



有效 执行

基于系统论的
全员参与的方法

项 阳◎著

EFFECTIVE EXECUTION

AN ALL-EMPLOYEE-ENGAGEMENT APPROACH
BASED ON SYSTEM THEORY



北京交通大学出版社

<http://www.bjtu.cn>

有效执行

基于系统论的全员参与的方法

项阳 著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内容简介

本书围绕全员参与、G-PDCA方法、执行力X矩阵、系统论，向读者介绍了执行力金字塔。通过大量的真实案例，以理论与实践相结合的方法，引导读者理解和掌握提高企业执行力的方法，帮助企业实现有效执行。

本书可供企业管理人员、高校管理专业教师和学生参考使用。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

有效执行：基于系统论的全员参与的方法 / 项阳著 .— 北京：北京交通大学出版社，2017.1

ISBN 978-7-5121-3137-8

I. ①有… II. ①项… III. ①组织管理学 IV. ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 009908 号

有效执行：基于系统论的全员参与的方法

YOUXIAOZHIXING : JIYU XITONGLUN DE QUANYUAN CANYU DE FANGFA

责任编辑：丁塞峨

出版发行：北京交通大学出版社 电话：010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

地 址：北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编：100044

印 刷 者：北京艺堂印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170 mm×235 mm 印张：11 字数：164 千字

版 次：2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5121-3137-8 / C · 188

定 价：39.00 元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监局反映。

投诉电话：010-51686043，51686008；传真：010-62225406；E-mail：press@bjtu.edu.cn。

|| 前言 ||

越来越多的企业管理者发现：工作越来越吃力，每日都身心疲惫，更糟糕的是努力工作并没有带来应有的回报，工作的成就感越来越低，哪怕是一些过去驾轻就熟的工作也变得越来越困难。为了提高工作效率，企业管理者希望通过复制过去的成功经验来带领企业走向下一个成功，但却发现力不从心，自己好像整日在做重复的工作，企业在原地打转。管理者需要在企业内部反复地强调和推动经营目标，并在这个过程中消耗了大量的宝贵资源，这一方面延缓了企业的成长和进步，另一方面也给企业管理者带来了巨大的工作负担。企业管理者逐渐意识到：时代在变化，技术在进步，客户要求在不断提高，员工需求越来越多样化，信息化时代让企业更容易通过数据进行经营决策，同时也让竞争对手变得越来越强大，整体市场竞争越来越激烈。一个问题变得越来越突出：**制定企业战略容易，让好的战略转化为企业竞争力难。**为什么会这样？

究其原因，是企业外部环境的变化会催生企业内部环境的变化，

而企业外部和内部环境的变化对企业管理层从广度和深度两个方面提出了巨大的挑战。原本看似相同的任务，会由于人（多样性的员工需求等）、机（新设备、新信息系统等）、料（新材料、新生产辅料等）、法（新工艺、新流程、新标准等）和环（客户的要求、竞争对手的行动、宏观经济环境等）的变化而变得复杂，因此需要企业具备极强的执行力，才能有效地完成“看似相同”的任务，才能不断地战胜新挑战，取得新发展。那么，如何提高企业执行力？

只有全员参与，才能做到有效执行。企业是由相互合作的员工组成的，只有当整个企业解决问题的能力或实现目标的能力大于各个员工个体能力之和（即“整体大于部分之和”）时，才会实现正效应的投入产出比，做到有效执行，帮助企业战胜新挑战，并取得新发展。一个企业的整体能力是由全体员工能力的合力（不是“力和”）体现出来的，全员参与是唯一能够发挥出员工合力的途径。如果说执行力是一个让无数企业家和管理人员困惑的迷宫，那么全员参与就是开启这座迷宫的金钥匙。

员工必须明确企业的工作目标（goal），如客户满意度、销售增长率、社会责任等，并为了实现该目标而持续不断、协调一致地工作，努力实现目标，做到全员参与。目标需要时时刻刻地存在于每个员工的心里，它会产生管理者意想不到的正向激励效果。有了目标还不够，企业还要有一套好的方法来帮助员工实现目标，指导各级员工开展日常工作。一个好的方法不仅能帮助各级员工处理好各项日常工作，还能帮助员工形成良好的工作习惯，从而极大地提高员工工作的

有效性，实现企业目标。本书将质量管理方法中的PDCA环，即计划（plan）、实施（do）、检查（check）和校正（act）应用到提升企业执行力的领域，与目标（goal）相结合提出了G-PDCA方法。

G-PDCA是提高企业执行力的方法，它能帮助企业管理者提高执行力，让管理者理解为什么它能提升企业有效执行的能力。但在实践的过程中，管理者常常发现理论和实践之间会存在一定的差距，使理论无法得到很好的推广和应用，导致各种优秀的理论、方法被束之高阁。本书不仅为企业管理者提供G-PDCA的方法，还提供了可实操的管理工具——执行力X矩阵。企业管理者只要按照该工具的流程要求，逐步地应用该工具，不仅能够实现G-PDCA的方法，而且能够有效地实现企业的目标，并提高企业的执行力。

执行力X矩阵是实施G-PDCA方法的流程，它证明了G-PDCA方法的有效性，那么G-PDCA方法的理论依据又是什么呢？系统论会给出答案。任何企业都是由三个部分组成的：①人、机、料、法和环等要素；②这些要素之间的相互作用；③企业存在的目的或目标。因此，一个企业就是一个系统。系统的运行有其内在的规律，在掌握了系统的内在规律后，管理者就可以有针对性地管理系统，实现系统效用的最大化，也就是有效地发挥系统的作用。因此，企业的管理者可对企业运行模式进行观察和分析，通过对企业运营的某些输入要素进行适当的管理和调节，从而使企业进入良性循环的运营模式，这也是系统论对提升执行力的主要贡献。本书通过讨论建立增强型反馈系统的方法，帮助读者理解各种系统要素对系统行为的影响，指导企业管

理者在实践中不断地提升执行力。

我长期工作在企业管理的第一线，深知有效执行对企业生存和发展的重要性。经过多年的实践、学习、总结、再实践、再学习、再总结，提炼出基于系统论的、以全员参与为核心理念、以G-PDCA为应用方法、以执行力X矩阵为工作流程的执行力金字塔。该方法的核心是通过目标的层层分解来引导员工积极主动地参与到企业实现目标的过程中；通过有计划、可执行的实施方案来坚定员工实现目标的信心；通过反馈体系来不断地发现问题、解决问题；有序地实现目标，从而做到全员参与、有效执行。在我管理过或辅导过的国内外知名企业中，都曾在实践中检验过该金字塔方法，取得了卓越的效果。因此，我希望将该方法与广大企业管理者分享，帮助各级管理者提升执行力，实现企业的各项长期或短期目标。因为该方法是以帮助团队实现目标为导向的，而政府或学校等非营利性组织也需要完成其相应的目标，所以该方法对政府或学校等非营利性组织也适用。

我曾出版了《追求卓越——走学习型精益变革之路》一书，该书主要是向读者介绍从事精益变革的方法。对于传统的生产型或服务型的企业来说，开展精益变革是一场颠覆性的变革，它对企业管理层的执行力有很高的要求。本书作为《追求卓越——走学习型精益变革之路》的姊妹篇，一方面希望能对企业提升执行力提供有益的指导和帮助，另一方面也希望能够帮助从事精益变革的企业有效地开展精益变革，使这些企业在持续改进、追求卓越的过程中，超越客户的预期，实现企业目标。

提升企业的执行力是一项长期工作。虽然每一家企业或团队都在不断地提升执行力，但如果该企业或团队提升执行力的速度低于所面临挑战的复杂化的速度，他们将永远无法感受到自身执行力的提升。所以每一个企业或团队不仅要做到与时俱进，还要超越与时俱进，才能真正做到有效执行。提升企业执行力的最终目的是提高企业在可比较时间内创造价值的能力。在当下，企业不仅需要不断为客户创造价值的能力，还需要以竞争对手为参照系，来提高自身创造价值的速度。当企业能以超越竞争对手的速度来为客户创造价值时，他们才能实现业务增长，并成就企业的社会责任感。有效执行能帮助企业 and 团队提升创造价值的速度。

我在美国克瑞公司工作时第一次接触到战略部署计划（strategy deployment plan）这个工具，并在此基础上通过学习、思考、研究、实践和总结，提出了本书的执行力金字塔的理论和方法。在此要感谢美国克瑞公司的前同事和领导，是他们多年的帮助、支持和鼓励，帮助我打下了坚实的有效执行的实践基础。同时，还要感谢远大阀门集团有限公司，是他们的努力实践为本书提供了很好的应用实例，让有效执行在中国民营企业中得到很好的实践和检验。最后，要特别感谢史文辉，我的妻子，她既是本书的第一位读者，也是本书的创作讨论者，我的每一本书都凝结着她的辛劳和智慧。

项 阳

2016年11月22日

于洛杉矶和北京



将此书献给

我的外婆陆正英

母亲柯玉兰、父亲项举生

岳母於立新、岳父史东兆

目 录

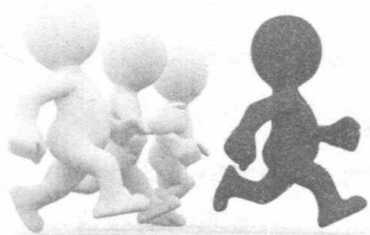
第1章 概论	001
1.1 什么是有效执行	004
1.2 为什么要有效执行	006
1.3 如何有效执行	008
1.4 有效执行的意义	017
1.5 本书的结构和目的	018
1.6 本书面向的读者	022
第2章 G-PDCA方法	025
2.1 目标	028
2.2 计划	039
2.3 实施	051
2.4 检查	053
2.5 校正	059
第3章 执行力X矩阵	063
3.1 执行力X矩阵——目标	066
3.2 执行力X矩阵——计划	070
3.3 执行力X矩阵——实施	073
3.4 执行力X矩阵——检查	078
3.5 执行力X矩阵——校正	084

3.6	执行力 X 矩阵——资源投入和激励机制.....	086
3.7	执行力 X 矩阵——第二层次执行力 X 矩阵	092
3.8	执行力 X 矩阵的使用	096
第4章	基于系统论的有效执行	103
4.1	系统分类	106
4.2	影响系统改变的要素	110
4.3	建立加强系统	126
第5章	全员参与	129
5.1	全员参与的定义	132
5.2	尊重员工的价值观.....	133
5.3	目标.....	134
5.4	系统.....	135
5.5	组织结构	139
5.6	信息与沟通.....	143
5.7	执行力 X 矩阵.....	144
5.8	解决问题的方法	145
5.9	全员参与的力量	147
第6章	时间与有效执行.....	149
6.1	有序运营	154
6.2	快速运营	157
6.3	有效运营	159
	参考文献	163

第1章

概 论

- 1.1 什么是有效执行
- 1.2 为什么要有效执行
- 1.3 如何有效执行
- 1.4 有效执行的意义
- 1.5 本书的结构和目的
- 1.6 本书面向的读者



不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。

——选自陈澹然《寤言二迁都建藩议》

管理大师Henry Mintzberg在*The Rise and Fall of Strategic Planning*一书中指出公司有90%的战略都没有产生预期的结果。在企业经营的现实中，令人失望和遗憾的案例比比皆是：比如，某企业在两年里尝试了三次5S管理，都无功而返；又如，某企业年年都在开发新产品，但所开发的新产品总是达不到预期的销售结果；再如，某企业在年初希望实现年度的销售增长，但一年忙下来，实际的结果却是销售下滑，等等。企业的中高层管理团队制定了很多优秀的战略或目标，但在执行过程中，结果却不尽如人意。企业管理者认识到制定战略相对容易，而执行战略并产生预期的结果却很困难，因此提高团队的执行力，做到有效执行成为企业建立核心竞争力的关键。

随着时代的发展，人类对外界事物的认知能力在发展，小到对夸克的了解，大到对宇宙黑洞的探索，人类具备越来越强的认知事物内在规律的能力。一方面，这种认知能力赋予企业家更强的认知市场和客户需求的能力。另一方面，信息技术的发展也让企业家能够收集到更多企业内部和外部的信息，更快地感知外界的变化，以及自身在竞争中的处境，从而更快地针对竞争环境的变化，制定出自身的发展和竞争策略。在这双重因素的影响下，企业家发现制定有效的战略不难，但如何让企业的战略得到有效的实施，让愿景变为现实越来越难。正如《执行：如何完成任务的学问》一书的作者Larry Bossidy和Ram Charan所说，执行不仅是现代企业最需要关注的焦点，而且很少有人能够清楚地解释它到底是怎么回事。

1.1 什么是有效执行

有效执行是指一个团队在规定的时间内，完成一项具有挑战性的项目，达到预期的目的，并能保持该结果。该定义首先明确了本书讨论的范围是团队的执行力，不涉及个人解决问题、完成任务的能力。其次，该定义强调了时间维度，它是有效执行的最大制约要素。从团队执行的失效模式来分析，无效执行一般分为两类：一是执行团队需要更多的时间才能完成既定的项目或任务；二是执行团队在规定时间内，完成了目标或任务，但该成果没能保持住，很快出现了问题。这两种失效模式都反映出时间维度的重要意义。再次，该定义指明了执行的客体，即有挑战性的项目。“挑战性的项目”实际是指项目的目标具有挑战性。对“挑战性”的理解包括了两层含义：一是指该目标一定要超过平均水平，以实现销售增长的目标为例，挑战性的目标一定是超过行业或国家的平均水平的，如果国家的GDP增长是7%，那么一个挑战性的目标一定要超过7%；二是执行团队在接受任务时，不知道该如何去完成任务，没有实现该目标的现成方法。执行团队需要在接受任务后，通过分析和讨论，制订出未来的行动计划，来实现该目标。反之，如果执行团队在接受项目时，就已经知道如何做就能达成目标，那么这就是简单的“实施”，并不是有效执行所要讨论的范畴。在企业，一般将25%或50%的改进或提升作为有挑战性的目标。最后，该定义强调了有效执行是以项目的结果是否达到预期目的为唯

一检验标准，因此任何一个项目都必须有明确的目标或目的。在企业中确实存在目标不明确的项目或任务。例如，南方某企业家在外学习到积分制的管理方法，感觉此方法很好，决定在公司内成立专门的项目小组实施积分制考核员工，而此前该公司内部已经有了一套简单且有效的员工考核制度，由于在实施新项目时，该企业家并没有向项目团队明确如何处理现有的员工考核制度，造成了项目团队及广大员工的困惑和误解，导致了项目的推进困难重重，这时该企业家才明示他只是希望项目团队在现有的员工考核制度的基础上，借鉴积分制来优化现有的制度。而此时，不论是项目团队还是企业的员工都已走了弯路。

在讨论团队的执行力时，人们往往将无效执行的原因归结为两点：一是执行人的能力存在问题；二是执行人的意愿存在问题。虽然这两个原因确实是无效执行过程中常见的基本原因，但它们只是相对初级的因素，而多数具备一定管理能力的企业，一般在项目开始之初会努力选择有能力且有意愿的团队成员来实施项目，因此它们不是本书的讨论重点。本书在讨论执行力的问题时，假设执行团队已具备了以下几个基本条件：①执行团队的领导和队员具备完成任务所需的技能；②执行团队拥有必要的资源，如资金和时间等；③执行团队有强烈的意愿完成项目，并在主观上认同实现预期目的的可能性，见图1-1。这三个假设条件在多数管理有序的企业里是成立的，同时它们也是执行一个项目所必需的，否则企业在执行一个有挑战性的项目时，还未开始就已经注定了失败的命运。

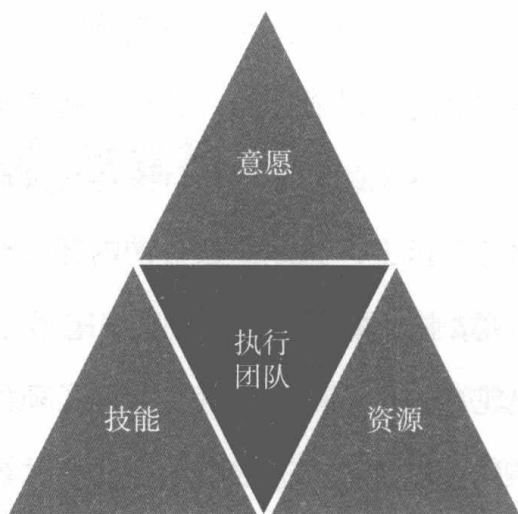


图1-1 执行团队应具备的基本条件

1.2 为什么要有效执行

有效执行是实现企业发展目标的重要手段。为了长远的发展，就要制定发展目标；为了实现目标，就要制定发展战略；为了让战略“落地”演变成实际经营结果，就必须通过有效执行将战略转化为结果，并实现发展目标。以南方某机械制造企业为例，为了实现销售增长，企业在年初确定了提升产品质量的战略，希望将产品的一次合格率从89%提高到95%。为了实现这一目标，企业做了大量的工作，如标语宣传、员工激励、干部现场督导、员工培训等，经过一年的努力，最后发现结果是90%，基本没有提高。一个好的战略，最终因为执行力的问题，成了纸上谈兵。再如，美国某著名店面DVD租赁公司在面临Netflix公司网上DVD租赁业务的挑战时，虽然也决定发起网上租赁业务来回应挑战，但终因执行力的问题而败下阵来，不仅失去