

CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOFANGFACONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

执行能力

魏长青 王淑贤 >>> 编著

ZHIXING
NENGLI

国家行政学院出版社

CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOANGFACONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

执行能力

魏长青 王淑贤 >>> 编著



国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行能力 / 魏长青, 王淑贤编著. —北京: 国家行政学院出版社,
2011. 1

ISBN 978 - 7 - 80140 - 993 - 5

I. ①执… II. ①魏… ②王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 005965 号

书 名 执行能力

作 者 魏长青 王淑贤

责任编辑 任 燕

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68929095

经 销 新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

版 次 2011 年 3 月北京第 1 版

印 次 2011 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16 开

印 张 18

字 数 300 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 80140 - 993 - 5/C · 45

定 价 36.00 元

前 言

战略问题，战术解决。

战略是务虚，战术是务实。

战略是踱方步，战术是踏实地。

中国一首古诗中说：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”这里不但讲了战略思维，而且讲了战术要领。战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

一个伟大时代的兴盛，需要这样一些人，他们是这个时代的引领者，具有远大抱负、远见卓识、学贯中西，深刻洞察时事变迁；一个文明大国的崛起，同样需要这样一些人，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀。当前，中国正处在大变革、大发展、大转折的历史时期，

也是实现中华崛起的重要战略机遇期。

我们党的各级领导干部承担着执政兴国、执政为民的重要职责，肩负着为官一任、造福一方的重要使命。因此，要认清科学发展大势、把握科学发展规律、统领科学发展全局、创造科学发展业绩，既要有前瞻性的战略思维，又要有脚踏实地的方式方法，所有这些都离不开读书学习并掌握相关的战术方法与技巧。特别要看到，当今世界和当代中国正在发生广泛而深刻的变化，按照党的十七大部署继续解放思想、坚持改革开放、推动科学发展、促进社会和谐，开创中国特色社会主义事业新局面，对领导干部的素质和能力提出了新的要求。领导干部如果不加强读书学习，知识就会老化，思想就会僵化，能力就会退化，就难以做好领导工作，就会贻误党和人民的事业。通过读书学习来增长知识、增加智慧、增强本领，这是新形势下做一名称职的领导干部、胜任地履行领导职责的内在要求和必经之路。

为满足广大党员干部和各级各类管理人员的需要，“创新领导艺术与领导方法丛书”应运而生。该丛书具有以下几个特点：

1. 针对性。当前，新进领导岗位和管理岗位的人特别多，而且长期从事领导岗位和管理岗位的同志也面临知识更新的需要，所以本丛书根据“干什么、学什么，缺什么、补什么”的原则进行编撰，对症下药，按方抓药。

2. 系统性。领导干部由于需要处理各方面的事务，需要应对来自各方的复杂局面，总感觉时间不够用，难以系统学习和掌握应对方方面面工作的方法与技巧。该丛书正好完整系统地提供了一套应对工作的路数和捷径。

3. 实用性。该书仍然坚持理论联系实际的作风，用理论指导实践，在阐发理论的同时讲述了很多管用的方法与技巧，并附有大量的实用案例分析。

析，既高屋建瓴，又脚踏实地，长期运用，烂熟于心，就能胸有成竹走四方。

领导艺术与领导方法很多，还需在实践中探寻和摸索。限于水平和眼界，该丛书也无法穷尽领导工作和管理工作所有的方法与技巧，只能是抛砖引玉，期冀引起读者的共鸣。

编 者

2011 年 1 月

第一章 执行力

一、执行力及其构成要素

1. 执行及执行力的含义 / 2
2. 执行力的三个类别 / 3
3. 执行力的主要构成要素 / 7

二、执行力是一种不可替代的领导力

1. “罗文精神”昭示着执行的巨大力量 / 10
2. 领导者是最重要的执行主体 / 12
3. 领导者必须具备执行力 / 13
4. 有效的执行是决策实施的关键 / 16
5. 执行力总是落实在行动上 / 18
6. 优秀的领导者应当是执行的表率 / 20

三、没有执行力的领导者将会被淘汰

1. 领导者需要亲自参与执行 / 23
2. 没有执行力，再好的决策也是空谈 / 24
3. 执行不力必将影响组织的发展 / 26
4. 没有执行力的“烂苹果”会被无情剔除 / 27

四、执行重在结果，重在业绩

1. 执行强调结果，以结果为导向 / 29
2. 业绩是检验执行力优劣的唯一标准 / 30
3. 优秀的领导者总是把事情做到圆满 / 31

第二章

关键在于找准执行者

一、优秀的执行者所具有的特质

1. 优秀的执行者总是自觉地服从命令 / 36
2. 优秀的执行者总是及时行动，绝不拖延 / 38
3. 优秀的执行者目标明确，有的放矢 / 40
4. 优秀的执行者在工作中加入了自己的“激情” / 42

二、发掘能“把信送给加西亚”的人

1. 慧眼识才，知人善任 / 44
2. 扬长避短，对人才量体裁衣 / 47
3. 领导者用人不可光看学历 / 49

三、把下属培养成为优秀的执行者

1. 以激励机制推动下属有效地执行 / 51
2. 培养下属执行高于一切的意识 / 52
3. 领导者要当好下属的执行教练 / 54
4. 通过执行文化的培训提升下属的执行力 / 56
5. 传授经验以提升下属的执行力 / 58
6. 以危机式管理提升下属的执行力 / 59

第三章

让执行者积极地行动

一、让执行者燃烧起执行的愿望

1. 需要是执行者执行力形成的动因 / 64
2. 完善决策制订机制，使决策获得下属的认同 / 66
3. 建立激励机制，调动下属执行的积极性 / 68
4. 领导者要掌握激励的基本方法 / 69
5. 通过内部竞争，激发下属潜力 / 71
6. 有效的授权，让执行者获得信任 / 75

二、行动高于一切，执行者不能拖拉

1. 没有行动，一切都是空谈 / 78
2. 说到做到是优秀执行者的良好品质 / 80
3. 不仅要行动，而且要快速地行动 / 82
4. 有效地行动，不能拖拖拉拉 / 84
5. 杜绝拖延，做到今日事今日毕 / 86

三、执行者应当勇于负责

1. 多一份关心，多一份责任 / 87
2. 执行不力，人人都有责任 / 89
3. 敢于承担责任，关键时刻挺身而出 / 91
4. 要养成尽职尽责的做事风格 / 93
5. 执行者应当负责，但领导者也不能推卸责任 / 94

第四章

落实执行力的机制保障

一、确定执行目标，制订执行计划

1. 目标是执行的导航仪 / 98
2. 明确目标是执行的首要步骤 / 99
3. 把目标进行分解，有利于目标的实现 / 102
4. 好的计划是成功执行的开端 / 104
5. 制订并优化执行流程 / 105
6. 越有操作性，执行越容易到位 / 108

二、明确岗位职责，做到事有主责

1. 科学分配任务，保障有力执行 / 109
2. 责任一缺失，执行必缺位 / 110
3. 制订公正的执行力的评价标准 / 111

三、制定规章制度，控制与约束执行行为

1. 规章制度是强化执行的约束力 / 112
2. 建立公平公正的绩效考核制度 / 115
3. 建立通畅的沟通渠道 / 117
4. 建立科学的惩罚机制 / 120

第五章

执行需要思想智慧和有效的执行方法

一、执行中需要多动脑筋，多用智慧

1. 带着思想和智慧去执行 / 124
2. 没有做不到，只有想不到 / 126
3. 执行不仅需要做，同样需要思考 / 128
4. 将创新力与执行力结合起来 / 129
5. 打破框架，创造性地工作 / 131
6. 执行需要别具一格和独辟蹊径 / 132
7. 变“绝不可能”为“绝对可能” / 135

二、寻找与采用最有效的执行方法

1. 把“做成事”作为执行的目的 / 138
2. 讲究执行方法才会事半功倍 / 140
3. 抓住问题关键，一步执行到位 / 142
4. 新问题需要用新方法来解决 / 144
5. 执行需要三分苦干、七分巧干 / 145
6. 不看错不错，只求好不好 / 147

三、善于应对执行过程中的意外情况

1. 执行并不是一成不变的 / 148
2. 及时根据具体情况进行必要的调整 / 150
3. 以变制变是执行过程中的制胜之道 / 152
4. 以退为进，有时会使执行柳暗花明 / 154
5. 在突发事件中需要采取灵活的措施 / 155

四、提高执行力的策略

1. 执行时须专心致志 / 157
2. 协调好团队成员中的矛盾与冲突 / 160
3. 妥善协调好各个部门之间的关系 /// 162
4. 杜绝执行中的个人英雄主义 /// 164
5. 做好日常备忘录是提高执行力的有效策略 /// 165

第六章

执行到位与注重细节

一、把任务层层分解，执行需要到位

1. 火箭升空的奥妙对执行者的启迪 / 170
2. 任务分配越简练，就越容易执行 / 172
3. 每一个执行环节都要力求完美 / 173
4. 不要让煮熟的鸭子飞了 / 175
5. 永远不要说“做得够好了” / 177
6. 严格地检查与控制执行过程 / 178

二、任务落实到人，执行必须有人负责

1. 有效执行必须任用能执行的人 / 181
2. 责任心是高效执行的真正保障 / 183
3. 建立责权明确的岗位职责系统 / 186
4. 强化执行者的责任意识 / 189
5. 培养责任感，灌输责任无法逃避的意识 / 190

三、一丝不苟，执行需要注意细节

1. 老子曰：“天下大事，必作于细” / 192
2. 细节往往决定着执行的成败 / 194
3. 执行到位关键在于细节到位 / 197
4. 务实运作，细微之处见精神 / 199
5. 关注具体细节，需要从小事做起 / 202
6. 即使已经“没有问题”，也要再次把关 / 203
7. 培育细节文化，培养细节意识 / 206
8. 坚决克服执行中马马虎虎的毛病 / 208

第七章

高效执行，向时间要效益

一、管理好时间才能使执行高效

1. 管理好时间是高效执行的保证 / 212
2. 盘点你的时间都用在哪儿了 / 213
3. 科学合理地规划好自己的时间 / 215
4. 领导者时间管理的基本方法 / 217

5. 注重实效，提高工作效率 / 219

二、时间管理的策略与方法

1. 掌握化繁为简的时间管理艺术 / 222
2. 运用帕累托原则管理时间 / 224
3. 管理学家提出的时间管理的有效建议 / 227
4. 赢取时间的 19 个方法 / 228
5. 清点“时间仓库”，改变浪费恶习 / 230

三、争分夺秒：执行任务需要马上行动

1. 速度是决定执行成败的关键要素之一 / 232
2. 立即行动，就从“现在”开始 / 234
3. 争分夺秒，有了任务就要马上去做 / 236
4. 绝不拖延，把手表拨快一分钟 / 237

第八章

勇于克服执行中的困难

一、开动脑筋：办法总比困难多

1. 复杂的不是问题，而是看待问题的角度 / 242
2. 最可怕的不是困难，而是不寻找解决的办法 / 244
3. 转换思维方式，重视执行中的创造性 / 248
4. 采用迂回策略，达到既定的目标 / 250

二、拒绝借口：不要寻找不执行的理由

1. “找借口”与“没有任何借口” / 252
2. 有用的不是借口，而是解决难题的方法 / 253
3. 不找借口的执行者体现着完美的执行力 / 254
4. 与其抱怨，不如积极地改善 / 255

三、迎难而上：必要的时候还必须“硬干”

1. 面对执行中的困难，需要迎难而上 / 256
2. 在困难面前勇于担当，绝不言退 / 258
3. 为了克服困难，有时候就得“硬干” / 259
4. 突破束缚，向不可能完成的任务挑战 / 260

四、不惧挫折：做意志坚定的执行者

1. 咬紧牙关，坚信挫折总会过去 / 261
2. 缺乏坚强的意志会导致功亏一篑 / 263
3. 积极进取，不要轻言放弃 / 265
4. 绝不能失去信心，自己打败自己 / 266
5. 奋斗进取，敢于在逆风中起舞 / 268
6. 在挫折中寻找前行的生机 / 269

第一章

执行力

没有执行的决策毫无价值可言。不善执行的领导者必然会失败。决策与执行是一个过程。领导工作，不仅要重视决策的科学，还要强调执行的坚决。领导工作与领导决策的成败得失证明：执行力是不可替代的领导力，领导者必须将决策与执行并重。

一、执行力及其构成要素

任何决策都需要执行，无论多么高明的决策，如果不能被有效地执行，那么，它就是一纸空文。因此，领导者培养自己与下属的执行力，具有十分重要的意义。

没有执行力，就没有核心竞争力。领导者若想获得完美的执行力，当务之急是必须透彻地了解是什么构成了执行力。

►► 1. 执行及执行力的含义

执行是一种行动，它贯穿于组织管理的始终。任何组织所制订的规划战略、所确定的目标等都需要有效的执行，离开了执行，组织将寸步难行。组织管理的三个核心环节是战略制订、人员匹配、实施运营，而执行力则贯穿于这三个核心环节的始终。执行是一个系统，是一套系统化的流程。从最基本的意义上来说，执行就是将规划、决策落实到实处，变成结果，它是一种找出现实问题并根据现实情况采取行动的系統化的流程。

一个人、一位领导者、一个组织的成员在执行过程中所表现出来的能力，被称为领导力。对“执行力”这一概念，有着许多不同的解释。联想集团前总裁柳传志认为：“所谓执行力就是选拔合适的人员到恰当的岗位上。”戴尔电脑公司的老板迈克尔·戴尔先生说：“执行力就是员工在工作的每一