

重执行

贾永轩◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PRESS



重执行

贾永轩◎著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

重执行/贾永轩著. —北京: 企业管理出版社,
2005. 4

ISBN 7 - 80197 - 217 - 4

I. 重… II. 贾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 027023 号

书 名: 重执行

作 者: 贾永轩

责任编辑: 赵志民

书 号: ISBN 7 - 80197 - 207 - 4/F · 208

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京秋豪印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 22 印张 270 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 39.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

总序言

中国呼唤企业战略家

第一次世界大战前后，公司的重点在于生产的管理。管理的理论体现在管理科学之父泰勒的《管理科学》对时间和动作的研究中。管理的实践体现在老福特的T型车的流水线生产中。当时成功的商家是那些在竞争中能更快更便宜地推出产品的公司。因为产品极度短缺，萝卜快了不洗泥。

第二次世界大战后，公司的重心转向财务的管理。管理的艺术体现在资产组合这一概念中，在买卖公司以达到一个高产出的资产组合方面做得最好的就是最成功的商家。因为供求平衡，多数公司都有其资产价值和交易价值。

20世纪70年代，公司的中心是以市场为导向的营销管理。管理的理论体现在营销大师菲利普·科特勒的《营销管理》对4P和后续对4C的研究中。管理的实践则体现在众多企业的营销大战中。营销成功便是企业成功。因为产品过剩，供过于求，谁都想把产品卖出去。

20世纪90年代，公司的核心是以客户为导向的战略管理。管理的理论体现在竞争战略大师迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》三部曲里。战略的实践则体现在美国的通用电气、中国的海尔、联想等高瞻远瞩的战略制胜公司中。因为产品供应远远大于需求，产业转移几无限制，公司之间的战争在于持久战，持久战的关键在于核心能力的优势竞争。

中国自从改革开放后，几乎全民皆商。20世纪80年代，干什么什么赚钱，只要胆大、敢干就行；20世纪90年代，干什么赚钱得想想看，除了敢干还要能干；新世纪，是干什么似乎都不赚钱，但还不得不干。

因为没有钱的想挣钱,有了小钱想大钱,再不济也还得生存吃饭。中国已经告别短缺经济的暴利时代,进入以持久战为特征的战略制胜的微利时代,人人感到钱难挣事难做,家家却还在东一榔头西一棒槌地急功近利、急于求成,结果到处碰壁,陷入浮躁、迷茫之中。难怪英特尔前总裁葛鲁夫先生说华人这个民族对财富几乎有一种与生俱来的创造力,但对组织运作缺乏足够的热情与关怀;难怪“中国企业教父”柳传志先生要慨叹中国企业缺乏战略家。

袁宝华说国家的强盛在于经济,经济的发展在于企业,企业的根本在于企业家。中国的国有企业领导从决策权、运营权、报酬权、责任权等方面还难以独立当“家”,他们很大程度上要受制于政府这个“婆婆”;中国的民营企业发展史尚短、规模还小,还处在青年期、或青年期向盛年期过渡的过程中,只有少数的经营者能和“家”挂上边;中国的外资企业正在战略挺进,从柯达的感光行业的全行业收购到通用电气、大众汽车、宝洁、麦当劳的战略投资,都是以“家”的身份在战略地做事。中国需要企业家,中国呼唤企业战略家,中国更需要产生企业家、战略家的土壤与机制。

《企业战略丛书》是写给企业家看的,是催化战略管理意识,是帮助企业家擦亮眼睛,认识到战略时代的来临,开始战略行动,获得战略绩效。本套丛书的目的就在于呼唤企业战略家,就在于让更多的企业战略成长。针对中国企业战略“轻制定、难执行、少结果”的特点,索荣公司提出“定战略、重执行、看结果”的战略管理三大命题,整套丛书就在于体现这三大战略命题,并辅之以中国实战案例,从而让战略落地生根、开花结果。《企业战略丛书》一套五本,分别是《企业战略十论》、《定战略》、《重执行》、《看结果》、《中国企业家功夫》。

《企业战略十论》实际是企业战略管理导论,把企业战略简要地归纳为“从一到十的战略”,目的在于普及企业战略管理的知识体系,介绍企业战略管理的操作方法,引起企业对战略管理的高度重视。

《定战略》包含三定:定方向、定目标、定方法。战略的关键是要做

对的事,战略与策略、目的与目标、方向与方法是定战略的三大难题。战略的错误是最大的敌人,南辕北辙更会浪费我们本来就十分稀缺的人、财、物力及时间资源。《定战略》是做对的事的前提。

《重执行》包括三重:重组织、重团队、重流程。执行的关键是把事做对。中国企业战略的缺点是轻制定、难执行、少结果,再宏伟的战略、再完美的设计如果得不到执行、不能实现,也只能是空中楼阁、黄粱美梦。《重执行》就在于把对的事做对。

《看结果》包括三看:看做大、看做强、看做长。《看结果》的关键是持续地把对的事做对。做大、做强、做长是每一个企业的梦想,但中国有太多的短命企业,太多的流星企业家,今日的英雄迅即成为明日的“狗熊”。《看结果》的关键就在于“看”字,也就是说在于百尺杆头更进一步,持续地做大、做强与做长,不论你是创业起步还是跨国巨头。

《中国企业家功夫》以中国 150 家企业为研究对象,以改革开放 20 多年的企业发展管理为跨度,研究中国企业家如何在中国特色下,使企业从无到有、从小到大、从弱到强、从短到长获得成功,是定战略、重执行、看结果的实战提炼、共性对比和实证研究。

其实,《企业战略十论》实际是企业战略管理导论,《中国企业家功夫》实际是中国企业战略实战案例印证。《定战略》、《重执行》、《看结果》才是全套丛书精髓所在,才是企业战略实战的操作指南。

战略管理就是做对的事和把事做对,做对的事就是定战略,把事做对就是重执行,做对事与把事做对的最后关键是要看结果。因此,简单地讲战略管理就是定战略、重执行、看结果。

贾永轩

2005 年 1 月 18 日

前言

原华润集团总经理现中粮集团董事长宁高宁在《执行力》一文中指出“战略的错误是可以导致公司的失败，但战略的正确却不能保证公司的成功，成功的公司一定是在战略方向和战术执行力上都到位。”“当公司的战略方向逐步清晰的时候，战术的执行力就变得更重要。”因此，我提出了“重执行”。

《重执行》就在于三重：重组织、重团队、重流程。

重组织：重组织包括三个方面，包括组织的结构、组织的目标、组织的绩效。公司组织结构主要是公司组织结构设置与对应的责权利问题。战略结构大师钱德勒说：战略决定组织，组织追随战略。建立组织目标体系的目的是将公司的战略展望和业务使命转换成明确具体的业绩目标，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。组织的绩效就是结果问题，既包括短期的企业绩效，也包括长期的企业价值，绩效价值是企业最终的追求结果。

重团队：重团队主要是“人的问题”和“人人的问题”。人的问题指个性、人性，人人问题是团队、是集体、是组织、是共性。柳传志说有很多公司，能够制定战略，但就是实现不了，这主要是因为“带队伍”没做好。重团队包括：团队的构建——搭班子，团队的带领——带队伍，团队的士气——去冲锋。我认为团队带领重点在做三件事：分任务，选用人，要业绩。领导带队伍就在于：确定方向、设立目标、点将用兵、检验结果、激励先进、鞭挞落后，在相马、赛马与选马的马拉松赛中做到“十年树木，百年树人”。

重流程：重流程是因为企业运行于流程之中，企业所有的经营管理及业务活动都表现为各种流程，这些流程最终输出的是企业交

付给顾客的产品或服务，输入的是企业收回的资金与品牌价值等。企业流程可以分为企业之间的外部流程和企业之内的内部流程。我们把企业外部的流程分为需求链、供应链和价值链的三链管理流程，我们把企业内部的流程归结为战略、运营、人员三大核心流程。中国企业只有把握企业之间需求链、供应链和价值链的三大流（链）程，企业内部的战略、运营、人员三大核心流程，并把它们恰当地结合在一起，执行才有了轨道，再造才有了根基。

组织决定资源与力量分配，团队主要是人与干部因素，流程主要是行军路线。重执行的关键是企业要把组织、团队、流程三者结合起来：战略决定组织，组织追随战略；团队匹配战略，团队执行战略；团队组织沿着流程路线，最终实现战略目标。

贾永轩

2005 年 1 月 18 日

目 录

第一部分 重组织

第一章 组织的结构

第一节	公司治理结构:四轮驱动	3
第二节	组织管理结构	17
第三节	组织制度结构:华为公司基本法	30

第二章 组织的目标

第一节	组织的目标体系	62
第二节	组织的三定目标	75
第三节	联想集团的目标管理体系	85

第三章 组织的绩效

第一节	组织的绩效管理	97
第二节	克服绩效的障碍	104
第三节	组织的绩效考评	113

第二部分 重团队

第四章 团队的构建

第一节	企业家与首席执行官	130
第二节	领导班子搭建与管理	139
第三节	中层团队建设与管理	148

第五章 团队的带领

第一节	团队带领三要素	155
第二节	团队的培养与选拔	161
第三节	接班人的培养与选拔	170

第六章 团队的精神

第一节	团队的使命与目标	182
第二节	团队的文化与纪律	188
第三节	团队的磨合与协作	195

第三部分 重流程

第七章 三链管理

第一节	需求链管理	207
第二节	供应链管理	214
第三节	价值链管理	225

第八章 三流管理

第一节 战略流程管理	237
第二节 运营流程管理	250
第三节 人员流程管理	257

第九章 流程再造

第一节 流程再造	278
第二节 企业流程再造与信息化保障	286
第三节 海尔市场链管理与信息化	299

第十章 执行与激励

第一节 执行五要素	312
第二节 物质刺激与精神鼓励	316
第三节 许继集团人事考核制度	334

第一部分

重组组织

我们认为企业的组织包括公司治理结构、公司管理结构和公司制度结构。

公司治理结构应包括公司所有权治理结构、公司法人治理结构、公司经营权治理结构、公司制度治理结构四个部分，它的实质就是四会制衡机制，制度制约的“四轮驱动”原理。

公司组织结构主要是公司组织结构设置与对应的责权利问题。从理论上说，有许多种组织结构。但在实际中，基本上有三种类型的组织结构供企业选择：职能制、事业部制、矩阵制。但无论是哪种形式，组织结构的选择一定要适应企业战略的变化。战略结构大师钱德勒说：战略决定组织，组织追随战略。决定组织结构的最普通的基本基础是职能、产品、顾客和地区。

公司制度治理结构的实质就是制定公司游戏规则，明确职责权利关系，用制度来约束大家，靠“法治”而不是“人治”。公司制

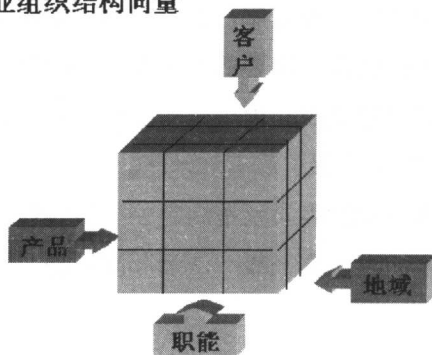
度治理结构包括公司所有权治理制度、公司委托代理制度、公司经营
权治理制度、公司经营管理制度、公司业务流程等操作制度。简单地说就是公司组织治理制度与管理规章制度。

组织目标就是将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。企业应将做大的规模目标、做强的竞争目标、做长的寿命目标分解细化为周密完整的企业目标体系，包括要把公司总体目标分解成短中长期目标、上中下级目标、左中右目标，最终达到公司的财务业绩标准和战略业绩标准。

组织绩效管理的特点是将公司战略、目标管理、绩效管理、薪酬管理结合起来，摆脱单纯的人力资源绩效考核。以公司绩效价值管理为主体、让职能部门、分子公司、个人绩效服从服务于公司总体绩效，建立起战略性绩效激励体制。对集团、经营公司、职能部门、各个岗位、每个人层层进行以战略为导向的绩效考评与薪酬兑现。IBM 前 CEO 郭士纳说“人们不会做你希望的，只会做你检查的——如果你强调什么，你就检查什么，你不检查就等于不重视。”

“我想强调这样一个信念，即如果奖励制度与你的新战略不相吻合，那么你就无法使组织发生转型。”“如果您还没有准备好以整合的方式来管理您的工资待遇制度，那或许就不应该推行公司重新整合战略。”

企业组织结构向量



第一章

组织的结构

战略决定组织，组织追随战略。

——钱德勒

企业的组织结构包括公司治理结构、公司管理结构和公司制度结构。

——贾永轩

第一节 公司治理结构：四轮驱动

公司治理结构是公司制的核心，是指以企业经济效益和股东收益最优，持续化及推进先进生产力为目标，对公司法人财产进行有效使用管理的组织机构及其运行规则与运行机制的总称。公司治理结构具体表现为公司的组织制度和管理制度。组织制度包括股东（大）会、董事会、监事会和经理层各自的分工与职责，建立各负其责，协调运转，有效制衡的运行机制。管理制度包括公司基本管理制度和具体规章，是保证公司法人财产始终处于高效有序运营状态的主要手段。是保证公司各负其责，协调运转，有效制衡的基础。

公司治理结构的实质就是权力分配制衡机制，即明确股东、董

事、监事、经理和其他利益相关人之间权利和责任的分配，规定公司议事规则和程序，并决定公司目标和组织结构，以及实施目标和进行监督的手段。

公司治理结构并不像目前有的人所理解的那样，仅仅是指公司法人治理结构，即仅仅是指所有者与经营者关系的治理机制。一般来讲，公司治理结构主要包括下述四个方面：公司所有权（者）治理结构、公司法人治理结构、公司经营权（者）结构、公司制度治理结构。

我把公司比喻成一辆汽车，公司治理结构的四个方面比喻成汽车的四个轮子。当四个轮子同时驱动，形成合力，达到制衡时，汽车就能高速正常前行；四轮中任何一个轮子出现问题，汽车都难以正常行驶，甚至出现大翻车现象。而公司制度治理结构还有点象行车的高速公路。

因此，我把公司治理结构形象地说成是“四轮驱动”（见下图1-1）。

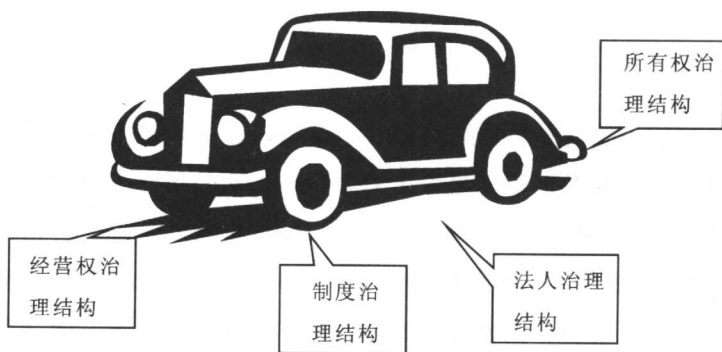


图 1-1 “四轮驱动”公司治理结构图

一、公司所有权（者）治理结构：三会分立、三权制衡

在公司所有权治理结构中，主要涉及股东结构、董事结构、监

事结构，和股东会、董事会、监事会三会间的制衡关系。

1. 股东治理结构：股东会

股东治理结构主要涉及股份、股东、股权三大问题：

股份：股份分三类——参股份、控股股份、全资股份。参股的股份可大可小，但肯定不会超过 50%；控股有绝对控股与相对控股两类，绝对控股必须超过 50% 以上股份，相对控股就是第一大股东，股份只要比其他股东多，占第一股份就行；全资则是指占 100% 的股份。在股份问题上，国内外刚好相反，国内常常是“一股独大”，法人股难以流通，国有、民营、上市公司大股东股份占 60 - 70% 以上；国外却是股份的高度分散，福特、杜邦家族在福特公司、杜邦公司的股份不到 10%。1990 年通用汽车公司的两个最大股东，对总裁继任者的选择问题上发表自己的意见，但遭到公司管理层的断然拒绝，因为这两个最大股东所持有的公司股票的份额都不超过 1%。

股东：与股份对应的就是股份持有者的股东，按股份大小，股东可以分大股东、小股东。公司治理结构中的一个重要内容是大小股东之间的关系的界定，大股东与小股东相比，在利益享受与风险承担方面有很大的不同，在信息获取程度方面有很大的信息不对称性，在对企业经营影响上有极大的差异。因此，虽然大股东与小股东具有根本利益的一致性，但大股东与小股东也有很大的利益差别，这就会导致大股东会借助其有利地位而损害小股东利益。在这种条件下，虽然小股东有维护自身利益的手段，例如用“用脚投票”，但这都是一种被动性的手段，因而需要从股东治理结构上解决问题。

股权：股权就是股东行使自己的股份权利，股权有基本权利和决策权利。股权的基本权利一般相同，如知情权、所有权、分红权、财产处置权等；股权的决策权大小是不一样的，股权决策权的

大小一般由股份的大小决定。

股东大会：股权的行使一般来说是通过股东大会投票决定，但实际上存在着内部人控制、股东串通等让股东大会成了走过场、摆样子。在大型股份公司很多小股东就不参加股东会，有些股东采用委托方式等等。因此，在不少公司出现了大股东控制、股东串通、内部人控制等等不正常现象。

我认为股东治理结构对中国目前来说才是公司治理结构的关键和根源，让股份、股东、股权、股东大会充分发挥其治理的根源作用才是根本。

2. 董事治理结构：三要素四问题

董事会有三个构成要素：董事、董事长、董事会。

董事治理结构主要涉及董事的构成、产生、责权、行权四大问题。

董事的构成：董事的构成有两大类，即股东董事与非股东董事。股东董事就是拥有公司股份的董事，也称内部董事；非股东董事就是没有公司股份的董事，因为其专业、经验、名声而被聘为公司董事，因此，也被称为外部董事、专家董事、独立董事。董事的数量多少、内外比例构成是董事治理结构中一个争议较大的问题。国内一般是以股东董事为主，上市公司才要求有独立董事；国外大型公司一般以外部董事为主，外部董事可占60—80—90%的比例。

董事的产生：董事的产生有两类，即选举产生、聘任产生。股东董事一般是由股东选举产生的；非股东董事是由公司选择和聘任的。但两类都需通过股东大会通过。董事有任期，但可连选连任。

董事的权责：董事权责主要有权利与责任两大类，权力就是对公司发展决策、管理者聘任、薪酬待遇确定；责任就是对决策结果负责，特别是个人失误的责任。

董事的行权：董事的行权主要在董事会内，通过投票、表决而