

管理者的领导力与团队的执行力是一个企业成败的关键

卓越领导力与高效执行力

陈占锋
— 著 —

领导力决定执行力
执行力是领导力的延续



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理者的领导力与团队的执行力是一个企业成败的关键

卓越领导力与高效执行力

陈占锋

— 著 —

领导力决定执行力
执行力是领导力的延续



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越领导力与高效执行力/陈占锋著

北京: 中国经济出版社, 2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2487 - 9

I. ①卓… II. ①陈… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 087743 号

责任编辑 陈 骝
责任审读 霍宏涛
责任印制 常 毅
封面设计 九典工作室

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 三河市佳星印装有限公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 21.5
字 数 300 千字
版 次 2013 年 6 月第 1 版
印 次 2013 年 6 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2487 - 9/C · 404
定 价 49.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

CONTENTS | 目 录

第一章 企业管理与企业领导

第一节 企业	3
一、企业的定义与内涵	3
二、企业的产生和发展演变	4
三、企业的本质	7
四、企业的发展推动管理水平的提高	9
第二节 企业管理	10
一、企业管理的定义与内涵	10
二、企业管理的基本特征	12
三、企业管理中的人性假设	14
第三节 领导与企业领导	16
一、领导与企业领导的定义	16
二、管理与领导的联系与区别	18
三、企业领导的要素	20

第二章 企业领导者与领导力

第一节 企业领导者在企业中的角色与地位	27
一、企业领导者是企业诞生的缔造者	27
二、企业领导者是企业未来的设计者	28
三、企业领导者是企业规则的示范者	29
四、企业领导者是企业变革的推动者	30
第二节 领导力	31
一、领导力概念和内涵	31

2 卓越领导力 与高效执行力

二、领导力的五种境界	34
三、领导、领导力和领导者之间的关系	36
第三节 企业领导力	37
一、企业领导力是引导企业发展之力	37
二、企业领导力是统筹企业资源之力	38
三、企业领导力是决断企业机遇之力	39
四、企业领导力是贯彻企业战略之力	40
五、企业领导力是影响企业人员之力	41
第四节 领导力与执行力的关系	42
一、领导力的本质	42
二、领导力与执行力	43
三、领导者与执行力	45
四、中层管理者的领导力——执行	46

第三章 执行力的基本理论和内涵

第一节 执行力概念探讨	53
一、执行	53
二、执行力	56
第二节 执行力的结构分解	59
一、执行的三个层次	59
二、执行力的三大类别	63
第三节 执行力的核心要素	67
一、目标是执行力的核心	68
二、管理者是执行成功的关键	69
三、组织结构是执行力的实施基础	71
四、业务流程是执行结果的保证	73
五、监控是高效执行的重要法宝	75
六、绩效考核是执行的推进剂	77
七、文化是实行执行的平台	78
八、管理制度是执行系统的中枢	80

第四节 如何做到有效执行	82
一、有效执行的七个步骤	82
二、解决执行力问题的五个关键	85
第五节 优秀执行领导的行为准则	88
一、设定明确的目标与优先级	89
二、一手抓策略,一手抓执行力	93
三、身先士卒,亲自参与执行	93
四、塑造团队精神	98
五、严格地检查与控制执行过程	100
六、以结果为导向的论功行赏	101
七、传授经验以提升员工执行能力	103
八、把权力和责任下放	104
 第四章 中国企业执行力的问题与误区	
第一节 中国企业执行力缺失的表现	111
一、企业的危机	111
二、执行不力的危害	113
三、“桶壁效应”	114
第二节 中国企业执行力的四大问题	115
一、认知问题	115
二、制度问题	117
三、文化问题	118
四、监管问题	120
第三节 中国企业缺乏执行力的七种原因	121
一、企业执行角色缺失	121
二、企业战略缺乏可操作性	124
三、管理者出台制度缺乏严谨性	127
四、执行过程效率低下	128
五、缺少科学的监督考核机制	129
六、缺乏对培训效果的追踪	129

4 卓越领导力 与高效执行力

七、缺乏具有凝聚力的企业文化	130
第四节 中国企业执行力的误区分析	131
一、执行系统的六大误区	131
二、执行者的三种误区	133
三、如何走出执行力的误区	135

第五章 执行力与企业团队

第一节 企业团队执行力的重要性	145
一、什么是团队	145
二、什么是团队执行力	146
三、团队执行力的重要性	147
第二节 团队执行力构建过程中的两种关系	150
一、态度与能力的关系	150
二、个人执行力与组织执行力的关系	154
第三节 如何构建高效的团队执行力	158
一、统一的目标	158
二、员工的成长	162
三、规范的制度	167
四、良好的沟通	173

第六章 执行力与企业文化

第一节 企业执行力文化的重要性	183
一、执行是文化的核心	184
二、文化是执行的平台	187
三、执行力文化是企业变革和改进的基础	190
第二节 缺乏执行力文化的企业“症状”	191
一、“口号管理”式企业	192
二、“流程冗长”式企业	192
三、解决问题的关键就是“文化”	193

第三节 如何培育企业执行力文化	195
一、三个层面的执行力文化	195
二、用“7S 框架”分析企业的执行力文化	196
三、企业文化要与绩效相结合	198
四、领导在执行力文化建设过程中的作用	199
五、有效的沟通和开放的对话	200
第四节 企业执行力文化三个要素	202
一、执行力文化的要素之一——服从	202
二、执行力文化的要素之二——快乐	204
三、执行力文化的要素之三——责任感	205

第七章 执行力与企业组织系统

第一节 企业组织与企业组织系统	217
一、企业组织	217
二、企业组织系统	220
第二节 执行力与三大核心流程的关系	221
一、人员流程——执行流程的核心	222
二、战略流程——执行流程的基石	232
三、运营流程——执行流程的体现	239
第三节 如何建立高效执行系统	246
一、4R 管理系统简介	247
二、R1——明确量化的执行计划与目标系统	251
三、R2——责权明确的岗位职责系统	259
四、R3——为保证执行效果的检查控制系统	265
五、R4——基于执行结果的绩效考核系统	277

第八章 企业领导艺术

第一节 企业领导者的素养和品质	295
一、公正	296
二、学习与进取	298

6 卓越领导力 与高效执行力

三、包容	301
四、勇敢	303
五、自信	304
六、稳重	305
七、“会说话”的艺术	306
八、以人为本	307
九、富有创造性	308
第二节 识人用人的艺术	310
一、当前企业领导在选才用人方面存在的问题	311
二、企业领导选人用人不当给企业造成的危害	312
三、正确的识人用人之道	312
第三节 “为”的艺术	315
一、分清领导者和管理者不同角色与功能	315
二、掌握领导者引领的艺术	317
第四节 授权的艺术	319
一、为什么要授权	319
二、如何有效授权	320
第五节 激励和控制的艺术	323
一、有效的激励是主导	323
二、反向的控制是辅助	328
参考文献	331

| 第一章 |

企业管理与企业领导

第一节 企业

一、企业的定义与内涵

1. 企业的定义

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,为社会提供商品和劳务来满足社会需要,从而获取盈利,进行自主经营和独立核算,独立享受权利和承担义务的经济组织^①。具体可以从两个角度看:一是企业也可以被认为是集合土地、资本、劳动力、技术、信息等生产要素,在创造利润的动机和承担风险的环境中,对某种事业作有计划、有组织、有效率的控制的经济组织;二是从法律角度看^②,企业是一种依法设立,具有独立的财产,享有独立的权利并承担相应义务的法律主体。

2. 企业的内涵

(1) 企业是一个从事经济活动的组织。

企业的经济性是它区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织等非经济组织的本质特征。企业在社会中所从事的是经济活动,它以谋求利润为目的,作为市场中的经营主体,它以自己生产的产品或提供的劳务通过交换来满足社会需要并从中获得利润。企业如果没有盈利,就没有企业财产所有者和经营者的利益,就难以保证企业的生存和发展,从而在市场竞争中失败并逐步消失。

(2) 企业是一个社会大系统中的子系统。

企业是社会的一部分,是社会大系统中的子系统,因此企业的行为自然

^① 王关义等,《现代企业管理》(第二版),北京:清华大学出版社,2007,第1页。

^② 曾旗、雷思友,《企业管理学》,江苏:中国矿业大学出版社,2006,第1页。

会受到政治、法律、道德、心理等因素的影响和制约。而企业的存在也是为了满足社会的某种需要,它对社会发展、政治进步、文化繁荣发挥重要作用,也会承担一定的社会责任,具体而言可以体现在以下一些方面:首先,企业是吸收社会劳动者就业的场所,是社会劳动力与其他劳动要素结合的场所,是实现人的价值、创造社会财富的场所。其次,企业的社会价值更在不断地生产和提供人们需要的物质和文化产品,不断提高社会大众的生活水平和生活质量,促进人类的文明与进步。最后,企业是国家管理、引导、调节经济行为的最终执行者,国家有关经济的政策、法规、规划等最终要由企业来执行。企业在维护社会经济秩序、创造良好经济运行环境、促进社会与经济的协调发展等方面具有重要的作用。

(3) 企业是一个依法行事的法人。

法人是依法成立,具有民事权利能力和民事行为能力,并能以自己的名义独立行使民事权利和履行民事义务的社会组织。如公司、社团等。具有法人资格的相对独立的企业,需要具备以下一些条件:一是必须在工商行政管理部门登记注册;二是在银行设立账户,独立经营核算,独立行使财产支配权;三是在法律许可范围内独立自主地进行生产经营活动。因此,总体来看,企业是自主经营、自负盈亏、依法独立享有民事权利并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。

二、企业的产生和发展演变

企业是社会生产力发展到一定水平时产生的,是商品经济的产物,经历了漫长的产生、发展和演变的过程。研究企业的产生、发展和演变过程有助于进一步地理解企业的本质,掌握企业未来的发展趋势。从产生至今,企业先后经历了四个阶段:家庭作坊生产阶段、手工工场生产阶段、机器工厂生产阶段、现代企业阶段。经过这些阶段的发展,企业的内涵和外延都在不断地发生着深刻的变化。

1. 家庭作坊生产阶段(15—16 世纪)

家庭作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是工厂企业的萌芽。其产品主要是供自己消费,少量的剩余产品也只在极小范围内互通有无。在亚

当·斯密眼中,最早的“企业主”是一些面包师、缝纫师、皮匠等,但他们只不过是手工作坊主,还尚未涉及分工协作。随着市场的扩大,生产活动逐渐由具有一技之长的专业劳动人才来完成,形成了一定的社会分工,即手工业从农业中分离出来。马克思对协作生产的发展概括为简单协作—分上协作—使用机器的协作。那么为什么要分工协作呢?这也正是产生生产组织,进而产生企业的原因。我们引用亚当·斯密讲述的著名的关于针的故事:“没有哪一个人能在一天里制造出 20 根针,也许一根针也制造不出来,但由于他们合理分工协作,他们现在能够在一天里制造出的肯定不止 240 根,甚至不止 4800 根。”

2. 手工工场生产阶段(16—18 世纪)

16 世纪,封建社会的家庭手工业开始过渡到资本主义初期的工厂手工业。这个时候,一些西方国家的封建社会制度向资本主义制度转变,资本主义原始积累加快,大规模地剥夺农民的土地,使家庭手工业急剧瓦解。手工工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态。马克思曾指出:“以分工为基础的协作,在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作,作为资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位。这个时期大约从 16 世纪中叶到 18 世纪末叶。”^①在早期的手工工场中,生产与销售并没有完全分离,产品以“自产自销”为特征。总体而言,手工工场被看做是人类历史上最早的企业,业主制则是当时最流行的企业组织形式。

3. 机器工厂生产阶段(18—19 世纪)

工场手工业为技术创新提供了条件,随着机器诞生,企业的典型形式——工厂制度也就在机器产生的基础上发展起来了。18 世纪 60 年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769 年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。在工厂大量涌现并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。在工场手工业时,资本需要把各种劳动组合在一起,当各种局部工人以

^① 马克思,《资本论》第 1 卷,第 827 页。

最适当的比例数按照一定的生产规模依据经验确定以后,那么要想扩大生产规模就只能加倍使用各种特殊工人群体。因此,资本量虽然由技术决定,但为了进一步取得分工的利益,资本量一般会不断增加。这样,与自由竞争资本主义市场相适应的合伙制就产生了,在法人制度形成前,这是自然人之间以盈利为目的的唯一联合形式。合伙人通过签订协议,共同出资、共享收益、共担风险且承担无限责任。和单独的业主制相比,合伙制扩大了资金来源,但是由于不稳定性、高风险性、合伙人较少等缺点,它也制约了企业的融资规模,所以在社会化大生产中逐渐被公司制取代。

4. 现代企业阶段(19世纪至今)

19世纪末20世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化,进入了现代企业阶段。现代企业是指所有者和经营者分离,并达到技术现代化和管理现代化的企业组织形式。19世纪40年代,美国铁路公司经过彻底改革而成为第一家建立现代企业制度的企业,初步实现了所有权与经营权的分离,成为一个承担有限责任的公司法人,是企业发展史上一个十分重要的分水岭。以前的传统企业一般是单一单位的企业,只在一个地区经营一种商品,并由一个单位控制,执行一种职能,完全靠市场机制协调。“二战”后出现的现代工商企业逐渐占优势,特别是在20世纪中期迅速发展。现代工商企业包含许多经营单位,且由各层级支薪的行政人员所管理。企业处于不同的地点,进行不同类型的经济活动,处理不同的产品与服务,通过由非市场机制的支薪经理协调。美国著名的企业史学家钱德勒在其著作《看得见的手——美国企业的管理革命》中指出,由于技术创新、人口增长及人均收入的增加导致了更为复杂的生产和分配过程,原有的市场机制不再能有效地协调这些流量,从而产生了以经济队伍迅速崛起为特征的企业管理的革命。正如他所说:“现代工商企业在协调经济活动和分配资源方面取代了斯密的所谓市场力量的无形的手。市场依旧是对商品和服务的需求的创造者,然而现代工商企业接管了流经现有生产和分配过程的产品流域的功能,以及为未来的生产和分配分派资金和人员的功能”。^① 总的来讲,钱德勒的分析是建立在自由竞争的市场经济之上

^① [美]小艾尔弗雷德·D. 钱德勒,《看得见的手——美国企业的管理革命》,北京:商务印书馆,1987。

的,侧重分析企业如何在市场竞争中以最有效的手段获得最大利润。

三、企业的本质

关于企业本身的性质是什么,一直是一个被传统微观经济学理论忽略的问题,在传统的微观经济学理论中,企业被抽象成一个由投入到产出的追求利润最大化的“黑匣子”。直到1937年,美国经济学家科斯(R. H. Coase)发表的《企业的本质》一文,才正式展开了对这一问题的探讨。在学者们各种观点和理论里,对企业本质的认识多涉及以下三个方面。

1. 适应变化的环境是企业生存的要求

企业能否生存和发展在很大程度上要受到外界环境的影响和制约,如科学技术和工业生产的发展速度。科学技术的发展能使生产力得到迅速发展,企业规模空前扩大,使产品和技术的更新大大加快。如不能及时更新产品和技术,将大大降低企业在行业中的竞争优势。再如生产社会化的程度。当生产社会化的程度越来越高时,市场竞争也就越来越激烈,社会由物资匮乏的时代发展到物资丰富、竞争激烈的市场经济时代。这将使得企业面临前所未有的机遇,同时也会不得不接受更加严峻的考验和挑战。又如新出现的复杂产品和大型工程项目,这些都要求企业能够采取更大规模和更高水平的分工协作,更高超的组织管理和协调能力,这给组织管理提出了许多新问题。还如随着生产社会化、现代化程度的不断提高,而不断提高的工人文化素质,工人对于管理和薪酬等方面有了更多不同于以往的看法,出现了民主管理等一些变化。这些变化对于追求利润和生存空间的企业来说,都迫切需要做出应对。不能适应环境变化的企业,将会失去生存的空间,最终被社会淘汰。

2. 减少生产和交易成本是企业存在的原因

企业之所以存在,或者说,企业 and 市场之所以同时并存,是因为有的交易在企业内部进行成本更小,而有的交易在市场进行成本更小。根据科斯等人的观点^①,任何交易都可以看成是交易双方所达成的一项契约。而围绕

^① [美]奥利弗·E. 威廉姆森,西德尼·G. 温特,《企业的性质——起源、演变和发展》,北京:商务印书馆,2007,第22页。

交易契约的活动是产生成本的,即所谓交易成本。一类交易成本产生于签约时交易双方面临的偶然因素所带来的损失,这些偶然因素或者是由于事先不可能被预见到而未写进契约,或者虽然能被预见到,但由于因素太多而无法写进契约;另一类交易成本是签订契约,以及监督和执行契约所花费的成本。一些西方经济学家认为,企业作为生产的一种组织形式,在一定程度上是对市场的一种替代。可以设想两种极端的情况。在一种极端的情况下,每一种生产都由一个单独的个人来完成,如一个人制造一辆汽车。这样,这个人就要和很多的中间产品的供应商进行交易,而且还要和自己的产品的需求者进行交易。在这种情况下,所有的交易都通过市场在很多的个人之间进行。在另一种极端的情况下,经济中所有的生产都在一个庞大的企业内部进行,如完整的汽车在这个企业内部被生产出来,不需要通过市场进行任何的中间产品的交易。由此可见,同一笔交易,既可以通过市场的组织形式来进行,也可以通过企业的组织形式来进行。西方经济学家进一步指出,导致交易成本在市场和企业这两个组织之间不相同的主要因素在于信息的不完全性。由于信息的不完全性,契约的任何一方都会努力去设法收集和获取自己所没掌握的信息,去监督对方的行为,并设法在事先约束和在事后惩罚对方的违约行为,等等。所有这些做法,都会产生交易成本。由于这些做法在市场和企业中会各自采取不同的形式,所以相应的交易成本也就不相同了,特别是在信息不对称的条件下,在市场交易过程中,以上这些做法所导致的交易成本往往是很高的。因此,通过企业使一部分市场交易内部化,从而消除或降低一部分市场交易所产生的高的交易成本,就是企业能够存在的原因。

3. 追求最大化的利润是企业天然的目标

人类的需要是无限的,而用来满足人类需要的各种经济资源却是有限的。在市场经济条件下,企业投入与产出的好坏表现为利润的大小,企业追求产出与投入差额最大化实质就是追求利润最大化。企业追求利润最大化,是在市场经济条件下一个不以人们意志为转移的天然目标。首先,企业追求利润最大化,是社会经济资源实现最优配置的客观要求。企业在生产经营活动中,其人力、物力、财力的运用状况,各生产要素的组织状况,最后都要在利润上得到全面地反映。企业追求利润最大化,实际上就是追求微观经济资源和宏观经济资源配置的最优化。其次,企业追求利润最大化,是