

GET IT DONE!

赢在

RALPH WELBORN VINCE KASTEN

[美]拉尔夫·韦尔博恩 [美]温斯·卡斯滕/著 陈勇 冯娟/译

提出“思想领导能力”的重要理念，创立“构建企业执行力DNA”的完美解决方案，彻底解决执行力的问题。

高居《纽约时报》、《华尔街日报》和《商业周刊》畅销书排行榜，美国众多知名企业的员工培训教材、高级执行官的必读书。

执行



WILEY

中国书店

黑龙江科学技术出版社

赢在执行

[美]拉尔夫·韦尔博恩·温斯·卡斯頓 / 著 陈勇 冯娟 / 译

中国书店

黑龙江科学技术出版社

黑版贸审字 08-2008-093

图书在版编目(CIP)数据

赢在执行/[美]拉尔夫·韦尔博恩,[美]温斯·卡斯頓著;陈勇,冯娟译.—哈尔滨:黑龙江科学技术出版社,2008.10

ISBN 978-7-5388-5963-8

I. 赢… II. ①拉…②温…③陈…④冯… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 172276 号

GET IT DONE! by Ralph Welborn and Vince Kasten

Copyright © 2006 by Ralph Welborn and Vince Kasten.

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Beijing Zhong Zhi Bo Wen Book Publishing Co., Ltd.

This edition published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

赢在执行

YING ZAI ZHIXING

作 者 [美]拉尔夫·韦尔博恩 温斯·卡斯頓

译 者 陈 勇 冯 娟

责任编辑 张丽生 刘佳琪

装帧设计 王明贵

文字编辑 胡宝林

美术编辑 李丹丹

出 版 黑龙江科学技术出版社  中国书店

地址:哈尔滨市南岗区湘江路 77 号 邮编:150090

电话:0451-53642106 传真:0451-53642143(发行部)

发 行 全国新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 787 × 1194 1/32

印 张 8.25

版 次 2009 年 2 月第 1 版·2009 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5388-5963-8/F·17

定 价 22.00 元

前言

PREFACE

18世纪的英国哲学家大卫·休谟说过：“考虑到(完成任务的)这些困难，我觉得掉进沼泽里之后，唯一的办法就是从里面爬出来，把自己清理干净，回家好好吃一顿，然后把所有的(工作)都忘了。”

他本来所说的是建立实用哲学存在的困难，他试图解决理论与实践“脱节”的问题，即“应该怎么样”和“实际怎么样”之间的差距。他所面临的问题与我们今天很多人面临的没有什么差别，都是“应该怎么样”和“实际怎么样”之间的差距。管理人员所“期望达到”和“实际达到”的之间总会存在差距，从而产生了挫折和延误、愤怒和指责。产生这些差距的原因有很多，解决的方法也有很多，但终归一点，就是如何把要做的事做好。我们都知道，这是一件不容易的事情。但这是必须要做的，也是可以做好的。本书讲述了我们的努力与成果、行动与影响、对这些挑战的见解以及从中得出的教训。

尽管关于执行的书有那么多，花了那么多钱，付出了那么多努力，遇到过那么多挫折，把要做的事做好(用今天时髦的话说，就是“执行”)仍然是一个巨大的挑战。本书采用一种新的方法，基于如何从全局考虑的简明思路，然后采取独特的行事方法，帮助消除企业中存在的上述种种差距。我们的一个朋

友说过：“对于复杂的问题，如果你有简明的思路，那么，你就会有简单的答案。”千真万确。即如果你对复杂的问题有“简明的思路”，同时又有恰当的工具和方法，就能以简驭繁，行事有效。

拉尔夫·韦尔博恩

温斯·卡斯頓

代 序

P R E F A C E

我曾经在联邦执法部门做过30年的技术工作。2001年11月，国家决定要成立运输安全管理局(Transportation Security Administration, 简称TSA)，负责航空安全，并只给了TSA一年的时间将人员配备就绪。“9·11”事件发生时，我和其他很多人一样，只能眼睁睁地看着，什么也做不了，阻止不了事件的发生，所以，当我知道有机会加入TSA为解决安全问题贡献一份力量时，我迫不及待地自愿加入TSA。当时已经有十几个人在筹划TSA的工作了，刚开始的时候，大家对如何组建新机构有很多困惑。我当时想，我一定要做点什么来改变现状，为建立新的国土安全部门这个重要任务出点力。

我们的任务是要建立一个全新的政府机构，但当时连个正式的方案都没有，时间又异常紧迫。国会给TSA下达了37份任务书，要求在12个月之内完成这些任务。我们必须迅速改善全国429个机场的安全状况，同时，还要逐步建立持续、可扩展的灵活机制以适应机构未来的需要。我们当时很清楚，我们的工作繁杂，责任重大。刚开始的时候，面对如此巨大的工作量，我们根本理不清头绪。面对那37份任务书和12个月的期限，我们真是觉得身负千斤重担。当然，这些任务书对我们的工作也有所帮助，有那么多事情等着要做，就没有多少时间去

讨论该干什么了。任务书规定的任务及时间节点比较具体，因此，我们便可以按照任务书的要求工作了。

我知道，要完成这种急不可待的任务——12月之内迅速改善全国429个机场的安全状况，必须要建立一种组织机构，使得众多独立运作而又相互依赖的个体能够同时运转。我当时负责建立信息技术组织，设计组织方案。我采取了项目管理的方法，雇用了二三十个资深的项目管理员，每人负责管理一个项目。即使采取了这种方法，我也知道，有可能在我们的整个组织中，某些东西可能是我们看不到的。用作者的话来说：我们不会始终清楚“什么和什么有联系、在哪里有联系、什么时候有联系、有什么联系、有多大程度上的联系”。在TSA筹划工作刚开始的几个里，我雇用了几个高级项目管理员，负责创造本书作者拉尔夫和文斯所说的“组织可视性”，创造TSA的“执行能力”，也就是本书所说的“完成任务的能力”。

“可视性”是个大问题。我知道，我不可能找到一个公司能够在规定时间内完成所有的事情。我清楚，我的组织应该是非常扁平的结构，会高度依赖咨询公司和承包商来完成大部分的工作。我筹划了只有150人左右组成的IT部，负责429个机场的5万名用户及我们总部的设备。这个团队是很小的，自然，外包成了解决问题的主要方法，随之而来的执行问题很多。带着这个刚起步的团队和一个外部的技术伙伴，我们开始实施“红、白、蓝”技术方案：“红”阶段的任务是要在429个机场配备笔记本电脑、移动电话、传呼机，建立拨号连接；“白”阶段的任务是要在机场内部架设局域网，扩展信息通讯能力，建设广域网来连接机场和总部；最后的“蓝”阶段的任务是制订机场未来的技术规划。

由于我们能够在如此短的时间内完成如此繁重的任务，我

代表TSA团队领到了Eagle 奖,这个奖项是政府为在信息技术领域做出了杰出贡献的人颁发的。即使在那个时候,我们还在执行“白”、“蓝”阶段的任务,巩固基础设施、应用新技术、扩展我们的安全标准,了解除了机场和其他交通要道之外,还有哪些地方是TSA要负责的。我们的任务是要建立拉尔夫和文斯所说的“执行的DNA”,建立面对压力时能够改进、变革的机构,拥有自己的愿景,一致执行,有条不紊地开展工作。

这是本书的价值所在。科林·鲍威尔将军说过:“领导,是做到管理科学认为不可能的事情的艺术。”我非常赞同他的观点。但是,推动所在行业的管理科学也是每个领导者的责任。本书中,拉尔夫和文斯写了很多他们所说的“执行的DNA”——灵活有效地运用资源,执行战略任务,解决成本和创新之间的矛盾。我目睹了“9·11”事件,很多人像我一样,想做出贡献,在TSA刚起步的几个里,我们的执行能力非常强大。由于我们是在“9·11”事件的血火中重生,很多人自愿来TSA工作。我这个小组中的半数成员都来自个体企业,他们很多人都像我一样,想在“9·11”事件后做点贡献,他们渐渐发现他们要做的事情是存在风险的,是有挑战的。他们都是特别敬业的人,与TSA的目标紧密联系在一起。作为领导者,我们的工作是将目标传达给下属,使他们的工作和组织目标一致。此外,我们还要为他们提供工具、传授方法、提供完成目标所需要的信息。

执行人员的目标和实际情况之间经常会存在差距。将不同行业或不同部门的人员组织在一起工作,一般很难取得高效率。由于操作要求的不同、经费问题、不断变化的工作重心、人员问题、因循守旧等问题使得“执行差距”固化,使机构越来越难以应对市场的变化。拉尔夫和文斯向大家展示了如何弥补这个差距的有效方法。很多书都谈到过“创造执行文化”的重

要性，本书向大家展示了如何去实现这种文化。这本书你一定要读，每当你听到这样一些话时，如“那不是我的事”，“我不知道我们怎样把这件事做好”，或者“我不知道我们该做什么……怎么和那些家伙一起干活”，你应该读一读这本书。也就是说，当你需要完成任务的时候，你就该拿起这本书。

拉尔夫和文斯这本书的真正亮点在于：它将告诉你的不仅是为什么“执行”如此重要，更要告诉你不能执行的根本原因，告诉你如何寻找失败的根源，告诉你执行的方法。《赢在执行》这本书一定要读，我希望它能卖到 100 万册。

帕特·莎姆巴克

美国运输安全管理局前副部长兼首席信息官

目 录

ONTENTS

导论 弄清问题，采取行动 1

导言：为什么“执行”如此备受关注 2

本书包括什么 7

启示 11

第一章 执行一致性的DNA 13

导言：快速、有效、一致地完成任务 14

挑战的严重性：为什么如此之难 18

完成任务的常见挑战 18

面对挑战：建立语义连接 22

寻找执行一致性的DNA 27

弄清问题、采取行动的语义图 29

语义图详解 33

实施：反复地执行	36
启示	37
精彩回顾	41

第二章 地图、模型及行动：制定商业蓝图 43

导言：促进变革，减小影响	44
挑战的严重性：小心“红皇后效应”	47
面对挑战：把地图比做模型	50
地图和模型：见解与行动	51
商业蓝图：抓住关键问题	53
制作商业蓝图	55
理解执行的DNA：什么和什么有联系、在哪里有联系、什么时候有联系、有什么联系、有多大程度上的联系	58
比尔和卡尔的医院集团	59
战略模型	61
启示	74
精彩回顾	75

第三章 衡量、量表及图表：什么重要？做什么？ 77

导言：从凭感觉做事到寻找根本原因	78
挑战的严重性：“减少不良后果”	80

面对挑战：战胜“公司变革的抗体” 85

精益六西格玛——方法与思路 89

雷金纳德的精益方法 96

启示 97

精彩回顾 99

第四章 战略要务：既要高瞻远瞩，又要脚踏实地 101

导言：如何才能既统揽全局又务实行事 102

挑战的严重性：你不知道的东西会拖住你 104

面对挑战：决不打无准备之仗 108

描述业务的不确定性 108

回答“该怎么做”的问题 114

实用战略 114

重新制定“由外到内”的战略 114

执行“由内到外”的操作 117

菲利普、马库斯、斯科特、黛比 121

启示 122

精彩回顾 125

第五章 业务过程：业务和技术的接合点 127

导言：价值在于过程 128

挑战的严重性:事倍功倍	133
面对挑战:相互可视性、有效的行动	138
首先进行业务过程优化	139
最优化的目标是什么	142
相互理解	143
做什么?在哪里做?做到什么程度?	144
共享词汇,独立行动	145
完成任务的工具	148
过程优化的工作	149
最优化之后	153
技术方面	153
组织设计方面	153
变革管理方面	154
业务案例开发方面	154
启示	155
精彩回顾	157

第六章 下一代外包业务:前景与压力 159

导言:襁褓中的行业——跨越鸿沟还是跌下悬崖	160
挑战的严重性:生死攸关还是平稳过渡	162
面对挑战:制定决策	168
合同问题:一家欢喜一家愁,并非大家所愿	169
新承诺,老方法	172

问题的解释	174
楔形效应	174
靶心效应	177
峰值效应	179
回到合同问题	182
下一代外包业务——寻求双赢的合同	183
价值的语义——我们为什么要关心	184
相互可视性	187
转向价值的语义	191
启示	194
精彩回顾	199

第七章 全球商务安全：处理“安全”与“灵活”之间的关系 201

导言：相互可视性	202
挑战的严重性：无处不在	205
75天，25次转手	205
商务运行安全项目：长征开始的第一步	209
面对挑战：化矛盾为和谐	213
制定蓝图，创造可视性	213
可视化商务与联系性	217
世界毕竟很小	226
启示	227

精彩回顾 231

第八章 务实执行：其他领域的应用 233

导言：变压力为动力 234

面对挑战：制定不可能的决策 236

面对竞争，寻找规律 236

创造信息优势 237

启示 239

后序 完成任务的实务：道富公司的观点 242

| 导 论 |

**弄清问题，
采取行动**

导 言：

为什么“执行”如此备受关注

有些词究竟意味着什么？比如说“执行”。经历了一段时间的热度，“执行”不再是一个热门词汇了，它成了一个真正的热门话题——成了媒体、学者、分析家、企业人士的热门话题。但问题是：为什么是现在？为什么它再次成为热门？原因非常简单，就是因为它的内涵非常丰富。产生这个热门话题的原因就是我们所面对的冷酷的现实：市场变幻莫测，我们必须应对。

想想你自己，如果你对你自己及你的公司的状况一点也不感到担忧的话，你还真是属于少数。当然，有些人清楚，他们的公司会存在几年，那些人不是本书的写作对象。我们要谈的是你和你的公司所处的竞争环境以及你在该环境中所处的位置。在你的企业环境中，如果要经历结构重组、公司调整、重新定位等变化，你将会处在什么样的位置？是更强还是更弱？你将如何应对这些变化？你是否知道这些变化是什么？如果你不希望变化发生，你又该怎么办？

对CXO(首席某某官)及高级主管的一项调查显示，40%的人