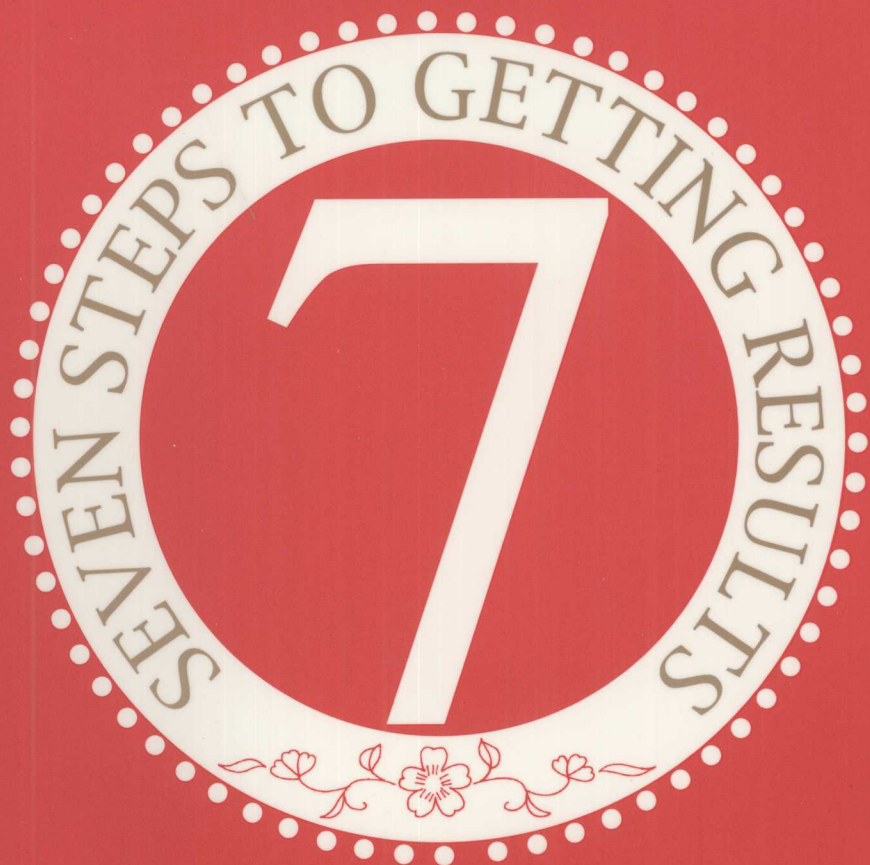


“要做好执行就像戒烟或减肥一样难——也像戒烟或减肥一样容易。本书设计了既简单而又不简单的必要步骤帮助你到达彼岸。”

——LEGO集团首席执行官兼主席 约根·维格·纳斯托普



SMARTER EXECUTION

# 执行7步

**踏踏实实地把工作做好的智慧**

[英] 泽维尔·吉尔伯特 贝蒂娜·比歇尔 罗达·戴维森 著 陈然 译

“要做好执行就像戒烟或减肥一样难——也像戒烟或减肥一样容易。本书设计了既简单而又不简单的必要步骤帮助你到达彼岸。”

——LEGO集团首席执行官兼主席 约根·维格·纳斯托普



SMARTER EXECUTION

# 执行7步

踏踏实实地把工作做好的智慧

[英] 泽维尔·吉尔伯特 贝蒂娜·比歇尔 罗达·戴维森 著 陈然 译

 中国市场出版社  
China Market Press

**图书在版编目 (CIP) 数据**

执行 7 步 / (英) 吉尔伯特, (英) 比歇尔, (英) 戴维森著; 陈然译. —北京: 中国市场出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5092-0443-6

I. 执... II. ①吉... ②比... ③戴... ④陈... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 174208 号

Copyright © Xavier Gilbert, Bettina Büchel and Rhoda Davidson 2008

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Smarter Execution* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

**ALL RIGHTS RESERVED**

著作权合同登记号: 图字 01-2008-5458

---

**书 名:** 执行 7 步

**著 者:** [英] 泽维尔·吉尔伯特 贝蒂娜·比歇尔 罗达·戴维森

**译 者:** 陈 然

**责任编辑:** 郭 佳

**出版发行:** 中国市场出版社

**地 址:** 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

**电 话:** 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

**经 销:** 新华书店

**印 刷:** 三河市华晨印务有限公司

**开 本:** 787×1092 毫米 1/16 12 印张 141 千字

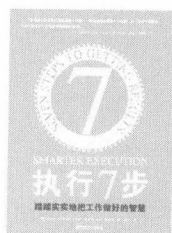
**版 次:** 2009 年 1 月第 1 版

**印 次:** 2009 年 1 月第 1 次印刷

**书 号:** ISBN 978-7-5092-0443-6

**定 价:** 38.00 元

---



**执行7步**  
——踏踏实实把工作做好的智慧  
*Smarter Execution*

**从0开始 一个真实的执行案例及其它** 1

**第1步 执行要明确重点** 17

重点是什么 18

关注战略中的优先重点 20

选择最合适的方向 26

路线选择 32

**第2步 执行要选个好团队** 38

梦之队 39

主管者支持 40

正确领导，走向成功 45

招募能干的成员 49

两颗定时炸弹 54

创建团队 57

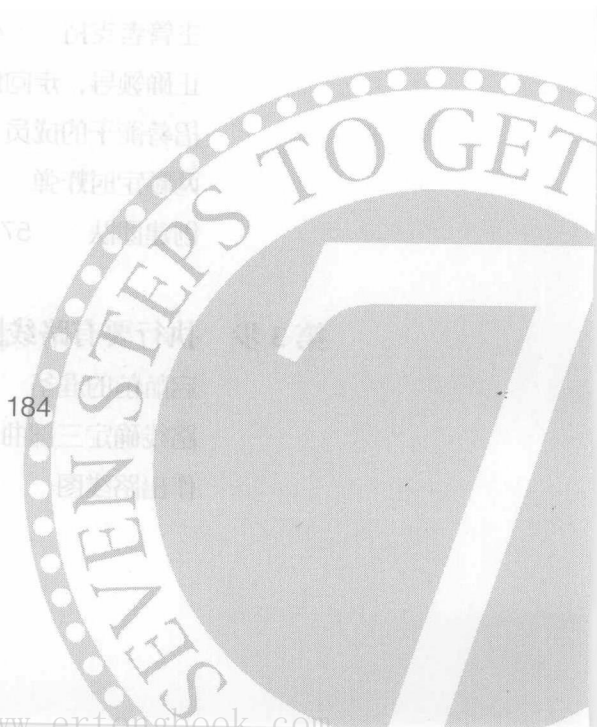
**第3步 执行要有路线图** 60

启航前的准备 61

路线确定三部曲 63

作出路线图 78

|             |                   |     |
|-------------|-------------------|-----|
| <b>第4步</b>  | <b>执行要志在必得</b>    | 79  |
|             | 一定要赢              | 80  |
|             | 快要准备好了            | 92  |
|             | 领导者能做的事           | 99  |
| <b>第5步</b>  | <b>执行要关注进程</b>    | 104 |
|             | 让目标实现             | 105 |
|             | 灵活的安排             | 109 |
|             | 资源安排              | 115 |
|             | 检查工具              | 121 |
|             | 管理执行风险            | 126 |
| <b>第6步</b>  | <b>执行要充分利用资源</b>  | 131 |
|             | 身先士卒              | 133 |
|             | 战略的“受害者”          | 136 |
|             | 资源获取              | 140 |
|             | 赢得有利的公众态度         | 146 |
| <b>第7步</b>  | <b>执行要关注结果</b>    | 159 |
|             | 后续把握的必要性          | 161 |
|             | 实施后续把握            | 172 |
|             | 时刻为团队把脉           | 180 |
| <b>最后的话</b> | <b>执行好不好还要看结果</b> | 184 |





## 一个真实的执行案例及其它

*The following is based on a true story*

时间是 2005 年春，联合聚酯公司的理查德·斯巴克格外地走运。该公司是英国一家化工企业，正打算实施一项重大发展计划，要在欧美民用建筑市场推出一套名为“西力弗”的新兴聚合覆膜产品系列（人物及公司均用化名）。斯巴克有幸被授以领导职务，心里像中了彩票一样高兴。

斯巴克是联合聚酯公司压塑覆膜研发部负责人，他在这儿干了 6 年，一年多以前，他发现西力弗有很大的开发潜力，于是数次向老板建议开发。多年来，斯巴克在建筑行业与 200 多家公司打过交道，他坚信西力弗一定能打响。他踌躇满志，觉得西力弗一定要成功——为了公司，也为了他自己。

西力弗的推出对于联合聚酯公司至关重要，为此斯巴克要直接对执行董事会中的曼弗雷德·曼希姆汇报工作。一想到要向曼希姆汇报工作，斯巴克就有些紧张，在去办公室的一路上发憊。平时他夜不能寐，时时想着如何搞好西力弗的项目，这对他来说无疑是一个证明自己的绝佳机会。人力资源部从营销、工程技术和研发部门为他精挑细选了六个人，他迫不急



待地想见一见这支优秀的队伍。星巴克对自己满怀信心，在他的生命中一扇新的门向他打开了。

时间向前推进两年：现在是 2007 年 4 月，星巴克团队所执行的产品推广项目被延期，重大的延误有 4 次，其他小延误不计其数。项目比预期晚了 5 个月，再耽搁就是半年了。产品规格变更了三次，星巴克趴在办公桌上一遍又一遍地问自己“到底是哪儿出了错？”他不止一次地后悔：“要是在作计划的时候多花点时间调查一下潜在客户就好了。”更糟糕的是，团队原来在作计划的时候没有考虑配备软件开发人员，导致执行过程中长时间地延误，就在昨天晚上一名成员打电话给他，又报告了一个坏消息：下一个关键步骤——涂料项目又得顺延两周，这究竟是怎么回事。

星巴克陷入了低谷，他清楚：就算努力弥补回再多延误的时间也于事无补了，就目前来说，公司仍然没有和任何大型建筑公司签约——一家也没有。他懊悔：“我们团队中应该有一个销售人员。如果我们没有一个对自己产品有信心、相信自己的产品会成功的销售人员，那么我们永远都不会成功。”

项目开始的时候前景非常好，后来弄到如此地步星巴克羞愧难当。团队中有三个人从头做到尾，另外有两个累垮了，但只休息了几天，剩下的两个帮不上忙，但这不是他们的错，他们已经尽力了，只是有劲使不上。团队原来就预留了一个技术专家的位置，而到现在这个位置仍然空缺。

回想当初策划的时候，星巴克的上级——执行董事会的曼希姆每周都和他见面，他还热心地破例给团队配了一些设备，但如今他连发来的电子邮件都越来越少，而且一封比一封短。最后一封写到：“董事会要求对一再的延误作出解释，请于周五之前回复。”

斯巴克反复读着曼希姆简短的邮件，感觉心里的压力越来越大。计划实施的时间不多了，他的时间也不多了。他深知自己要尽快将产品打出去，争取一些订单，此外别无他求，但要做到又谈何容易。他盯着电脑屏幕心想：“要是我在策划初期懂一点执行的技巧就好了。”该如何对执行董事会说呢？“抱歉，我从未料到会如此困难”？

回想 2005 年西力弗项目初期，他在机场翻阅过几本关于执行的书，书中反复指出执行的重要性，但未明示如何做。如今他的团队需要的不是努力——因为他们已经够努力了。他们需要的是智慧。

## 多动脑筋，少用蛮力

理查德·斯巴克并非特例，战略策划成少败多的现象很普遍，而且结果令人沮丧。最近一项商务策划效果调查显示只有 38% 的策划达到“完全成功”或“基本成功”，获得持续的效果。

正如理查德·斯巴克的例子一样，战略策划的成功成就了很多，失败则毁掉了很多人，而有些悲剧是可以避免的。本书所讲的战略策划与理查德·斯巴克的例子类似，但重点不是讨论“是什么”或者“为什么”，因为这方面的文献已经很多。本书讲的是“如何做”：如何确保战略策划按期进行，获得预期效果。大家都知道这并非易事，但如果方法不当，则会更加困难。当然，有些人是花了惨重代价才认识到这一点的，他们站在灾难的边缘，从毁灭之神的嘴边抢到胜利之果。如果你是这样的人，那么本书也许不适合你。如若你手下的团队精疲力竭，大家是在绝望地挣扎着赶时间去完成一个来不及的任务，那么你要付出沉痛代价。然而，如果你找





到了战略成功的路线图，那么你就能走上正道。本书论述如何自始至终地执行战略意图——不仅获得部分成功，而且是全面成功，我们称其为执行的智慧，感觉有趣吗？敬请阅览。

## 你想要的，我们曾有

一家日本电子产品商店门口用英文写着：“你想要的，我们曾有。”这是将“都有”误译成了“曾有”，店主英语水平实在欠缺，至少该补补英语翻译课。希望这个例子能引起大家的深思，进而学习一些战略策划、管理方面的知识。有很多公司一开始的想法都很好，例如一个颇有新意的产品或是一项有吸引力的服务，但尽管这种想法很有市场潜力，结果却由于经营不善而夭折。

因此，“执行”在当今的商学院和经理人中间成了热门概念。也正因为失败太多，所以在人们都强调实做的重要性时，很多战略策划却成为企业失败的案例典型。

好的想法的确可以成功，一些企业在从理想到现实的转化中就做得很成功。詹姆士·戴森就是这样一位商业领袖，他知道从电气原理到现实产品有重大区别。他是一位英国企业家，他知道家用真空吸尘器的工作原理沿袭了 100 年没变，想要在这上面搞发明，给全球数百万用户带来一次革命，他的思路是设计一种能直观看到机器内部工作的真空吸尘器，将地上的灰尘吸起来，以巨大的离心力使灰尘旋转，从空气中分离出来，直接进入一个无袋的处理舱。他的想法没有停留在大脑里，也没有在他公司的研发室里沉寂，更没有在生产过程中搁置或失败，当然更不会在向潜在顾客

展开营销时发生翻译错误。史蒂夫·汉姆在《商业周刊》（2007 年 7 月 2 日）中称“戴森电气公司是美、英、日市场上真空吸尘器的主导品牌，年销售额突破 10 亿美元”。

该杂志还称：戴森及其团队还拟重新设计办公室和餐馆常见的烘手机。“戴森空气刷”能喷出时速 400 英里的气流将手吹干，这不是常规开发出来的思路，而是一个产—供—销的动态过程。空气刷的干燥是瞬时的。相信戴森公司这项最新战略策划能达到或超过其现有吸尘器产品系列。戴森清楚如何把想法变成产品并投放市场，知道如何避免真正的好创意流于夸夸其谈或软弱的行动，而使其成为可具体化、可衡量的战略意图。

## 经验定势

对于企业来说，在当今变化的市场中故步自封是很危险的。以往所取得的卓越成就也许还未真正实现，也许已成过眼云烟，因此许多企业想方设法扩大战果。周围环境瞬息万变，他们知道同样的产品或服务不可能永远受欢迎，这种想法是对的。但问题是有的人却被自己的成就所束缚，他们太专注于利用成功经验，只知道在固有经验上深钻；另外一些人则被自己的问题所困，只注意去解决问题，而没有设想过是否有更好的办法开辟新局面。

也许他们需要自我更新，或者在业绩上作出重大突破，但用常规手段是不够的。即便加倍努力，也不见得会有成效。必须有所创新，突破组织中的条条框框，不仅要破而且非破不可，唯有如此，才能挖掘出暗藏的潜力。



虽然人们倾向于依赖成功经验行事，但过去取得巨大成功的战略策划却不一定能长久维持下去。经理人喜欢坚持成功经验，而实际上却形成了行为定势。的确，多数组织很难突破原有思维另辟蹊径，他们都习惯了紧抓效率不放。他们专业经验丰富，兢兢业业，自有一套资源，按老道的经验行事，他们不可能打破自己反复实践中形成的定势，即便要打破，也是很难的事情。

在咖啡店生意不景气的时候，霍华德·舒尔茨创立了星巴克，而且做得不同凡响。当服装市场低迷，款式陈旧、销售下滑时，阿曼希沃·奥德加在西班牙的拉科鲁尼亚开设了萨拉服装店，以全新的方式销售时装。英迪泰公司则满世界搜罗年轻人喜欢的时尚品，然后以极快的速度投入生产形成产品系列，如今英迪泰在 31 个国家有 100 多个经营机构，店铺达 1000 家。英国乐购超市的主席依安·麦克劳林在上世纪八九十年代的市场定位是追求质优价廉的大众化顾客，如今其经营已扩展到很多国家，店铺达 900 家，不仅如此，乐购还成为世界最大的网上百货公司。

这些企业不是步步为营，它们超越竞争对手的秘诀在于不盲目推崇高效率。虽然它们的确效率很高，但它们不仅限于此，还积极尝试新的思路。那些只看到效率的竞争对手则从未认真考虑过把资源精力分出一些来用于常规以外的东西上。策划者喜欢做事有规矩，但这样一来思路就会狭隘。例如，核心执行机构往往不容易贴近实际，从而解决方案也不能直击要害。常规以外的创新机遇需要的是崭新的、非常规的认识。一味讲求效率的话，只是在原有基础上的改进，却会越走越远，一直到迷失方向。这样的策划者其实并未做对战略策划，甚至连什么是战略策划都不懂。战略策划的全部关键首先就是要突破常规，从主流思维中跳出来，从

组织的主流势力中跳出来。当然，若要实现战略意图，首先要对它有准确的认识。

## 突破常规

戴森和英迪泰这样的公司并不反对常规思维，它们只是比对手更善于开辟新的路径，或者从无到有地创造新的路径。这是因为星巴克和乐购在战略策划中看到了对手所看不到的价值，那么它们看到的是什​​么？首先，战略策划意味着组织上下要将注意力集中放在关键的、有超前性的机遇上。这些机遇存在于主流意识之外，也不受主流组织操控。这些机会对一切企业都至关重要，它们对企业的未来无论从长期或短期来说都将产生重要影响。战略策划有三个特征：一是打破现状；二是角度多元化；三是致力于做前人未做之事。

顺序来说，首先是：

- 一种突破组织常规的工作方式；
- 一种使组织瞄准关键机遇的灵活方式；
- 一种在计划时间内达到既定结果的方式。

其次，战略策划要以贯穿组织的角度进行：

- 组织上下各部的事务都要有所涉及，策划要有全局性；
- 组织上下在开展业务时要采用新的方式，要使整个企业及其顾客都受益；



- 全体动员，集中人力、物力和智慧。

第三，要能通过战略策划本身来动态地发展所需要的新知识：

- 是对未知领域的探险，只有第一步是已知；
- 要求快速地探测、实验和学习——而且是不间断地学习；
- 灵活地前进，不失时机地调整过程，从学习中获得最大受益。

但是战略策划并非灵丹妙药，当企业被既有的成功冲昏头脑，在虚假的安全感中昏昏欲睡时，战略策划是无法使它振奋起来重获新生的。可以说战略策划总是变化与风险共存，如若不然也就失去了它的价值。当你走上一条新路或自辟门路时，可能会带着企业陷入沼泽或跌下悬崖，战略策划有可能失败，也的确会受挫，但只要能吸取经验教训回到正轨上就好，不要畏惧退缩或轻易放弃。

我们在一些企业中看到这样一种可悲的现状：战略策划失败，而失败的原因主要是没有新意，情况就是这么简单。我们观察过 50 多个战略项目团队，和 300 多名管理人员进行过交流，从中探寻战略策划在执行中常常失败的原因。我们发现企业以效率为目标，但思路上没有突破，当实施战略策划时往往忽视了一些因素从而导致失败。这些因素总结起来有七项，即：

### 1. 明确重点

企业常常对战略中内容的优先顺序缺乏清醒认识，表现为战略上的不

集中。例如所提的一系列口号模糊不清，都是一些泛泛的语言，放在任何企业、任何行业都通用——“我们的目标是做全球最大的某某产品生产企业”。又如一些财务目标中根本不提顾客、产品或服务，只是说“我们的战略是到 2010 年实现 10 亿欧元的销售目标”。这些口号如果真是战略含义的全部，那么也许没什么问题。但当各高层领导坐在一起商讨战略上的关键性优先目标时，辩论和争议就出现了。此时，任何问题和机遇都是有“战略意义”，任何创意都可以说是具有战略性的重大影响，但随后新的“关键”又会产生，前面才说的重点很快就会被淡忘。

由于战略思考上的不成熟，许多企业一开始就意识不到它们的战略设想面临着多少的不确定因素，对可行性缺乏正确的估计。有的战略策划耗时数月才确定下来，而不确定因素已发生变化，此时情况就更为凶险，到执行过程中期时才发现目标设定有问题时，资源却都已耗尽。

战略策划中的选择失误往往与高层管理者在决策中参与态度不够认真有关。他们以部门的小利益为主，没有从大局出发，所提的目标是局部性的，整体效果不强，甚至是一些简单的事务性策划，这样当然争取不到支持，结果只会是受挫。

## 2. 选个好团队

实施失败常常是因为所挑选的团队不是最优的，其结局可想而知。但出人意料的是许多团队组织工作常常都做不好，许多企业都习惯沿用老的一套班子，结果就形成惯性。

企业在组织团队时常常犯机会主义的毛病，用人上面很将就，组织者没有心思来认真考虑战略策划中具体要求的技能和专长，这种随便的态度



下要组织一个强有力的团队几乎不可能，从策划一开始就注定要失败。

与团队相关的外围人员的重要性往往被低估，典型的一个例子就是团队的上级主管，似乎他只是从高层管理人员中随便选派出的一个人，结果是团队得不到高层强有力而持续的支持，战略得不到必要的领导和指引。

团队建设中还有两个常常出问题的因素：一个是时间，另一个是绩效管理。承担战略工作的人员自身往往有很艰巨的本职工作要做，本身已重任在肩，再加上额外战略任务，负担就更重。他们不会考虑自己能否承受，而实际上他们是承受不了的。还有些时候当人们接受任务时，思想上沿用的是原来的绩效评估标准，但这些标准并不总是适用于新任务，有时甚至正好与新任务的实施直接冲突。

### 3. 有路线图

许多策划在内容上令人费解，预期的结果阐述不明确，主要实施步骤模糊不清，更糟的是对实施中情况必然发生的变化缺乏认识，换句话说，是对事情考虑不周全。许多企业对于突破常规的事情根本无法适应，这是战略实施失败的重要原因。

实施的要领并不是什么高深莫测的知识。首先是确定出发点，然后确定目标，最后确定达成目标的方法。企业所缺乏的往往对于这个简单逻辑的严谨思考。有些高层经理就是会下一些似是而非的命令，规定时间让下级完成，对于他们不想用的人，他们就更会在命令上玩文字游戏，给下级穿小鞋，于是在后来的实施过程中必然会出现混乱，导致严重后果。

战略策划实施前，团队应该思考几个简单问句：要解决的问题究竟是

什么？解决以后应该是什么结果？如何灵活处理实施过程，做到随机应变？但很多团队常常对这些问题答不上来。

#### 4. 志在必得

战略活动仿若高水平竞技场，要求具备超强持久的必胜信念。团队成员及外围参与者既要做好日常工作，更要把战略放在首位，他们必须在战略中激发新的求胜动机，而实际往往不是这样，以至于战略根本无法付诸行动。本已下定决心，旁边却有人说：“很好，但是……”意思是说“我觉得你很热心，但这桩事我没兴趣……”实施结果自然就是失败了。

之所以有人无动于衷，是因为做事所必需的全心投入被忽视，被认为是感情用事，许多执行者深信自己的战略策划逻辑严密，团队纪律严明，事情一定能做好，但实际上强烈的个人动机也很重要，有了热情人们才会加倍努力，攻克难关。实际中这种简单的人性需要却一直被忽视，如此一来，大家当然就缺乏热情，结果是动力不足，无法推进。

#### 5. 关注进程

有两种倾向对于战略的实施都是很危险的：一种是在计划上过分细致，具体到每个细节，好像执行过程所有情况都会在意料中，这样的策划即使能出台，结果也是很可怕的。另一种倾向是认为既然具体方案都会有变，于是就全靠临场发挥碰运气。第一步走出去也许没问题，但接下来种种不期而遇的意外带来的将是一片混乱。循规蹈矩的执行做得多了，这两种倾向就会形成明显习惯，只是在常规策划中不容易显现出问题。

要形成对不确定情况的适应机制是一项挑战性的工作。在战略策划实





施的任何时候，团队也许只能集中精力做好头几件事，对于再后面的事首先要收集信息，然后稳健行事，否则不能妄作选择。至于即将要做的这头几件事，首先要仔细梳理和思考，在脑子里演练一下，不留死角。换言之，所有可能的选择都要考虑一下，像飞机模拟飞行一样先试一试，要形成思维演练习惯，以把握好不确定性，对于习惯了按部就班的人来说，这不是件易事。

在执行战略时，有三个方面特别需要这种细致的前瞻性思考。这三个方面常常被忽视，但当团队想加快步伐实施突破时，就会注意到这三个方面。首先是要考虑所需的资源，并与资源所有者协商以建立合作。其次是评估随后执行步骤中的成功要素。最后是估计执行中的风险并做好应对准备。对于以上三项工作不能临阵磨枪，本书后面会对此进行探讨。

## 6. 充分利用资源

离开组织的支持，战略的实施就不可能达到预期的结果。在常规事务中，事情都是按照既定程序办，不会出什么问题，但战略的实施则不一样，不能讲常规。打破常规尚不易，而且组织上下有很多部门甚至都会对此漠不关心，因此困难是很大的。

首先是高层管理人员的明显缺位。战略一旦开始进入实施阶段，他们就会回到自己的原有位置上忙自己的事，在他们的心目中战略的位置就降为次要了。当他们认为自己用不着全力给予战略支持时，缺位现象也会发生，结局可想而知。

在战略框架中处于被动接受位置的人员往往是在“圈外”。许多组织的主流意识认为应该是有什么就做什么，不必问其他人所做的事情对于他