第一图书网, tushu007.com

<<三分制度 七分执行>>

图书基本信息

书名：<<三分制度 七分执行>>

13位ISBN编号：9787802551961

10位ISBN编号：780255196X

出版时间：2009-7

出版时间：企业管理

作者：靳会永

页数：244

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

前言

无论是个人还是企业，都在为取得成功而设计着宏伟的蓝图。
然而，走到最后.许多人却事与愿违地收获了成功的反面——失败。
面对失败，我们常将责任归咎于自己的制度不够合理；常将责任推诿于企业的策略不够正确，却很少能去思考自己是否认真地将计划与策略执行到位。
当今社会竞争日益激烈，企业怎样在众多组织中脱颖而出？
一句话，不折不扣地执行。
任何企业或组织。
只要能狠抓落实，就一定会取得成效。
而对于落实不到位的企业，政策自然变成了一纸空文，决策也就成了“ 水中月，镜中花 ”。
有一家大型企业，因为经营不善而面临破产，后来这家企业被美国的一个大财团收购。
企业人员都在翘首以盼美国人能带来什么先进的管理理念，出乎意料的是，他们只派了几个人来。
除了财务、管理、技术等重要部门的管理人员换成美国人外，其他的根本没动。
制度没有改变，员工没有改变。
机器设备也没有更换。
但美方有一个要求：把先前所制定的方针、政策和制度坚定不移地执行下去。
结果不到一年，企业就改变了局面，实现了扭亏为盈的目标。
为什么美国人来治理这个企业就能够取得成功呢？
原因就是执行，将一切规章制度执行到位。
因为执行是一个企业发展的原动力。

内容概要

用创新的理论、经典的案例以及全新的视角，诠释制度与执行的关系，点击执行的现实意义，探寻执行不力的根源，揭示“三分制度，七分执行”这一工作理念。
执行能力是决定成败的重要因素。
星巴克、麦当劳全世界开花，其经营手段和管理制度曝光于大庭广众之下，却没有哪一家企业能与之争锋。
分析发现这些企业成功的关键原因在于它们的员工拥有超强的执行力。
好的制度是非常重要的，但如果员工没有不折不扣地执行，这个制度也只是一纸空文。
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。
公务员，企业员工需要遵守的工作理念。
为什么说：制度是基业长青的守护者　　为什么说：让员工服从靠制度　　为什么说：好制度造就好人才　　为什么说：好的制度在于执行　　为什么说：执行要到位。
责任先到位　　为什么说：用制度管人。
按制度办事为什么说：执行无小事。
态度决定一切为什么说：完善管理制度，为执行提供保障本书传递这样的工作理念：执行是推动企业发展的力量源泉。
是促进企业腾飞的助力器。
只有切实执行，才能把口头上讲的理论、纸上写的计划付诸实施，并达到预期的目标；只有切实执行，才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

作者简介

靳会永，中国市场经济的新锐人物，北京大学总裁研修班结业，对中西管理文化有过广泛学习和思考，对当今市场经济有自己独特的见解。
最近出版的一系列畅销图书，是作者直接战斗在自主创业前沿市场的思考结晶。
它也许能对“创业者”和“中小企业领导”提供一些实际的启示。
1972年3月15日生。
1990年至1994年在北京某部服兵役，1995年～2000年在河南省漯河市郾城电力公司工作。
成立河南省澳嘉涂料公司，2002年在澳大利亚成立ROL．EKRCOAT—INGSAUSTRAt—IAPTYLDT。
在商言商。
希望能与有缘者交流、合作！

书籍目录

第一章 制度是基业长青的守护者1．《基业长青》——如何创造伟大的公司2．管理是严肃的爱3．制度是企业成功的基石4．规章制度是管理的法宝5．完善的制度成就伟大的企业6．经典案例：华为——用制度打造基业第二章 员工服从靠制度1．服从第一2．没有服从就没有落实3．除了服从。
还要敬业4．遵守纪律，保证战斗力5．用纪律和制度说话6．要纪律也要创新7．经典案例：最有纪律的一支军队第三章 好制度造就好人才1．人才竞争力是企业竞争的核心2．顶级企业的用人7原则3．职业生涯规划为员工成长导航4．授权使员工得到充分发挥5．培训让员工展翅高飞6．工作业绩是选拔员工的标准_7．经典案例：麦当劳与众不同的用人制度第四章 用制度管人，按制度办事1．修路理论与制度建设2．制度面前人人平等3．制度的惯性4．制度是让人遵守的5．不要“凡事自己来”6．“下有对策”要不得7．经典案例：春兰公司的“三铁”法则第五章 好的制度在于执行1．严管善待是发展企业的基础2．群策群力．民主管理3．有效的落实从沟通开始4．没有执行力就没有竞争力5．有了任务马上去做6．不懈努力，聪明执行7．执行没商量8．经典案例：吉德拉“精简高效”的执行第六章 执行要到位，责任先到位1．责任一缺位．执行必缺位2．一流执行必有一流把关3．将责任种在脑袋里4．把责任放在第一位5．责任到位，执行才能到位6．信守责任，让执行更完美7．责任心为执行撑起一片天8．经典案例：航天精神与“零缺陷管理”第七章 执行无小事，态度决定一切1．三分勇气，七分准备2．细分工作。
获益无穷3．小事做到位．工作才完美4．方法比盲目执着更重要5．做事不要太匆忙6．经典案例：一个“最坏打算的危机管理方案”第八章 制度关键在于落实1．用结果说话2．决策好才能落实好3．没有监督就没有落实4．落实贵在坚持5．做一个落实型员工6．5P法则评估工作落实力7．经典案例：沃尔玛——落实提升竞争力第九章 完美管理制度，为执行提保障1．完善制度，管理规范化的策略2．“实事求是”与企业文化3．绩效管理要公平4．考核是落实之钥5．让制度无时不在6．经典案例：惠普——人文关怀，无往不利

章节摘录

第一章 制度是基业长青的守护者　　1.《基业长青》——如何创造伟大的公司　　作为20世纪管理史上最成功的畅销书之一，《基业长青》创造过良好的“销售纪录”。
这部由詹姆斯·柯林斯、杰里·伯勒斯联手打造的著作，被《今日美国》称为“继《追求卓越》之后最引人注目的企业研究力作”。
　　在管理实践中，许多企业的老板遗憾地发现，除非你的公司已经做到了100年以上，否则如果你完全按照书中的原则行事，很可能遭到迎头重创。
因此，对于一些中小企业管理者来说，在研读此书的同时，很有必要针对自己的现实情况对书中宣扬的企业行为模式加以批判分析。
最终使其为我所用。
　　《基业长青》认为，成功公司未必一定拥有一个能力超强，魅力非凡的领导人。
它真正需要的是能够建立起一个自我发展、创新的团队，同时深谋远虑使企业能不断进步的领导者。
　　简而言之，作者认为领导者成败的关键在于能否“建立起一种长而持久的制度”。
还认为，对于成功公司来说，赚钱只是一组目标中的一个，而且不见得是最重要的目标。
在现实中，追求多元目标的公司，往往能够比纯粹以营利为目的公司赚更多的钱。
　　这种追求多元目标，平衡理想与现实之间关系的“务实理想主义”思路，对于小公司也是十分必要的。
但是为了生存，企业必须将追求利润作为首要目标。
如果企业希望长期生存，就必须考虑如何合理地分配资源，为自己规划健康的生存状态。
不过这一点却很少有公司能够真正做到。
　　以一家分销商的日常工作为例，企业所面临的困难，使得他无法不极度关注利润。
首先，销售的毛利日益菲薄，二级代理和客户拖欠款的周期越来越长，而供货商催款的通知天天不断，同时一些正在运行的项目收款也很不顺利，还需要从可怜的利润中留出一些钱来以备万一。
在这种情况下，他还要拿出一部分现金来应付日常开销，维系各种关系。
如果他上面有上级，还需要做一些假帐来充点业绩门面，当然也要给总部回一些货款，以配合上层战略的需要。
　　《基业长青》认为，所有伟大的公司拥有的价值观并不相同，真正重要的也不在于此，而在于这些价值观的内容是否得到遵守。
本书的作者说：“关键不在于说一说而已。
而要真正地在实践中做到这一切（核心价值观）。
”　　对于企业来说，核心的价值观念并不是一开始就有的，公司要经过一个摸索的过程，才能最终确定哪些观念可以成为自己企业的精神箴言。
如果企业能够缩短这一过程，公司就可能更快地走向成熟。
如果不能迅速确定公司的价值观念，那么尽快确定公司的“性格”，可能会给管理者带来更大的收益。
　　很多企业的性格带有其老板的鲜明痕迹，久而久之，企业里员工的行为模式和判断标准，几乎与其老板一般无二。
于是形成了许多不成文的“潜规则”。
这些“潜规则”在很大程度上就是公司实际运行过程中的价值观念。
　　例如，一家民营企业，由于老板本人带有浓厚的政治家情结，于是整个公司在企业文化和价值观念方面都带有鲜明的政治色彩。
具体表现为：重视对老板本人的研究；重视对党和国家以及地方政府政策方针的研究（该企业给自己的定位也是“政府导向型”企业）；重视企业内部的地位和晋升，并且以此为最高奋斗目标；员工普遍具有政治敏感，又红又专，既重视工作业绩，又具备高强的处理各种复杂关系的能力；核心员工具有很高的忠诚度，用该公司一位中层干部的话说：“能做到中层干部位置上的人，都是三起三落，经受过无数次考验的人。

”　　综上所述，企业如果没有成熟的价值观，也一定要有符合自己“性格”的实用潜规则。
　　《基业长青》认为，事实上，成功公司并不像想象中那样谨小慎微，它们往往敢于打破常规，实施胆大包天的计划。
　　例如波音公司在1965年研制波音747巨无霸喷气式客机的计划；福特在1907年提出让汽车大众化的计划；索尼在1952年研制世界上第一台袖珍收音机的计划；沃尔玛在1990年制的每年每平方英尺销售额增加60%计划；还有就是IBM号称“50亿美元的豪赌”的“360计划”，这些计划在推出时无一不被外人看作是精神失常的表现。
但是，恰恰是这些计划成就了这些公司的伟大。
　　中国人一向推崇“胆大心细”的英雄，对于企业运作来说，这个标准同样适用。
对于小企业来说，由于掌握信息的能力有限，这一点就显得更加重要。
尽可能多地了解有效信息，对于降低风险将会起到关键作用。
　　几年前有一家区域的渠道公司成功地囤积了一批IBM的某款服务器，而后高价售出，赚取了很高的利润。
该公司老板回忆，在囤货之前，他将北京地区的货源情况，以及该区域近期一些重要项目的供货情况摸了一个“门清”，知道IBM哪一款服务器在短期之内不会再有货，而本地区的两个大项目已经交货在即，只要控制好时间，就可能通过提前进货赚上一笔。
不过，由于这一单订货动用的资金很大，同时还需要考虑厂商的调价变数。
因此，他在实施过程中非常谨慎，几乎将业务过程中每一个环节都了解了一个遍，才最后做出订货决定。
　　在细致准备的基础上，小公司应当推出振奋人心的大胆计划，这一计划需要超常的努力和一点点运气才能完成，并且要具有持续刺激公司进步的能力；它的目标必须符合企业的核心理念。
此外，行事谨慎并不意味着丧失敏锐，小公司必须比别人更快地发现和把握机会，更快、更灵敏，否则就不可能赢得先机。
　　2.管理是严肃的爱　　在一些企业，只要谈到管理，首先想到和强调的就是要“严”，似乎缺了“严格”、“约束”、“限制”就不是管理，好像管理就是把人管得严严实实，只许老老实实，不许乱说乱动。
但是，这样管理的效果会好吗？
答案应该是否定的。
　　管理是一门科学，也是一门艺术。
其科学体现在严而有序，严而有据。
有一套行之有效的管理制度，使管理工作有“法”可依。
不是没有根据的“瞎严”，也不是管理人员的主观随意性的“乱严”。
其艺术体现在管中有情，情理交融。
严格管理不是冷酷无情，不是把员工当做生产工具和机器，一味地依靠制度来控制员工，而是要从关心和爱护员工出发，通过尊重员工的人格，理解员工的感情，维护员工的利益，保证员工的人身安全，来激发员工遵章守纪、服从严格管理的热情。
就如同法约尔所说：“在管理方面没有什么死板和绝对的东西，这里全都是尺度问题”，因此在严格管理上，一定要掌握好“度”，而不是越严越好，也不是越详尽越好。
　　从字面上看，“管”者，制约也，是指对严格执行制度、丝毫不许偏差的监督、检查，其表现状态呈“刚性”；“理”者，梳理也，是按照人的情感、思路及价值取向等对人和事进行号脉治理，其表现状态呈柔性。
“管”和“理”的结合，就是刚柔相济的结合。
如果说得直白一点，管理其实就是严肃的爱，是一种对每个人负责任的真爱。
　　国内一位备受尊崇的企业家谈到自己最深刻的一段成长经历时说到，“文革”后他作为知青回城，在一家运输公司当司机，他的上司是一位退伍军人。
当时大家很怕这位退伍军人，因为他太难伺候了。
比如，每次他布置完任务后都会问你：记住了吗？

当你使劲点头，以为万事大吉走到门口的时候，他会突然把你叫住。
让你回来一字不漏地复述，如有一字不对，便把你骂个狗血喷头，最后一句总是“连听都没听清，怎么可能把事情做对？
”后来大家都学会了小心翼翼地倾听上司的每一句话，不敢有半点马虎。
结果任务总能比较准确地完成。
　　对员工而言。
严厉未尝不是一件好事。
作为员工，要认识到“合理的要求是训练。
不合理的要求是磨炼”。
因此，无论是管理者还是被管者，如果能够站在“爱”与“严肃”的角度去管和理解管，对企业、对个人发展，都将是事半功倍。
　　西洛斯·梅考克是美国国际农机商用公司的老板。
他是一个坚持原则的人，如果有人违反了公司的制度，他一定毫不犹豫地按章处罚。
但这并不意味着他不讲人情，相反，他非常体贴员工的疾苦，能够设身处地地为员工着想。
　　有一次，一位跟梅考克干了10年的老员工违反了公司的制度，酗酒闹事，还因此跟工头大吵了一场。
在公司的规章制度中，这是最不能容忍的事情，不管是谁违反了这一条，都会被开除。
当工厂的工头把这位老员工闹事的材料报上来后，梅考克迟疑了一下，但仍提笔写下了“立即开除”四个字。
　　梅考克毕竟与这位老员工有过患难之交，他本想下班后到这位老员工家去了解一下情况。
不料这位老员工接到公司开除的决定后，立刻火冒三丈。
他找到梅考克，气呼呼地说：“当年公司债务累累时，我与你患难与共。
3个月不拿工资也毫无怨言，而今犯这点错误就把我开除，真是一点情分也不讲。
”

编辑推荐

执行能力是决定成败的重要因素。
星巴克、麦当劳全世界开花，其经营手段和管理制度曝光于大庭广众之下，却没有哪一家企业能与之争锋。
分析发现这些企业成功的关键原因在于它们的员工拥有超强的执行力。
好的制度是非常重要的，但如果员工没有不折不扣地执行，这个制度也只是一纸空文。
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。
本书用创新的理论、经典的案例以及全新的视角，诠释制度与执行的关系，点击执行的现实意义，探寻执行不力的根源，揭示“三分制度，七分执行”这一工作理念。

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