

LEADER'S EXECUTION

领导力与执行力

THE LEADERSHIP AND EXECUTION

领袖 的 执行

马志刚◎著

中国三峡出版社

领袖 的 执行

领导力与执行力
THE LEADERSHIP AND EXECUTION

马志刚◎著

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

领袖的执行:领导力与执行力/马志刚著. —北京:中国三峡出版社, 2009.6
ISBN 978 - 7 - 80223 - 514 - 4

I. 领… II. 马… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第087580号

出品人: 张云昌

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区西廊下胡同51号 100034)

发行部电话: (010) 66112758 66116828

[http: // www.zgsxcbs.cn](http://www.zgsxcbs.cn)

E-mail: sanxiaz@sina.com

北京龙兴印刷厂印刷 新华书店经销

2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 15.5 字数: 150千字

ISBN 978 - 7 - 80223 - 514 - 4 定价: 42.00元

(版权所有 翻版必究·印装有误 负责调换)



作者自序

2002年，一位地方保险公司的总经理送给我一本美国人阿尔伯特·哈伯德写的小册子名叫《把信送给加西亚》。并对我说：“这是一本目前世界上最畅销的讲执行力的书。”我便问他：“书中讲的执行力是什么？”他不假思索并很快地告诉我：“书中描写了美西战争时，美军中有一位中尉名叫罗文，当总统下令让他把一封带有重要军事情报的信送给古巴的将军加西亚时，罗文中尉只说了一个字‘是’，罗文不会说‘不’，这就是执行力。”作为一名经济学者听到此番话，让我感到十分惊讶，同时也使得我的心情更加沉重……不会说“不”就是执行力的话，那么傻子也不会说“不”，是不是能说傻子就是最好的执行者呢？实际上，执行力是一个非常严谨和完整系统的理论，是一整套行为和技术体系，它能使企业形成自家独特的竞争优势。

改革开放30年，由于中国经济始终处在一个非常高的发展阶段，许多影响社会经济及企业发展的最深层次的矛盾，都被高速发展的经济现象所掩盖，于是便形成中国企业领导者靠直觉进行决策的习性。企业决策的制定者们对于企业究竟应该如何运营没有一个系统的了解，就只能凭借依稀记忆中的一点大学课程和一堆完全错误的口号、信息、想象及经验行事。

准确地说，在现代企业的经营管理中，并不需要经济学家所使用的数学手段及复杂的模型，但企业光靠直觉、经验和常识也是不够的。企业的经营管理及运营领域终究是一个其内部相互影响的迷宫，而且随着中国加入WTO，信息、人才、产品及资本在各地区和国家之间更为自由地交流而越加复杂。经营管理和企业决策之间的因果关系往往不像企业决策者们看上去那样简单。自2008年以来，由于美国次贷危机以及全球金融风暴的影响，中国许多中小企业纷纷倒闭。这从另一个角度给我极大地启发：在企业经营管理实践中，常识是非常可贵的，然而我们要想辨明使得企业得以运营的种种复杂的关系、培养企业抗风险能力、建立企业核心竞争力，单凭常识就不够了。这时企业决策者们更需要了解一些经济学原理、管理学原理，并在实践中将其严格地应用于具体的问题上。这便是我写这本书的真正用意。

在写这本书时，我运用特殊的想象力帮助自己集中精力研究那些企业领导力与执行力原理要素和可能显得十分重要的问题。我将近十年来在清华大学、北京大学等数十所高等学校总裁班讲授“领导力与执行力”的心得注于此书，并取名为《领袖的执行——领导力与执行力》，说明此书的内容不仅适合于企业的领导，同样书中的基本思想也适用于党政机关的各级领导。这本书以课堂讲演笔录的形式献给广大读者，其生动、鲜活、实用、系统可想而知。我相信，如果哪个读者掌握了本书的内容，那么他们就会比没有看过这本书的读者更显得有其智慧。

目录

第一部分 方法论

第一章	三位近现代导师的名言	3
	△ 中国近现代导师毛泽东：《实践论》	3
	△ 奥地利数学家哥德尔：数论第二定理	13
	△ 大科学家阿尔伯特·爱因斯坦：简单性原理	16

第二部分 领袖原理分析

第二章	企业领导力	23
	△ 企业领导力的定义	23
	△ 企业领袖的能力	26
	△ 知识	26
	△ 态度	33
	△ 技能	41

第三章	领导力的形式	45
	△ 内在领导力	45
	△ 团队领导力	48
	△ 战略领导力	50

第三部分 执行力原理分析

第四章	企业执行力的定义	55
	△ 执行力是什么	55
	△ 关键点有三	56
	△ 执行力的内容	57
	△ 执行力的类别	57

第五章	战略是执行力不可分割的重要一环	59
	△ 战略是围绕一个可以实现的目标和推动力而进行的 ...	61
	△ 战略是以一个战略概念为先导推广实施的	66
	△ 战略既要解决已发生的事件，也应解决将要发生的事件 ...	70
	△ 企业不同层级都有其相对应的战略	75
	△ 战略特性	75
	△ 战略的形式由封闭式战略和开放式战略构成	80
	△ 战略的制定与实施	86
	△ 炮兵射击原理与企业战略数学模型	88
	△ 从一篇报告中解读作者的战略思维	96

第六章 企业领袖是执行力成功的关键 101

- △ 执行者的结构分析 102
- △ 现场执行者应具备的四种能力 102
- △ 中层核心团队的三大要素 103
- △ 最高领导者应具备的四个素质 103
- △ 企业领袖最应了解的十二个问题 113

第七章 流程是构建执行力的重要要素 123

- △ 流程是什么 123
- △ 正确流程的水桶原理 124
- △ 业务流程是执行力结果的保证 125

第四部分 高效执行力系统

第八章 目标是执行力的核心 133

- △ 企业目标的制定 134
- △ 个人目标的设计 137

第九章 组织机构是执行力实施的基础 142

- △ 企业领袖应怎样看待组织机构 143
- △ 组织机构的建立思想 147

第十章 绩效考核是执行力的推进剂 151

- △ I和ME的理论 152
- △ I和ME的理论说明什么 153
- △ 绩效考核执行难点分析 156

第十一章 文化是执行力的平台 160

- △ 文化是什么 161
- △ 企业文化的内涵 166
- △ 错误的企业文化内容及形式方阵 168
- △ 马氏“无意识行为”企业文化理论 171
- △ 无意识行为的建立 180

第五部分 案例讨论

第十二章 《我是如何把信送给加西亚的》案例讨论 ... 187

- △ 案例内容：《我是如何把信送给加西亚的》 187
- △ 讨论题布置 207
- △ 学生代表发言 207
- △ 马志刚教授讲评 216

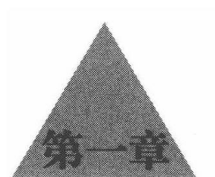
后 记 一位中国职业经济学家的宣言..... 219

第一部分 方法论



1994年，我在研究世界产业结构的变化时惊奇地发现，从第二次世界大战结束以后，也就是20世纪40年代后期，以美国为首的西方发达国家，就开始把它们的工业文明成果向发展中国家转移。





三位近现代导师的名言

▼ 中国近现代导师毛泽东：《实践论》

毛泽东是中国近现代史上最伟大的导师之一。他的伟大之处在于领导了中国新民主主义革命的胜利，缔造了中华人民共和国。就在中国抗日战争爆发初期，毛泽东于1937年7月在延安写了一本小册子，这本小册子就是著名的《实践论》。毛泽东在这本《实践论》里有这么一段话，毛泽东讲：“过去我们对历史仅限于片面地了解。一方面是由于剥削阶级的偏见，经常歪曲社会发展的历史；另一方面则是由于生产方式的狭小，限制了人们的眼界。”

毛泽东的这段话有两层含义。

第一层含义，“过去我们对历史仅限于片面地了解，一方面是由于剥削阶级的偏见，经常歪曲社会发展的历史”。因为，历史属于上层建筑，属于意识形态，不同的阶级、不同的民族、不同的国家都要用自己的世界观去解释历史，因此，同样的历史会得出不同的结论。如果我们把“历史”用“现实”这个词来替换一下，实际上，我们对现实也限于片面地了解，不同的国家、不同的民族、不同的地区，甚至是不同的企业，也都会用自己不同的世界观去解释这一现实，因此，同样的现实也会得出不同的结论。这是第一层含义，也就是说我们的主观判断与客观事实之间存在着很大的不确定性。“存在是确定的，而对它的认知是不确定的。”这就是萨特存在主义理论的核心思想。

第二层含义，人们对历史或现实限于片面地了解，是“由于生产方式的狭小，限制了人们的眼界”。

什么叫做生产方式呢？所谓生产方式就是生产力和生产关系的总和。

什么叫生产力？生产力是指人们改造自然、征服自然所获取物质资料的能力，它包括从事物质资料生产的劳动者和以劳动工具为主的生产资料。实际上它就是三个要素：人、劳动工具和劳动对象，如果加上科学技术，我们把它称为四大要素。但是我仍然认为三大要素是生产力的核心，就是人、劳动工具和劳动对象，科学技术是辅助或服务于这三大要素的。

什么是生产关系呢？生产关系就是人们在生产过程中所结成的地位和相互关系。它包括生产资料所有制的形式、人们在生产过程中的地位和相互关系以及产品的分配形式。

生产力决定生产关系，生产关系又反作用于生产力，这种作用与反作用就形成了生产方式的矛盾运动，正是这种生产方式的矛盾运动，将人类社会推向前进。经济学就是运用这一朴素的思想来揭示人类社会经济发展规律性的东西。所以说毛泽东是一位哲学家，你真正去认知毛泽东，就会发现他并不是只会运筹帷幄、掌握整个的战局；或者洞察中国社会各阶层的特征提出新民主主义革命共产党最主要的同盟军的思想；还是解放战争时期将土地革命时期的游击战思想发展成运动战的一种军事理念，最重要的是毛泽东他那深邃的哲学上的思想。

毛泽东用“生产方式的狭小，限制了人们的眼界”这句话来强调人们赖以依存的生活环境对人们的制约性。中国的企业不管你做得多大多强，你还是在中国这块土地上，企业发展的一切要素条件都应以中国国家、地区的要素资源为前提。也就是说中国社会生产力和生产关系的水平不仅决定中国社会发展的物质水平，同时也决定中国人的思想观念以及对外部世界的认知水平。

1994年，我在研究世界产业结构的变化时惊奇地发现，从第二次世界大战结束以后，也就是20世纪40年代后期，以美国为首的西方发达国家，就开始把它们工业文明成果向发展中国家转移。所谓产业结构包含两个部分，一个部分是劳动力结构；另一部分是产值结构。由于产值结构包含着资本和技术的要素，因此，我们通常用产值结构作为产业结构的代名词。也就是说以美国为首的西方发达国家，从第二次世界大战结束后，并不是说它们把大量的劳动力开始向新产业转移，而是将大量的资本和技术向新产业转移。

就是以第二次世界大战结束为界，以美国为首的西方发达国家，开始把它们工业文明的成果向发展中国家转移。工业文明指的是什么？简单地说就是大机器、高烟囱、大厂房。也就是我们改革开放初期提出的“四个现代化”之一的工业现代化。

20世纪70年代，美国哈佛大学教授丹尼尔·贝尔写了一本书，叫做《后工业社会的来临》。当时美国的经济学者也不知道当工业文明结束以后新的产业形态叫什么，只好将之称为后工业社会。现在看来后工业社会指的就是信息社会或信息文明。

1970年以因特网的发明为标志，人类已步入一个全新的产业时代，即信息文明时代。信息产业仅仅在西方发达国家运营了十几年的时间，就已经产生了巨大的商业利润。尔后，在20世纪80年代中晚期，以美国为首的西方发达国家，又开始把信息文明的成果向发展中国家转移。因为只有产业结构的转移，才能够取得巨大的商业利润。比尔·盖茨就是这个时期产物。我认为，下一个比尔·盖茨不会是在信息文明中产生，他一定会在更新的产业文明形态中产生。按我当时研究时的逻辑推论：在2020年左右，以美国为首的西方发达国家主要发展的新产业是生物工程产业。到2050年以美国为首的西方发达国家主要发展的新产业是再生能源产业。

从这样一个大的世界产业结构漂移的角度来思考，我们不难看出，世界上总是那4/5的人去养活那1/5的人。无论我们的企业领袖雄心多么远大、意志力多么顽强、情感多么强烈，都由于我们受到生产方式狭小的局限、思维环境局限，而难以达到目标。