

<<铁军执行力>>

图书基本信息

书名：<<铁军执行力>>

13位ISBN编号：9787111279969

10位ISBN编号：7111279964

出版时间：2009-8

出版时间：高岩 机械工业出版社 (2009-08出版)

作者：高岩

页数：225

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>

<<铁军执行力>>

前言

《孙子兵法》中说：“道者，令民与上同意也。

故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

”可见，将上级的决策与下属的执行统一起来，上下团结一致，同舟共济，才能夺取组织经营和管理的胜利。

那么，到底是决策适应执行正确，还是执行适应决策正确呢？

不同的行业、不同的组织、不同的发展阶段，答案是不一样的。

为了吸引读者而对这样的命题妄下论断是危险的。

这本书的立论就在于：假定决策正确，执行如何去适应决策，更好地完成任务。

组织中，在上下级之间，每一个上级对于下属来说，都是管理者；每一个下属对于上司来说，都是执行者。

面对上级，如何成为具有高效执行力的下属？

这正是这本书的定位——让执行者学会执行！

执行力最好的组织就是军队，可是企业和军队毕竟属于两种截然不同的组织形态。

军队的管理具有理所当然的强制性，军队的管理者对执行者拥有绝对的领导权和支配权。

但是组织形态的不同，并不排斥军事上的战略、战术在企业中的运用。

所以，提纯军队的执行元素：目标、团队、士气、纪律，为企业管理所用，既是快速提升执行者执行能力的有效方法，也是本书的切入点。

<<铁军执行力>>

内容概要

在目前经济环境瞬息万变的环境中，企业如何才能保持顽强的生命力？执行正是一个企业面临的核心问题，而且越是不乐观的经济环境，越能体现出执行的重要性。《铁军执行力》充分借鉴了军队执行力的优势，并结合企业实际运作，通过对目标、团队、动力和规则这四个方面的分析解读，努力将企业团队打造成钢铁部队，使员工具有像士兵一样的执行力。

<<铁军执行力>>

作者简介

高岩，深圳中商国际管理研究院研究员、副院长，美国国际训练协会PTT国际职业培训师。
主修企业中高层执行管理、团队管理、培训师训练与体系建设等领域。

服务过的企业有中国银行、民生银行、中信银行、招商证券、中国人寿、中国移动、中国联通、中国电信、中国邮政、中石油、中海油、华润（水泥）、太原钢铁集团、中国冶金科工集团、东风日产、比亚迪、广西玉柴、富士康科技集团、中兴通讯、美的集团、创维集团、王府井百货、国美电器、金龙鱼、星河地产、深圳建设集团、华侨城物业等。

<<铁军执行力>>

书籍目录

序让执行者学会执行前言执行如同射击第一章 瞄准目标,全方位布局执行计划执行计划的“伤”计划
愿景的“高地”阶段目标——“坑道”里的台阶执行分工——责任的“防弹衣”后备方案——以变应
变的战斗准备资源配置——大本营的支持执行阻力——碉堡,又是碉堡执行计划的模板——军歌是这
样唱的
执行任务前的“紧急集合”第二章 打造高度负责的铁军《我的团长我的团》:执行型领导的特
质突出重围:找方法不找借口《垂直打击》:淘汰缺乏执行力的员工《士兵突击》:驯虎与培养高效
执行者钢铁是这样炼成的之选择比努力更重要钢铁是这样炼成的之兴趣比技术更重要钢铁是这样炼成
的之传道良师皆为严师钢铁是这样炼成的之模拟是初学者的捷径钢铁是这样炼成的之个人因系统而变
钢铁是这样炼成的之习惯比能力更重要钢铁是这样炼成的之最好的执行是创新擒“孟获”:执行说服
七式第三章 激发执行团队的战斗力六分钟的战前激励演讲调动能量的“压缩饼干”天赋潜能,执行者
的“夜视仪”找到执行的“北斗”行为反馈的“坐标图”动力“悍马”的三个挡位将不可能变为现实
的“风火轮”处理冲突的“五色旗”第四章 建立令行禁止的军规像巴顿一样建立非常规则战场上的七
条军规永不消失的执行电波之上行沟通永不消失的执行电波之平行沟通永不消失的执行电波之下行沟
通永不消失的执行电波之一对一沟通执行的六条“潜伏路”伏击的五步法执行者的“职场规则”后记

<<铁军执行力>>

章节摘录

第一章 瞄准目标,全方位布局执行计划执行计划的“伤”为了实现执行目标,要依赖计划来推进,但是在用计划推进执行的过程中,会发现目标总是不能实现。

为此,执行者找到了很多原因,其中之一就是对执行计划的理解。

我们对计划的理解,仅限于按图建房。

先画出图纸来,然后按照图纸打桩、浇筑墙体、上梁,一层一层地去建,最后建成了一栋建筑,这就是理解中的计划。

然而在“施工”中,并不是这样的情况。

设计图纸有了,地下室也建好了,但是到第一层的时候,发现情况变了,不能按这个计划执行了。

这是执行者常常很痛苦的地方。

为什么会这样呢?

变化总比计划快执行计划相对于执行中出现的問題而言,常常是滞后的,做计划的方式随之也就落后了。

传统的管理类教科书教执行者做的计划,是一种规划论指导下的计划。

好似一座城市的规划,要设计中心区、商业区、文化区、新科技园区等,而这样的规划是建立在城市环境没有变化的前提下的,但是,企业的计划却是在变动、发展的环境中作出的。

因为当企业决定在一个区域内建设一处厂房的时候,竞争者可能已经把这块地圈走了。

因此,遇到这样的问题,企业的计划就不能像城市的规划那样,而要像军队的计划,随机应变。

城市的规划是静态的计划,而军队式的计划是博弈式的,就像下棋一样,这种博弈式的军队计划会更有针对性。

那么,军队怎么做计划呢?

军队的管理者会这样告诉执行者:派出一支部队从这里出发,先占领一号高地,形成战术支撑点,再占领二号高地,然后占领三号高地,最后发起主峰总攻,歼灭所有的敌人。

然后,管理者再向执行者介绍后备计划:攻占一号高地的难度并不大,但是占领二号高地、三号高地的时候问题是很大的,尤其是占领二号高地的时候,对方会有重兵把守。

二号高地久攻不下,就要走后备路线,从侧面穿插过去,直达三号高地,确保主峰攻坚战顺利进行。

执行一项任务,不是以不变应万变,而是以变应变,这样军队的计划才能将漏洞减到最小。

在我国古代小说里,经常可以看到类似的内容:《三国演义》第五十四回“吴国太佛寺看新郎刘皇叔洞房续佳偶”中,刘备去东吴迎娶新娘,诸葛亮准备几份锦囊,遂唤赵云近前,附耳言曰:“汝保主公入吴,当领此三个锦囊。”

囊中有三条妙计,依次而行”。

诸葛亮要求赵云在出发前不能看,遇到情况才可以打开,没遇到特殊情况是不能打开的,回来后要向丞相报告,再告诉赵云这是什么内容。

这种计划中,打开锦囊的前提不同,有什么情况就相应地打开什么锦囊。

这就是最早的博弈式计划。

博弈式计划,从军队传播出来,最早被体育登山队所采用。

例如这样的登山计划:到了一号营地,天气如有变化,队员就到这儿过夜休息,等待风暴过去之后,再向下一个营地前进。

博弈式计划之所以能被很多的公司接受,就源于计划中包含了应对变化和不确定情况的方案。

不能回避的“雷区”变化和不确定情况,不仅存在于微观的执行中,也存在于宏观的经济形势中。

宏观的大局会影响微观的环境,这就像道路上的“雷区”,使我们不得不一次次地调整自己行进的路线。

比如在2008年的下半年,金融危机对于整个世界产生了不可估量的冲击,并且波及了社会生活的方方面面,这其中有些影响是我们已经预见的,但是另外一些却来得有点“意外”。

这些“意外”的影响波及了企业。

出现了断层。

<<铁军执行力>>

金融危机爆发前，25岁左右精明能干的年轻人都想着下海挣大钱。现在情况大不相同了，由于经济形势急转直下，公务员因其稳定和被裁员风险低成为越来越具有吸引力的工作。这意味着企业更难获得青年才俊，企业发展的人才梯队出现了“断层”。增加了成本。

受金融危机影响，世界范围内的货物和服务需求都大幅下降。在这种情况下，对于那些力求生存的企业而言，搞定一个数额巨大的订单无疑是“雪中送炭”。因此对于把持垄断资源的机构，腐败的滋生有了更便利的土壤。

2009年1月份，德国一个以反腐败为主旨的非政府组织“透明国际”发表报告称，在当前的危机中，生存取代正直成为企业首先要考虑的因素，腐败必然会增加企业的“公关”成本。压缩了岗位。

在经济危机下，很多企业都面临着破产的危险。以报纸为例，为了免于破产，现在很多报纸越来越倾向于在各自网站吸引广告以弥补报纸广告收入的滑坡。因此，在浏览新闻时，网民将遭遇更多的各式各样的广告——弹出式广告、欢迎类的对话框等，电话营销岗位将被网络所取代和压缩。分流了企业精英。

有调查显示，受当前金融危机冲击最大的人群是18岁到24岁的年轻人。18岁到24岁正是从军的黄金年龄，部队薪水稳定，在当前不乐观的经济形势下，军队无疑是一个不错的“庇护所”。区域性战争的可能被寻找发展经济突破所取代，而部分区域性战争已接近尾声，新入伍的士兵不用像以前那样担心被派往危险地带作战。年轻从业者的流向变化，直接影响到企业年轻员工的补充。影响了稳定。

计划现在或几年内退休的“准”退休人员，因为退休金缩水，不得不推迟退休年龄。因此他们本来应该空出的职位没有了，原本有希望晋升“填缺”的人，将不得不再在现在的位子上干几年。这样就会导致企业内部的竞争更加激烈，员工的挫败感会增强。放缓了进程。

经济危机往往会造成保护主义抬头，跨境旅游有可能大幅减少，海外留学项目也会受影响，各大公司也会砍掉一些驻海外机构以降低成本。在大的层面上，企业自顾不暇，哪有心情去关心别的企业和地方发生了什么事情；在企业内部层面上，员工各自为政、不愿协调配合的趋势渐渐蔓延。改变了规划。

经济危机使许多行业跌势不止，但有一个业务必然会繁荣，那就是对经济危机的研讨。早就预测过这轮泡沫破裂的经济学家、“末日博士”等，想必会在全球各大研讨会上兜售自己的复苏建议以及“早就告诉过你”之类的预言家般的智慧。

在危机专家“权威性”的影响下，企业会改善以往的战略规划。外部大环境的“乱”，内部小环境的“变”，给执行带来了“慢”。混乱中的干扰，变化中的调试，影响了执行计划的实施和达成。急行军中常有的“伤”作为管理者总是希望以急行军的方式，推进计划的实施，然而执行者却常常既耽误了时间，又没有完成任务。原因有很多，其中最主要的往往是因为计划本身的“伤”。执行者带“伤”行军，不但影响了速度，而且浪费了资源。那么，计划都常有哪些“伤”呢？

计划“疲劳症”：计划内容过于空洞，口号较多，执行者没有执行愿望，对计划不认同，反应较为麻木和迟钝，懒于行动，上级催办缓动、不催不动。

<<铁军执行力>>

计划“并发症”：目标繁杂、无序，缺少时间、空间的划分，这些导致执行者无所适从，执行不准确，行动时间滞后于目标要求。

在一个寒冷的早上，农夫对妻子说要去耕田。

当他走到要耕的那片田时，发现耕田的设备没油了，农夫决定回家取油再过来。

可是一想起耕田的设备没油，就想起家里的四五头猪早上还没喂。

耕田设备没油大不了不耕地，但猪没喂可是要饿瘦的。

农夫决定回家先喂猪。

当他经过仓库的时候，农夫看到几个土豆，又想起自家的土豆可能要发芽了，应该去看看，就朝土豆地走去。

半路经过木柴堆，想起来妻子提醒过几次，家里的木柴要用完了，需要抱一些木柴回去。

刚走近木柴堆，农夫发现有只鸡躺在地下，他认出来了这是自己家的鸡，原来是脚受伤了，就决定先把它带回鸡圈。

就这样，农夫从一大早出门到中午回到家，忙了大半天，晕头转向，结果猪也没喂，油也没加，柴也没抱回家，还有早上计划耕的地也没有耕。

如果把故事中的农夫替换成执行者，把田地替换成客户，把油替换成客户资料，把猪替换成电子邮件，把木柴替换成手机费，这样的错误是不是每天都在企业里上演呢？

锁定的目标要少而精，会让我们在执行中有方向。

目标繁杂只会让执行者无所适从，甚至导致行为陷于混乱。

计划“失忆症”：执行者不尽其责、难尽其责、推尽其责，忽视岗位责任，常常推诿扯皮。

某厂数控机床出现了故障，为了避免设备故障对生产造成的影响，厂长要求尽快处理，生产科科长马上制订了查修计划。

设备科维修人员到位检查，发现是一个专用规格的保险丝烧坏了。

于是，设备科维修人员填写了采购申请，经科长审批提交到采购科，采购科科长审核后，交由采购员进行采购。

采购员跑了好几家商店，又电话联系了好多家商场，均没有这种规格的保险丝，于是就告诉厂里这种保险丝买不到了。

时间一晃，几天就过去了，由于设备停产造成生产停滞的影响开始显现，也引起工厂各级管理者的重视，纷纷开始介入，询问前因后果。

在问题分析会上，生产科科长说：计划我做了。

设备科维修人员说：我查了。

设备科科长说：我批了。

<<铁军执行力>>

后记

《铁军执行力》终于与读者见面了。

本书的出版，首先要感谢机械工业出版社的谢小梅女士，正是她的信任、理解及大力的支持，才使本书能够及时面世。

其次，要感谢我的客户、我的学员，在与他们的探讨中，我对企业执行问题有了更加深入的认识！

再次，要感谢的一个我最敬重的人——我的老师杨思卓教授，杨教授从篇章立意到终稿，都给予了方向性、专业性、创新性的指导，使我少走了很多弯路。

还要衷心感谢中商国际管理研究院的黄丽华院长，黄院长给予我许多鼓励；感谢田永庆先生、朱萍萍女士，他们在资料收集、案例整理、文字校对等方面做了大量的工作，而这一切都是在紧张的工作之余完成的。

没有他们的努力付出，就不会有这本书的顺利出版。

最后，我要感谢我的家人！

正是她们无怨无悔的支持和谅解，才使我能够心无旁骛地从事工作和写作！

由于职业的原因，出差成为工作的一部分。

本书也是在多个地方写成的，不同的时空、不同的地域、不同的思维状态，难免会有不连贯的地方，还请读者朋友们给予批评指正，对于我来说是最好的养料和激励。

当观点变成文字的时候，就意味着缺憾的产生，就像企业的执行现状一样，这本书也是不成熟的。

不过，相信随着时间的推移、组织的发展、团队的成长，我们的观点也将更为严谨、更为成熟、更为深刻！

<<铁军执行力>>

媒体关注与评论

一流的执行源于军队，一流的企业重视执行，一流的执行在于方法。

《铁军执行力》中介绍的执行方法、步骤与众不同，值得一读。

——庞大同 深圳商业联合会会长企业的发展，离不开资金流的供应，就像供“血”；员工的成长，离不开执行力的提升，就像吸“氧”；读这本书，就像进行有“氧”运动，壮己、强企！

——林慧 广东省人大代表、深圳商业联合会执行副会长“执行”一词曾一度被中国企业视为良药妙方，更多地被演绎成为急功近利的工具，而事实上就执行谈执行是一个无解的命题。

《铁军执行力》一书围绕目标、团队、动力、规则等几个核心环节对“执行”进行了系统性的中国式解读，“执行”的落地其实就是学习型组织建立的过程，其注重细节的实战性剖析，可以担当企业在时下非常时期的执行指南。

——冯宗智 《新智囊》杂志主编抓住执行者的“痛”与“梦”，就会激发愿景，当我们拥有了执行的愿景，执行的行为才能持久，这是阅读本书的心得。

——国世平 深圳大学经济学院教授有一种战斗叫执行，拥有战斗力的军队，称之铁军，拥有执行力的企业，谓之强企！

——朱亚萍 中国节能（深圳）投资集团董事长经济“冬天”的来临，让“执行”再次成为“烫手的山芋”。

一方面，目标的不确定让执行失去了方向，另一方面经营上的不确定让执行失去了动力。

怎么办？

《铁军执行力》从目标、团队、动力和规则四个纬度给了我们一些答案！

——李晨晔 铭远咨询总裁本书与其它执行力书籍不同的地方就在于：解决执行者的问题，带给执行者人文关怀。

摆在执行者面前，最迫切的问题有哪些呢？

且看书中分解！

——姜东南 《深圳商报》副总编辑

<<铁军执行力>>

编辑推荐

《铁军执行力》：拥有战斗力的军队，称之将军，拥有执行力的企业，谓之强企！

打造铁军执行力四部曲第一部：瞄准目标商场如战场，像制订作战计划一样为企业把准方向，是执行的出发点。

第二部：打造铁军事在人为，像铁军一样有着坚韧执行力的高素质员工，是增强企业竞争力的重要保障。

第三部：激发战斗力心态决定成败，好的员工更需要得到上级积极的鼓励，才能在冷酷的市场环境中富有激情地去搏击。

第四部：建立军规没有规矩不成方圆，为企业建立严明的执行规则，为员工的执行创造一个良性的互动平台。

《铁军执行力》主打从军队执行的角度出发，对企业的执行进行了深入的分析，努力将军队执行的精髓介绍给读者书中通过对执行目标、团队、动力和规则四个方面的探讨。

将“执行”这种管理“艺术”层层分解，转化为一种“执行技术”，从而使执行更容易到位、更易操作，更有抗风险能力。

<<铁军执行力>>

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>