

领导者^的 高效执行力

Leader's efficient execution | 李拓◎著



做鹰一样的领导，带雁一样的团队。



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

领导者^的 高效执行力

Leader's efficient execution | 李拓◎著



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

图书在版编目(CIP)数据

领导者的高效执行力 / 李拓著. — 长春 : 吉林出版集团有限责任公司,
2010.4

ISBN 978-7-5463-2777-8

I. ①领… II. ①李… III. ①企业管理-通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055770 号

领导者的高效执行力

LINGDAOZHEDEGAOXIAOXHIXINGLI

著 者：李 拓

出 版 人：周殿富

策划机构：北京中智信达教育科技有限公司

北京乐知信达图书有限公司

责任编辑：范中华 矫黎晗

书装设计：大象设计·卢柏丰

出 版：吉林出版集团有限责任公司

发 行：全国各大新华书店

印 刷：北京楠萍印刷有限公司

开 本：710×1000mm 16 开

字 数：70 千字

印 张：10.5

版 次：2010 年 4 月第 1 版

印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5463-2777-8

定 价：29.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

C 目录 Contents

01 没有执行，就没有生存 001

执行是目标和现实之间的桥梁。当一个企业丰满的战略梦想邂逅骨感的现实情况，如何保证你的战略不会成为空中楼阁？答案是执行。

- 执行，改变命运 004
- 执行，需要团队 008
- 乱执行=没有执行 012
- 执行，提高竞争力 015
- 执行，决定战略成败 018

02 掀起你的盖头来——深入了解执行力 021

不要理由，只要结果。执行力是个人执行力和团队执行力的结合。高效的执行力让团队的力量大于每个个体的力量之和。

- 执行是什么？ 023
- 改变自己，才能执行得更好 025
- 执行力的内涵 028

- ☐ 基础智能 029
- ☐ 心理性格能力 031
- ☐ 技术技能 033
- 个人与团队的共赢 036
- 如何提升团队执行力 038
 - ☐ 决策层的执行力 039
 - ☐ 管理层的执行力 040
 - ☐ 执行层的执行力 041

03 一个好汉三个帮——打造卓越执行力团队 043

个人英雄主义时代渐行渐远，团队的合作已成为到达成功彼岸的捷径，打造具有卓越执行力的团队，势在必行。

- 是团队，还是群体？ 045
- 团队的奥妙 046
 - ☐ 唐僧凭什么当领导？ 047
 - ☐ 别用业务水平衡量领导的能力 048
 - ☐ 猪八戒的优点 051
- 团队精神，是团队的灵魂 054

04 真诚沟通——执行力的润滑剂 059

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈。即使在一个执行力很强的团队中，零沟通也会导致最终的失败。

■ 以纵横之术沟通人心 061

□ 纵向沟通 062

□ 横向沟通 064

■ 零沟通必将走向失败 065

■ 学会赞扬，让沟通更畅快 067

■ 以讹传讹，沟通的禁忌 071

05 重视精神的力量——构建执行力文化 073

执行力文化就是把“执行力”作为所有行为的最高准则和终极目标的文化，构建这样一种文化，就是在塑造一种精神。

■ 体会文化 075

■ 执行力文化的内涵 078

□ 执行力的原则 079

□ 执行力的方针 083

□ 执行力的标准 086

06 安人方能得天下——执行过程中的用人 091

人心是企业的魂，心聚则魂在，心去则魂散。“人心管理”已成为国际管理理论发展的一个方向和趋势。

- 李嘉诚的用人心得 093
- 用人得当人心齐 095
- 适合，才是用人的标准 098
- 培养人才与用人艺术 101
- 靠什么赢得人心？ 105

07 系统执行力的优化 111

做任何事情，讲究方法最重要。对执行力进行优化的过程中，决策和应变在其中起着不可忽视的作用。

- 认识“戴明循环”法 114
- 运用“戴明循环”法 117
- “WBS”分解法 121
- 优化执行力，决策先行 125
- 教你修炼决策能力 128
- 三句话让你学会应变 132

08 打铁还要自身强——领导者执行力的修炼 135

我们常讲“修身、齐家、治国、平天下”，故而“安人”必先“修己”，以此达到修己及内圣、安人及外王。作为领导者，自身执行力的修炼必不可少。

- 这样修炼你的执行力 137
- 创造良性氛围，发挥领导作用 144
- 像李云龙一样当领导 147
- “认真”二字最可怕 150

▲ 全程回顾 155

▲ 附录：领导能力测试 157

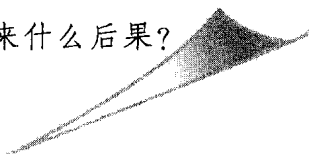
01 没有执行，就没有生存

执行是目标和现实之间的桥梁。当一个企业丰满的战略梦想邂逅骨感的现实情况，如何保证你的战略不会成为空中楼阁？答案是执行。



核心内容提要

- ☐ 一个好的战略,靠什么得以实现?
- ☐ 在现实生活中,执行是什么?
- ☐ 什么才能决定成败?
- ☐ 乱执行会带来什么后果?

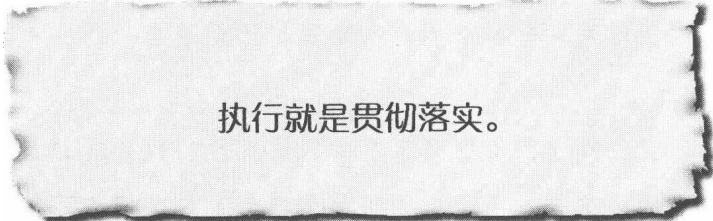


执行是一个非常重要的话题，因为没有执行，就没有生存。

我们知道，做任何事情如果没有执行作为保证，都是完不成的。这是一个放之四海而皆准的真理。有人可能会否定我这种说法，因为真理都是相对的。但是没有执行，就没有生存，确实就是一个放之四海而皆准的真理，因为所有的目标、理想、规划、战略、愿景，如果没有执行，都是不可能实现的。因此，从这个意义上讲，我们做任何事情，能不能达到最终的目标，就要看我们是否执行。执行的强度、力度、速度等因素，决定了我们能不能达到最终的目标。所以我们说，执行不是战术，是战略。没有执行，就没有战略。因为一个好的战略，如果不以执行作为支撑，这个战略就是空中楼阁，不能实现。同时，我们平时在工作中，做决定、决策的时候，要达到目标也必须以执行作为支撑。如果这个决策不以执行作为支撑，那么它也会成为空中楼阁。

■ 执行，改变命运

在现实生活中，我们做事情的时候，执行是什么呢？



执行就是贯彻落实。

执行得好，可以改变自己的命运；执行得不好，事情就会越做越糟。小到我们个人做事，大到一個民族和国家的发展，都是这样一个道理。

我给大家举个小例子。现在我们就业非常困难，尤其是在金融危机对我们国家的经济产生影响的环境下，就业更加困难。在这种社会大环境下，好多大学生毕业后去找工作，由于没有经验，困难可想而知。我们都知道，在现在这个就业市场中，对女性的要求是更加苛刻的。小张就是一个在这样的社会大环境中毕业的女研究生，我们一起看看她的就业经历。

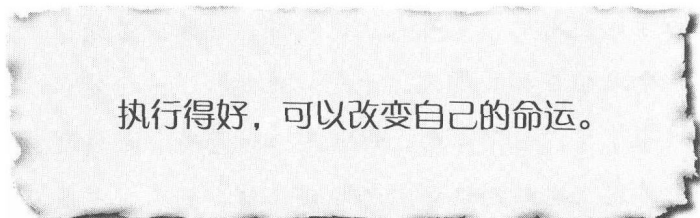
 案例

小张多次到某些单位去找工作都碰壁了，但她坚定不移、持之以恒。有一天，小张又到一家公司去应聘。上了楼，她看到总经理办公室的门开着，总经理办公桌的位子空着，没有人。这时候，她看到旁边沙发上有几个人坐在那儿聊天。于是，她就找了一个空位，悄悄地坐下了。坐下以后，她就耐心地等着，她发现旁边那个沙发上坐着的这些人都在谈工作、聊天，并没有人注意到她。这时，她看到谈话的这些人，水杯里的水都喝没了，也没有人进来倒水。小张就上前去把水瓶拿过来，把这些人的水杯一个一个都给倒满了，然后把水壶放在旁边，又静静地坐下来等。等了一会儿，他们的水又喝完了，小张就又把水给他们添上了。过了一会儿，其中的一个人谈得差不多了，另外几个人都出去了，这个人就问：“你是来干什么的？”小张就说：“我是来找工作的。”“找工作的？……”这个问话的人欲言又止，沉默了一会儿，就对小张说：“好，你被录取了。”

小张非常高兴，她不知道这个坐在沙发上和其他人谈话的人原来就是总经理！后来，小张还发现了一个更令人惊奇的事实，原来这家公司根本就没有打算招聘，是她上楼的时候走错了楼层，才走到了这家没有贴招聘

启事的公司里去应聘的。结果，这个总经理看到小张在
这种情况下仍然能持之以恒，那种执著、那种细心和耐
心打动了他，所以就录取了小张。

我们从这个例子就可以看出：



执行得好，可以改变自己的命运。

我们在从事某一项工作的过程中，一定要记住，执行得好
坏，跟我们的工作，跟我们做任何事情的绩效，是紧密联系在一
起的。

从这个意义上来讲，我就要和大家探讨一下“什么才能决定
成功与失败”。我们都知道，国内有些学者曾提出，细节决定成
败，但是，我对这个说法是不完全认同的。细节固然是很重要的，
但成败最终并不是由细节决定的。决定成败的因素有很多，
像战略、执行、资金、天时、地利、人和等，如果没有人，没有
财力，没有物力，你整天在那抠细节的话，又有什么意义呢？因
此我们说，最终的成功不是由细节决定的，而是由执行决定的。

“细节决定成败”这句话是由美国已故的大演说家，被誉为
成功学鼻祖的罗曼·文森特·皮尔提出的，他说“态度决定高度，
细节决定成败”。前半句很有道理，但后半句却不够严谨。因为

细节不能决定成败，准确地说，细节只能决定好坏，而执行才能决定成败，强有力的执行才是决定成败的关键，这是被无数事实证明了的。劳伦斯·G·赫雷比尼亚克撰写的《有效的执行——成功领导战略实施与变革》中说道：“战略的贯彻实施工作是成功的关键。”也就是说，再好的战略和规划，如果没有强有力的执行作为保证，战略就一定落空。每个组织都有执行，为什么业绩有好坏之分呢？在这部著作中，作者还提到：“尽管战略的贯彻实施是战略成功的关键，但是有效执行战略却是一项巨大而艰难的挑战。许多因素，包括权术、惰性、对变革的阻力等等，都会成为成功实施战略的绊脚石。”因此，高效的执行是组织实现战略规划的重要环节，是领导者的任务，也是领导力的重要体现。因此，罗曼·文森特·皮尔的名言应该完善为“态度决定高度，细节决定好坏，执行决定成败，高效的执行是成功的关键”。

古人讲：

上下同欲者胜。

——《孙子兵法·谋攻》

上，指领导层；下，指管理层、执行层。同欲，欲是欲望、目标、愿景、规划，只有上下一致，我们才能取胜。

这句话的意思很好理解，尽管它是文言文，但是说得很明

白。用毛主席的话来说，就是“军民团结如一人，试看天下谁能敌”。这就告诉我们，最终的成败是由上下同欲，一致的目标决定的，是由执行决定的。因此我们说，领导层、管理层、执行层这几个层面是否有一致的目标，决定了我们是否能到达成功的彼岸。

■ 执行，需要团队

在现实生活中我们经常听到一些俗语，如“众人拾柴火焰高”，这是说我们做事的时候需要一种合力，一种执行力。

我是很喜欢看美国 NBA 的，NBA 有许多耀眼的明星，甚至巨星。我们都知道 NBA 里有一个洛杉矶湖人队，洛杉矶湖人队里有一个著名的球星叫科比·布莱恩特。他打球太厉害了，我很喜欢他。曾有一场比赛，科比·布莱恩特自己拿下 81 分，太厉害了！篮球是五个人的运动，一场球有时候顶多能打到一百多分，他一个人得了 81 分，所以我说，这个科比·布莱恩特是非常了不起的一个球星。我曾看到有一场比赛，科比·布莱恩特打了个 4 分球取得成功。什么意思呢？他在 3 分线外，跳起准备投球，在对手防守犯规的情况下，他把球投过了，这时裁判哨响，3 分有效，对手犯规，他还要加罚一球，这就是 4 分球。

有如此厉害的巨星打主力，在 2007—2008 赛季，洛杉矶湖

人队却输给了凯尔特人队，没有拿到冠军。由此可见，光靠科比·布莱恩特一个人是不行的，一个球队要获得总冠军，必须要求全队上下目标一致，教练战略战术运用得当，队员间配合默契，因为打篮球是一个需要紧密配合的过程。我们都知道，上个赛季科比·布莱恩特所在的洛杉矶湖人队之所以没有拿到总冠军，是与其球队的整体实力，尤其是与队员之间的配合有直接关系的。

我们再看看获得 2007—2008 赛季 NBA 总冠军的凯尔特人队，凯尔特人队是一个什么样的球队？有加内特，有雷·阿伦，还有皮尔斯这三巨头。而且教练指挥得当，主力队员配合默契，板凳队员有深度，因此凯尔特人队最终战胜了洛杉矶湖人队。

但是，大家看看，2008—2009 赛季，获得 NBA 总冠军的是洛杉矶湖人队，洛杉矶湖人队又把这个总冠军拿回来了。洛杉矶湖人队有一个著名的教练，名字叫杰克逊，他号称禅师。这个人太厉害了，他曾经带领芝加哥公牛队拿过六次总冠军，指挥非常得当。现在我们看一下洛杉矶湖人队这个团队，除了科比·布莱恩特以外，还有个前鋒，这个大前鋒非常有名，他是西班牙人，名字叫保罗·加索尔；还有一个优秀的控球后卫，名字叫德里克·费舍尔，外号是飞鱼，杰克逊非常信任他；另外，在这一赛季中，中锋拜纳姆也伤愈返场。这样，科比·布莱恩特加上保罗·加索尔、费舍尔，还有拜纳姆，洛杉矶湖人队就不是单独靠科比·布莱恩特一个人打球了。教练杰克逊在总结上个赛季的经验之后，重新分配了每个队员的场上位置，队员之间也有了更紧密的配合。