

<<复命>>

图书基本信息

书名：<<复命>>

13位ISBN编号：9787807291985

10位ISBN编号：7807291982

出版时间：2008-11

出版时间：凤凰

作者：赵琛

页数：212

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

伴随着经济的快速增长和现代化进程的不断推进，中国对现代化管理知识的需求日益增大，有关管理知识的各类出版物可谓汗牛充栋。

但是，这些管理知识大多是舶来品，真正符合中国国情的管理方法和模式并不多见。

赵琛同志在《复命》一书中提出的打造以结果为导向的执行模式，是符合中国文化背景的一种执行力模式。

所谓“复命”，简单地说，就是执行命令后的回复，是下级对自己肩负的任务所达成的状态及时做出回复。

一个成功的组织必须具备成功复命的特点，能够限期复命、有效复命、完整复命和主动复命。

从“复命”的内涵看，也许“复命”要求在现代管理理论和方法中并不鲜见：德鲁克的“目标管理”非常强调自己制定目标对完成目标的重要意义，实质上是一种“自我复命”；质量管理的“PDCA循环”理论认为，有效的管理程序不仅包括制定计划（Plan）和执行计划（Do），更强调检查（Check）和处理（Acton），检查和处理强调的就是对计划的“复命”；最近几年提出的领导力和执行力理论也都强调了对结果的管理。

但这些理论和方法显然“洋味”十足，在我国各类管理实践中并没有得到很好地执行。

而简单的“复命”，既抓住了问题的本质，又很好地结合了我国的文化背景。

<<复命>>

内容概要

复命，是一种基本的职业操守，是一种忠于使命的精神，是一种源自内心的价值观，是一种完美的执行力，是一种积极主动的意识；是一种拒绝借口的态度，是一种重视结果的责任，是一种蔑视困难和问题的睿智，是一种高效完成任务的策略，是一种无往不胜的竞争力，是一种迈向成功的模式。

缺乏复命精神的企业现象： 老总总是没有时间，而下属总是没工作； 任务分配了下去，最后没了下文； 员工总是道理很多，让你觉得他事情没做好是有原因的； 结果与最初制定的计划大径庭，没有人追究，只能不了了之。

具有复命精神的企业作风： 不再是老总去找下属讨结果，而是下属主动来复命； 不再是下属做完才知道，而是下属在限定的时间点来复命； 不再是下属带着问题来找你要答案，而是下属带着他的解决方案来复命。

复命精神能够解决的问题： 有命必读：只要事情布置下去，就必须复命，必须给我一结果； 限时复命：有时间限制，在规定的时间内复命，必须在规定的时间内给我一个结果； 结果第一：一件事不能无限制的拖延和没有结果，人人对结果负责。

作者简介

赵琛，全国政策科学研究会副会长，北京大学当代企业文化研究所副所长，创新中国论坛副主席，民革中央经济委员会委员。

赵琛先生担任多家大型企业集团的顾问，他在企业发展的大量实践案例中积累了丰富的管理经验。

本书将复命精神提升到企业文化的高度，深刻论述了如何全面提升企业管理理念和领导管理能力，抓住了执行不力的症结，给管理者以巨大的帮助，使企事业单位的绩效得到质的提升。

该书出版后，社会反响强烈，很多政府部门及企事业单位指定该书为推广管理理念的培训教材，尤其在企业界掀起了一股“复命”风。

作者应邀在公安部、国务院机关事务管理局、全国妇联、中山市委、德州市委、商丘市委、重庆市委、郑煤集团、中国新时代健康产业集团、中铁建工集团、北大等多家政府机关、高校和企业做讲座，反响巨大，荣获“中国十大管理英才”、“中国十大教育英才”、“人力资源管理精英奖”多项殊荣。

<<复命>>

书籍目录

第一章 复命，而不“逃”命末流员工“七宗罪”无情剔除“烂苹果”“逃”命造成隐患复命到位，不做“差不多先生”复命的最佳典范主动复命：凡事不必老板交代第二章 自我修炼，复命的基石复命，从自我修炼开始塑造自己，展现完美复命要有良好习惯热忱是成功的指标复命之本：把握好人际关系抓住要点，全面修炼第三章 使命感，自觉复命的动力愿景，复命的终极目标复命，对使命负责使命感，让复命卓有成效责任到此，不能再推复命意味着去战斗尽职尽责，复命文化第四章 复命，态度决定成败复命，拒绝任何借口态度就是竞争力复命，需要专注精神没有抱怨，圆满复命复命，从细节着手现在动手，马上行动第五章 像军人一样复命复命精神是军队的生命不朽军魂——亮剑精神失败的原因：不敢亮剑勇于复命，无往不胜信心是困难的解药1%的希望，100%的努力第六章 核心价值观，团队复命的灵魂公司船，复命的根本企业家精神：主动复命归属感，与团队共赢团队利益优先忠于团队，自觉复命团队文化的重心：核心价值观第七章 执行力，完美复命的保证执行高于一切纪律，复命的第一要义有效复命的必修课没有规矩，不成方圆以目标为导向复命行动准则：培养决断力全力以赴，执行到底第八章 复命缔造结果，结果决定一切复命不是“瞎忙”结果第一，缔造卓越防微杜渐，修好“破窗”别把问题留给上司“用脚做梦”，锁定结果只说不做，结果永远是零第九章 复命不是口号，落实是关键落实，从领导做起把复命精神落到实处营造核心流程真抓实干，务求实效落实上级命令，不折不扣四小时复命：有命必复第十章 这样复命最高效理想的任务完成期：昨天向时间要效率第一次就把事情做对高效复命：一分钟也不拖延要事第一，80/20法则当日事必须当日毕化繁为简，高效复命第十一章 复命，常规中创新简单思维，独立思考创新，化腐朽为神奇寻找方法，一切皆有可能分解困难，有效复命变通，不走寻常路方法为王：柳暗花明第十二章 复命，从优秀到卓越勇于超越，不断提升全心全意，离完美更近永远追求卓越持之以恒，不言放弃每天有所改变超越平庸，选择完美参考文献第二版后记

<<复命>>

章节摘录

第一章 复命，而不“逃”命末流员工“七宗罪”复命，就是员工对自己肩负的职责与任务在限定的时间内完成并回复，对自己肩负的任务所达成的状态及时做出回复，对自己岗位上的一切工作都要负责到底。

高效复命的员工是企业的脊梁。

相反，末流员工总是“逃”命：逃避工作中应担当的使命。

他们的存在，是企业灾难的开始。

细数末流员工的种种表现，可以归纳为以下“七宗罪”：第一宗罪：不负责任对自己的使命不负责任，没有在限定的时间里对工作的结果作出回馈，并进行卓有成效的复命，往往会埋下祸患的种子。

虹桥工程是重庆市綦江县的重点工程之一。

按照相关法律规定，整个工程必须经过立项审批、规划设计、工程招投标、质量监督、施工许可、承担施工任务单位和个人的资格检查以及监督、工程验收等法定环节，而且这一系列工作都必须由相关行政权力的行政主体严格依照法律、法规执行。

然而，事实上，綦江县政府及其各级职能部门却没有依法采取相应措施，结果导致虹桥工程成为不折不扣的“豆腐渣”工程。

在虹桥工程竣工后，正式通车前，已经有不少热心群众向该县政府及有关职能部门反映意见，认为虹桥有严重的质量问题，要求有关职能部门尽快处理。

但是，这些部门却没有履行各自的法定职责，结果导致了“虹桥垮塌事件”的发生。

事故发生后，尽管那些不履行法定职责的相关责任人已经得到了法律惩罚，但是这起事故却给我们留下了惨痛而深刻的教训。

每一个环节都存在着一定的隐患，但没有人及时对此作出反应，松散、疏忽及复命意识的淡薄，让人们冷淡了对责任的思考。

复命精神的失落，使得人们忘却自己的使命：企业与个人共赢共生的构想，往往趋于空谈。

第二宗罪：爱找借口在工作中学会复命的员工凡事对结果负责，具有很强的使命感，而未流员工却极力去找借口原谅自己，借故推脱，对自己的任务无动于衷，或在执行任务时不了了之。

从辩证法的角度说。

在工作中是否爱找借口是造成员工最终走向平庸还是卓越的根本原因之一。

英国著名田径运动员罗杰·布莱克是体育界的成功人士，他曾获奥林匹克运动会400米银牌和世界锦标赛400米接力赛的金牌，可他的出色和优秀并不仅仅是因为他令人瞩目的竞技成绩，更让人为之动容的是，他所有的成绩都是在患心脏病的情况下取得的，他没有把患病当作自己的借口。

除了家人、医生和几个亲密的朋友，没有人知道罗杰的病情，他也没向外界公布任何消息。

当第一次获得银牌之后，他对自己并不满意。

倘若他如实地告诉人们他的身体状况。

即使他在运动生涯中半途而废，也同样会获得人们的理解与体谅，可罗杰并没有这样做，他说：“我不想小题大作地强调我的疾病，即使我失败了，也不想以此为借口。”

在生活中，不知有多少人一直抱怨自己缺乏机会，并努力为自己的失败寻找借口。

但是，对于真正的成功者，他们不善于也无须编造任何借口。

对于自己的任务和目标，他们能够承担责任，当然也就能享受自己的勤奋和努力所获得的成果。

他们不见得有超凡的能力，但却一定有超凡的心态。

他们能够积极主动地执行任务，并对自己的执行结果及时回复，而不是一遇到困难就逃避、退缩，为自己寻找借口。

为什么很多人总是煞费苦心地找寻借口，却无法将工作做好呢？

如果每个人努力尝试用找借口的创造力来找出解决困难的办法，也许情形会大大地不同。

如果你存心拖延、逃避。

你就会找出成千上万个理由来辩解为什么不能够把事情完成。

事实上，把事情“太困难、太无头绪、太麻烦、太花费时间”等种种理由合理化，确实要比相信“只

<<复命>>

要我们足够努力、勤奋，就能完成任何事”的信念要容易得多。

但如果你经常为自己找借口，你就不可能完成任何事，这对你以后的职业生涯也是极为不利的。

如果你常常发现自己会为没做或没完成的某些事而制造借口，或想出成百上千个理由为事情未能照计划实施而辩解，那么，你实在应该多做自我批评，多做自我反省！

第三宗罪：消极怠慢大卫·戴维斯毕业后在一家印刷公司从事销售工作，这与他当初的理想与目标相距甚远。

但他知道自己的目标 and 现实处境，他没有消极丧气，而是满怀热情地全心全意投入到自己的工作中。

他把热情与活力带到了公司，传递给客户，使每一个和他接触的人都能感受到他的活力。

正因为如此，他才工作了一年，就被破格提升为销售部领导。

但大多数人并不像大卫·戴维斯那样，他们常以一种怠慢、被动的态度来对待自己的工作。

他们不是没有自己的理想，而是一遇到困难就很容易放弃。

他们缺少一种精神支柱，对自己的工作不能投入巨大的热情，完不完成任务对他们来说不存在任何意义，更谈不上在规定的时间内复命！

如果一个人具有使命感，在工作的每个环节复命，并努力在各方面以主动、积极、热情的态度来做自己的工作，那么即便是最平凡的工作，也能为这个人带来成就感，增加荣誉和物质财富。

第四宗罪：应付了事早晨的闹铃响了好几遍，尚佳食品公司的销售人员小王才从床上挣扎着坐起来，脑子里的第一个感觉是：痛苦的一天又开始了。

他顾不上吃早餐，就匆匆忙忙地赶往公司。

跨入公司大门，还是神情恍惚，坐在会议室，睡意矍眈地听着经理布置工作，一天的痛苦工作之旅就这样开始了。

小王上午拜访客户，结果遭到拒绝和冷遇，心情简直糟透了，仿佛世界末日即将来临。

下午下班前回到公司填工作报表，他胡乱写上几笔凑合一下交差，一天就这样结束了。

平时没有花时间学习，从不好好去研究自己的产品和竞争对手的产品；没有明确的计划和目标，从不反省自己一天做了些什么，有哪些经验、教训；从不认真去想一想顾客为什么会拒绝自己，有没有更好的方法去解决，在销售产品的过程中为顾客带来的是什么样的服务。

当一天和尚撞一天钟，混一天算一天，这就是小王真实的工作写照。

到了月底一发工资，才这么点，真没意思，看来该换地方了，于是小王很牛气地“炒”了老板的鱿鱼。

一年下来，他换了五六个公司。

日复一日、年复一年，时间就这样耗尽了。

结果是“三个一工程”：一无所获，一事无成，一穷二白。

应付了事，忽视复命，是员工缺乏责任心的一种表现，同时也是对自己使命的一种漠视。

它实际上是工作中的失职，是隐藏在我们通往成功道路上的一颗定时炸弹，一旦时机成熟，就会轰然爆发，贻害无穷。

然而，每个企业都可能存在这样的员工：他们每天按时打卡，准时出现在办公室，却没有及时完成工作；每天早出晚归、忙忙碌碌，却不愿尽职尽责。

对他们来说，工作只是一种应付：应付工作在很多公司中，令老板最头疼的就是，员工对布置的工作不积极努力去做，按质按量地完成，只是做一些表面文章。

这些员工不重视日常事务，基础工作不踏实、不完善，审核前实行突击战略，应付了事。

这种工作作风的实际效果可想而知。

应付检查为什么当前国内的ISO9000质量体系资格证书的含金量越来越低原因其实相当简单，许多企业可以把检查人员“摆平”。

如果检查工作的人员也应付，或者碍于情面不予指出，那么所有的工作就处于一种失控状态，容易给后面的工作埋下隐患。

尤其是在涉及系统性和流程性工作时，如果前面的工作人员应付了事，将对后续工作产生极大影响。

工作不认真、不主动，应付了事，什么事都不追求最好的结果，事情虽然做了，却没有有什么实际效果，从某种意义上说，这种应付工作的态度比拒绝执行更加可怕。

<<复命>>

如果你拒绝执行，管理者会找一个人来替换你的工作，而应付者则从一开始就蒙住了管理者的双眼，让危害在最后时刻爆发，到时再想挽救，自然难如登天。

第五宗罪：轻率疏忽一位伟人曾经说过：“轻率和疏忽所造成的祸患将超乎人们的想象。

”许多人之所以失败，往往是因为他们马虎大意、鲁莽轻率。

宾夕法尼亚州的一个小镇，曾经因为对筑堤工程质量要求不严格，轻率到石基建设竟然和设计不符，结果导致许多居民死于非命：堤岸溃决，全镇都被淹没。

1987年5月6日，大兴安岭发生了建国以来毁林面积最大、伤亡人员最多、损失最为惨重的特大火灾。而其直接原因，只是由于林业工人一时的疏忽，乱扔烟头所致。

建筑时一个小小的疏忽，可以使整个乡镇湮灭：不经意间抛在地上的烟蒂，可以使森林化为灰烬。

世界上每年因为“不小心”所造成的身体伤害和财产损失，有谁能统计得清楚呢？

试想，做任何事都轻率疏忽的人，我们能指望他们在工作中及时复命么？

我们能指望他们在工作时尽职尽责么？

答案恐怕不言自明。

第六宗罪：虎头蛇尾虎头蛇尾，顾名思义，指头大如虎，尾细如蛇。

比喻开始时声势很大，到后来劲头很小，有始无终。

就像我们做事时只有一个很好的开头，却没有一个令人满意的结尾，给人留下一种有始无终、只重开始不管结果的印象。

在工作中，我们常常遇到这种有头无尾或者虎头蛇尾的情况。

安排好了的工作，如果没有上级的督促，下级就不会有积极的反馈。

譬如许多单位年初开列一系列计划目标，并且细分到每一个部门、每一个单位甚至每个人，所做的事情也1、2、3、4、5，排序了，但是到了年底，这些目标、计划、任务完成得如何？

哪些已经完成了？

哪些还没有完成？

离目标值还有多少距离？

无法完成计划的原因何在？

要么统统没有了下文，要么只有包含着大量“大约”、“可能”等词语的总结。

第七宗罪：遇事拖延没有复命意识的员工最大的习惯之一就是凡事拖延。

拖延是一种恶习，习惯性的拖延者通常也是制造借口与托词的专家。

如果你存心拖延逃避，你就能找出成千上万个理由来为事情未完成辩解，而对事情应该完成的理由却想得少之又少。

这种拖沓不复命的习惯体现在日常工作中有以下几种：等待上级的指示领导没有及时安排工作，员工就不闻不问，一味地坐等；领导没有及时指示，员工就不执行；领导没有及时询问，员工就不汇报；领导没有及时检查，员工就拖着不办。

多干事情多吃亏，多干事情多出问题，大多数懒惰之人都抱着这样的观点。

大多数情况下，其工作往往是在多次检查和催办下才完成的。

等待对方的回复“我已与对方联系过，什么时候得到回复我无法决定。

”“延误工作的责任应该由对方负责，我只能等。

”“追究责任也不怕，我某月某日把这份文件送给对方，这里记录得很清楚。

对方不回复我能怎么办？

”这些话语是否听起来很熟悉？

将责任推给对方，是懒惰之人惯用的伎俩。

等待生产现场的联系不主动去为现场提供服务，不主动到一线了解实际情况，而是坐等他人来报告，等久了还不耐烦，对他人妄加指责。

他们从不设身处地地为他人着想，从来不想如何及时处理问题，从而严重地影响了生产现场问题的及时解决。

拖延、不及时复命的习惯不仅影响工作效率，而且会造成个人精神上的重大负担。

事情未能随到随做，随做随了，渐渐堆积在心上，既不去做，又不能忘，实在比早做多做更加疲劳。

<<复命>>

能拖就拖的人心情总是无法释然，该做未做的工作始终给他一种压迫感。

拖延不仅不能省下时间和精力，反而白白浪费了宝贵时间。

懒惰不仅无法让人放松，相反却使人心力交瘁、疲于奔命。

最后我们强调一下：拖延是对生命的挥霍拖延在人们日常生活中屡见不鲜，如果你将一天时间记录下来，就会惊讶地发现，拖延正在不知不觉地折腾着我们的生命。

拖延是对惰性的纵容拖延会消磨人的意志，使你对自己越来越失去信心，怀疑自己的毅力，怀疑自己的目标，甚至会使自己的性格变得犹豫不决。

对员工个人来说，养成应付了事的恶习后，必定会轻视自己的工作，甚至轻视人生的意义。

粗劣的工作会造成粗劣的生活。

工作是人们生活的一部分，应付自己的工作，不但降低工作的效率，而且还会使人丧失做事的才能。

只有树立高效复命的强烈意识，我们才能够焕发自制的力量，勇敢地对“拖延”说不！

无情剔除“烂苹果”在工作中及时复命、高效工作的员工，永远是公司的支柱。

对一个公司来说，这样的员工是老板最重要的资本：品牌、设备或产品都无法和他们相比。

正是他们创造了这一切，包括产品、服务、客户等。

对企业来说，拥有高效复命的优秀员工，企业的发展就能蒸蒸日上。

同样，拥有那些逃避复命的末流员工而又不及时剔除的话，他们就会像烂苹果一样，迅速将箱子里的其他好苹果腐烂掉。

所以，对“烂苹果”末流员工，必须剔除。

有一次，黄帝要到具茨山去拜见贤人大隗，在襄城迷了路，遇见一个放马的男孩，便问男孩去具茨山怎么走。

男孩回答，知道去具茨山的路。

黄帝又问：“你知道大隗住在哪里吗？”

男孩又回答说知道。

黄帝很高兴地说：“你真不简单，不但知道具茨山，还知道大隗的住处。

我再问你，你知道应该怎样治理天下吗？”

男孩回答：“治理天下没有什么了不起的。

前几年我游历天下，当时正好生病，父亲告诫我：‘你游览襄城野外，要注意日出而游，日入而息。

’现在，我身体好多了，打算游历更多地方。

治理天下，也不过就是这样，有什么可说的呢？”

黄帝见男孩聪明伶俐，十分高兴，便又让他回答究竟应怎样治理天下。

男孩只好回答说：“治理天下的人，与放马的人有一些共同之处，只不过要把危害马群的坏马驱逐出去！”

黄帝对男孩的回答极为满意，恭恭敬敬地拜谢男孩，然后离开了。

一个团队里如果有害群之马，即“烂苹果”，危害性是很大的，要学会发现他们，并且改造或放弃他们。

后记

“复物芸芸，各归其根，归根日静，静日复命”，老子在两千多年前的《道德经》中提出了“复命”的概念，说的是每个人只有回到根本，沉下来，才能完成自己的使命。

改革到了今天，社会上普遍充满了一种浮躁之风，急于求成，谋求快速成功；不安于本职工作，应付工作，做事不到位，缺乏对自己、对他人、对社会的复命精神。

在与企业界人士交流过程中，一个普遍令他们头疼的问题引起了我的关注，就是企业重视执行过程而缺乏重视执行结果，企业重视执行而不重视执行必须到位。

我酝酿把这一现象提出来，并且写一个分析、解决这一问题的小册子。

材料逐渐积累了很多，一直没有找到合适的书名，能够把自己的观念明确、清晰地表达出来。

“联邦快递，使命必达”，联邦快递的这句广告语启发了我，“送包裹且必须准时送到”，这就是复命精神，书名有了。

没有料想到，本书出版后在社会上反响强烈，成为一些企事业单位指定的培训读本，我也受邀到国管局、公安部、北京大学、郑煤集团、中铁建工集团、中山市委、商丘市委、德州市委等机构讲座，传播复命理念，提升企事业单位的绩效。

这本书反响强烈的原因或许因为出版正逢其时，复命精神对于克服社会浮躁情绪，回归根本，完成自己的使命，很有必要。

“复命精神”对推动和谐社会具有一定的现实意义。

在前版内容的基础上，我对本书做了大篇幅的修订，进行了增新、提升、深化，让本书更切合企事业单位的实际，更契合时代的要求，理念阐释更清晰、实用，让读者更易理解，更好把握。

<<复命>>

媒体关注与评论

复命是中国特色的执行力模式。

赵琛在《复命》中提出的打造以结果为导向的执行模式，是符合中国文化背景的一种执行力模式。

——全国人大常委、中国社会科学院副院长 陈佳贵 从政府加强绩效管理，提高组织绩效的角度看，提高组织绩效有很多渠道和措施，但在各种措施中，需要融入一个关键的环节，这个关键环节可以把它叫做复命，就是对承诺的执行之后的一种回复，这应该说是在各种提高组织绩效管理措施中的一个关键环节。

——中国行政管理学会副会长兼秘书长 高小平 复命精神，或者说对平凡岗位、平凡事情的执行力的强调，无论结于商业机构，还是对于政府单位的工作效率的提高，无疑是大有裨益的。

——中宣部秘书长 官景辉 《复命》从一个特别的角度，即“打造以结果为导向的执行模式”，提出一个模式，这个模式具有普遍性，在管理科学界，增添了非常好的成果。

——中央党校在校委委员、教授 孙钱章

<<复命>>

编辑推荐

《复命:打造以结果为导向的执行模式(第2版)》一本体现完美职业精神的培训经典；一本造就优秀企业和员工的职场箴言；激发员工高效执行的精神，协助把握人生成功的关键。

复命，打造以结果为导向的负责任的员工！

复命，建设以结果为导向的对结果负责的团队！

复命，提升企业执行到位、落实到底的强大竞争力！

获选“2008年中国十大员工培训图书”全国人大常委、中国社会科学院副院长陈佳贵作序并推荐复命，让员工把能力发挥到最佳状态复命，让团队紧盯目标不放松，发挥最大潜力直到完成复命，让企业家们制定的目标逐步实现和超越。

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>