

左手领导力 右手执行力

领导要稳，执行要狠
卓越中层的15条管理法则

鲁克德◎著

领导力让员工心甘情愿地跟随你
执行力让团队自动自发地创业绩



从机关单位到世界500强企业
中层领导需要的领导心经和执行理念

左手领导力 右手执行力

卓越领导
执行要狠
15条管理法则

鲁克德◎著

黑龙江教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左手领导力 右手执行力 / 鲁克德著. — 哈尔滨:
黑龙江教育出版社, 2017.2

(读美文库)

ISBN 978-7-5316-8427-5

I. ①左… II. ①鲁… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第037257号

左手领导力 右手执行力

Zuoshou Lingdaoli Youshou Zhixingli

鲁克德 著

责任编辑 杨云鹏

装帧设计 MM末末美书

责任校对 李欣欣

出版发行 黑龙江教育出版社

(哈尔滨市南岗区花园街158号)

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

印 张 7

字 数 140千

版 次 2017年7月第1版

印 次 2017年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-8427-5 定 价 26.80元

黑龙江教育出版社网址: www.hljep.com.cn

如需订购图书, 请与我社发行中心联系。联系电话: 0451-82533097 82534665

如有印装质量问题, 影响阅读, 请与我公司联系调换。联系电话: 0312-7182726

如发现盗版图书, 请向我社举报。举报电话: 0451-82533087

鲁克德

知名大学管理学院毕业，现为某大型集团公司人力资源部部长，对世界500强管理有深入的了解，发表演讲100余次，听众达2万余人，著有《从零开始读懂管理学》《管理要读心理学》《轻松带队伍》《管理的100个关键词》等作品。



天猫兴盛乐图书
专营店二维码

策 划：  兴盛乐
策划 文案 设计 制作

装帧设计：MM 末末美书

读美文库书目：

- | | |
|--------------|-------------------|
| 绝对成交 | 手机就能做的50种网上生意 |
| 精准表达 | 所谓情商高，就是有分寸 |
| 从零开始学炒股 | 哪有时间不够这回事 |
| 炒股要懂K线图 | 以自己喜欢的方式过一生 |
| 小店越开越旺 | 如何说员工才肯听，怎样管员工才肯干 |
| 思考的艺术 | 如何说客户才肯听，怎样听客户才肯说 |
| 行为的艺术 | 这样给孩子定规矩，孩子才不会抵触 |
| 劣势博弈学 | 努力到无能为力，拼搏到感动自己 |
| 说话心理学 | 好爸爸说给青春期儿子的秘密话 |
| 欲望心理学 | 好妈妈说给青春期女儿的悄悄话 |
| 管理的常识 | 电话销售与成交技巧 |
| 做最好的中层 | 销售就要玩转情商 |
| 三分管人 七分做人 | 销售中的拒绝处理70招 |
| 别输在不会说话上 | 人人都能用得到的金字塔原理 |
| 讲话其实可以套公式 | 25岁之前要知道的25条投资常识 |
| 左手领导力 右手执行力 | 越读越有道理的管理故事与哲理 |
| 不懂汇报工作，还敢拼职场 | 越读越有道理的创业故事与哲理 |

前 言

Preface

所谓“左手领导力，右手执行力”，是指团队的执行力，取决于领导力的高低，或者说，领导力最终要通过执行的结果来证明。

哈佛商学院的研究人员，把担任领导职务的人分为变革型领导和执行型领导。变革型领导的作用是创建愿景和提出新的使命、目标，而执行型领导的作用是把愿景、使命和目标变成现实。

网上有一个关于马云的段子说：“马云很牛，是因为这些年，他吹过的牛都实现了。”

2009年有记者问了马云：“为什么你能有今天，而同样聪明的中国电子商务的第一人王峻涛却还在为创业努力？”

马云说：“我在前面说、演讲、做宣传、作势、吹牛，而我背后，有一帮人在实干，苦哈哈地卖力干，而王峻涛身后没有‘十八罗汉’。我说过了，有人做；他说过，就说过了，说过了而已。”

王峻涛和马云在20世纪末，都看到了电子商务的巨大商机，他们都以变革型领导的姿态站在时代的“风口”上，差别在于，马云的背后还站着一只强大的执行型领导团队！

关于变革型领导与执行型领导的区分，也有不同的观点。

以培养指挥官和将军闻名于世的美国西点军校，其毕业生遍布军界、商界和政界，大多能脱颖而出成为精英和领袖。这一切都得益于西点军校自成体系的“领导力训练”和“执行力训练”课程。在西点军校人的心目中，领导力和执行力根本就是一回事，没有执行力，你还怎么当领导？

总而言之，一切组织和个人的兴衰都源自领导和执行。无论100年前还是100年后，只要身在工作场所，就一定需要学习并不断在这方面提升你自己。

领导力和执行力不是与生俱来的天赋，它是可以学习掌握，并能逐步提升的思维模式，一旦了解其中的秘诀，任何人都能很快拥有领导力和执行力。

本书将为你揭开领导力和执行力的秘密。你可以领会书中的15条法则，并身体力行，学习在任何场合影响和领导他人，带领团队完成“比难更难”的事，成为无论何时都能被人追随的卓越领导者。

目 录

Contents

第 1 章 如何设定目标，下属最有执行力？

执行的失败，很多根源于目标 / 002

使目标更易执行的三个因素 / 003

使目标更易执行的外部条件 / 007

从现实出发让目标更易执行 / 012

使用“参与性目标”：向最了解情况的人授权 / 014

目标的重要性：有了目标才能确定工作 / 017

第 2 章 如何制订计划，下属最有执行力？

计划的两个要素：目标和行动方案 / 021

目标的分解以及分解中的沟通 / 021

制订具有策略性的行动方案 / 022

让你的行动方案更具策略和智慧 / 024

第3章 如何订制度，下属最有执行力？

一个简单有效的愿景胜过千言万语 / 029

宝洁公司：一页备忘录原则 / 031

烦琐的制度是最大障碍 / 032

制度如果仓促出台，就会朝令夕改 / 033

如果制度成为员工的负担，就会流于形式 / 034

简化的极点：“零管理层” / 034

复杂低效的根源：缺乏焦点 / 036

让简化成为一种习惯 / 040

第4章 如何沟通，下属最有执行力？

管理就是沟通 / 046

沟通的前提：完善沟通系统 / 047

沟通的关键：新型伙伴关系 / 050

沟通的秘诀：理解别人，并让别人理解 / 052

沟通与组织凝聚力 / 054

沟通与危机应对 / 056

一切为了沟通：沃尔玛的特色管理 / 058

完善的沟通让你的执行有效进行 / 061

第5章 如何设计竞争机制，下属最有执行力？

“鲶鱼效应”与本田公司的活力 / 066

竞争意识不是勾心斗角而是取胜的欲望 / 069

有效地利用内外部的竞争因素 / 070

内部竞争可能带来的负面效应 / 071

第6章 如何带团队，下属最有执行力？

抱成团走向胜利：苹果的创业历程 / 076

梦想家、生意人和杂种狗 / 079

如何化解团队中的冲突 / 080

构建优秀团队的原则和技巧 / 082

做螃蟹还是做蚂蚁？ / 086

第7章 如何创新，下属最有执行力？

与众不同的3M公司 / 090

IBM：鼓励创新的企业文化环境 / 093

弃旧图新，领导潮流 / 094

打破常规，创新执行 / 097

第8章 如何授权，下属最有执行力？

信任，然后授权 / 102

授权给你的助手 / 105

有效授权的建议 / 105

为他们指明方向，然后你就走开 / 107

有效授权的关键：职、责、权的统一 / 109

“能不能”授权与“愿不愿”授权 / 110

第9章 如何激励，下属最有执行力？

有效的激励追求点滴滴滴的合理化 / 114

你为什么不赞美？ / 115

执行中的激励机制 / 118

激励的神奇力量 / 121

激励——执行的沸点 / 124

第10章 如何做领导，下属最有执行力？

管理者与领导者的区别 / 130

领导者的成功 = 5% 的战略 + 95% 的执行 / 131

扮演好你的角色 / 132

你极有可能犯的错 / 135

最有魅力的执行领袖 / 137

高层领导的执行力 / 139

中层领导的执行力 / 140

一线人员的执行力 / 141

“蜂王”，执行的焦点 / 141

第11章 如何检查监控，下属最有执行力？

人们只做你检查的事，不做你期望的事 / 146

控制，执行的“操舵术” / 148

执行中的“金丝雀” / 150

控制是系统、是规则，更是做事的方法 / 152

战略性原则 / 154

控制关键绩效领域 / 155

为什么控制会失效？ / 158

第 12 章 如何精细化管理，下属最有执行力？

细节决定成败 / 164

平淡的细节创造了伟大 / 164

用细节铸造差异化 / 166

100% 的执行从 1% 的细节开始 / 167

大处着眼，小处着手 / 170

第 13 章 如何培育价值观，下属最有执行力？

统一领导，统一指挥 / 175

关键理念“一元化” / 176

策略及传达“一元化” / 177

建立核心价值观 / 179

双重标准的悲哀 / 181

双头鸟的悲哀 / 183

第 14 章 如何培育组织文化，下属最有执行力？

信仰的力量 / 187

把握执行中的精神层面 / 187

让擦地板的员工也自豪 / 190

尊重员工的私人身份 / 192

文化、信仰的贯彻 / 195

获得执行的精神支持 / 197

第 15 章 如何正念领导，下属最有执行力？

正念，是一种领导力 / 203

直面残酷现实，决不失去信念 / 204

做积极的执行领导者 / 206

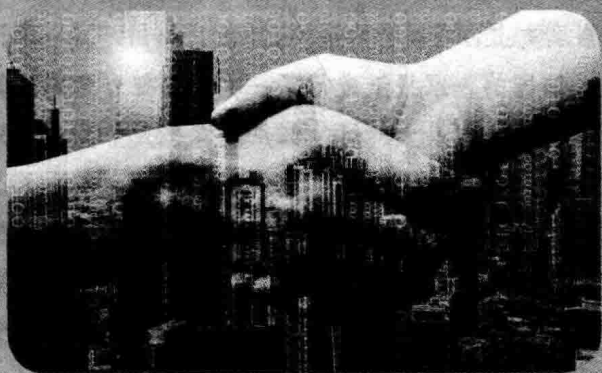
信心足则道路宽 / 208

积极期望的魔力 / 210

态度决定一切 / 212

这个世界上最难的事，莫过于让下属心甘情愿地去做你希望他去做的事。这也就是为什么很多管理者都感到苦恼的原因。

那么，如何管理以及如何激励你的下属，让你的下属心甘情愿地去做你希望他去做的事呢？



第1章

如何设定目标，下属最有执行力？

目标设定与执行力 如何设定目标

在管理学中，目标设定是管理者的一项重要任务。目标设定不仅关系到组织的发展方向，也关系到员工的执行力。那么，如何设定目标，才能让下属最有执行力呢？

贝尔纳是法国著名的作家，一生创造了大量优秀的小说和剧本，在法国影剧史上占有独特的地位。

有一次，法国的一家报纸进行了一次有奖智力竞赛，其中有这样一道题目：如果法国最大的博物馆卢浮宫失火了，情况只允许抢救出一幅画，你会抢哪一幅？

结果，该报收到了成千上万回答，有人说要抢救达芬奇的画，有人说要抢救最名贵的那幅画，有人说要抢救最有历史价值的那幅画……

贝尔纳的回答是：“离出口最近的那幅。”

最后，竞赛的评委们一致认定贝尔纳给出了该题的最佳答案，应该获得奖金。原因是他的答案也许不是最完美的，但在失火的紧急情况下，却是最可靠的。

“抢画”法则：要从企业的外部环境和内部资源这两个基本现实出发来制订目标，而不要靠想、清谈、一厢情愿来制订目标，因为目标最终不是用来想和说的，而是用来指引我们做什么的。

执行的失败，很多根源于目标

今天的企业管理者都懂得进行正确的市场定位和制订明晰的战略目标的重要性，很多人也认同安德鲁·卡耐基的名言：“正确的市场定位和明晰的战略目标，是企业经营成功的一半。”应该说这

是企业界的一大进步，那些不知道定位和战略为何物的经营者正在退位给武装了先进知识的新一代经理人。

但是，如何定位以及如何制订战略目标这样的基本问题却仍然在困扰着今天的企业领导者。领导者大多倾向于制订较高的战略目标，因为较高的战略目标有它的好处，例如：

较高的战略目标会给股东一个较好的利润心理预期，带来投资信心的增加。

较高的战略目标会给经营伙伴——供应商或经销商带来较好的心理预期，刺激合作信心的增加。

较高的战略目标会给消费者带来较好的心理预期，刺激消费信心的增加。

较高的战略目标看上去更为完美，能够体现制订者的领袖魅力。

较高的战略目标有利于对目标执行者提出挑战，激发其个人潜能的发挥。

请注意：这5点好处中前4点都产生于人的心理。如果经理人只看到上述好处，那就很可能踏入目标制订的误区。从企业的现实——所处环境的现实和所拥有资源的现实——出发来制订目标，这不仅是一项基本的原则，而且也是较高目标能够产生积极作用的基础。如果目标超出了企业的能力所及，当它与现实脱节时，将变得毫无意义。

许多任务看上去是执行的失败，但其根源却是目标本身。

使目标更易执行的三个因素

常听到经理人的抱怨：“如果当初我的想法得到执行的话，我

们的盈利空间会更大”“如果高层真正重视这个领域的发展的话，就应该早一点采用这计划”，等等。

当听到这样的抱怨，我们首先想到的就是这个企业的机制有问题，或者高层的决策效能有问题等。但是有没有人问问提出抱怨的人：“你自己有没有问题？”如果这样问的话，你会得到不一样的答案。

一个新产品开发团队在他们执行开发任务时进行了如下过程：

团队成员进行了深入的产品研发、明确了市场的规模、收集了用户的数据、分析比较了竞争者的产品，并在此基础上制订了一个非常吸引人的商业计划。

这些人过去都很擅长运用商业思维，于是，他们千方百计地安排了一次同公司CEO、部门负责人和执行副总裁的会议。他们很精彩地演示了产品。虽然这个新产品还有待于生产出来，但是它已经达到了主管们的期望。在会议结束时，他们问这些主管：“如果你们给产品打分，分数从1到10，你认为成功的机会可以打多少分？”

每一个主管都非常热情地打了10分。公司CEO甚至强调要把它作为公司的战略发展方向之一。会议之后，这个团队马上被授予“最好想法”的荣誉和奖励。整个团队陶醉于胜利之中。可是后来证明他们当时是多么幼稚。

虽然他们的计划很好，但是他们忘了一件小事：他们没有要求公司为项目分配时间、人力和金钱。他们想当然地认为这些东西会自动地随之而来，但事情并不是这样的。相反，主管们到此就没有下文了，而好机会却在慢慢消失。于是，他们不得不再花几个月的时间去重新设计项目启动方案。他们亲身感受了由于未能提出这三个看似微不足道但却直观重要的问题所带来的痛苦。

假如你不向公司谈及并要求项目时间、配备合适人才资源和资金投入保证，那么你的项目将面临重重风险。