



最优秀的领导不是盲目行事而不顾及下属评价的人，他善于让下属们服从和敬重，从而忘掉他的头衔问题。如果他的能力可以赢得下属的认可，那么他就是一位出色的领导者。

执行力与领导力 大全集



执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键

周成龙◎编著

企业的主角是领导者，企业的成败与管理者的领导能力休戚相关。没有柳传志的联想也许就不会是联想，没有张瑞敏的海尔也许就不会是海尔。一名出色的领导要具备多方面的素质，而这些素质往往又是相互矛盾的，如：既要做事有力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎；既要有出色的执行力，又要有优秀的领导力。这其中，执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键。



领导管理 100 戒

执行力与领导力大全集

梁齐 策划 周成龙 编著

第一卷

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导管理 100 戒:执行力与领导力大全集/梁齐策划 周成龙编著. —哈尔滨:哈尔滨出版社, 2008. 01(2010. 08 重印)

ISBN 978—7—80753—173—9

I. ①领… II. ①梁…②周… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189393 号

责任编辑:关 力

装帧设计:世纪鼎

领导管理 100 戒:执行力与领导力大全集

梁齐策划 周成龙编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82—9 号

邮政编码:150090 电话:0451—82380850

E-mail:hrbcbs @ yeah. net

网址:www. hrbcbs. com

全国新华书店经销

北京中创彩色印刷有限公司印刷

开本 710×1030 毫米 1/16 印张 50 字数 700 千字

2010 年 8 月第 2 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978—7—80753—173—9

定价 368.00 元

版权所有,侵权必究。

本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所 徐桂元 徐学滨

前言



企业的主角是领导者，企业的成败与管理者的领导能力休戚相关。没有柳传志的联想也许就不会是联想，没有张瑞敏的海尔也许就不会是海尔。一名出色的领导要具备多方面的素质，而这些素质往往又是相互矛盾的，如：既要做事有力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎；既要有出色的执行力，又要有优秀的领导力。这其中，执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键。

领导者的领导能力至关重要，这直接决定其能否起领头作用。一个不注重自己能力训练和提高的领导者，充其量只是徒有虚名而已。虚名是什么？就是空坐其位。相反，一名领导者只要在自身的领导能力上下功夫，那么他就会全面地提高自己的管理水平，从而产生榜样的力量。因此，领头能力对于领导者来说，是一把检验其成败的重要标尺，真可谓“火车跑得快，全靠车头带”。

任何一名领导者都想通过自己的能力赢得大家的认可和信赖，即俗话说：“大家服从，你才是好领导。”因此，“让大家点头”就成了领导者追求的一种工作动力，当然，其中也大有学问。最优秀的领导不是盲目行事而不顾及下属评价的人，他善于让下属们对他服从和敬重，从而忘掉他的头衔问题。如果他的能力可以赢得下属



的认可，那么他就是一位出色的领导者。所以，“领导力”的最佳定义就是：“领导才能就是影响力。”真正优秀的领导者能通过自己的榜样的作用影响别人，使别人成为追随者，跟他一起干，同时鼓舞下属朝着工作的预定目标迈进，给他们追求成功的力量。

很多人认为，领导就是领导，并不需要去执行什么，这是极其错误的观念。

不管你是高层还是中层，每一个领导都应该明白，企业领导者的行为最终将成为整个组织的行为，因此从某种意义上来说，领导者的行为是整个企业文化的基础。

执行力的关键在于透过企业文化影响员工的行为，如果员工每天能多花十分钟替企业想想如何改善工作流程，如何将工作做得更好，那么，领导的策略自然能够彻底地执行。

对于一个企业来说，要想建立一种执行文化，其领导者必须全身心地投入到组织的日常运营当中。只有领导者才能确定、影响企业文化的风格，因为只有领导者才能左右组织中对话的基调，而这种基调对企业文化会产生决定性影响。

所以，卓越的领导都需要培养一种执行的本能，你必须相信，“除非我使这个计划真正变成现实，否则我现在做的一切根本没有意义”。因此，领导必须参与到具体的运营过程中，参与到员工当中。只有这样，你才能对企业现状、项目执行、员工状态和生存环境进行全面综合的了解，才能找到执行各阶段的具体情况与预期之间的差距，并进一步对各个方面进行正确而深入的引导，这才是企业领导者最最重要的工作，而且不论组织大小，这些关键工作都不能交付给其他任何人。

卓越的领导者要致力于营造企业执行的文化。企业是由不同的部门和员工构成，不同的个体在思考、行动时难免会产生差异。如何尽可能使不同的分力最终成为推动企业前进的合力，只有依靠企业文化。执行也不例外，优秀的中国企业，其内部都有一种强烈的

执行文化，他们注重承诺、责任心，强调结果导向，这一切都是执行文化的具体表现。

综上所述，领导力和执行力就像领导者的左右手，缺一不可。为了成就更多的卓越领导者，我们推出了这套《执行力与领导力大全集》。作为领导者的案头必备书系，它一定会对你的管理实践产生积极的影响。



目 录



执行十诫

第一诫 漫无目标

目标决定成就	(4)
目标是行动的承诺	(9)
懒蚂蚁与 80/20 原则	(13)
务实才能生存	(18)

第二诫 思而不行

不行动就永远没有机会	(28)
不能等所有的绿灯都亮了才开始执行	(32)
不要等问题出了才想到执行	(35)
不要仅仅占据物理时间上的第一	(39)



不要让借口阻碍执行	(45)
不要仅仅成为思想者	(49)

第三诫 领导不力

领导的迷惘	(54)
不要落入理论的窠臼	(58)
扮演最有力的执行角色	(63)

第四诫 束缚中干的手脚

在迷茫的夹缝中	(73)
赋予中干执行的动力	(79)
授权不等于放任自流	(86)

第五诫 信息传播不畅

铸造信任联盟	(92)
沟通无极限	(98)

第六诫 没有精诚的合作

惟有精诚协作	(106)
没有永远的敌人	(113)



第七诫 未能建立执行文化

共同愿景蕴藏着强大的能量	(124)
品牌是文化的标识	(132)

第八诫 跟风模仿

盲目模仿等于自毁前程	(136)
执行要讲究策略	(139)

第九诫 不再前行

缚足的一路荆棘	(146)
不要醉心于以往成就	(149)

第十诫 流入道德的荒漠

“一地鸡毛”的信誉	(156)
被忽视的社会责任	(161)
经营就是做人	(165)

领导力

第一部分 21 世纪的领导力 ——危机中的领导力

1. 只有变化永远不变	(173)
1.1 搭上全球劳动力市场的快车	(174)
1.2 知识就是经济力	(175)
1.3 在变化和复杂的漩涡中	(176)
1.4 安全感的丧失	(177)
1.5 从均衡化到个性化	(180)
2. 穿越眼泪的低谷	(184)
2.1 时代悖论	(186)
2.2 领导力的回归	(188)
3. 对跳舞的要求	(188)



执行十诫



第一诫 漫无目标

如果不知道去哪里，就不知何时能到达。

——乐水居士

卡耐基曾对世界上上万个不同种族、年龄和性别的人进行过一次关于人生目标的调查。调查发现，只有 3% 的人能够明确目标，要知道怎样把目标落实；而另外 97% 的人，要么根本没有目标，要么目标不明确，要么不知道如何实现目标。10 年后，再次对上述对象进行了复查，结果令人吃惊：调查样本总量的 5% 找不到了，95% 的人还在；属于 97% 的人除年龄增加 10 岁外，其生活、工作、个人成就没有多大变化，还是那么普通和平庸；而原来与众不同的 3%，有 2% 的人，在各自的领域都取得了相当的成绩，1% 的人，还算是有些变化，却没多少有太大的成就。

杰出人士与平庸之辈最根本的差别，并不在于天赋，也不在于机遇，而在于有没有人生目标。杰出企业与一般企业最根本的差别同样在于有无战略目标和是否去执行。机遇只钟情于有战略目标并且坚定执行的人或组织。

企业更是一个需要目标指引的生命体。漫无目标的企业，就如同没有航线图的航行者，不知身在何方，也不知要往哪里去。一个企业，必须要有一个明确可行的目标作为指引，不然就会迷失在茫茫商海。

设定目标，是企业执行的关键起点。



目标决定成就

我们极力工作（以求实现我们的目标），因为我们没有恐惧，我们可以做更艰巨的事情。

——井深大

翻开一些企业的历史我们不难发现，许多企业都是白手起家，都是在那些充满了暴利和游戏规则不健全的产业中捞取的“第一桶金”。然而那些暴利者并没有什么目标，只是欲望在驱使着他们在商界流浪。偶而会有一些觉醒者成为了真正的企业家，而大多则身败名裂。

上世纪末，叱咤风云的众多企业案例中，我们不难找到玫瑰园的故事。而故事中的几个暴利的攫取者，并没有什么真正的目标，只是妄想在一个不讲道德、没有规则约束的年代里，轻易地获得一些超乎想象的利益，以满足从身无分文飞跃到百万富翁的欲望。

刘常明：一个京城小混混，因作“章光101”的代理商而一夜暴富，又变成了港商，在京城房地产遽然升温的时候大炒楼花，掀开了玫瑰园故事美丽的第一页。而他却没有打算认真地建造别墅，无非是拿一个玫瑰梦，炒一把楼花圈一笔钱就溜之大吉。

玫瑰园就在这样一个没有目标的梦中开始了执行。

邓智仁：一个号称无房不能售、点石成金的“楼神”，8000万港币买了张“贼船票”，继续在这个“没有路标的花园”里执行着暴利的美梦。却把玫瑰园从一个人见人宠的芙蓉美人，变成了风韵早逝的迟暮弃妇，自己也成为了“全北京最失败的人”。

陆苍：另一个在玫瑰园攫梦的冒险家，却只能在这个剪不断、理还乱的梦魇中徒呼奈何。终于使十五、六家法院的封条覆盖了玫



瑰园的每一寸土地。而他自己也一枕黄粱。

梁希森：一个无学木讷的农民，成为了玫瑰园最后一个守护人。2000年6月10日，北京玫瑰园别墅重新开盘，但在其后的几年，也并未扭转它的命运。

一个没有目标的执行，让这几位热血激昂的男子，在玫瑰园这样一个迟暮的美人面前黯然神伤。没有目标，执行终将陷入歧途，无法继续。

许多大型企业的成功，最初都是源于一个动人心魄的远景目标，然后才是不懈的执行。

长虹集团的经营理念是：以产业报国，振兴民族工业为己任。该理念使公司的生存与发展和国家利益结合在一起，已成为公司的精神支柱和存在的目的。

微软的创始人比尔·盖茨一直致力于实现他的宏愿：“每家的每张书桌上都有电脑，都用微软的软件。”于是，电脑从办公室扩散到家庭，微软的产品几乎垄断了整个电脑市场。

50年多前，少年的海夫纳因在洛杉矶校园门口，看到少女的裙子被风掀起来而流连忘返，创办了《花花公子》杂志。但是他不愿意人们称《花花公子》为色情杂志，而是立志于通过一份杂志的大量传播，来改变传统的性观念和性审美，要给千万人快乐，并且歌颂、培育、传播健全的美国价值观。于是，花花公子的产品风靡全球。

让我们看一看其他著名企业的远景目标：

通用汽车公司：人们的陆上机械化交通工具设备的领导者。

西尔斯百货公司：服务于美国普通家庭的最了解情况的购买者。

索尼公司：改变日本产品的全球的形象，引领消费观念。

美国电报电话公司：确保每一个美国家庭和企业拥有一部电话。



海尔公司：让更多外国人知道和使用中国品牌的商品。

联想公司：提升中国技术公司的国际形象。

马克斯一斯潘塞公司：第一家无阶层差别的全民零售商。

三星公司：在全球革新和引领数码消费的观念。

.....

企业执行必须要有一个目标，不管它是平凡的理想还是胆大包天的梦想。如上述企业的目标，在当时看来都是非常不可思议的，而今天，它们却实现得那么完美。

我们还可以在飞天梦实现的今天，回想一下美国上个世纪 60 年代的登月任务。

在 1961 年时，最乐观的科学评估认为，登月任务成功的机会只有 50%，事实上，大多数专家更为悲观。但是，肯尼迪总统在 1961 年 5 月 20 日声明：“我们要致力在未来 10 年内实现送人登陆月球，并且安全返回地球的任务。”美国国会同意他的声明，立刻拨出 5.49 亿美元，而且同意在以后 5 年里拨出数十亿美元的经费。就成功的机会来说，这种大胆的目标在当时的确是荒谬无比，但却是使美国摆脱 50 年代及艾森豪威尔时代造成的虚弱而奋勇向前的一种强大机制。

而今，当“神舟五号”载着敦煌壁画上的传奇升天的时候，是否也可以振奋人心，激发我们的斗志呢？

一个胆大包天的任务可以振兴一个国家；一个胆大包天的目标同样可以发展一个企业。

在 1952 年索尼派出有限的工程人员，追求一个似乎不可能实现的目标：要制造一种“袖珍型”收音机，可以放在衬衫口袋里，并且可以普及世界各地。如今，我们把迷你化视为理所当然，但在 50 年代初期，收音机是用真空管做的，要制造这么小的收音机，需要长期艰辛的尝试和重大的创新。当时，世界上还没有一家公司成功地把晶体技术应用在收音机这种消费产品上面。



“不管会面临什么困难，我们都要研究制出晶体管收音机。我相信我们可以制造出收音机用的晶体管。”井深大激昂地宣称。

井深大把这个大胆的构想告诉一位顾问时，这位顾问回答说：“晶体管收音机？你有没有搞错？即使是在美国，晶体管也只是用在不是以赚钱为目的的国防用途上。就算你们做得出应用晶体管的消费产品，谁买得起元件这么昂贵的收音机？”

井深大回答说：“大家都这么想，都说晶体管在商业上行不通……这点使这件事更有意义。”事实上，索尼的工程师对于以索尼这样一个员工不到一千人的小公司，要做外人认为愚不可及、甚至可能认为不可能做到的事情，都有沉迷于梦想之中的感觉。最终，索尼制造出袖珍型收音机，实现了梦想，创造了一种普及全世界的产品。

另一个例子是亨利·福特这位企业家。他在1907年43岁时用“我们要让汽车大众化”这一胆大包天的目标，刺激他的公司奋力向前。福特宣称：“（建造）一种供大多数人使用的汽车……这种汽车价格会非常低，低到任何一位薪水还过得去的人，都不会因买不起车而不能在上帝恩赐的开阔大地上和家人一起共享快乐、幸福时光……每一个人都会买得起一部车，每一个人都会拥有一部车，马儿会从我们的公路上消失，汽车会被当成理所当然的东西。”

福特定下这个目标时，美国有30多家汽车公司正在激烈竞争，以便在新兴的汽车市场里分一杯羹，福特只是其中一家。在这个混乱的新兴行业里，没有一家已经建立稳固、明确的主导地位，福特只占有15%的市场。这个荒诞不经的野心激励了整个福特公司的设计部门，他们以狂热的步调，每天晚上工作到十点以后。设计部门的成员查尔斯·索伦森回忆说：“有一次，福特先生和我工作了大约42个小时，停都没停过。”

在几年后，通用汽车看着自己的市场占有率从20%掉到了10%，福特则升为汽车工业的最大厂商。