工的语言规范与企业的执行力	130
第5节	员工的行为规范与企业的执行力	133
第7章	纪律规则对企业执行力的影响	137
	——服从纪律与企业的执行力	
第1节	遵守纪律，保证执行力	137
第2节	“热炉规则”保证纪律的执行	139
第3节	要纪律也要创新	142
第4节	服从纪律是员工的天职	146
第5节	没有服从，就谈不上执行	151
第6节	除了服从，还要敬业	154

第8章 奖惩制度对企业执行力的效果具有不可替代的作用 ... 159

——奖惩制度与企业的执行力

第1节 奖惩办法制定的原则	159
第2节 奖惩的种类和方式	160
第3节 奖惩的规则和标准	160
第4节 奖惩管理部门责任	160
第5节 奖惩的流程	161

第9章 培养员工的自我责任意识提升企业执行力 163

——责任意识与企业的执行力

第1节 责任一缺位，执行必缺位	163
第2节 一流执行必有一流把关	165
第3节 将责任种在脑袋里	169
第4节 把责任放在第一位	172
第5节 人人有责任，事事有落实	175
第6节 信守责任，让执行更完美	176
第7节 责任心为执行撑起一片天	178



第 1 章 制度是执行力的保障

——制度高于一切

第 1 节 修路理论与制度建设

著名管理咨询专家刘光起先生说：“管理就是管出道理，道理就是规则规范。”这里所讲的规则规范，指的就是管理中的各项规章制度。中国传统文化中“没有规矩不成方圆”的思想，也阐释了规章制度的基础性作用。

约翰和亨利到一家公司联系业务。这家公司的办公室在一幢豪华写字楼里，落地玻璃门窗，非常气派。可是，由于玻璃过于透明，许多来访客人因不留意，头撞在高大明亮的玻璃大门上。不到一刻钟，竟然有两位客人在同一个地方头撞玻璃。

亨利忍不住笑了，对约翰说：“这些人也真是的。走起路来，这么大的玻璃居然看不见。眼睛到哪里去了？”

约翰并不赞同亨利的说法，他说：“真正愚蠢的不是撞玻璃门的客人，而是设计者。如果不同的人在同一个地方犯错误，那就证明这个地方确实存在缺陷。应该考虑怎么修正缺陷，而不是嘲笑那些犯错误的人。”

亨利于是向该公司的经理提了意见，在这扇门上贴上一根横标志线，从此再没有来访客人撞到玻璃门了。

这个故事涉及到“修路原则”，即当一个人在同一个地方出现两次以上同样的差错，或者，两个以上不同的人在同一地方出现同一差错，

那一定不是人有问题，而是这条让他们出差错的“路”有问题。此时，人作为问题的领导，最重要的工作不是管人——要求他不要重犯错误，而是修“路”。

管理进步最快的方法之一就是：每次完善一点点，每天进步一点点，每个人每一次都能因不断修“路”而进步一点点。这里所讲的“路”就是制度和规范，“修路”就是指制度建设。

“修路”理论告诉我们，管理工作最重要的不是直接去管人，而是去制定让人各行其职的制度——修筑让人各行其道的路。

第 2 节 制度规范的本质是为了解决问题

管理者都知道制度规范不应该成为摆设，那么管理制度规范到底有什么用途呢？管理学的研究表明，管理制度和规范的本质作用是为了解决管理过程中的各种问题。以打电话为例，每个人在拿起电话的时候，语气、礼貌和说话的方式都是不尽一致的，有的人打的电话能够很好地传递出友好、热情、平等的信息，而有的人则可能取得相反的结果。管理者如果希望让所有的人都能够接打成功的电话，就有必要制定一个“接打电话工作规范”，所有的人都按照这个规范去做，效果就会是一样的。管理规范 and 制度就是这样产生的。

在企业、行政机关以及各种组织中，类似于如何接打电话这样的问题是很多的，这些问题的特征是：简单、直观、信息明确充分的、重复发生。因此这类问题可以称之为例行性问题或者结构良好问题。

管理者应该尽可能地把结构良好问题的解决办法以制度规范的形式固定下来。结合前面所讲的“修路”原则来解释，如果问题是明确的，解决问题的注意事项以及最佳解决办法也是明确的，管理者的责任就是设计一条“路线”——制定制度——让所有的人在遇到这个问题的时候不需要再思考、不需要再犯错，从而提高了效率，保持了群体行为的一致性。

第 3 节 制度的作用是引导

联想集团有个规矩，凡开会迟到者都要罚站。在媒体的一次采访中，柳传志表示：我也被罚过三次。

他描述说：公司规定，如果不请假而迟到就一定要罚站。但是这三次，都是我在无法请假的情况下发生的，比如，有一次被关在电梯里边。罚站的时候是挺严肃，而且是很尴尬的一件事情，因为这并不是随便站着就可以敷衍了事的。在 20 个人开会的时候，迟到的人进来以后会议要停一下，静默看他站一分钟，有点儿像默哀，真是挺难受的一件事情，尤其是在大的会场，会采用通报的方式。第一个罚站的人是我的一个老领导。他罚站的时候，站了一身汗，我坐了一身汗。后来我跟他说：“今天晚上我到你们家去，给你站一分钟。”不好做，但是也就这么硬做下来了。

据说在联想被罚过站的人不计其数，还能说明这个制度的有效性吗？柳传志非常肯定地回答：当然有效，而且非常有效。在不计其数以后，出了问题就要受罚的观念就深入人心了。并且不管谁犯了错误都会受罚，公平感才会产生，你的团队才会精神百倍。

第 4 节 培育“制度高于一切”的理念

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾做过这样一项试验：他找来两辆一模一样的汽车，一辆停在比较杂乱的街区，一辆停在中产阶级社区。他把停在杂乱街区的那一辆的车牌摘掉，顶棚打开，结果一天之内就被人偷走了。而摆在中产阶级社区的那一辆过了一个星期也安然无恙。后来，詹巴斗用锤子把这辆车的玻璃敲了个大洞，结果，仅仅过了几个小时，它就不见了。

后来，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳依托这项试验，提出了一个“破窗理论”。这一理论认为：如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又未得到及时维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。那么在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

“破窗理论”在社会管理和企业管理中都有着重要的借鉴意义，它给我们的启示是：必须及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”。

“破窗理论”运用到企业中就是要迅速将有污垢或受损的公共设施回复原貌，从而使工作场所清洁整齐，营造出一个舒爽有序的工作氛围。在这样一种积极暗示下，久而久之，人人都遵守制度和规则，认真工作。实践证明，这种工作现场的整洁对于保障企业的产品质量起到了重要的作用。

第 5 节 制度的惯性

戴尔还只是个小学生的時候，有一次他无意中看到报纸上有一则广告：“只要通过本考试中心的一个测试，您就能直接获得高中毕业证书。”小戴尔真是欣喜若狂，心想这可是天大的好事，如果省掉那些烦人的课程、傲慢的老师和无休止的考试，就能直接高中毕业，岂不快哉？！想到这儿，戴尔几乎笑不拢嘴，马上兴冲冲地拨打了广告中的电话。

考试中心的人果然服务上门了。可等看到接待他们的“客户”，居然只是个小毛孩儿时，不禁哭笑不得。

但从此，一个大胆的设想开始在小戴尔心中生根发芽，那就是：为什么不尽可能省掉一些看起来天经地义的中间环节，而一步到位呢？这并不是痴人说梦，因为凭借着这个念头，戴尔在仅仅 18 岁时就创造了神话般的直销奇迹，并创立了一种划时代的经营模式！

其实，在我们身边，有很多管理环节——它们只是由于惯性作祟才持续存在，并非不可缺少。如果细细推敲，省掉一些环节，机关、企业

照旧运转得有条不紊。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况。他在几个部队发现了相同的情况：在操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。军官不解，究其原因，回答：操练条例就是这样要求的。军官回去后反复查阅军事文献，终于发现，长期以来，炮兵的操练条例仍因循非机械化时代的规则。站在炮管下士兵的任务是负责拉住马的缰绳（在那个时代，大炮是由马车运载到前线的），便于在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需要的时间。现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样一个角色了，但操练条例没有及时地调整，因此出现了“不拉马的士兵”。军官的发现使他获得了国防部的嘉奖。

当一个组织所处的外部环境发生较大的变化，就会导致工作流程和方法随之而变时，岗位设置与工作思路就应该跟上，否则“不拉马的士兵”就会层出不穷，从而使组织走向瘫痪。

第6节 不能制定“能者多劳”的制度

有一户人家，全家人都非常懒惰。爸爸叫妈妈做家务，妈妈不想做就叫大姐做，大姐不想做就叫妹妹做，妹妹也不想做就叫小狗做。

有一天，家里来了一个客人，发现小狗在做家务。客人很惊讶，问小狗：“你会做家务呀？”小狗就说：“他们都不做，就让我做！”客人更加惊讶：“你会说话呀？”小狗说：“嘘！小声点儿！让他们知道我会说话，又该叫我去接电话了！”

合格的管理者必须能将所管员工的本职范畴、责任及考核界定清楚。“能者多劳”的本质就是懒人对能人的剥削。

第 7 节 制度法规是让人遵守的

《韩非子》讲过这样一个故事。

在赵国的上地，有个叫董阆于的人到此为官。当官的走马上任，都是先对管辖区域来个视察。

有一天，他走在石邑山中发现一个数百米深的山涧，站立其边，它的陡峭程度令人头昏腿软，不敢下望。于是他问当地乡民：“可曾有人下去过？”乡民答：“没有。”又问：“莽夫、傻子、疯子可有人下去过？”乡民答：“没有。”又问：“牛、马、猪、狗可下去过？”乡民答：“没有。”

这位新官顿悟一理：以法治理，就是要让法人见人怕，则法可行矣！

制度、法规要让人怕，政策讲话要让人爱。这两句话是管理上的要律。道理很简单，制度法规是让人遵守的，而政策讲话是要引导和指导方向、让人相信的。

第 8 节 制度一改，奇迹就发生了

这是发生在第二次世界大战中期的一个真实故事。在战争中扮演了重要角色的美国空军，为了降落伞的安全性问题与降落伞制造商发生了一段纠纷。当时降落伞的安全性能不够，合格率较低。厂商采取了种种措施，使合格率提升到 99.9%，但军方要求产品的合格率必须达到 100%。厂商认为这是天方夜谭，他们一再强调，任何产品也不可能达到 100% 合格，除非奇迹出现。99.9% 的合格率已经相当优秀了，没有必要再改进。

99.9% 的合格率乍看很不错，但对于军方来说，这就意味着每一千个伞兵中，会有一个人的降落伞不合格，他就可能因此在跳伞中送命。后

来军方改变了检查产品质量的方法，决定从厂商上周交货的降落伞中随机挑出一个，让厂商负责人装备上身后，亲自从飞机上跳下。这个方法实施后，奇迹出现了：不合格率立刻变成了零。

原本认为不可能的事，制度一改，奇迹就发生了。关心自己的利益是人的本性，怎样让制度顺应这种本性，以此激发人的工作热情，是制度设计者需要深思的问题。

第9节 令出必行，慈不掌兵

《左传》记载：孙武去见吴王阖闾，与他谈论带兵打仗之事，说得头头是道。吴王心想，“纸上谈兵管什么用，让我来考考他。”便出了个难题，让孙武替他训练姬妃宫女。孙武挑选了一百个宫女，让吴王的两个宠姬担任队长。

孙武将列队训练的要领讲得清清楚楚，但正式喊口令时，这些女人笑作一堆，乱作一团，谁也不听他的。孙武再次讲解了要领，并要两个队长以身作则。但他一喊口令，宫女们还是满不在乎，两个当队长的宠姬更是笑弯了腰。孙武严厉地说道：“这里是演武场，不是王宫；你们现在是军人，不是宫女；我的口令就是军令，不是玩笑。你们不按口令操练，两个队长带头不听指挥，这就是公然违反军法，理当斩首！”说完，便叫武士将两个宠姬杀了。

场上顿时肃静，宫女们吓得谁也不敢出声，当孙武再喊口令时，她们步调整齐，动作划一，真正成了训练有素的军人。孙武派人请吴王来检阅，吴王正为失去两个宠姬而惋惜，没有心思来看宫女操练，只是派人告诉孙武：“先生的带兵之道我已领教，由你指挥的军队一定纪律严明，能打胜仗。”孙武没有说什么废话，而是从立信出发，换得了军纪森严、令出必行的效果。

慈不掌兵，管理者就应该坚持正确的原则。虽然推行的结果可能是得罪一些高层人士，导致自己的职位不保，但如果你的政策推行不下去

那你的前途同样渺茫。

第 10 节 赏勤罚懒的基本原则

在公司内部，功臣是应该表扬的，败将是应该惩罚的，赏罚分明才能使职员有所触动，从而走向进步。汉代时项羽与刘邦两人性格全不相同。项羽是勇猛的武将，过分相信自己的力量。打了胜仗就将所有的功劳占为己有，而不承认下属的功劳。尽管项羽在各个战役中都胜过刘邦，但对他不满而前去投靠刘邦的人很多。项羽虽武力占优势，但渐渐失去了同伴，被汉军所追击，自己断送性命。四面楚歌就是当时的故事——忘了赏与罚的武将悲剧。这个故事正好是个象征性的例子。

有位政客曾经说过：“做给他看、说给他听、让他去做，不夸赞则人家不愿去动。”有功者不赏的话就会不愿去动了，即使是比较不在意人家赞赏而业绩意欲高的人，对于自己建立了高的业绩，如果上司什么反应也不表示的话，他就会不满，索性离开公司。何况对于公司很用心的人都是公司的恩人。对于他们该赏而不赏的话，即使他们没有勇气离开公司，也会失去积极做事之心，降低了士气，这是不赏罚的原因。

与此同时，对公司职员还要有错必罚。企业既非监狱也不是少年感化院。除行为不正、盗窃及诈欺等所谓刑事犯外，基于善意，尽可能根据情节之轻重来处理较好。若出发点是善意的，而且谋求积极完成责任时，即使是引起错误的行动，也以不处罚较好。如果因为这样而受到严重的处罚，那么员工就会因为害怕失败，什么都不敢做。再有，对于犯了错，而即时将事实报告，迅速做修正处理的人，原则以不处罚为好。

努力酌量情节来处理是很重要的。有家大公司董事长说：“的确，如果斟酌情形，那么在本人以上的人之中，也许有人会不满，说我们的公司太松了，做错了而不处罚。可是，对于这种不满与随便而使人心萎缩的严重处罚，如果要选择其中之一的話，我还是采用斟酌情形之一方。”因为惩罚的目的是指导构成人员的行动，促使组织目标的达成而非

报复。这个道理，执行惩罚的人当然要知道，而从业人员也应该要彻底了解。

接下来再来说说什么情形下员工应得到奖励呢？根据原则，对于有下列表现之一的职工，应当给予奖励：

1. 在完成生产任务或者工作任务、提高产品质量或者服务质量，节约财资和能源等，做出成绩的；
2. 在生产、科学研究、工艺设计、产品设计、改善劳动条件等，有发明、技术改进或者提出合理化建议，取得成功或者显著成绩的；
3. 在改进企业经营管理，提高经济效益做出显著成绩，对企业贡献较大的；
4. 保护公共财产，防止或者挽救事故有功，使企业和人们利益免受损失的；
5. 长期遵守纪律，有带动性作用的；
6. 一贯忠于职守，积极负责，廉洁奉公，克己为人，事迹突出的。
7. 其他应当给予奖励的。

“唐人街”遍布世界，但是华人世界至今还没有出现可以与美国的通用、杜邦，日本的松下等相媲美的大型国际企业，原因就是中国传统的个人能力经营赢利模式，没有完成向现代企业制度管理赢利模式的转变。

导致这种现象的原因都是我们对企业制度的建设关注不够。制度必须体现国家能够发达的、使社会得以运行的社会道德基本精神。

基业的兴衰与落实也有着有密不可分的关系。基业的发展与其在形成过程中每个人的落实、每个团队的落实是分不开的，个人的落实和团队的落实共同推动了基业的常青。

落实不是用来说的，而是用来做的。制度是制定了，但是不是用端正的态度对待了呢？是不是真正地做到落实了呢？企业想要长久发展，有制度约束是十分重要的，但除了完善的制度做保证，还要有端正的态度来对待。不折不扣地贯彻落实制度，才是保持基业常青的基石。

在如今竞争激烈的社会中，一个企业想要在本行业中长期占据统治地位是十分困难的。企业对客户的承诺就成为客户衡量企业的标准。企

业承诺过的就要落实到位，这表现出的就是诚信。几乎所有的企业都在喊诚信，讲落实，但真正为大家所认同的却寥若晨星。其原因就在于没有真正的做到落实，因而这样的企业也就无法保持常青。相反，把承诺当作企业生存的命脉，踏踏实实把承诺落到实处，这样的企业才会得到社会的认可，从而也就不必担心基业会不稳固。



华为——用制度打造基业

到目前为止，在中国的企业史上，我们还未发现哪一家企业像华为那样的神秘。华为像幽灵一样，游荡在世人的意识世界中，而华为的低调又使得世人对其的好奇心有增无减。外人最能接触到的就是华为的营销人员，而在接触的过程中，外人又深被其所了解的事实所震惊。因为华为的营销人员数量之多、素质之高、分布之广、收入之高都是中国企业史上前所未有的。华为的销售队伍数量高达 6000 余人，占全部华为员工的 33%。他们大部分是国内名牌大学的毕业生，都是经过华为的魔鬼训练之后投入到市场第一线去的，拿的薪水是诱人的，但这些人一线市场寿命一般只有 3 年。

“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力”，华为的老板任正非如是说。在华为，市场就是核心竞争力，而市场是前线冲锋陷阵的战士争夺过来的，在本土，华为用三流的技术卖出了一流的市场，并且华为铁骑已跨过亚非欧，把战火烧到了太平洋彼岸的美国。技术不是华为公司的核心竞争力，营销才是华为公司的核心竞争力，而华为营销的核心的核心就是华为营销铁军。

华为的营销铁军是如何训练出来的呢？

一、制度化用人

在华为，经过魔鬼培训的业务人员，已经具备了业务人员的基本素质，缺乏的就是实践经验。华为这个时候把培训的销售人员直接派往华为分布在全球各地的分公司或办事处，让他们在市场一线

展示自己的才华和接受实践的改造。

有人以为华为这样的行为是盲目的。因为一个刚刚毕业的大学生根本不可能在市场一线杀出一片天地。然而当看到华为的市场在不断扩大，直到把战火烧到美国时，人们才对华为的胆识产生敬意。在华为的销售人员中，业绩最好的销售人员并不是有丰富经验和经历的人，而是那些刚刚从大学毕业的雄心勃勃的新员工。华为市场一线人员的工作年限一般不会超过3年，因为3年的时间足以让销售人员了解华为产品对于其他公司的产品的优势与劣势，一旦对这些了解，销售人员的士气就会大落，而任正非要保证一线人员永远充满活力。

二、完善的制度安排

国有国法，家有家规，军队有严明的纪律。华为在打造自己营销队伍的时候也逐步健全了自己的营销制度。

创业初期，华为根本没有任何销售方面的制度。华为销售人员凭借自己对销售的理解去争夺用户的订单，管理客户资源。但是随着销售队伍的扩大，销售区域的增多。华为觉得如何管理巨大的营销团队和客户资源成了一个必须解决的问题，因为不系统的行为规范和道德准则根本不能满足公司发展的需要。这个时候华为就推出了《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》，对营销人员行为作出了基本的规范。

《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》有很大的局限性。虽然后续的人力资源管理制度、财务与资金管理制度、流程管理制度和营销管理制度的出台使得华为的营销制度日趋完善，但是所有的制度很独立，缺乏一个统一的制度思想作为公司制度的灵魂。

1997年公司本想对公司过去的发展做一个总结，但是这样的行动却导致了《华为公司基本法》的诞生。《华为公司基本法》共六章，一百零三条，包含了：公司的宗旨；基本经营政策；基本组织政策；基本人力资源政策；基本控制政策；接班人和基本法的修改。

基本法统一了华为所有的规章制度，其出台标志着公司制度建设的进一步成熟。已经出售给美国爱默生公司的华为电器和与华为与美国3COM公司合资的华为—3COM公司的公司制度都是原来华为的模式，全部由华为人打理，对方只是派驻了一名财务总监。由此可见华为的制度建设是一流的。

华为的制度建设经历了从无到有，从局部到全局的过程。日趋完善制度为华为打造营销队伍提供了制度保障——华为的用人制度化了。

三、严格的考核

制度完善并不能保证制度一定能够有效地执行，也就更不能保证一支优秀的营销队伍出现。要确保制度的有效性，考核是关键。那华为是如何考核其庞大的营销队伍呢？华为的考核体系是什么呢？

考核目标：考评是牵引，考评是推动力，考评是制度化的无形和有形激励。华为的考核体系可以作为MBA的教材，但是考核的目的并不是选人，考核在华为是一个管理过程。华为的考核目标是通过这个管理过程，可以传达给员工自己的核心价值，让员工能够直观地对比、学习看到自己的不足，进而明确自己的努力方向。

考核内容：主要考核营销人员的劳动态度、工作绩效和任职资格。其中劳动态度是工作精神及对规范的遵守，主要涉及责任心、敬业精神、奉献精神、团队精神和基本行为规范；工作绩效是工作的最终成果，主要包括销售、利润、市场和公关；最后，任职资格是为了达到工作成果所表现出来的行为，其主要标准是指完成某一范围工作活动的成功行为，反映了工作人员职位的胜任能力，同时也要参考工作人员的知识、素质和经验。根据考核结果来决定考核对象的工资、奖金、股金的发放数量，并且决定考核对象的晋升机会。

考核的假设：《华为公司基本法》中规定华为员工考评体系的建立依据下述假设：

华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有

强烈成就欲望的。

金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。

工作态度和工作的能力应当体现在工作绩效的改进上。

失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。

员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

考核方式：《华为公司基本法》中规定“员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的沟通，以加强相互的理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。”并以此作为华为公司的基本考核方式。

华为公司的绩效管理强调以责任结果为价值导向，力图建立一种自我激励、自我管理、自我约束的机制。通过管理者与员工之间持续不断地设立目标、辅导、评价、反馈，实现绩效改进和员工能力的提升。

对于不同内容华为都有自己的考评标准，这些标准经过长期依赖的规范化和系统化，变得可操作性特别强。而考核过程也是全面的、系统的。营销人员首先要提交考核申请，考评员要分两次对申请人进行考核，第一次考核主要是考核对象与考评人的沟通，这次考评人主要是考核对象的直接上级。与上级的沟通主要表现在：共同确定工作计划，勤于请教上级和自我评价。二次考核主要是对第一次考核的审核，审查一次考核是否符合规范，可信度等。两次考核结束后最后还要接受市场干部部的监督与认证。

目前采用的是季度考核、年度总评的方式。工作业绩考核主要

围绕季度工作目标与目标完成情况，根据考核标准进行等级评定，任职资格主要围绕行为标准，通过证据对申请人达标与否进行认证。日报、周报、月报、季报和与之相适应的阶段性考核，保证了主业的不断增长和员工“阶段性成就欲望不断得到满足”。因为任正非相信：如果华为有一天停止了快速增长，就会面临死亡。只要主业还充满活力，我们的团队就有凝聚力，员工就会拼命而乐此不疲。

完善的制度，严格的考核保证华为制度化用人战略的实施，为华为打造营销铁军提供了制度保障。

一支军队假设没有规范的制度，这个军队将可能在瞬间分崩离析；而一个有制度的军队，即使被打散了，这个军团也可能重新组建起来，重新在战场上扬威。对于企业的营销团队建设来说，也是如此。



第2章 通过计划制度设定 企业执行力目标

——计划制度与企业的执行力

第1节 计划的内涵

计划是事先制定的，是为了进行某事或制作某物的一些详细的方法。计划的制定是预先决定做什么和怎么做的一种程序。它包含确定总任务，鉴定产生主要成果的领域，并规定具体目标以及制定为达到目标所需的政策、规划和程序。

计划是我们的现状同我们想要达到的状况之间的桥梁。计划就是预见我们想要达到的目标，估计到会碰到的问题，并提出解决问题的办法。

计划是从实际出发的思考、想象和规划，以便确定、决定和安排达到我们的目标所必需的各种活动和成就。计划就是拟订和修改我们期望能实现的“蓝图”。

计划就是谋划如何使用我们的时间、资源和努力，以便实现我们期望实现的事物。需要成为推动我们进行计划的动力。计划使我们的思想具体化而体现出我们期望做什么，我们期望什么时候做好，谁去做什么事，以及如何做。

计划就是预先决定做什么、怎么做、何时做与谁去做。

计划就是使那些本来不会发生的事情的发生成为可能。

.....

计划的定义是如此之多，以至于我们无法确定它的准确含义。但是，我们从以上的定义中可以总结出这样一点，计划关注的是未来，是对未来的一种人为控制。

未来的不确定性使人们对其充满了恐惧和无奈。这种恐惧迫使人们想方设法去控制未来，以避免不确定性事件对我们造成的伤害。而人类控制未来的唯一方法就是对未来可能发生的各种事件进行预测和分析，找出最可能发生和可能造成重大伤害的事件，并采取相应的对策以消除或减少这些事件的危害。因此，计划的本质就是预测未来、规划未来、控制未来。

第 2 节 计划的层次

◎ 高级阶层：决策人员的战略规划

决策人员的战略规划的主要内容涉及公司要达到的整体性成果：

- (1) 长期目标和政策；
- (2) 组织向何方向发展，为什么；
- (3) 什么样的预算需要批准，需要什么资源；
- (4) 由什么人控制什么事，什么人应该对什么事负责；
- (5) 所期望的成果是什么，何时、何地要达到这些成果。

◎ 第二阶层：高级管理人员的策略计划

高级管理人员的策略计划主要是为了实现全面指挥：

- (1) 如何实现已确定的目标；
- (2) 需要什么样一般的资源和设备；
- (3) 什么时候实行已经过批准的方案；
- (4) 应该在什么地方对一些重要活动加以协调；
- (5) 什么人对哪些业务进行监督。

◎ 第三阶层：中基层管理人员的工作计划

中基层管理人员的工作计划常常要规定部门的业务重点：

- (1) 中基层管理人员个人工作安排、工作布置；
- (2) 要求有有一些什么样的具体日程——什么时候，什么地方，为什么；
- (3) 要求有有一些什么样的部门设备——什么时候，什么地方；
- (4) 如何对员工工作进行指示和激励；
- (5) 进度报告和必要的改正措施；
- (6) 为了完成所分配的任务而需要进行的协调。

◎ 第四层次：各个岗位的工作计划

前三个层次计划的执行最终都有赖于各个岗位的计划支持和落实，因此各个岗位的工作计划应包括以下内容：

- (1) 岗位任职者的每日工作计划、时间安排；
- (2) 需要什么人、什么时间的什么支持；
- (3) 遇到了何种困难，是否需要请示汇报，或自己的解决办法；
- (4) 进度报告和必要的改正措施；
- (5) 完成任务的优先次序；
- (6) 对被打乱了计划进行调整。

第 3 节 计划的时机

当我们碰到问题的时候，当需要拟订行动方案的时候，就是应该拟订计划的时候。至少有五个战略时间是应该拟订计划的，即：每日、每周、每月、每季、每年之末。

◎ 每日之末的计划

拟订一个你要在明天达到的成果和进行的主要活动的简要提纲，按重要程度顺序排列，把重要项目编上号码。

这样，当你在睡梦之中时，你的“下意识”会拟订出细节来。你认为是胡说八道吗？你不妨试一周，再看效果如何！

每日之末核查成果并把任何没有完成的工作列入明日的计划。

你难道没有这样的经验吗？当你晚上睡觉以前把明天准备穿的衣服拿出来放好，比你事先没有想好而在早晨起床时再想“今天我穿什么”要容易而迅速得多。

下意识具有我们觉察不到的力量。通过在每日之末计划明日你要完成的工作而学会运用下意识的力量吧！在每日之末对你要在第二天完成的工作写一个简明的提纲，或者在思想上作一个明确的想象。这将有助于你每日醒来时有一个行动计划。

◎ 每周之末的计划

在每周的最后一个工作日之末，花几分钟时间检查一下本周的主要活动，同计划的成果进行比较，找出可以改进之处，拟订出下周各项主要工作的提纲，拟订出下周每一天要达到的一项或多项目标。

◎ 每月之末的计划

总结本月的重大事件，并拟订出你在下个月要达到的一些主要目标。

- ◆ 确定你要完成什么事；
- ◆ 确定你决心在下个月的每一周中要完成的一件重要事情；
- ◆ 在下个月结束以前值得完成的四件事；
- ◆ 在你没有明确你要完成什么事以前，不要考虑怎样完成它。

◎ 每季之末的计划

每季对年度目标进行计划和安排。在每季之末花些时间检查一下本季的成果，并同原来的目标相比较。确定需要采取的补救措施或计划中需要改进的地方。

然后，把你的计划往后延长一个季度，以便使你的计划始终能提前两个季度制订。

确定下一个季度中每个月要完成的一些要点。要在包括四个季度的移动平均数的基础上，确定一些重要的比率和表明趋势的数字。如果这些比率和数字是在一张图上表示出来的，那就用实线表示迄今为止的实际效果，用虚线表示计划数字，这样可以表明一些重要的应特别予以注意的主要趋势。

◎ 每年之末的计划

在每年最后一周左右的时间内，每天花几分钟检查一下本年中的主要事件，分析一下你的成功和失败，然后按季度列出以后十二个月中每月的主要指标。

在这样做的时候，要同你在今后五年或十年的全面规划相匹配。我们往往先在想象中做什么事，然后才在现实生活中做这些事：从决大多数情况来讲，我们只有先设想，才能在现实生活中做到。

第4节 制定计划前的调查

企业的调查预测是计划和决策的前提，计划可行与否、决策是否正确，很大程度上取决于企业调查预测的准确性与可能性如何。调查是对企业环境的了解，对各种资料的分析。预测是对未来的估计。调查和预测是企业计划管理的第一步。

其实，计划的调查、分析和预测的目的是为了明确计划的前提条件和基本假设。这些工作的质量直接关系到计划的效果。

由于调查、分析和预测是一门专门的技术，熟练地运用这些工具需要接受正规的教育和培训。为此，这一部分的工作你可以要求他人（内部人员和外部人员）来完成，但你必须有这方面的相关知识，以便使你能与相关人员进行必要的沟通。而且，一些简单的市场调查通过学习也可以自己来做。因此，我们在这里主要为中层管理者提供一些基础知识和基本的思维框架，以及主要的工具。

需要指出的是，你在使用这些资料和报告时，一定要注意它们的局限性。并学会充分发挥自己的判断力和直觉，也就是使自己具有远见和洞察力，以克服调查和预测的局限性。

◎ 计划与调查

任何一个可行的计划都应该是基于企业本身的条件和外部环境的现实要求之上的。如果一个计划超出了企业本身的条件限制，或者与现实环境存在偏差，那么，这个计划肯定是无效的和不可行的。

如果要保持计划与企业内外环境的一致性和适应性，计划制订者就必须在编制计划之前对企业的内外环境进行扫描、调查和预测，以便为计划的编制提供各种参考依据。

企业调查的目的就是要了解企业内外环境的各种情况，一方面能及时发现问题，另一方面能为计划提供各种数据。

企业调查内容的范围很广，从企业内部的人、财、物、生产等到企业外部的市场供求情况、消费者心理、国家政策、法律的规定和竞争对手的情况等等。

企业调查是一项严肃细致的工作。它有一套自己的工作方法和程序，根据不同的内容，采用不同的方法。调查要尽可能地以数据说话，而不能想当然。

企业调查是一项长期性的工作。这是由于企业外部情况是在不断变化的，不可能调查一次之后就一劳永逸，而是要不断理解新情况、新变化，以使计划决策建立在可靠的基础上。

◎ 调查的内容

一般来说，企业调查可分为市场调查、竞争对手调查、社会政治经济文化因素调查和企业内部情况调查几个方面。

1. 市场调查

在作用于企业的各种因素中，市场是企业最为密切相关的因素。因此，市场调查是企业调查最重要的一环。

市场调查的内容很多，其中最重要的部分是消费者调查。消费者调查首先是对市场按一定的标准进行划分，了解消费者在各个地区、各个阶层的分布情况。然后，在市场细分的基础上，找出企业产品的主要消费者和忠实消费者。企业应该充分重视这两种消费者的意见和要求，并最大限度地予以满足。

在对这两种消费者进行调查时，一方面要了解他们对产品的品种、规格、花色、价格、数量、质量和服务等方面的意见和要求；另一方面要注意他们的购买动机和偏好。

调查了解市场购买力也是市场调查的重要内容。因为，购买力决定着市场需求情况。同时，企业也不应该忽视对市场潜力的调查。

2. 竞争对手调查

在市场竞争日益激烈的今天，竞争对手调查的价值日显重要。

竞争对手调查主要包括四个层面：

首先，企业要对竞争对手的基本情况有所了解，明确哪些是企业的竞争对手，数量是多少。在确定竞争对手时，主要依据它们的战略定位和采取的竞争战略而定。

其次，企业要对竞争对手的竞争实力和核心能力进行了解。每一个企业都可能有自己的核心能力，这种核心能力是企业获取竞争优势的主要源泉。因此，了解竞争对手的核心能力有利于企业扬长避短。

此外，企业还要分析竞争对手发展新产品的动向、对用户的服务方式等，以便为企业的产品和服务开发提供依据。

最后，企业也不能忽视对潜在竞争对手的调查。通过调查可以使企业在潜在竞争对手发展起来之后有备无患，采取相应的对策。

3. 社会政治经济文化调查

“风物长宜放眼量”，企业为了从长计议，还必须对外部环境进行更广泛的调查，包括国内外的政治局势，国家政策、计划、法令等，以及社会文化、社会心理、科学技术的发展。这些因素对企业产生着不同程度的影响。

4.企业内部情况调查

在了解外部环境的同时，企业还必须对企业的内部环境进行调查，了解企业的内部情况，以便使计划能与企业的实际情况相符。

企业内部调查的主要内容有：企业的生产能力、技术水平、管理能力、资源条件等。对本企业情况的了解，可以通过对企业的产、供、销各方面情况的统计分析来进行。通过对生产技术资料的分析可了解企业的生产能力和技术水平。通过对各种销售资料的统计分析，可了解本企业产品在市场上的反映。对企业内部情况的了解的准确程度取决于企业的基础调查工作做得如何。

通过企业内部情况调查，管理者可以对企业的强项和弱项有所了解，这对计划的制定是非常重要的。

◎ 调查的步骤

1.预备调查阶段

企业调查的目的是收集与分析资料以便为企业计划的编制提供依据。因此，企业在调查时首先要确定调查的范围和调查的对象。为了确定调查的范围和调查的对象，一般先进行初步情况分析和非正式的调查。

2.正式调查阶段

企业在预备调查的基础上，要结合本企业经营中存在的主要问题，明确调查的目的。调查项目可以是多方面的，如企业产品的价格、质量、数量、销售途径、技术水平。

在明确调查目的之后，就要确定调查资料的来源以及收集方法。并制定调查计划。

无论是第一手资料还是第二手资料，收集的目的是为了应用。因此，资料的收集要有针对性。在有计划地收集资料时要主要保持资料的系统性、完整性和连贯性。还应注意及时收集有关调查问题发展动向和发展趋势的情报资料。只有如此才能为计划提供可靠的依据。调查计划包括了企业调查的目的，调查的对象是什么，采用哪些方法，调查费用的支配以及调查的作用。

3.结果处理阶段

这一阶段是将收集到的资料进行整理、统计和分析，然后根据分析结果提出调查报告。在处理时，首先要把调查到的资料进一步核实并分类。之后进行统计计算，有系统地制成各种计算表、统计表、统计图，以便使用和分析。

◎ 调查的方法

调查的目的在于取得各种信息。信息不同于资料，信息是对一大堆杂乱无章的资料整理后的解释。比如，将一张张发票加以汇总，可找出不同地区的销售量。这个不同地区的销售量就是一个重要信息，它解释了一大堆发票中所隐含的产品市场分布。调查工作本身就是对资料的加工整理。

一般来说，调查方法可以分为资料法、询问法、观察法、实验法和抽样法。

1.资料法

资料法是通过各种渠道收集有关企业经营活动方面的相关资料进行分析、整理。使用这种方法费用少而效果好。

2.询问法

询问法是以询问的方式作为收集资料的手段，将所要调查的事项以当面或电话、书面的方法向被调查者提出询问，以获取所需要的资料。询问法是市场调查常用的方法。

询问法按调查方法的不同可分为个人询问、集体询问、电话询问、信件询问、电子邮件询问等。这几种方法的采用，依赖于调查问题的性质和要求以及资料范围、调查经费、时间长短而选定。

3.观察法

观察法是在被调查者感觉不到的情况下进行观察的方法。这种方法不直接向被调查者提问题，而是从旁边观察并记录所发生的事实，观察被调查者的行为、态度。如调查者在现场观察顾客的行为。这种方法可以比较客观地搜集资料，调查结果比较接近实际，但对调查人员要求富

有经验。

4.实验法

实验法是先选定某一特定市场和时间进行小规模实验，然后进行分析，看是否值得大规模推广。实验法应用的范围很广，凡是产品改变品种、价格、质量、规格、花色、包装等因素时，都可采用实验法。通过实验，了解消费者对于价格是否接受，花色品种是否受欢迎，以确定是否生产、生产多少。

日本一家灯泡厂生产出一种能保护视力的新灯泡，先请 1300 个家庭免费试用，一家给两个，两周后征求意见，86%答复是肯定的，认为确有保护视力的作用。这样灯泡厂心里就有了底，于是委托 100 多家商店试销 10 万只新灯泡。不久，全部售出，于是厂家开始大规模生产。

5.抽样法

企业调查资料最好用全面调查的方法取得。这种方法所取得的资料全面可靠，但花费人力、物力、财力较多，并且调查的时间长，不适合一般企业的要求。

企业在品种多、产量大、用户多、销售范围广的条件下，可选用抽样的方法。即从全部调查对象中选择一部分具有代表性的对象加以调查，并据此从数量上推断全体的调查方法。抽样调查既省钱、省力、省时间，又可以把调查对象集中在少数有代表性的对象上，可获得与全面调查相近的调查结果，所以这种方法在调查中被广泛使用。

第 5 节 计划前的预测

◎ 计划与预测

预测是研究如何对未来做出估计的专门技术。计划中的预测是根据过去和现在的资料，运用科学的方法与手段，找出事物发展的内在规律，估计或推断其未来发展的趋势，计划的未来含义间接表明预测是计划工作的重要组成部分。法约尔认为预测是管理的本质，并认为计划是各种

预测的综合产物，不论是长期计划、短期计划、专门计划或其他计划，都是这样。

对未来状况估计的正确与否，依赖于人们对社会、经济、科学技术和自然环境等方面的认识深度。从理论上来看，事物发展的规律是可以认识的，因此，几乎对任何事物的发展都可以预测。但是，人们对事物发展的规律的认识程度总会受到各种条件的限制，特别是有些经济、社会现象错综复杂，按人们已有的认识水平，对未来状况中所包含着的一些不肯定的因素，尚不能做出完全肯定的结论，而只能做出估计。

预测是有主观性的，特别是随着时间因素的扩大、预测时间的延长，更带有主观性，但是，它仍然是计划过程的必不可少的组成部分。作为长期计划的基础，预测试图使未来的环境减少一些不确定性。自觉地对社会、政治、经济和技术进步进行预测，将有助于管理者避免掉入可能具有灾难性的陷阱。实践表明，经常性的监督并不一定能保证成功，企业必须要有能力利用已经认识到的机会，把计划工作和其他管理工作建立在科学的预测基础上。

一般来说，预测主要要解决的问题有：

将要产生什么样的市场？产品销售的数量将是多少？产品将以什么样的价格出售？将生产何种产品？技术发展的状况将如何？生产成本将是多少？国家的各项政策将会发生哪些变化？现有的竞争对手有哪些？

◎ 预测的程序

预测的程序，一般可以概括为以下九个步骤：

(1) 确定预测的目的及其用途

预测有两种目的和用途，其一是预测未来，为编制计划提供科学依据；其二是对执行计划的预期结果做出预测。在第一种情况下，预测是为计划提供依据，在第二种情况下，预测是预测计划工作的结果。

(2) 确定预测的因素

根据确定的预测目的或用途，选择、确定可能影响预测目标的各种因素。

(3) 搜集、整理和分析资料

依据预测目的及选定的影响预测的诸因素，准确而详细地搜集各种历史的和现状的资料，并加以整理，分析其发展趋势。

(4) 选择适当的预测技术

对不同的情况分别选用不同的预测方法，并尽可能对同一预测对象采用不同的预测方法进行预测，以便比较分析。

(5) 理论抽象或创立预测模型

在对客观经济现象进行分析的基础上，寻找其规律性，创立模型。

(6) 假设因素和建立模型条件

(7) 进行预测

根据选定的预测方法和模型，进行计算，并核对所得到的预测值。

(8) 计算预测误差

(9) 提出预测报告

对预测工作进行定性、定量的综合分析，做出最终预测，并提出预测报告和决策建议。

以上是预测的基本程序。作为一种程序，各个步骤是紧密相关的，是不能省略的，也不能跨越进行，否则，我们将不能得到令人满意的预测结果，甚至于做出错误的预测。

◎ 预测的方法

由于预测的对象和期限的不同，所采用的预测方法也不同。到目前为止，预测方法已超过 200 多种，而且随着统计学、数学、运筹学在管理中的运用，以及管理科学的发展，预测方法还在不断增加，从粗略的估计到精确的计算都有。虽然方法繁多，归纳起来大致分为三类。

1. 直观法

主要靠人的经验和结合分析能力来预测。这种方法自古有之，但如何做到尽量尊重客观实际，而不陷于主观武断，仍然大有学问。

直观法主要有：经理人员评判意见法、专业人员分析法、专家意见法等。

2.外推法

这是一种利用过去的资料来预测未来状态的方法。事物的发展总是有联系的，过去和未来不可能截然分开，这种联系是建立外推法的客观基础。这种方法的特点是简单易行，只需有关过去情况的可靠资料，就可以对未来做出决策。但这种方法不能揭示事物之间的内在联系，用于长期预测可靠性不高。在短期和近期预测中用得较多。

外推法有：简单平均法、移动平均法、加权平均移动法、指数平滑法等。

3.因果法

这种方法强调找出事物变化的原因，找出原因与因果的联系方式，并以此来预测未来。这种方法也是经济预测中常用的方法。

因果法有：回归分析法、数量经济法等。

第 6 节 计划的编制

如果你对企业的战略目标有了全面的认识和理解，搜集到了足够的资料，并得出了相关的报告。那么，你接下来的工作就是组织计划的编制。

编制计划是一个非常重要的环节。同时，充分发挥过程效应是编制计划的关键。这也就是我们为什么鼓励管理者自己制定计划的主要原因。

计划的编制是一个由一系列步骤组成的逻辑过程。每一个步骤都是紧密相连的，下一步的工作取决于上一步工作的完成程度和效果。而且，这些步骤并不是一个简单的从上到下的推理过程，而是一个不断反复、不断调整和不断完善的过程。

◎ 确定任务

确定任务是编制计划的第一步。

每一个部门都有自己的任务和目标。这些任务和目标是根据企业的

战略要求所确定的，换言之，每一个部门的任务和目标都是战略目标分解的结果。战略目标的实现主要取决于每一个部门目标的完成程度。

因此，部门管理者在确定其部门任务时，一定要深入分析企业的战略目标。关于这一点，我们已在第5节和第6节中进行过讨论。在这里，我们主要探讨如何根据企业的战略来确定部门的任务和目标。

确定任务大致可以分为三个步骤。

1. 确定部门任务的类型、范围和要求

确定部门任务首先应该界定任务的类型、范围和要求。每一个部门可以通过任务陈述来界定任务的范围和类型。一个好的任务陈述是计划能否执行好的关键。我们可以说，“对任务有一个好的陈述，就意味着完成任务的一半。”

部门任务陈述应该充分反映企业战略目标的要求，以及与其他部门目标之间的关系。

2. 确定任务目标

在完成部门任务陈述以后，部门计划制订者还必须明了任务要达到的要求，即任务目标，任务目标是考核、监督和控制计划执行程度的主要标准。这同时也是部门进一步分解目标的需要。

部门目标为部门成员提供了一个努力的方向。如果可能，你应该让下属参与部门目标的确定，以便让他们能充分理解和认同部门目标，同时也可以激发他们落实目标任务的积极性。

3. 制定指标体系

接下来，部门计划制订者还必须制定一个考核任务的指标体系。这些指标包括日期指标、成本指标、资源指标及资产利用指标等。这些指标是你考核、评估和控制下属任务完成情况的主要标准。

指标体系一定要保证其可实现性，不能太高，亦不能太低。而且，要便于考核。

◎ 将任务或目标分解

一个部门的任务是不可能由一个人来完成的，因此，就有必要对部

门任务进行分解。

目标或任务分解是将部门的总任务分解落实到各个环节和部门的每一个成员身上。通过任务分解，可以确定部门每一个成员在未来各个时期的具体任务以及完成这些任务应达到的具体要求。分解的结果会形成部门的目标结构，包括目标的时间结构和空间结构，目标结构描述了部门中较高层次的目标（总体目标和长期目标）与较低层次目标（环节、个人与各阶段目标）相互间的指导与保证关系。目标结构分析是在目标分解的基础上对目标之间的关系进行的协调和平衡，以保持目标之间的连续性、完整性和一致性。

目标结构分析是研究较低层次目标对较高目标的保证能否落实，即分析：部门在各个时期的具体目标能否实现，从而能否保证长期目标的达成；部门的各个部分的具体目标能否实现，从而能否保证部门总体目标的达成。如果较低层次的某个具体目标不能充分实现，则应考虑能否采取补救措施，否则就应该调整较高层次的目标要求，有时甚至可能导致整个部门的目标重新制定。

目标分解是一个系统工程，要求你能充分考虑各种制约目标实现的条件和有利于目标实现的因素。目标分解只有建立在企业和执行者的现有条件之上，才是有效的和可行的。例如，每一个执行者的能力、经验和性格等都千差万别，如果执行者的能力不能胜任完成分配的任务，那么目标分解就是无效的。

另外，还应该引起注意的是，前面我们都是假设管理者自愿接受了上级分派的任务。但是，许多实际情况并非如此，很多中层管理者都是在极不情愿的情形下接受上级分配的任务。这样的任务分配方式很难让中层管理者全心全意地投入到工作之中。因此，如果中层管理者对上级分派的任务有什么想法和意见，就应该说出来，不要被动地接受任务。

◎ 任务进度安排

在对目标结构进行分析以后，接下来就是安排各项任务的时间进度。任务进度安排的重点是确定任务的持续期、所需资金以及所需资源。

一般来说，各人的估计方法都不尽相同，每个人都有他自己的一套估计完成某一项任务需花多大的努力及需时多久的方法。但是，管理者一定要按统一的标准和要求来安排每一项任务的时间进度，以便保持每一项任务在时间和空间上的衔接。

在这一阶段，你需要做的工作主要有：

1.估计任务

在确定了每一个成员的目标后，你就必须对他们的具体任务进行估计。大致估计出每个人的具体任务是确定跨度时间的基础。

在估计任务的过程中，你最好与任务的完成者一起来估计任务的数量和完成任务的时间。

2.制订预算

估计出每个人的任务及完成时间后，你就可以计算各种成本和相关费用，并制定出详细的预算。

制订预算是一项琐碎而细致的工作，也是一件非常重要的工作。它既是保证计划顺利实现的关键，因为资源的分配是根据预算来进行的。同时也是管理者控制计划的主要方式。

你在做以上两项工作时，可以利用企业和部门的历史资料作为参考依据，以节省时间和资源。而且，如果你有相关的历史资料，编制计划的速度也会更快一些，制定的计划也会更为客观和可行。

◎ 综合平衡

平衡阶段是计划编制过程中最具挑战性的阶段。综合平衡主要包括以下几个方面的工作：

1.目标平衡

分析由目标结构决定的，或与目标结构对应的组织各部分在各时期的任务是否相互衔接和协调，包括任务的时间平衡和空间平衡。时间平衡是要分析组织在各时段的任务是否相互衔接，从而能否保证部门活动顺利地进行；空间平衡则要研究部门的各个部分的任务是否保持相应的比例关系，从而能否保证部门的整体活动协调进行。

2.部门平衡

研究部门活动的进行与资源供应的关系，分析组织能否在适当的时间筹集到适当品种和数量的资源，从而能否保证部门活动的连续性。一般的企业都缺少足够的人力和资金去做上级管理部门所批准的部门工作，因此，部门与部门之间的竞争是非常正常的事情。而竞争的对象主要是人力资源、资金和设备等。

3.能力平衡

分析不同环节在不同时间的任务和能力之间是否平衡，即研究部门的各个部分是否能够保证在任何时间都有足够的能力去完成规定的任务。由于企业的内外环境和活动条件经常发生变化，从而导致任务的调整，因此在任务和能力平衡的同时，还须留有一定的余地，以保证这种将会产生的调整在必要时可能进行。

在进行综合平衡时，你一定要与多方进行沟通和交流，包括上级部门、同级部门和下级人员。

◎ 批准并公布计划

如果管理者完成了计划的综合平衡，获取了各方面的支持，那么接下来的工作就是提交计划，等待上级的批准。

只要管理者在计划制定过程中，与上级有足够的沟通和互动，获取上级批准只是一种形式而已。

编制计划工作的最后一步是把计划分发给部门成员、管理部门和其他相关部门。一切进度、资源、资产、成本和业绩计划都应是图表形式的，目的是为了便于理解和有效沟通。

第 7 节 计划的落实

计划的编制只是为管理者未来的活动提供了一种蓝图和路线。它的价值只有在实际的贯彻和执行中才能体现出来。

如果你完成了计划的编制工作，那么接下来的工作就是计划的执行和控制，也就是把工作重心从计划制定向计划执行和控制过渡。

正如前文所说，计划的失败主要是在计划的执行过程中出现的，这主要与大多数管理者对计划的执行重视不足有关。

◎ 核实计划

在计划执行之前，你必须对已批准和公布的计划进行最后的核实，以确保所有的任务安排都是合情合理的。你在核实计划的过程中，应该考虑一系列条目。当然，你应该根据实际情况设立合适的条目。

有一种情况应该引起管理者的注意。通常，许多任务在编制计划的时候就开始了，这种情况就要求管理者对任务的最新情况有所了解，并把它们运用到对下一步任务分配的考虑中。

◎ 落实任务

落实任务就是让每一个与任务相关的人员了解他们在计划完成过程中的角色、具体的任务和要求、以及相关的权力和利益，使他们能够主动接受分配的任务并设法完成任务。

向有关人员说明计划与他们的利害关系，并让他们在有关文件上签字是落实任务的关键。

通常，有些计划相关人员对计划有可能还有一些疑问和意见，如果你在编制计划时请所有各方面都参与进来了，问题可能会少一些。但不管怎样，你不可能使所有的人都对计划表示认同和接受。因此，再一次向他们说明计划的好处是有必要的，如果不行的话，可以借助上司或他人的影响力。

接下来就是让计划的相关人员在文件上签名。在许多企业中，要相关人员尤其是部门外的人员签名是非常困难的。他们害怕他们的签字会成为敲击他们脑袋的棍棒。一般地，要求所有的人签字是不可能的，但是，你一定设法要那些会对计划的完成产生重大影响的人签字。

对于计划的具体执行者，你一定要告诉他们完成任务以后会为他们

带来什么好处，也就是激发他们执行计划的积极性。

◎ 激发紧迫感

你在把任务落实到每一个人以后，你还必须激发他们每一个人的紧迫感。

落实任务只是告诉执行者任务的内容、性质和具体要求。并不意味着他们就能马上投入到工作之中。因此，你还必须让他们明白，完成任务是有一个时间限度的，必须立刻着手准备和投入到任务的实施中去。也就是使他们具有紧迫感和忧患意识。

激发紧迫感的方法主要有：

- ◆ 你从第一天起就高度集中精力，以身作则。
- ◆ 让执行者看到你既注重具体细节，又着眼于整个大局。
- ◆ 力争超前（不要等落后了再往前赶）。
- ◆ 经常召开全体人员会议，会上你得表现出你的紧迫感和忧患意识。
- ◆ 需要时可以每天开会。
- ◆ 严格限定解决问题的时间。
- ◆ 将各种进度和主要脱期情况贴在显眼处，让大家都看到。

激发紧迫感也可通过设立奖罚措施来实现。例如，对拖延进度的人员处以罚款或其他处罚，而对超前完成任务的人员进行奖励等。

第 8 节 计划的控制

◎ 执行与控制

在计划的执行过程中，管理者的主要任务一方面是激发计划的具体执行者保持高度的工作热情；另一方面就是把握任务的实际执行情况以确保任务能按照预定的路线保质保量地按期完成。

第一方面的工作主要涉及到管理者的激励力。激励力对管理者来说是一门很重要的管理技能，也是一门很深奥的学问。

第二方面的工作就是计划的控制。可以说，计划的控制是确保计划按预期完成的关键。计划的控制就是按照预定的计划标准衡量计划的完成情况，纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。简言之，控制就是使实践活动符合于计划。

通常，企业在实施各项计划时，有可能出现各种各样的偏差。例如，在供应过程中，原材料的价格可能高于预先计划的价格。在生产过程中，产品质量可能不符合企业的质量计划，产品成本可能超出计划成本，等等。这些问题本质上都会导致实际的执行活动与计划之间出现偏差。这样计划就很难按预先所设定的那样做下去。因此，为了减少或消除这样的偏差，管理者就有必要对计划执行的最新情况有所了解，并采取相应的措施，以确保计划的连续性。

因此，管理者在计划的执行过程中最主要的任务就是控制计划按预定的轨迹运行。

◎ 计划控制的步骤

尽管不同的任务其控制步骤有所差异，但是，大致上，控制的步骤可分为以下三步：

1.掌握最新情况

掌握最新情况是管理者进行控制的前提。

通常来说，掌握最新情况的内容可分为两大块：一是计划执行的最新情况；二是外部环境的最新变化。这些情况的获取一方面靠管理者本人的个人努力，信息的搜集需要管理者有极强的敏感性和敏锐性。另一方面主要是通过企业的信息系统获得的。

2.分析冲击和误差

在掌握了任务的最新进展和外部环境的最新变化后，管理者就可以对这些最新情况进行分析，找出计划与实际情况的偏差和分析冲击可能造成的影响。具体的分析过程可分为三个阶段。

(1) 将计划结果与实际结果相比较，以便暴露偏差；

(2) 确定原因；

(3) 准备分析及预测报告，推断未来一段时间有无重要进展。

3.处理偏差

对计划与实际情况对照比较的结果，有三种选择。

(1) 不采取行动。这是因为偏差或冲击不大，不必要采取措施；或者是因为倾向尚不强烈，还无法采取正确的措施。

(2) 查看制定好的各项计划，在预定进度、人员、成本范围基线内对计划稍作修改，以容纳问题。

(3) 开始协商变动基线——也许增加进度表的时间，或增加人员、增加经费，或重新确定任务范围。

◎ 计划控制的方法

1.计划的反馈控制

反馈控制也就是事后控制，即对已完成的任务进行分析，找出问题和偏差并采取纠正措施的控制方法。

反馈控制一般分为以下五个步骤：

- (1) 根据计划制订控制标准；
- (2) 依据标准对计划执行情况进行检测；
- (3) 分析偏差产生的原因；
- (4) 制订纠正偏差的措施；
- (5) 实施纠偏措施。

反馈控制是针对计划在实际执行过程中的后果进行的控制。这种控制的**最大弊端**是：在企业实施纠偏措施之前，偏差已经产生，实际的执行结果已经形成了对企业的损害。如果企业的信息传递过慢，当计划管理者得到实际过程背离计划的信息时，即使再采取什么措施，也只能是减少误期的时间或偏差的程度。

2.计划的现场控制

现场控制是对反馈控制的弊端加以克服的一种控制方法，这种方法类似于指挥官亲临战场指挥士兵作战。现场控制主要有两项职能：一、对计划执行者的工作方法、程序加以指导；二、监督工作。

现场控制由于可以取得及时信息，不是等到产生偏差再进行控制，因而有效地避免了企业利益的损失。但是，现场控制也有许多弊端。首先，管理者不可能时时进行现场控制，而且控制后果也受到管理者的业务水平、工作精力、其他任务多寡等等多种因素的制约。其次，现场控制容易形成控制者与被控制者心理上的对立，有可能损害被控制者的工作积极性和主动精神。

3.计划的预先控制

反馈控制对于已经造成的失误无能为力，而现场控制的局限性又太大，因此，管理者应该尽量采用预先控制的方法。

预先控制不是针对受控制系统的输出进行的控制。它是以控制这个系统的输入来达到控制这一系统输出的控制方法。预先控制不依赖于信息反馈，它在管理者实施计划之前就对计划的实施进行控制。预先控制的一般程序是：

- (1) 确立控制所要达到的目标；
- (2) 建立受控系统的运行模型；
- (3) 根据控制所要达到的目标与受控系统的模型确定进行控制的标准；
- (4) 定期对受控系统的实际输入进行检测，与标准相对照，发现输入中实际与计划的偏差；
- (5) 根据产生的偏差制订纠正措施，调整受控系统的输入，使其与控制标准相符。

预先控制与反馈控制和现场控制相比，具有许多优点。例如，预先控制可以防患于未然，避免了反馈控制对于已铸成的差错无能为力的弊端。而且，预先控制适用于一切领域。

◎ 计划控制的层次和关键点

对计划的控制通常包含两个方面，首先是管理者对计划执行者的任务完成情况的控制，其次是各个层次的自控。

对计划进行有效的控制，需要责与权的高度统一。如果某一层只

有实现企业某项计划的责任，却没有相应的权力，就无法对这项活动进行控制。因此，管理者在进行控制时不能越级进行控制，管理者应该关注的是自己直接领导和管理的层次和人员，以避免受控者受到双重控制。而且，管理者的精力和时间都是有限的，不可能对所有的人员进行控制。

同时，管理者控制的内容也不可能涉及到计划的每一个环节和活动，毕竟个人的精力和时间是有限的，以及员工们的工作是很繁杂的。因此，管理者在进行控制时，应该有选择地进行控制，也就是对任务的关键点进行控制。当然，由于企业和任务性质的不同，控制的关键点也有所不同，但是，每一个计划都可以找出一些影响它完成的关键性因素。

◎ 计划执行中的冲突与协调

计划在执行过程中，部门与部门、部门与个人以及个人与个人之间的冲突是难免的，也是非常正常的。

我们在前文中说过，计划的多重性和多样性决定了计划之间冲突的不可避免性。这些冲突主要表现在上下级、部门与部门、个人与个人以及个人与部门之间。导致这些冲突的原因是多方面的。在大多数情况下，冲突主要是由于分工不明所致。

一般地，企业最高管理者在计划的制订过程中，对计划彼此之间在时间和空间上的依赖关系描述很少，即使有，也是粗线条的。而且，当企业各个职能部门在制订各自的计划时，由于各个职能部门都有自己特定的目标、特定的工作条件以及与各职能部门的特定目标和特定工作条件相联系的特定利益，这样就很容易导致各项计划在实施过程中产生冲突。

在实践中，大多数计划制订者往往只关注本部门的计划，对本部门以外的计划尤其是其他部门的计划并不关心，甚至出于部门利益，有些管理者会有意隐瞒部门计划。由于部门之间对彼此计划的具体细节知之甚少，各个部门都只顾本部门计划的实施和落实，于是，在计划的实施中，由于资源的有限性和计划执行过程中的相互依赖性，使得冲突不断发生。

因此，管理者在计划实施过程中，一定要做好计划的协调工作，这

是保证计划顺利实现的关键。如果管理者对计划协调不力、对冲突处理不当，就有可能造成企业各个部门之间的摩擦，使企业成为一盘散沙。而且，也可能形成彼此推卸责任的拉锯战，贻误了经营活动的有利时机，给整个企业的经营效果带来不可估量的损失。最重要的是，不断的冲突极有可能打击企业成员的积极性。总之，做好计划的协调和冲突的处理工作是计划管理的一项重要内容。

第9节 计划的调整

在计划的执行过程中，影响计划的外部环境和内部环境随着时间的推移都会相应地发生变化。内外环境的变化使得原有计划的存在条件失去了价值。这样，管理者如果要保持计划与内外环境的适应性，就必须对原有的计划进行调整。

在日益复杂多变市场环境中，保持计划的灵活性是非常必要的。如果计划失去了与环境的适应性，计划的价值就荡然无存，甚至会使企业贻误市场机会。要保持计划与环境的适应性，就必须不断对计划进行调整和修正。

◎ 计划调整的原则

管理者在调整计划时，应遵循以下几项原则：

1. 及时性原则

调整计划是为了使企业的计划更适合企业生产经营的现实环境。企业生产的外部环境经常发生变化。各种因素的变化都直接或间接地表现为市场的变化。一旦这些因素发生了变化，再按照已有的计划进行经营活动，企业就要蒙受一定程度的损失。因此，企业内外环境发生变化时，企业应根据这种变化及时调整计划，使企业计划跟上市场的变化，以最快的速度适应外界，把损失减少到最低限度。

2. 预见性原则

在市场竞争中，哪个企业更具有预见性，哪个企业就更能适应市场的变化。如果总是跟在市场的后面跑，就难以取得竞争中的主动权。常常有这样的情况：对市场的变化能正确预测的企业，就能够赶在变化的前头，及时调整计划，向市场推出新产品；而那些对市场变化缺乏预见性的企业，待发现市场明显变化后才调整计划，便错过了时机。所以，管理者应根据企业生产经营环境的蛛丝马迹，加强预测，面向未来，根据对未来的预见调整计划。

3. 能动性原则

当企业根据外部环境的变化调整计划时，调整后的企业计划对于企业的人力、物力、财力等提出了新的要求。如果企业不能满足这些要求，那么调整后的计划便等于一纸空文。因而，企业应充分发挥自己的能动性，及时调整企业内部的人力、物力、财力，使企业内部条件得到最合理的使用，为实施调整后的计划创造条件。

4. 协调性原则

企业根据市场变化对某项计划进行的调整，往往涉及到企业的其他计划。企业是个整体，各方面的工作相互联系、相互制约，因而，在调整计划时，应在新的基础上使企业的各项计划达到新的协调。这就要求管理者在调整计划时，全面分析、统筹安排，对各个相关计划进行同步调整，以维护企业的整体利益，避免由于其他计划的牵制使调整后的计划难以实施的局面。

5. 相对稳定性原则

企业的经营环境每时每刻都在发生着变化。如果企业的计划也每时每刻都进行调整，那么，一则管理人员的精力都得放在调整计划上，无暇顾及其他；二则这样频繁的调整也使计划变得只与最近的过去和最近的将来有关，在某种程度上丧失了计划对于未来实践的指导意义。因此，企业在调整计划时，还要注意使计划保持相对的稳定性，而要达到计划的相对稳定性，就要大力提高计划的预见性，使企业计划能够预见和适应未来的变化。

◎ 计划调整的方法

管理者可以选用的调整计划的方法包括滚动计划法、外推式预测法和备用计划等。管理者应该根据企业的特点、任务的性质以及内外环境的变化趋势，选用适宜的调整计划的方法。

1. 滚动计划调整法

滚动计划调整法是定期调整计划的一种方法，包括以下几个步骤：

(1) 管理者应把对某一时期（10年、5年、年度、季、月）的计划按相等的时距划分为若干阶段（如把企业的5年计划划分为5个年度计划，把企业年度计划划分为4个季度计划或12个月度计划）。

(2) 当第一个阶段（如头一年、头一季、头一月）结束时，收集这一阶段计划的执行情况，将实际情况与计划加以比较，找出存在的差异。找到实际与计划之间的差异是进行分析的基础。

(3) 对实际情况与计划之间的差异进行分析，找出产生差异的原因，根据企业的战略目标对差异进行评价，对此要分析这种差异对企业有利还是有害。

(4) 管理者应根据对头一阶段实际与计划的差异的分析评价，修正原计划中剩余阶段的计划，顺次修订下一时期的计划。

(5) 将调整后的剩余时间的计划和新拟定的下一时期的计划合并为一个计划。

随着时间的流逝，每经过一个阶段，都要进行以上5个步骤的计划调整，使企业计划滚动式地向前发展。

2. 趋势外推调整法

趋势外推调整法是趋势外推预测技术的一个应用。它是将趋势外推法得出的下一期预测数作为下一期计划指标的调整计划方法，包括简单平均数法、移动平均数法、加权平均数法等等。比如，企业要对整月度销售计划进行调整，就是根据前几月实际销售数计算平均数，并把平均数作为本月销售计划数。

趋势外推调整法特点是简单易行，只要找到前几次的实际数字，经

过简单计算，即可得出结果。但是，这种调整计划方法有一个前提：假定客观发展的趋势在近期内不发生变化。因而，这种方法有一定的局限性，它往往不能适应市场上的变化，尤其不能适应使趋势发生逆转的变化。

3. 启用备用计划法

为了应付突然发生的变化，特别是使客观趋势发生逆转的变化，企业可以采取启用备用计划的方法调整计划。备用计划也称为应变计划。企业根据客观发展趋势拟定本期计划之后，还要充分估计各种可能出现的意外情况，并根据每种可能出现的意外情况分别拟订备用计划。备用计划通常不是单项计划，而是成套计划，因为当环境发生变化时往往要波及到多项计划。拟订备用计划的同时，要确定启用备用计划的先行指标，这些先行指标是意外情况出现的先兆，是企业报警系统的红灯或警铃。在执行本期计划的过程中，一旦出现意外情况，企业就可运用先行指标对意外情况进行分析、鉴定，判断意外情况影响的幅度和时间等等，据此当机立断做出是否启用备用计划、启用哪套备用计划的抉择，并马上付诸实施。

经典案例

施温自行车公司的计划失误

伊格纳茨·施温于 1895 年在芝加哥创办了施温自行车公司，它后来成长为世界最大的自行车制造商。在 1960 年代，施温公司占有美国自行车市场 25% 的份额，不过，过去是过去，现在是现在。

爱德华·施温是创始人伊格纳茨的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在十九世纪七十年代，施温公司不断投资于它的强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入八十年代，市场转移了，山地车取代 10 档变速车成为销量最大的车型，并且轻型、高技术、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。施温公司错过了这两次市场转换的机会，它对市场的变化反应太慢，

管理当局专注于削减成本而不是创新。结果，施温公司的市场份额开始迅速地被更富于远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石。

或许，施温公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场和利用国外的生产条件。一直拖到七十年代末，施温公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但在那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，施温公司开始少量进口台湾制造的巨人牌自行车，然后贴上施温商标在美国市场上出售。

1981年，当施温公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是与工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备迁往台湾的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，施温公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，施温公司进口和在美国市场上以施温商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“施温将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司。”

到1984年，巨人公司每年交付给施温公司70万辆自行车，以施温商标销售，占施温公司年销售额的70%。几年后，巨人公司利用从施温公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

到1992年，巨人公司和中国大陆的自行车厂商，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每10辆自行车中，有7辆是以自己的商标出售的，而施温公司怎么样了呢？当它的市场份额在1992年10月跌落到5%时，公司开始申请破产。



第3章 利用合理组织架构 推动企业执行力

——组织结构与企业的执行力

第1节 组织设计在企业执行力中的重要性

组织的职能：设计和保持员工角色系统

人们常常说，高明的人能使任何组织模式运转。甚至有人断言说，组织中的职责不清对于加强团队意识是一件好事情，因为人们只有知道他们必须合作才能完成任何事情。但是，如果那些高明的人以及那些愿意合作的人清楚自己在集体中应有的作用以及他们之间的相互关系，则组织的执行效率将大大提高。

这可以通过足球比赛来加以说明，在足球比赛中，我们常常发现有一位或者两至三位足球明星作为核心组成的球队与全是足球明星组成的球队相比，前者的表现以及比赛成绩反而会更出色一些。究其原因，则很有可能是在前一支球队中，其他球员都明确自己的职责，认为自己是辅助角色，在有合适机会的情况下，会将获得的球传给球星，这样的话，职责分工非常明确，整个球队运转流畅。而后一支球队，所谓的球星们个个都想表现自己，不管别人的机会是否更合适，只要球在自己脚下，就盘带猛冲，其球队组织的效率就自然大打折扣了。

一个足球队是这样，在企业 and 政府中也是这样。从本质上说，设计并保持这种角色系统就是组织工作的职能。

组织管理的缺陷：中国民营企业之痛

我国的企业的经营实践也很好地说明了组织结构对组织执行力的重要性，一个典型的反面案例是以生产三株口服液闻名的三株集团。可以说，在我国企业发展历史上，还没有哪一家企业能够在短短的时间内能够创下三株公司曾经有过的成长奇迹。

三株公司成立于1994年，注册资金仅仅为30万元人民币，在短短的3年多的时间里，其净资产已经高达48亿元，增长了16000倍，且其资产负债率为零。然而就是这样一个神话般崛起的企业，竟然在一场官司的困扰下迅速走向衰落，其衰落的速度也同样令人瞠目结舌。1998年3月31日，湖南省常德市中级人民法院的一份判决以及这份判决所产生的巨大后果，导致了三株陷入创业以来的最困难的时期。

其实，冰冻三尺非一日之寒，从表面上看，作为保健品行业龙头老大的三株公司好像是一个“塑料大棚”，一场官司捅破了一个大洞，新闻界一阵鼓噪如同一股寒流，“大棚内”的各种产业被冻得奄奄一息。但究其深处，三株公司的快速增长速度超过了极限，急剧扩张带出了组织存在的缺陷，而组织却并没有根据发展的需要及时的调整，这样导致了一种组织上的不适应症的存在。

这一症状早在三株公司快速增长的1995年就已初露端倪。当时，公司内部的贪污与浪费已经十分严重，据三株公司的审计部门发现，在1995年投入的3个亿的广告费中，有1个亿的资金因为无效而浪费了。在不少的基层组织中，宣传品的投放到位率还不到20%，甚至一些执行经理干脆把宣传品当作废纸卖掉。更为严重的是，随着机构的日益庞大，层级逐渐增多，总部的许多指令在层层下达中被歪曲或者变形，甚至石沉大海。上令难以下达，下情难以上传，政府中的官僚主义在三株公司中得以繁衍。

三株公司的总裁吴炳新并不是没有看到这一点，但他并没有采取类似比尔·盖茨的“重建组织”的做法，而是开展从上到下的整风运动，但这些整风运动并没有取得很好的效果，三株公司的“大企业病”不但没

有得到遏止，反而在不断蔓延。在内部管理上，恐龙结构所带来的弊端尤为突出。到1997年，三株公司在地区一级的子公司就多达300多家，县级办事处2210个，乡镇一级的工作站则膨胀到了13500个。看上去，三株的营销队伍浩浩荡荡，实际上却是机构重叠，人浮于事，互相扯皮。在下属机构中甚至出现了一部电话三个人管的现象。

此时，已经成为大企业的三株公司，已经染上了国有大企业那种可怕的“恐龙症”——机构臃肿，部门林立，等级森严，程序复杂，官僚主义，对市场信号反应迟钝。各个部门之间画地为牢，形同壁垒，原来不足200人的集团公司机关一下子增至2000人，子公司如法炮制。

对此，吴炳新说道：“1997年底，各个办事处也成了小机关，办事处主任养得白白胖胖，没人干工作，整个三株公司的销售工作是由业务主办和临时工来干，执行经理以上的人员基本上不搞直接销售。由于管理不善，损失了很多，最终出现了全面亏损，这个关键的组织机构不进行调改革，就要拖死我们，企业不赚钱，还能支持多久。”

组织管理上的缺陷，注定了三株公司在后来危机事件上的反应迟缓，也注定了其最终的悲剧结局。

有执行力的组织结构的构成要素

公司的组织结构就是公司各构成部分之间的相互关系。这就是说，公司的组织结构首先是由各个部分构成的，各部分的划分是基于公司的战略目标之上，即把要完成的任务划分和安排成几个可以管理的部分。通常用来表述分析、划分和工作安排为几个可以管理的部分的这一过程称作“部门化”。其次，还要确定公司的高层管理者所能管理的部门的数量以及各个部门所能下辖的人员的数量，这个过程称之为管理跨度，管理跨度也确定了组织层次的多寡。最后，还要确定决策权在组织的各个层次之间的划分，这也就是权力的分配问题，也就是集权和分权的问题。组织工作的最后表现形式是组织结构。当企业面临的内外环境发生了变化了以后，组织应该根据实际情况及时进行组织结构的调整。因此，有执行力的组织结构的构成要素就应该包括以下几点：

- ◆ 适应组织的战略
- ◆ 合理划分部门
- ◆ 合理确定管理跨度与组织层次
- ◆ 集权与分权关系的处理
- ◆ 选用合适的组织结构形式
- ◆ 及时进行组织结构的调整

第 2 节 制定适应组织的战略

企业的组织结构要适应战略的变化，因此，在设计组织结构时，管理人员要认真研究企业目标与战略的要求，使其在组织上得到保证。

组织是帮助管理当局实现其目标的手段。因为目标产生于组织的总策略，所以，使战略与结构紧密配合，这是顺理成章的。特别是结构应该服从战略，如果说管理当局对组织的战略做出了重大的调整，那么就需要修改结构以适应和支持这一调整变革。对战略—结构关系最早进行研究的是艾尔弗雷德·钱德勒，他对美国 100 家大公司进行了考察，追踪了这些组织 50 年的发展历史，并广泛收集了如杜邦 (DouPont)、通用汽车 (General Motors)、新泽西标准石油 (Standard Oil of New Jersey) 以及西尔斯等公司的历史案例资料后，钱德勒得出结论说，公司的战略变化要先行于并且导致了组织结构的变化。具体地说，钱德勒发现组织通常起始于单一产品或者产品线生产。简单的战略只要求一种简单、松散的结构形式来执行战略。这时，决策可以集中在一个高层管理人员手中，组织的复杂性和正规化程度都很低。当组织成长以后，他们的战略变得更加有雄心，也更加复杂了。从单一的产品线开始，公司通常采取合并供货或者直接销售产品到顾客等办法，在既定的产业内扩大他们的活动范围。以通用汽车为例，它不仅装配整车，同时还拥有制造空调装置、电气设备以及其他汽车配件的企业。这种纵向一体化战略时的组织单位之间的相互依赖性增强，从而产生了对更复杂协调手段的要求，而这可

以通过重新设计结构，按照所开展的职能来构建专业化的组织单位来取的。后来，公司进一步成长，进入产品多样化经营阶段，这时结构需要再次调整，以便取得高效率。这种产品多样化战略要求这样一种结构，它能够有效的配置资源，控制工作绩效并保持各个单位之间的协调。而组建多个独立的事业部，让每个部门对一特定的产品线负责，则能够更好地达到上述要求。总而言之，钱德勒建议，随着公司战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化的转变，管理当局会将组织从有机式转变为更为机械的形式。

第3节 合理划分部门

部门化的根本目的在于分工，这是因为分工可以提高工作效率。18世纪时，写过《国富论》的英国的经济学家亚当·斯密曾用制针的例子说明了分工能够提高效率：无分工合作时，一个工人一天最多生产20枚针，分工协作后，一个工人平均每天可以生产48000枚针。部门化，就是将不同的工作以及相应的人员组编成可以管理的单位。创建可管理的单位的过程，通常是组织结构的第一步。通过部门化过程而设立的许多单位，联合成组织的总体结构，在本质上是以工作为中心的。决定部门化的最普遍的基础是职能、产品、顾客、地区。这些基础也就成为划分部门的一般基础。

1. 职能

职能是指相互联系的活动。按照职能划分部门的方法，是基于这样的假设：很少有人能对各个方面的知识样样精通。规模小的公司，业务量小，只需要很少的管理人员，因此，往往是一个人管理许多事情。从某种程序上说，这种管理效率是很高的，因此，不需要其他的协调方式。在规模较大的公司，管理业务及管理人员都增加了，由于分工的极大优越性，组织管理划分为若干个职能部门便是一个必然的趋势。按照职能划分部门的优点是：它是一个合乎逻辑的经过时间考验的方法；它遵循

了职业专业化的原则，因而简化了职业训练工作；在人力的利用上能够显示出更高的效率；职能专业化减轻了主管部门经理承担的最终成果的责任，因而提供了在上层加强控制的手段。按照职能划分部门的缺点是：职能人员往往养成了专心一意地忠于职守的态度和行为方式，各个职能部门往往强调本部门的重要性，职能人员狭隘的观点破坏了组织的整体性；由于缺乏更多的位置，使得经理人才的训练受到限制。

2. 产品

拥有不同产品系列的公司常常根据产品建立管理单位。在大型、复杂、多品种经营的公司里，按照产品划分部门开始成为一种通常的准则。按照产品划分部门的优点是：它使得注意力以及努力放在产品上，这对于激烈竞争的，多变的市场环境是非常重要的；按照产品划分部门，分布也可以成为以利润为中心的责任中心，它承担了总公司的一部分责任，其本身也具有高度的完整性；按照产品划分部门容易适应产品与劳务的迅速发展与变化，使得每一分部都保持一个适当的规模，避免部门的无限膨胀所带来的管理上的复杂化。其缺点是：必须有更多的人员具有象总经理那样的能力，才能保证各个产品分部的有效经营；产品分部存在由于总部和分部业务的重复而增加成本的危险；分部具有较大的权力，增加了公司总部的控制问题。

3. 顾客

这种部门划分方式主要适用于对顾客群体特征明显的公司，如飞机制造企业可以设立民用飞机部门和军用飞机部门。

4. 地区

按照地区划分部门的主要理由是交通不便，这种方法特别适合大规模的公司或者业务工作在地理位置上分散的公司。

在划分部门的过程中，需要考虑以下几个因素，一是要充分利用专业化的优点，进行合理的分工。二是要力求管理与协调上的便利，例如，装配部门，根据需要可以设置在销售部门之下。三是激发足够的重视。通过部门的设立和取消，可以体现公司对于不同业务的重视程度，从而也会对不同业务人员产生影响。IBM 公司在 1963 年的组织结构是在总部

下面设立系统发展、系统制造和资料处理三个部门，1963年到1968年间，IBM公司改变了产品系列，增加了360系列计算机，这使得维修的重要性和复杂性都大大增加了，然而现场工程师以及相关人员在销售人员面前往往感到自卑，为了体现公司对维修的重视，公司在1965年将维修部门从资料处理部门分了出来，单独成立了现场工程部——这个部门同其他部门处于同等的地位。

第4节 合理确定管理跨度与组织层次

一旦确立了如何进行部门化，就会立刻出现组织结构的另一个问题，即一个人究竟能指导多少部门，每个部门的管理人员能够有效指导多少下属人员，管理跨度决定了组织所要设置的层次，配备的管理人员和员工。

组织工作的目的是使人们更有效率地合作，由于人作为自然界生物的先天限制的存在，一个管理人员可以有效管理下属人员的数量是有限的，这就是管理跨度的概念。这也决定了一个组织存在着管理层次。从组织执行力的角度而言，组织的层次应该尽可能的少。其原因在于：一是组织层次越多费用就越多，层次越多，用于管理方面的精力和资金也就越多。其原因在于管理人员和协助管理的人员增多了，协调各部门活动的需要增加了，再加上为这些人员提供设施的费用，从会计角度上称之为“管理费用”。公司真正的盈利是由生产人员、采购人员和营销人员的活动来创造的，过多的管理人员及其配套设施导致的费用将会大大侵蚀这些盈利。二是部门的层次把交流复杂化了。有很多层次的公司通过组织结构向下传达目标、计划和指令要比一位最高层管理人员直接与雇员联系的公司要困难的多。层次的增多，会使信息在向下传递过程中更容易发生遗漏和曲解，也会使从基层到上级人员的信息沟通复杂化。三是众多的层次会使计划工作和控制工作复杂化，高层可能具有明确又完整的计划，但是经过一级一级布置下去，计划失去了协调性和明确性。

层次也会使控制更加困难。

减少组织层次也就是意味着增加有效管理跨度，关于管理跨度最早的描述出现于《圣经》中的《出埃及记》一章。在这一章中，记载了摩西的岳父杰斯罗注意到摩西花费过多的时间去监督太多的人，于是建议摩西从全体以色列人中挑选出有能力的人来，使他们成为千人之长，百人之长，十人之长，重大事情提请摩西，所有的小事情，由他们自己审理。英国著名的顾问林德尔·厄威克发现，“对所有的上级管理人员来说，理想的下属人员是4人”，而“在组织的最低层次，下属人员的责任是完成任务而不是管理他人，这时人数可以是8~12人”。在由美国管理协会对100家大公司的调查中发现，向总裁汇报工作的人数从人到24人不等，只有26位总裁拥有6人或者不到6人的下属，最常见的人数是8人，平均数是9人。

一位管理人员能够有效管理的下属人数取决于内在因素的影响。除理解力强、善于与人相处、博得人们忠诚和尊敬等这些个人品格之外，最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的能力。这种能力当然因管理人员及其工作的不同而异，但是几种因素在实质上影响这种接触的次數和频率，因此也影响着管理的跨度。这些因素主要有：下属人员的培训；明确的授权；明确的计划；客观的标准应用；交流方式的应用；必要的个人接触。

1.加强下属人员的培训

下属人员的培训做得越好，必要的上下级关系的影响就越少，训练有素的下属，不仅不需要管理人员花多少时间，而且也不需要与管理人员接触太多，因此，对下属人员进行有效的培训，可以增加管理跨度。

2.进行明确的授权

对下属人员的培训能使管理人员减少耗时的接触次數和时间的延续，但应看出，这种上下级关系费时的沉重负担的主要原因，是由于组织设计不周和混乱所致。影响管理跨度的不良组织的最严重的不良现象，就是授权不当或者不明确。如果管理人员明确授权给一位训练有素的下属去完成一项十分明确的任务，他就能把它做好，基本上不需要上级花什

么时间和精力。不过，如果下属的任务是一项办不到的任务，或任务规定得不明确，或下属没有有效地执行该任务的权力，那么，这项任务就完成不了，或者，管理人员要花很多时间去监督和指导下属的工作。

3.计划的明确性

下属的工作性质大多是由拟定实施的计划所规定的，如果这些计划制订得好又切实可行，如果已向下属授权执行计划，如果下属了解预期的目标，那么就不大需要上级花什么时间了。这种情况经常出现在负责重复程度很大的生产业务管理者身上，因此，在一家大型工作服生产厂，生产车间主任可以令人满意地管辖多达 30 名下属。相反，如果计划制定得不准确，而期待下属员工去自行理解和筹划行动，将很容易产生大量浪费以及执行偏差。但是，如果上级已经制定了指导决策的明确政策，并且保证政策与部门的业务和目标相一致，同时下属又能够理解这些政策，则要求上级花费的时间一定会比在政策不明确、不全面或不为下属理解的情况下要少。

4.客观标准的应用

管理人员应该通过个人观察或应用客观标准来考察下属是否在按计划工作。显然，良好的客观标准易于显示任何偏离计划的情况，使管理人员免除花许多时间同下属接触，把注意力放在对成功执行计划的关键性的特别问题上。

5.使用有效的交流方式

交流方式的使用效率也对管理跨度有影响，控制的客观标准是沟通的一种方法，但是还有许多方法也能减少上级花在下级身上的时间。

如果每一种计划、指示、命令或指导都必须通过个人接触进行沟通，并且每一项组织变革或人事问题都必须回头处理，那么，管理人员的时间负担显然是沉重的。某些管理人员设立助理职位或行政参谋人员，作为交流手段，帮助他们解决与主要下属的一些问题。下属提出的书面建议，将一些重要的考虑概括起来，常常能加快决策。一些忙碌的高层总经理，即使在书面建议中涉及很多方面的重大决策，也要坚持编写书面建议提要来扩大其管理跨度。一个经详细说明而提出的建议，能帮助一

位总经理经几分钟的考虑就做出决定，而即使是效率最高的会议，也要一个小时才能做出决定。

具有简要清晰地传达计划和指示的能力，一般也可以扩大管理人员的管理跨度。下属离开上级的办公桌之后，或接到指示后，如果仍然没有弄明白该干什么，或者上级说了什么，以后还肯定迟早会要求再次会见，这样，作为一个下级人员，他高兴的一件事情就是有一位能够很好表达自己意图的上级。管理人员随意的、无拘束的风格可以取悦于下层，但是如果这种无拘束变成混乱和浪费时间时，其后果将会极大地缩小管理的有效跨度且往往降低士气。

6. 进行必要的个人接触

在许多情况下，都需要面对面地会谈。很多情况下不可能完全地通过书面报告、备忘录政策声明、规划文件或者其他无需个人接触的联系。一个管理人员可能会发现，在畅所欲言中进行会谈并讨论问题是有价值的，对下属也是鼓励。也可能有一些政治上敏感的问题只能通过面对面的会议才能处理，在评估人们的成绩并和他们一起讨论时也是如此。还有在其他一些情况下，想要沟通问题，向下属作指示或者想要取得人们关于某个问题的真正想法的感性知识，最好的办法就是花费时间进行个人接触。

然而，通过更好地训练，更好地制定政策和计划，更明确地授权，更周到的参谋工作，更好的控制系统和目标标准，总之，通过更好地应用健全的管理原理，是否有可能把高层管理人员在各种会议和委员会上所花去的那个很大百分比的工作时间减少一些呢？是否用于个人接触的许多时间，不见得比花在思考和研究上好得多。

在另外极端的情况下，许多公司似乎没有注意较新的人事管理方法对第一线管理人员的影响。他们中不少人的管理跨度已超过了他们驾驭的能力。考绩、保险计划、申诉程序和其他现在要求管理人员在面对面关系中花去时间的人事事务，已减少了他们传统上很宽的管理跨度。这并不是说这些革新不值得他们付出代价，但必须根据这些因素来评定管理跨度的限度，或许我们已经处在这种情况下，基层管理人员是所有管

理人员中工作超负最重的。传统上有很多人要向他们汇报工作。

第5节 集权和分权关系的处理

1905年，亨利·福特一世创立了福特汽车公司，经过15年的奋斗，成为世界上最大的企业之一，到20世纪20年代，差不多垄断了美国的汽车市场，并在世界其他重要市场上占据领导地位，单从利润中就积累了10亿美元。但是，到1927年，福特公司却衰落了，在市场上的份额降到了第三位，其后的20年间里，几乎都是处于亏损经营的状态。亨利·福特一世的经营出现了什么问题呢？原来他是一个坚决拥护集权的经营者，他认为，他是企业的所有者，企业的重大决策都应该由他做出，在企业规模较小的时候，他的这种做法没有出现什么问题，而且还由于决策速度快，保证了企业对市场的快速反应。当企业规模急速扩张以后，亨利·福特一世仍然坚持原有的做法，认为一个企业不论规模多大，只需要一个老板和一些助手，不需要专业管理人员，助手只能根据他的决定和命令行事，而不能像经理那样行事。实际上，他所采取的极度集权的做法并不适合福特公司这样庞大的组织。1944年，亨利·福特二世接管了公司，改组了公司高度集权的组织结构，并换上了一个全新的领导班子，才扭转了公司的局面，使公司又迅速发展起来了。可见，集权与分权对于一个组织的经营是十分重要的。

在组织中，集权是指组织的高层管理人员拥有最重要的决策权力，分权主要是指将权力分配给下属部门以及人员。通过分权，可以使组织较低层次的管理人员拥有一定的权力和相应的责任，会激发他们的责任心，提高组织的效率。高层管理人员也可以将工作的重点放在研究组织发展战略和重大问题的处理上，而组织内部程序化的例行决策问题由基层管理人员按照常规来处理。

组织的职权不过是授予人们运用其判断做出决策和发布指示这种自由处置之权。分权是在组织结构中把决策的职权进行分散，分散职权是

授权的一个基本方面。在某种程度上不予授权，就是权力的集中化。在整个组织中，职权应在多大程度上集中或分散？有可能是一个人独揽大权的绝对集权，这意味着无下属管理人员，因此也就是无结构的组织，在所有的组织中都有一定程度的权力分散。但另一方面也不可能存在绝对的分权，因为如果管理人员把他们的职权全部下放，他们作为管理人员的身份就不复存在，他们的职位也就此取消，这样也就不存在组织。任何组织都是处于一种完全集权和完全分权的中间状态。

分权的含义不止是授权，它反映了组织和管理的基本原理，需要谨慎选择。把哪些决策权授予组织结构的下层？哪些决策权保持在接近最高层？需要制定具体方针以指导决策，选择和培训人员以及适当的监督。职权分散的方针影响着管理的所有领域，可将这种方针看作管理制度的一个基本要素。事实上，没有职权分散，管理人员就不能使用他们酌情处置之权来驾驭他们面临的不断变化的趋势。

研究表明，许多管理人员由于不善于授权而失败了，要使一个组织存在下去，就有必要进行授权。正像没有一个人能在企业中把为完成某一个集体目标所制定的必要的全部任务都担当起来那样，随着企业的发展，由一个人来行使所有的决策权也是不可能的。如管理跨度原理所述，管理人员能对其进行有效的监督并能对其做出决策的下属人员数量是有限的，一旦超出这个限度，就必须把职权授予下属，下属将在他们指定的职责范围内做出决定。

上级将决策的自由决定之权授予下属，这种情况称为授权，不论是董事、总裁、副总裁还是监督员，他们都无法授予他们所没有的职权。

授权的过程包括：

- (1) 确定职位上的人员预期要获得的结果；
- (2) 分配职位上人员的任务；
- (3) 为完成这些任务进行授权；
- (4) 安排人员担任负责的职位，以完成任务。

实际上，以上过程是不可能分割的，因为期望一个没有职权的人去实现目标是不公平的，就像授权而不了解使用这种权力是为了达到什么

最终结果一样。此外，由于个人的职责是不能授受的，上司除了要求下属履行其职责外，实际上别无他法。

有效授权的指导原则是：

(1) 依据预期要取得的结果，规定任务和授权。或者说，为了能完成目标指定的任务，授予充分的职权；

(2) 根据要完成的工作来选人。虽然一个高明的组织者主要从所要完成的任务着眼来考虑授权，但在最后的分析中，人员配备，作为授权整个系统的一部分，是不能被忽视的；

(3) 保持交流渠道的开放畅通。由于上级不会授予全部的权力或者放弃职责，也因此不存在管理的独立性，分权不应该造成断绝联系。上下级之间的信息应自由流通，使下级获得用以决策和适当说明所授权限的信息。此外，授权应视情况而定；

(4) 建立适当的控制。因为任何管理人员不可能放弃其职责，所以授权时必须要有办法确保权力得到恰当使用。但如果控制不是去干预授权，那么控制必须是比较概括的，并且目的是可以看出偏离计划的现象，而不是干预下级的日常行动；

(5) 对有效的授权和成功的授权给予奖励。管理人员应当始终注意奖励有效授权和有效授权的办法。虽然多数奖励是奖金。但是授予更大的自由处置权，提高他们的威信——无论是在原职位还是提升到更高的职位上一往往有更大的激励作用。

对于一个组织而言，有一些因素影响的分权的程度，因而一个准备提高执行力的组织必须加以考虑。

1. 决策的代价

决定权力分散程度的主要因素，如同在政策的其他方面一样，是代价的大小。一般来讲要决定采取一项行动付出的代价越多，这项决定越有可能是在较高管理层次做出的。代价可以直接用货币衡量，或者用公司信誉、竞争地位以及雇员士气这些无形的代价来衡量。因此，一家航空公司购买飞机的决策将在最高层做出，而买办公桌的那种决定在经营部门的二、三级就可以做。制药公司的质量控制，其中一点差错就可能

危及人命，公司的名誉更不用说了，一般应向高层次的领导报告工作，而小器具制造上的质量检查向很低层次的领导报告工作就可以了。

错误的代价影响了权力下放，这一事实并非基于高层管理人员比下级人员少犯错误这一设想。最高层管理人员可能少犯错误，这是由于他们可能受较好的培训，掌握更多实际情况，但主要理由是责任重大。授权不是授予责任，因此，管理人员一般不愿把重大决策权下放。

有无必要由最高层控制，这取决于决策的范围。一般说来，以下几方面的决策权一般高度集中在最高层管理者手中：①公司发展的战略方向与目标；②实现公司战略目标的工作重点和主要任务，确定实施战略计划的时间表和工作进度，协调与衔接各个阶段、各业务单位、各类任务之间的关系，保证其为实施战略目标的一致性和连贯性；③保证公司战略实施的组织结构及运行机制，建立高效精干的责、权、利相统一的组织结构，用规章制度规范各级组织机构的运做行为，使其有权、有责、有利，在公司战略管理中承担其应该履行的职责；④重大项目的投资支出及重大费用的支出，以保证公司发展的方向、规模和速度，建立产品结构合理，充分发挥资源优势，培育适应市场与竞争要求的新的经济增长点的投资决策机制；⑤重大利益分配政策，如工资变动、奖金、医疗和养老保险、股利分配、员工福利等方面的决策；⑥劳资关系中的基本准则，如公司管理层、投资者与工会之间的关系；⑦高层主管人员的招聘、培训和奖惩，特别是公司重要部门或者岗位的高级管理人员的任免。

2.政策一致性的愿望

认为政策一致性十分重要并且高于一切的管理者总是赞成集权，因为集权是达到一致性的最容易的方法。他们可能希望保证他们的顾客受到质量、价格、信用、交货期、服务等方面的平等待遇；也希望在与供应厂商打交道中执行同样的政策；或希望公共关系政策能实行标准化。

统一政策也有一些内部的好处。例如，标准化的会计、统计和财务记录，能更便于比较各部门的相对效益和降低成本。有关工资、晋升、休假、解雇和类似事务的统一政策，有利于工会合同的实施。在统一政策的情况下，税收和政府管制所引起的人们的烦恼减少了，错误的变动

也减少了。

但是，许多企业还竭力确保某些政策不完全一致。许多公司鼓励多样性，除了重大事务外，希望由这样的不一致性带来管理上的创新、进步、组织各部门之间的相互竞争，提高士气和效率以及涌现更多的可提拔的管理人员。

3.组织的规模和性质

组织的规模越大，要作的决策就越多，必须作决策的职位也越多，各项决策的协调也就越困难。组织的这些复杂情况也需要把政策交给直线领导，并且不仅有指挥系统中的许多管理人员参加讨论，而且还有各个层次的管理人员参加讨论，因为横向的一致与纵向的许可可能是同样的必要。

决策速度慢——由于必须请教专家和管理人员的人数多而慢——代价很大。为尽量减少这些代价，凡在可行的情况下就应分散权力。诚然，那些自夸拥有那种合适的分权制的大企业，在各公司之间差别可能是很大的，这主要取决于它们的管理质量。

把规模大的企业分成若干个单位，例如产品部或地区部门，可使费用降低。使单位小到能够让它的最高层管理人员可以作决策的那种程度，就可能提高效率。这就有可能加快决策速度，使管理人员决策时不必在与其他许多人协调上花时间，减少公文往来的数量，并且由于把决策减少到了可以管理的规模，决策质量也有所提高。

决定规模大小的另一个重要问题是单位的特性。要使分权富有成效，就必须使单位在经济和管理上有一定程度的自负盈亏。销售、制造或工程等这些职能部门不可能是独立单位，而同等规模的产品或区域部门可能是独立单位，含有一个企业的几乎全部职能。因此，如果要减少规模大而引起的不经济的问题，最好还是按产品、地区、分配渠道来划分部门。

在热衷于用减少决策单位的规模来克服企业规模大的缺点的同时，不应忽视权力分散的缺点。当把权力分散时，随之而来的可能出现政策的不一致和缺乏协调。分支机构、产品部门或其他自负盈亏的单位可能

会只顾各自的目标而忽视企业整体目标。

4.管理哲学

最高层管理人员的性格以及他们所信奉的哲学对职权分散到什么程度起着重大影响。有时，最高层管理人员是专制的，不能容忍谁来触犯他们小心戒备的权力；在另一些场合，他们不肯放权不仅仅是为了满足想拥有权力地位的欲望，还因为他们就是不肯放弃他们达到最高层或者企业从自营工场扩展到眼下这个局面之前所喜爱的种种活动和权力。

5.管理人员的可用性

管理人才的缺乏会限制职权的分散。因为上级要想授权就必须有合格的接受权力的管理人员，但是常常有这种情况，把缺乏良好的管理人员作为借口来实行集权制；一些高层管理人员抱怨说，没有一个可以授权的下属，他们常常试图夸大自己在公司中的价值，或者后悔没有培养下级人员。

也有一些经理认为，公司应该实行集权化，因为这样就只需要少数合格的管理人员就可以了。这样做的困难之一是职权十分集中的公司不可能训练出能接任最高层职业的管理人员，因而不得不依靠外部的人才来填补空缺的职位。

稳妥可靠的权力分散的关键，是对下属管理人员的充分培训。同样，职权分散也许对培训活动来说是最重要的关键，许多大公司的规模决定了分散权力的必要性。这些公司出于培养管理人员的目的而有意识地在组织内推行决策权下放，因为他们相信培养的最好方法是获得实际经验。由于随同这种政策一起，也带来了新手犯错误的机会，所以良好的做法是，把这种授权决定的重要程度，至少在初始时，作些限制。

对于管理人员而言，大多数在实际授权中出现的故障，并不是由于管理人员不了解授权的性质和原则，而是由于管理人员没能或不愿意应用这些原则。授权在一定意义上是管理工作的一种基本活动。然而对一些管理失败案例的研究，常常发现，授权不当或失误是在一系列原因中居首位的或接近首位的。而授权不当的许多原因在于个人对授权所持的态度。尽管绘制组织图并提出管理目标和职责的要点将有助于授权，了

解授权的原则也就有了授权的基础，但管理人员的某些个人的态度构成了实际授权的基础。

1.从善如流

一个能进行授权的管理人员的基本品质，就是愿意给予他人发表意见的机会。决策总是包含某种酌情处置之权，下属做出的一个决定不可能恰好与上级所要做的完全相同。懂得如何授权的管理人员必须具备起码的一种不闭门造车的素质，他必须不仅能欢迎别人的意见，而且要帮助别人，并夸奖他们的独创性。

2.愿意放手让人干

能有效地进行授权的管理人员，必须愿意放手给下属作决定的权利。一些登上领导岗位的管理人员（从一个汽车修配机器厂小本经营开始到已建立了一个大企业的开拓者）的一大缺点就是，想继续行使他们已不担任的那个职位的决策权。公司的总裁和副总裁坚持要对每项采购事项或对每一工人或秘书的任用进行确认，没有意识到这样做使他们没有时间去注意更加重要的决策。

在企业组织规模大而复杂迫使人们不得不授权的情况下，管理人员应该认识到这里存在着一个管理的比较利益规律，这有点像适用于各国的经济的比较利益规律那样。为经济学家所熟知的、逻辑上健全的经济的比较利益规律指出，如果一个国家出口其生产上效益最高的产品，进口其生产上效益最低的产品（尽管它可以比其他任何国家更廉价地把这种进口产品生产出来），这个国家的财富就会增加。同样，如果管理人员专心于最有利于实现公司目标的工作，而将其他工作分派给下级（即使他们自己能比下级完成得更好），那么，他们对公司的贡献就会更大。

3.允许别人犯错误

虽然任何一个尽职的管理人员不会悠闲地旁观他的下级去犯危害公司或危害该下级在本公司地位的错误，但是如果不断地检查他们以保证不出任何差错，则将会使真正的授权成为不可能的事情。因为人人都会犯错误，所以必须允许下级犯些错误，而且还必须把错误造成的损失看成人员培养的投资。

在不取消授权或不妨碍对下级培养的情况下，可以基本上避免出现严重的或重复性错误。耐心劝告，问清主要问题，认真说明目标和政策，是管理人员将会很好授权的可以利用的方法。上述方法一点也不涉及采取威逼的批评或唠叨他们的缺点，使下级失去信心。

4.愿意信任下级

上级只有信任他的下级，别无选择。因为授权意味着两方有着互相信任的态度。这种信任有时很难达到。上级可能认为下级锻炼还不够，不能够管理人员，判断力还不够强，或不能理解各种对情况有影响的事而迟迟不予授权。有时这些考虑是对的，但是上级还应该培养一些下级人员。或者，另选准备承担这个职责的其他人员。然而往往有很多这样的上级，他们不信任他们的下级，不想放手。或是受下级成功的威胁。不能明智地授权，或是不知道怎样为确保职权恰当地使用控制办法。

5.愿意建立和使用广泛的控制

由于上级不能授予执行工作的职责，他们就不应该授权，除非他们愿意找出取得反馈的办法，即找出保证他们自己控制的办法，使职权用在支持实现企业或部门的目标和计划上。显然只有用目标、政策和计划作为评价下级工作的基本标准，否则控制就不能建立和实施。不愿授权和下信任下级的情况多半是由于上级计划不够细致和可以理解的担心，即会失控。

第6节 选用合适的组织结构形式

组织结构的主要形式有：直线式组织结构；职能式组织结构；直线参谋式组织结构；直线职能参谋式组织结构；事业部式组织结构；矩阵式组织结构；多维立体式组织结构。各种组织结构的形式各有其优缺点以及适用的情形，组织要根据实际情况进行选择。

1.直线式组织结构（或称单线式）

这是工业发展初期的一种最简单的组织结构形式，产生于手工作坊，适用于小型企业或现场作业的管理。基本特点是；组织中各种职务形成

垂直的领导与被领导关系，上级对所属下级拥有直接的一切职权，组织中的每一个成员只向一个直接上级汇报工作，并向其负责。

直线式组织结构的优点是：结构比较简单，责任和权利明确，权力集中，有助于实现命令和指挥统一，行动迅速。缺点是：在每一组织层次上，所有的管理职能都由主管人员一人承担，没有专业化的管理分工，要求管理人员同时具有较高的管理技能和业务水平，实际是很难实现的。另外，部门之间没有横向交流，组织规模稍大就会影响协调性。

2. 职能式组织结构

这种结构形式是泰勒在 1903 年出版的《工场管理》一书中首先提出来的。随着组织规模的扩大，各种职能分工成为必要，职能式结构形式便随之产生。基本特点是：在组织内部除了直接机构外，还设立一些分担一定职能管理任务的机构，如厂长下设供销科、生产科、技术科等。下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外，还必须接受上级各职能机构的领导和指示。

职能式组织结构的优点是：职能机构发挥专业管理的作用，有效地减轻了管理人员的负担，处理好复杂的工作，提高工作效能，并能在一定程度上增强横向联系。缺点是：形成了多头领导，削弱了统一指挥，增加了管理层次，可能会在一定程度上影响工作效率。

3. 直线参谋式组织结构（或称生产区域式）

这种结构最早是由法约尔提出的。把直线式和职能式结构结合起来，形成了两套系统：直线指挥系统和职能机构。直线指挥机构及人员对其下属实行指挥和命令，并负责全部工作；职能部门及人员的职责主要是进行调查研究，并向直线主管提出建议和咨询。

直线参谋式组织结构的优点是：保持了直线式结构权力集中。命令统一的优点，发挥了职能式结构管理专业化优点，同时也克服了直线式专业管理差和职能式多头领导的缺点。缺点是：下级部门的主动性和积极性易受限制，部门间沟通较少，直线部门和职能参谋部门间易产生矛盾。

4. 直线职能参谋式组织结构

这是一种在直线参谋式结构基础上发展起来的，较综合的结构形式。

基本特点是，直线指挥人员授予某些职能参谋部门一定程度的决策权、控制权、协调权，扩大参谋部门的职能作用。

直线职能参谋式组织结构的优点是：管理系统完善、隶属关系分明。直线指挥人员集中精力应付和解决重大问题，又使组织内部领导集中，政令统一；既能发挥专业管理机构的作用，又防止多头领导，是一种较好的组织结构形式，一般生产企业大多采用此模式。

5. 事业部式组织结构

这是美国通用汽车公司总经理斯隆在 1920 年底首先提出来的一种“集中决策、分散经营”的组织形式，又称分权式组织形式或部门化结构。基本特点是：企业依据产业、作业的地区分布和市场等设立若干事业部，事业部有完整的组织机构，具有相对独立的权力、市场和利益。事业部是企业内部的一级分权式组织，是企业中之企业。最高管理机构则负责长期计划的制定，并对事业部进行监督和控制，设必要的职能部门。这种组织结构形式对管理水平较高的大型企业具有广泛的适用性。

事业部式组织结构的优点是：最高层领导摆脱了具体的经营管理事务，集中精力做好战略决策和长远规划，扩大对外联系，提高企业大局的经营管理水平。事业部管理者也能在独立活动中得到培养和发展。缺点是：事业部之间联系性较差，各部门往往从本部门出发，有可能忽视或损害整个组织的利益；对事业部主管人员自身素质要求较高，人才难得；由于事业部众多，自然机构重复，也会造成管理人员浪费。

6. 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构首创于美国 50 年代，又叫“目标—规划”结构。引入了数学的矩阵概念，意为把多元素按照横行、纵列排成一个矩形。此结构是一个纵横部门结合的矩阵，横向是为完成某一任务而组成的项目系统，纵向是各项管理职能部门。当项目处于设计、研制阶段，由各职能部门派人参加，成立专门的项目小组。当产品处于重复生产阶段则由职能部门进行管理，专项组人员回原部门工作。

矩阵式组织结构的优点是：有利于发挥专业人才的作用，利于增强企业在市场上的适应能力和竞争能力；实行了集权与分权的有机结合；

加强了各职能部门的横向联系。缺点是：由于建立了横、纵两种机构，出现了多头领导，且工作中难免出现意见分歧，降低工作效率。同时任务项目小组是临时性的，也易出现人心不稳的问题。

7. 多维立体式组织结构

多维立体式组织结构是美国道一科宁化学公司于 1967 年首先创立的。适用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。此结构包括三个维度的管理系统：一是按产品划分的事业部——产品利润中心；二是按职能划分的专业参谋机构——职能利润中心；三是按地区划分的管理机构——地区利润中心。

多维立体式组织结构是事业部式结构与矩阵式结构组合而成的，它克服了单一结构的局限，能促使各个部门从整个组织的全局来考虑问题，从而减少了产品、职能、地区各部门之间的矛盾。

第 7 节 及时进行组织结构调整

企业从其诞生之日起，要正常运转就必须进行一个最基本的组织结构设计以支撑企业日常的生产经营活动，实现企业内部良好的沟通及与外部的有机协调。但企业是一直处在动态变化过程中的，而且这种在生产经营过程中由于各方面的变化引起的组织结构动态调整的压力的形成，是一个渐进累积的过程。它不容易引起各方面管理人员的重视，但却极易造成企业内部的动荡与混乱，甚至是灭亡。恰如彼得·圣吉在《第五项修炼，学习型组织的艺术与实务》一书中所举的一个生动的例子：如果把一只青蛙放在 50 摄氏度的水中，它会立即跳出来；但是，如果把它放在 15 摄氏度的水中，它可能会呆着不动，我们慢慢地把水温升高到 20 摄氏度左右，它可能会变得怡然自得了，我们一直不断地升温，最终会发现，青蛙呆在水中一直到被煮熟为止。为什么会这样呢？因为青蛙的感觉器官只能感觉出环境中的激烈变化，而对缓慢渐进的变化反应迟钝。企业系统同样如此，它对缓慢渐进的变化难以感觉，或即使发觉也不以



为然。但“煮青蛙”的例子清楚地说明，忽视这种变化将是灾难性的。我们把它应用到企业的组织结构调整方面，意味着组织应该根据不断变化的情况对现有的已经形成的组织结构进行调整。

引起企业组织结构调整的因素有很多，但都不外乎以下两大类：

1. 企业现有的组织结构所依赖的假设前提与现实条件存在着差异

一家企业最初的组织结构往往是建立在一系列假设条件基础上的。但是，当企业组织结构实施时往往会发现，这些假设是不符合现实条件的。实际情况可能无法达到假设条件的标准，或依据假设条件进行组织结构设计是不符合效率原则时，企业就必须对组织结构进行一些动态设计活动。例如，当要成立一家较大型的企业时，必须首先设计一个合理的组织结构，它可能依赖于下面的假设条件：没有足够多的外部供应商可以保证一些原材料和零部件的供应。这样企业组织结构设计蓝图中必然设计了一些内部配套工厂，相应的组织结构中的质量管理部门也偏重于自制件的质量管理。但实际在设立过程中可能发现，外部供应商不但有能力稳定地供应所需的原材料、零部件，而且在质量和成本上都更胜一筹，这时企业就不能固守已有的组织结构设计，必须对其进行一些动态设计。又如，企业组织结构的最初设计可能对某些部门所需员工的素质进行了一些假设，而在部门运转过程中发现，他们对员工的素质作了过高的估计，同时，劳动力市场上又缺乏达到企业要求标准的劳动力供给，或者是雇佣这样素质的劳动力是不经济的，这时，企业的组织结构必须做出一些相应的动态调整。

2. 企业面临的外部环境和内部条件发生了变化，逐渐偏离了组织结构设计最初所依赖的假设条件

企业组织结构确定初期，假设条件可能与现实条件是相符的。但随着各方面力量的不断消长，这个最初合理的组织结构可能变得不太适应了。仍用上面的例子来说明：这家企业最初的组织结构设计可能是科学有效的，质量管理部门的设置也是合理的。但经过几年，国家的经济发展水平提高了，外部的零部件供应商已完全有能力生产达到企业所要求的质量水平的零部件。这时企业的组织结构也要进行一些动态调整。另

外,随企业生产经营活动的不断进行,可能是员工和部门的工作能力大大提高,超过了所负担的工作的要求,造成人力资源的浪费;也可能是工作要求的迅速提高超过了员工和部门工作能力的提高,致使原有的部门不堪重负。

要解决问题,首先要善于发现问题。对企业的管理人员来讲,如何提高对这些问题的敏感性?首先,在思想上要大大提高对这些问题的重视程度。其次,要了解这些问题可能引起的有关症状。当一个组织出现以下一些征兆之一时,就表明该组织需要进行组织结构的调整:(1)决策的形成过程过于缓慢或者时常做出错误的决策;(2)组织沟通不良,造成不协调,人事纠纷严重,职工士气低落,不满情绪增加等等;(3)组织缺少创新,当现状发生变化时,没有新的办法来适应,致使组织停滞不前;(4)组织的主要功能已经无效率或者得不到正常的发挥,如计划不能按时完成、成本过高、产品质量下降、销售下降、员工工作绩效下降等等。

当出现上述症状的时候,组织的管理者就应该考虑进行组织结构的调整了,判断是否进行变革的标准,可以用下列一个公式来表示: $C=(ABD)>X$,其中,C指组织结构调整;B指对组织结构调整能够实现目标的概率;D指现实的起步措施;X指组织结构调整所花费的代价。这个公式表明,是否进行组织结构的调整取决于需要调整的各种因素的乘积大于变革所花费的代价,否则,进行组织结构调整就没有经济价值。

在组织结构调整的过程中,需要一些技巧,才能保证组织结构调整的成功。综合起来两方面的基本技巧,一是创造的技巧,二是沟通的技巧。创造的技巧包括对现有不合理的组织结构形式的诊断以及对新组织结构的想象与构造。在组织结构调整过程中,肯定会打破原有的均衡,牵涉到许多员工的利益,为此,会受到各种各样的阻力,这些阻碍组织结构调整的因素主要有:(1)职业认同的影响。组织成员长期从事某项活动,对工作环境、工作方法、职业用语、职业习惯等形成了职业认同。组织结构调整可能会改变人们熟悉的工作方法、职业习惯等等,使某些人由于心理上的不适应而产生不快或者抵触情绪。(2)经济利益的影响。这是决定人们对组织结构调整持何种态度的关键。当组织结构调整

还没有充分显示其成果时，员工还无法亲身享受到变革所带来的利益。在具体的调整过程中，完全有可能产生某些不利的因素，从局部或者短期损害某些人的利益，给组织成员造成了个人压力和紧张。（3）不安全感的影响。组织结构调整意味着已有的平衡系统被打破，这要求组织成员调整他们习惯的活动方式，以便在新的基础上重建平衡系统。这样，往往使组织成员暂时处于一种不稳定的状态之中，带来了某种程度的安全感的丧失，造成心理上的压力，以致对组织结构调整产生抵触情绪。此外，组织结构调整总是受多种主观、客观因素的影响，而且各种因素又处于不断变化之中，因此，组织结构调整的成功与否具有一定的不确定性。由于这些阻碍因素的影响，组织的管理层就需要进行有效的沟通，及时排除组织内部的这些疑惧和干扰，将组织结构调整的理念、调整的目标、调整的方式渗透到组织成员当中，形成一致的共识。通用电气的杰克·韦尔奇在组织结构调整过程中，就非常注意协调与沟通，有效的沟通使他获得了董事会一班人的共识与支持，在组织中形成了一批改革的中坚支持力量，然后再用这些改革的中坚去影响周围的人，使他获得三分之一员工的支持与合作。韦尔奇用自己的体验说道：不要小看这三分之一，重大的组织变革，能有三分之一支持你，配合你，就已经不算少了。能多些，当然更好。但现实地说，真诚的拥护者、支持者超过三分之一，这真怀疑——是否真在进行重大变革？是否真在进行根本性的变革？回顾组织结构变革的里程，韦尔奇深深感受到：组织结构变革的过程中他面对的最大的挑战是沟通：如何说服通用人相信组织结构调整是必要的，让他们相信唯有组织结构调整才会使他们成为最后的赢家。为此，韦尔奇不断提醒通用电气的员工——要么变革，要么死亡！为有效沟通，达成共识，韦尔奇亲自抓通用电气的管理训练中心，把一批批的公司管理者、员工送入中心，培养灌输韦尔奇最重视的价值观念——自信、坦率、面对现实的勇气，哪怕是身处艰难的困境。通过有效的沟通，韦尔奇在通用电气公司里大刀阔斧地推行激进的、根本性的、革命性的组织结构调整。他将公司既有的成令完全推翻，撤销了数十个业务部门，裁减了三分之一以上的工作职位，使 30 万人离开了公司。

第 4 章 | 通过合适的监控与沟通

做好执行过程监控

——监控制度与企业的执行力

第 1 节 监控对组织执行力的作用

监控不到位，执行就不到位

1990 年 4 月，经过长达 15 年的精心准备，耗资超过 15 亿美元的哈勃（Hubble）望远镜终于发射升空。但是，美国国家航天管理局（NASA）却发现望远镜的主镜片存在着缺陷，由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊，因此望远镜对遥远的星体无法像预期的那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行。在事后的调查中，了解到生产镜片的厂商珀金斯—埃尔默公司（Perkins-Elmer）使用了一个有缺陷的光学模板来生产如此精密的镜片。在镜片的生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没有设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片研磨、抛光形成了错误的形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意义的是，与众多其他 NASA 项目所不同的是，哈勃望远镜并没有时间上的压力，而是有足够的时间来发现望远镜上的错误。实际上，从 1978 年就开始了镜片的粗磨工作，直到 1981 年，才抛光完毕，此后，由于“挑战者号”航天飞机的失事，完工后的望远镜在地面上又呆了两年。美国国家航天局（NASA）中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造过程中的细节根本就不关心。事后，航天管理局

中一个由 6 人组成的调查委员会的负责人说：“我们至少有三次明显的证据说明问题的存在，但是这三次机会都失去了。”正是缺乏一点更好的控制，导致了“哈勃事件”。

哈勃事件说明，组织制定了战略，拟订了发展目标，在组织人员实现目标的过程中，需要及时地进行信息沟通，以了解组织实现目标的活动，对下属人员的业务活动进行衡量与纠正，解决实现目标过程中的问题，以确保组织目标的实现，如果不进行适当的监控，组织的管理者将不能及时了解目标的执行情况，因而不能及时采取相应的措施，将导致组织的目标实现受到影响，甚至造成重大的损失。进行有效的监控是实现和提高组织执行力的重要保证。

有效监控系统的构成要素

提高组织的执行力需要提高组织的监控水平，首先监控是一个过程，只有在正确和详细地分析监控过程的基础上才能结合组织的实际情况设计一个监控系统；再次，监控的方式很多，但提高组织的执行力需要的不是事后监控而是事前监控，只有事前监控才是提高组织执行力的重要方式，事前监控需要的条件和技术都比事后监控复杂，这需要组织依据事前监控的原则设计组织的监控系统。另外，一个良好的事前监控系统需要组织沟通系统的顺畅运作。即监控系统的构成要素为：

- ◆ 合理的设置监控过程
- ◆ 采用恰当的监控方法
- ◆ 良好的沟通系统

第 2 节 合理地设置监控过程

监控工作这一管理职能是对下属人员的业务活动的衡量和纠正，目的是确保实现企业的目标以及执行为实现目标而拟订的计划，提高组织的执行力，因此，这是从总经理到基层监督人员的每个主管人员的职能。

有些特别是处于较低管理阶层的主管人员，常常忘记“实施监控职能的主要职责是由每一位负责执行计划的主管人员承担的”。正如法约尔在几十年前明确指出的那样：“监控就是核查一个企业中所发生的每一件事是否符合规定的计划、已发布的指示及所制定的原则，其目的是要指出计划实施过程中所出现的缺点和错误，以便改正和避免再犯。一切的事、人和工作活动都要监控。”又如戈茨在他的一个开创性的分析中指出：“管理计划工作是寻求有连续性、一致的及彼此衔接的计划方案”，而“管理监控工作则是谋求迫使一切实践活动都按计划进行。”

有时，由于上层主管人员的职权及与其相应的职责都很大，所以人们强调高层主管部门的监控工作，这使人产生一种印象，即低层主管部门要求的监控工作相对较少。虽然不同主管人员，他们所能监控的范围不一样，但对于所有主管人员来说都有实施计划的责任，因此，监控工作就成为各级主管部门的一个基本的管理职能。

1. 监控的两个基本前提条件

组织主管人员建立或维持一个监控系统，必须要先具备两个基本的前提条件。然而，现有的组织常常把注意力集中在监控的方法和系统上，却不能确保使它们满足这两项基本的前提条件。

(1) 监控要有计划

显然，在运用监控方法或建立监控系统之前必须先有计划。因为监控是建立在计划基础之上的。计划拟订得越明确，越全面和越完整，监控工作就越会有效。道理很简单，如果主管人员不能事前知道他们期望得到的结果是什么，那么，他们也就无法判断组织单位是否正在完成所期望的目标。

监控是计划工作的反面。首先，主管人员要拟订计划，然后计划又成为衡量行动是否符合需要的标准。在实际工作中这个简单的道理有好几层意思。第一，一切有意义的监控工作的方法，首先都是计划工作的方法。第二，如果不事先考虑计划及其制订的情况，就进行监控工作，那会是毫无结果的。这个简单的道理在预算工作的例子中可以最好地表现出来。就像前面我们论述计划工作时指出的那样，预算被认为是计划

的一种，它是数字化了的计划。如果仅仅把预算看作是监控的一种形式，就会使预算最终毫无意义，使它无法发挥其最大效用。然而，即使在今天，还有许多企业、许多政府机关以及其他一些组织似乎仍是以这种观点来看待预算工作。

（2）监控要有组织机构

既然监控工作的目的就是评价业务活动状况、采取措施保证计划的实施，所以我们也必须知道在一个企业中应该由谁来对实行计划工作中的偏差负责，并且应由谁采取措施纠正这一偏差。监控工作是由人来执行的。但是，如果组织的责任不明确，划分得不清楚，那么我们就无从知道计划实施的偏差应该由谁来负责，也不知道应该由谁来采取必要的纠正措施。因此，监控工作的一个基本前提就是组织机构的存在，这就像监控工作的另一个基本前提计划一样，组织机构越明确、越全面和越完整，监控工作也就会越有效。

组织的主管人员往往发现自己处在一个最令人沮丧的境地中，这时，他知道他所在的公司、机构或部门出了毛病，却不能确切地弄清应由哪一个环节对这个毛病负责。例如，一个企业如果成本太高，签订合同无法如约履行，或者库存超出了正常的标准，主管人员却不知道应由哪一个环节来对这些出现的偏差负责，那么主管这件事的人对此是无能为力的。例如，在某个公司中，报告表明其库存已超出了正常的规定额几百万美元。如果深究究竟应该由谁来对库存的计划工作和监控工作负责，那么就会发现，除了公司总经理，没有人能对这件事负责，而公司总经理同时又有许多其他事情要做，因此也没有时间亲自过问库存监控的问题。

2. 监控的过程

监控的技术和系统相对于资金、办事规程、职工士气、产品质量或其他事项来说在本质上都是相同的。不论在什么地方，也不论监控的对象是什么，监控过程基本上都有三个步骤：（1）建立标准；（2）用这些标准评定工作成绩；（3）对在执行过程中出现的偏离标准和计划的情况进行纠正。

(1) 建立标准

由于计划是设计监控的依据，因此监控过程的第一步理所当然地就是要制订计划。可是，由于计划的详细程度和复杂程度不一样，主管人员也不可能观察每一件事的进展情况，因此，就需要制订一些具体的标准。简单地说，标准就是评定工作成绩的尺度，它是从整个计划工作的方案中挑选出来对工作成效进行评判的关键点。这样就使主管人员在执行计划过程中无须亲历全过程就能了解整个工作进展状况成为可能。

标准可以是多种多样的。其中最好的标准就是可考核的目标，不论是用定量形式表示，还是用定性形式表示，一般在管理得当的目标管理系统中都要确定这种目标。由于人们所负责达到的最后成果是是否完成计划的最好的评定尺度，因而可以作为监控的最佳标准。这些目标标准和其他标准一样，可以用实物数量来表示，如产品数量、服务提供量、工时、速度或废品数量等；它也可以用金额来表示，如销售数量、成本、资本支出或利润等。它也可以用可考核的定性的形式或者其他任何能清楚反映工作成绩的方式来表示。

(2) 评定成绩

用标准来评定成绩的方法虽然在实际中并不常用，但是按理来说，应使它建立在“向前看”的基础之上，这样在工作中的偏差还没有真正出现之前就能发现这一偏差。并采取适当的措施预防其出现。机敏的、洞察力强的组织主管人员，常常能够预见到可能出现的偏差。但如果主管人员缺少这种能力，就应该尽早地揭示出已经发生的偏差。

如果制定的标准很恰当，也能用于评定下属人员的工作情况，那么，对实际和预期的执行情况进行评价就会容易得多了。但是，有许多业务活动很难对其制定准确的标准，还有许多活动很难进行评定。而对于大量生产的产品，可以简单地确定它的工时标准，如果能利用时间研究和动作研究的方法就更简单了。根据这些标准来评定计划工作的执行情况，同样也是很简单的。但是如果这个产品是由顾客订做的，对于工作成绩的评定可能就比较困难了。

(3) 纠正偏差

如果能够反映组织机构实际情况的标准已拟定出来，而且确实是按这些标准来评定工作成效的，那么就能对组织机构中的负偏差迅速做出改正，因为主管人员已能依据对委派给个人或小组的任务而确知必须在哪个环节采取必要的措施。

对于标准的偏差也很有可能是正偏差，就是说工作成果要好于标准的要求，这种情况事实上是经常出现的。发生这种情况固然是一件令人高兴的事情，但是也可能有必要对这种情况中标准的准确性和恰当性进行检查，然后确定这种正偏差是运气的结果，还是属于工作表现优秀的结果。纠正计划工作中出现的偏差正是以这样的看法为依据，即把监控看成是整个管理系统的一个组成部分，它在管理系统中与其他管理职能结合在一起，主管人员可以用重新制订计划或修改目标的方法来纠正偏差。他们可以利用组织手段重新委派任务或明确职责，以纠正发生的偏差。另外，他们也可以用增加人员，更好地选拔和培训主管人员；或者可以用全部重新任命人员——解雇的办法来纠正偏差。还可以通过改进指导和领导工作，即对工作职责解释得更明确，或更有效地领导工作，来纠正偏差。

有些人认为，纠正偏差根本就不是监控过程的一个步骤，它只是其他管理职能参与监控工作并发挥作用的一个连接点。确实，当工作陷入困境时，监控就不仅仅限于按标准评定工作成绩，而不做其他任何弥补工作。监控工作的职能与其他职能交叉在一起，只是说明了主管人员的工作是一个统一的整体。它说明管理过程是一个完整的系统。

第3节 采用合适的监控方法——前馈监控

提高组织执行力需要完善的监控系统，前馈监控就是一种重要的监控系统，管理监控工作过程的时间滞后性说明，要进行有效的监控，就要一种未来导向的监控方法——事前监控，这是提高组织执行力的重要

方面，这说明仅仅利用一个系统的输出这个反馈信息和把评定这种输出作为监控工作的一个方法是有问题的，它也表明了那些类似的从会计报表中获取的历史数据是有缺陷的，这种历史数据的一个缺陷就在于它在11月份告知主管人员在10月份损失的金额（或者是在9月份损失的），而这种损失是由于7月份所做的事造成的，这时，这样的信息只不过是一个令人沮丧的笑料而已。

为了进行有效的管理监控，主管人员需要有一个监控的系统，它会告知主管人员及时地采取纠正措施，而且告知他们如果现在不采取措施就将会出现问题。一个系统的产出量，也就是对计划执行的结果的简单反馈，对于监控来说并不是很好的，这种反馈并不比事后的调查好多少，因为谁也无法改变已经形成的事实。

（1）需要有面向未来的监控

明智而机敏的组织主管人员认识到，他们能解决的唯一问题是那些能够了解到的问题，而且正像上面论述的那样，在管理测监控中，只有当他们能够察觉即将出现的偏差并及时采取某些措施时，他们的监控才能有效。可惜的是，某些主管人员却错误地认为计划工作是事前的，而监控工作是事后的。

在实际工作中，使监控工作面向未来这一简单的要求极大地被忽视了，这主要是由于主管人员监控时过去一直过于依赖会计和统计的数据资料。当然，在缺乏预见未来的手段时，参考一下过去的历史资料，看一看过去的做法，总比根本不了解过去要好一些。

监控论的创始人威纳也认识到了一般反馈中存在的缺陷。他指出：在一个存在时间滞后性的系统中，所采取的纠正措施必须能够估计或预想到将出现的差错。但是，他和反馈系统的许多学者看来都没有解决监控论中这一问题。

（2）面向未来的监控方法

当然这并不是说人们没有对面向未来的监控进行过尝试。许多组织主管人员都用过的一种普遍的方法就是：经过仔细的、重复的预测，利用可资利用的最近的信息资料，把计划所要达到的目标同预测相比较，

并采取措施修改计划以使预测成为计划目标。例如，某公司的销售预测表明，销售额将下降到期望值以下。这时，主管人员就会制定新的广告宣传计划、推销计划、新产品引进计划等以改善销售的预期结果。

同样地，大多数的企业和其他事业单位在仔细筹划可使用的资金以满足需要时，都在运用未来导向的监控方法。例如，几乎没有企业会等待五月中旬的报告来查明它在银行里的存款是否足以支付四月份所签发的支票。

目前运用的一个比较好的未来导向的监控方法，是以计划评审法网络为代表的网络计划技术。这种计划和监控方法能使主管人员明白，如果他们现在不采取措施，在成本或按时交货等方面将会出现一些困难问题。

(3) 前馈监控的要求

使前馈监控系统有效运行的要求可以概括如下：

①细致而全面地分析计划工作和监控工作系统，并对一些较为重要的输入变量加以确定。

②制订系统的模式。

③注意保持系统模式的动态性。即定期检查模式，以了解输入变量是否已经确定，以及输入变量的相互关系是否能反映现实情况。

④定期收集输入变量的数据资料，并输入系统。

⑤定期评价实际输入的数据与计划输入的数据之间的差别，并估算这些差别对预期的最终成果的影响。

⑥采取必要的措施。与计划和监控的其他方法一样，前馈监控是向人们显示问题之所在，而这些问题显然还要采取措施来解决。

第 4 节 建立一个良好的沟通系统

BISC 公司是经营通信产品的中德合资企业，中外双方 in 合作初期因为在文化背景、工作和管理风格以及理念等方面上存在相当大的差异，争论、冲突是家常便饭，给双方的工作造成了许多困难。1995 年以前，

在 BISC 公司服务部门有许多外籍专家从事售后服务工作，最高峰时有 80 多名，这使公司服务成本居高不下，中外双方为此矛盾颇深。中方人员技术、服务各方面能力已经可以胜任，却无机会施展，这是合资企业普遍存在的一个问题。赵炳弟任服务部经理后，以降低成本和技术本地化为切入点，不断和中方及中方管理人员和技术人员进行密切沟通，提出了无缝沟通的概念、方法和途径，站在各方的角度，深入理解各方的想法，采取了许多行之有效的措施。在短短几个月的时间内，将外方专家减少为一人，大大降低了成本，而离开的外方人员不仅没有抱怨，反而给以充分的理解和配合，由此可见，良好的沟通可以保持组织信息和命令的畅通，提高组织的执行力。

正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通活动，组织就会趋于死亡。最近，美国国家训练发展协会董事兼会议主席史考特·派瑞公布了使用管理才能评鉴测试世界各国经理人的综合能力的情况，管理能力高者，组织执行力就越强，否则，反之。在过去六年中，中国有 7000 多名经理人做了这项管理才能评鉴测试。结果显示，中国经理人的 12 项关键管理能力的平均分数为 48，而加拿大为 55，美国为 56，英国为 57。其中，我国经理人行政能力明显比欧美高，目标与标准设定高达 75%，至于沟通能力，我国经理人却远远不如西方，因此提高组织的沟通能力对于提高我国组织的执行力至关重要。我国组织沟通能力弱主要表现在以下几个方面：

1. 缺乏战略管理，员工对企业的认识不统一。
2. 沟通带有明显个人色彩，员工被贴上“我方”、“非我方”标签，严重时到了希望别人犯错误的地步。
3. 信息不畅，上向下多，下向上不全，横向几乎没有。
4. 管理者难以获得全面准确信息。
5. 非正式沟通，小道消息常被使用。

实施管理的过程，就是信息的传递与反馈的过程。作为企业的主体，人是一种极为特殊和重要的资源，是决定组织竞争力和组织执行力最根本的要素。一个组织的群体成员之间进行交流包括相互在物质上的帮助、

支持和感情上的交流、沟通。人与人之间的信息交流就是沟通。信息的沟通是联系组织共同目的和组织中有协作的个人之间的桥梁。如果没有信息的沟通，组织的共同目的就难以为所有成员了解，也不能使协作的愿望变成协作的行动。沟通如果有效，则双方会迅速得到准确有用的信息；反之，有可能花费了大量的时间，而得到的只是一些模糊甚至是错误的信息。管理者最重要的功能是把企业构想、使命、期望与绩效等信息准确地传递到职工，并指引和带领他们完成目标。除了组织、策划、计划以外，还需要在整个工作过程中对部下施加一种影响力，使他们不仅心甘情愿地服从，而且乐于工作，为实现本组织的目标而努力。随着信息沟通技术的不断发展，企业的组织结构越来越向有利于信息沟通的方向发展，具有较少层次的扁平型组织结构是现代企业管理的发展趋势。

一 工作人员在完成其工作的过程中，越来越多地依靠信息来驱动。这种趋势显示了向实际工作人员提供正确与及时信息的重要性。为了用分散的方式使决策更接近于客户，企业内部的信息流程也分散化，组织内部的通信向下一直到最低的责任层，向上可到高级管理层，并横向流通于组织的各个部门、各个群体之间，这些只是表现了对管理部门与职工之间有效的、双向沟通系统的具体期望。积极与公开的沟通是克服组织变革不稳定的良药。组织环境变动越大，就越需要与员工进行沟通，负责组织变革的领导者就越要扩大信息交流。人们普遍认为，缺乏信息沟通是组织变革失败的最根本的原因，也是组织执行力低下的原因，因为自上而下的单向变革已经行不通了，所以需要进行的是双向互动、相互促进式的改革，这就更需要员工的及早参与和真正的咨询。而在这一过程中，往往要进行大量的沟通，其中包括个人与个人之间的交流和沟通，个人与群体（包括正式群体和非正式群体）的交流与沟通，群体与群体之间的交流与沟通，正式与非正式的交流与沟通。组织中的行为不仅是由个人构成的，在很多情况下还表现为各种小群体的行为。为了有效地进行组织管理，必须善于利用各处正式的或者非正式的群体进行有效的沟通。在成功运作和保持高良好执行力的组织中，他们做出一项计划或者决定方案等都是非常慎重的，没有丝毫的轻率。在那些计划、方案还未实施

前，都要利用各种群体、依靠企业各部门参与讨论，各类信息都要反复地进行传递和反馈。这样做就是为了保证计划、方案等策略的正确合理性，为监控工作的有效实施奠定了基础，也提高了组织的执行力。这样做看起来也许是很费时间，但磨刀不误砍柴工，如果一旦决定下来，组织所有负责的人员都会全身心地投入到实施中去，这样决定后的实施过程，往往是既快又能保证质量和效果，提高了组织的执行力。

沟通是一个核心管理职能，是提高组织执行力的关键，也是提高事前监控的重要条件，沟通的重要性体现在以下四个方面：（1）有效的沟通是决策的前提；（2）有效的沟通对于活动的有效启动极为重要，许多活动计划的失败或仅仅部分完成都是由于没能将必要的指导原则很好地沟通传达下去；（3）沟通对于完成一项工作所涉及人员的协调也很重要，人们必须完全理解我们做的是是什么；（4）沟通对于接受有关绩效的反馈也很重要，这些反馈信息对于工作进程的评估是必须的。一个管理者需要收集、过滤、合并和引导信息流以确定适宜的行动。沟通对于完成工作提高组织的执行力是至关重要的。

1.沟通的要素

沟通是在个人和文化两种条件下的至少是双向的过程。海曼对沟通的定义是：传递思想使别人理解自己的过程。这暗含着沟通是一个双方相互交流的过程。有效的沟通就是为了活动的启动、协调、反馈和中间流程的纠正等目的而相互交换思想和看法。

管理者必须发展良好的沟通技能，沟通技能对所有管理阶层工作的功效都是很关键的，计划和实施的成功程度与管理技能直接相关。

著名的沟通模式是：谁向谁说了什么而产生了效果。根据这个模式，有三个沟通要素被认为会对信息的效果产生重要的影响：沟通者、内容和接受者。

（1）沟通者

对于任何信息所达到的效果而言，发送者都是很关键的。信息源的可信赖性、意图和属性都是很重要的，在有些情况下，只要让人们知道某则消息来自一个名望卓著的源头倡导，仅这一点就足以使人们所接受。

研究的证据表明，对沟通的反应常受以下暗示的重要影响：沟通者、意图、专业水平和可信赖性。但到了接受者能区分信息和来源的时候，信息来源就可能就要失去它的重要性了，但如果不能做出这种区分，沟通者就变得非常关键。

（2）内容

影响信息的效果的另一个关键因素就是信息的内容，信息的内容可以利用以下两种方法构筑出来。

第一，利用情感诉求。从总体看来，现有的证据表明，当听众中的情感强度上升时，对沟通者所提出建议的接受程度并不一定相应地提高，对任何类型的劝说性沟通而言，这种关系更可能是曲线的，当情感强度从零增值至一个中等程度时，接受性也增加，但是情感强度再增强至更高水平时，接受性反而下降。

这表明情感强度处于很高或很低水平时都可能有钝化的作用，中等情感强度是最有效的，然而在最终的分析中，对某信息应施用多少程度的情感诉说就还要靠主观判断。

第二，沟通可构筑在理性诉求的基础上。这就有以下几个问题：

①由理性的论据应导出明确的还是不明确的结论？有一个研究报告给出以下建议：

“在劝说型的沟通中，对非人格化的主题给出了一系列复杂的论据，通常明确地给出结论比让观众自己得出结论更为有效，特别是听众一开始不同意评论者的主张的时候更应如此。”

②论据的给出应是单方面的还是双方面的？同一个研究报告中的建议如下：

a. 给出双方面论据相对于只给出单方面论据，从长远来看更有效。如果不管最初的观点是什么，听众都将处于随后的反面宣传之中或不论听众是否暴露于随后的反面宣传之中，听众一开始就不同意评论者的主张。

b. 如果听众一开始就同意评论者的主张，而后来又不会处于反面宣传之中，那么提供双方面的论据就没有只提供单方面论据有效。

从以上分析中可以推断：一个令人信服的单方面沟通能使人们转向

期望的方向，至少可以是暂时的，直至他们听到问题的另一方面，然而双方面的沟通效果都是持久的，它为听众提供了消除或不理睬负面看法的基础。

c.怎样安排论据的次序比较好，是用逐步增强达到极点的手法还是突降手法？仍是同一份研究报告就不同次序的预期效果做出了以下建议：

“一个可能的假设表明在突破口给出主要论据收到的效果最好，在这种情况下，人们开始对沟通的兴趣很小”。

在开始兴趣就很高的情况下，其他的因素如接受者的个性、倾向、沟通者信息的内容等对表达的构筑更为重要，这些因素的相互组合可构成特定情况下的最佳表达。

(3) 接受者

沟通者的第三个重要因素就是接受者，个人个性及接纳他的群体都很重要。个性可从总体智力和需求倾向两个方面来确定。有两个前提假设必须清楚：

①具有较高智商的人，由于他们具有进行正确推理的能力，所以当处于特定类型的劝说沟通之中时比智商较低的人更易受影响，这种沟通主要依赖于印象的逻辑论证。

②具有较高智商的人，由于他们具有高超的批判能力，所以当处于特定类型的劝说沟通之中时比智商较低的人更少受到影响，这种沟通是基于无依据的归纳，或建立在假设的、不合乎逻辑的无关论据之上。

个性还应从需求倾向的角度来探究，某些个性需求能使个人易于上当受骗。一些研究发现：“感觉社会不健康、压抑进攻性、抑郁效应都与较强的个性相关联。”具有很强自尊心的个人更倾向于自己思考而不会放任自己过分地受外界影响。

个人所属的社会群体也会对沟通产生重要的影响，特别是当这种沟通违背这个群体的一些原则时表现尤为强烈。一个人的态度很大程度上依赖于他所属群体的观点和态度，特别是在他很珍惜在这个群体中的成员身份时。研究表明：“在一个群体中最珍惜其成员身份的人，他们的

观点最不易受那些违反原则的沟通的影响。”这就表明对一个群体的归附程度和这个群体准则的内部化之间有着直接的关系。

概括起来，沟通的效果不仅仅取决于接受者的个性，还取决于接受者对某个群体的归附程度和这个群体确定的一些原则。

2.沟通的流程

沟通网络就像一个带有许多变压器和电阻器的错综的电路一样复杂，沟通的高超运用对提高组织的执行力至关重要，需要纠正的一种常见的错误想法是，认为将信息告诉另外一个人就是成功的沟通，实际上，有效的沟通更像下图表示的这个模型：

构思→编码→传输→障碍→接受→解码→理解

对有效的沟通来说有很多的障碍，这包括组织结构、地位、职务、语言和人类对变革的抗拒。

沟通有三个要素最为重要：沟通者、沟通的内容和接受者。沟通者要善于处理沟通的内容，识别接受者以及取得预期效果的影响作用。组织中主流的环境是影响沟通效果的重要因素，一般来说，一个没有畏惧、开放、自由的气氛有利于富于成效的沟通。既可使用正式的又可使用非正式的沟通渠道。信息的扭曲要保持在最小水平，给沟通者的反馈应是即时的直截了当的。

任何沟通网络都有一个主要问题，就是如何获得完整、正确的数据以便在环境变化之前做出必要的决策。电子技术在信息处理方面已迈出了一大步，如今在拥有电子数据处理设备的公司中，处在决策位置的总裁层可以在需要的时候就能获得数据，计算机集成信息能够实现随时随地的廉价传输。

沟通系统“关心的是信息的传输”——以合适的形式将服务于行动的正确内容传输到正确的地点，赫尼指出：

“更为经常地，这些系统被认为是控制系统，设计他们的原定目的是为某些总裁层的关键人员提供信息以使极少的一部分人能通过集中化的权利对组织的运作执行更广泛的控制，这里的要点是，在为这些集权化的位置提供信息的过程中，应逐渐地提供最好的信息，而且所提供的信

息应能提示原因和结果，这些都是非常必须的。”

3.沟通的技巧

为提高组织的沟通能力和组织的执行力，富有执行力的组织提出了许多沟通的技巧，这些技巧在提高组织沟通质量、效率和执行力方面发挥着重要的作用。

(1) 讲故事。波音公司在 1994 年以前遇到一些困难，总裁康迪上任后，经常邀请高级经理们到自己的家中共进晚餐，然后在屋外围着一个大火坑讲述有关波音的故事。康迪请这些经理们把不好的故事写下来扔到火里烧掉，以此埋葬波音历史上的“阴暗”面，只保留那些振奋人心的故事，以此鼓舞士气，提高了组织的执行力。

(2) 聊天。奥田是丰田公司第一位非丰田家族成员的总裁，在长期的职业生涯中，奥田赢得了公司内部许多人士的深深爱戴。他有 1/3 的时间在丰田城里度过，常常和公司里的多名工程师聊天，聊最近的工作，聊生活上的困难。另有 1/3 的时间用来走访 5000 名经销商，和他们聊业务，听取他们的意见。

(3) 鼓励越级报告。在惠普公司，总裁的办公室从来没有门，员工受到顶头上司的不公正待遇或看到公司发生问题时，可以直接提出，还可越级反映。这种企业文化使得人与人之间相处时，彼此之间都能做到互相尊重，消除了对抗和内讧。

(4) 口头表扬。表扬被认为是当今企业中最有效的激励办法。日本松下集团，很注意表扬人，创始人松下幸之助如果当面碰上进步快或表现好的员工，他会立即给予口头表扬，如果不在现场，松下还会亲自打电话表扬下属。

第 5 节 如何使监控系统发挥作用

人们完全可以理解，所有机敏的主管人员都希望有一个适宜的、有效的监控系统协助他们的工作，使一切活动能按照计划进行。但有时人

他们没有认识到，主管人员进行的监控必须针对具体的任务和他们为之服务的特定的人来设计。虽然监控的基本过程和原理具有普遍意义，但实际的监控系统仍然需要特殊的设计和制订。

事实上，如果要监控系统起作用，就必须具有针对性。简言之，他们必须按照：①计划和职位；②各个主管人员和他们的个性；③效率和有效性的要求等来特别设计制订。

①监控应当与具体的计划和职位相适应

一切监控技术和监控系统都应反映它们所要遵循的计划要求。不同的计划和经营以及计划和经营的每一阶段都有不同的特点主管人员需要也应该了解他们自己所负责的计划的进展情况。

同样，监控技术和监控系统也应该与职位相适应。主管生产部门副总经理的工作与商店高级主管人员的工作当然不一样。对销售部门、财务部门及采购部门的监控亦不相同。同样，小企业也要求与大企业不同的监控方式。监控本身这个特性，更清楚地说明了，监控的设计越有针对性并反映出计划的性质和结构状况，就越能有效地为管理的需要服务这一事实。

某些监控技术，如预算、时间标准和成本标准以及各种财务比率在许多情况下都是可以广泛应用的。但是，永远也不能假设这些广泛应用的任何一种监控技术在任何情况下都会完全适用。主管人员必须要经常认识到计划和需要监控的经营活动的关键因素，并且采取与之相适应的监控技术。

监控是以确保计划的实现为目的的，因此必须与计划相联系，这在实际工作中就意味着，不仅要迅速地报告计划实行中的偏差，而且应该有一个在可能的偏差出现之前就能给他们以启示的系统，以使主管人员有时间去应付。

监控也应能反映组织方式。组织机构是企业中分清人员职责的基本方法，也是明确划分执行计划的职权和产生偏差的职责的依据。因此，监控必须反映一个组织的机构状况。所设计的监控过程越是能够反映各种活动在组织中的职权所在，就越有助于纠正计划工作的偏差。例如，

如果产品成本不按加工部门的组织机构来分别地累计核算，如果厂长和车间主任都不了解该部门某项产品的生产成本，那么这些主管人员中谁都不可能知道，如果实际成本超过了规定的要求，他是否要对此负责。所幸的是，成本会计专家已经认识到费用数据应该与组织机构联系起来的重要性，以及现在工业使用的成本核算中心所提供的资料是与每一个管理者的职责相适应的。

②监控系统应按每一个管理者的情况和他们的个性制订

建立的监控系统也必须适合每个主管人员的个性。监控系统和信息资料当然都是要有助于每个主管人员执行他们的监控职能的。如果主管人员不能也不理解所建立的监控系统 and 信息资料，那么它们就不会起多大作用。问题不在于人们是否无法理解某项监控技术或信息，也不在于人们是否不愿理解它，关键是人们不会信任他们不理解的东西，当然也不会使用他们不信任的东西。

特别重要的是，监控必须与个人的性格相适应。有些人，如有些统计员和会计员，喜欢把信息归纳成复杂的数据表格形式，或者喜欢用电子计算机把信息大量打印出来。在这种情况下，就应该让他们采用这种形式。另一些人则喜欢用图表的形式，如果这样，就应按这种形式提供信息。有些科学家和数学家，甚至喜欢用数学模型的形式来表达信息，在此情况下就应当用这种形式来为他们提供信息。据说还有这样的情况，如果有人不会理解以任何形式提供的他们需要的信息，我们不妨考虑用连环画的形式给他们提供信息。重要的是要使人们得到并理解他们需要的信息。

许多在统计方法、电子计算机技术或全面分析方面的专家，不能把他们的监控数据信息的含义传达给必须使用它们的主管人员。有时，主管“监控”的人员或部门往往由于他们所提供的信息不够简明，或者超出主管人员的理解能力，使信息不能为主管人员所用。当然，这只是数据处理过程的问题之一。经常出现的情况还有计算机打印输出的信息数据长达数千页，以致使许多人都无法或不愿去了解和使用它。

我们所说的要使信息便于理解的话，对于监控技术也同样适用。即

使是非常聪明的人，也可能被专家们的一些复杂的技术搞得“晕头转向”。我们曾发现，计划工作和监控的许多高度复杂的技术，如可变预算法或网络计划工作法，在实践中都失败了，仅仅是由于这些技术没有被使用者所理解，或者是因为这些技术过于复杂了。所以，一些明智的专家并不是尽力向别人显示他是多么地内行，而宁愿去设计一个使别人易于理解的方法，以便人们能够利用它。这些专家都懂得，如果从一个比较粗糙的系统中可以取得 80% 的效益，那么这总比虽然比较完善但不起作用，因而一点效用也没有的系统要有意得多。

③ 监控应强调关键的例外情况

使监控满足效率和效能要求的最重要的一个方法是，确保监控的设计侧重于例外情况。换句话说，以由来已久的例外原则为依据的监控技术与系统，由于重视计划实施中出现的例外情况，可使主管人员有可能发现需要他们注意和应当加以注意之处。

但是，只注意例外情况是不够的。因为对于标准有些偏差是无足轻重的，而另一些却非常重要。某些微小的偏差可能会产生比另一些较大偏差更大的影响。例如，一个主管人员可能会关心办公室人工费用是否超出预算 5%，却不关心邮资费用超出预算 20%。

因此，在实际工作中，例外原则必须与监控关键因素原则结合起来。只寻找例外情况是不够的；还必须注意关键问题上的例外情况。主管人员越能把监控工作集中于例外情况，就越能实行有效监控；但在考虑这一原则时还应注意把主要注意力集中在对评价成绩来说是关键的那些问题上。

④ 监控应当是灵活的

即便是在计划出现了改变、出现了未曾预见到的情况或计划彻底失败的情况下，监控工作也应当能发挥其作用。正如戈茨曾指出的那样，“一个复杂的管理计划方案在某种特殊情况下可能会失败。监控系统应该报告这种失常的情况，而且即使出现了这种失常的情况，监控系统也应该有足够的灵活性去保持对运行过程的管理监控”。换句话说，如果要使监控工作在计划出现失常或预见不到的变动情况下保持有效，所设计的

监控系统就要有灵活性。

可以很容易地说明为什么需要灵活的监控。一个预算系统也许会规定一定数量的经费，并授权给主管人员可以在这一数额范围内雇佣劳动力、采购材料和劳务。在通常的情况下，这个预算是根据销售额预测数来制定的。如果实际销售额超过或低于预测数相当大，那么把这一预算作为监控系统就毫无意义了。在有些公司中，由于预算系统在这种情况下缺乏灵活性而落下了不好的名声。显然，组织所需要的监控系统应当既能够反映销售量的变化，又能反映在其他方面偏离计划的情况。如同这里将要指出的，这可以通过弹性的或可变的预算来做到。

在安排生产进度时，生产经理必须对由于机器损坏或主要工作人员突然生病而造成的进度延期有所准备。如果监控系统不灵活，对这种情况无法处理，那么即使是短暂的生产停顿，也会打乱监控。对各种可能出现的情况都准备好各种可选择的计划方案，可以使监控更具有灵活性。事实上，灵活的监控一般来说最好是通过灵活的计划来实现。

⑤监控系统应当适应企业的组织环境

要使任何监控系统或任何监控技术收到最大成效，必须使其适应企业的组织环境。例如，在一个人们享有相当大的自由并让职工参与管理的企业内，应用严格的监控系统，就可能“触犯众怒”而最终注定要失败，而在一个不允许其下属参与制订决策的人管理的企业中实行“大而化之”的随意性较大的监控系统，也很难取得成功。那些参与管理的愿望很微弱或不习惯于参与管理的人，则一般都希望有很明确的标准和衡量工作成效的办法，而且要由上级告诉他们应该做些什么。

⑥监控应当是经济的

为监控所花的费用必须值得，这个要求似乎很简单，但在实际工作中往往很复杂。因为一个主管人员很难了解哪个监控系统是划算的，以及它将花多少费用。既然收益是随着工作活动的重要性、经营规模、缺乏监控所带来的任何费用支出，以及系统所能做出的成绩而有所变化，所以经济与否也只是个相对的概念。

小型企业不可能承担得起大型企业所采取的庞大的监控系统的费用。

蒙桑托化学公司或杜邦公司的上层主管部门所采用的经过精心设计的图表和详尽的分析，在时间上所花的投资就需要几千万美元，而每年的维持费用则更多。对于大企业来说，复杂的预算监控计划的准备、批准以及执行所花费的昂贵费用可能是值得的，但对于小企业来说，仅使用一个简单的系统才是经济的。同样，某个财务副总经理可能认为，在关于现金流动或资本投入的历史和预测数据的整理上花费几千美元是正合适的，但在同一个公司中为了处理边角余料的库存量而花费少得多的费用，也可能还是太多了。

监控系统的一个限定因素就是相对的经济性，所以自然在很大程度上决定了主管人员只能在他们认为是重要的问题上选择一些关键因素来进行监控。如果监控系统适合于企业的工作和规模，它可能就是经济的，另一方面，大规模企业的一个经济性就是由于它负担得起花费巨大的、精心设计的监控系统。在大型企业中，常常是由于问题包罗万象、计划范围更广、协调计划困难以及管理的情报沟通不良等原因，以致在此种情况下而要求实行这样花费巨大的监控系统，其效果比在小型企业中的监控系统要差。这样就导致了监控效率原理的产生：当监控技术和方法在发现并阐明实际的或潜在的偏离计划的原因时，所花费用最少，或者引起的其他副作用最少，则它们是有效的。

⑦监控应能提出改进措施

如果监控不能提出改进措施，那么，它只不过是一次有趣的练习而已。一个有效的系统应该能揭示出现失误的环节在哪里，并且揭示应由谁来负责，从而确保采取某些纠正措施。不应忘记，监控系统的正确性只有通过适当的计划工作、组织工作、人员配备和领导工作等来纠正那些已揭示出来的实际偏离计划的情况来证明。

第6节 应用6西格玛设计提高组织的前馈监控

“为什么要开展6西格玛管理？”摩托罗拉的回答是：为了生存。20

世纪 70 年代到 80 年代，摩托罗拉在同日本的竞争中失掉了收音机和电视机的市场，后来又失掉了 BP 机和半导体的市场。1985 年，公司面临倒闭。一个日本企业在 70 年代并购了摩托罗拉的电视机生产公司。经过日本人的改造后，很快投入了生产，并且不良率只有摩托罗拉管理时的 1/20。他们使用了同样的人员、技术和设计。显然问题出在摩托罗拉的管理上。在市场竞争中，严酷的生存现实使摩托罗拉的高层接受了这样的结论：“我们的质量很臭。”在其首席执行官鲍勃·卡尔文的领导下，摩托罗拉开始了 6 西格玛质量之路。今天，“摩托罗拉”成为世界著名品牌，1998 年，摩托罗拉公司获得了美国鲍德理奇国家质量管理奖。他们成功的秘密就是 6 西格玛质量之路，6 西格玛管理使摩托罗拉从濒于倒闭发展到当今世界知名的质量与利润领先公司。

另一个成功实施 6 西格玛管理的公司是联信公司，其首席执行官拉里·博西迪将 6 西格玛方法与文化变革的软工具结合，发展了 6 西格玛管理的内涵并取得了成功。从 1994 年开始推行 6 西格玛，到 1999 年获得了以下成就：推行 6 西格玛的收益累积超过 20 亿美元；利润率超过 14%（1999 年）；是市值增长最快的企业。

1996 年，GE 公司在首席执行官杰克·韦尔奇的领导下开始了 6 西格玛管理，并成为 GE 的三大战略之一。杰克·韦尔奇说：6 西格玛管理“是 GE 从来没有经历过的最重要的发展战略”。与摩托罗拉和联信公司不同的是，GE 将 6 西格玛管理扩展到制造活动之外的过程，包括服务与工作过程，取得了非常显著的成就：推行 6 西格玛节约的成本收益 3 亿美元（1997 年）、7.5 亿美元（1998 年）、20 亿美元（1999 年）；利润率从 13.6%（1995 年）提高到 16.7%（1998 年）；市值突破 30000 亿美元。杰克·韦尔奇为 GE 制定的三大发展战略：6 西格玛、产品服务、全球化。使 GE 成为全球最大、最成功的多元化经营的跨国集团。

1.6 西格玛设计是一种事前监控方式

摩托罗拉、联信公司、GE 公司都通过 6 西格玛管理而实现了大幅度降低成本、减少错误、鼓舞员工士气、提高公司利润的作用。

但如何才能实现有效的 6 西格玛管理呢？采取“6 西格玛设计”方

案。6 西格玛注重的是简化生产和业务流程，以消除错误、提高士气、节约资金，而 6 西格玛设计则启动得更早，它抢先一步对流程本身进行计划或重新设计，从而把问题消灭在初始阶段，以便从体制上防止后面各环节中可能出现的错误。因此从这个角度将 6 西格玛设计是一种事前监控方式。

6 西格玛设计是一种典型的以预防为主的解决方式：事先多投入一些，事后就可以节约更多的时间和精力。如果设计或者流程从一开始就存在问题，那么无论后面再怎么样进行修改，最终所能够达到的效果也是有限的。就产品生产而言，产品的质量必定低于原设计，而不可能比设计中的质量还高，因此在实施一个设计方案之前，必须先尽可能地完善设计方案。

设计绝不仅仅是工程师的工作，每个人都需要设计。任何人都可以设计项目，设计流程，设计演讲、报告和计划，6 西格玛设计几乎可以应用到一切日常活动中来。对于全面贯彻 6 西格玛设计的企业来说，事实已经证明，6 西格玛设计是一项突破性的战略举措，而且很可能会成为 21 世纪最重要的管理措施。

6 西格玛设计的理念非常简单：它不是发现一个窟窿补一个窟窿，它主动找出漏洞的起因和源头，并且从根子上解决问题，而 6 西格玛并不注重产品或流程的初始设计，它只对其加以改进。

6 西格玛设计并不是 6 西格玛的翻版，而是一种完全不同的方法。6 西格玛设计对 6 西格玛的改进方法做出了补充，但是更进了一步，在设计阶段而非质量监控阶段乃至生产阶段，就查出了产品和流程的缺陷。6 西格玛把全部注意力放在改进现有的设计上，而 6 西格玛设计则努力创造新的、更好的设计方案。

在不遵循 6 西格玛设计的公司里会出现无数的问题，纠正它们的“消防员”是企业里的英雄，但是真正的英雄应该是首先设计“防火”流程的人员。尽管防火并不激动人心，但是与救火相比，防火更加廉价、简单且有效。

6 西格玛设计至关重要的一个特征就是它的方法波及整个公司。每

个部门并不是按照自己的议事日程和自己的打算单独运作，6 西格玛设计要求各部门的代表在计划编制阶段就坐到一起，想办法尽可能减少完成工作所必需的步骤。这就好像泥瓦匠、电工和管道工在拿起锤子之前，会聚集到一起将全过程通盘考虑一遍，这样就可以降低成本，并且简化施工线上所有人员的流程，步骤更少了，误差更小了，要扑灭的火也更少了。

大多数公司设计阶段的支出通常只占总预算的 5%，而 6 西格玛设计公司在这个阶段所花费的时间和金钱要多得多。通过预先支出更多费用，可以大幅度削减最终产品或服务的生产成本，而这部分成本占到总预算的 70%，尽量用生产者取代检查者，这就是 6 西格玛的目标所在。毕竟，是生产者在生产产品、创造利润，这样的转换很划算。原始计划后续流程的变更减少了，这样你就可以避免像其他公司那样被迫做出数不尽的特别决策，因为资源的浪费减少了，所以你在资源方面的支出也会有所减少，而且你还可以让所有员工投入到整个项目中来，而不仅仅是他们自己现有的任务，这样你将获得许多无形的好处。

但是，最为有利的部分是，6 西格玛设计确实行之有效。摩托罗拉应用 6 西格玛设计来设计并生产自己最新的一款寻呼机，而且根据消费者的反映，它基本上杜绝了残次品。通用电气为 6 西格玛设计项目在内部招聘了 20000 位员工，以求完善从发动机叶片到客户接听电话的各个方面，而 6 西格玛设计十分奏效。

通用电气未来的所有新产品和新服务都是采用了 6 西格玛设计。这些新想法将真正使我们感受到“世界一流”的新含意。采用了 6 西格玛设计的第一批主打产品在市场上热销，并受到了客户空前的好评。事实上，这些产品是由客户自己设计的，他们将自己希望产品应该具备的所有关键质量绩效特征（CTQ）提交给严格的 6 西格玛流程的统计程序，最终得到了这些产品。

6 西格玛设计的效力范围绝非仅仅局限于重新设计的工程产品。6 西格玛设计可以应用于内部业务往来、客户服务，以及任何可以从革新的、新型的、客户满意的设计中获益的产品——当然，它几乎可以应用于所

有领域。

许多企业领导人认为继 6 西格玛之后，必然要推行 6 西格玛设计，这是公司的另一条腿，一定要走上这条路才能把公司的全部潜力挖掘出来。6 西格玛设计的受欢迎程度已经快要与 6 西格玛并驾齐驱了。无论什么地方推行了 6 西格玛，6 西格玛设计就一定会如影随形地跟来，而且实际上在某些情况下，无论 6 西格玛的提倡者鼓吹什么，都应该首先采用 6 西格玛设计。6 西格玛并不是 6 西格玛设计的先决条件。实际上，6 西格玛设计甚至与 6 西格玛毫无联系。

2. 如何构件 6 西格玛设计的流程

摩托罗拉公司通过实施 6 西格玛设计进行事前监控，提高了监控的效率，进而提高了组织的执行力，是一个典型的通过事前监控提高组织执行力的案例，下面以摩托罗拉公司为例来说明如何实施 6 西格玛设计。

(1) 6 西格玛设计的第一阶段——确认并说明机会

摩托罗拉公司实施 6 西格玛设计的第一阶段是确认并说明市场机会。

这一阶段的目标是制定一个关于项目目的和范围的项目章程，制定一个有力的项目商业案例，并制定一个详细的项目计划。

第一阶段另一个关键目标是要掌握一个有力的、能将客户的声音转化为设计需求的工具，称之为质量功能展开。质量功能展开是寻求客户的声音为其确定优先级别并转化为产品要求的主要方法。

在团队开始下一阶段的工作之前，这一阶段的每一个可交付成果都需要得到市场调研的验证和最终管理层的批准。尤其是团队章程、商业案例和通过客户的声音总结出来的要求，一定要得出同意，因为这是这一阶段的核心，整个项目都是围绕着这个核心构建起来的。

一旦项目章程制定出来，商业案例和项目计划也就完成并得到了批准，团队就要着手建立一套产品要求。这些要求要建立在客户基础上，并包括产品或流程的关键质量因素的各个方面，这些内容要归入文档，以便六西格玛设计项目后面的各个阶段使用。

第一阶段的下一步工作就是要清晰地说明对产品的要求。达到这一点的主要方法是通过质量功能展开 (QFD)。QFD 流程的结果为后面的阶

段提供了关键的信息和方向。

最精明的组织不会自行判断客户对他们的产品或流程有什么要求。他们会先问问自己的客户，然后再开始工作。但是要做好，就先要将客户的要求和客户的抱怨区分开。做好取悦客户的计划使他们没有怨言，与匆匆忙忙安抚客户的效果是不同的。6 西格玛设计的一个中心思想就是少在改正错误上花时间，少表扬帮公司改正错误的人；而在避免错误发生上要多花一点时间，并对不是很好看但却很有价值的计划的制定者表示祝贺。区分客户要求和客户抱怨是达到这一点的很好的方式。消除客户抱怨的一个最好的方法就是着眼于客户需求，并交付不仅符合要求、而且还没有缺陷的产品或流程；因为有缺陷或不符合要求的产品或流程，足以将一个本来很好的产品或流程毁掉。因此，既然要以客户需求来引导自己前进的方向，下一步就是要先确定客户是谁。

2.6 西格玛设计的第二阶段——概念设计

摩托罗拉实施 6 西格玛设计的第二阶段的任务是概念设计。

6 西格玛设计第一阶段的关键可交付成果是按照优先级别排序的客户要求和目标。因为现在知道了应该做的事情是什么，所以接下来组织需要明白以下几点：

头脑中是否已经有了一个产品或服务概念？

概念是否能够达到客户的要求和目标？

如果对于上述问题的回答都是否定的，那么怎样才能得到一个能达到要求和目标的概念？

如果有几个可供选择的概念，哪一个最有希望满足客户的要求和目标？

怎样确保自己选择的概念展开后的风险最小？

在 6 西格玛设计的第二阶段，有一些行之有效的工具和方法可以用来回答这些问题，包括 TRIZ（创造性问题解决理论）、普氏方法（一种对概念进行评估和发展的技巧）和 FMEA 方法（失效模式与影响分析，用来处理风险以减少失效问题）。

在第二阶段的指导方针将是：跟着可交付的成果走。第二阶段的最

重要的可交付成果是一个不仅有可能满足客户要求而且没有失效风险的概念。

3.6 西格玛设计阶段之三——设计优化

摩托罗拉实施 6 西格玛设计第三阶段的任务是优化设计。

6 西格玛设计的第三阶段标志着一个转变，要从接收信息转为制定关于现有信息的决策，并开始设计一个真正称得上是优异的产品或流程。

在 6 西格玛设计的第一阶段中，依据客户的声音和基准详细说明了目标规格的要求。换言之，已经就新设计的要求达成了一致。然后，在第二阶段，选择一个最有可能满足上述要求的概念。

在第三阶段中，利用稳健设计来优化设计。稳健设计完成后，要继续执行公差设计，目的是为了用最低的成本来优化公差。重要的是要注意到稳健设计有别于公差设计。

公司使用由田口原一博士创建的两步优化流程来完成稳健设计优化：

- (1) 尽量减少产品或流程的差异性（稳健性优化）。
- (2) 调整输出信息，使其达到指标。

换言之，首先要优化设计性能，以便从选定的概念中得出最佳概念，然后按照目标值调整输出，以确定是否所有要求都得到了满足。概念的实用效果越好，就越能满足所有的要求。

要想完全理解田口原一博士革命性的方法，先来回顾一下传统意义上的质量监控是如何发挥作用的。自从商业出现以来，人们就将“好的”或合格的产品或流程简单地定义为“能够达到公司所制定的标准的产品或流程”。

这个古老的思维方式中的致命缺点是：人们总是认为凡是达到合格标准的产品或流程都达到了同样的质量水准。

也许可以勾画出老式传送带的形象：传送带上的产品一个接一个地滚下来，最后到达传送带的末端，这里有一位戴着护目镜，穿着白大褂的检查人员。在查看每件产品后，将其投到“合格”或“不合格”的箱子里。在这样的工厂里，成品中不存在其他的差别，只有“合格”或“不合格”。

如果要问以前的检查人员，区分最差的“合格”样品与最好的“不合格”样品的标准是什么，换言之，区分最接近取舍线的产品的标准是什么，可能回答会是：“其实，这两者间的区别很小。但是非得把它们区分开来不可。”但是检查人员对所有的合格产品却是一视同仁：只是将合格产品放到标有“合格”两个字的箱子里，把不合格产品投到写着“不合格”的箱子里。虽然知道产品中存在一百万种灰度级，但是只用黑和白来区分。

如今，如果询问该产品的一位典型客户，一件勉强达到标准被投入“合格”箱的样品和一件完美的样品之间是否存在差别，回答是：“当然有差别，你可以很容易地判断出两者之间的差别。”

这两种观点之间的差异证明了传统的质量观点“够好即可”，在现代经济制度中已经不够好了。不能仅仅要求符合最低的要求，而是必须要求正中靶心。实现这一目标的方式就是用完善的靶心设计来取代过于简化的合格/不合格标准，不仅仅要生产可以接受的产品，而且要让飞镖落在靶心周围一个很小的范围里。

对于6西格玛设计来说也是如此。在旧体制中，只要达到要求就万事大吉了，没有必要再继续加以改进。但是在6西格玛设计中，即使已经按照特定要求出色地完成了任务，仍必须研究自己是否可以将工作做得更出色。如果可以的话，要花费多少？改进工作是否有利可图？

公司为什么不厌其烦地将已经不错的设计改进成优秀的设计。毕竟，产品又不会因为大大超出要求而得到特别的赞许，或者说，产品会因为大大超出要求而得到特别的赞许吗？

6西格玛设计的稳健设计要求解放员工，并且解放其想象力，利用能量/信息转化的观点来实现最优化绩效。这种不规定最高限额的主张不仅是业务原则，而且也是心理概念。

其中的诀窍很简单：不要为员工、团队和项目规定上限。让他们进行优化，并尽可能实现稳健设计。要了解什么是可能实现的，并且追求可能实现的最佳绩效，让员工放手干，永无止境的工作环境是非常催人奋进的。

下一个重要的问题是：是不是能量/信息转化得到优化后，设计绩效就一定会超过需求？如果确实如此的话，就要做出一些决策了。

如果最优化绩效超出了需求，就有大量的机会来降低实际成本。例如，可以在其他方面得到附加价值——可以使用较低廉的材料，可以接受较大的公差，或者加快流程的速度。稳健设计的目标就是在保持成本的基础上提高绩效。一旦你实现了这一目标，就可以利用成本降低所创造的机遇。

反过来，如果优化设计低于要求的话，就应该在此时重新考虑第二阶段所选择的观念，并且提出更加出色的观念。问题是，在大多数公司环境中，由于这么多人已经为项目花费了这么多的时间和精力，很不愿意为了新的观念而放弃原有观念，所以放弃一个观念是很困难的。

然而，这正是领导的职责所在。尽管放弃一个想法确实会很令人失望，但是如果这个想法不足够好的话，也不值得为之惋惜。因此，最好是减少损失，放弃这个观念（但是可以把其中的好点子保留下来），并且继续开发下一个观念，不要在注定不会成功的路上浪费金钱。在开发的初期阶段就要查明并放弃低劣的设计，这尤为重要。

田口原一博士在该观念的基础上设计了一个模型，这个模型证明了目标偏差对利润和成本的影响。如果产品或流程的功能偏离目标，不管是高于目标还是低于目标，功能的质量都会大打折扣，这又会带来损失。脱离目标越远，损失也就越大。

4.6 西格玛设计阶段之四——验证设计

摩托罗拉实施 6 西格玛设计的第四阶段的任务是验证设计。

在第一阶段，明确了提高的机会、设身处地地去理解客户的需要，制定出了一个大致计划；在第二阶段，讨论了一些设计理念，并将重点放在最具吸引力的那个设计观念上；在第三阶段，通过稳健设计，即参数设计和公差设计，对设计绩效进行优化。现在到了第四阶段，将证明这个设计理念确实能像所希望的那样起作用。

(1) 设计试验的步骤

当然，有许多方法可以验证以上工作，但是其中最具创新性的方法

是定额测试。在这种方法中，首先确定一个可接受的最低绩效水平，并确定一个有效期限（通常用时间或周期数来计算）。如果有相当数量的原型成功通过了测试，那么就可以宣布设计成功。

要使定额测试公平有效，需要决定在一个测试中应该测试的原型数量，这就需要平衡对样品型号的需求程度与增加原型数量所需耗费的时间和金钱之间的关系。如果所有的原型都通过了测试（这种情况实际上很少发生），那么就需要确定对它们的设计是不是超过了标准，即设计时所定的标准比它们应该达到的要高。

验证的下一步是进行试生产，来验证生产和装配流程是否具有高质量、低成本地交付所设计的产品和服务的能力。

试生产也是一种测试，以证明使用生产工具制造出来的产品和流程符合早期制定的要求。当验证过程完成后，就要通过制定监控体系来将这个已经测试过的流程固定下来，以确保这一流程能不断生产出好的产品来，这是思想转变的一个标志，从简单地定义产品特色，到确定能不断生产出优质产品的精确的流程条件。这个试验还将告诉需要监控哪些流程变量；以确保能不断生产出优秀的产品。

(2) 流程监控

流程监控是 6 西格玛设计的最后一个步骤。这是一个由一系列行动组成的体系，它旨在维持流程的绩效水平以满足客户要求，并不断促进流程的改进。在这个步骤中，将巩固在 6 西格玛设计前四个阶段所取得的成果，不但要将这些成果记住，还要能把它们复制出来。

为了将流程固定下来，并使其他人能在这个基础上建立别的流程，必须要将执行的任务标准化。之后，必须将新的程序和指示进行归档，将它们制成公司特定的 6 西格玛设计培训手册，这样即使是那些最初没有参与到讨论中来的人也能够做得很好。

流程监控计划将确定一些关键的衡量标准。这样人们就可以根据这些标准对自己的工作进行检测，并进行必要的调整和特别的监控。随着项目渐渐成熟起来，需要对这些特别的监控进行处理，可能会在项目之外先将这些特别监控设计出来，或者对它们进行校正，或者用直观监控

方式来将取代。

最后一步就是决定如果监控失败，或者说如果计划中的某些事项失败了，那么该怎么做。这些额外的信息会被收集在反应计划中。

在 6 西格玛设计中，流程监控计划书就是体制。一个流程监控计划书以保证“纯净”的流程不会“变质”或者向一个错误的方向发展。只有建立一个正式的、可衡量的监控流程，才能将改进保持住，甚至还能随着时间的推移进行提高。

(3) 进入正题

当团队坐下来开始对信息进行分类的时候，有必要全面地思考一下这个过程本身。这就是书面沟通这一类沟通型式的一个潜在好处。有人说，等你把想说的说出来之后，你才会知道自己真正想要说的是什么。幸好，如果采用书面或者录制录像等形式，你还可以回过头来在对其进行修改，这样在你的“听众”听到之前，你还能够有机会加以改善。这个过程本身不仅仅要求干得出色，更要求你有一个清晰的思路，这能帮助我们很好地理解正在谈论的事情。

由团队坐下来共同制定的程序手册，会迫使去思考应该监控什么，以及由谁来监控。团队关于这一题目的最初想法很可能会围绕着投入展开。关于投入问题，团队最关心的可能是这些投入的质量怎么样。然而，一个好的 6 西格玛设计应该能够确保这些投入的提供者能够始终做得很好，这样当将这些投入付之使用时，就不需要使用者对其进行检验了。从一开始就应该对投入进行监控，而不是在投入进入流程的时候才开始这一工作。这就在改进质量的同时节省了时间和金钱，这也是 6 西格玛流程的典型的质量监控手段。

流程是流程监控的重心所在，在这一层面上就没有可以监控的项目缺陷了，所以就面临着决定哪些项目值得进行特别监控，哪些不需要给予额外关注。基本上，这是一个筛选的过程，在这一过程中不必过于深究每一项，但是却应该很细心地判断哪些方面需要关注，哪些“就由它去吧”——就是说不用按照 6 西格玛设计的标准特别严格对待。

第 5 章 | 文化是企业执行力的精神支柱

——组织文化与企业的执行力

第 1 节 培育执行力文化的重要性

组织文化可以形成很多种口号，但仅仅口号本身并不是组织文化问题，组织文化的精髓存在于该文化是在组织的时时刻刻的日常运作中，而体现其效果和作用的就是组织的执行力，培育组织的执行力文化不完全是一种从上到下的灌输，而是围绕提高组织的执行力，整合文化的各个方面，但最终目的还是培育组织的执行力文化。在培育组织的执行力文化的过程中，任何文化的培育都围绕着提高组织的执行力进行，不能脱离这个核心内容，其次要建立一个良好的牵引机制，将组织的文化牵引到提高组织执行力的方向，另外需要强调这一过程的动态性，是一个不间断的过程和持续的过程，同时在此过程中领导发挥着至关重要的作用。

TCL 集团经过十多年的发展，在改革开放的有利环境中，依靠 TCL 人的敬业奉献和不懈努力，不断整合组织文化以提高组织的执行力，从无到有、从小到大，在完全没有国家资本金投入的情况下，使 TCL 跻身中国最大的十家电子组织行列，创造了一个民族企业组织高速成长的神话。但 TCL 也很清楚地认识到：目前组织正处在一个发展的关键时期，组织面对的是一个日益开放和竞争日趋激烈的市场，在全球经济一体化的大趋势下，面对国外组织的直接竞争，TCL 的组织现状和外部经济环境都已发生了巨大变化，以往促使 TCL 成功的各种因素，并不足以保证

TCL 今后能继续获得成功。TCL 只有锐意变革、创新进取，提高经营管理水平，改革经营体制，围绕着提高组织执行力不断整合 TCL 组织文化，才能建立和保持组织的竞争优势，进而把 TCL 建设成真正有能力参与国际竞争的大型组织。

海尔集团能够在国内和国际竞争中脱颖而出依赖于员工在工作中的积极性和主动性，其他许多企业和组织都非常羡慕海尔集团员工在工作中的热情，但他们并不知道如何形成这种良好的局面，海尔的经验证明，不断围绕提高组织的执行力整合和培育组织文化是形成这种局面的最为重要的原因。

海尔提高组织执行力的组织文化就是“人人是人才，赛马不相马”。在海尔领导集体来看，企业不缺人才，人人都是人才，企业缺乏的是选拔人才的机制，这种机制可以将每一个人所具备的最优秀的品质和潜力充分地发挥出来。为了把每个员工最为优秀的品质和潜能充分发挥出来，海尔提出了“变相马为赛马”的理念，并且在全体员工高度认同的情况下不断实践提高。在竞争中选拔人才，任用人才，将人才推到属于他的工作岗位上去赛，去发挥最大的潜力。虽然只是变相马为赛马，但其中包含重要观念的转变，即在提高组织执行力中塑造组织文化，只有这样的文化，才是持久的文化，才是组织真正需要的文化，也才能提高组织的执行力。

组织文化是组织领导和员工共同遵循的价值观，任何有执行力组织的组织文化应该是全体员工思想观念的提升概括，而不完全是一种从上到下的灌输，这是一个持续的过程和不断强化的过程。经营变革、管理创新的过程，就是组织经营理念的实践和传播过程。经营变革、管理创新一方面要对组织过去成功的经营思想、观念、方法、体制等进行回顾和总结，使之更广泛地为组织员工理解和接受；另一方面则应根据组织的发展目标和发展战略，积极主动地改善不足之处，提高经营管理水平，更新经营观念，建立更有效率的组织结构，以获得更大的成功。同时，全体员工在向组织发展目标共同努力的过程中，逐步达成对共同的价值观和共同的行为准则的共识，从而形成能保障组织实现目标的组织文化

体系，通过培育这样的文化，组织的执行力才能得到不断的提高，才能在竞争中立于不败之地。

以 TCL 的文化体系为例，它的组织文化的培育都是在提高组织执行力的基础上完成的。TCL 的组织宗旨是“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益”。这种组织文化的培育都是在改变中完成的，体现了培育组织执行力文化的动态性。“为顾客创造价值”是 TCL 经营理念的重大发展，它改变了以往组织以利润为中心的管理观念，明确组织最重要的工作目标就是用高质量的产品、全方位的服务满足社会广大顾客的需求，通过卓有成效的工作，让更多的顾客认同 TCL 产品和服务的价值。通过为顾客创造价值，TCL 组织的执行力文化体现地淋漓尽致，这就要求 TCL 人在生产经营的每一个环节，都必须把顾客的需求、市场的需求放在第一位，扎扎实实地做好每一项工作，只要真正做到这一点，TCL 的品牌，TCL 的产品才会更有竞争力，组织也才能获得更快的发展，会有更好的效益，这依靠员工为实现组织目标共同努力，与此过程相伴随，组织的执行力得到不断的提高，组织的执行力文化得以培育。“为员工创造机会”——组织的竞争就是人才的竞争，组织的生存和发力。同时，组织也是员工生存和实现自我价值的载体，组织有责任满足员工在精神上和物质上的要求，有责任为员工的发展、实现自我价值创造条件，这也是激励员工在提高组织执行力的过程中实现自己的价值。“为社会创造效益”——组织生存和发展的过程，客观上也是为社会创造效益的过程。TCL 是国有控股组织，组织所创造的效益，在更大程度上是为社会创造效益，是为国家经济的振兴、为民族工业的发展尽力尽责，这是所有 TCL 人的使命。

第 2 节 文化竞争是组织竞争的最高境界

虽然组织文化很抽象，在组织竞争中的作用也不明显，但良好的组织文化却是组织持久成功的保证，没有一个成功组织没有良好的组织文

化，也没有一个成功组织没有不断提高组织执行力的文化，这一点不断被组织的兴衰所证实。

组织文化是在实现组织目标的过程中形成和建立起来的，是组织内部全体成员共同认可和遵循的价值观念、道德标准、组织哲学、行为规范、经营理念、管理方式以及规章制度等的总和，它以人的全面发展为最终目标，其核心是组织精神和组织价值观。组织文化把组织精神和组织价值观作为核心和基石，强调对员工普遍认同的价值观的塑造，在组织内部创造一种和谐一致、积极向上的文化氛围，以发挥群体的文化优势，增强组织的凝聚力。组织文化作为现代组织管理思想发展的一个阶段，是组织建设由技术中心、制度中心、产品中心等向文化中心的战略转移，是当代组织管理理论与实践的灵魂。

杰出的组织都有卓越的文化，20世纪80年代初，美国哈佛大学教育研究院的教授泰伦斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问爱伦·肯尼迪在长期的组织管理研究中积累了丰富的资料。他们在6个月的时间里，集中对80家组织进行了详尽的调查，写成了《组织文化——组织生存的习俗和礼仪》一书。该书在1981年7月出版后，就成为最畅销的管理学著作。后又被评为本世纪80年代最有影响的10本管理学专著之一，成为论述组织文化的经典之作。它用丰富的例证指出：杰出而成功的组织都有强有力的组织文化，即为全体员工共同遵守，但往往是自然约定俗成的而非书面的行为规范；并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。正是组织文化——这一非技术、非经济的因素，导致了这些组织中大至决策的产生、组织中的人事任免，小至员工们的行为举止、衣着爱好、生活习惯。在两个其他条件都相差无几的组织中，由于其文化的强弱，对组织发展所产生的后果就完全不同。

迪尔和肯尼迪把组织文化整个理论系统概述为5个要素，即组织环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。

组织环境是指组织的性质、组织的经营方向、外部环境、组织的社会形象、与外界的联系等方面。它往往决定组织的行为。

价值观是指组织内成员对某个事件或某种行为好与坏、善与恶、正

确与错误、是否值得仿效的一致认识。价值观是组织文化的关键，统一的价值观使组织内成员在判断自己行为时具有统一的标准，并以此来选择自己的行为。

英雄人物是指组织文化的核心人物或组织文化的人格化，其作用在于作为一种活的样板，给组织中其他员工提供可供仿效的榜样，对组织文化的形成和强化起着极为重要的作用。

文化仪式是指组织内的各种表彰、奖励活动、聚会以及文娱活动等，它可以把组织中发生的某些事情戏剧化和形象化，来生动的宣传和体现本组织的价值观，使人们通过这些生动活泼的活动来领会组织文化的内涵，使组织文化“寓教于乐”中。

文化网络是指非正式的信息传递渠道，主要是传播文化信息。它是由某种非正式的组织 and 人群，以及某一特定场合所组成，它所传递出的信息往往能反映出职工的愿望和心态。迪尔和肯尼迪把组织文化分为四种类型：即强人文化；拼命干、尽情玩文化；攻坚文化；过程文化。

时代在发展，组织文化的价值追求也在不断完善更新。而就 20 世纪 90 年代以来世界组织文化发展的特点趋势来看，组织文化呈现出了围绕着提高组织执行力塑造各具特色的组织文化的趋势，具体表现在以下几个方面：（1）以人为中心以提高组织的执行力，尊重作为行为主体的人，重视组织生产经营中人的积极性和能动性，始终坚持把提高人的素质作为组织发展生产的首要条件来抓；（2）以组织目标和组织发展战略作为目标引领以提高组织执行力，重视围绕组织目标和组织发展战略，去培养全体员工的组织精神、组织价值观和道德意识；（3）培育有执行力的文化以提高组织的执行力，重视组织整体物质环境和精神环境的管理、创造良好的文化氛围，培养职工的群体意识，尊重、爱护、理解、关心和激励职工，培育为组织做贡献的团队精神；（4）用团队成员参与的方式培育组织文化以提高组织执行力，提高重视职工参与管理的作用，鼓励职工为组织献计献策，激励员工以组织为家的归属感、责任感，与组织共命运。因此，有执行力的组织文化作为现代组织管理的内在灵魂，在其具体展开和实践中有以下四个突出特点：（1）集体性。组织文化是

在生产经营过程中，逐步将自己的价值观、规范和制度积淀下来的，这是一个长期的积累过程。组织的经营观念、道德标准、行为规范都必须是由组织内部的全体成员共同认可和遵循的。组织文化是依靠一个组织全体成员的共同努力才建立和完善起来的，因此说组织文化具有集体性。

(2) 规范性。组织文化是由组织内部全体成员所创造出来的，组织文化具有整合功能。这就要求组织中个人的思想行为至少与组织利益相关联，即应当符合组织的共同价值观、与组织文化认同一致。当组织员工与组织产生矛盾时，应当服从组织整体文化的规范和要求，在这一规范下，组织力图使个人利益与集体利益、个人目标与组织目标统一起来。

(3) 根本性一致基础上的独特性。曾经有人说过“世界上没有两片完全相同的树叶”。有执行力的组织文化都建立在提高组织执行力的基础上，但不同国家制度、不同文化背景下的组织文化，在其价值追求表现上会有差异，即使是同一国家，不同组织间的组织文化也不相同，不同的组织背景、运营状况、组织领导者素质等都可能对组织文化造成影响。组织文化是经过组织成员集体创造、享用、继承、更新的，具有相对稳定的传统，使员工们有依据、遵循的可能，在一个组织内部，组织文化是有共性的，而在不同组织之间，更多的是个性、特殊性。(4) 实践性。组织文化建设不是口头上概念化的东西，一个组织内组织文化的形成不是只有一些规章制度所能完成的。组织文化的形成必须是经过各种尝试才能完成的。只有经过实践，才能检验组织文化的优劣，以便进一步改进完善。

没有任何一个组织愿意在竞争中失败，但组织在激烈的市场竞争中如果能够生存下来必须具有其他竞争对手不具备的竞争优势，这些竞争优势可以是组织的技术、营销体系、强有力的领导层等等，但这些竞争优势都是低水平的竞争方式，而最高的竞争的境界和层次可以归结为组织文化的竞争，IBM 咨询公司对世界 500 强组织的调查表明，这些组织出类拔萃的关键是具有优秀的组织文化，它们令人瞩目的技术创新、体制创新和管理创新根植于其优秀而独特的组织文化。组织文化是它们位列 500 强而闻名于世的根本原因。

理解了文化的含义，也许许多组织很难了解文化在组织中价值，他

们的着眼点在于组织的战略规划、激励系统、市场营销和人事制度等等，的确，任何组织的竞争都需要完善的战略规划系统、恰当的激励系统、准确的市场营销和完备的人事制度，但这些竞争只是竞争的开始，而不是竞争的过程，从世界成功企业的发展历程来看，组织如果需要保证在竞争中长盛不衰，就需要在竞争中提高竞争的层次，提高到组织文化竞争的高度。

第3节 围绕组织执行力理解组织文化

虽然组织最高的竞争境界和层次可以归结为组织文化的竞争，但组织文化在组织的日常活动中却是看不见摸不着的实实在在的东西，所以，不同的组织对组织文化有不同的理解。但培育组织执行力文化是组织文化中核心内容，是文化中的文化。

每一个成功的组织都有自己对组织文化的理解，也都有不同的口号、标语和形象，但如果我们仔细地研究每一个组织的口号、标语和形象就会发现，不同口号、标语和形象的背后却是一致地在努力提高组织的执行力。

不同的文化对经济发展过程有重要的影响，能提高一个国家和组织执行力的文化会促进该国家和组织的发展，如果文化阻滞了执行力的提高就会影响经济的发展和组织的生存。经济发展的过程可以说是一个文化发展过程，就像不同的自然资源会形成不同的市场一样，不同的文化资源也会形成不同的市场。如在美国、日本等海外华人圈，资本的积累方式有很大的差别，原因在于它们的文化差异很大。产权明晰和自由贸易很重要，但不能保证经济的发展。文化必须是那种总的来说支持商业和企业家精神的文化，而鼓励企业家精神的方式会因文化背景的不同而有所不同。了解文化在经济中的作用对于了解不同文化走向经济繁荣的道路至关重要。西方培养孩子的方式是培养他们成年以后的冒险精神，这是企业家必备的素质；儒家思想注重长远规划，这可能是一些亚洲社

会储蓄率较高的原因之一；非洲部落的血缘关系提供了一张关系网，商人可以通过它获得培训和启动资金。一些经济政策在某个社会能够取得成功，却不一定适应于其他文化背景的社会。只有认识不同文化背景为市场参与者提供新机会的方法，才能理解文化在经济发展中的作用。有利于经济增长的文化模式在吸收不同方面的文化因素中形成。

美国历史学家戴维·兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言：“如果经济发展给了我们什么启示，那就是文化乃举足轻重的因素。”同样，组织的生存和发展也离不开组织文化的哺育。诺贝尔经济学奖得主诺思说过：“自由市场经济制度本身并不能保证效率，一个有效率的自由市场制度，除了需要有效的产权和法律制度相配合之外，还需要在诚实、正直、公正、正义等方面有良好道德的人去操作这个市场。”市场经济是信用经济，必须建立信用文化，其实信用文化就是提高一个经济体执行力的文化。

以人为本、提高组织的执行力是世界 500 强组织文化的共识，优秀的组织文化，应该以人为本，以顾客为中心，努力服务社会，同时，平等对待员工，平衡相关者的利益，提倡团队精神，并鼓励创新，其背后的主旨都是努力提高组织的执行力。世界 500 强组织管理演变的历史也证明，那些能够持续成长的公司，尽管它们的经营战略和实践活动总是不断地适应着变化的外部世界，却始终保持着稳定不变的核心价值观和基本目标，从而形成组织的执行力文化。这种在不断发展的过程中又能保持其核心价值观不变——不变化中提高组织的执行力，正是世界 500 强组织成功的深层原因。

能否建立起适应知识经济的执行力文化是今后组织生存的关键。哈佛商学院通过对世界各国组织的长期分析研究得出结论：“一个组织本身特定的管理文化，即组织文化，是当代社会影响组织本身业绩的深层重要原因，判断组织文化是否会促进组织的发展和提高组织的竞争力的唯一准则就是该组织文化是否提高了组织的执行力”。这个观点对传统的经济学产生了极大的冲击和深刻的影响。文化是经济发展的深层推动力，用文化手段促进国际贸易，已经成为西方发达国家的“国际营销艺术”。

在产品质量达到一定程度时，对产品的市场地位和由地位决定的价位，以及产品的市场销售量，发挥重要决定作用的是产品自身的文化含量。经济活动往往是经济、文化一体化的运作，经济的发展比任何时候都呼唤文化的支持。任何一家想成功的组织，都必须充分认识到组织文化的必要性和不可估量的巨大作用，在市场竞争中依靠文化来带动生产力，从而提高竞争力。有文化的组织未必都成功，但没有文化的组织注定不会成功，这些都体现了用文化提高组织执行力，即培育执行力文化。

谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势，文化优势就是有执行力的文化。组织文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过，今后的 500 强组织将是采用新组织文化和新文化营销策略的公司，其中执行力是文化的核心。组织不可沉湎于过去或现有的成功，必须不断地扬弃过去、超越自我、展望未来，在提高组织执行力的基础上建立新的组织价值观和组织文化。坚持创新、改造自己、追求卓越才是组织文化创新和文化力的力量源泉——“最终的竞争优势在于一个组织的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力”。

用知识的眼光看组织，组织的组织就是一个对知识进行整合的机构。为了在知识经济条件下增强组织的竞争力，世界 500 强组织还十分注意提高组织的整体学习能力，在世界排名前 100 家组织中，已有 40% 的组织以“学习型组织”为样本，进行脱胎换骨的改造，通过这些措施，提高组织的执行力，增强竞争力。

方正集团董事长魏新认为只有把组织所追求的价值观、经营理念和组织精神等深层内涵物化为组织员工的行为习惯才是真正的组织文化，而这正是组织执行力文化的内容。

魏新对组织文化与发展战略有自己独特的见解。他将组织文化归纳为组织中全体员工行为习惯的总和。他认为，仅仅凭借口号式的表达并不能真正体现出组织所追求的价值观、经营理念和组织精神等深层内涵，只有把它物化为组织员工的行为习惯，才是真正的组织文化，才是有真正执行力的文化。

魏新说，组织文化首先是由组织的管理层将组织的定位、核心理念

和发展目标通过在各种场合的讲话和文章概括出来，然后由组织的职能管理部门分门别类地整理总结，形成组织的远景、使命、价值观及规章制度。其中，组织的中、下层管理人员和普通员工所表现出来的行为，构成了组织文化最重要的部分。每当有新的员工进入组织后，都会被笼罩在组织文化氛围中，接受这种文化的熏陶。因此组织必须主动地以组织希望的方式去教育和训练员工，才能避免员工被不正确的观念和习惯所影响，并且建立“制定制度”、“执行制度”、“回馈、完善制度”的系统，避免形成积习难改的局面，推动组织文化朝着有利于组织战略目标实现的方向发展。

魏新指出，组织文化和组织发展战略、基本制度和政策等密切相关。一个组织的战略通常是描述宏观方面的中远目标，战略的实施要靠一个个具体的阶段化目标的实现才能完成，而组织的具体任务要依靠全体员工日常的工作才得以推动。如果没有良好的行为习惯支配，就难以保证战略计划的实施不发生重大的偏差。有良好组织文化的公司，都很容易做到把组织的战略意图全面和准确地灌输和解释给员工，使得组织的全体人员能按照管理层的原意去领会和把握组织战略。

不同的组织对组织有不同的理解，这是组织文化“虚”的体现，但这不应成为我们不重视组织文化培养的理由，因为组织和组织的最高竞争境界和层次最后总要归结为组织文化的竞争。

第4节 在改变中培育组织的执行力文化

组织文化是可以改变的，培育组织的执行力文化需要时刻围绕组织的执行力变更组织文化的方方面面，但核心的问题是形成组织的执行力文化，这是一个最根本的问题，组织文化的其他方面都围绕这一个方面变化。

文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西：实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

文化是可以改变的。当英国航空公司向私有化转型时，一个首要的问题就是将漠不关心型的文化转化为热心服务型的文化，以利于在国际市场竞争。

许多人说文化虽然可以改变，但需时太长，因为那些深埋于心底的信仰和价值观太过隐蔽、根深蒂固，不易操纵。许多人一听说改变文化要花五到十年时间，就丧失了信心，不再感兴趣。加之，许多需要彻底改变组织文化的组织已经等不起五到十年时间。市场的压力令他们喘不过气来。的确，支配着人们行为模式的观念、信念、价值观和行为规则越强，组织越庞大、越复杂，就越难找到并改变组织文化。唯一的技巧是制定一个全心全意的改革方案，立即发起猛攻。

文化变革的目标并非人格的巨变，而是一种有利于组织的各主要方面、可延续下去的行为模式变革。其目的是要通过量变来实现质变，确保取得实效。文化变革可分为两部分。首先，审核现有组织文化，弄清需要改变的方面，然后制定并实施文化变革策略。我们首先要问的是，“我们面临的是一场什么样的战争？”即找出主要的，特别是那些隐蔽的观念、信念、价值观和行为规则以及由其所造成的那些限制组织的行为模式。然后，了解其之所以存在的理由；分析向其挑战的成本或效益；最后进行组织文化变革。

首先是找出受欢迎的文化，即对组织能有立竿见影效果的文化。这里所讲的几种文化变革策略，是建立在战略、运作、组织结构、人力资源管理系统、管理与监督以及领导艺术等基础之上的。因为文化是包含在这些方面之中的，所以改变这些东西就能改变文化。

以战略为出发点。选择一个新的发展方向，对组织文化重新进行全面评估。比如，建立一家专门向强奸受害者提供直接服务的强奸危机中心已毫无新意。一些这方面的顾问感觉到了这一点，就不时承担起反强奸宣传人的角色。他们向法院、警察局、地方政府，甚至社区本身为实际和潜在的被害者申诉。

借用质量管理、顾客服务、业务流程重组等运作过程中的当代措施改变文化。着重于运作的三种当代措施有全面质量管理、包括对内部和

外部顾客的顾客服务、业务流程重组。如果这个变革过程从一开始就注重了这一点，而且这些措施又实施得当，它将是最好的文化变革策略。

一家医院的护士组在运用全面质量管理对病房进行整理之后，倡议将之推行到整个医院系统。所有部门，包括行政部门、医生、实验室技师，无一例外。由于全面质量管理需要不同部门的通力协作，只有在整个系统内树立了团队精神之后，医疗质量才会提高。

通过改组机构来挑战、革新原有文化。某食品加工商因为其他分厂无法改变不利于其业务的组织文化，只得另建一座新工厂。新厂管理人员受命营造一种更开放、更具组织精神的文化。工厂建成运作之后，老厂的员工都按计划被派往新厂参观，“感染”新厂的文化精神。

将人力资源管理系统当作变革的杠杆。招聘、提升、培训和职业发展都可成为变革文化的手段。美国西北航空公司先让新员工适应公司的战略和文化，然后再进行必要的技术培训。

将文化变革与每个主要项目、计划和变革联系在一起。许多变革之所以失败是因为没有考虑到文化的因素。

用行动引发新思路。一家制造商的管理人员意识到，他们之所以无法控制浪费，是因为公司有一套共同的观念和行为规则在作怪。因此，公司组织了一个小组，花了六个月时间来研究简练生产的技术和流程，并且参观了成功实施这些技术和流程的工厂。之后，这个小组在一年之中让整个工厂充斥了各种减少浪费的行动战略。慢慢地，许多人转而接受了新的思维模式，积极倡导新的行为规范，使新文化取代了旧文化。

利用危机甚至创造危机来促使文化变革。许多成功变革文化的例子都是从面临危机的组织开始的。在危机状态中，陈规旧习，包括陈旧文化中隐蔽的行为规则都不再发挥作用。如果没有危机，那就制造危机。

一家公司发现了新竞争对手闯入其市场所带来的影响，便利用标语、动员会发起一场赶出入侵者的活动。整个过程强化了按值定价、优质商品、顾客服务、当天或隔天送货等价值，并使其像一种战斗口号，活动进行了三个月，销售量剧增，公司受益匪浅。

上述许多做法虽有力，但都是些间接手段，也可采取一些更为直接

的手法。

公司处于转折期时，采取游击战术。由于转型时期一些规则已不再发挥作用，因此可以进行一些大胆的文化变革。有一个公司的首席执行官雇用了一位咨询员，其职责就是可以任何时候在公司任何地方出没，专门问天真甚至风马牛不相及的问题，如“为什么这样做？”“这有什么用？”或“如果取消这个部门，公司会受损吗？甚至不会有人注意到？”

用提倡新价值观的活动冲击公司。如英国航空公司举办了一连串有关顾客服务和对服务型组织进行管理的员工会议。虽然这些活动是以培训的形式举办的，但实际上是对牢固的旧文化进行正面攻击。

利用象征性行为埋葬旧文化，强调新文化。象征性行为寓意深远，许多得力的领导都能很巧妙地运用这些行为。

据称，原克莱斯勒公司董事长兼变革领导者李·艾柯卡就曾抓住了这样一个机会，克莱斯勒的工人为答谢他在变革过程中所作的贡献，凑钱为他买了件礼物，当然是克莱斯勒汽车了。礼物定于在一线装配工厂的午间动员会上移交。首先，装配厂厂长作了简短的发言，然后将车间内一辆熠熠生辉的黑色克莱斯勒车的钥匙交给艾柯卡。

艾柯卡看了看钥匙和汽车，说：“我不能接受这辆车。”工厂里骚动起来。厂长也一下子愣住了，他说：“可是，先生，你必须接受它，这是件礼物。”“我可以接受一辆车，”艾柯卡说，“不过，请给我一辆刚从生产线下来的车。”马上所有的人都恍然大悟，公司生产的每辆车都应该达到可以赠送给董事长的标准。

创造一个关键的载体来推动新的价值观。如果员工曾是旧文化的无声载体，现在必须成为新文化的有声载体。为了提倡高科技组织所需的领先文化，英特尔公司首席行政总监格罗夫对经理们说：“如果在过去两周，没能挑战老板，你就没有好好工作。”

采取君王式的方式。只要强制推行某种组织所需的文化即可。一家中型家族糕点厂由其父亲控股。他对组织的经营方式厌烦透了，于是简单地在家会上宣布进行改革。他强调了三条：“按劳取酬”，“任人唯贤”，“不能损公利私，要给自己的孩子留下什么，就得自己创造”，他

很惊奇地发现，没有多少反对意见。

通用电器公司（General Electric Company）首席执行总监韦尔奇曾在一份年度报告中详述了对文化的看法。他强调了三种观念：突破极限、提高速度和超越界限。

提高速度是指以“鼓点”般的速度开发新产品流。在电器行业，每90天就有一项新产品问世。所有部门提高速度可使公司将重力中心转向世界上的高成长领域。

超越界限是指各部门不要为本单位争夺地盘，而要为生产“世界最好的喷气式发动机、超声波机械和电冰箱”而竞争。所有这些需要各层领导努力。他们必须“给人力量、鼓舞士气、循循善诱，而不是令人精力涣散、士气低落、只懂控制”。如果你没达到这种要求，无论你有多棒，都已成为历史。

文化变革的原理很简单：以培育组织的执行力文化为中心，变更组织文化的各个方面，以提高组织的执行力。

第5节 领导是培育组织有执行力文化的关键

培育组织有执行力的文化是组织员工共同能力的结果，但这并不是说组织的每一位成员在培育和形成组织的有执行力文化方面发挥同样的作用，组织领导对培育有执行力文化的重视程度直接决定的该组织有执行力文化的培育和形成，一个强有力的领导可以引导形成组织强有力的执行文化。

通用电气公司是一家集技术、制造和服务业为一体的多元化公司，其创始人是著名的美国发明家托马斯·爱迪生，他于1878年创立了爱迪生电灯公司。1892年，爱迪生通用电气公司和汤姆森·休斯顿电气公司合并，成立了通用电气公司。通用电气公司是自道琼斯工业指数1896年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。在全球拥有员工近313000人，目前是世界上市值最高的公司之一，连续数年被世界著名财经日报英国

《金融时报》评为“世界最受尊敬的公司”，其董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇也多次被评为世界最佳首席执行官称号。

· 韦尔奇自 1981 年至 2001 年担任公司总裁，不仅在通用电气公司拥有至高无上的个人魅力，更是商界的传奇人物。韦尔奇 1981 年担任董事长兼首席执行官，是该公司历史上最年轻的领导者，在随后的 20 年中，他一天都没有停止变革，他不仅为 GE 的股东创造了巨大财富，成为全球第一大公司，还塑造了一个最优秀的组织文化，把一个历史悠久的工业帝国，转变成为一个富有朝气与活力，善于变中求胜，发展潜力无穷的公司楷模。他的成就重新定义了现代组织管理，在上世纪结束的时候，他因此获得了“世纪经理”的美誉，成为几乎所有 CEO 效仿的典范。韦尔奇对通用乃至世界所做出的最大贡献之一就是塑造了一个最优秀的组织文化。

在韦尔奇的价值观中，组织成功最重要的就是组织文化，他的管理理论中认为组织的根本是战略，而战略的本质就是组织文化，提高组织执行力是组织文化的最终归宿。通用永远推崇三个传统，即坚持诚信，注重业绩，渴望变革。诚信是人之本，也是组织立身之本，作为世界上首屈一指的大公司，通用不因为规模而害怕变革，而是主动出击，利用组织规模优势，勇于冒险并尝试新事物。

对不断变革的承诺使得通用一百年来一直愿意尝试新事物，总愿意进行变革。有成功的事情，但那是过去的成功，通用并不感到满足，而总是从新、从头做起，这就是通用电气对变革的承诺。通用大力对人才进行投入，而且有着良好的、以业绩为主的文化。大胆抓住每个机会，应对每个挑战，不懈追求更快、更好。这些就是通用电气的文化精髓。通用电气认为，推动公司不断高速发展的两大法宝就是其独特的价值观和营运系统。

这个营运系统是通用电气不断学习的文化的实际体现，从本质上说，就是公司的操作软件。公司营运系统的重心永远放在提高公司的业绩水平上，其采用的手段就是从通用电气在全公司范围内推行的重大举措中吸取最佳的创意和做法，分享这些创意和做法并将它们付诸实施。

这个营运系统的推动力就是通用电气的软性价值观——信任、不拘形式、简化、无边界的行为和乐于变革。这个体系将使通用电气的各行各业取得它们在单兵作战的情况下所无法取得业绩水平和速度。

韦尔奇的经营理念给人最深刻的印象是：竞争，竞争，再竞争；沟通，沟通，再沟通。可以说，韦尔奇在通用电气的变革都是围绕着“竞争”与“沟通”的指导思想展开的。

竞争，对韦尔奇而言，已不是只是获取成功的必由之路，它更是一种每天持续不断的工作状态。竞争越激烈，他的生活就越是充实。他认为：“我们每天都在全球竞争战场的刀光剑影中工作。而且在每一回合的打斗之间，甚至没有片刻时间休息？”对于竞争的价值，韦尔奇曾表示：美国最繁荣的时刻正是它竞争得最残酷的时刻。“最残酷的竞争时刻同时却是最令人心奋最有犒赏价值最感到充实的时刻，因为它是公司拓展疆域的契机。”

没有竞争，就不会有发展。不仅仅国家经济是这样，一个行业、一个组织乃至一个人都是如此。美国人正是认清了这一点，因而对“竞争”不仅不畏惧，反而有一种近乎执著的追求：谁想消灭竞争，他们的法律就先消灭谁。有了竞争，大家才有机会，才有更快的发展。

什么能确保我们在竞争中不断进取？韦尔奇的理念中认为是“顺畅地沟通”。组织的成败最终都要基于组织能否构建一种利于“沟通”的机制。

组织界都已认识到“应变”在今天的重要，而我们在应变上之所以做得不好很大程度上就是组织缺少沟通甚至有意阻碍沟通所致。没有顺畅的沟通就谈不上机敏的应变。而“沟通”在韦尔奇眼中又是多面性的，它包括：组织内部的：上下级之间的沟通、组织各部门之间的沟通；组织与客户之间的沟通和组织与供应商之间的沟通等等。

一位通用电气的经理曾这样生动地描述韦尔奇：“他会追着你满屋子团团转，不断地和你争论，反对你的想法。而你必须要不断地反击，直到说服他同意你的思路为止，而这时你可以确信这件事你一定能成功。”这就是沟通的价值。韦尔奇自己说：“我们希望人们勇于表达反对

的意见，呈现出所有的事实面，并尊重不同的观点。这是我们化解矛盾的方法。”良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见，进而能够为他们的组织制定计划。真实的沟通就是一种就是让每一个人对事实都有相同的意见，进而能够为他们的组织制定计划。真实的沟通是一种态度与环境，它是所有过程中最具互动性的，其目的在于创造一致性。沟通就是为了达到共识，而现实沟通的前提就是让所有人一起面对现实。

为了使组织能更具竞争力、能更好地沟通，在“硬件”上，韦尔奇大力裁减规模，进而构建扁平化结构、重组通用电气；在“软件”上，则尽力试图改变整个组织的文化与员工的思考模式，韦尔奇为“软件”革命是不遗余力的，因为他看到了：“如果你想让列车再快10公里，只需要加一加马力；而若想使车速增加一倍，你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力，但若没有文化上的改变，就无法维持高生产力的发展。”

韦尔奇在谈到组织领导的“忙碌”与“闲适”时说：“有人告诉我他一周工作90个小时，我会说：你完全错了。写下20件每周让你忙碌90个小时的工作，仔细审视后，你将会发现其中至少有10项工作是没有意义的或是可以请人代劳的。”

韦尔奇认为，“勤奋”对于成功是必要的，但它只有在“做正确的事”与“必须亲自操作”时才有正面意义。那么抽出时间与精力后我们该干什么呢？韦尔奇的选择就是做战略性的决策。

“有想法的人就是英雄。我主要的工作就是去发掘出一些很棒的想法，扩张它们，并且以光速般的速度将它们扩展到每一个角落。我坚信自己的工作是一手拿着水罐，一手拿着化学肥料，让所有的事情变得枝繁叶茂。”

韦尔奇虽然说的只是他自己，但这也应该是组织各个层级、部门努力的方向。只有想明白自己最该做什么，才能提高自己的办事效率；也只有放开那些本不需要自己操心的工作，才能调动别人的工作热情，从而改善整个组织的运转效能。

韦尔奇提出了一个“扩展”的概念，它的内涵是不断想员工提出似

乎过高的要求。“扩展”的意念为：当我们想要达成这些看似不可能的目标时，自己就往往就会使出浑身解数，展现出一些非凡的能力；而且，即使到最后我们仍然没有成功，我们的表现也会比过去更加出色。

在通用电气，扩展性目的只是一种激励的手段，而并非考核的标准，“年终时，我们所衡量的并非是否实现了目标，而是与前一年的成绩相比，在排除环境变因的情况下是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫折时，我会以正面的报酬来鼓舞他们，因为他们至少已经开始改变。若是因为失败而受到处罚，大家就不敢轻举妄动了。”

韦尔奇认为任何组织都有两类问题：硬性问题和软性问题。硬性问题包括财务、营销、技术和生产等，而软性问题是关于价值观、士气和沟通等。硬性问题通常会影响到组织的底线——利润线；而软性问题则会影响组织的营业收入总额。

韦尔奇认为每个组织都需要有价值观，精干的组织尤其必要，你必须在众人面前挺身而出，坚持不懈地传达你的价值观，价值观的形成是长远的挑战。韦尔奇从1985年开始，在公司年报中增加了价值观的声明一项就是他这一看法的体现。

韦尔奇通过群策群力的方法开放了通用电气的组织文化，使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意；消除了官僚主义；并且使无边界行为成为公司文化中固有的一部分。所有这一切创造了一种乐于学习的文化，而这种文化最终促成了通用电气高速发展的奇迹。

第6节 执行力文化的培育方式

海尔现象是一个十分有力的文化致胜、企业不败的例子。研究海尔文化有其典型的代表意义，这主要是因为从各方面讲海尔都是中国众多国有企业发展历程的一个缩影。而最主要的是，海尔有它那历经风雨仍高高飘扬的文化旗帜，正是海尔的文化旗帜提高了海尔的执行力。但是如何才能培育起具有良好的执行力文化呢？

强调杰出人物在培育有执行力文化中的作用。张瑞敏无疑是海尔的“灵魂人物”，他主张用文化的精神来传导海尔的价值取向。而其倡导文化精神的精髓是民族的精神与民族的追求。张瑞敏特别推崇老子“天下万物生于有，有生于无”的思想，他认为充分发挥人的自觉性与创造性是极其重要的；忧患意识充斥其中的海尔文化。在论述海尔的诸多报告、文章中，大家不约而同地强调海尔的五个意识——质量意识、市场意识、用户意识、品牌意识与服务意识。但从文化的角度来说，这些意识都是来源于海尔文化的深层——忧患意识。没有这一点，其他所有意识都成无源之水、无本之木，这种忧患意识又主要体现为两个方面：一是在思想上不断地走出自我，给自我加压，“我们唯一害怕的只是我们自己”；二是在日常管理中实行“自我超越”，运用著名的“企业斜坡球体定律”（即“海尔定律”）实施“日清日毕，日清日高”的 OEC 管理法。

使用“案例教学”的方法培育海尔有执行力的文化。1998 年，“海尔文化激活休克鱼”被哈佛大学正式编入 MBA 的案例库，有趣的是，海尔人很早就熟谙这一做法在实践中的具体运用。在海尔历史上，有三大著名“案例”：一是砸冰箱与破旧观念，建立全新的质量意识；二是“范萍事件”引发海尔管理观念大转变；三是海尔文化激活“休克鱼”达到企业经营新境界。经过上下广泛讨论，高层造势，基层做实，这些都已沉淀为海尔文化经典，形成了海尔文化的渊源。

“用人”机制保证海尔有执行力文化的培育。海尔的用人机制包括两个方面：一是竞争机制从根本上保证海尔文化的进取性，海尔提出要让每个人都有自己的发展空间，变“伯乐相马”为“赛场赛马”；二是合作机制从基础上确保海尔文化的一致性，集团内部实行计划经济，而在集团外部则实行高度的市场经济。

第 7 节 执行力文化培育的步骤

福特汽车，身为全球第二大的汽车厂，美国人最向往工作的地方，

福特汽车确有独到的经营之处，但也有包袱存在。在开创初期，福特汽车的代表产物是T型车。这部全世界卖得最好的车子虽然创造了历史，却也因此注定了福特汽车以生产为导向的企业文化。以后，福特汽车虽然在世界各地逐步建立起了生产据点，却形成了全球各分公司各自为政的心态。在随后而来的竞争期间，长久以来习惯于打“顺风牌”的福特汽车，面临来自日本汽车公司“低价高质”的大举入侵，市场占有率节节败退，于是，福特汽车公司展开了第一波的改造，除了用裁员来降低成本外，还陆续引进了多项产品质量改革计划，这需要构造一个强有力的执行组织。

经过80、90年代的改革阵痛，福特公司重新站了起来，也成为一家注重品质，而且提供合理价格的汽车公司，而且也逐渐重拾良好的经营业绩。但是，这一切还不够完美，仍有很大的改革空间。对福特公司来说，降低成本、提高质量只是技术性的改革。只要公司能雇佣好的管理人员，运用好的管理工具，并且持续追踪成本与质量，改革就会成功。但是，企业若要长期拥有良好的表现，必须在观念和文化上进行改革。换言之，就是所有的福特员工都必须具有顾客导向的心态，整个公司都必须真正相互合作，培育有执行力的文化。

面对“有执行力文化培育”的挑战，1998年，董事会决定任命在澳大利亚长大并曾经在欧洲担任过总经理的纳瑟担任首席执行官，对这位已在福特工作31年，但大多数经历都在海外的最高主管来说，董事会所赋予的使命是：培育有执行力的文化。

于是，福特汽车描绘出了新的有执行力文化四要素：具有全球化想法、注重顾客需求、持续追求成长，以及深信“领导者是老师”等4项概念。随后，福特公司发展出一套改革教学计划，通过教导、传授或对话的过程，协助组织进行改革。对福特公司如此庞大的组织而言，这的确是按部就班也是具有效率的方式。

按照计划，福特的高层管理人员从听课与教课开始，逐步进行组织有执行力的文化，这主要有四个部分组成：

第一部分：巅峰课程

这是一个为期半年的学习过程，对象是企业内较高层的管理人员。首先学员必须参加一个5天的密集训练。在这5天当中，由高层主管团队担任讲师，与这些学员经历团队建立的过程，讨论福特所面临的挑战，并且分配未来6个月所需进行的项目任务。

随后的6个月，学员必须花费1/3的时间，通过电子邮件、视频会议甚至面对面方式，讨论、分析与完成所指派的任务。在这过程中，学员会一起与讲师，也就是高层主管团队再见一次面，讨论项目的困难和进度。

最后，学员会再参加一个密集训练，提出改革的想法，并与高层主管团队再进行分享、讨论与学习。于是，在这次的密集训练中，会立刻决定改革计划，并且在一周之内执行。这项计划在1996年，纳瑟刚接手福特时就开展了，不仅让福特100多位高层主管成为企业内的种子讲师，也实际推动了福特的全球改革计划。

第二部分：领导者工作间

这类似于巅峰课程，但所教育的对象扩展到了中层与基层主管，执行时间大约是100天。进行的方式还是从3天的密集课程开始，而后分配专项任务，运用100天的时间进行学员间的讨论、分享与发展改革计划。最后，再通过密集训练，讨论与确定改革计划。

在整个领导工作间中，有两个地方相当特别：首先，所有的学员都必须在100天之内，参加半天的社区服务。这项做法的主要目的，除了可以让这些未来领导者，了解福特所强调的“企业公民”精神，也让他们感受到生活中有这么多更需要帮助的人，进而不再有抱怨或不满的心态。另外，所有的学员要以拍摄影带的方式，呈现“新福特”与“旧福特”，以突出新旧文化的差异性。

第三部分：伙伴课程

伙伴课程则是专为培养年轻却深具潜力的经理人成为真正的领导者而设立的。基本上，每次都是3位学员组成1个实习小组。这个实习小组必须花费8周的时间，与7位福特汽车的高层主管每天一起工作、开

会、讨论或拜访客户。针对一些企业问题或挑战，高层主管甚至会请实习小组提出可行的解决方案。对于实习小组而言，这是一个绝佳的观察和学习的机会。通过8周实际的工作，这些年轻主管不仅可以学习高层主管的思考观点，更可以了解公司的资源分配，长短期目标，以及策略挑战与问题。

第四部分：交谈时间

交谈时间由纳瑟自己进行。每周5的傍晚，他会寄封电子邮件给全世界大约10万名福特员工，分享自己经营事业的看法。同时，他也会鼓励所有的员工，回寄任何的想法、观点或是建议。

纳瑟认为，福特要转变为顾客导向的有执行力的文化，必须要培养每一位员工了解如何经营一家企业。因此，在每周一次的电子邮件中，他会谈全球的发展趋势，谈克莱斯勒与奔驰的合并，谈福特的亚洲市场发展等主题，让员工了解高层主管的经营观点，进而让他们也能有类似的思考角度。

纳瑟的电子邮件广受员工的好评。他运用最新的科技拉近了与员工的距离，获得了许多员工宝贵的意见与反馈。

自从福特的改革教学计划实行以后，福特汽车公司的文化逐渐产生一些化学变化，不仅有更多的员工参与了公司的改革，还有更多的主管承诺了自己曾经传授的观念。虽然对福特这样一家大型公司而言，改革的确是漫长艰巨的历程。但是，运用上述模式，福特公司正逐步完成改革计划，逐步培育了有执行力的文化。



第6章 | 通过个体规范影响企业 执行力的细部环节

——员工规范与企业的执行力

第1节 员工的心灵规范与企业的执行力

我们的过去时代，大多数老总把主要精力用在了物质建设上，基本忽视了员工的心灵建设，现在必须要抓心灵建设了，否则，矛盾将会越来越多，越来越尖锐，越来越复杂。

道有体、相、用，体是根本，相来自于体，用是对相的应用。比如一棵大白菜，它之所以成了大白菜，是由它的体决定的，它的体决定了它是白菜，而不是韭菜和菠菜，我们看到的大白菜，是一种相状，是相，我们种白菜，吃白菜，就是它的用。

人同样具备体、相、用的属性，体就是心灵，相就是外貌特征，用就是人的功能。一个人是否成为一个文明优秀的对老总有用的人，取决于人的体——心灵，不取决于人的外貌特征和功能。人品质的优劣取决于人心灵的结构和状态。

所以，要想彻底解决人与人，人与老总，人与自然的矛盾，首先要从人的心灵上着手，否则就是本末倒置。

精神建设和心灵建设不是一回事，精神主要是思维意识的一种状态和心理的一般活动，心灵主要是生命的一种状态和灵性灵觉，精神起源于心灵，心灵起源于正确的价值观、人生观和生命观。人都有精神，精

神的状态和品质是由心灵决定的，希特勒精神和法西斯精神有别于基督精神和佛陀精神。

精神建设的目的是激发活力，而心灵建设的主要目的是为了让人知道如何做人。心灵是根，精神是根上长出来的一种活力，心灵的好坏决定了精神的优劣。

人与人之间，人与老总之间矛盾的产生不是物质引起的，也不是精神引起的，而是心灵的不完美导致的。

比如有人许多人只知道蔑视、拖延和借口，而不知道服从、立即和执行；还有许多人只知道背叛、猜疑和将就，而不知道忠诚、信任和严谨……这不是物质的原因，也不是精神的原因，而是心灵的问题。

心灵建设，应该是老总文化修炼的一个重要方面。心灵建设的目的就是培育老总精神，力求发扬民族精神，体现国际精神，紧扣时代精神，并不失本老总特色。

心灵建设，要依靠哲学层面甚至是宗教层面的修炼，确立老总理念，达到精神的升华。哲学作为追求真、善、美的学问，能够引导人在求真、向善、臻美的过程中达到人格的统一、精神的升华。而宗教层面的修炼，拿松下幸之助的话解释就是：“宗教是普度众生的出世事业，经营老总则是除贫造富的人世工作，生产可以帮助人类生活趋向富裕和繁荣，也是神圣的使命。”

老总管理从根本上来说，就是解决人与人之间的矛盾，领导与员工、员工与消费者、员工与员工之间的各种矛盾等，而哲学在人的思想中居统帅地位，对人的一切活动具有指导作用。

因此，管理的一切问题都与哲学有关。它不仅能够使我们洞察人们不断发展的需求，而且能够使我们理解员工的需要，从而能够使老总有效地协调生产与需求之间的矛盾。

海南航空公司就是一个比较成功的典范，他们从儒、佛、道三家修身养性之学中，摄取精华，写成海南航空员工守则，即干部管理守则十条。

在制定海航奋斗目标和发展目标的同时，海航也以传统中国文化为核心，制定了海航同仁共勉：团体以和睦为兴盛；精进以持恒为准则；

健康以慎食为良药；争议以宽恕为旨要；长幼以慈爱为进德；学问以勤习为入门；待人以至诚为基石；处众以谦恭为有理；凡事以预立而不劳；接物以谨慎为根本。

海航员工训条也具有典型的国学特色：积厚德，存正心；乐敬业，诚为本。入角色，融团队；坚誓愿，志高远。赢道义，勿自矜；吃些亏，忌怨恨。讲学习，敬师长；不夸能，勤精进。除懒惰，止奢侈；培定力，绝私弊。离恶友，甘淡泊；忍人辱，达道理。

海航老总文化格言也颇具中国特色：为社会做点事，为他人做点事，为自己做点事。至诚，至善，至精，至美。大众认同，大众参与，大众成就，大众分享。

海航老总的心灵文化建设是值得我们研究和学习的。

心灵建设，就要员工在心灵上达到真善美圣及其统一。真善美圣及其统一是人类的永恒追求。真善美圣是相互联系的，有着内在的统一性。离开了真谈不上善和美；不善，往往也达不到真和美；没有美，真和善就不完全；而圣是一种超越的境界。

真是美的源头和基础。真的追求对美的探求产生积极的影响。美的事物包含真理的成分，只有把握了真理，才能按照美的观念、美的理想去发现美、创造美。虚假的东西，无论怎样“包装”、“美化”，最终总会露出丑态。善，不仅是美产生的根源，也是目的。善是美的灵魂。人们按照美的观念，创造出能满足人们需要的价值，就实现了善的目的。

美是事物结构上的特征，善是其功能上的提征。美内在地包含善，美必须是善的，恶不能成其为美。圣是真善美的升华，是一种精神境界。

真善美圣是一种内在的统一。真是人们认识领域内衡量是与非的尺度，具有认知价值。善是人们在道德领域内辨别好与坏的尺度，具有教育价值。美是人们在审美领域内观照对象并在情感上判断爱与憎的尺度，具有审美价值。圣是人们在精神领域判断圣与俗的尺度，具有信仰价值。求真，而善，臻美，达圣，符合人类崇高、神圣的理想，而以客观现实世界为出发点。真善美圣的统一，也就是科学精神和人文精神的统一，是心的追求的最高境界！

心灵建设是老总活动的灵魂，是老总行为的先导，它是“一只看不见的手”支配着老总的规章制度、组织结构战略决策，等等。老总经济运行的每一个环节、每一个层次无不渗透着经营管理思想，老总的发展或停滞、成功或失败无不融入了正确或错误的经营管理思想。这些经营思想无不扎根于老总的人生哲学，而他们的这种人生哲学就是我们所说的老总精神，它是老总文化的重要组成部分，所以说，心灵建设是老总文化的内核。

老总心灵建设有一种软性模式，这些是对员工产生潜移默化影响的方式。通过一个贯穿全部的主轴利用一些软性模式的工具：内部刊物、内部网站、内部活动，将抽象的老总文化转变成具体的老总文化。

比如在明基公司，这个主轴就由一只勇往直前的狮子形象推出。利用狮子形象将明基人“团结合作，相互分享，忧患意识，敬忠职守”的价值观体现出来。

借助狮子形象明基在内部还发起了“辛巴计划”，辛巴计划的目的在于塑造出“博学明基人，健康明基人，活力明基人，魅力明基人，智慧明基人”，相应推出的辛巴计划包括：文艺复兴运动，活力大本营，健康一把抓，时尚代言人，辛巴小管家等等。

通过以上策略，明基人的心灵建设取得了良好的实效。它能使明基员工之间建立起了团结、信任、合作的良好氛围，使员工深刻领会到团队精神对一切事情成功的重要性，感受到同事之间加强沟通、理解、信任和合作的重要性，培养员工坚韧不拔、挑战自我、甘于奉献的精神。

老总心灵建设是老总生存和发展的根本动力，统驭老总的发展方向、经营方针、行为活动等。

当然，任何老总的心灵建设，都要经历一个认真总结、反复锤炼的过程，要让员工从表层接触到心灵契合、内心领悟，真正融入自己的内心世界，并自觉地将理念由一种心态转化为一种行为习惯，以此为标尺检验自己的思想和行为。

第2节 员工的心理规范与企业的执行力

身为老板的你很希望在公司里创建一种和谐融洽、积极主动的工作氛围，但很快，你就会发现，你深恶痛绝的猜忌、中伤、谣言、结帮、怠工、消极等等，你最不愿看到的情况还是慢慢浮现，你的很多精力花在处理公司内部复杂的人际关系上而使公司的业务滑坡，你心力憔悴……

比如小王刚升任部门主管，他雄心万丈，梦想着组建一支高效的卓越团队，一展拳脚，可没想到，要激发组员对团队的忠诚竟如此困难，当个人利益受影响时，人性的自私就会显露无疑，他的内心充满挫折，他想：到底该怎么做呢？

第一次和关键客户面谈，你很希望能尽快和他建立良好的会谈气氛，迅速取得他对你的欣赏和信任，但是，你越期望越紧张，结果你的表现惨不忍睹……

主管想对下属工作提出修改意见，可是如何才能即不伤其自尊又能令其积极配合，为此大伤脑筋……

……

近几年，沟通和团队这两个词频频出现在我们视野。沟通也罢，团队也罢，其本质都是指两个或多个不同个体之间的相互关系，诸如尊重、接受、表达、反馈等等，而这些行为的研究到最后都归因到一个人的心理问题，也就是我们平常所讲的心态问题。

世界行销大师陈安之在《超级行销》中曾说：“态度决定一切，技巧和能力决定胜负。”不同的心态，就决定了不同的人生和结局。而员工的总体心态决定老总的成败。

从心理学的角度讲，任何行为的背后都有一个信念在支持，而信念的形成又和人从小到大的成长经历、家庭环境、突发事件等等因素密切相关。

例如，一对父母有两个小孩哥哥弟弟，一般对弟弟必然都非常宠爱，哥哥心里就会有失落，随着时间的推移，在哥哥的内心就会有我不属于这个家、我是被遗弃的这种信念，同时行为上也就表现出这种信息：譬如始终和团队格格不入，喜欢特立独行等等，当他加入单位时，也会有不融入公司的感觉和行为，如果想对此有所改变，必然要用专业的心里咨询技术重塑他的家庭系统，让他重新获得一份来自家庭的爱，当家庭重塑成功时，他的人格才会完整，才会真正改变独立独行的行为和感觉。

我们对培训界的现状曾进行过认真了解和反思，我们认为，对于成年人而言，由于信念、习惯、经验都已经基本成形，仅仅靠知识层面的学习是很难对其产生大的改变的，即便暂时有变化，还是会很快被习惯拉回原样。

必须从经验和信念等深层潜意识层面切入，首先引发内心的成长，才有可能产生外面的行为改变，这才是真正的、持久的改变。所谓态度决定一切，但这态度地改变必须是源于本人内心自发自愿。

现在的市场千变万化，老总的发展也日新月异，作为优秀的老总要想勇立潮头，把握时代的脉搏，不被残酷严峻的市场局势所淘汰，就必须具备正确的心态。

攀钢老总在员工心态建设方面，就做得比较成功。

他们通过各种宣传工具、各种教育方式和各种培训途径对老总全体员工进行教育、灌输，将老总文化的理念、精神等内化为员工的共同认识，培育员工对老总的认同感和归属感，转化为员工的自觉行为。

攀钢老总率先垂范，自觉修炼。集团领导亲自抓，“绝知此事须躬行”。他们倡导老总心态文化，以人格为增强说服力，带领员工团结奋斗，依靠全体员工塑造和传播攀钢老总心态文化，发动全员参与老总心态文化建设的全过程，让老总心态文化形成于员工群体，内化于员工心中。

人的心理活动具有定势规律，前一个强烈的心理活动，对于后一个进行的心理活动的反映内容及反映趋势有明显的影响。

因此，老总要运用好这一心理定势规律。对于员工的心态教育和培

训，应注重承前启后。

老总提倡什么？反对什么？欣赏什么样的员工？员工应该具备什么样的思想、情感和作风？明明白白告诉员工，使员工有比较全面的了解，并能形成有利于老总的心理定势，对其今后的行为将产生积极地指导和制约作用。

老总员工的心理建设，需要做的工作重点主要有以下几个方面：

一是重视心理正面强化，强化是使某种心理品质变得更加牢固的手段。所谓强化是指通过对一种行为的肯定或否定（奖励或惩罚），从而使该行为得到重复或抑制的过程。使人的行为重复发生，称为正强化；反之，则为负强化。

这种心理机制运用到文化建设上，就是要及时表扬或奖励有利于老总的思想和行为，批评不利于老总的思想和行为，使奖惩尽量成为老总文化的载体，使老总文化可见、可感。

二是利用从众心理。从众是在群体影响下放弃个人意愿而与大家保持一致的心理行为。从众的前提是实际存在的群体压力，它不同于行政压力，不具有直接的强制性或威胁性。

一般来讲，重视社会评价和舆论的人，情绪敏感、顾虑重重的人，文化水平低的人，惰性随和的人以及独立性差的人，从众心理比较强；反之相反。

在老总文化建设中，老总应利用人的从众心理，采用一切舆论工具，促使员工在行为上符合规程要求，一旦这种行为一致的局面初步形成，对个别人就构成一种心理压力，进而与大多数员要一致起来。对于消极因素，则应采取措施，严防消极从众行为的发生。

三是培养认同心理。认同是指个体之间、个体与群体间相互视为同类，从而产生彼此不分的整体感觉。初步的认同处于认知层次上，较深的认同是情绪认同，完全认同则有了行动的成分。

个体对他人、群体、组织的认同，使个体与这些对象融为一体，休戚与共。为了建设优良的老总安全文化，组织主要负责人取得全体成员的认同是十分必要的。

这就要求其办事公正、作风正派、以身作则、真诚坦率、待人热情、关心职工、善于沟通，具有民主精神和奉献精神，带头遵章守纪，并在管理中奖惩分明。

这样，员工就会将其视为良师益友和“自家人”。员工对老总主要负责人的认同感一旦产生，就会心甘情愿地把老总主要负责人所倡导的价值观念、行为规范当作自己的价值观念、行为规范，从而形成老总负责人所期望的老总安全文化。

此外，还应着重培养员工对老总的认同感。这就要求老总的工作目标要有众多的个人目标，老总利益与员工个人的利益密切挂钩，并使员工认识到自己与老总是利益共同体，从而产生命运与共的感情。

员工对老总认同感的最高表现形式，是将老总引以为个人的光荣和自豪。达到这种程度，个人与老总的感情不根深蒂固了。

从工作角度来看，老总善于把老总取得的业绩和社会上的良好评价，以及老总在公众心目中的良好形象及时告诉员工，并通过厂歌大赛以及设计厂标、厂旗、厂服等活动，激发广大成员的集体荣誉感和主人翁责任感。

四是激发模仿心理。模仿指个人受到社会刺激后，按照与别人行为相似的方式行动的一种倾向，它是社会生活中一种常见的人际互动现象。

不言而喻，利用模仿的心理机制有利于老总安全文化建设，而树立好的榜样可为模仿提供条件。老总的模范人物，特别是老总的主要负责人，理应该成为老总文化的人格化代表。

老总成员对他们由钦佩、爱戴到模仿的过程，也就是对老总文化的认同和实践的过程。老总的主要负责人应以身作则，以自己的模范言行倡导优秀的老总文化，同时应该大力表彰劳动模范、先进工作者、安全标兵、优秀共产党员，使他们的先进事迹及其所体现的老总文化深入人心，掀起学先进、赶先进、超先进的热潮，这是老总文化建设的重要途径。当然，树标兵应实事求是，力戒拔高作假，否则将适得其反。

五是化解挫折心理。老总成员之间的摩擦是难免的，上下级之间、同事之间总会出现一些矛盾和冲突。

从员工个人来讲，总会碰到一些困难，这时就会产生挫折感。这种消极心理，不利于工作，不利于协作，不利于优良文化的形成。如何化解员工的挫折心理，也是应该注意的事。老总应营造宽松的环境，使员工能够畅所欲言，既可提出批评和建议，又有“出气孔”随时减压，这是化解员工挫折心理的主要办法。

日本松下公司各个老总，都有“出气室”。当一个牢骚满腹的员工进来后，首先看到的是一排哈哈镜，逗得人哈哈大笑一番之后，接下来就是公司几个主要负责人的橡皮偶，旁边还放着几根木棍。如果来者怨气未消，可操起木棍痛打“老板”。最后是悬谈室，室内有人以极其亲切的态度询问来者有啥不满，并耐心地倾听并加以疏导。

总之，一个老总若管理不好员工的心态，那么，老总就会是一盘散沙，毫无市场竞争力可言。

第3节 员工的思维规范与企业的执行力

上帝想改变一个乞丐的命运，就化作一个富翁来点化他。

他问乞丐：“如果我给你1000元，你如何用它？”乞丐回答说：“这太好了，我可以买一部手机呀！”上帝不解，问他为什么。“我可以用手机同城市的各个地区联系，哪里人多我就可以去哪里乞讨。”乞丐回答说。

上帝很失望，又问：“假如我给你10万元钱呢？”乞丐说：“那我可以买一部车。这样以后出来乞讨就很方便了，再远的地方也可以很快赶到。”

上帝很悲哀，这次他狠了狠心说：“假如我给你1000万元呢？”乞丐听罢，眼里闪着光亮说“太好了，我可以把这个城市最繁华的地区全买下来。”上帝挺高兴。这时乞丐突然补充了一句：“到那时，我可以把我领地的其他乞丐全部撵走，不让他们抢我的饭碗。”上帝听罢，黯然离去。

对于老总而言，员工的思维方式是决定老总是否能做大做强的重要

因素。机遇随处可见，但决定成败的却是思维。同样，对于一个老总而言，决定老总的自然是员工的思维方式。

优秀的领导领导员工的思维，低级的领导看管员工的行为。

思维是我们的心语，因为思维通常会导致行为。正面思维使我们的语言清楚有用。所以，我们需要正面思维来引导我们走正业之路。正面思维反映了事物存在的方式，错误的思维导致我们以一种颠倒的方式来看待问题。

思维也是有惯性的。吸毒是因为惯性，吸烟也是因为惯性，一切负面的行为都是因为思维惯性在起作用。因为大脑是有记忆功能的大脑，什么行为一旦在大脑内产生了思维痕迹，那么，几乎一生都难以彻底干净地清除掉。

因此，一旦我们形成了负向思维，要想改变就不是一件容易的事。

当然，并不完全不可能。替代思维法就是一种相对行之有效的方法。我们用一个好的思维来替代一个负向的思维，如此反复，自然而然，正思维也就形成了更深刻的心理刻痕，形成了更深的记忆。于是一种全新的正确的思维方式便逐渐形成了，巩固了。

翻开《蒙牛思维》，研读得到蒙牛人自己认可的“成就蒙牛速度的25个法则”，发现蒙牛人的思维其实也不比自己高明多少，难能可贵的是，蒙牛人的思维不是一两个简单的思维，25个思维具有一定的系统性，包含了老总战略、人力资源、品牌塑造等与老总经营有关的方方面面，也涵盖了从老总决策到具体执行的整个流程，用这样一整套思维去指导老总的发展，去指导员工的行动，自然就使得原来看似简单的法则发挥出了如原子核裂变般巨大的威力。

分析蒙牛人的思维，我们可以从这样几个方面来解读。

蒙牛思维是一种目标思维。不论做什么，先确定目标核希望达成的结果，再寻找实现目标的路径，探索实现目标的条件，然后再去看看如何才能满足条件，最终实现目标。此外，蒙牛人还强调，只修改手段不修改目标，目标是不可动摇的，只要目标确定，就应该想尽办法去完成，方法不对可以换，但目标绝对不调整。

这可能是很多老板对员工的希望，也是很多老板对员工感到失望的地方。员工们总是喜欢找原因，说明不是自己不努力，不是自己不敬业，而是因为外在条件的限制，使得自己无论如何努力与敬业都没能完成工作。老板们希望，自己只需要下达一个目标，然后在一定的时间之后就可以得到想要的结果。

蒙牛思维是一种预先思维。事情的成败从来都不是到直接执行的时候才决定，事情能否成功，其实从设计阶段、构思阶段就已经露出端倪，那些认为只要执行能力出众，而不打有准备之仗的人，成功是一种偶然，只有那些对可能出现的各种情况都有准备的人，才能赢得最后的胜利。一切竞争从设计开始，“蒙牛法则 14”深刻地揭示了“多算胜，少算败”的哲理。

蒙牛思维是一种全面思维。任何一种单独的思维，任何一个方面的思维，都是不足以保证老总赢得胜利的。蒙牛人的全面思维表现在方方面面。老总的任何人都可以就老总的问题提出意见，只要是有道理的，就会得到采纳，对于那些避免了公司重大损失建议和人员，还给予奖励。做一件事情的时候，都不是从一个点出发，而是充分考虑事情的各个方面，从整个流程进行思考。

“蒙牛思维”揭示了全面思维的重要性。因为每个人都有自己的盲点，每个人都有惰性，每个人都有自己的偏好，很容易过滤掉一些不符合自己口味的信息，造成对事情的认识偏差。从而会影响决策，并最终影响结果。

一些员工，尤其是一些核心与精英员工，都是很有自己的主见的，也是很有自己的偏见的，运用全面思维可以有效的解决这些问题，避免不必要的损失。

蒙牛思维是一种系统思维。没有任何事情不是处于相互的联系之中，只有将其看作是系统的一部分，才能够打出一套组合拳，获得最后的胜利。

当然，你还可以从各个方面来分析蒙牛思维，不过我们发现，其实，蒙牛思维并不是蒙牛人独创的思维。正像《蒙牛思维——成就蒙牛速度的 25 个法则》中所举的案例，不论是国内成功的老总，还是建立不朽功

励的个人，他们都在运用同样的思维。

每个老总，每个想成长的老总都应该将员工的思维转变成蒙牛思维，它或许不能保证你也跑出火箭的速度，却可以让你比以前跑得更快、更潇洒！

思维是一种积极的有目的的认知活动，是人脑对客观事物概括的、本质的、间接的反映。思维是智力结构的核心，恩格斯将人类的思维赞喻为地球上最美丽的花朵。

海尔是靠家电起来的。可以说家电行业的整体技术含量不高，而竞争又是那么的激烈，为什么偏偏是海尔胜出？很明显，海尔的取胜取决于售后服务，而服务是由人来完成，这自然就归功于海尔对人的日常思维管理。

海尔在对人的管理管理上，关键是很抓改变员工的日常思维。如“不许随地扔垃圾”，谁违背就要被罚款。这种治理就像治理街上乱扔的现象一样，开始的时候是罚款，这是改变行为的手段，当这一现象得到控制后，人们会自觉形成环保的意识，不但不去扔，还会主动去制止这种现象的发生。一段时间后，员工的不良思维就自然而然纠正了。

有一个很有意思的事情，早些时候去海尔工厂参观，看到工厂门口有一个大脚印台子，这是海尔特有的“质量奖惩台”，每天最差的员工都要站在上面去思考5分钟。现在去参观，那个台子还在，只是有一点点变化，就是脚印的颜色由黄色变成绿色了，这个台子由“惩”变成了“奖”，站在上面的人由“最差”变成了“最优秀”的员工。这是海尔引导员工进行正面思维的聪明之处。

第4节 员工的语言规范与企业的执行力

一个人的修养到了何种程度，只要他一张嘴就知道了。开口就发飙者多是失败者，开口就给人带去快乐希望的人，一定是一个素质很高的人，或者是成功卓越者。

说，的确是一件大事。为什么有些人那么会说？

苏秦凭嘴打天下，居然说动六国都拜他为相；诸葛亮说动刘备完全按他的三分天下而行动；柏拉图号称世界级雄辩家；克林顿的言词更是魅力无穷；毛泽东的说服更是大气磅礴。

员工有时一句无意的话，就可能得罪一群人；有时一句无意中的话，就可能给自己带来很大的经济损失；有时一句无意中的话，就可能严重损害自己和公司的形象。

办公室里，你没话找话，不负责地乱说，不经过大脑细胞就放出去了语言，会让人付出巨大的代价，有可能一句话失去了一个同事，有可能一句话得罪你的上司，有可能一句话留下了是非的祸根。

许多沟通专家认为：不会说者总是将话题放在自己身上，而会说者总是想方设法将话题从各个角度引向对方，尤其是引向对方感兴趣的话题。

许多大师认为：只谈正面、积极、向上的话题，不谈负面、消极、教训、指责的话题。世界上任何一个真正伟大的人，他们都善于让失败者保住面子，绝不会浪费时间去陶醉个人的胜利，绝不会空图嘴巴快活。

许多过来人的经验：多看多听少开口。祸从口出。没有一种人类活动像说话一样需要如此谨慎小心，因为它几乎决定了我们的成败得失。

虽然说话人人都会。可是，要说到人人都喜欢听的程度，那就不是人人都能轻而易举地办到的了。

约翰·卡尔文·柯立芝担任美国总统期间，发现他的女秘书工作时常出差。在一个阳光明媚的清晨，秘书小姐再次迟到了，总统说：“你今天穿得真漂亮，如此穿着正符合您这样美丽的小姐。”女秘书听了心花怒放，总统接着说：“我相信您从今天起，您处理公文的能力和您的容貌一样漂亮。”果然，此后女秘书很少出错。

在老总这个集体中，领导以及员工的语言规范不但需要自我约束，也需要制度的约束。使人人都使用正面的、积极的言语，比如赞美、鼓励的语言，而避免负面的东西，比如抱怨一类的言语。

因此，一个老总的语言若不规范，就会将集体说得矛盾加剧，斗争不断。

规范老总的语言，就是要做到能把话说到位。只说该说的，不说不应该说的。

比如三文公司就对全体员工做了如下的规定：

1) 常用的基本文明礼貌用语：请、您好、谢谢、对不起、没关系、再见。特别强调：本老总员工之间每天第一次见面必须问好。

2) 常用的基本文明体态语言：点头、微笑、敬礼、鞠躬、招手、握手、举手、鼓掌、起立、静听、右行、礼让。

3) 客人光临用语：“X老总（局长、主任、老师、叔叔）您好，欢迎光临三文！（欢迎指导工作！）能为您服务吗？”外国人光临时说：“Good moring! (afternoon)! Can I help you? (What Can I do for you?)”要尽量用英文与之交谈。接待县外或说普通话的顾客要用普通话与之交流。客人进入业务洽谈室或办公室，营业员要主动摆凳请坐，随后倒茶水，并双手奉上。

4) 送别客人用语：“感谢您的惠顾和信任，请慢走！”营业部主管或当班营业员必须送客人至营业部大门口外，然后再真情道别和致谢。如果顾客买的东西较多，不管是不是在本店买的都要送到车上，并为重点客户代付 300 元之内的车费。

5) 接受顾客指责用语：顾客对商品质量、价格、设计效果等方面提出异议或不太恰当的指责时，标准的回答方式：“是的，你说得很对，只不过(如果)……”当顾客提出正确批评时，“对不起，这是我的错，保证下次不再重犯。”

6) 三文老总对待顾客的批评或指责必须遵循两条原则：第一条，顾客永远是正确的；第二条，如果顾客确实错了，请参照第一条执行。因本老总的原因，导致三文客户特别是重点客户被得罪，直接责任员工必须带上礼品和书面致谦信，请客户签字原谅。

7) 接电话用语：“您好，这里是三文文化用品公司……好的，请稍等，XX请接电话……对不起，他不在，需要他的手机号码吗？”随后做好电话记录。打接县外电话要用普通话。

8) 接受上级批评用语：“对不起，这是我的错，保证下次不再重

犯。”不能找任何借口，不能提及下属。敢于承担责任，关爱同事，特别是关爱下属是一个人的美德。

9) 接受任务或工作安排时用语：“好的”；“保证完成任务！”不能有任何推托之意，更不能反授权。

10) 接受上级表扬时用语：“这是我们团队的共同努力，同时也感谢您对我们的信任和支持！”维护上级的威信永远是下级的义务。

总之，在不同的场所，员工除了注意说的内容之外，还得注意你的声质。要确保你的表达正面、积极、热情。要用声音征服他人，就要用声音来吸引他人的目光。

既然声音在语言沟通中占有如此重要的作用，那么，就得加强声音方面的训练，否则，就算能说会道了，但你发出的声音是那么难听，那也会影响表达的效果。因此有必要要训练音质。细小、单调、乏味的声音代表人缺乏自信；绵软无力的声音只能用于花前月下。要出人头地，就得让你的声音饱满、有活力、铿锵有力、朝气蓬勃、坚厚、散发着磁性、诱人的魅力。

规范老总的工作语言，是提高员工素质，提高办事效率，提高团队战斗力和执行力，最终达到提升老总形象的必备手段。

第 5 节 员工的行为规范与企业的执行力

1999 年，TCL 提出了“职业行为教育”的工作主题。通过职业行为教育，在老总内部形成一系列新的行为制度和规则，并帮助提高全体员工的职业技能和职业素质，培养出共同的优良职业境界和价值观，使得整个老总的人力资源能够适应老总持续快速发展的需要，使老总和员工形成利益和命运共同体。

2000 年，TCL 提出新的竞争策略：研制最好的产品、提供最好的服务、创建最好的品牌。

2001 年，TCL 在成立 20 周年庆祝大会上以“成功与反思”为主题，

公开反思发展战略上和管理上的重大失误，并在同年提出“变革创新、知行合一”的新理作为当年集团的行为主题，将 TCL 的变革创新活动推向一个全新境界。

2002 年，TCL 集团召开老总文化创新千人大会，提出“创建具有国际竞争力的新老总文化”，再次对老总中的一些习惯性做法进行反思总结，如速度与战略的关系、团队精神中的小团队和大团队问题等；并再次强调“要将集团的整体战略规划和核心价值理念转化成与所有 TCL 人紧密相关的愿景目标和行为准则。要让每一个员工理解、接受、认同我们的价值观，并在工作中去实践。”

这些工作主题和大会看似并无什么惊天之举，但在这一点一滴的推进中，TCL 的变革创新从“行”扩展到了“知”的层面，老总的价值观、理念逐步广为全体 TCL 人理解、接受并成为其自觉行为。

作为老总，最好将你的员工的行为彻底职业化，那样，你的团队才会有强大的战斗力。

职业化，是 OFFICE 里新冒出来的常用词汇，应用范围很广。如果说一个人已职业化，那差不多是对他的最高评价。

但是，职业化不是贴在脸上的标签，不是穿在身上的套装，而是看你的员工平时怎么拜访客户，怎么接听电话，怎么给同事留言，怎么在会议上发表观点，怎么在讨论中坚持己见……

有的时候职业化是非常细节的行为表现，小到你的员工递给对方名片时名字的方向朝哪里，可是它的影响却可大到体现公司的整体形象。

拎起电话比较得体的是：“你好，XX 公司”，或者直接报自己的名字，而不是张口就说“喂”。9 点过了客户打来电话同事不在，你怎么说？职业化的人就会说，他早上去拜访客户了，还没有进公司。

我曾经打电话到一间还不错的公司，前台小姐热情有礼，可是她却用那悦耳的声音大大咧咧地告诉我，小王上厕所去了。拜托，你就说他不在座位好不好？还有的人替同事听了电话后，要么把电话号码写在人家桌上重要的资料上，害得人家要重新打印文档或费力地用修正带涂掉字迹，要么写在自己的本子上忘记给别人耽误了正事。

于细节处体现行为职业化，就是职业化的精髓。邮件往来，是不是在主题上标明邮件的主旨？没有主题的邮件，小心被别人当作垃圾邮件处理哦。和别人会面的时候，是不是会注意眼神交流？老是举目顾盼或者脸红低头，别人会怀疑你心理有障碍。同女性客户走在一起的时候，有没有主动给她挡电梯的门、开出租车的门？这不是做作，而是绅士风度的职业化延伸。

另外一种职业化的表现就是不把私人的感情带到工作中来。虽然很多人都知道这个原则，但毕竟一天八小时上班再算上加班时间，和同事相处远远超过和家人在一起的时间，所以一定要注意。

最能体现一个老总职业化程度高低的，就是他的员工在离职之前的表现。请看下面这两个例子，说明老总的职业化显然还做得很不够。

甲单位有一个员工临走前，把业务上来往的电子邮件全部删去，结果电脑部主管操作了一下又全部恢复，结果毁掉的倒是那个同事原本一贯的厚道形象。乙单位有一个高级经理人被炒掉后大闹董事会，被传为笑柄。

所以，职业化程度高的老总，员工离职时，不管是公司采取主动还是自己采取主动，都应该交接好手头的工作，留下客户、合作伙伴的名片资料，卸载电脑里的私人软件，在最后一天，平静地给熟悉的同事发一封告别信。

大多老总普遍看重员工的职业化行为，笔者认为：

一是要使员工具有敬业的工作态度；

二是要使员工具有个人目标，这个目标是他对生活的一种态度，不仅仅指经过多少年赚到多少钱，而是他要成为什么样的人；

三是要使员工的个人愿景和老总愿景能够一致，站在老总的角度思考问题，愿意在团队中付出。

“行为德之基也，基始也。德自行而进，不行，则德何由而积？”职业行为是从业者在一定的职业道德知识、情感、意志、信念支配下所采取的自觉活动。对这种活动按照职业道德规范要求进行有意识、有目的训练和培养，称之为职业行为养成。

养成的最终目的，就是要把职业道德原则和规范贯彻落实到职业活动之中，养成良好的职业行为习惯，做到言行一致、知行统一，进而形成高尚的职业道德品质，并达到崇高的职业道德境界。

老总规定的职业行为，是检验一个人职业道德品质高低的试金石。

用制度规范职业行为要做到：

一是将道德知识内化为信念。

“内化”是指把学到的道德知识规范，变成个人内心坚定的职业道德信念、职业道德理想与职业道德原则，并对自己履行的职业责任和义务的真诚信奉。它是职业道德知识、情感和意志的结晶，也是人们职业道德行为的强大动力的精神支柱。只有这样的职业道德行为，才有坚定性和永久性。

二是将职业道德信念外化为行为。

“不要总是在梦想高尚的事情，而要去做高尚的事情”。“外化”是把内心形成的职业道德情感、意志和信念变成个人自觉的职业道德行为，指导自己的职业活动实践。



第 7 章 | 纪律规则对企业执行力的影响

——服从纪律与企业的执行力

第 1 节 遵守纪律，保证执行力

一个善于协作、富有战斗力和进取心的团队，必定是一个有纪律的团队。同样，一个积极主动、忠诚敬业的员工，也必定是一个具有强烈纪律观念的员工。可以说，纪律永远是忠诚、敬业、创造力和团队精神的基础。对企业而言，没有纪律，便没有了一切。

要尽快成为合格的职业人，就要了解职场的规范，遵守职场纪律。而职场纪律的遵守，又不是强制性的，它需要每个员工的自我管理和自我约束，是一种自觉的状态。

人在职场，就要清晰定位自己的角色。只有角色有了一定之规，才能保证自己不偏离公认和潜在的规则，才能顺利实现自己的职业理想和目标。

一位父亲以水只有放在杯子里，受到杯子的约束才可能被人喝到为例，告诉儿子：只有通过自我约束才能获得成功。

的确，在生活中，有着许多像杯子这样的例子，这其中有些是外加的，也有些是自觉的，这种自觉的就是“自我约束和管理”。“自我管理”就是有意地控制自己，有原则地对待事物。在很多时候，“自我管理”常常意味着放弃一些东西。有时，这些东西正是你渴望已久的。面对诱惑与欲望，能够“自我管理”的人知道今天的放弃是为了明天的得到，什么

都不放弃往往会失去更多的珍贵的东西。

德谟克里特曾说：“和自己的心斗争是很难堪的，但这种胜利则标志着这是深思熟虑的人。”这句话正是对“自我管理”者的一种肯定。

一个员工，能够做到自我约束和管理，自觉遵守公司的纪律，那他就能是一名合格的员工。拥有这样员工的团队，才能保证自己的战斗力。

我经常反复问周围的人这样一个问题：“每天早上起床是为了什么？”最常听到的答案总是一个样：“我必须起床，我得……”我认为这是推卸责任的一种回答。它是说，如果一个人想要谋生并照顾自己和家人，就必须起床。事实上，大部分人早上并不是非起床不可。如果他们决定就这么躺下去，无论生活还是世界都不会因此翻天覆地。或许他们的工作会有些耽搁，第二天必须加紧补上；会议可能错过，约会得重新安排，但依然不会有什么大事发生。“我必须”并非起床的强制理由。

第二个最普遍的回答很诙谐，然而饶有意味：“因为我要上厕所。”这个答案是否能让你更了解自己的同事？你问：“为什么你今天早上到办公室来？”同事：“嗯，我6:30分起床上厕所，然后想反正也起来了，索性来公司瞧瞧。”看起来，很多人的驱动力来自膀胱，而不是真正的自律。

我们没有想到，我们固然是踩着时间的尾巴准时上下班的，可是，我们的工作很可能是死气沉沉的、被动的，像这样的遵守，怎么可能在工作上有更大的贡献和突破。我们所说的遵守纪律，不仅仅是在行动上不违反公司的规章制度，光做到这点远远不够，遵守是一种发自内心的对纪律的重视。

员工对纪律的遵守应该是自觉的，发自内心的，不应该是来自外界的约束力。

对于自我管理的问题，诙谐作家杰克森·布朗曾经有过一个有趣的比喻：“缺少自我管理的才华，就好像穿上溜冰鞋的八爪鱼。眼看动作不断可是却搞不清楚到底是往前、往后，还是原地打转。”如果你知道自己有几分才华，而且工作量实在不少，却又看不见太多成果，那么你可能缺少自我管理的能力。

我认识一位电器公司的销售主管，他一直保持着将文档做得很工整的习惯，无论当时他有多忙甚至在周末也不例外，这个习惯让他受益匪浅，他很清楚所要完成工作的时间表和采取何种方式去做。在他的个人电脑里，他会跟踪每一件事，从而确保不仅按时完成自己的任务和落实各项细节，而且兼顾顾客和同事。如果他们没有承诺及时和他联系，他就会给他们发电子邮件。事实上，有一天一个人告诉这位主管：“我不如主动跟你联系，因为我知道你如果听不到我的消息，一定会在我的语音信箱里留言的。”

这位销售主管如此辛苦地跟踪每一件事，以确保工作质量，倒不如把这些时间用来培养员工的自我管理意识，把外在的约束力转化成内在的自我管理和自我约束。源于自我的力量才是长久的和可靠的，才能永远保持它的战斗力。

全球“IT代工之王”郭台铭曾说：“走出实验室，没有高科技，只有执行的纪律。”意思是说，除了那些基础实验室的研发人员，其他像做主板和笔记本电脑的研发人员也要靠严格的纪律来管理。正是要求员工必须执行这些纪律，郭台铭把企业越做越大，创造出更多的价值，后来成为台湾的首富。

当你的企业和员工都具有强烈的纪律意识，在不允许妥协的地方绝不妥协，在不需要借口时绝不找任何借口，比如质量问题，比如对工作的态度等，你会猛然发现，工作因此会有一个崭新的局面。

对企业和员工而言，遵守纪律、敬业、服从、协作等精神永远都比任何东西重要。但我相信，这些品质不是员工与生俱来的，没有哪个员工从一开始就是严格遵守纪律的，也不会有谁是天生不找任何借口的好员工。

第2节 “热炉规则”保证纪律的执行

纪律对任何组织来说都是胜利的保证。每个企业都不可避免地会有

一些棘手的问题，例如，员工抗命、联合起来对抗总裁或要挟领导、不愿与某同事协调合作、醉心于工作外的事项、纷纷请调或离职，等等。这些问题都是和人有关的，往往发生一两件，就使人感到头痛和焦虑。因此，在企业的经营管理过程中一定要有严明的纪律。

20 世纪 70 年代，日本伊藤洋货行的董事长伊藤突然解雇了业绩赫赫的岸信一雄。这在日本商界引起了一次震动，就连舆论界都用轻蔑尖刻的口吻批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的一雄给解雇了，是因为他的东西全部被榨光了，已没有利用价值。在舆论的攻击下，伊藤却理直气壮地反驳道：“纪律和秩序是我的企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此减低战斗力也在所不惜。”

那么，事件的真相到底是怎样的呢？

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行是以衣料买卖起家的，所以，食品部门比较弱。因此，伊藤才会从“东食公司”挖来一雄。有能力、有干劲的一雄来到伊藤洋货行，宛如为伊藤洋货行注入了一剂催化剂。

事实上，一雄的表现也相当好，贡献很大，十年来将业绩提升数十倍，使得伊藤洋货行的食品部门呈现一片蓬勃的景象。

但从一开始，一雄和伊藤间的工作态度和对经营销售方面的观念就呈现出极大的不同，随着岁月的增加裂痕愈来愈深。一雄是属于开放型的，非常重视对外开拓，常支用交际费，对部下也放任自流，这和伊藤的管理方式迥然不同。

伊藤是走传统、保守型的路线的，一切以顾客为先，不太与批发商、零售商们交际、应酬，对员工的要求十分严格，要他们彻底发挥自身的能力，以严密的组织作为经营的基础。这样的伊藤当然无法接受一雄豪迈粗犷的做法，伊藤因此要求一雄改善工作态度，按照伊藤洋货行的经营方法去做。

但一雄依然按照自己的方法去做，而且业绩持续上升，甚至有飞跃性的增长。他说：“一切都这么好，证明这条路线没错，为什么要改？”

如此，双方意见的分歧愈来愈严重，终于到了不可收拾的地步，伊藤只好下定决心将一雄解雇。

这件事情虽然从人情方面说不过去，但是，却关系到企业的存亡。对于最重视秩序、纪律的伊藤而言，食品部门的业绩固然持续上升，但是他却无法容忍不遵守纪律的现象。因为这会关系到整个企业的管理，会毁掉伊藤辛辛苦苦建立起来的基业。从企业纪律的角度来看，伊藤的做法是正确的。

这个例子告诉我们：企业必须把纪律放在重要位置。

对于大部分员工来说，自我约束是最好的纪律，他们应清楚理解纪律本身的意义——保护他们自己的切身利益。所以领导者不必亲自出面严明纪律，当需要强制实施惩罚时既是领导者的错误，也是员工的错误。正是因为这个原因，一名领导者应该在其他的努力不能奏效的情况下才借助于纪律惩罚，尤其应该澄清的是，纪律不是领导者显示权威和权力的工具。

员工们的许多不良表现都会成为进行纪律惩罚的原因。对于一般的违纪行为，它们的形式和性质都不会有太多的不同，不同的只是它们的程度。人们常常会忍受一些轻微违反标准或规定的行为，但当违反了大纪或屡教不改时就需要立刻采取明确的纪律惩戒。人们违反纪律会有很多原因，大多数是因为不能很好地调整适应：导致这些后果的个人性格特点包括马虎大意、缺乏合作的精神、懒惰、不诚实、灰心丧气，等等。所以，领导者的工作是帮助员工做好自我调整，如果领导者是个明辨事理的人，他会真诚地关心员工，使员工在工作的同时享受到更多的乐趣，逐渐减少自己的违纪行为。如果员工面对的是一位一天到晚拉长着脸，讲话怪声怪气，动辄以惩罚别人为乐趣的无聊的领导者时，找一些迟到早退的借口，逃离关系紧张的工作环境，还会是出人意料的吗？

纪律的英文单词 discipline 还有一个意思是训练。可以这么说，好的纪律可以训练员工良好的工作习惯和个人修养，而当一名员工已经具有了过人的自制力和明辨是非的判断能力的时候，纪律对于他个人来说，可以被视为是不存在的。纪律的真正目的正是在于鼓励员工达到既定的

工作标准。

一个好的纪律政策可以用“热炉原则”来形容。换言之，是用与热炉有关的四个名词来形容纪律准则：

一、预先警告原则。如果炉子是滚烫的，任何人都会清楚地看到并认识到，一旦碰上会被烫着。

二、即时原则。如果你敢以身试法，将手放在火红的热炉上，你立即会被烫，即被惩罚。

三、一致性原则。简单地说，就是保证你每次傻乎乎地用手触摸热炉肯定都会被烫着，不会有一次例外。这样的纪律政策应该是很严密的。

四、公正原则。即任何人，不论男女，不论你的地位有多高，名声有多么显赫，只要你用手触摸热炉，一定会被烫着。热炉既不会见风使舵，也不会因人而异。

“国有国法。家有家规”，一句话道出了纪律对于组织、单位的重要性。但纪律的制定一定要在结合现实情况的同时，顺应时代的发展，切不可固步自封。否则，将无法起到约束人、管好人的作用。

管理者应该把纪律视为一种培训形式。那些遵守纪律的人理应受到表扬、提升；而那些违反了纪律或达不到工作标准的人理应受到惩罚。要让他们清楚自己的行为是错误的，并且认识到正确的表现和行为应该是怎样的。

第3节 要纪律也要创新

自古以来，人类所经历的组织不外乎政府、军队、企业。在我们的日常印象中，这几类组织极为不同，然而，它们对其成员都有一个最基本的共同要求：要有组织纪律性。它们都要求加强组织纪律性、追求高效率低成本、具有一定保密性。

或许我们中有许多人会怀疑纪律的作用，然而，我要说，对于任何人类组织来说，纪律是必须的，而对于企业这种人类组织程度最高、组

组织结构最优美的组织则更是不能没有纪律。纪律并不是许多人时常批评的“束缚人和人的自主性的工具”、“约束人类意志的绳索”、“少数人欲成其利的手段”等。纪律是这样的一种东西，纪律规定了组织成员之间的关系，组织成员之间、组织成员与组织外部处理关系的原则，组织成员的义务与权利；然而，这还不是纪律制定的根本目标。人类创造纪律的根本目标是为了杜绝人们由于自身的惰性、劣性而引起的对组织整体不利的行为。如所有的企业纪律都规定了上下班时间，对早退、偷懒等行为的惩罚，对同事、上级要诚实，对企业秘密要保守不外传等等。所有这些我们常见的企业纪律都是合乎人性、合乎情理的，任何员工对这些企业纪律的遵守只会给企业带来益处，而对这些纪律的违背则显然只能是不利于企业发展，对自己则可能导致被解雇等。

一、纪律是创新的基础

对一个普通员工来说，遵守企业纪律是应尽的义务。实际上，在一个员工心目中，纪律不仅不应该是束缚、约束自己的工具，反而更应该把纪律看做随时能帮助、指导自己的帮手。纪律并不只指企业纪律，各种就业指导、工作指南、员工手册无不是企业纪律的内容，实际上，遵守这些纪律往往能使你方便、快捷地处理自己工作中遇到的各种问题，这实际上是提高了你的工作效率，促进了你的绩效。

中国社会科学院经济研究所在研究了大量的企业案例之后曾得出这样的结论：

企业制定的各种纪律降低了企业中员工之间、员工与领导之间、员工与客户之间处理关系的盲目性和随意性，它有助于降低员工交流的信息损失和交易成本。

此外，各种各样的工作指南、员工手册还往往是无数前辈经验心血的积累，它使我们处理工作中遇到的各种困难变得更为方便更为有效。

我国著名企业联想、方正自创建之日起就宣称：

“本企业需要的员工不是只会逞英雄，而是各司其职；本企业需要的员工也不是只会墨守成规，而是积极创新。”

在科学技术飞速发展的今天，创新的地位和功能已远不是手工业时

代所能比拟，今日的企业正如著名管理学家彼得·德鲁克的名言——“不创新，就死亡”。

一个企业的创新能力决定着这个企业的生死存亡。换言之，即每一个员工的创新能力决定着企业的生死存亡；同样，每位员工的创新能力也直接决定着自已职业生命的生死存亡，因为没有创新能力的员工必然不是合格的员工。

几乎所有的美国企业家、经济学家都把美国经济的繁荣昌盛归结为美国企业在科学技术、组织结构、管理体系上不断创新的结果，而几乎所有的全球 500 强企业在其企业信条中都把创新列在首位。在全球化的浪潮下，中国企业也面临着“不创新，就死亡”的挑战，中国的员工也同样面临着企业对其创新能力的高要求。

然而，反观我们身边，我们发现许多员工不仅不具有创新能力，而且恐惧创新，更没有培养自己创新能力的主动性。

我的一位在企业做人事总监的朋友告诉我：“员工们只愿在工作时间完成自己应完成的任务，一点都不愿多做。如果今天干得快，本来可以多吃一些，但他们会在下班前拖延时间才能做完今天的工作。至于创新，更是从来没有人关心。”他又说：“员工们不是不想创新，企业鼓励员工创新，但员工们自己心里没有信心，他们总觉着自己那么平凡，做不出什么成就。”

已经在索尼爱立信手机北京分公司工作三年的葛健惊奇地发现原来自己苦苦思索三天三夜解决了的问题早就已经写在员工指南上了。北京航空航天大学电子系毕业的葛健十分聪明好学，常以名牌大学生自居。尽管就职培训时学习过员工手册、工作指南这些东西，然而他从来没往心里去。一次，他在设计一个电路板时忽然遇到了困难。为了尽快解决这个困难，他花尽心思不断钻研，甚至向以前的同学和老师请教。然而三天后当他非常兴奋地来到主管办公室报告佳绩时，主管只是冷冷地丢给他一句话：“你回去看看员工工作指南第 54 页。”葛健在第 54 页看到了这个问题的解决办法，竟然就是他花了三天时间想出的答案。从此之后，员工手册、工作指南成了葛健手旁桌边最常见的书籍。葛健的工作

也因此而顺利不少，他再也不用到处查找资料、找人帮忙来克服困难了。同时，他手中的员工手册、工作指南也不断地被他和同事们的经验所修改着、完善着。

二、创新，激发你的潜能

美国著名管理大师杰弗里说：“创新是做大公司的唯一之路。”没有创新，公司管理者肯定会毫无作战能力，也根本不会有继续做大的可能。同样道理，创新是一个员工纵横职场之本。创新即突破常规，创造机遇，找到新招。只有在工作中，不断找到解决问题的新方法、新途径，你的学习才算有效果。只有通过创新，你才能不断激发自己的潜能，作出一些原本你自己也觉得难以企及的事情来，令上司和同事对你刮目相看。

1952年，日本的东芝电气公司曾一度积压了大量的电扇，七万名职工为了打开销路，费尽心机地想办法，依然进展不大。

有一天，一个小职员向董事长石板提出了改变电扇颜色的建议。在当时，全世界的电扇都是黑色的，东芝公司生产的电扇自然也不例外。这个小职员建议把黑色改成为浅色。这一建议立即引起了石板董事长的重视。

经过研究，公司采纳了这个建议。第二年夏天，东芝公司推出了一批浅蓝色电扇，大受顾客欢迎，市场上甚至还掀起了一阵抢购热潮，几十万台电扇在几个月之内销售一空。从此以后，在日本以及在全世界，电扇就不再都是一副统一的黑色面孔了。

只是改变了一下颜色，就能让大量积压滞销的电扇在几个月之内迅速成为畅销品。这一改变颜色的设想，效益竟如此巨大。我想提出这一办法的员工并非天才。为了想出这样一个好主意，他肯定花费了不少心思，参考了很多人的想法，他的过人之处在于不仅仅满足于现有的想法。仅仅是颜色的改变却让我们从他身上看到了极强的学习能力和创新精神。

在我看来，创新其实就是这么做到的，先是凭经验、凭失败给自己的启发，然后再学习别人的成功经验。与此同时，再凭着对市场信息的捕捉和对市场规律的把握，一步一步就形成了一种顺应甚至超越市场现实需求的正确思路。有了创新性思路，企业才能找到一条发展的出路。虽然有时创新思路并不保证一个企业绝对成功或立马成功，因为成功还

需要具备其他条件，但没有思路，你绝对不可能成功。

除了思路对头，要做到创新，你还必须时刻注意摆脱思维定式的束缚。创新能力本身并不是奇迹，人人都能通过不断的学习与锻炼而获得。但很多人往往会因为在一个职位上待的时间长了，看问题的方式被固定成为单一的模式，形成了思维定式，一旦遇到新问题，还是习惯于以原有的方法来解决，这就很难做到有所创新，在工作上也不会有什么好的业绩。要想做好工作，就一定不要满足于仅仅利用以往的工作经验，而是要在已有工作经验的基础上不断创新。

此外，你还必须保持进取心。没有什么比进取心更重要的了，这种态度影响着你对自己的评价和你对未来的期望。如果你的态度是消极而狭隘的，那么你的人生将是平庸的。你必须以高于普通人的眼光来看待自己，而不仅仅满足于做一个小职员。你必须坚信自己能拥有更高的职位，以督促自己努力得到它；否则，你永远也得不到。

让我们牢牢记住美国管理学家彼得·德鲁克的名言：组织的目的只有一个，就是使平凡的人能够做出不平凡的事。要想在职场上有一番作为，你就必须不断学习、勇于创新。一次、两次的灵光一现，并不能让你真正具备高人一等的资本，只有坚持长期的创新，不断地创新，才能在工作中不断提高，超越别人，也超越自己。同样，作为企业要在市场竞争中立于不败之地，就必须营造创新氛围，建立一种创新型企业，才能获得长久的发展。

人类创造纪律的根本目标是为了杜绝人们由于自身的惰性、劣性而引起的对组织整体不利的行为。企业制定的各种纪律降低了企业中员工之间、员工与领导之间、员工与客户之间处理关系的盲目性和随意性。它有助于降低员工交流的信息损失和交易成本。

第4节 服从纪律是员工的天职

德国人有句名言：“让规则来统治世界。”

不管是谁，都不能凌驾于规则和制度之上。“服从第一”的理念如果不能渗透在每个员工的思想当中，企业是没有发展前途的，在市场竞争中一定会失败。

所有团队运作的前提条件就是服从，甚至可以说，没有服从就没有一切。所谓的创造性、主观能动性等都必须建立在服从的基础上才能成立。否则，再好的创意也推广不开，也没有价值。

事实正是这样。一家企业的制度和战略的形成，都是无数商战和管理者的智慧、经验的结晶，但却常常因为员工的不服从而宣告失败。这样的教训实在太多了。因此，一些常青企业严格规定，一旦制度和战略形成，任何人都必须百分之百地支持和无条件地服从，甚至管理者也不得寻找任何借口。

一、服从是员工的天职

现在的企业中普遍存在着有令不行、拒不服从或者阳奉阴违的现象。一般来说，企业高层的主要责任是决策——做正确的事；企业中层的责任是执行——正确地做事；而基层人员的主要责任就是操作——迅速地完成任务。如果企业员工缺乏服从的习惯，就会造成执行力下降、效率低下，最终被竞争者淘汰出局。

当然，执行力度不够也可能是领导能力的问题，但是根本的原因可能就是服从的问题。如果管理者作出了决定，执行者打了折扣，甚至寻找借口不执行决定，最终就会造成有令不行的现象。这时，如果管理者推开下属，自己动手去完成任务，就会造成企业管理的层级消失，权力下放的通道堵塞。这样必然会引发恶性循环：

下属愈加不负责任、不听指令；管理者去做下属做的事情，遗忘了自己的职责，耽搁了企业存亡的大事。

其实，军队的服从和企业的服从本质上是一样的，只是程度有所不同。军队的服从讲的是既要服从长官的指挥，又要在某些情况下牺牲个人的利益。比如说，要求大家既能从小事着手，做好手头的每一件看似微小的事情，又能密切关注周围的局势，在大事到来时，不发生任何闪失。不要以处理好每件小事为满足，在必要的时候要学会舍弃小范围利

益而顾全大局，这就是管理者素质的培养。因为，在危及存亡的时候，管理者的决策行为就会发生迅速而巨大的作用。而领导行为就是高度地服从、诚实、专注以及自我牺牲。

企业也是这样，在通常情况下，每个人各司其职，各就其位，做好本职工作，而当企业突然遭遇一些巨大的危机时，就像一群士兵突然遭到炮火袭击，这时候的服从便显得尤为重要了。

二、服从是正直的核心

美国的阿瑟·戈森说过，正直意味着自觉自愿地服从。从某种意义上说，这是正直的核心……

因此，服从是一种行为，是一种意识，更是一种品质。

首先，服从没有面子可言。面对你的上司，应该借口少一点，行动多一点。在企业中经常会遇到这种情况：在一些主管接受一项业务时，不是一次就把事情做了，而是先让交代任务的人走开。“我现在很忙，先放在这儿”，好像马上去做就会显得自己不权威、不繁忙，其实，这样做的主要原因就是好面子。有人戏言，承认自己“在家怕老婆”的人一定能当官，这一观点有其正确的一面。在优秀员工的身上，好面子而延误工作的事绝不会发生。上司一旦安排了工作，他们就会无条件地立刻行动，因为服从面前没有面子可言。

其次，服从还应该直截了当。在企业中，需要这种直截了当、畅通无阻的传递过程。没有“顾忌”、没有“繁琐”、无需“协调”、无需“磨合”，全力而迅速地执行任务。这是一个非常重要的指标，是管理效能的一个非常重要的方面。

第三，接受当先。企业主管作出的任何一个决策都不是一拍脑门就决定的，他的工作是系列化的，你的某项任务就是其中的一个环节，不要因为你这一环节影响到主管工作的进程。他之所以将任务分配给你，包含了他个人的判断，而你认为“不可行”，那只是你的判断。你可以先接受他分配给你的任务，如果在执行过程中出现了问题，再去和主管沟通。你不应该马上推辞，并列出一堆理由来说明你的困难，这是最不受领导欢迎的，切记这一点。

第四，随令而动。立即行动是一种服从的精神。企业也应该具有这种精神——随命令而行，不能有一时一刻的拖延。如果一个企业的每一个环节都即令即动，就能积极高效地在第一时间内出色地完成既定的任务。从而使企业成长为“坚不可摧”的组织。

即使领导有很多不足之处，但至少有一点你不如他的地方，就是他拥有一定的资金、人才、商品、技术和社会关系等资源。

另外，能成为领导的人，首先他的个人能力就是不可否认的。如果员工感觉领导这也不对，那也不对，光相信一些肤浅的、表面的东西，看不清楚事情的本质，那就大错特错了。所以要把服从作为核心理念来看待，老板就是老板，员工就是员工，服从是第一生产力。每个人都要有意识地服从老板、服从上司。如果有不同意见，可以在老板没做决策前，给出建议；一旦老板决定了，就要服从决定，虽然这个决定违背你的本意，也要“盲从”。只有“令行禁止”的企业才能全面实现制度化管理。只有严格落实每一项制度和计划，企业才有高效率，才有竞争力。

三、服从是一种美德

服从的确是一种美德。一个企业，如果没有严格的规章制度和严明的纪律，就如同一盘散沙。如果没有服从，企业将会溃不成军，谈何竞争和生存。对于命令，首先要服从，执行后方知效果。还未执行，就发挥自己的“聪明才智”，大谈见解和不可执行的理由，那么，你走到哪里都是不受欢迎的角色。对于有瑕疵的命令，首先还是服从，在服从后与领导交流意见，共同改进和提高，“先集中后民主”。现在越来越多的企业倾向于军事化管理，军事化管理最重要的一个特征就是“服从”，只有“服从”才能造就一支高效率、富有战斗力和竞争力的队伍，才能使企业立于不败之地。只有企业获得了发展，个人才能够获得同步的提高，获得我们人生的成功。让我们将服从这一美德渗透到我们的思想当中，在实际行动中实践它！

服从是行动的第一步。作为企业的一分子，你是企业内部经营运行环节的一个重要部位，你必须遵照指示做事以确保企业流程正常循环运转。服从意味着你必须暂时放弃个人的异议，约束自己去适应所属机构

的价值观念。在学习服从的过程中，你就能更深地融入企业这个大家庭中，对企业的战略方针、价值观念、运作方式就会有更透彻的理解。

尽管并不是上司发出的所有指令都正确，但是，一个高效的企业必须建立在良好的服从机制上，一个优秀的员工也必须有极强的服从意识。企业是一个高度分工的组织，上司所处的地位、责任决定了他有权发号施令，上司需要依靠权威来保障大家为整体利益服务。一个团队，如果下属不能无条件地服从上司的命令，那么在达成共同目标时，则可能产生障碍；反之，则能发挥出超强的执行能力，使团队胜人一筹。

曾有一位著名的足球教练，每当见到运动员，便苦口婆心地劝他们把头发剪短。据说，他的理由是：问题并不在于头发的长短，而是在于他们是否服从教练。可见，纵然不懂教练的意图，但不找借口地服从，这才是教练所期望的好选手。同样，不找借口地服从并执行，这才是企业所期望的好员工。

“恭敬不如从命”是对服从的最好注解。如果我们在服从之外还有许多理由，那么，既然连“恭敬”都不如“从命”（服从）了，那还有什么理由可以比服从来得更令人满意的呢？

企业的组织原则同样应该是：“少数服从多数，下级服从上级”，“先服从，有意见和不同看法可以先保留”。

如果员工总以为自己是企业的主人，随时要纠正老板的“错误决定”，要发挥主人翁责任感，这样一来就会自以为是，迷失自己，弄不清楚自己到底是谁，从而使得企业的执行力度降低，最终受害的是整个企业。企业里面如果思想不统一，每个人都有自己的想法，这就像由很多马拉的马车，没有统一的指挥，每匹马都有自己的方向，车就会原地不动，或者在倒退。还是要由赶车的人，统一群马的方向，并且群马也要服从指挥，马车才能前进。在企业中，制度便是赶车人手中的马鞭，它为员工的行为与活动指出了方向与范围。只有服从制度，遵守制度，才能让企业这辆车朝着成功的方向飞驰。

第5节 没有服从，就谈不上执行

俗话说，“国有国法，家有家规。”“没有规矩不成方圆”。作为一名公民，要学法、懂法、守法。作为一名员工，就要严格执行单位的各项规章制度，如《员工行为守则》、《财务管理制度》等等这些带有普遍性和基础性的规章制度，执行起来不能有丝毫的违背。

许多组织都制定有相关的各种规章制度，并指定专门的人员对员工履行制度的状况进行监督，但这种监督不可能兼顾到每一个人，也不可能兼顾到每时每刻。更多的时候需要员工自律，自己约束自己，自己管理自己。作为员工，首先要明确自己的角色，掌握好工作的尺度，才能成为一个真正严守纪律的自律员工。

平心而论，没有人真正喜欢被约束，被管制，从而失去更多的自由。但是，这世上绝对的自由是不存在的。法国法学家孟德斯鸠有句名言：“自由是做法律所允许的一切事情的权力。”

我们生活的这个社会是由法律、法令、制度、规定、规章等等来规范着的，每个人所能享受的自由只能是被限定在一定的范围内；否则，整个人类社会将是一片混乱、不可想象的。

任何人都要受到一定制度的约束，这种制度既是对每个人的制约，又是每个人获得公平待遇的保证。大到一个国家、军队，小到一个组织，成员是否具有良好的服从意识将决定其事业的成败。

没有员工的服从，企业任何绝佳的战略和设想都不可能被执行下去；没有员工的服从，任何一种先进的管理制度和理念都无法得到有效的贯彻落实。因此，每一位员工都必须服从上级的安排，就如同每一个军人都必须服从上司的指挥一样，如果说军人的天职是服从，那么也可以说，服从也是员工的天职。

服从是行动的第一步。服从上级，是组织中成员要学习的第一课。每一位员工都必须服从组织的整体利益，在这个大局的协调下，服从上

级的具体工作安排。作为组织的一分子，你是组织内部运行环节的一个重要部位，只有严格遵照指示做事，才能确保整个组织业务流程的正常运转。

作为一名员工，首先要有服从的态度。下级服从领导，是上下级开展工作、保持正常工作关系的前提，是融洽相处的一种默契，也是领导观察和评价自己下属的一个尺度。一个团队中，如果下属不能无条件地服从上司的命令，在达成共同组织目标的过程中，就会产生一些不必要的障碍。

服从，意味着你必须暂时放弃个人的异议，约束自己去适应所属机构的价值观念。所谓服从，也就是说，上级的命令必须服从，下级没有权力判断上级指令的对错，上级的对错只能由上级的上级来裁定。员工绝不能自作聪明，认为上级的指令不正确、不合理，就不去执行（明显违法违规不在其列）。

对来自上级的决定、指令必须无条件地服从，并且要形成习惯，即使不理解的也要很认真地去执行。从另一方面讲，一个人在学习服从的过程中，对其机构的价值观念、运作方式才会有更透彻的了解。

为了做到更好地服从，我们对上司应该有一个清楚的认识，不能认为它仅仅是一个官衔。上司之所以在一定的职位上，是因为组织赋予了他一定的职权。上司是法人或是受法人之托，他的行为是一种组织行为，不尊重、不服从领导，对抗破坏的就是组织的整套管理指挥系统。

作为一个组织中的一员，一定要相信自己的上级，要记住“一级有一级的水平”这句话是有道理的。他既然能成为你的上级，他肯定有一定的过人之处。不能因为上级的领导方式不合你的口味，就不服从领导。一个好的员工，应该是一个适应领导的高手，只有适应了上级的领导方式，在执行起领导的指令时才会得心应手。

其实，在这个世界上，每一个人都必须学会服从，不管你身处什么样的机构，地位有多高，个人的权利都必然会受到一定的限制。企业界亦然，即使是企业的总裁，还需要服从于董事会、股东大会和消费者的利益。对于我们个人来讲更是如此。

企业有着最基本的上下级关系。在工作中，彼此职务不同，所站的角度也不同，处理问题的方式自然也不尽相同。即使老板的看法有失偏颇，你也应该冷静下来，找机会从客观的角度给老板一些合理的建议，而不应一时冲动使矛盾升级，使事态扩大。你要维护上级的尊严、权威，而不应该头脑冲动，当面指责，以致酿成不可收拾的局面。

当然，我们所说的服从绝不是不动脑子的盲从，不是被动的听从，而是自动自发地服从，是主动地服从，是发自内心地相信自己能够圆满完成任务，而不是来自各方面压力的服从。

作为一个负责的员工，如果你认为企业的规章制度有什么不完善之处，或者领导的一些工作方式有些欠妥，你应该主动请示领导，向上级提出切实可行的建议，更好地促进公司的发展。但要掌握方式、方法、场合以及时机，找个适当的时机慢慢和上级沟通，委婉地阐述一下自己的看法。

提意见，并不是故意挑刺，而是为更好地完善上级的意图。你可以以适当的方式，让上司感觉到你既有创造性地干好本职工作的能力，又有为上司分忧解难的本领。使上司既看到你的好品质，又认识到你的高才能。

与此相反，各自为政的无政府主义不但会毁掉个人的前途，也会腐蚀掉整个团队的战斗力。在一些单位里，经常会有一些纪律观念淡薄、服从意识差的人，他们是领导们最感头疼的“刺头”。这些人或是身无所长，进取心不强，对领导下达的命令满不在乎，或是自以为怀才不遇，恃才傲物，对分配的工作百般推脱。这样的员工只会令上司徒增烦恼，更不可能被委以重任。同样，没有服从精神的企业一定会失败，如果一个企业里，每个员工都不按照公司的命令行事，各做各的，那整个企业就成了一盘散沙。

在工作中，上司对工作都有一个统筹的安排，大家只有协调一致，有条不紊地按照上级的指示做事，才能做到有令则行，有禁则止，政令畅通。如果你自作主张、不服领导，那必然会耽误工作，甚至影响他人的进度，从而引起大家的反感。作为下属，你必须首先学会服从，执行

上司的决策，否则团队里是不欢迎另类的。

工作中有分歧是在所难免的，但很多时候，对上司的尊重是表现在对其工作的支持。但这种支持并不是盲目的服从，而要让上司感到你对他的指示、意图的执行，是认真对待和经过思考的。

第6节 除了服从，还要敬业

全面实施制度化管理，仅仅具有服从的观念和意识是不够的，因为服从只能够保证制度是否落实，而敬业则能够让你在制度的既定范围内做得更好。

对于个人，态度决定一切；对于团队，敬业精神决定成败。敬业是一种职业的责任感，不是对某个公司或者某个人的敬业，而是一种职业的敬业，是承担某一责任或者从事某一职业所表现出来的敬业精神。对于企业来说，敬业能带来效益，增强凝聚力，提升竞争力，降低管理成本；对于员工来说，敬业能带来安全感。因为敬业，我们不必时刻绷紧神经；因为敬业，我们对未来会更有信心。

李素丽就是一个具有敬业精神的人，她说：“每一条公共汽车的线路都有终点站，但为人民服务没有终点站。我永远属于我的乘客，属于我的岗位。”

敬业是人的使命所在，是人类共同拥有和崇尚的一种精神。从世俗的角度来说，敬业就是敬重企业里的制度，尊重自己的工作，将工作当成自己的事，其具体表现为忠于职守、尽职尽责、认真负责、一丝不苟、善始善终等职业道德，同时其中还糅合了一种使命感和道德责任感。这种道德责任感在当今社会得以发扬光大，使敬业精神成为一种最基本的做人之道，也是人们成就事业的重要条件。

任何一家想在市场中竞争取胜的企业必须设法使每个员工敬业。没有敬业精神的员工就无法让企业制度的落实得以保障，就难以给顾客提供高质量的服务，就难以生产出高质量的产品。

推而广之，一个国家如果想立于世界强国之林，也必须使其人民敬业：

警察应该尽职尽责为民众服务；行政官员应该勤奋思考并制定和执行政策；人大代表应该勤于问政……

只有每个人做一行爱一行，我们这个社会才能被称为敬业的社会。

然而，无论我们从事什么行业，无论到什么地方，我们总是能发现许多投机取巧、逃避责任、寻找借口之人，他们不仅缺乏一种神圣的使命感，而且缺乏对敬业精神的正确理解。试想，如果一个人连敬业都做不到，那怎么能指望他服从企业的各种制度？如果一个企业里的大部分人都不敬业，那么这个企业所建立的制度将会形同虚设，企业又何谈生存与发展？

一、敬业，你是在为自己增添价值

敬业表面上看起来是有益于公司，有益于老板的，但最终的受益者却是自己。

当我们将敬业变成一种习惯时，就能从中学到更多的知识，积累更多的经验，就能从全身心投入工作的过程中找到快乐。这种习惯或许不会有立竿见影的效果，但可以肯定的是，当“不敬业”成为一种习惯时，其结果可想而知。工作上投机取巧也许只给你的老板带来一点点的经济损失，但是却可以毁掉你的一生。

成败往往取决于个人人格。一个勤奋敬业的人也许并不能获得上司的赏识，但至少可以获得他人的尊重。那些投机取巧之人即使利用某种手段爬到一个高位，但往往被人视为人格低下，无形中给自己的成功之路设置了障碍。不劳而获也许非常有诱惑力，但很快就会付出代价，他们会失去最宝贵的资产——名誉。诚实及敬业的名声是人生最大的财富。

我认识一个颇有才华的年轻人，但是却工作散漫，缺乏敬业精神。一次报社急着要发稿，他却搂着稿件回家睡大觉去了，影响了整个报纸的出版时间。这种不敬业的人永远得不到尊重和提升。

人们往往会尊敬那些能力中等但尽职尽责的人，而不会尊敬一个能力出众，但不负责任的人。



受人尊重会获得更多的自尊心和自信心。不论你的工资多么低，不论你的老板多么不器重你，只要你能忠于职守，毫不吝惜地投入自己的精力和热情，渐渐地你会为自己的工作感到骄傲和自豪，就会赢得他人的尊重。以主人和胜利者的心态去对待工作，工作自然而然就能做得更好。

一个对工作不负责任的人，往往是一个缺乏自信的人，也是一个无法体会快乐真谛的人。要知道，当你将工作推给他人时，实际上也是将自己的快乐和信心转移给他人。

有人问一位成功学家：“你觉得大学教育对于年轻人的将来是必要的吗？”这位成功学家的回答发人深省：

“单单对经商而言不是必需的。商业更需要的是敬业精神。事实上，对于许多年轻人来说，大学教育意味着在他们应当培养全力以赴的工作精神时，被父母送进了校园。进了大学就意味着开始了他一生中最惬意、最快活的时光。当他走出校园时，年轻人正值生命的黄金时期，但此时此刻他们往往很难将自己的身心集中到工作上，结果只能是看着成功的机会从身边溜走，真是很可惜啊。”

巴顿将军有句名言：“每个人都必须心甘情愿为完成任务而献身。”他强调的是，每个人都应该敬业，都应该为完成自己的工作和任务、为实现自己的价值而付出，要到最需要你的地方去，时刻不能忘记自己的责任。

二、没有激情，如何敬业

敬业对每个员工来说都非常重要，如果说敬业可以让员工做得更好，那么激情则可以让员工自动自发地工作，并且在工作中持续改进、不断提高。管理者和员工的激情是制度能长久地坚持下去，并得到不断完善的力量源泉。

贝克登曾说：“经验告诉我们：成功和能力的关系少，和热心的关系大。”

阿米尔曾说：“没有激情，人只不过是一种潜在的力量。就像火石，在它能够发出火星之前等待着铁的撞击。”

我们中没有一个人是笨蛋。我们所缺的是一根导火索，这根导火索就是激情。有了激情，我们才能把那潜藏的能量释放出来，化被动为主动，才能把一个个问题和情绪障碍一一铲除，日积月累，从而使我们的工作能力和素质获得提高。在工作中，我们只要抱定非解决不可的愿望和激情，就没有攻克不了的困难。

激情，唯有激情，才能让你成为万里挑一的人物，才能让你的企业成为卓越的企业。

老板都希望员工个个爱岗敬业，工作充满激情。可是在现实中，不乏仅仅把工作当作谋生手段的人，也不乏以应付的态度对待工作的人。我认为，这些人看起来是缺乏敬业精神，实际上恐怕是他们没有找到引爆创造动力的工作激情。

工作激情与我们常讲的敬业有些重合之处，但其区别也是明显的。敬业主要强调一种责任，而激情则是对自己所从事的工作表现出一种浓厚的兴趣和热爱。还有在自己所从事的工作中享受到的成就感和荣誉感。

工作激情不是凭空产生的。从主观上讲，要看你是否能从一种更高的视角审视你的本职工作。一个厌烦自己本职工作又好高骛远的人，是不可能敬业和有激情的。也许有人会想，老板给我涨点薪水就会改善我的工作态度。其实不见得，提薪也许会让你兴奋 15 分钟，但作为社会的人，还有很多内在需求，比如自信心、成就感、被大家认可的程度等。业绩好的时候，希望听到赞美；心烦意乱的时候，希望找人倾诉。只有自己确实做出了成绩满足了内在的需求，激发出了内在热情的时候，任何来自个人外部的激励才会产生长期的效果。

海尔总裁张瑞敏曾经说过一句名言：没有激情，如何创造出工作成绩！

一个人若是对工作没有激情，也就失去了前进的动力，也就不能做出有创造性的业绩。

一位寿险推销员曾经这样描述自己对激情的认识：激情能够感染他人，一旦准客户感受到你的激情，说不定因此而成交一张保单。将产品

说明会的情形用摄像机记录下来，分析你的肢体动作及各方面的表现。你看起来是否满心喜欢寿险产品，真的认为保险能帮助准客户，并迫不及待地与他们分享保险资讯。在介绍保单时，记着在声音、手势及面部表情注入激情，以生动有趣的方式才能引起准客户的注意。寿险推销人员若能充分展露激情，准客户对你和寿险产品都会印象深刻。

激情对于一个员工来说就如同生命一样重要，也是成为一名卓越员工的必备品质。

拿破仑·希尔说过：“要想获得这个世界上的最大奖赏，你就必须拥有过去最伟大的开拓者所拥有的将梦想转化为全部有价值的献身精神和激情，以此来发展和销售自己的才能。”

激情是一种动力，在你遇到逆境、失败和挫折的时候，它会给你力量，指引你去行动，去奋斗，去迈向成功。凭借激情，我们可以把枯燥无味的工作变得生动有趣，使自己充满活力，充满对事业的狂热追求；凭借激情，我们可以感染周围的同事，获得他们的理解和支持，拥有良好的人际关系；凭借激情，我们可以发掘出自身潜在的巨大能量，补充身体的潜力，发展一种坚强的个性；凭借激情，我们更可以获得老板的赏识、提拔和重用，赢得珍贵的成长和发展的机会。

充满激情是做成任何事情的必要条件。激情能使一个人保持高度的自觉，把全身的每一个细胞都激活起来，完成心中渴望的事情；激情是一种强劲的情绪，一种对人、事物和信仰的强烈情感。工作中需要注入巨大的激情，只有充满激情地工作才能创造最大的价值，才能让制度在企业的经营活动中得到不折不扣地落实，才能让个业和个人一起取得最大的成功。

全面实施制度化管理，仅仅具有服从的观念和意识是不够的。因为服从只能够保证制度是否落实，而敬业则能够让你在制度的既定范围内做得更好。如果说敬业可以让员工做得更好，那么激情则可以让员工自动自发地工作，并且在工作中持续改进、不断提高。

第 8 章 | 奖惩制度对企业执行力的 效果具有不可替代的作用 ——奖惩制度与企业的执行力

第 1 节 奖惩办法制定的原则

有效、公平的奖惩办法，可以使员工心情舒畅，为员工发挥积极性和创造性提供极有利的环境条件。许多企业、组织之所以无效率、无生气，归根到底是由于它们的员工奖惩制度出了毛病。制定奖惩办法有以下几个原则：

1.公平原则。即物质利益分配和精神奖励，必须符合贡献与报酬相对的原则，才能使员工心理平衡，有公平感，才能激发员工多做贡献。

2.易于执行原则。在制定奖惩制度时，尽量避免弹性条款。比如对后果和程度进行描述，最好能够作出细化和量化的规定，以便于实际操作和执行。如因为某种违纪行为给公司带来 500 元以上经济损失的可以解聘等。这样的尺度和标准明确、直接，易于企业执行。

3.物质与精神并重原则。奖惩的方式包括物质与精神两个方面，物质方面主要有工资升降、奖金分配、福利分配、职位升降、经济处罚等；精神方面主要有职业定位、评先进、通报表扬、非正式表扬与体现成就感、社会地位等。一个公司的奖惩方式不可能只有一种手段，物质和精神对于员工同等重要。

4.与时俱进原则。奖惩的尺度应该在不同的时期有所不同，但是却有

连贯性。

第2节 奖惩的种类和方式

奖惩的种类

奖励分为：嘉奖、授予荣誉称号、记大功、记小功等。

惩罚分为：警告、记过、记大过、开除等。

奖惩的方式

奖励的方式有：通报表扬、奖金、加薪、晋级等。

惩罚的方式有：通报批评、罚金、减薪、降级等。

不同的企业依据自己的自身情况来具体制定。

第3节 奖惩的规则和标准

奖励的规则

就是什么情况下给与什么样的奖励或惩罚。即员工的哪些行为可以记大功、哪些行为记小功、哪些行为要记过。规则要清楚明白，避免模棱两可的语言，使企业便于执行。

奖励的标准

当员工立了功，是采用精神奖励还是物质奖励，还是两者并用。记大功的物质奖励是多少，记小过时的罚金是多少，都要有清晰明确的规则。

第4节 奖惩管理部门责任

奖惩管理由人力资源总监负总体责任，人力资源部负具体责任，同

时其他部门积极配合。

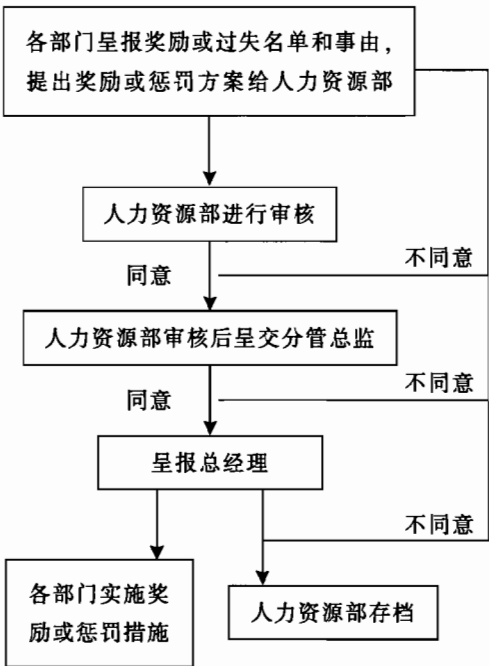
人力资源部奖惩管理的职责

- 1.奖惩核实职责。
- 2.兑现奖惩职责。
- 3.被惩罚员工思想工作开展职责。
- 4.鼓励宣传职责、奖惩登记与考核职责。

其他部室奖惩管理的职责

- 1.部门员工遵循规章制度的情况统计职责。
- 2.奖惩呈报职责。
- 3.被惩罚员工思想工作开展的职责。
- 4.奖励宣传的职责。

第 5 节 奖惩的流程





第9章 培养员工的自我责任意识提升企业执行力

——责任意识与企业的执行力

第1节 责任一缺位，执行必缺位

执行要到位，首先责任要到位。责任不到位，执行必定缺位。只有责任落实到了每一个细节当中，才会打造出一流的执行者。

近年来，有关“豆腐渣工程”的报道不时见于报端。

2007年8月20日的《报刊文摘》上摘刊了一篇名为《老城经600年不倒 新墙才数月已塌——明皇故城午门修建工程被指“豆腐渣”》的报道。

报道中称，国家重点保护文物、安徽凤阳县明中都皇故城午门修建工程7月9日大面积倒塌，引起当地群众普遍不满：“明皇故城历经百年风雨，整修城墙却因一场梅雨坍塌！”这不仅使国家数百万元投资付诸东流，也使这一宝贵文化遗产遭受损毁。

皇故城午门修建工程总造价820万元。据事故调查小组介绍，东、西翼楼几面墙体完工最早的仅年余时间，最晚的才半年多。

与此形成鲜明对比的是，午门西边不远，是600多年前修建的皇故城西华门，尽管已历经几百年风雨，但城墙整体仍相当完好。

为什么一边是历经600年风雨不倒，另一边却是刚刚建成就已倒塌？按理说，现在的建筑技术、材料远远超过600年前，但质量为什么反而不如以前？

答案只有一个：责任一缺位，执行必缺位。执行要到位，责任先到位。

这不由让我想起几年前在江苏参加世界华商大会时的一个细节。

整个大会组织得非常好，但让我最难忘的是在参观六朝故都南京时看到的一个情景。

在一面建于明朝的古城墙上，我发现了一个非常特别的现象：每一块砖上，都标有名字。

后来经导游介绍才知道，这面城墙建于明太祖朱元璋时期，砖上的名字，就是负责砌城墙的工匠的名字。

几百年过去了，城墙还保存得非常完好，恢宏的气势、坚固的墙体，依旧可以感受到当年工匠砌墙时的用心。

当责任已经刻入了每一块砖里，执行就不可能不到位，墙体就一定能坚固，就绝不会出现“豆腐渣”工程！

在古城墙砖上刻下名字的做法，确实值得我们借鉴和学习！

不仅重大的工程要责任到位，工作中每一件事都要责任到位。

责任不到位的执行，就像一盘散沙，散掉的不仅是执行的效果，而且还会散掉人心，造就一支松松垮垮的团队。

那么，如何才能让责任不缺位？

一、明白“所有人都有责任，实际上就是所有人没有责任”

执行中最怕说“这是你们所有人共同的责任”。所有人都负责，结果往往是所有人都负不起责，有了问题你指望我、我指望你，结果是谁都不去解决；出了问题则互相推诿。

二、明确“这就是你的责任”

也就是将执行的责任分解到每一个人，明确告诉执行者执行的范围和标准，哪一点、哪一个环节出了问题，那么“就是你的责任”。

三、出了差错，一定要有相应的惩罚措施

尽管南京明故都古城墙的砖上只标出了工匠的名字，但毫无疑问，这背后必然跟着相应的惩罚措施：哪块砖出了问题，都能查到相应的责任人，进行相应的处罚。

责任细化到了每块砖上，谁敢掉以轻心！

如果有了上面这三点作保证，那么，责任就必然到位，执行就不再缺位！

第2节 一流执行必有一流把关

责任要彻底到位，还需要一流的把关作为保证，否则即使执行不缺位，也有可能因为疏忽或考虑不周全而导致执行的不完美。

所谓一流把关，就是对交到自己手上的工作，要检查再检查，细致再细致，考虑再考虑，以确保执行的万无一失。

雷英夫是周总理的军事秘书，曾经担任总参作战部长。他就是一个能够帮助领导把关、高度负责的人。

有一次，周总理带领我国政府代表团出访某国，将与该国政府签订一个很重要的协定。

经过一系列的工作，协议写得很好，眼看第二天上午就要举行签约仪式了。这时候，当时随行的雷英夫却找到周总理，说他看出了协定文本中的一个问题。

原来，国与国之间的重要协定的签署，按国际惯例都是用法文作为正式的文本，因为只有法文的表达才是最准确的，但雷英夫部长在最后一次审定文本时发现正式文本上少了一行文字，便找到周总理。

周总理便问雷英夫，好像你不懂得法文啊，你怎么知道有问题呢？

雷英夫说，我虽然不懂，但我看出法文本的协定比中文本的少了一行字，这不是小事。

周总理十分重视，马上布置对文本进行了重新校对，直到万无一失，才与别人签订协议。

事后，周总理对雷英夫大加表扬，称赞他是一个高度负责任的人。

一流的把关，不仅来自于执行前的再三检查，也来自于执行中对多种可能性的了解和考虑，以随时作出调整。

美国著名演说家格里·富斯特讲过一个发生在自己身边的故事，通过

这个故事，我们可以更好地理解“一流把关”的含义。

作为公众演说家，富斯特意识到自己成功的最重要一点，就是让客户及时见到他本人和有关他的材料。为此，公司还专门为他配了一名助手负责。

前后两任助手——琳达和艾米的不同表现给富斯特留下了很深的印象。

8年前，富斯特去多伦多参加一个会议。在芝加哥换机时，他给琳达打了一个电话，以确认是否一切都已安排妥当：

“琳达，演讲的材料送到多伦多了吗？”

“6天前我就已经将材料寄出去了。”

“他们收到了吗？”

“快递公司说他们保证两天后送到。”

尽管如此，富斯特还是有点放心不下。从表面上看，琳达已经将该做的都做了，甚至还提前几天将材料交给了快递公司，为意外情况留下了时间。

但似乎还是有疏漏，那就是她没有确认结果——材料到底是否已经送达。

结果，当富斯特赶到会场时，他的材料还没有送过来，为此，他不得不将重要的话题挪后，直到材料送来。

8年后，富斯特又一次前往多伦多参加会议，同样是在芝加哥，换机时，想到8年前的经历，他心中有些忐忑不安，于是他拨通了后任助手艾米的电话：

“我的材料到多伦多了吗？”

“会议负责人丽西亚说材料三天前就到了。”

接着，艾米又说：

“另外，丽西亚告诉我听众人数可能比原来预计的多四百人，为此我又多寄了六百份材料，这些材料也已经到了。

“还有，她问我您是否希望演讲开始前让听众手上都拿到资料。我告诉她您通常是这样做的，但这是一个新的演讲，所以我也不能确定。

“所以，她决定在演讲开始前才发资料，如果你不同意这样做，可以提前告诉她。我这里有她的电话号码，您可以记下来，随时跟她联系。”

艾米的一番话，让富斯特彻底放下心来。

富斯特的这个故事，充分说明了一流执行力必有一流把关的道理。

毫无疑问，琳达也是一位负责任的员工，她不仅寄了材料，而且为了保险起见，还提前了几天。但由于对结果没有把好关，而让富斯特陷入了很被动的境地。

而艾米则恰好相反，处处把关，不放过任何一个细节，让富斯特处处处于主动的地位。

从这些优秀的执行者身上，我们学到了如何才叫有责任心：

一、不管是不是自己的“本分事”，只要与单位的工作有关，就要认真负责

如雷英夫，协议的文本照理应该与他无关，但是为了对国家的事情负责，自己主动去做检查

二、能力重要，但责任心比能力更重要

雷英夫不懂得法文，可是他却能发现法文文本中的错误。这说明了什么？很多问题的发现和解决，首先靠的是责任心，而不是专业能力。

有责任心缺乏专业能力，也可以想办法去发现和解决问题；有专业能力但缺乏足够的责任心，也有可能难以发现和解决问题。如果有了责任心再有专业能力，那就可以如虎添翼达到最佳效果了。

三、执行一定要问结果

执行千万不能像琳达一样，只重过程，不问结果，而要学艾米，一定要对结果进行确认。这样，万一出现什么意外，也能及时查明原因，采取补救措施。

四、要及时了解事情的变化，以便迅速作出调整，保证每个细节都万无一失。

正因为及时了解到听众可能会比原来预计的多四百人，艾米才能及时将不够的材料寄过去，不至于措手不及。

很多单位都强调员工的自觉性。但责任要到位，光靠自觉是不行的，

必须用制度来保证。

但制度也得落实到位。很多时候，单位的制度只是贴在墙上，并没有真正落到执行中去。

要想责任到位，制度就不能形同虚设，而必须从墙上走下来，用到工作中的每一个环节、每一个细节当中去。

在现实中，有很多因为制度形同虚设而导致执行出问题的案例。

“雪印”曾是日本首屈一指的牛奶制品厂家。

它创立于1925年，在日本拥有34家奶制品工厂，年销售额在54亿美元左右，居同行业之首。

然而，自2000年6月27日开始，大阪、京都、奈良等日本关西地区的居民因喝下“雪印”相继出现呕吐、腹泻、腹痛等食物中毒症状，仅一天，大阪市卫生部门就接到200多起投诉电话。

紧接着，“雪印”的另一种鲜奶制品喝后也出现了中毒现象，而且中毒现象多达14000余起。

中毒事件立刻引起了日本全社会的震惊，大阪警方立即着手进行调查。

中毒原因很快查清，“雪印”大阪工厂生产的鲜奶中含有金黄葡萄球菌毒素，这些细菌滋生在生产牛奶的输送管道阀门内壁以及阀门附近管道的内壁。

内壁为什么会滋生细菌？警方通过调查发现，原因是雪印乳业公司大阪工厂的工人没有按规定操作而引起的。

据调查，雪印乳业公司有严格的卫生制度规定，生产线要每天进行水洗，每周进行一次手洗杀菌处理。

但大阪工厂职工在回答警方询问时表示“这几年基本没有按规定操作”，并且承认“3个星期没有清洗”……

几乎一夜之间，“雪印”这个日本奶制品王牌就名誉扫地了。

我们不难想象，要想在这次灾难之后重建公众对“雪印”的信心，企业要花费多大的精力、物力和财力。

尽管有明确的制度，但却只是贴在墙上，并没有落到实处，责任当然就会不到位，执行必然会出问题。

“雪印”因为制度没有落实到工作中而酿成了悲剧，同时也有很多企业因为严格执行制度而保持了经久不衰的活力，如麦当劳。

麦当劳的制度非常严格，比如坚持用 100% 的纯牛肉，供应来源必须符合国际标准，要通过 40 多项指标的严格测试；如炸出来的薯条在保温槽中摆放的时间超过 7 分钟就必须扔掉……

正因为将制度严格落实到了每一个细节中，麦当劳才能始终如一地保持良好的品质。

所以，制度一定要从墙上走下来，为了保证这一点，需要做到：

一、有了制度，就必须落实到执行的层面。

二、如果没执行，就一定要对不执行的人采取惩罚措施，以强化执行。

第 3 节 将责任种在脑袋里

让公司问题成为你个人的问题。——吉姆·基尔特斯

吉列公司的董事长兼 CEO 吉姆·基尔特斯是一个善于拯救那些濒于崩溃的企业的行家里手。

当基尔特斯在 2001 年 2 月接手时，吉列是一个生产消费品的烂摊子。这家 Mach3 剃刀、金霸王电池和 Oral-B 牙刷的制造商曾经业绩辉煌，但却连续 14 个季度没有盈利。五年来，销售收入和盈利均没有增长，三分之二的产品市场份额下降；这家位于波士顿的公司的股票已从过去的热门变得无人问津，其价值在 1997 年和 2000 年间下降了 30%。

基尔特斯认为，处理问题的第一步就是：让公司问题成为你个人的问题。到吉列的第一天，他就试着让人们了解这一点。“你必须有责任感，”他安然地坐在位于波士顿培基大厦 48 层的吉列总部的办公室里这样解释道，他双手交叉放在桌上，神情严肃，让你联想起一位小学校长。“人们总是喜欢说，‘是管理层让我这样做的。’好吧，我们全都是管理人员。”

在一次各部门全体负责人参加的会议上，他要求大家举手发表意见：

“你们中间有多少人认为我们的成本过高？”房间里的每个人都立刻举起手。然后他问，“你们中间有多少人认为自己的部门成本过高？”没有一个人举手，基尔特斯认为，这是“问题”企业经理们的一个普遍回答：每个人都知道存在问题，但是没有人认为是自己的问题，而这就是基尔特斯开始的地方——他要使问题成为他的问题——还有每个人的问题，如果你还打算保住工作的话。

所有与基尔特斯共事的人都知道，这位芝加哥人非常严格，要求非常高。现在和原来的同事们都使用同样的形容词描述他，“要求严格”、“要求高”和“高效率”等词语一再出现。基尔特斯对预算的审核极其严格，不论一个项目花费 500 万或 5000 美元，他都会仔细审查所花的每一分钱：如果你的业绩不能达到他的要求，他就会去找能够达到这一要求的人。

在他 30 年的职业生涯中，基尔特斯设计出了一个拯救“问题”企业的“蓝图”。基尔特斯坦率地谈论了这一“蓝图”，以及他如何将其应用到吉列。正像他本人承认的那样，这不是尖端的火箭科学，但这也是一个一丝不苟和步步到位的过程。他没有梦想吉列宏伟的远景，而是晚上工作到深夜，考虑卖电池应该使用六只还是八只包装。他没有集结全体员工大讲吉列如何能够改变世界，基尔特斯做的是放幻灯片，与竞争对手比较费用的高低。这并不引人入胜，也没有特别的吸引力，这仅是一个正统的经商之道。而这的确奏效了。

在正式上任六个星期以前——基尔特斯就对吉列，以及吉列的问题进行了详细调查。他审查以往的年报、华尔街的研究以及业界的评论。他行程数百英里，与吉列的销售人员一起出差，走访商店，视察仓库和制造厂。他研究吉列的广告，并仔细阅读消费者的反馈。

在拜访吉列的一家大的零售商时，一位客户坦率地告诉他，如果要从吉列那里采购，他会等到每季度结束的那周。“因为我知道，为了成交，吉列在那个时候总会压低价格。”正像基尔特斯发现的那样，吉列的销售人员普遍采用一种称为“快速交易”的有害商业行为。为了完成每季度的定额，他们乐于做任何事情——在交易时提供大幅度的折扣，提

供新的产品包装以及其他的种种优惠。这种做法并不违法，在许多行业也很普遍，但通常不是一种精明的商业行为，所以吉列不应该采取这种做法。

吉列开始了基尔特斯式的严格管理。在最初上任的六个月里，基尔特斯推出评分制度，停止“快速交易”行为，彻底检查公司的财务报告系统。每天早晨，基尔特斯和他的高级管理层都会得到前一天刀片、电池和牙刷销量的准确报告。为了增强财务约束，基尔特斯还实行了他称之为“人头费零增长”政策。

现在各部门负责人必须与同行业中最强的竞争对手在费用方面进行比较，结果，基尔特斯发现公司财务部门的费用比竞争对手高出 30%至 40%，人力资源部门的费用高出 15%至 20%。基尔特斯让每个部门自己想办法，将费用降低到行业水平，每个部门都必须做到。

这位首席执行官也彻底检查了吉列的供应链，在他上任前，吉列各部门单独采购厚纸板、铝、钢和塑料等原材料。事实上，直到基尔特斯要求各部门进行统计之前，没有人准确了解公司在全球各地采购的支出（接近几十亿美元），各个部门间缺乏协调。这意味着吉列部门现在统一采购，节省了大约 2 亿美元的开支。

通过这一系列的改革，吉列公司走出了困境，步入了迅速发展的快车道。

“你必须要有责任感”，基尔特斯的话语可谓一语中的。工作就意味着责任。在这个世界上，没有不需承担责任的工作，相反，你的职位越高，权力越大，你肩负的责任也就越重。将公司问题视为你个人的问题，你才能全身心地投入到问题的解决当中去，你也才能将问题出色地解决掉。

一个合格的管理者首先要有责任心和使命感，既然公司授予了我们职权，我们就要承担起相应的责任，为公司解忧，把公司当作自己的来做。责任感不仅是管理者立足于社会、获得事业成功的必要条件，也是管理者至关重要的人格品质。

第4节 把责任放在第一位

任何执行要到位，最重要的是责任要到位。

责任到位包括单位的工作，更包括执行者本身的努力。更明确一点说：执行者的责任感到位，是执行到位的最重要保证。

只有把责任感放在第一位，才能责无旁贷地承担起任务，才能想尽千方百计、穷尽一切可能，保证执行完成、到位。

很多人永远都不会忘记1976年7月28日这个苦难的日子，这一天，唐山发生大地震，24万人被这场突然而来的灾难夺去了生命。

在很多人的印象中，这次地震的第一报信人一定是唐山市委市政府的领导。

但实际上，给党中央报信使党中央准确了解震中位置和情况的，是一位煤矿的普通干部，一个叫李玉林的唐山人。

整个报信的过程是这样的：

当天凌晨三点多，正在熟睡中的李玉林被地震震醒了。跑出去一看，他立即被眼前可怕的景象惊呆了。当时他的第一个念头就是赶紧去矿上看看工人怎么样了。

在去煤矿的途中，他经过自己父母的家，但是为了争取时间，他没有进去。

一路上，四周静得可怕，房子全倒了，只剩一片废墟，到了矿上，又是一片狼藉。他转身又朝市委大楼跑去，到了那里，他才发现市委大楼也已经被夷为平地。

军人出身的李玉林突然意识到：必须尽快向党中央汇报灾情，只有部队才能应付眼前的局面，而只有党中央能调动部队。

这时，矿上的救护车正好开了过来，李玉林马上将车拦住。

碾过瓦砾，救护车驶入起伏不平的道路，在寂静与黑暗中颠簸、摇摆，拼尽全力一路奔驰向西，直奔首都北京。



经过千辛万苦，李玉林终于到了中南海，向几位副总理汇报了唐山的情况，而在此之前，中央没有收到关于唐山地震的任何具体情报。不仅如此，李玉林还迅速画了一张地图，标明了出入唐山的各个路口，还大致标明了各机关、厂矿的位置。

就这样，李玉林的报信为党中央指挥开展救灾工作赢得了宝贵的时间，也因此挽救了无数唐山人的生命，而他自己，却在这场地震中失去了14位亲人。

在这个故事中，我们看到了一个如何用责任感保证执行完成的典型：

一、责无旁贷：“这就是我的责任”

为什么那么多人，只有李玉林想到了要去向党中央报信？因为面对突如其来的灾难，李玉林首先想到的是：让党中央知道情况，赶紧开展救援工作，是我责无旁贷的责任！

二、当仁不让：主动执行

按常理，发生这么大的灾难，首先报信的应该是唐山市委市政府，但当时市委大楼已夷为平地，而交通和通信又全部中断，这时候，哪怕有一个人能早一分钟去报信、多一个人汇报情况，对党中央早一点开展救灾工作、进行更周到的部署都是极为宝贵的，于是，他当仁不让地主动承担起了执行任务。

三、先公后私

李玉林在地震中失去了14位亲人，甚至在路过父母家时，他都没顾得上进去看一眼，这并不是他没有感情，而是因为肩上那份沉甸甸的责任。

对工作负责，就是对自己负责，更确切地说，对工作负责，就是对自己的成长和发展负责。

如果执行中总想着“这和我无关”、“那不是我的责任”，那么，不仅当不好一个执行者，而且会成为单位最不受欢迎的人。

我不久前从一个法制类节目中看了这样一件事：

一天，一家珠宝店来了两位客人，他们在一个柜台前坐了下来，说要看看钻戒。

于是销售员就将几枚贵重的钻戒拿出来让他们挑选。

就在两位客人仔细挑选时，又进来了一位客人，要求销售员将一条项链拿给他看看。

项链在柜台的另一端，于是销售员就走过去拿项链。趁着这个时候，两个看钻戒的客人迅速将两枚钻戒放进口袋里离开了，而看项链的人也随之离开。

当销售员发现钻戒丢失时，为时已晚，3个人早已不见踪影。

珠宝店因此损失了十几万元。

销售员警惕性不高、责任心不强固然是造成这次失窃的主要原因，但让人匪夷所思的是：她旁边两个柜台的同事当时都没有客人，而且也看到了这一幕，但居然没有制止。

原来，这两位同事之所以视而不见，是因为之前她们和失窃柜台的销售员闹了点小矛盾，于是想借机“惩罚”她一下。

结果，3个人都被珠宝店辞退了。

毫无疑问，责任心不强是导致珠宝店损失的主要原因：对于如此贵重的钻戒，销售员应该每次只给客人拿一个，而同时拿出好几个，无疑就让对方有了可乘之机，而且，不管遇到什么情况，都不应该擅自离开。

而对于她的两位同事来说，因为不懂得团队的事就是自己的事这个道理，结果搬起石头砸了自己的脚。

无论是对自己的工作缺乏责任心，还是对别人的事情漠视，结果都会阻碍自己的发展，甚至四处碰壁。

对工作负责就是对自己负责，是因为：

一、你是单位的一员，关心单位和做好工作就是你最重要的本分。

二、对工作的责任感会成为我们能力提升的激发器和加速器。只有当我们想将工作做好、将执行做到位时，才有动力不断想办法、动脑筋，让自己的能力得到最快速的提升。

三、有责任心的人，往往会得到更多的机会。而没有责任心的人会成为单位里可有可无甚至不受欢迎的人。

第5节 人人有责任，事事有落实

在我国，有个别机关缺乏强烈的落实意识，搞“空对空”，只图形式，不问实效，以会议落实会议，靠文件落实文件，习惯于当“收发员”、“二传手”，层层喊落实，结果层层不落实；有的干部落实不力，照抄照搬，部署工作时雷声大，落实工作时雨点小，虎头蛇尾，有始无终，表面轰轰烈烈，热热闹闹，实际上没有解决什么根本问题；有的遇事推诿，不负责任，遇事能推则推，能躲就躲，能应付则应付，有风险的工作不愿干，有困难的工作不去干，得罪人的工作不想干。

实际工作中，之所以会出现一些重大决策没有很好地落实到位，一些重要政策在落实过程中打了折扣，一些重大工程在实施过程中进展缓慢等现象，究其原因，往往不是方向不明、道理不清、招数不对，而是失之于用心不够、责任不清，才导致落实不到位。

广州一个家电制造有限责任公司曾发生过这样一起“事故”：3号车间有一台机器出了故障，经过技术人员检查，发现原来一个配套的螺丝钉掉了，怎么找也找不到，于是只好去重新买。

在购买时发现市内好几家五金商店都没有那种螺丝钉，采购员又跑了几家著名的商场，也没有买到。

几天很快就过去了，采购员还在寻找那种螺丝钉，可是工厂却因为机器不能运转而停产。于是，公司的管理者不得不介入此事，认真打听事故的前因后果，并且想方设法地寻找修复的方法。

在这种“全民总动员”的情况下，技术科才想起拿出机器生产商的电话号码。打电话过去对方却告诉他：“你们那个城市就有我们的分公司啊。你联系那里看看，肯定有。”

联系后半个小时，那家分公司就派人送货来了。问题解决的时间就那么短，可是寻找哪里有螺丝钉，就用了一个星期，而这一个星期公司已经损失了上百万元。

很快，工厂又恢复了正常的生产运营。在当月的总结大会上，采购科长将这件事情又重新提了出来，他说：“从这次事故中，我们很容易就能看出，公司某些工作人员的责任心不强。从技术科提交采购申请，再经过各级审批，到最后采购员采购，这一切都没有错误，都符合公司要求，可是结果却造成这么重大的损失，问题在哪里？竟然是因为技术科的工作人员没有写上机器生产商的联系方式，而其他各部门竟然也没有人问”……

企业组织的岗位与岗位之间、员工与员工之间，都是责任与责任的关系，他们之间就犹如一台高速运转的机器中一个个相互啮合的齿轮，每一个齿轮的运转，都对整个机器的运转担负着重要的作用。很可能一个齿轮的缺失，将导致整个机器停止运行；小螺钉缺失，将产生机器运营的缓慢和危险。责任不落实，一个小小的责任就可能酿成大祸，使企业蒙受巨大的损失，吉林中吉百货大厦就是毁在一个小职员没有踩灭一个小小的烟头下！

最宝贵的精神是落实的精神，最关键的落实是责任的落实。落实任务，先要落实责任，因为责任不清则无人负责，无人负责则无人落实，无人落实则无功而返。落实责任，是抓好工作落实的重要保证。

只有落实责任，才是落实任务、对结果产生作用的真正力量。只有靠落实责任，我们的单位和企业才能更加欣欣向荣；只有靠落实责任，战略才能隆隆推进，崭新的未来才能扑面而来；只有靠落实责任，个人的潜力才能得到无限的开发，个人才能一步步走向成功。

第6节 信守责任，让执行更完美

一位战败的将军牵着受伤的战马走进了树林，他带领全族的人出城杀敌，然而只有他一个人幸存了下来。悲伤至极的他决定了却自己的生命。当他拿起宝剑时，突然听到有人喊：“将军，请先不要死，你死在这里会挡住我的去路，让我先过去！”将军回头一看，原来是一个上山打

柴的老翁，他挑着柴担向山下走来。

老翁打量了将军一眼，放下柴担，坐在旁边用帽子扇起风来。“老先生，您怎么不走啊？”将军苦着脸问到。“那你又是为何呢？堂堂男子汉，为什么要自杀呢？”老翁反问到。将军对老翁讲明了原因，老翁听后不但没有同情他，反而哈哈大笑。

将军疑惑地问：“您何故发笑？”老翁看了将军一眼，说：“我每天到山上打柴，我的责任是供养妻儿，即使刮风下雨也不能阻止我。供养妻儿是我的责任，我要信守我的职责，就算我老得担不动柴了，都不能改变！”老翁继续说到：“驱逐侵略者，让百姓过安定的生活是你的责任，你的族人都是为这个责任牺牲的，你不能信守责任就是背信弃义之人。”老翁站起身，“将军，你现在可以死了！我的家人还在等着我呢！”老翁说完转身离去！

将军突然感到他要坚守自己的责任：为国家，为人民！驱逐侵略者！他走遍附近的村庄，召集了很多，再次举起了反抗侵略者的大旗。他经历了多次失败，但都没有放弃责任，在最艰难的时刻，他总能记得：信守自己的责任，就一定能达到目标！逐渐地，他的队伍不断壮大，终于驱走了侵略者，实现了他的目标。

对于一个成功的人来讲，他身上所体现出的最耀眼的光芒是他强烈的责任心，并且能信守自己的责任，将责任落实到自己的工作中。正是这种负责的精神，才能使他在工作中充满动力，能以一种愉悦的心情工作。这样，不但提高了工作效率，而且能使自己的工作更加完美。这样既为未来发展铺平了道路，又赢得了老板的青睐，使自己得到提升。

一辆列车高速行驶着，突然，车厢中响起了广播：“各位旅客，七号车厢中有位孕妇要临产，哪位旅客是医生，请马上到七号车厢。”林娜听到广播后站起来，走到七号车厢。“列车长，我是一名外科医生，但我刚毕业，在医院实习期间发生过医疗事故，刚被医院开除。”林娜对列车长说，“我很想帮忙，希望能给医生做个副手。”“不！这里只有你一个医生，虽然你离开了医院，但你还是一名医生，你有能力完成你的使命！我们相信你！”列车长鼓励她。

“是的！我有能力，重要的是医生是我的职业，救死扶伤是我的使命，是我的责任。”林娜对自己说。她决定为孕妇接生，孕妇的丈夫告诉林娜：“大夫，我妻子以前生过一次孩子，但因为难产，孩子没有保住。”林娜听后感到负担更重、责任更大了。作为医生，她应该让母子平安。林娜说到：“我会努力的！”过了半个多小时，车厢里传来了婴儿的啼哭声。

林娜成功了，她凭着强烈的责任心，光荣地完成了工作和使命。她信守责任，经历过医疗失败后，重新振作起来，光荣地完成了她的责任，证实了自己的人生价值。

在面对困难和挫折的时候，我们应该挺起胸膛，信守自己的责任，凭借责任感闯过难关，这样，我们将取得更加卓越的成就，表现出更加完美的人格。

其实一个人本身就是一个责任的集合体，身上肩负着对工作、家庭、亲人、朋友的责任，一个人的价值的展现就在于能信守自己的责任，完成自己的责任，只有这样，才能使自己的人生更有价值。

无论是企业，还是社会，都如一台高速运转的机器，其中的人如同机器中的相互啮合的齿轮，每一个齿轮都肩负着自己的责任，都直接面向与自己啮合的其他齿轮，如果某个人没能坚守自己的责任，停止了旋转，那么将导致整个机器停止运行。即使是一个小小的螺钉缺失，整个机器都将出现故障。

第7节 责任心为执行撑起一片天

员工的责任心，就是企业的防火墙，它与员工执行力的高低成正比。

现如今，很多地方都讲“提高执行力”。但为何成效不大？这很让人深思。执行力不好的原因是多方面的，管理没有常抓不懈，出台管理制度不严谨、缺少针对性和可行性，缺少科学的监督考核机制等等。

多年来，我们一直在学习新的管理理念和经验，其最终目的还是为

了提高执行力、实现高效管理、真正从管理上出效益。我们的企业也有着从严治厂的优良传统，“三老四严”、“四个一样”这些传统，至今在许多单位仍发挥着不可替代的作用。说到底，无论是继承发扬老传统，还是学习引进新理念，都是为了提高执行力。然而，有了这些理论经验，执行力就真的提高了吗？我看也未必。

说到底，理论经验是要变成实实在在的行动，才谈得上加强企业执行力；而加强执行力，就是加强人的执行力。如此一来，人的因素是最重要的。提高执行力不在于管理经验的多少，重要的是依靠每个人对制度措施的不折不扣的贯彻执行，最终还是得靠每个人的责任心。

曾听说某县有位干部因业绩突出欲被调往省城，而他却自愿留守县城，虽干得有声有色，却也辛苦至极。别人问他：“值得吗？”答道：“既然留下来，就有责任干好。”这是责任的力量。也常见各部门，因职位高下、利益不均，有人就推三阻四、拖沓怠工；可也有人照样无利而往、披星戴月地工作，单位兴旺发达了，他们仍默默无闻，只是一个幕后英雄而已——可他们的出发点很简单，“干这份事，就得为此负责”。由此可见，在企业发展阶段，企业员工的责任心更能影响企业的生存和发展。而责任心有了，才会凡事严格要求，制度执行中不打折扣，措施实施中不玩虚招，做到令行禁止。

不过，遗憾的是，现实生活中的情形并不乐观。前不久，有位朋友对我谈起了一件令他费解的事：

他给一位企业老板发送一封电子邀请函，连发几次都被退回，与那位老板的秘书查询时，秘书说邮箱满了。可四天过去了，还是发不过去，再去问，那位秘书还是说邮箱是满的！试想，不知这四天之内该有多少邮件遭到了被退回的厄运？而这众多被退回的邮件当中谁敢说没有重要的内容？如果那位秘书能考虑这一点，恐怕就不会让邮箱一直满着。作为秘书，每日查看、清理邮箱，是最起码的职责，而这位秘书显然责任心不够。

人们还经常见到这样的员工：电话铃声持续地响起，他（她）仍慢条斯里地处理自己的事，根本充耳不闻。一屋子人在聊天，投诉的电话

铃声此起彼伏，可就是不接听。问之，则曰：“还没到上班时间。”其实，离上班时间仅差一两分钟，就看着表不接。有些客户服务部门的员工讲述自己部门的秘密：“五点下班得赶紧跑，不然慢了，遇到顾客投诉就麻烦了——耽误回家。即使有电话也不要轻易接，接了就很可能成了烫手的山芋。”

这些问题看起来是微不足道的小事，但恰恰反映了员工的责任心。而正是这体现员工责任心的细小之事，关系着企业的信誉、信用、效益、发展，甚至生存。

那么，员工为什么会缺乏责任心呢？

首先是管理者不知道该如何体现和增强员工的责任心。这属于经验少，智慧不够，思维能力不足的表现。

其次是企业的管理者思想懈怠或疏于管理监督，员工自然跟着懈怠。领导懈怠一，员工能松懈十。

再次是源于人的懒惰天性。企业原本规章制度执行得很好，时间一长自然懈怠，思想上一放松，责任心就减弱，行为上自然就松懈，体现在日常的工作中就是执行力下降，很多问题均由此而生。

责任心体现在三个阶段：一是执行之前，二是执行的过程中，三是执行后出了问题。怎样提升责任心呢？第一阶段，执行之前要想到后果。第二阶段要尽可能引导事物向好的方向发展，防止坏的结果出现。第三阶段，出了问题敢于承担责任。勇于承担责任和积极承担责任不仅是一个人的勇气问题，而且也标志着一个人是否自信，是否光明磊落，是否恐惧未来。

员工勇于承担责任是一种美德，一种勇气，是无私无畏的表现，更容易赢得领导的尊重，成为同事行为的楷模和样板。员工如有能力以一种负责的、职业的、考虑周全的方式行事，对公司来说是一种竞争优势，对于个人而言是一笔财富，是提高执行能力的最佳途径。

勇于承担责任不是大家心中所想的那样，好像自己要付出多大的代价。在公司里主动承担责任只会给自己带来好处，虽然有时候会牺牲自己的利益。从另一个方面来讲，勇于承担责任是每一名员工的职责所在，

是义不容辞的事。

你有没有意识到这一点，你害怕承担责任，害怕自己的利益受到损失，害怕自己的前途受到影响。所以，你学会了推卸责任，学会了临阵脱逃，学会了“明哲保身”。可就在你扬扬得意的时候，你的前途被你亲手毁掉了。

职责所在，义不容辞。只有这样你才发现自己能力缺陷在什么地方，才能去学习，才能去不断提高自己的执行力。

经典案例

航天精神与“零缺陷管理”

2005年10月12日上午，我国自主研制的“长征”二号F型运载火箭成功地将“神舟六号”载人飞船送入太空，第二天，“神舟六号”顺利返回，中国第二次载人航天飞行任务圆满完成。

这是让全世界都瞩目的大事，也充分显示了我们国家的航天精神。

航天精神其实是一种对事业和工作最负责任的精神，它与航天集团推广的“零缺陷管理”是密不可分的。

我曾多次应邀到航天集团做执行力与创新力的培训。在培训的过程中，我非常希望了解到航天集团抓执行的经验。航天一院即中国运载火箭技术研究院党委书记兼副院长梁小虹先生送给了我们一本他的著作——《航天精神》。

书中讲述了这样一个细节：

一次，航天某型号的研制工作遇到了挫折。而之前，大家工作得非常有信心。

谁也没想到，结果给大家开了一个任何人都难以接受的玩笑：飞机试验失败了。

经过调查发现，是因为航天工作人员在一个小小的细节上出了问题。

面对突如其来的情况，时任中央军委委员、总装备部长兼中国载人航天工程总指挥的李继耐同志来到中国运载火箭技术研究院，并在工作方法、研究思路等方面多角度指导工作。他在讲话中要求，

航天科技工作者必须做到三个“要吃透”：技术要吃透；状态要吃透；规律要吃透。

同时提出三个“再认识”：对各项工作从源头抓起的再认识；对采用成熟产品和成熟技术的再认识；对产品测试和质量控制方法的再认识。

为了在工作上做到“严细慎实”，为了保证落实到位，中国航天科技集团公司又细化制定了很多质量措施：例如几乎每位航天员工都知道质量管理的“72条”、“28条”和“双五条归零标准”等制度。

这“归零”标准正是他们的“零缺陷管理”原则。

把缺陷降到零，这条原则真正体现了伟大的“航天精神”。而“神六”的上天，正是我国航天业的“零缺陷”精神的具体体现。

梁小虹在《航天精神》中写道：

航天工程是一个非常庞大而又任务重大的工程，不管是哪一个环节或者哪一台设备出了问题，也不管问题是多么的小，都会影响到整个工程的安全，其后果甚至是毁灭性的。

中央军委委员、总装备部部长、中国载人航天工程总指挥陈炳德到中国运载火箭技术研究所视察工作时，对科技人员这样说：要瞄着目标找工作，盯着问题抓落实，对着标准找不足。在工作中“发现问题是能力，记录问题是党性，认识问题是素质，解决问题是政绩”。

要把一切问题充分暴露在上天之前，早暴露比晚暴露好，上天之前暴露比上天之后暴露好，主动暴露比被动暴露好，充分彻底地暴露比没有完全暴露好。

要让问题在上天之前暴露，就要对所有的元器件进行非常细致的检验。

而一个元器件的可靠性从90%提升到97%，要进行200多次反复试验，其中不能出现任何一次故障。而火箭上至少有20万个元器件，这就需要更严格的标准。

走向卓越

—中小企业领导者经营管理必备文库

总策划人 孟涵
总主编 赵涛 曾强

经

《中小企业国家经济政策解读》
《中小企业危机应对策略》
《中小企业法律风险与防范》
《中小企业合理避税指南》

史

《中小企业领导常犯的20个致命错误》
《中小企业领导应知的16个管理诀窍》
《中小企业商务社交与礼仪精要》
《中小企业商用心理学精要》
《中小企业员工管理艺术》
《中小企业制度执行力监控》

子

《中小企业财务报表精要速读》
《中小企业信息化与电子商务》
《中小企业资本经营实战精要》
《中小企业融资实战精要》
《中小企业投资实战精要》
《中小企业谈判实战精要》

集

《中小企业财务管理文案》
《中小企业生产管理文案》
《中小企业物流管理文案》
《中小企业行政办公管理文案》
《中小企业人力资源管理文案》
《中小企业营销管理文案》

走向卓越

——中小企业领导者经营管理必备文库

Towards Excellence

在全球金融危机、经济衰退的大环境下，中小企业应当如何成长？

经营管理的“新·四库工具全书”，为中小企业领导者全新诠释《经》《史》《子》《集》！

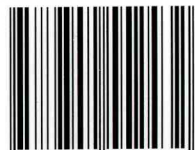
经：解读与您的企业息息相关的政策法规，合理应对内外危机，审时度势，以史鉴今，帮您的企业掌握市场先机，提供最为可行的实操办法！

史：针对全国5000家中小企业主调查，进行针对性素质提高辅助，总结实践经验，分享管理诀窍！

子：从企业主的角度针对中小企业实际经营领域最关心的问题进行简单、直接、一针见血的处理，凝结关键核心，缩短管理流程，简化管理层级！

集：超过400个实用中小企业管理模版，支持时时在手，做到拿来就用！

ISBN 978-7-80255-243-2



9 787802 552432 >

定价：485元（全11册） 本册定价：40元