

有效的执行

成功领导战略实施与变革

战略不仅需要“执行”，更需要“有效的执行”。本书大大充实了博西迪与查兰合著的《执行》一书的内容。对于渴望有效实施战略与变革的经理人而言，本书是对其工具箱的重要和必要的扩充。

MAKING
STRATEGY
WORK

劳伦斯·G·赫雷比尼亚克 (Lawrence G. Hrebiniak) 著 范海滨 译

有效的执行

成功领导战略实施与变革

MAKING STRATEGY WORK

劳伦斯·G·赫雷比尼亚克 (Lawrence G. Hrebiniak) 著 范海滨 译

图书在版编目 (CIP) 数据

有效的执行：成功领导战略实施与变革/赫雷比尼亚克著；范海滨译.

北京：中国人民大学出版社，2006

(沃顿商学院图书)

ISBN 7-300-07401-4

I. 有…

II. ①赫…②范…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 066102 号

沃顿商学院图书

有效的执行

——成功领导战略实施与变革

劳伦斯·G·赫雷比尼亚克 著

范海滨 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 152 mm×230 mm 16 开本

版 次 2006 年 9 月第 1 版

印 张 23.75 插页 5

印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

字 数 290 000

定 价 46.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

企业管理者经常发现，尽管为企业制定了看似完美无缺的战略，并在企业中执行了战略与变革，却远没有取得设想的成效。为何会如此？应该如何加以改进？本书强调和分析的八个成功因素将为你解答这些困惑。

- 确定实施工作的模式或指导方针；
- 制定可靠的战略；
- 有效地处理变革问题；
- 合理调整权力结构；
- 团结协作和信息共享；
- 清晰划分责任和职权；
- 建立支持战略执行的文化；
- 贯彻支持性的领导方式；
- 建立有效的控制和反馈机制。

劳伦斯·G·赫雷比尼亚克 (Lawrence G. Hrebiniak)

宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理系教授，为MBA和高级经理人班讲授竞争战略和战略实施课程；还为诸多全球著名公司提供战略制定与实施以及机构设置等方面的咨询服务，包括：强生公司、AT & T公司、杜邦公司、通用汽车公司、大通曼哈顿银行、微软公司、通用电气公司（在该公司，他为杰克·韦尔奇传奇性的“Work-Outs”工作方法做出了很大贡献）等。著有若干本专著，与人合著有《战略实施》(Implementing Strategy)一书。

策划编辑：丁 一

责任编辑：王 前

版式设计：楠竹文化 王坤杰

蒋宏工作室
2006

北京今视窗·盛策国际广告有限公司
TOP-VISION INTERNATIONAL ADVERTISING CO., LTD

美国宾夕法尼亚大学 沃顿商学院



被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

沃顿商学院全球最佳

- 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2006 年, 沃顿商学院连续 6 年被评为全球最佳商学院。

- 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

- 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

- 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院图书无论

从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性;

- 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

- 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

- 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge@Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社 编辑委员会



沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

■ David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席, 专长领域: 市场营销

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑, 专长领域: 市场营销

■ Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任, 专长领域: 经济学

■ Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

■ Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

■ Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任, 专长领域: 财务

■ John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor, 专长领域: 运营管理、信息管理

■ Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理与决策流程中心联合主任, 专长领域: 企业与公共政策

■ Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任, 专长领域: 管理学

■ Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

■ Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任, 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

■ David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor, 专长领域: 市场营销

■ Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor, 专长领域: 法学

■ Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

■ Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任, 专长领域: 管理学

管理委员会

■ Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

■ Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

■ John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

■ Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

献 辞

怀念唐娜，她过早地离开了我们。

序 言

本书关注的是至关重要的管理课题：有效的执行，或者说如何有效地贯彻实施战略。

关于如何制定良好的计划和战略的理论和建议已有大量的管理文献。这些年来，经理们面前也涌现出了数不清的制定计划的模式和技巧，而绝大多数经理也都能理解这些模式和技巧，并且知道如何有效地使用它们。

造成不良业绩的原因通常不在于如何制定计划，而在于如何具体去做，也就是说，战略常常不能被成功地贯彻实施。有效地执行战略比制定战略困难得多，由于缺乏如何贯彻实施战略的知识，可靠的计划常常举步维艰或中途夭折。本书的重点就放在如何贯彻实施战略上，也就是放在有效地执行战略所需要的过程、决策和行动等问题上。

除了关注至关重要的管理问题外，本书与其他的书还有什么区别呢？基于以下六个理由，我为本书提出的贯彻实施方法感到兴奋不已。

从经验中学习

本书建立在数据的基础之上，并参考了几百名实际从事过战略贯彻实施的经理人的经验。这些来自多方面的数据确保本书全面地覆盖了与战略贯彻实施有关的所有问题。本书绝非依赖于少数人坐在扶手椅上对一些毫不相干的奇闻轶事的苦思冥想，它立足于现实世界里贯彻实施战略过程中所总结的经验、问题和解决办法，其中包括我自己 20 多年的工作经验。

你需要领导什么

本书的重点在于阐述领导贯彻实施战略工作所需的知识、技能和能力，它的内容是针对行动和结果的。

许多单位招聘、培训和尽力留住那些好经理，它们都拥有优秀的员工，甚至一些英才。大多数经理是积极肯干和富有资质的人，他们都想好好地表现自己。

然而，即使优秀的人才，也会因为不良的激励措施、控制、组织结构以及公司政策或者经营方式而遭受挫折，无法施展才华。如果管理人员不能为成功地贯彻实施战略营造必要的条件，即使位居高层，也终将失败。经理们必须理解那些有效地执行战略的因素。考虑到这项任务的复杂性，仅靠直觉和个性是根本不够的。本书的重点就放在那些为了成功地贯彻实施战略而要求领导人必须具备的

大视野

在本书中，我制定了一个统一的、综合性的战略实施方法。我关注的是全方位的战略实施过程和方法及其本质。我清楚地阐述了战略实施的逻辑方法，以及主要的实施决策之间的相互关系。

本书不仅仅找出了这些实施要素和它们之间的相互关系，而且详细地讨论了成功地实施战略所需要的各个要素。它提出了一个重要的和综合性的实施方法，并且对这些关键的因素、行动和决策一一加以解剖。因此，本书既对战略实施的过程给出了总的描述，也对这个过程的主要方面提供了深入的参考资料。

有效的变革管理

领导成功的战略实施工作通常需要对变革加以妥善的处理，而本书就把许多重要的变革管理问题融合到了战略实施工作中。

本书讨论了权力、影响以及对变革的阻力等问题。它将重点放在与变革相关的各个真实的和实际的问题上，例如究竟是雷厉风行、大刀阔斧地进行与战略实施有关的变革，还是深思熟虑、循序渐进地推行变革。在本书中，我将告诉你为什么欲速则不达，并且解释大规模的复杂变革措施是如何严重损害战略实施的成果的。我的讨论重点是文化变革问题和机构的权力结构，以及如何使用它们来有效地执行战略。

学以致用

这是一本学以致用的书，其最后一章将向你演示如何将前面几章所学到的逻辑、真知灼见和实用建议，应用到一个真实的、重大的和普遍存在的问题上去，这个问题就是如何让并购发挥作用。

并购战略经常举步维艰或半途而废。本书的最后一章说明了为什么会这样，以及如何通过应用本书所介绍的战略实施方法来提高并购的成功率。在这一章中，我还强调了本书所给出的一些建议和指南，来帮助你获得成功的并购。我认为，这是唯一恰当和正确地结束本书的方法，通过表明实用的战略实施方法如何应用于一个重要的和普遍存在的现实世界中的难题，以及它将如何为经理们节约大量的时间、精力和金钱，给本书留下了一个积极的和有用的注解。

关键之处

第六个，也是最后一个原因在于：以上五个原因结合在一起，使得本书有别于其他最近出版的书，例如博西迪和查兰（Bossidy and Charan）的《执行》（*Execution*）一书。本书包括了更多与成功实施战略有关的因素和决策。就如何使战略有效执行这个问题而言，本书提供了以经验为基础的、综合性的和完整的方法，并且，与其他研究战略实施课题的文献相比，更加突出了“处理好变革”这个问题。

关键之处在于，本书从逻辑上大大充实了博西迪和查兰的《执行》一书的内容。对那些渴望有效地贯彻实施战略和变革的经理们来说，这是对他们工具包的重要的和必要的扩充。

结束语

领导好战略实施和变革工作，以便使战略有效地执行，是一项困难而又重大的任务。基于上面列出的六个理由，我相信，通过本书提出的方法和真知灼见，这个任务是能够以更加合乎逻辑的、更加易于管理的以及更加成功的方式来完成的。

致 谢

由于这个课题的复杂性，完成本书的写作是一项困难的挑战。本书的内容、对数据和事实的解释以及相关的结论，均由我个人承担责任。尽管由我承担最终的责任，但是，有许多人帮助我完成了这本书的写作任务，我想对他们所作的贡献表达我的谢意。加特纳研究集团（Gartner Research Group）的 Brian Smith 在开展网上调研方面给予了我巨大的帮助，并且承担了重要的技术支持方面的工作。沃顿商学院出版社的 Cecilia Atoo 是一个勤恳能干的人，她帮我打印了手稿，绘制了图表，并且竭力满足我和版式设计人员的各种要求。我还要感谢我的编辑 Tim Moore，以及 Russ Holl、Christy Hackerd 以及其他许多培生教育集团（Pearson Prentice Hall）的人，是他们帮助我将手稿加工成了现在的格式。为了改进我的手稿，一些匿名的审稿人提供了许多宝贵的意见和建议，我也向他们的工作深表谢意。最后，我还要特别感谢我的儿子 Justin 和我的缪斯女神 Laura，他们的鼓励、情谊和支持，始终是推动我前进的源泉。

目 录

1	第 1 章 战略实施是关键
2	战略的贯彻实施问题是成功的关键
3	有效地执行战略要比制定战略困难得多
5	坚强有力的贯彻实施是决定性因素
5	经理们被培养成为计划制定者而不是实施者
7	“让‘草民’去处理实施问题”
8	制定计划和执行计划是相互依赖的
10	执行计划比制定计划花费的时间更长
11	实施是一个过程，不可能毕其功于一役
12	实施战略比制定战略涉及更多的人
14	成功实施战略的其他挑战和障碍
14	沃顿-加特纳的调查
15	关于沃顿商学院经理和主管人员教育的调查
16	小组讨论
16	结果：关于成功的战略实施的观点
20	不良的实施后果
20	理解数据，深入探讨

22	对实施工作的挑战
22	确定实施工作的模式或指导方针
23	战略是第一推动力
23	处理变革问题
24	权力结构
24	团结协作和信息分享
24	清楚的责任和职权
24	正确的文化
25	领导
25	控制、反馈和适应能力
26	下一步：为实施工作的决策和行动制定合理的方法
27	小结
29	第2章 概貌和模式：让战略有效执行
30	通用的和独特的实施方案
31	需要行动
33	战略实施的模式
35	公司战略
36	公司结构
40	需要一体化
43	贯彻实施业务战略
45	业务战略的“要求”
46	将战略和短期经营目标结合起来
51	激励和控制
52	激励
53	控制

54	战略实施工作决策的背景
54	战略实施工作的背景
55	变革的管理问题
56	文化
57	机构的权力结构
58	领导氛围
59	需要有章可循的方法
60	小结
62	第 3 章 战略实施工作的成功之路： 首先要有好战略
62	战略的重要性是否被高估了？
65	问题 1：需要有扎实的计划制定过程和 清楚而有的放矢的战略
65	公司一级的计划制定
67	AT&T：糟糕的公司战略？
69	业务战略
75	问题 2：整合公司战略和业务战略的重要性
77	不清楚各项业务的作用
78	不恰当的业绩指标
78	资源分配之战
79	对业务的业绩测评造成了额外的问题
80	战略审查
83	问题 3：需要对战略的操作要素加以明确和沟通
84	将战略目标和短期目标整合在一起
85	需要有可以加以测评的目标
87	问题 4：理解战略和成功的实施工作的要求

88	低成本战略
89	差异型战略
90	开发正确的能力
93	全球战略的要求
95	最后一点
96	小结
99	第4章 组织结构和战略实施工作
100	选择组织结构时的挑战
100	通用汽车公司
101	强生公司
103	花旗银行和 ABB 公司
104	组织结构的关键问题
105	组织结构问题 1：对组织的成本—效益 进行测评
110	组织结构问题 2：集权化与分权化
122	组织结构问题 3：战略—组织结构—业绩 之间的关系
132	小结
136	第5章 处理一体化问题：有效的协作和信息分享
137	一体化的重要性
137	波音公司
138	皇家荷兰/壳牌集团
139	戴尔计算机公司
141	相互依赖和协调方法
142	相互依赖的类型