

<<实战执行力>>

图书基本信息

书名：<<实战执行力>>

13位ISBN编号：9787806714591

10位ISBN编号：7806714596

出版时间：2009-2

出版时间：鹭江出版社

作者：连云尧

页数：152

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<实战执行力>>

前言

《名家论坛》是山东教育电视台2002年推出的大型教育培训栏目，开播以来，先后有几十位国内外的学界精英登台演讲，他们渊博的学识、独到的眼光、睿智的见解、敏锐的思维、深入浅出的表达形式、引人深思的深厚学理、催人奋进的人生智慧，使《名家论坛》成为思想者的殿堂、管理者的精神家园，赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品，打造品牌栏目，一直是我们努力的目标，《名家论坛》能为广大的观众，特别是企业家、管理工作者提供管理理论、业内经验，这是我们媒体的责任，也是我们的荣幸。

回首《名家论坛》数年来的风雨历程，期间的坚持与努力、执著与求索，是一件很不容易的事情，没有相当的信心和定力，没有各方面的支持，是断难坚持下来的。

而今天得到广大观众的认可，而且青睐有加，要求将专家的讲稿结集出版，是我们推出《名家论坛》系列丛书的缘由所在，可以说这是意外的收获，也是我们当初所不敢奢望的。

电视有媒体的魅力，出版有书籍的芬芳。

满足观众不同的需求，就是我们的动力和责任。

也希望大家在观看我们栏目的同时，多读书，读好书。

<<实战执行力>>

内容概要

执行力低下是目前中国企业存在的普遍问题，本书贴近企业实际、关注现实问题，具体描绘了企业执行力低下的九种表现——拖拉、死板、反复、推诿、因人而异、多头指挥、形式主义、变形走样和细节缺位等，介绍了相应的解决办法以及执行力的重要性、特征等问题，并且着重讲述了打造企业完美执行力的必备法宝，即提高执行力的三个方法：树立两个理念、革除四大陋习和界定主体职责。

作者20多年在各大企业任职的经历，使他认识到在“道”的指引下讲“术”的问题是当今越来越重要的课题，作者利用大量的案例来讲述关于执行力的深奥理论，深入浅出，给人以耳目一新的感觉，使人读后容易掌握方法，可以说是一本非常实用的提高企业执行力的管理书籍。

<<实战执行力>>

作者简介

连云尧，知名实战型管理培训专家。

第八届浙江省经营管理大师，浙江大学优秀教师。

现任杭州学习力企管培训研究所副所长，北京大学、清华大学工商管理研修班客座教授，中央人民广播电台《经济之声》主讲嘉宾。

曾任国企厂长3年、外企总经理5年、全国民营企业500强总裁2年，2003年辞职后即倾力于管理培训。其职业升华过程被《浙江日报》称为“连云尧现象”。

因其在企业工作20多年，有丰富的实战经验，培训的针对性和实用性极强，被誉为“4分理论6分实践”培训专家。

研究方向为企业经营管理创新，创立了“W曲线之经营模式”、“策略同盟之销售模式”、“人性理性之企业文化”和“车行式管理法”，出版了《低成本激励艺术》、《实战执行力》和《组织执行力》等教学光盘。

<<实战执行力>>

书籍目录

上篇 执行力导论	第一章 成败系于执行力	第一节 执行力引言	一、三个案例及其启发
	二、关于执行力的一些思考	三、企业执行力现状	第二节 企业执行力低下的九种表现
	一、拖拉	二、死板	三、反复
	四、推诿	五、因人而异	六、多头
指挥	七、形式主义	八、变形走样	九、细节缺位
	第三节 执行力的重要性		
一、决策×执行=业绩	二、三流的点子,一流的执行	三、执行力是现阶段竞争力的核心	
第二章 执行力不等于执行能力	第一节 执行力的实质	一、执行力就是完成目标任务的实际程度	
	二、执行力等于执行能力与变现系数的乘积	三、执行力的变现系数取决于个人意愿和团队的传递效率	
	第二节 执行力的特征	一、执行力是一个矢量	二、执行要以上一层级的组织目标为方向
	第三节 高效执行的三个关键点	一、方向	二、能力
	三、接口	第四节 执行的要义	一、自动自发地创造性执行
	二、创造性执行的底线	第五节 有效推行重要制度的三个创造性方法	一、生动化宣贯
	二、日常化内审	三、即时化奖惩	下篇 打造完美执行力
第三章 树立两个理念	第一节 理念变,天地变	第二节 坚决执行,马上行动	
第三节 结果导向	第四章 革除四大陋习	第一节 “讲过了”与“盯”	第二节 “我不会”与“练”
第三节 “不可能”与“逼”	第四节 “找借口”与“没有任何借口”		
第五章 界定主体职责	第一节 基层员工的执行职责	一、服从力	二、行动力
	三、协作力	四、沟通力	第二节 中层干部的执行职责
	一、计划力	二、配置力	三、激励力
	四、监控力	五、应变力	六、纠防力
	第三节 高层领导的执行职责	一、建设执行文化,创造执行环境	二、统一企业价值观结语

<<实战执行力>>

章节摘录

上篇 执行力导论第一章 成败系于执行力第一节 执行力引言大家对“执行力”这个词已经不陌生了，我们首先从实际案例出发，来探讨一下执行力的重要性。

一、三个案例及其启发招商银行的高招基本上所有的银行都会对员工提出以下要求：要在客户投诉的第一时间，去解决客户的投诉；要在客户提出合理要求的第一时间，去满足客户的合理要求。

可是，每一位负责客诉处理的员工，都是职位最低的员工，他的权力也最小，因此当客户投诉的时候，他就需要同其他职能部门的人协作完成，就需要向上一级领导请示，就需要很长时间才能回复客户。

而客户总是希望回复的时间越短越好，这就产生了一个矛盾。

怎么解决这个矛盾呢？

招商银行有一个很好的办法，叫弹性授权制度。

所谓弹性授权制度，就是在客户投诉的时候，授予负责处理客户投诉的员工一项弹性的权力，他可以无障碍地进入所有客户的档案资料库，可以无障碍地进入其他职能部门的权力范围，当场作出一个综合打包的解决方案。

当然，对于该方案，其他职能部门的人要予以默认。

领导和其他员工的默认和基层员工负责客诉处理的弹性权力是要匹配的。

就是这个小小的弹性授权制度，让招商银行的双币卡发行量在短时间内迅速突破了一千万张。

摩擦盘变形如何解决有一家工厂生产的产品叫摩擦盘，是一种像烟灰缸一样的圆形产品，这种产品是用来给摩托车的发动机配套的。

有一天发动机厂的人打电话来，告诉这家工厂的销售经理，说摩擦盘变形，从圆形变成多边形了。

摩擦盘变形，导致发动机厂生产线停产。

一个大规模工业化的企业，停产一小时，将会导致二十六七万元的损失。

这是一次危机。

一个高效执行的企业应该在危机发生之前，就建立一整套危机预案，即我们平时所说的“危机管理”。

生产摩擦盘的这家企业没有危机管理系统，不过好在他们的部门协作精神比较好，销售部、质量部和技术部三个部门的人马上坐下来，讨论如何解决这个问题。

由于这是一个技术性很强的问题，因此发言最多的就是技术工程师。

张工说x方向，李工说Y方向，赵工说摩擦系数，刘工说受力分析，因为牵涉的技术问题比较专业，其他人基本都不懂。

会议从下午五点多开始，一直开到晚上八点多，工程师们还在争论xY方向，还在说摩擦系数：还在说受力分析。

销售经理非常着急，他只好打断那几个人，说道：“不好意思，各位，你们是技术专家，我是外行，不过时间不等人，请你们允许我这个外行说几句外行话。

我在想，我们这个产品变形了，只有两种可能，一种就是我们的产品强度不够，而我们客户的发动机正常；另外一种，就是我们的产品实际是合格的，而我们客户的发动机异常。

”这位销售经理懂得一个道理，就是“以简单应对复杂，复杂的问题往往也会简单化”。

很多管理问题都是如此，很多专业问题也是如此。

但很多企业的管理者经常把自己局限于一个狭隘的专业思维里面，结果越想越复杂，到最后也没有解决问题。

销售经理接着说：“既然如此，张三，请你拿我们这批出问题的样品和以前没有出问题的样品，去做强度的拉伸对比。

如果强度不够，你在第一时间告诉我；如果我们产品的强度是合格的，就在第一时间告诉客户。

我把客户的联系人电话号码告诉你，不用等我们会议结束，你马上行动。

”张三走了以后，销售经理继续说：“假设我们的产品强度不够，那么只有两种可能。

一种是我们的材料有问题，一种就是我们加工的工艺有问题。

<<实战执行力>>

既然如此，李四，请你赶快拿这批出问题的样品，去做材料的理化分析。

理化室那边，我有个大学同学，我现在就打电话，让他过去等你，无论如何，哪怕到半夜都要拿出结果。

”李四走了以后，销售经理接着说：“假设材料是没有问题的，那么就是我们的加工工艺有问题，公司内部的工艺随时有工艺纪律检查，非常严格，可是有一道热处理工艺，是一个家庭作坊给我们配套的。

越是外面小工厂配套，就越不受我们掌控，所以越容易发生问题，因此我们重点的方向要对外。

王五，请你赶快去找热处理厂的老板，让他看看，我们最近这批零件的加工，有什么工艺上的变化。

”事实证明，这家热处理工厂擅自改变了零件冷却的工艺，把原来的油冷工艺改成了空冷，因此产品的强度下降、韧性下降。

摩擦盘变形的原因找到了，解决问题的方法自然也就出来了。

下午四五点钟的产品质量如何提高有一家企业非常重视产品质量的调查统计，通过分析发现，有一条生产线每天下午四点到五点之间生产的产品，质量合格率明显下降，这是为什么？

有人说，员工太累。

但是为什么别的生产线的员工就不累？

还有人说，也许他们那时很想回家，可是为什么别的生产线的员工就不想回家？

经过精细化分析，企业发现，这条生产线的员工，绝大部分是三十多岁的女工。

女工和男工有区别，在家庭方面，女性在孩子的养育上承担了更多的工作。

三十多岁的女工和二十多岁的女工也有区别，因为生活内容不同，二十多岁的小姑娘关心的是晚上七八点钟的“月上柳梢头，人约黄昏后”；三十多岁的女工，更多的是牵挂自己的孩子。

因为幼儿园四点半放学，所以女工们从四点钟就开始牵挂孩子，而不再关心产品的质量；从四点钟开始，她们看的最多的是自己的手表，而不是机器的仪表。

原因找到了，怎么去解决？

企业界有很多管理干部会这么解决：他们把员工召集起来开会，“各位，我们这条生产线，每天下午四五点钟，产品质量合格率明显下降。

我知道你们有小孩子，要去幼儿园接孩子，我也是有小孩子的，将心比心，我表示理解。

但是各位，质量是我们公司的生命，质量也是大家的饭碗，我把丑话讲在前面，我希望大家摆正工作与生活的关系，希望大家专注地投入工作，严格把好质量关，谁要是降低产品的质量，我就打破谁的饭碗。

”说这些话的管理干部比比皆是，他们说的也没错，但是他们说的话没用，是“正确的废话”。

现在很多人都拿着工资说着“正确的废话”，重复地去解决那些本来一次性可以解决的问题。

这哪里是高效的执行者？

说“正确的废话”，还不如来一项具体的措施；说那些脱离实际的大道理、大原则，还不如针对具体对象采取一项具体的行动。

比如通信光缆附近写着八个字：保护光缆，人人有责。

这同样是“正确的废话”。

这些话不是说给君子的，君子不需要提醒，他们不会损坏通信光缆；这些话是说给小偷的，但和小偷说这些话也没用，他们照样会偷，这叫对牛弹琴。

那么对牛弹琴到底是弹琴的人错了还是牛错了？

很多管理者觉得是牛错了。

这是不正确的，其实是弹琴的人不对，因为他没有找到合适的方法去和牛沟通。

与其讲这些大道理、大原则，还不如改成“光缆无铜，偷去无用”。

这句话可能会更加有效地防止小偷偷光缆。

与说那些话的管理干部不同，这家企业的管理者却在思考如何从根本上解决问题。

开始他们想可以请专人负责所有女工孩子的接送事宜，这个办法好不好？

不好！

它虽然解决了质量的问题，但是又增加了一笔额外开支。

<<实战执行力>>

我们在管理的时候，时时刻刻要综合考量，时时刻刻要用老板的心态考虑问题，不能为了解决一个问题，而出现支付更高成本的问题。

于是这家企业的管理者继续对该企业的生产工作特征进行分析，然后采取了以下措施：把要去幼儿园接送小孩子的员工，组织到同一条生产线，错时上下班。

别的生产线员工下午两点上班，她们一点上班；别的生产线员工下午五点下班，她们四点下班。

从此以后，不用再给她们讲那些大道理、大原则，不用再给她们讲那些正确的废话，问题彻底解决了。

三个案例的启发这三个案例到底给我们什么样的启发？

第一个案例告诉我们，只有美好的愿望、要求是不够的，它们和具体的制度、流程有着明显的区别。

很多企业只有美好的愿望，只有美好的要求，却没有和制度、流程结合起来，那就得不到美好的结果。

招商银行采用弹性授权制度，用这项具体的制度去支持员工的工作，所以有良好的执行结果。

第二个案例告诉我们，专业理论与行动方案有区别。

懂技术的工程师解决不了技术性问题，不懂技术的销售经理却能够解决技术性问题。

懂技术的工程师只能当技术人员、专业人员，不能当管理干部，因为他只具备专业思维；不懂技术的销售经理能够当总经理、副总经理，因为他具备卓越的管理思维。

他们之间最大的区别，就是前者局限于专业理论，而后者却能综合各种资源要素，制定出一项解决问题的行动方案。

比如销售经理知道让张三去做什么，出现什么结果怎么办；知道让李四去做什么，出现什么结果怎么办；他们做完之后，下一步又怎么办；甚至还能把社会上的资源整合起来为己所用，为员工的工作提供方便。

<<实战执行力>>

媒体关注与评论

执行力强了，企业才能强。

连老师的“实战执行力”课程实用性和指导性非常强，好学易用！

——竺福江 民生药业董事长、总裁

<<实战执行力>>

编辑推荐

《实战执行力》由鹭江出版社出版发行。

<<实战执行力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>