

给力执行

龚银坤 著



红色管理专家教你如何带出**铁军执行力**
畅销书《**向毛泽东学管理**》作者**李凯城**作序推荐！

014060963

C933
348

给力执行

龚银坤 著



C933
348



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



北航

C1748707

决策之后下属不能转化为行动怎么办？

员工在执行过程中有消极情绪怎么办？

执行中“事”、“物”、“人”的协调出现混乱怎么办？

……

执行不到位，问题不仅在于员工，更在于领导者！

本书阐述了领导者如何在执行过程中做到给力，带出下属的执行力：既要一步一个脚印地将部署（准备+动员+布置）、督导（检查+除弊+协调+沟通+激励）、总结（考评+处置+总结+归零）等一系列执行过程中必经的重要环节逐一抓到到位；同时还要营造良好的执行环境、知人善任，还要修炼自身的领导魅力。

本书带给您的是：一本书读懂执行管理，一本书解答执行管理难题！

图书在版编目（CIP）数据

给力执行：领导到位才能执行到底 / 龚银坤著.

—北京：机械工业出版社，2014.7

ISBN 978-7-111-47520-0

I. ①给… II. ①龚… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第170014号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：解文涛

责任印制：李洋

责任校对：舒莹

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014年9月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·19.25印张·1插页·340千字

标准书号：ISBN 978-7-111-47520-0

定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

执行力是领导者抓出来的

李凯城

近几年，在持续升温的管理类培训中，执行力始终是一个热点。那么多的企业老总及党政领导对执行力话题感兴趣，恐怕原因在于，抓工作无非决策、执行两件事。一些领导者总觉得自己的决策还不错，之所以未能取得理想的成效，都是因为执行出了问题。所以，想通过管理培训提高下属的执行力。

实际上，执行力是领导者抓出来的，培训仅仅是提高下属执行力的方法之一。更重要的是：实行流程领导，打造高效率的执行链；夯实执行基础，为执行创造优良的运行条件。

管理学特别重视对工作流程的研究。所谓科学管理，实质上就是通过科学研究的方法，找出各项工作的规律，按规律办事并将其流程化、规范化、精细化，使每一位工作人员严格执行。问题是，具体工作要讲流程，领导工作也有必须遵循的流程吗？

龚银坤将军的这本书就是从这个话题讲起的：“‘领导流程’，通俗地讲就是领导者实施领导的行动路线图。”“当企业领导者纷纷将流程原理应用于企业生产、业务管理，‘按流程走’已成为他们挂在嘴边上的口头禅的时候，却很少有人想到将流程原理应用于管理自己的领导工作。许多领导者的领导工作仍然处于‘见到什么抓什么，想到什么干什么’，头痛医头，脚痛医脚的无流程状态，以至于常常做事顾此失彼，丢三落四，有始无终，半途而废。无数事实表明：领导者要给力执行，也须借助‘领导流程’这把云梯，实施好‘流程领导’。”

把握领导工作的流程很重要。但要想从繁杂多变的领导活动中找寻规律，概括出流程来却并非易事。研究者需具备两个条件：一是要有丰富的实际工作经验；二是要有相当的理论概括能力。显然，同时具备这两个条件并且愿意做这件

事的领导者不会很多。

龚银坤将军是少数胜任者之一。他出身普通农家，从连队战士干起，完全凭个人努力走上军职领导岗位，这本身即说明一些问题。1988年我曾到他所在的部队代职。由于精简整编等原因，当时部队管理有点乱。每当遇到棘手问题，主要领导总安排他去处理，大都取得不错的结果。他被官兵们戏称为“救火队长”，我从中也学到不少东西。当时就感到他抓工作很有章法，一板一眼，环环相扣，滴水不漏。现在回头看，实际上就是把握住了流程领导。

后来，因为工作实绩突出，上级提拔他接任该部队的政委、党委书记。他团结党委一班人，创造性地开展工作，很快便打开局面，使该部队一跃成为总参抓基层建设的标兵单位。本书提出的领导者抓执行力，必须夯实执行基础，为执行创造优良的运行条件，应该说也是龚银坤将军作为成功领导者的经验之谈。

正是考虑到上述因素，龚银坤将军退休后，我建议他将自己多年来积累下来的领导经验总结出来，让更多的人从中受益。经过慎重思考和准备，他接受了这一建议，于2005年起登上地方党政机关、企事业单位和大学的讲台，给各级各类管理者讲领导方面的课程。通过上百场实际教学和不断的补充完善，他的课越来越受欢迎。这倒不是因为将军的头衔，而是因为所讲内容特别是领导流程部分非常实用。

例如，龚银坤将军提出，做领导工作与做其他事情一样，须经“事前—事—事中—事终—事后”四个阶段，每个阶段都有若干必须抓好的工作环节。常见的问题是，许多领导者注重于抓下属的执行流程，却忽视了自己的领导流程。结果执行前，不能周密部署，“准备”、“布置”、“动员”等工作环节漏洞百出；执行中，不能全程督导，不能有步骤、有节奏地抓好“检查”、“处置”、“协调”；执行终，不能圆满收结、切实组织好科学公正的业绩考评、及时兑现奖惩、认真总结经验；执行后，不能适时地一切归零，让下属放下“功绩”或“失败”的包袱。

再如，刚刚走上领导岗位的新手大都不敢、不愿批评人，总担心被批评者顶撞。龚银坤将军根据自身经验总结出来的“设问批评法”，可以帮助领导者打消这一顾虑。曾经有一位企业老总头天听了课，第二天晚上11点给他发来一条短信，说昨天的课太有价值了，公司里有一位“总是有理”的下属，过去谁都说不得，刚才我用你教的“设问批评法”，可算是让他认错了。

由于讲课效果显著，常有学员课后向龚银坤将军索要讲稿。一些出版社也找上门来，表示愿意将他的讲稿整理出书。对于出书一事，龚银坤将军十分慎重，

认为要写就得把几十年领导实践的感悟总结出来，写一本对得起广大读者，也对得起自己的好书。为此，他先后用了五年工夫写作本书，精心构思，反复推敲，仅书的总体框架就改过六七次，具体内容更是改了又改，有些章节写出上万字后感觉不满意，又下决心推倒再来。

关于书名，龚银坤将军也费了一番脑筋，先后想出十几个书名，总觉得不够理想。最后还是考虑到领导者目前最关注执行力问题，而下属的执行力实际上要靠领导者去抓，领导给力，工作得法，下属才能执行。所以，本书取名为“给力执行”。

本书概括的领导流程不仅实用，而且具有一定的理论价值。常见的领导科学研究和教学，大都以介绍西方领导理论及其应用为主。一些优秀领导者的论著，则主要介绍具体经验。像龚银坤将军这样结合实际经验，概括出领导规律并将其流程化的研究成果，确实还不多见。

总之，这是一本研究领导力问题的好书。相信刚刚走上领导岗位的读者，一定能从本书中找到入门的捷径；相信在领导岗位打拼多年饱尝甜酸苦辣的读者，阅读本书时将不时会心一笑；相信研究领导问题的专家学者，也可以从本书中得到自己想要的灵感和素材。

2014年8月24日

应老战友李凯城的邀请，我于2005年从部队领导岗位退休后即参与“红色管理”理论的探索、宣讲，为企业提供管理咨询，开启了与众多企业领导者相互交流切磋、共同探寻中国企业管理之道的新的富有意义的人生。

历经九年的共同探索，我的脑海中留下了两个深刻的印象：一是军队与企业尽管性质不同，但在领导与管理方面大道同源、大道相通。军队和企业之间相互学习、取长补短是提高各自领导管理水平的重要途径。二是众多企业领导者都有“向军队学管理”的强烈愿望，可是由于他们对我军管理部门的优良传统缺乏完整、准确的了解，往往存在“学标不学本”、“学单招，不学综合治理”的倾向。比如，不少企业领导者出于对我军官兵“一切行动听指挥”的由衷羡慕，热衷于在企业强调向军队学习“令行禁止”，却没有同时向我军学习做深入细致的思想工作，往往“见事不见人、见人不见思想”；也没有像我军那样坚持从全面优化执行人的整体素质、优化法治环境、优化人际环境、优化文化环境等一系列基础性工作做起，总想走捷径“一招制胜”，结果欲速则不达，事与愿违。在抓执行时“只有执行流程，没有领导流程”，“见到什么，抓什么；想到什么，干什么”，头痛医头，脚痛医脚，导致整天疲于奔命，顾此失彼。平时管人不管己，不注重修炼领导者应有的形象魅力，导致上下级之间失信，丧失了应有的凝聚力、感召力、领导力。所有这些问题犹如血管中的血栓阻碍着血液流通一样阻碍着“给力执行”。

企业领导者的愿望与需要解决的现实问题不断撞击着我的心，使我这个老兵愈来愈强烈地感觉到有必要，也有责任认真总结从事部队领导工作的实践体会，有针对性地向他们介绍一些我军的优良传统、成功的领导艺术和管理方法。《给

力执行》便是在上述思想的指导与推动下写出来的。

今天，《给力执行》问世了。值此之际，我由衷地感谢众多的企业领导者，是他们每次听完讲课之后索要书稿的举动，给了我写作的无穷动力；是他们热情地向我介绍企业管理的现状及其需求，使我明确了写作的方向。当然，最需要感谢的是我的老战友——中国军事文化研究会理事、系统开发“红色管理”理论的著名学术领头人李凯城先生，因为是他将我引入对“红色管理”的研究，也是他一直在关心着《给力执行》一书的写作并给予了許多具体有益的指导。他的关心改变了我的后半生，充实了我的后半生，使得我的后半生过得更有价值。还需要着重感谢的是既对本书做了精心编辑又能对本书的特点、理念给予充分理解和尊重的解文涛编辑，以及为联系出版本书做了大量具体工作的李经昊先生。此外，对于曾以各种方式给予笔者许多帮助和关心的高畅、符丹丹和崔卿三位女士也一并致谢。

龚银坤

2014年8月29日

推荐序 执行力是领导者抓出来的
前 言

绪 论/1

- 一、为何提出“领导者要给力执行”的命题？/1
- 二、“给力执行”是所有领导者的共同职责/1
- 三、如何“给力执行”？/4

第一章 周密部署：将决策转化为执行行动/13

第一节 准备，是部署的首要环节/14

- 一、将六项准备工作做到位/14
- 二、一项不容忽视又常被忽视的准备工作/15
- 三、并非所有“没有任何借口”的服从都有最佳的执行/16

第二节 动员，是部署的重要环节/20

- 一、“心病”还须“心药”治/20
- 二、即时性思想动员的流程与方法/24

第三节 布置，是部署的中心环节/28

- 一、严审即将布置下达的指令/29
- 二、口头布置要遵循出令规程/30
- 三、严防口头传令变异失真/32
- 四、布置执行要“一个声音”/33
- 五、必要时可取“文件+会议”的方式布置/34

- 六、因人而异地对下布置/35
- 七、已布置的事不要朝令夕改/38
- 八、密切关注布置后的反响/39
- 九、边布置边检查落实/40

第二章 检查督导：打造无障碍的执行通道/43

第一节 检查是督导的起点/44

- 一、检查，须先有“格”才能严格/44
- 二、检查的目标和任务/46
- 三、实施检查的“五个基本要领”/48
- 四、检查须带上几根“杀威棒”/51

第二节 处理问题是督导的要务/56

- 一、坚持区别对待的原则/56
- 二、采取“六抓六促”的策略/66
- 三、运用批评教育的武器/79
- 四、开展批评教育的一般流程与方法/79

第三章 协调平衡：促使执行要素凝成合力/89

第一节 抓住协调的关键/90

第二节 把握协调的要点/92

- 一、“事先协调”/92
- 二、“事中协调”/93
- 三、“持续协调”/94

第三节 注重柔性协调/94

- 一、“权力协调——刚性协调”/94
- 二、“柔性协调——非权力协调”/95
- 三、指导协调法/96
- 四、服务协调法/98

第四节 实行有效沟通/101

- 一、没有沟通便没有协调/101
- 二、灵活应用沟通的方式方法/102

- 三、认真把握沟通的基本原则/103
- 四、按流程将每个沟通环节做到位/105
- 五、灵活运用好“三种沟通语言”/106
- 六、选择“共同点”作为沟通的起点/109
- 七、管控好双方的分歧与矛盾/111
- 八、照顾好对方的“面子”和“里子”/114

第四章 圆满收结：为明天的前行铺平道路/119

第一节 收结考评有两大要务/120

- 一、考评整体效果/120
- 二、考评个体功过/121

第二节 处置好两种结果/122

- 一、处置好胜利的成果/122
- 二、处置好失利的苦果/127

第三节 科学总结，探寻规律/130

- 一、为了今天和明天，总结好昨天/130
- 二、既要总结胜利的经验，也要总结失败的教训/131
- 三、既要总结成功中的业绩与经验，也要总结成功中的“失着”与教训/133
- 四、既要总结经验教训，更要总结其中的规律/135

第四节 善于归零，从头开始/136

- 一、将成绩归零，把问题放大/137
- 二、将失败归零，把教训放大/137
- 三、将怨恨归零，把友谊放大/139

第五章 知人善任：当好人才的支点/141

第一节 把握选拔人才的基本要领/142

- 一、不可只想外引人才而忽略“内选内培”/142
- 二、不可将选择人才的指导思想套用为具体标准/144
- 三、不可将选择人才的标准定得太高/147
- 四、不可错设选择人才的“首选”和“主选”标准/147

- 五、不可只拘泥于常规/149
 - 六、不可把职位当奖品/149
 - 七、不可存有不良心态/150
 - 八、不可忽视隐形人才/154
 - 九、不可不研究考察人才的具体方法/155
 - 十、不可没有科学完善的选才育才机制/161
- 第二节 优化团队的人才结构/162**
- 一、抓好“三个一的工程”/162
 - 二、注重“四个优化”/164
- 第三节 营造有利人才成长的环境/173**
- 一、注重保护有短处的人才/173
 - 二、注重保护“两头冒尖”的人才/176
 - 三、注重保护一时威信不高的人才/177
 - 四、注重保护坚持原则干实事的人才/177

第六章 教育引导：用正能量哺育同理心/181

第一节 “心本管理”与思想教育/182

- 一、确立正确的价值观体系，解决好“教什么”的问题/182
- 二、培养大批合格的教练员，解决好“谁来教”的问题/184
- 三、深入探索思想渗透规律，解决好“怎么教”的问题/184

第二节 用“言教+身教”释放正能量/184

- 一、用“大实话”讲清大道理/184
- 二、用口号凝聚人、指引人/186
- 三、用生动的故事打动人心/187
- 四、用“身教”强化“言教”/190
- 五、请“事实”当最权威的老师/192
- 六、利用需求规律调控人的心理/193

第三节 将有益的活动形式固化为教育方式/197

- 一、让先进“典型”成为价值坐标/197
- 二、让有益的活动成为精神熏陶的方式/198
- 三、让自我教育常态化/200

第四节 将随机教育融入一切实践活动之中/202

- 一、现场鼓动/202
- 二、一事一议/203
- 三、谈心谈话/203
- 四、随机教育的关键：抓住时机、创造时机/204

第七章 治法律行：营造良好的法治环境/207

第一节 睿智者治法/208

- 一、毛泽东是最善于“治法”的睿智者/208
- 二、“治法”是企业管理的要务/212

第二节 有规范、有流程地“治法”/213

- 一、企业的建章立制要有两个规范/213
- 二、企业建章立制的一般流程/214

第三节 “治法”必先确立“法治”理念/217

- 一、破除“权治”心理/217
- 二、强化“企业是私产，制度是‘公器’”的思想/218
- 三、确立“畏法律”和“敬公德”的观念/218

第四节 以“三好”为标准设计制度/219

- 一、不可将现成的价值原则直接套用为制度/219
- 二、该量化、能量化的要精确量化/221

第五节 补齐“短板”，注重配套/221

- 一、董事长、总裁职权缺乏制度规范/222
- 二、有些基本制度缺乏完善性/223
- 三、实体性制度缺乏程序性制度配套/223
- 四、重要制度缺乏保障性条件配套/224

第六节 既要有“菩萨心”又要有“铁手腕”/224

- 一、“不审势”即宽严皆误/225
- 二、执法者须做到“三有”/226

第七节 把握“从严执法”的分寸/226

- 一、严在格上/226
- 二、严在明上/228

三、严在信上/229

第八章 引正风气：培育优良的执行文化/231

第一节 “育文化”必先“知文化”/232

- 一、认知与纠正理解上的片面性/232
- 二、认知执行文化的表象与灵魂/234
- 三、认知培育文化的基本途径/235

第二节 “育文”的流程是个“化”的流程/235

- 一、细化成目标/236
- 二、教化入人心/236
- 三、转化为制度/237
- 四、固化成习惯/238
- 五、同化于群众/239
- 六、优化为传统/240

第三节 培育企业文化是“老总工程”/241

- 一、坚定精心培育不急躁的信念/242
- 二、坚定持续培育不松劲的信念/242
- 三、坚定遇到挫折不动摇的信念/242
- 四、坚定发动群众不止步的信念/242
- 五、坚定踏踏实实育文化的信念/243
- 六、坚定以身作则不作秀的信念/243

第四节 理顺优育文化的若干关系/243

- 一、特色与共需/243
- 二、突击与持续/244
- 三、学习与应用/245
- 四、目标与基础/246

第九章 修身正己：打造“四可”魅力/249

第一节 修炼“令人可敬”的人品/250

- 一、定准一个价值坐标——“创造价值，服务社会，实现自我”/250
- 二、恪守“利己不损人”的道德底线/251

- 三、恪守“诚信不失信”的道德底线/253
- 第二节 修炼“令人可信”的能力/258
 - 一、“谋事在先，流程领导”的思路/259
 - 二、“博采众长，综合制胜”的思路/264
 - 三、“知全行实，常识为先”的思路/265
 - 四、“凡事慎度，把握边际”的思路/267
- 第三节 修炼“令人可亲”的作风/268
 - 一、讲平等，互尊重/268
 - 二、讲大度，能宽容/278
 - 三、讲理解，会关爱/281
- 第四节 修炼“令人可畏”的“铁腕”/283
 - 一、“士卒知畏，则军令可行”/283
 - 二、树立“可畏”形象，有两条路径/283
- 第五节 修炼“清醒的头脑”更重要/284
 - 一、谨防来自于客观外界的误导/284
 - 二、谨防片面的价值取向误导人/285
 - 三、谨防习惯误导人/285
 - 四、谨防思维缺陷误导人/286

绪 论

“给力执行”，谁给力？给什么力？答案是：领导给力！给领导力！完整、正确的表述是：“领导者要给力执行”。

一、为何提出“领导者要给力执行”的命题？

原因很显然，任何企业皆有各自为之奋斗的事业目标，事业的成败除须有相应的客观条件配合之外，皆取决于是否有“正确及时的决策 + 正确有力的执行”，“做好决策 + 抓好执行”是企业领导者最基本的职责。

“决策”与“执行”决定着事业的成败，是企业管理中永恒的主题。这两个主题相辅相成，两者的位序因势而异。一般而言，在没有决策的时候，决策的重要性居于首位，待形成了正确的决策，执行的重要性便上升到首位。没有正确、有力的执行，再好的决策也只是一句空话。因此，卫尼维克说：“成功是5%的战略 + 95%的执行。”

执行如何，不仅直接关系到能否把决策迅速转入到实践、转化为成果，更关系到事业的成败、企业的兴衰。它不仅是企业管理中永恒的主题，更是当今企业管理中的软肋和难题，是需要企业领导者不懈探索与解决的重要课题。

执行需要执行力。可是，执行力的源头在哪里？大家肯定会回答说，“执行是通过执行人的执行行动来实现的，执行力源于执行人的行动力！”其实，这只答对了一半！执行力固然产生于执行人的行动力，而行动力却并非仅仅源于执行人！执行人的行动力需要领导者去激励、去调动，执行的全过程也需要领导者去指导、去调控，故执行力更源于领导者抓执行的领导力。领导力是执行力更为重要的源头！领导到位才能执行到底，执行必须领导给力，“给力执行”是所有领导者共同的职责，这是被实践所反复证明了的客观真理。

二、“给力执行”是所有领导者的共同职责

“给力执行”，这不仅仅只是执行层的经理们的职责，而是包括企业最高领

导——董事长、CEO 在内的各级领导者的共同职责。

可是，自从管理学将“领导”从“管理”中分离出来，企业也从组织架构上区分为决策层、管理层（执行层）之后，管理学的一般理念是：“领导就是决定正确的事，管理就是把事情做正确。”从这个理念出发，有人大讲：企业高层领导，特别是公司的董事长、CEO 的任务是“决定正确的事”，对执行应当实行“只要结果，不问过程”的“无为而治”。以为，“把事情做正确”这是执行层——管理层的事，与居于决策层的领导者似乎关系不大。

其实不然！

从执行的机理上看，执行，须由领导者与执行人共同完成，只不过两者的分工是不同的。

· 执行者的主要任务是“干执行”——按照上级的决策计划、规章制度操作各种执行事务。

· 领导者的主要任务是“抓执行”——采取计划、指挥、检查、督导、协调、沟通、激励、教育等各种领导方法指导推动执行、给力执行。

“抓执行”与“干执行”、“交执行”，既不能混同，更不能相互取代。将“干执行”混同于“抓执行”，取代“抓执行”，领导者势必整天陷入具体事务不能自拔。反之，把“交执行”混同于“抓执行”，只将计划任务、规章制度向下属一交，便“不问过程”，坐等结果，势必造成整个执行过程中领导缺位、领导不给力，执行必定乏力、出差错，难有好结果。

从领导机理上讲，“给力执行”是所有领导者的共同职责，只是不同层级的领导者抓执行的侧重点和方法有所不同罢了。

· 基层领导的职责是全过程带领下属“干执行”，因而其“抓执行”的主要方式是“边抓边干，抓干并举”，没有任何可以“只要结果，不问过程”的理由。

· 中层领导的职责是对执行的全过程实施不间断的检查和指导，必要时还须亲自干，在干中了解情况，在干中指导执行，因而其抓执行的主要方法是“多抓巧干，具体指导”。

· 高层领导的职责是着重抓中心工作，抓检查督导、协调沟通、教育激励等指导和推进执行的领导工作，非特殊情况，一般不宜直接插手干预下属的具体事务。所以，其抓执行的主要方法是“以抓为主，重点督导”。

· 最高领导者的职责是集中精力于“谋战略，抓大事”，“出主意，用干部”，其抓执行的领导方法须度势应变，坚持“两种情况，两种对策”。