

<<真正的执行>>

图书基本信息

书名：<<真正的执行>>

13位ISBN编号：9787501168569

10位ISBN编号：7501168563

出版时间：2005-1-1

出版时间：新华出版社

作者：姜汝祥

页数：269

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>

## <<真正的执行>>

### 内容概要

姜汝祥博士：著名战略专家、中国执行第一人、畅销著作《差距》、《榜样》的作者。新近推出他的颠峰之作《真正的执行》，本书是凝结姜汝祥博士多年心血的企业管理解决方案第一次公开出版，书中的理论和措施使很多企业焕发了勃勃生机，姜汝祥在书中提出企业高、中、基层的执行战略：  
高层执行战略是狼性原则，强调的是有力的领导。

姜汝祥指出领导力的根本源泉在于牺牲和服务：人人皆可为头狼，只要你愿意为大家牺牲。

中层执行战略是猴子管理法，强调的是强烈的责任意识。

姜汝祥提出确保员工负责任的若干执行方法，他尤其强调进化员工的重要性。

基层执行战略是镜子思维，强调的是服务意识。

姜汝祥指出，必须让员工学会站在别人的角度思考和做事，把以自己为中心转化成为以客户为中心。

在文化层面，姜汝祥提出执行的48字真经。

本书蕴涵着作者对中国文化和人情世故的深厚理解，身为北大经济社会学博士的姜汝祥指出，执行问题的深层次的原因是中国文化的痼疾——人治文化、清谈文化、面子文化是三大元凶！

TCL总裁李东升为本书作序，格兰仕全体管理人员人手一本，以本书内容为基干的培训课在北京、上海、深圳、广州、南京受到2000多名各个行业的经理人的高度评价。

相信《真正的执行》必将是2005年最有影响的管理著作。

可以形象地比喻，《真正的执行》是《差距》的姊妹篇，《执行》的中国版！

## <<真正的执行>>

### 作者简介

姜汝祥，经济学硕士、北京大学社会学博士，国内著名企业管理专家。

哥伦比亚大学商学院归国学者。

曾任摩托罗拉战略规划经理，北大光华管理学院高层经理培训中心副主任，2002年荣获中华海外归国十大创业人物，现任锡恩公司总裁。

美国商业主流媒体《财富》、《Fast Company》杂志的专栏作家，《经济观察报》、《环球企业家》、《中国经营报》、《中国企业家》高级撰稿人，接受过英国《金融时报》、美国《巴尔的摩太阳报》、中央电视台、北京电视台、湖南电视台、贵州电视台等媒体的专访。

出版的著作主要有《市场、政府与社会变迁》、《北大为证》、《品牌广告战》、《差距》、《榜样》、《请给我结果》等。

## &lt;&lt;真正的执行&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章执行突破 为什么中国优秀企业普遍面临突破困境？

如何由大而强？

中国企业向世界级企业迈进的首要问题 为什么中国企业既难大也难强？

——中国企业面临战略与文化双重困境 执行启蒙：中国新一代企业家的使命 吃亏是福：以原则为中心 终结权谋时代 从英雄式机会驱动走向职业化战略驱动：第一代企业家使命已经结束 第二章执行的48字真经 执行48字真经：把简单的道理执行透 执行陷阱：中国足球毁于聪明，中国企业毁于什么 执行的8字方针 认真第一，聪明第二 执行的16字原则 结果提前，自我退后 锁定目标，专注重复 执行的24字战略 决心第一，成败第二 速度第一，完美第二 结果第一，理由第二 第三章执行是金，只讲行动和结果 46—63 结果第一，理由第二 执行就是要结果：一个差的结果也比没有结果强 战略对执行有什么用？

战略是一种因果关系 战略是地图与罗盘：错误的方向也比没有方向好 执行是果因关系：只有好报，才有好人 执行是金：只讲行动和结果 完成任务是一个阴谋：为什么完成任务只会收获借口 什么样的人 是执行人才？

什么样的人不是 信守承诺。

结果导向，永不言败：一个织席贩履的庶民如何成为一代君王 第四章 高层执行力 狼性原则：迫使员工进化 如果不是强者淘汰弱者，就是弱者淘汰强者 你的业绩越好，你可能离未来越远：IBM如何从狼变成羊 唤醒IBM的狼性：IBM转型真相 狼性原则之一：忍辱负重 狼性原则之二：整体至上 狼性原则之三：自知之明 狼性原则之四：顺水行舟 狼性原则之五：血浓于水 狼性原则之六：表里如一 狼性原则之七：知彼知己 狼性原则之八：原则第一 狼性原则之九：团队精神 狼性原则之十：持续基因 第五章 中层执行力 做大气层还是放大镜 中层的放大镜原理 找准位置：从乘客到司机 老板要有狼性：乘客永远不会自动变成司机 聚焦目标：中层经理永远只有一个目标 你的工作标准在哪里？

永远都不要放弃裁员的权力 超越期望：永远没有最好，只有更好 不相信忏悔：永远只有这次，没有下次 第六章 基层执行力 猴子管理法：责任使人进步 责任是一只猴子 猴子管理第一法则：锁定责任 猴子管理第二法则：时间守恒，让员工照顾好自己的猴子 猴子管理第三法则：沟通职责 猴子管理第四法则：授权——让下属把猴子当自己的养 猴子管理第五法则：做重要但不紧急的事，猴子才不会累死 猴子管理第六法则：猴子也需要快乐 猴子管理第七法则：检查和监督能使猴子进化 第七章 总经理执行七大错误 总经理执行第一大错误：追求完美 总经理执行第二大错误：奖励错位——考核A，奖励B 总经理执行第三大错误：眼睛里只有明星员工 总经理执行第四大错误：到处是重点 总经理执行第五大错误：过早乐观 总经理执行第六大错误：不放弃任何机会 总经理执行第七大错误：迷信创新 第八章 优秀公司的七大执行纲领 第一大执行纲领：创造危机 第二大执行纲领：行动能力是淘汰出来的 第三大执行纲领：凡是已经决定了的，就是对的 第四大执行纲领：人们不会做你希望的，只会做你检查的 第五大执行纲领：没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变 第六大执行纲领：用备忘录驱动执行力 第七大执行纲领：亲自做出表率

## &lt;&lt;真正的执行&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：拼命踢球是为了钱，但钱也不只是能从球队获得啊？

开始是通过转会，后来就干脆发展到参与地下赌球，热衷于自己办公司，开饭店，做酒楼……五花八门。

中国足球界于是出现了“百花齐放”，唯独球技与职业精神这枝最需要培育的花蕾，却凋谢了！

中国企业的兴盛与衰落何尝又不是如此？

执行的8字方针 认真第一，聪明第二 不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。

聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是认认真真做事来超越对手。

为什么个人是一条龙，群体是一条虫？

态度决定高度，在一个“小聪明”的环境中，认真就成了傻！

在中国企业中，执行问题的核心是文化，文化问题的核心是认真。

在中国做企业，“怕就怕认真二字”！

认真和专注，其实恰恰就是中国足球最大的问题。

米卢在中国足球队的训练场上，旗帜鲜明地将一个口号挂在训练场上，这就是著名的一句话：“态度决定一切。

”不是你的水平，不是你的专业技术，而是态度决定一切！

米卢用这句话告诉我们，中国足球队过去之所以踢不好，最核心的问题是不认真。

不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。

我不知道别人对中国人智商天下第一怎么想，反正我觉得这未必是件好事。

聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是通过认真做事超过对手。

在一个“小聪明”的环境中，认真就成了傻踢！

所以，贿赂裁判，贿赂球员，打假球，做广告，做生意，赢球或赚钱的办法多种多样，就是不想想如何对得起几千万观众。

论个人素质和天资，不也有中国运动员在欧洲赛场作为主力吗？

可为什么在中国就是条虫呢？

因为我们太聪明了，每一个人都想占便宜，拿好处，都想少付出多获取，结果就是整个团队没有战斗力！

米卢给中国足球界讲了一个非常简单的道理：球踢不好，是每个人都在玩“聪明”。

我们所谓的黑色三分钟，是水平问题吗？

说到底还是认真问题。

遗憾的是，这种小聪明的游戏不仅发生在足球界，无数行业同样上演着类似的故事；因为这种聪明意识已经根植于我们的生存环境中。

比如我们父母如何教育孩子？

孔融让梨，是我们传统的美德，哥哥与弟弟在一起，妈妈分梨的时候，如果哥哥总是要大的梨，妈妈一定会这样教训孩子：孔融都知道让梨，你怎么不知道让着弟弟呢？

于是哥哥下次就学会了如何对付妈妈。

每次哥哥都会说，妈妈，把大的给弟弟吧，我要小的。

这样几次之后，妈妈以后就会说，哥哥这么懂事，还是大的给哥哥吧。

从此之后，大的梨就永远是哥哥的了。

## &lt;&lt;真正的执行&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

继畅销书《差距》之后，姜汝祥博士的新书《真正的执行》终于在距离2005年还有不到2个月的日子出版了！

中国最昂贵的“执行教材”说这本书很“贵”，是因为投入很高。

首先是姜汝祥多年深厚的积累。

姜汝祥是国内知名的企业战略专家，在管理界又被誉为“中国执行第一人”。

他是北京大学博士、美国哥伦比亚大学访问学者，在摩托罗拉做过高级战略经理，曾任北大光华管理学院高层经理培训中心副主任。

2001年创办锡恩公司后，仅一年，就凭借管理咨询实践荣获中华海外归国十大创业人物， he 现在是美国《财富》杂志的专栏作家，在央视《对话》节目中他与张瑞敏、柳传志切磋管理，他的《差距》受到王石、李东生、梁庆德的高度赞誉。

这本《真正的执行》正是凝聚了姜汝祥多年的心血及丰富的实践经历而成。

其次是商业利益的让渡。

姜汝祥也许是中国商业价值最高管理学家，别的公司的咨询费都是往下降，他的公司咨询费却一路往上涨，还有一大堆公司排着队等着向他求教。

他的讲课费是中国最高的，比哈佛教授还高，他的企业内训单日收费已经被市场追捧到到六位数的天文数字，从03年8月起姜汝祥博士在北京、深圳、上海举办了多场《赢在执行》公开课，每一场都是爆满。

多种根据姜氏“执行”思想制作的知识产品已经在市面上大行其道，这包括《赢在执行》（书配光碟）、《八项行动》（书配光碟）、《执行有声书》等。

这些产品价格不菲，却广受欢迎，给姜汝祥的锡恩公司带来丰厚的利润回报。

从商业利益上看，姜汝祥应该乘胜出击，趁热打铁地继续制造“高端产品”。

然而姜汝祥说，“我们不能只看重眼前利益，中国企业最需要的是管理启蒙，别人不投入，我们必须投入，出书是最好的方式。

”也许姜汝祥的“牺牲”是值得的，毕竟从长远看，客户的认同和忠诚是咨询公司的根本！

颠覆常理、剖析根源、全面的执行解决方案 姜汝祥在书中发问：“世界很多优秀的公司在执行上都会犯错误，你不会犯错误吗？”

”继而尖锐地指出中国企业家常犯的七大执行错误：追求完美；考核A，奖励B；眼睛里只有明星员工；到处是重点；过早乐观；不放弃任何机会；迷信创新。

不读此书，很难想象姜汝祥居然颠覆了常人津津乐道的诸多“美德”，诸如追求完美、抓住机遇、重用人才、努力创新、用人不疑，疑人不用、以情理服人等等在姜汝祥那里统统都成了“错误”！姜汝祥当然不傻，他当然不会抽象地否定这些词汇，而是从中国企业家的具体行为中全面解析，给人以全新的、让人信服的解读。

中国企业的执行问题的根源是什么？

身为北大经济社会学博士的姜汝祥指出，深层次的原因是中国文化的痼疾。

人治文化、清谈文化、面子文化是三大元凶！

在制度层面，最大的问题是制度变形，制度变形的后果是再好的制度也执行不下去，形同虚设。

而制度变形背后仍然是文化问题——熟人文化。

生人文化与熟人文化的不同就在于生人是按照制度做事，熟人是靠感情做事。

姜汝祥痛切地指出，熟人文化是执行的天敌！

他警告：熟人文化会造成对个人的严重依赖，而一个人能成就你，也就能毁掉你！

那么，如何解决中国企业面临的一系列执行问题呢？

姜汝祥给出全面、系统、具体的解决方案！

姜汝祥在书中提出企业高、中、基层的执行战略。

高层执行战略是狼性原则，强调的是有力的领导。

姜汝祥指出领导力的根本源泉在于牺牲和服务：人人皆可为头狼，只要你愿意为大家牺牲。

## &lt;&lt;真正的执行&gt;&gt;

中层执行战略是猴子管理法，强调的是强烈的责任意识。

姜汝祥提出确保员工负责任的若干执行方法，他尤其强调进化员工的重要性。

基层执行战略是镜子思维，强调的是服务意识。

姜汝祥指出，必须让员工学会站在别人的角度思考和做事，把以自己为中心转化成为以客户为中心。

在文化层面，姜汝祥提出执行的48字真经。

首先是执行的二十四字要诀。

在执行之前，“决心第一，成败第二”，强调决心比成败重要，一旦决定，就要毫无动摇坚决贯彻执行。

在执行过程中，“速度第一，完美第二”，强调即使0.1的进步也比没有进步好，过分追求1的结果往往是0，速度比完美重要。

在执行之后，“胜利第一，理由第二”，强调执行的本质在于抓住结果，赢得胜利，任何理由和借口都没有意义。

其次是十六字原则。

“结果提前，自我退后”，强调必须抛弃以自我中心，而建立以结果为中心的观念。

“锁定目标，专注重复”，强调抛弃自大和抵制外在的诱惑，心无旁骛地把一件事情最到底，做出成绩。

最后是执行的八字方针。

“认真第一，聪明第二”。

姜汝祥极度反感自作聪明的人，他认为自己取得的成绩并不是由于聪明，而是由于勤奋和认真。

所以他一再强调，要从最简单、最基本的办法做起，建立端正的工作态度。

在制度层面，姜汝祥提出要构建不依赖任何人的制度执行力。

他抛出了根据GE等世界跨国公司运营系统改造而来的锡恩4R业务管理系统，并详尽地解释了这套系统的运行原理。

“实验管理学家”的实验管理学 德鲁克说，管理的本质不在于“知”，而在于“行”。

姜汝祥给自己的定位是用亲身实践追求真理的“实验管理学家”。

《真正的执行》一书可谓姜汝祥亲历管理的一手材料见证。

姜汝祥的研究结果有两大重要来源是：国内外著名公司案例研究；自己经营锡恩公司的实际体验。

在哥伦比亚大学做访问学者的时候，姜汝祥进行的是“跨国公司组织竞争力研究”。

其间，姜汝祥与哥伦比亚大学一流的专家们共同分析和研究了20多个国家120个跨国公司的竞争力案例。

在回国之后，姜汝祥又在《经济观察报》上发表了十几家中外著名企业的系列对比专稿，这些稿件成为以后畅销书《差距》的重要素材。

近两年，姜汝祥及所在的公司为包括万科、TCL、格兰仕、波司登等几十家中国著名企业提供了各种咨询服务，姜汝祥特别善于学习和总结这些优秀企业身上的先进理念和优秀做法。

比如他从万科那里总结出“社会公平报酬定律”，比如从波司登那里提炼出“领先战略”，比如从海尔那里学来又经过改造的“SBU机制”……这本刚刚完成《真正的执行》就像用了吸星大法，全面地汲取了这些优秀公司的执行精华。

姜汝祥对自己经营的锡恩公司，他不是把它当作利润机器，在他看来，名利只是结果，这些并不是眼前需要的。

他看重的是，这是一块绝佳的管理实验田。

在去年咨询业务正红红火火的时候，他舍得花大钱投入另一项业务：知识产品开发和营销。

目的不是为了短期利益，而是把这块业务变成整个公司，尤其是顾问团队训练客户意识和经营管理本部的基地。

姜汝祥深信一个道理：改变别人先从改变自己开始！

所以，他推行彻底的知行合一，他向全体员工提出要求：我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

## <<真正的执行>>

基于这样的指导思想，姜汝祥要求所有员工按照《赢在执行》的思想指导自己的工作。这本《真正的执行》中就采纳了大量的锡恩公司案例，其中不乏一些执行失败的例子。

出书前曾有人提醒姜汝祥：“把失败的东西放到书中会不会影响你的‘光辉形象’？”

”他回答说：“表面风光的东西谁都想要，可管理上哪有十全十美的办法，要防止失败，必须先善待失败，我们不怕丢丑，坦坦荡荡的东西最有说服力！”

因此，这本书中除了一些优秀的执行案例以外，还有不少执行失败的案例，比如一位主管副总经理犯错误，就用自己制定的三级警告处罚自己，比如由于两个人的任务不当交接导致没有人对最后的结果负责，比如一个员工的失误，给公司带来1.6万多损失等等。

读完后的感觉是：这些人是那样真实，这些事情是那样生动！  
通过阅读这些故事，背后的执行道理就更加容易理解了！

读《执行》，虽然获益匪浅，但还是觉得这本书离中国企业的实际远了一些，读《差距》，对中国企业的问题和差距认识更清醒了，但那是一本揭示问题的书，从中并不能找到全面的答案。

《真正的执行》，在理念上是对《差距》的继承和补充，在操作性上则超过《执行》。可以形象地比喻，《真正的执行》是《差距》的姊妹篇，《执行》的中国版！

本书蕴涵着作者对中国文化和人情世故的深厚理解，本书是作者对中国企业执行顽症发出的大声疾呼！

本书是作者对自己管理和咨询实践的反思和总结！

这是一部“实验管理学”巨著！

这是一本活的企业执行指导手册！

一箭穿心的执行力，从现在开始！



<<真正的执行>>

编辑推荐

《姜博士执行力》是送给100万个致力于成就伟大企业的管理者最好的礼物！

## <<真正的执行>>

### 名人推荐

姜汝祥博士精辟地阐明了一个伟大的公司最基本的商业之道，对比万科十几年发展的路程，有些知道做韵是对的，但表述不清晰的，姜博士给了清晰的表述；有些还没弄清楚的，姜博士给了清楚的答案。

——万科集团董事长 王石 姜汝祥博士在《姜博士执行力》这本书中，提出有执行能力的人，是那些对自己有责任感的人，他们有三个特征“信守承诺，结果导向，永不言败”；一个有执行力的团队，是强调“认真第一，聪明第二”的团队；一个有执行能力的公司，一定是针对客户价值聚焦能力的公司等等。

我觉得总结得很到位。

——TOL总裁 李东生 姜博士是我千辛万苦寻觅到的知音，他的出现及著作使我的思想得以洗礼和升华，他的经营管理思想我认为有机地把中国传统的管理智慧及西方的管理逻辑成功结合的先行者，必将为中国企业的成功转型带来好结果。

——青岛啤酒集团总裁 金志国

<<真正的执行>>

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>