



科学发展时代领导者能力与素质提升 系列



一只狮子率领一群绵羊的队伍，可以打败一只绵羊带领一群狮子的队伍。  
——拿破仑

一位经理人的成功，5%在战略，95%在执行。  
——美国ABB公司董事长巴尼维克

# 卓越领导力 与有效执行力

张锡民◎著

领导力决定执行力，执行力是领导力的延续。作为企业等组织而言，管理者的领导力与执行力是成败的关键，此二力的缺乏是这些组织的通病，也是这些组织迈不过职业化管理阶段的重要原因之一。因此，如何提升领导力与执行力是摆在每一位企业管理者面前的一项极其重要的任务。

提升领导力是组织实现跨越式发展的根本保证。没有领导力，也不会有好的团队执行力；没有领导力，企业就不可能实现跨越式发展。领导力也是影响力，只有影响了他人的行为，才能提高执行力。



科学发展时代领导者能力与素质提升 系列

# 卓越领导力 与有效执行力

张锡民◎著

 中共中央党校出版社  
The Central Party School Publishing House

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卓越领导力与有效执行力/张锡民著. —北京: 中共中央党校出版社, 2011. 10

ISBN 978-7-5035-4576-4

I. 卓… II. 张… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 149099 号

### 卓越领导力与有效执行力

---

责任编辑 严宏伟

版式设计 李 灵

责任校对 王 巍

责任印制 宋二顺

出版发行 中共中央党校出版社  
(北京市海淀区大有庄 100 号)

邮 编 100091

网 址 [www.dxcbs.net](http://www.dxcbs.net)

电 话 (010)62805800(办公室) (010)62805818(发行部)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫海金澳胶印有限公司

字 数 280 千字

版 次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 16.375

定 价 45.00 元

---

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系

# 企业界、培训界、咨询界知名人士联袂推荐 推荐人与推荐词

## 1. 温元凯 北京南洋林德投资顾问有限公司 董事长、总裁

推荐词：在这个“千年难遇”的变革时代，管理者领导力与执行力的强弱决定着组织发展的成败。作为企事业单位的中高层，若你仍在苦苦思索领导与执行技能，不妨看看本书，它也许能助你实现质的飞跃。

## 2. 冯 军 北京华旗资讯数码科技有限公司 董事长

推荐词：作为一名企业中高层，既需要有卓越的领导力，又需要具备有效的执行力，这样才能为企业找到最佳管理模式。本书作者在这些方面进行了卓有成效的探索。

## 3. 车建新 红星美凯龙集团 董事长

推荐词：关于领导力与执行力，国内好书不多，本书无疑填补了这一空白。

## 4. 邵俊杰 大连海晏堂生物有限公司 董事长

推荐词：为了提升公司干部队伍的整体素质，提高管理人员的综合管理水平，推荐大家来看本书，张教授的书与课程风格一样：深入浅出、案例丰富、方法实用、系统全面。

## 5. 何清华 湖南山河智能机械股份有限公司 董事长

推荐词：本书是作者长期管理实践、管理咨询与培训的结晶，虽然不能像在课堂上的自由发挥，但由于是总结精华，确实值得迷茫中的管理干部研读与学习。

## 6. 叶胜康 浙江恒丰泰减速机制造有限公司 董事长

推荐词：听过张教授的相关课程，讲授、答疑均精彩，收获很大。于是，本书就更值得珍惜了。强力推荐！

**7. 孟庆章** 河南辅仁药业集团有限公司 总裁

推荐词：“授之以鱼不如授之以渔”，本书正是如此：它凝结了作者多年的深入思考与教学实践的结果，深刻阐述了领导力与执行力的实用模型和方法，为广大管理者带来了惊喜和收获。

**8. 王幼欣** 天津日特固防音配件有限公司 总经理

推荐词：张教授的课程与书籍在中西方管理理论与实践的相结合方面处理的非常到位，既有现代西方管理的精华，又有中国古典哲学的底蕴，非常适合外资、合资企业。

**9. 魏 强** 中石油广东石化分公司 总经理

推荐词：张教授的书与课程一样精彩、丰富，不仅适合外资企业、民营企业，而且基本上适合国有企业。

**10. 龚建国** 北大未名集团北京特友教育科技有限公司 总经理

推荐词：过去见识过张教授的精彩课程，这次又见识了张教授的长篇书稿，真是收获巨大。这是一本国内少有的好书。

**11. 艾小东** 四川路桥华东公司 书记、副总经理

推荐词：张教授的书与课程一样精彩、丰富、实用，非常适合指导国有企业进行改革与发展。

**12. 舒明江** 东航北京分公司 总经理

推荐词：请张教授做过培训，收获很大，相信这部凝结理论与实践的书能为广大管理者带来更深的指导意义。

**13. 刘国栋** 中国水利水电第二工程局有限公司 总经理

推荐词：请张教授做过这方面的培训，也拜读过张教授的一些书籍，对推动我们企业的发展起到了良好的作用。我们将深入研读这部书。

**14. 张福才** 北京强力家具有限公司 董事长

推荐词：本书延续了作者的一贯风格，与作者其他几部作品一样精彩、实用。

**15. 白宝鲲** 深圳市坚朗建材有限公司 董事长

推荐词：张教授的书与课程一样能帮助企业发展与前进。

**16. 李守军** 天津瑞普生物技术股份有限公司 董事长

推荐词：张教授又出书了，这是中国企业管理者的幸事，大家又有好书可读了。

**17. 曲超** 北京米勒电气制造有限公司 总经理

推荐词：在国内管理专家中，张教授的课程是最值得上的，其书籍是最值得读的。

**18. 刘文华** 广州文华投资管理有限公司 董事长、总裁

推荐词：让我推荐好书，少不了这一本。

**19. 刘武** 广州宝供物流企业集团有限公司 总裁

推荐词：张教授的书能提供比课程更丰富的内容，值得一读。

**20. 金彩珍** 华润水泥控股有限公司 副总经理

推荐词：张教授的课程精彩，书是精华，更精彩。

**21. 名企见证：中国国际航空公司**

由于张教授讲课的良好效果，2007年我公司四次邀请了张锡民教授来讲授“领导力与执行力”，张教授的课程内容寓意深刻、深入浅出、案例丰富、生动活泼、理论联系实际，深得在场企业领导及学员的好评，掌声不断！

# 序 言

经常有学员问我：领导力与执行力哪个更重要？领导力与执行力好像有交叉，如何划分开？

我个人认为：领导力决定执行力，执行力是领导力的延续。

众所周知，领导力与执行力的理论极其复杂，国内外管理专家意见不一，笔者认为没有一家是公认的真理。基于此，本书不进行理论上的深究，重点放在实战和实用上。本书是我多年讲授领导力与执行力课程的实战总结，更加注重于中国企业的实际难点和重点，其效果已被实践所验证。

作为企业等组织而言，管理者的领导力和执行力是成败的关键，此二力的缺乏是这些组织的通病，也是这些组织迈不过职业化管理阶段的重要原因之一。因此，如何提升领导力与执行力是摆在每一位企业管理者面前的一项极其重要的任务。

在当前变化的市场环境中，卓越的领导力对于企业的生存与发展至关重要。一个具有领导力的领导者不仅能够运用自身的魄力、知识、远见、判断力、自控力去激励和影响他人实现企业的最终目标，还能自如地应对环境中的变数，挑战不确定性，与市场中不同的利益群体打交道。

企业做大源于战略，做强却源于执行。一个是指出目标，一个是实现目标。好的战略如果执行不好即等同不存在，正如“临渊羡鱼，不如退而结网”，企业在用战略作竞争壁垒的同时，还要用执行去打造竞争力。所以，执行力是企业整体素质的反映，对于组织的生存与发展至关重要，是核心竞争力。只有执行到位，才能够及时应对市场环境变化，为企业赢得先机。

对于中高层管理者来讲，领导力与执行力往往是统一的，面向下属表现为领导力，面向上级表现为执行力。此二力所需的必要素质和技能就是本书的主要内容，但本书并没有穷尽这些素质和技能。

由于本书是课堂内容的提炼和总结，尽管做了大量的修订，本书还是带有一定的口语感，或许这不是缺点，正是读者喜欢的。从课堂到书籍，由于受形式和篇幅所限，自然一些精彩的演练、互动、练习、音像资料等都无法表现出来，这是真正的遗憾之处。

尽管有以上不足，由于学界朋友和学员的鼓励，我决定抛弃“完美主义”，于是本书得以出版。

希望本书能够为中国的企业管理者带来启发！  
是为序言。

张锡民

2011年2月于北京



# 目 录

## 第一部分 领导力提升

第一章 领导力之源——经理人需掌握的领导理念·····	( 2 )
第一节 领导及领导力的一般原理·····	( 2 )
一 领导的释义·····	( 3 )
二 领导的构成要素及领导效能·····	( 4 )
三 领导权力与领导能力·····	( 6 )
四 领导类型·····	( 8 )
第二节 领导的本质含义及素质要求·····	( 9 )
一 正确理解现代企业领导的本质含义·····	( 9 )
二 现代企业领导者的总体素质要求·····	( 11 )
三 现代企业领导者的管理素质要求·····	( 13 )
第三节 21 世纪企业领导者的能力要求 ·····	( 15 )
一 20 条能力要求综述 ·····	( 15 )
二 未来职业经理人应具备的 10 项关键能力 ·····	( 21 )
第二章 领导力之本——经理人的领导方法·····	( 22 )
第一节 领导工作的基本原则及思维方法·····	( 22 )
一 领导工作的基本原则·····	( 22 )
二 领导工作的思维方法·····	( 26 )
第二节 领导者对待人才应有的态度·····	( 27 )
一 爱才之心案例·····	( 27 )
二 识才之眼案例·····	( 28 )
三 求才之渴案例·····	( 28 )
四 用才之能案例·····	( 30 )
五 容才之量案例·····	( 30 )
六 综合案例研究·····	( 32 )

第三节	经理人如何处理好与下属的关系·····	( 34 )
一	对待有问题部属的原则——情、理、法三结合·····	( 34 )
二	责备部属的技巧·····	( 35 )
三	如何赢得部属的忠心·····	( 38 )
四	如何处理好员工的抱怨·····	( 40 )
五	关心部属的个人问题·····	( 42 )
第四节	企业各层领导方法的要点·····	( 43 )
一	企业领导者的根本工作与经常工作·····	( 43 )
二	企业基层、中层和高层领导方法塑造的要点·····	( 46 )
<b>第三章</b>	<b>领导力之艺术——沟通技巧·····</b>	<b>( 50 )</b>
第一节	有效沟通的机理及障碍·····	( 50 )
一	沟通的定义及实质·····	( 51 )
二	沟通的四大目的·····	( 52 )
三	沟通的流程和机理·····	( 52 )
四	沟通的障碍·····	( 54 )
第二节	有效沟通的基本种类和方法·····	( 57 )
一	沟通的种类·····	( 57 )
二	沟通的方法·····	( 58 )
三	有效沟通的四大技巧·····	( 58 )
第三节	有效沟通的要素及其组合应用·····	( 63 )
一	善于提问, 让我们获得有效的信息·····	( 64 )
二	聆听, 使沟通的交谊舞跳得更令人满意·····	( 65 )
三	怎么看——察言观色, 洞察心灵·····	( 70 )
四	怎么说——言词准确, 富有感染力·····	( 72 )
五	组合应用——总体感知·····	( 75 )
第四节	有效沟通对管理者的价值·····	( 76 )
一	为什么领导人要注意和部下进行有效沟通·····	( 76 )
二	成功在于沟通·····	( 79 )
第五节	有效沟通是领导艺术的表现·····	( 81 )
一	有效沟通与情商·····	( 81 )
二	应当克服的痼癖与习惯·····	( 82 )
三	做一个弹性的沟通者·····	( 84 )
第六节	管理者上下级之间的有效沟通·····	( 85 )

一	管理者与下级沟通常见的障碍·····	( 85 )
二	管理者与下级沟通的注意事项·····	( 86 )
三	管理者怎样与上级有效沟通·····	( 89 )
<b>第四章</b>	<b>领导力之保障——6Q 模式之实践</b> ·····	( 91 )
<b>第一节</b>	<b>中国企业呼唤管理者的穿透力</b> ·····	( 91 )
一	公司的成长是艰难的过程·····	( 91 )
二	中国呼唤高素质的中高层职业经理人·····	( 92 )
三	管理者的穿透力素质培养·····	( 94 )
<b>第二节</b>	<b>管理者穿透力培养的 6Q 模式</b> ·····	( 97 )
一	管理者穿透力素质培养的 6Q 模式构建·····	( 97 )
二	管理者 6Q 塑造法·····	( 99 )
三	管理者 6Q 模式的实例典范——松下幸之助·····	( 102 )

## 第二部分 执行力塑造

<b>第一章</b>	<b>执行力之根——提升全员职业化理念</b> ·····	( 106 )
<b>第一节</b>	<b>人才的真义</b> ·····	( 108 )
一	人才评价标准·····	( 108 )
二	人才坐标系：人才，人财，人材，人裁·····	( 109 )
<b>第二节</b>	<b>一流职业理念的特点</b> ·····	( 110 )
一	敬业·····	( 110 )
二	拥有良好的心态和信念·····	( 111 )
三	做事先做人·····	( 114 )
四	制定工作目标导向，认真负责·····	( 116 )
五	注重潜能开发·····	( 116 )
六	专注·····	( 117 )
七	提前行动，主动承担责任·····	( 118 )
八	终身学习·····	( 118 )
九	对自己的职业忠诚·····	( 119 )
十	自律·····	( 119 )
十一	善于控制情绪，不断提高情商·····	( 120 )

<b>第二章 执行力之干——掌握 4R 执行管理模式</b> .....	(121)
<b>第一节 R1: 执行的驱动系统——Ready</b> .....	(122)
一 设定目标的原则 .....	(122)
二 目标分解—各层目标如何制定 .....	(125)
三 各部门内部目标分解的具体步骤 .....	(129)
四 确定目标的行动计划 .....	(129)
五 超目标管理 .....	(130)
<b>第二节 R2: 执行人的职责系统 (KPI) ——Reserability</b> .....	(131)
一 企业关键绩效指标 (KPI) 介绍 .....	(131)
二 关键业绩指标分类 .....	(132)
三 关键业绩指标在目标考核中的应用 .....	(133)
四 根据关键业绩指标设计工作目标 .....	(134)
<b>第三节 R3: 执行效果的检查系统——Review</b> .....	(134)
一 及时跟进的重要性 .....	(134)
二 跟踪目标, 解决问题 .....	(134)
三 常用目标过程监控方法 .....	(136)
<b>第四节 R4: 执行结果的考核奖惩系统——Result</b> .....	(138)
一 以客观的态度进行考核 .....	(140)
二 要公开考核标准 .....	(140)
三 克服考核的误区 .....	(140)
四 绩效反馈面谈制度 .....	(141)
五 考核结论应与薪酬和前途相对应 .....	(143)
<b>第三章 执行力之枝——有效激励员工</b> .....	(144)
<b>第一节 掌握有效激励理论模型</b> .....	(145)
一 马斯洛需要层次理论模型 .....	(145)
二 激励——保健双因素理论 .....	(147)
三 公平理论 .....	(148)
四 弗鲁姆的期望理论 .....	(150)
五 激励的实用人性内因模型 .....	(151)
<b>第二节 员工激励的一般原则</b> .....	(153)
一 激励要因人而异 .....	(154)
二 奖惩适度 .....	(154)
三 激励的公平性 .....	(155)

四	奖励正确的事	(155)
第三节	员工激励的高级原则	(156)
一	从结果均等转移到机会均等	(156)
二	激励要把握最佳时机	(157)
三	激励要有足够力度	(158)
四	激励要民主、奖罚分明	(158)
五	物质激励与精神激励相结合，正负激励相结合	(158)
六	构造员工分配格局的合理落差	(159)
第四节	管理者激励部属的注意事项	(159)
一	要注意给下属描绘“共同的愿景”	(159)
二	要注意善用“领导而非控制”的方式	(161)
三	要注意用“行动”去昭示部下	(161)
第四章	执行力之叶——员工甄选与任用	(163)
第一节	管理者对待人才应有的态度	(166)
一	爱才之心	(166)
二	识才之眼	(167)
三	求才之渴	(167)
四	用才之能	(167)
五	容才之量	(168)
六	信才之道	(169)
第二节	该用什么样的人及如何知人善任	(169)
一	该用什么样的人	(170)
二	如何做到知人善任	(173)
第五章	执行力之皮——时间管理，提升效率	(177)
第一节	时间管理的必要性	(178)
一	时间利用问题	(180)
二	时间的独特性	(181)
三	时间管理概念	(183)
四	有碍时间管理的四种观念	(183)
五	正确的时间观念	(187)
第二节	时间管理的核心	(187)
一	习惯管理	(187)

二	价值管理	(191)
第三节	时间管理的原则	(191)
一	效率与效果	(191)
二	二八法则	(191)
三	工作价值矩阵	(192)
第四节	有效时间管理的四个步骤	(195)
一	行事月历	(195)
二	待办单	(197)
第五节	日常时间管理的小技巧与误区	(200)
一	日常时间管理的小技巧	(200)
二	时间管理的误区	(205)
第六章	执行力之花——善用创新思维	(212)
第一节	什么是创新思维	(212)
第二节	具有创新思维人士的特征	(213)
第三节	提高员工创新思维的能力	(213)
一	系统思维	(213)
二	逆向思维	(214)
三	九大简易创新思维路径	(215)
四	团队创新思维的开发方法——头脑风暴法	(216)
第四节	创新思维是对传统思维的突破	(219)
第五节	创新是通向成功的天梯	(220)
第七章	执行力之果——完成企业文化的变革	(221)
第一节	执行力文化概述	(222)
一	什么是执行力文化	(222)
二	执行力文化的模型	(223)
三	从改变信念和行为开始	(224)
第二节	着眼于执行力的绩效管理	(227)
一	绩效管理的核心是一个完美的循环	(227)
二	现代企业战略性、执行性绩效管理模型	(229)
第三节	创建企业执行力文化的语言	(230)
一	正确的执行力文化语言的特点	(230)
二	GE的执行力文化语言	(230)

三	英特尔公司的6条价值观.....	(233)
四	麦当劳的“QSCV”服务信念.....	(234)
第四节	管理者的情商、效率、公正与信任.....	(235)
一	管理者的情商.....	(235)
二	管理者的效率.....	(236)
三	要注意“公正”第一.....	(236)
四	要注意授权以后的信任.....	(237)
第五节	团队协作创一流.....	(238)
一	团队良好协作的优势.....	(239)
二	团队协作失败的原因.....	(240)
三	员工协作执行的境界.....	(240)
	<b>结束语：辉煌事业的起步从卓越领导与有效执行开始.....</b>	<b>(242)</b>

# 第一部分 领导力提升

在国内权威的领导力调查报告中，有一个值得深思的现象：员工普遍对管理者的领导能力感到不满，虽然这个发现并不令人惊讶，但的确值得所有管理者思考和检讨。

其实，在现代纷繁复杂、瞬息万变的世界中，管理者最重要的素质将不是营销才能、信息技术或其他任何专业知识，而是领导才能。一只狮子率领的羊群能够战胜一只山羊率领的狮群，关键人物对于组织所起的作用是无庸置疑的。

研究发现：企业领导力与企业状况呈正相关，也就是说，领导力在很大程度上决定了企业的状况。这意味着卓越领导与成功企业之间、平庸领导与失败企业之间一定有着某种必然的关联。

企业实战中，我们也发现，提升领导力是组织实现跨越式发展的根本保证。没有领导力，也不会有好的团队执行力；没有领导力，企业就不可能实现跨越式发展。领导力也是影响力，只有影响了他人的行为，才能提高执行力。

这种力量源于个人专业才能及个人魅力，绝非单纯依靠职位头衔而产生的作用。在全球经济一体化浪潮的冲击下，所有领导者都将面临领导力的挑战，原有的传统领导模式都将面临变革的威胁，管理者有足够的能力和智慧才能体现自己的意图，从而激励员工朝一个目标努力，让员工释放全部能量，实现自己的价值和组织的目标。

进入 21 世纪以来，中国社会环境及职场环境的变化，催生了员工价值观及期望值的根本性转变，这些转变超越了受传统领导理论培养的管理者们在心理、行为及技能上的准备。

那么，如何学习与提高管理者的领导力呢？

领导学说古已有之，其博大精深之处，虽皓首穷经亦难完全会意，这方面有论语之仁义，老子之无为，韩非之刑德，孙子之虚实，鬼谷之谋略，易经之权变……

至于现代领导学说，更是使人眼花缭乱，这方面有“共赢领导力”、“情境领导力”、“幸福领导力”、“变速领导力”……

对于一般管理者目不暇接，如何学的完？所以要抓些重点。

研究发现：营造管理者领导力的两把宝剑是“根性”与“能力”。



根性：有很多对领袖人物的描述、期盼、观察或总结，最后都可以追溯到几个基本“根性”。而我们想要成为领袖，就要注意培养这些重要且一般人又比较欠缺的性情素质。

能力：一个领袖人物面对一盘棋局、一伙群体、一线机会或一场竞争，他基本上操控全局，抓紧稍纵即逝的机会，展开一场搏杀。“能力”就像一盘粽子，用手一提就可以借着绑绳，提起每一个粽子。

综上所述，对于管理者来说，提升领导力可谓方方面面。笔者认为，从最重要的“根性”与“能力”两方面来讲，还是可以理出个头绪来的。于是，笔者建立了一个“模型”，从领导力之源、领导力之本、领导力之艺术、领导力之保障四大方面来展开。对于这个“模型”，笔者吸收了参加过其课程的一些管理者的反馈，更新了一些内容，加入了一些新的领导元素，希望能够帮助管理者把握领导力的核心所在。

## 第一章 领导力之源

### ——经理人需掌握的领导理念

#### 第一节 领导及领导力的一般原理

##### 引导案例：刘力经理的当官情结困惑

刘力是某个软件公司的高级工程师，工作几年后，因为表现比较突出、业绩比较优秀，很快被领导层提拔成技术部的副经理（没有正经理，他负责全面）。他本人原来性格一贯比较内向，和同事关系比较好。但是，他发现上任以后才仅仅3个月就面临一大堆的难题。

这些难题都是什么呢？这里有三个突出的表现。第一，他感觉以前跟他关系不错的同事这时候突然有意的跟他疏远，似乎有些想法不愿意再和他沟通；第二，他发现他领导的这个小组缺乏团队精神，他上台以后反而更散了，并且大家自以为是，他很难有能力把大家集中起来；第三，刘力还感到他自己有了失落感，他觉得我现在干的这个管理工作做了很多杂事，好像没有成就感，不像原来做软件工程师的时候有很多很多技术成果，自己感觉很有成就感。他自己的失落感越来越深，自己的心情也不好。越这样，事情越忙，忙得不可开交。甚至因为一些小事搞得自己很劳累，甚至还总加班。这