

中国职业经理人
成长计划(PMTP)丛书

执行力

李泽尧 主编

达成目标是硬道理

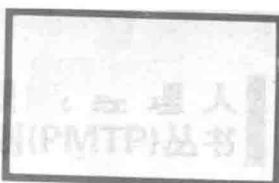
职业经理人实战能力解决方案

国家职业经理人资格认证培训推荐教材
中国高级职业经理人资格认证培训指定教材
企业大学、企业商学院管理培训推荐教材



广东省出版集团
广东人民出版社

中国职业经理人
成长计划



执行力

李泽尧 主编

达成目标是硬道理

职业经理人实战能力解决方案

国家职业经理人资格认证培训推荐教材
中国高级职业经理人资格认证培训指定教材
企业大学、企业商学院管理培训推荐教材



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

执行力：达成目标是硬道理 / 李泽尧主编. —广州：广东经济出版社，2012. 6
(中国职业经理人成长计划 (PMTP 丛书))
ISBN 978-7-5454-1224-6

I. ①执… II. ①李… III. ①管理学 - 通俗读物
IV. ①C93-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第099899号

| | |
|------|-----------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼) |
| 经销 | 全国新华书店 |
| 印刷 | 广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路) |
| 开本 | 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 |
| 印张 | 16 2 插页 |
| 字数 | 334 000 字 |
| 版次 | 2012 年 6 月第 1 版 |
| 印次 | 2012 年 6 月第 1 次 |
| 印数 | 1~4 000 册 |
| 书号 | ISBN 978-7-5454-1224-6 |
| 定价 | 35.00 元 |

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



前言

是存钱还是读书？——学习的意义

还在1992年时，我就曾对同事和朋友说过：“把你工资单上的工资全部存起来，10年后仍然是‘穷光蛋’。”当时，我和我的同事工资单上的工资大概不到200元，以每月存款200元计，1年2400元，10年连本带息3万元。到2002年3万元难道不是“穷光蛋”吗？

现在我曾多次对朋友和学员说：“把你现在工资单上的工资全部存起来，10年后仍然是‘穷光蛋’。”比如，工资单上的工资是2000元，每月存款2000元计，一年24000元，10年连本带息30万元，2022年30万元难道不是“穷光蛋”吗？——别忘记一件事情：你的年纪已经增加了10岁！

当然，我不是叫他们去跳海或者撞墙，我会给他们一根“救命稻草”，那就是：投资自我、学习是出路——我会告诉他们如下要点：

1. 财富向能力加速度流动：人类历史最近40年创造财富的总和超过在此之前4000年创造财富的总和——知识爆炸、财富加速增长，过去人们两年的收入才能买一台彩电，现在很多人一个月的收入能买好几台彩电。对个人来讲，其职业生涯之未来10年创造的财富将等于过去30年创造的财富。

2. 知识—财富关系模型：

知识是时间的函数，即：知识 = $f(\text{时间}) = at$

能力是知识的函数，即：能力 = $f(\text{时间}) = bt^2$

财富是能力的函数，即：财富 = $f(\text{时间}) = ct^3$

我曾多次建议学员把这几条公式打印出来，然后用玻璃镜框镶嵌起来挂在床头以自励，或者置于自家饭厅墙上激励孩子。当然，我也会提醒他们，别忘记落款为“李泽尧语录”以尊重和保护知识产权。

3. 工作回报 = 工资 + 能力成长：对于目光短浅、没有理想的人而言，他的注意力常常会局限在眼前的工资上；而对于志存高远、有理想有追求的人而言，他的注意力则会集中在能力的成长上。

4. 很多人缺乏投资自我的观念：大多数有效管理十八项技能公开课的主办者都会提前备书在授课现场供学员购买，我曾遇到学员跑来问我：“老师，可以打折吗？”我告诉他：一则不是我在卖书，我没有提成；另外我也提醒他：你一顿饭花一二百元不会心疼，为何一本书38元就要问我打折？

与几个朋友“撮一顿”，几十元、一二百元就出去了（大概这个标准已经被很

多人看低，因为中国实在太大，各地 F 区各阶层水准悬殊），可是没有见到我们“心疼”?! 为什么拿一点时间、精力、金钱投资到书和读书上面，我们却那么“心里疼痛”呢?!

书的几个用处及本丛书的宗旨

书的用处可以归结为几个方面，见下表：

| 作用 | 要点 | 说明 | 对书的要求 |
|------------------|---|---|--|
| “念经作用”：激活大脑、激励思考 | 未必给出了令你满意的答案，但是却能提示你去思考有关的本质性问题，协助你“入行” | “念经作用”常常被人们忽视乃至否定，却不知，恰恰是一些涉及本质性问题的书籍帮助了我们去思考 | 涉及本质性问题：虽然答案不一定标准，但却触及到了那些无法回避的问题 |
| 传播知识 | 饱含公认的知识元素，学一点就可获得一点，不断积累就能提升自己的知识总量 | 万丈高楼平地起，能力大厦是由知识的砖瓦所构成的，有志人士一定会在基本功上面猛下工夫 | 丰富的知识元素：经过广泛采集和深度提炼，博览群书而博采众长 |
| 提升能力 | 对实战问题有精辟解析，具有实战意义上的启发性和可操作性，从中能获得解决问题的工具和方法 | 将知识全面梳理进而融会贯通，聚焦于问题点上，如激光的原理而获得问题的解决之道，故有所言：知识的完整性构成能力 | 实战问题解决方法：以非凡的概念能力，从实战经验中提炼出知识元素，画龙点睛，实战实效实用如尖刀 |
| 工具手册 | 一套知识体系完备的书籍可以作为手册和床头书，让自己可以随时查阅相关的知识、找到问题的答案、获得启示 | 模块化、结构化是当今构建虚拟世界之软件得以无限扩展的基础。管理者拥有一套或多套工具书，实在只能算是“基本配置” | 创新而完备的知识体系架构：具有基本而相对完整的框架知识，全面回答管理问题 |

以上所及的四个方面，即“涉及本质性问题”、“丰富的知识元素”、“实战问题解决方法”、“创新而完备的知识体系架构”正是本丛书所努力追求的。作者认为，本丛书在以上四个方面都是独具特色，难得一见的好书，读者不妨自己比对看看。

本丛书的宗旨是：

提炼管理思想和技能最新成果，帮助老板和职业经理人博览群书；
构建实战管理知识技能体系，铸造中国职业经理人训练标准。





阅读本丛书的若干个理由

1. 迅速吸取知识元素为职业经理人成长的根本：提高你的效率，作者帮你读书、节省你的时间，用此套书代替你去读 100 本书，作者帮你读了大量的书，然后把相关的知识精华汇集到了这里。作者电脑里面的读书笔记超过了 4000 页，然后浓缩成此书。

2. 职业经理人要有一套管理床头书——对在职经理人而言，本丛书提供给你一个相对完整的知识框架，广泛的知识元素及知识的框架性把握是必要的，不然思路就打不开。系统性——本丛书是作者从数百本国内外最新管理书籍中采集知识元素而构成，获得一套本丛书，可以把你从大量重复的书籍阅读中解放出来。你比较一下相关书籍就会发现，它的系统性是不可多得的。

3. 理论与实战能互补：对管理学“科班出身”的管理干部，你可以看看其中具有的实战性要点：实战、实用、实效。实战性——本丛书作者经历了 500 场以上对职业经理人实战管理培训，接受民企、国企、外企、跨国公司从基层主管到老板总经理，以及政府部门从科员到副厅级干部的成千上万学员实战问题挑战，并为职业经理人现场提供解答和实际帮助后，形成了本书的知识体系。

4. 送人一瓶酒不如送人一套书：对职业经理人而言，“会做而后可以不做”，对老板而言，“没有管理能力就不可能有企业驾驭能力！”所以，无论是职业经理人还是老板，对管理基本思路都是不可不进修的。

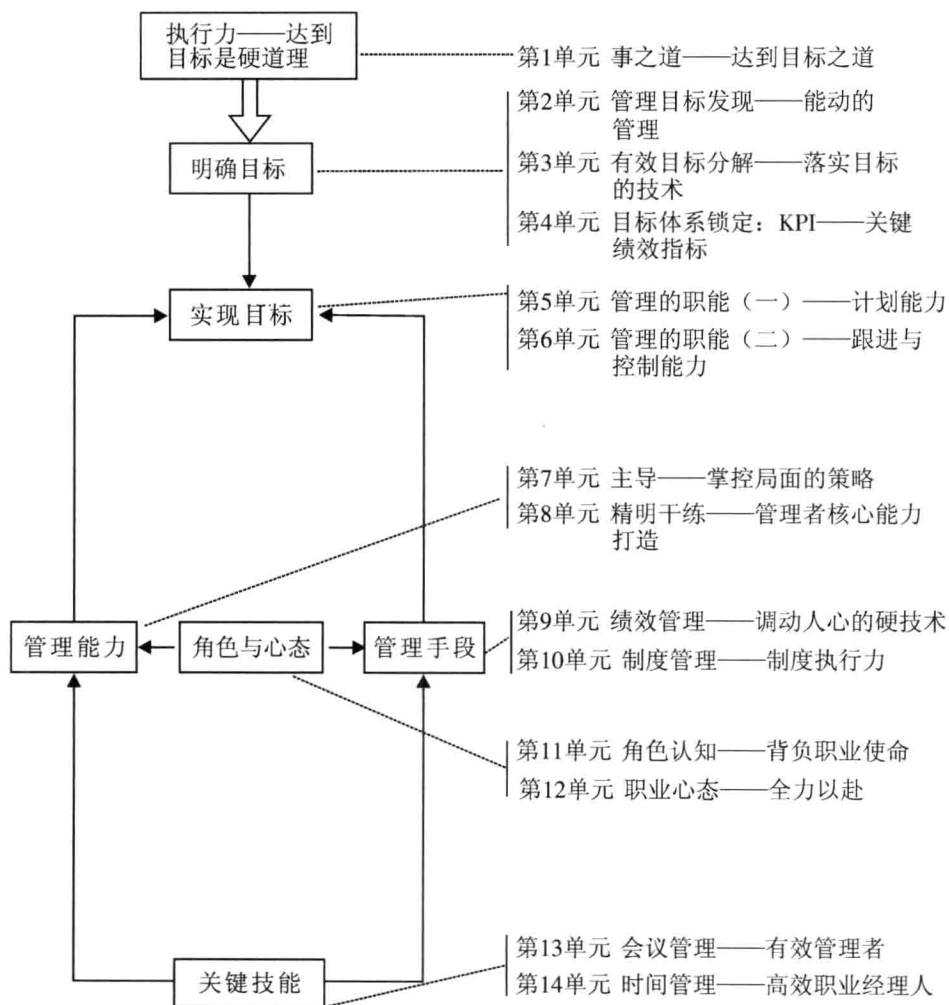
职业经理人的界定及核心能力成长模型

我们所界定的职业经理人成长阶梯及其核心能力模型如下表：

| 核心能力 | 层级 | 干部职位举例 | 能力要点 |
|------|-----|-------------------------------|--|
| 商战力 | 经营层 | 企业经营层：董事长、总经理、副总经理、营销经理、个体户老板 | 商之道——作为企业实体内外的窗口，站在经营而非管理的层面，外面是商场，内部是企业组织，宏观层面面对企业的生存之道 |
| 领导力 | 领导层 | 中高管理层：副总经理、部门经理、一线主管之上的主管 | 人之道——管人为主：二线领导、推动一线主管，除了管事更要管人——因为要通过其他干部去管理事和一线人员 |
| 执行力 | 执行层 | 一线督导层：一线主管、科长、班组长、执行主管 | 事之道——管事为主：完成一线任务、强调执行力，主要以做事、带领团队解决问题为重点 |
| 创造力 | 各层级 | 在职企业干部、各级管理者、各类知识人士 | 洞察和理解环境及他人，了解自我，从而为控制、调整和改造环境、他人及自我服务 |

职业经理人核心能力构造模型——

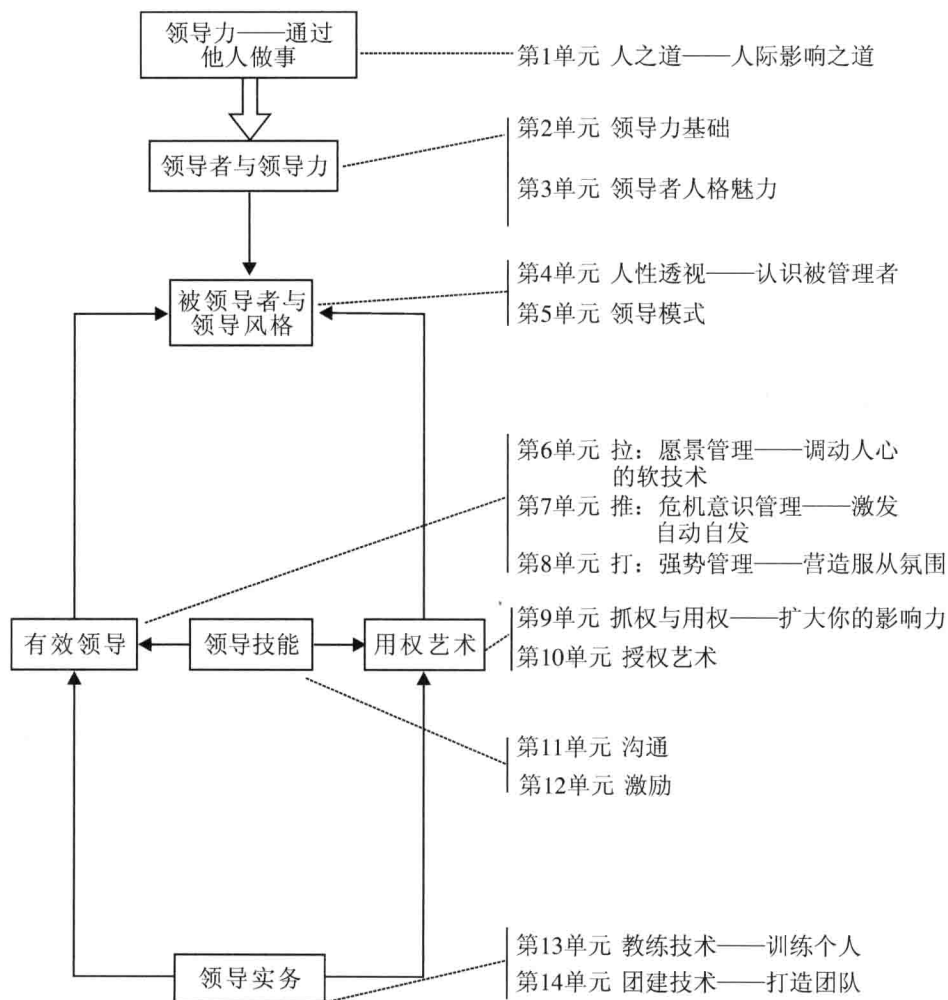
《执行力》(PMTTP-1)以“执行力”为核心要素进行能力培养。





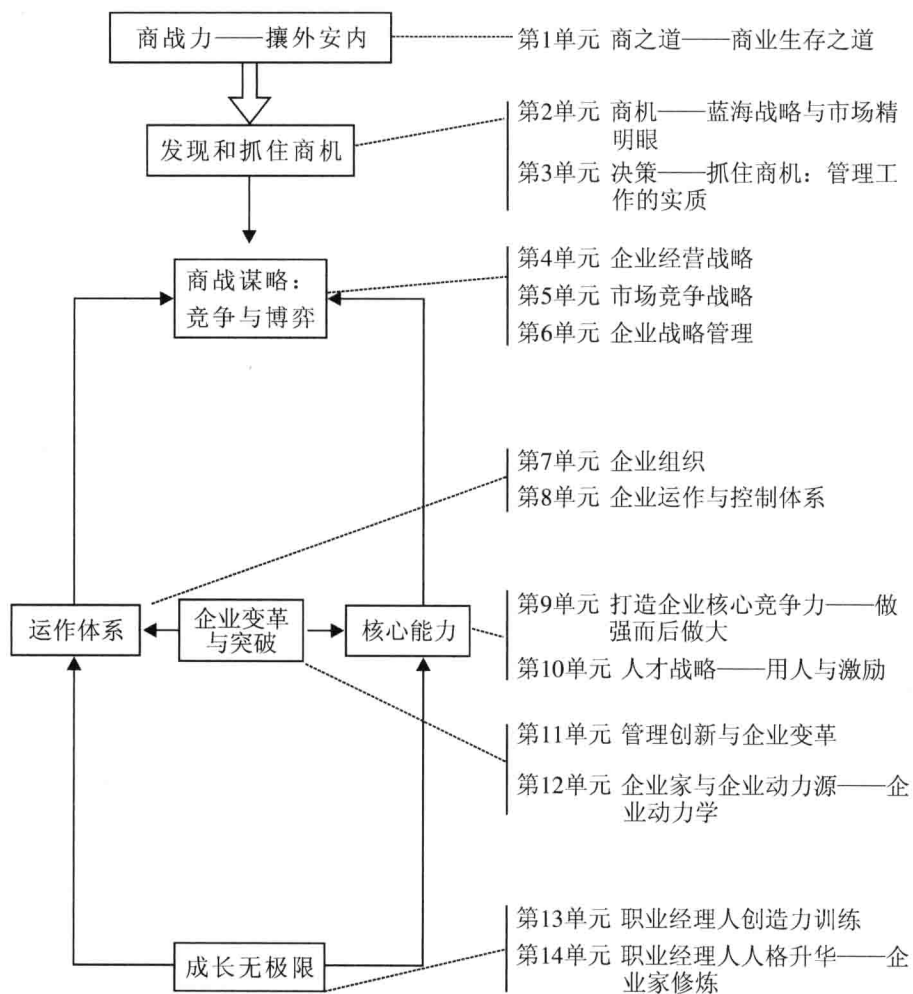
职业经理人核心能力构造模型——

《领导力》(PMTF-2)以“领导力”为核心要素进行能力培养。



职业经理人核心能力构造模型——

《商战力》(PMTF-3)以“商战力”为核心要素进行能力培养。





中国读书人的成功捷径

(代序)

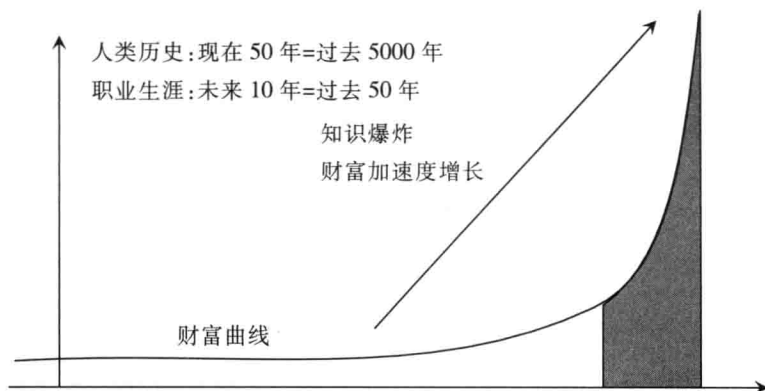
真为中国读书人叫屈：读了那么多的书，却被人说成是“有知识没有能力！”解决问题的对策在哪里呢？

——李泽尧题记

能力就是财富

谁拥有能力谁就拥有未来

几乎所有的人都不会否定，人类在最近 50 年所创造的财富，会远远超过之前人类 5000 年所创造财富的总和，如下图所示。这就是人类社会发展的“加速度原理”。



在生活中我们注意到，过去一家人节约三年才能购买一台彩电，而今天很多的普通管理者一个月的工资就足以购买几台彩电——这就是财富加速度增长的必然结果。

更有甚者，或许“由于他爸爸很能干，所以他们家当年只要一年的存款就可以买彩电了”。而你呢？或许“你爸爸不是很能干，可是你自己很能干，于是你们家今天一个月的收入就可以买几十台彩电了！”（现在 1500 元可以买到比当初更好的

彩电，而月薪3万元就可以买20台彩电了。)

从这里我们看到：他爸爸当初能力强一点，所以他们家“略为潇洒”；可是今天你的能力卓越，于是“你们家更有钱、更潇洒”！

这种比较会让人觉得“俗气”，但是这里要说明的道理却是非常值得你关注的：财富加速度增长的结果是财富的流动性加强了，然而，财富对能力的依赖性、敏感性也加强了。换句话说，就是：

谁拥有能力谁就拥有未来！

我们还可以将上面这句话表达为数学语言：

一个愿意并努力投资于学习的人，其能力成长如果是线性增长，即 $y = kx$ 的话，那么，其财富的增长则是该直线下的面积，即求积分，得 $y = \frac{1}{2}kx^2$ 。由此可见，其财富呈抛物线增长。

职位和金钱是能力的副产品

曾经有一个女孩子问我一个问题：“我要回家生孩子，但我又怕回去生孩子会失去这个工作岗位。我该怎么办？”我回答她说：“你生孩子也来问我？”我怎么回答她呢？让大家给她出主意，看该不该生孩子。

有说该的，有说不该的，说该的让她安安心心回家生孩子。

我当时同她讲这是能力和职位的问题。我说：“你告诉我哪一个最重要？你在这个职位实际上是你能力的副产品而已。”你要发财，你的Money，你的工资，你的收入，你未来的生活状况都是你能力的副产品。

如果我告诉你，你要能够像我说的那样，把能力看成主产品，把职位及其他看成副产品，这样你才能安安静静地、主动客观地去迎接挑战。比如部门协调各方面的问题，你就会静下心来思考：的确是我的能力有限，他们才不配合我。有了这种生存理念，我们才会静下心来为公司做事，这个观念非常重要。

投资自我——人生转型期

案例

某公司一位当初“一人之下万人之上”的综合部经理，其事业轨迹为后来做到了一个分厂的厂长，然后又做到了综合部副经理，再后来又做到了综合部下的一个标准化中心的主管。在这样的情况下，朋友为他安排了去另一家公司做经理的机会。可是他没有去。朋友问他为什么不去，他说：“算来算去，工资没有现在多。”而他的年纪仅30来岁。





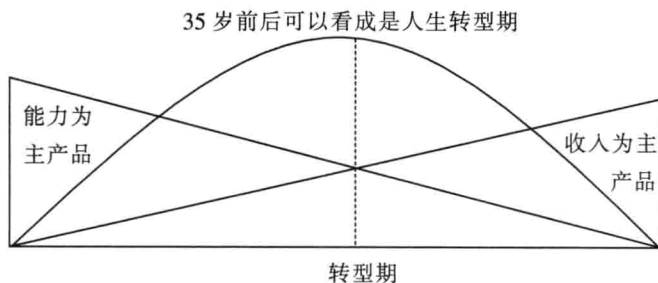
这是一个典型的能力与金钱的选择：跳槽就意味着到所谓的“大风大浪”中去摔打，较高的职位、另一家需要适应的公司——简单地说跳槽意味着有利于能力的提升。

正确的观点是，对于年龄不超过35岁，处于成长期的人而言，他的人生轨迹还可以算是积累阶段而不是收益期，此时应该把金钱看成是能力的副产品才是比较合算的。

这里就有一个人生转型期的概念出来了，也就是说，刚才说的35岁后，对不同的人而言会是不同的，有的人在40岁以前都还是把能力的成长看成是跳槽的主要判定依据，而有的人可能30岁以后就认为而立之年已过，必须以眼前收入为主产品了。

“大器晚成”的人，其转型期滞后。

在强调以能力为主的阶段不可忽视的一个重要的因素，就是眼前利益的获取可以为能力的成长提供更好的平台。如下图所示：



年轻的时候我们以能力为主产品，而把收入看成是副产品。到了某个转型期以后，当能力发展空间有限的时候，我们可能会考虑以收入为主产品。

于是我们的忠告是：

老板的成功从投资企业开始，职业经理人的成功从投资自我开始。

知识就是力量——知识改变命运，学习成就未来

“有知识不一定有能力”吗

有人说：“有知识不一定有能力。”

这话错了！

我告诉你，有知识就一定有能力，问题的关键只在于：

知识的完整性 = 能力

知识的有机构成非常重要！

针对所要解决的问题，知识的完整性、有机性非常重要：

山不在高，有仙则名；

水不在深，有龙则灵。

知识量必须与知识的维度同时拓展，才能有效扩大你的人性跨度。

秀才从哪里来？传统书籍营养不良

我曾多次问 MBA 班的学员：“你找过‘三陪’吗？”

他们常常是极度惶恐地说：“没有没有！——我不会的啦。”

我对他们说：“这就对了——打死你也不要承认。”

全场哄堂大笑……

然后——

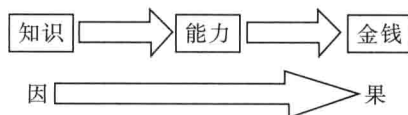
他们回过神来问：“李老师，您的《有效管理十八项技能》不是讲做得说不得吗？”

我说：“是啊，拿你做个实验而已——看你刚才紧张得！”

启示：所谓“有知识不一定有能力”，其实是因为传统书籍缺少了某些关键的知识元素，以及没有给出合理的知识结构。

知识是因，能力是果；能力是因，金钱是果

没有上工序，哪来下工序？没有因，哪来的果呢？如下图所示：



不种因而求果，求而不得；先种因而后求果，水到渠成！

知识是因，能力是果；能力是因，金钱是果。

“万般皆下品，唯有读书高”

注意：这里所说的“读书”具有广义性质，即：不断在生活、工作及书本里面吸取各种有用的知识并进行消化、思考、整理。

1. 金钱和地位是能力的副产品。
2. 能力不济时走关系也很累。
3. 能力太差时走关系则无异于做赔本生意。
4. 唯有读书、内功修炼是你对话的本钱。
5. 要读讲真话的书、现实主义的书。
6. 不读迂腐的书、骗人的书、道貌岸然的书。
7. 优选好书阅读，用最低成本获得好回报。





要点：

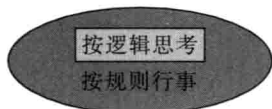
1. 好书提升你的生命价值，有含金量的书才不会浪费你的时间。
2. 谨希望本丛书为你构建知识大厦的框架结构，提升理解力，让你获得“吸功大法”——所谓授人以渔！

人生“两个本”理论

相对人类而言，大象的特征是“四肢发达，头脑简单”。而人类之所以成为人类，也就在于他的大脑——在人类群体的内部，最后的“赢家”（当然只是相对的，因为人类需要和谐）当然不是“大象”，而一定是“有头脑的人”，所以笔者建议学员和读者，人生要有“两个本”：

1. 工作日记本——工作条理性，外在“按规则行事”。
2. 心灵对话本——思想条理性，内在“按逻辑思考”。

前者面对日常事务、养家糊口、疲于奔命、立足生存，后者则有所思考、有所积累、游刃有余、期待发展。如下图所示：



读书学习的十一个要点

1. 坚定信念：坚信“有能力走遍天下”——学习万岁、积累万岁、成长万岁、能力万岁。
2. 有感而学：结合既有经验展开，没有感受的东西不妨先放下，以便保护学习热情。
3. 学以致用：没有用的东西不妨先放下，不必在没有用的东西上耗费时间和精力。
4. 目标聚焦：要有长远和持续的成长目标，然后围绕目标去学习。
5. 投资学习：把学习当成最好的投资，不妨设想：1年花1000元买书，10年1万元投入，而你10年超常成长的价值难道是1万元可以计算和衡量的？
6. 浏览式阅读：少部分好书可以精读，多数（哪怕是买回家的书）不必勉强读完，1/3精读就可以。读书的用处在于：建立基本概念、开阔视野，书籍可以是手册，必要时可以查阅和细读。
7. 勾出重点：通过寻找和勾画书中重点，可以提高阅读速度，同时也便于回顾和浏览书中精华。
8. 阅读范围构成：经典书目 + 系统化、系列化书籍 + 杂志 + 报纸 + 网上阅读 + 实践。

9. 批判性阅读：读书要有个性，要有批判精神，更不能迷信权威，对所学知识和思想的吸收与采纳，应坚持“实证主义五项标准”——①现实的而不是幻想的；②有用的而不是无用的；③可靠的而不是可疑的；④确切的而不是含糊的；⑤肯定的而不是否定的。

10. 思考总结：养成写思想随笔的习惯，以便整理和深化自己的思想，在建立自己的基本知识框架结构的同时提升思考力，进而提升口才、说服力和影响力。

11. 打开一扇窗：与“过来人”接触，但不可以迷信、放弃自我。

知识的完整性 = 能力：秀才的若干项修炼

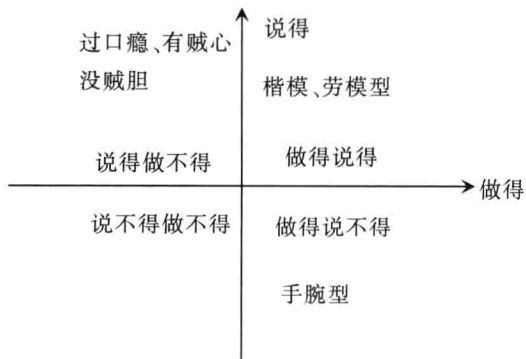
希望从以下内容中你可以体会到：

1. 自己以前所读书籍的确缺少很多实用性的知识元素。
2. 公式“知识的完整性 = 能力”是可以得到证明和检验的。

做得与说不得原理

一般而言，道德总是比较偏于保守。本来是“大路朝天，各走半边”，两家公司每家得50%就可以的；但为了保险，道德的处理结果则是：每家只能得到40%，剩下的20%让第三方拿走了。

虽然不少人在行动上早就没有按规矩行事，可是他仍然会“满口仁义道德”，因为他一方面要树立自己的“良好形象”，不愿意成为被指责的对象；另一方面却又怕别人也同他一样“不守规则”。他心里很清楚：如果大家都同他一样不守规则，那么他原来那独享不守规则的利益就会荡然无存了。很多这样的精明人，构成了很强的力量，这是存在“做得说不得”的重要原因之一。如下图所示：



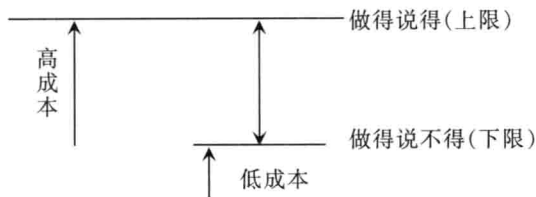
做得又说得的事情是符合道德的事情，这是生活中的上限——假定下限是以不





违法为准则的。于是，那些参不透“做得说不得”道理的人，就会较之参透了的人多付出额外的成本来了。

偷偷地做了，而不敢说，这至少表明你还有道德（行动上没有，但是心里面似乎还有吧）。如下图所示：



标准留在心中，还懂得是错的，甚至可能有“犯罪感”——好歹还是“道德的儿女”。偷偷地做了，之后又要说出来，你这就无异于公然要在台面上向道德宣战——你真的够大胆，你真的好大胆子！

如果说“做而不说”的人好似小偷，只是偷偷地窃取道德的仓库而已，那么，“做而又说”的人则简直有如强盗，光天化日之下就要对道德进行打劫！

小偷窃几百元，刑法是“不上账”（不立案）的，强盗抢两角钱，你也得蹲监狱！两者差别之大可见一斑。

比如满街的洗脚店、发廊、桑拿浴室，做的大多都是做得说不得的事。有报纸报道：《文化部要求陕西严查“小姐上岗证”》，说到陕西某县文化稽查大队向歌舞厅小姐每人收取 200 元管理费，并核发“上岗证”一事。文章写道：“歌舞厅小姐持证”上岗“到底干什么，记者不得而知”（见《广州日报》2003 年 12 月 6 日 A6 版）。由此可见，该县文化稽查大队真的是糊涂：歌舞厅到处有的是，别人那里的小姐也未必比你少，你干吗非要去说，去为她发证呢？！结果轮到记者问你“持证”上岗“到底干什么”，那你怎么说得清楚呢？别人没事而你有事，错在发证（说）上面、错在不懂得“做得说不得”的“原理”上面。

秀才的优势与劣势

| 优 势 | 劣 势 |
|---------|--------|
| 认真 | 死板 |
| 厚道 | 憨厚 |
| 数据化、技术化 | 钻牛角尖 |
| 关注工作 | 不关注人性 |
| 执著 | 固执 |
| 精确思考 | 灵活性不够 |
| 就事论事 | 人际敏感不足 |

秀才的管理瓶颈何在

1. 心太软——真诚、厚道、忘记立场和角色。
2. 就事论事、执著真理——忘记人心变化。
3. 重视工作忽视人——人际敏感性不足、死心眼、不管他人感受。
4. 缺少现实、精明——手段不到位、刚而不柔。
5. 文弱、斯文——缺少强势心态和霸气。
6. 拘泥于局部和技术细节——忽视市场需要。
7. 自我价值感强、憨厚——人格牵涉与捆绑。

秀才需要霸气

假如说让一个人心服口服需要 100% 的管理成本的话，那么我告诉你，当你管到他心不服只是口服的程度，却可能只需要 80% 的成本甚至更低。

学院派的管理、书报杂志上的管理，都常常把理想当作现实，他们在谈管理的时候都似乎默认了一个管理目标，那就是追求口服心服；而这个默认的假设却常常是不成立的。

正是因为很多人都把追求口服心服当作管理的默认目标，所以他们所谈的管理手段就几乎千篇一律地成了教条和空洞的理论。

唯有老板和职业经理人自己去进行折中处理。

（有关“霸气”的详细内容请阅读本丛书第二册《领导力》。）

认识台前与幕后

小孩子只知道台前不晓得幕后，所以叫做幼稚。

有效管理者不可以不知道问题的本质，而对台前与幕后之别的了解，可以使管理者尽快成熟而把握管理的要点。

管理方法两个方向上的极端，当管理者理解了它以后，才可以在其间游刃有余。

（有关“台前与幕后”的详细内容请阅读《有效管理十八项技能》。）

善良的前提——现实

当你没有能力去打别人而说自己善良不打人的时候，只是表明你是一个自欺欺人的人。

一个人不能（不敢或无能力）据理力争而说自己厚道，这样的厚道其实只是憨厚、愚笨——软弱而已。

只有当所有的人都拿起武器，大家才可能一起放下武器。

表明自己坦然、诚恳的时候，对商业生存而言，其实就表明你放下了武器。

当别人正设局让你踩陷阱的时候，你的诚恳只是让人更肆无忌惮而已。

