

EXECUTING YOUR STRATEGY:
HOW TO BREAK IT DOWN AND GET IT DONE

执行战略： 分解并实现战略的艺术

马克·摩根

[美] 雷蒙德·莱维特 著

威廉·马利克

阳波 译



清华大学出版社

EXECUTING YOUR STRATEGY:
HOW TO BREAK IT DOWN AND GET IT DONE

执行战略： 分解并实现战略的艺术

马克·摩根

[美] 雷蒙德·莱维特 著

威廉·马利克

阳波 译



清华大学出版社

北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2009-0840

EXECUTING YOUR STRATEGY: HOW TO BREAK IT DOWN AND GET IT DONE

by Mark Morgan, Raymond E. Levitt, William Malek

ISBN 978-1-59139-956-8

Original work Copyright © 2007 IPSolutions, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business Press.

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

执行战略: 分解并实现战略的艺术/(美)摩根(Morgan, M.), (美)莱维特(Levitt, R. E.), (美)马利克(Malek, W.)著; 阳波译.--北京: 清华大学出版社, 2013

书名原文: Executing your strategy: how to break it down and get it done

ISBN 978-7-302-31404-2

I. ①执… II. ①摩… ②莱… ③马… ④阳… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 013907 号

责任编辑: 汪亚丁 洪 英

封面设计: 何凤霞

责任校对: 赵丽敏

责任印制: 王静怡

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 153mm×235mm 印 张: 12.25 字 数: 225 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 39.00 元

产品编号: 031112-01

中文版前言

在过去的 10 年,中国在全球经济发展中展现了巨大力量,并在国际政治舞台上承担了重要角色。2008 年的北京奥运会向全世界展示了中国经济发展和体育事业的强大实力,以及在进度非常紧张的情况下建设复杂场馆和设施项目的能力。21 世纪的第一个 10 年,中国经济快速发展,完成了从全球低技术、低成本产品(比如衣服和运动鞋)大规模生产的中心向高科技复杂产品和服务的转变(如半导体、手机、在线电子游戏、汽车、医药、大型桥梁和水电站等)。

当我们已经进入到 21 世纪的第二个 10 年时,亚洲其他国家、南美和非洲已逐渐成为制造和装配低端产品的低成本劳动力的供给者,在某些案例中单位劳动力的成本低于中国。然而,中国希望保持经济的持续快速增长,中国公司需要继续向高端市场迈进,设计并制造更专业和更复杂的产品,以及提供更加个性化的服务。

实现在全球技术产品中的领导地位并占领大规模标准化或半定制产品和服务市场,对公司和产业的能力要求具有很大的挑战。杰弗里·摩尔在《公司进化论》一书中,清晰地展示了当产品成熟时,战略优势是如何从“产品领先”向“卓越运营”和“亲近顾客”转移的。他在书中阐释了公司战略怎样适应产品和服务的成熟过程以保持持续的战略优势。那些一直销售硬件(即使是电脑和网络设备等高端电子产品)的公司发现,当技术成熟时硬件制造和销售的利润率在迅速下降,所以它们需要调整战略以增加对客户的关注。它们必须学会去仔细地听取客户的需求,为客户开发定制化的解决方案,而不是卖给他们标准化的产品和服务。

开发并发布一个新的竞争战略并不难。但是,快速改变战略的能力只是在快速变革的全球经济中竞争的一个方面。组织还需要学会如何调整内部文化、结构和工作流程以执行不同的战略。组织结构的显著变革以及文化变革都是非常困难的。1993 年 4 月,路易斯·盖特纳接管 IBM 公司,在关键时刻挽救了公司。他艰难地将公司定位从一个电脑制造商转变为一个全球信息技术解决方案供应商。在他所写的《谁说大象不能跳舞?》一书中,盖特纳谈到他花了近 10 年时间将 IBM 的公司文化由产品领先向亲近顾客转变。

本书中介绍的“战略执行框架”(SEF)定义了六大战略执行要素组,分别在 6 章中进行阐述。众所周知,公司需要开发新产品和服务、新的制造能力、

II 执行战略：分解并实现战略的艺术

新的市场和销售战略。然而，在提高研发、制造及销售能力的同时，公司还需要启动一批“隐藏的”或“软性的”内部项目以调整企业文化、结构、量测标准、项目组合和项目管理过程，这样才能成功地执行新战略。

战略执行中各要素间的内部协调比单个执行某一要素更加微妙。战略执行的6个要素组必须相互协调，就像激光中的光波一样。只有这样，新战略才能保持聚焦并能坚持一段较长的距离，就像激光束，而不是像手电筒的光线那样能量迅速散开。

本书的形成来自斯坦福大学职业发展中心和国际项目管理解决方案公司（一家行业领先的硅谷项目管理培训和咨询企业）10年富有成效和快乐的合作——斯坦福大学高级项目管理培训计划（Stanford Advanced Project Management, SAPM）。当我们开发SAPM项目并将1999年的1门课程扩充至2009年的16门独立的课程时，我们需要创建一个组织框架来统合各课程以使其成为一个协调的体系。本书的作者共同协作，开发了这个用于成功和可靠地执行战略的统一的框架，我们将其命名为战略执行框架。从1999年起，我们和我们的管理教育毕业生已经在美国和欧洲的尖端企业、政府部门和非营利性组织运用相关的理念和知识。10年的教学和咨询经历使我们证实了这一框架的有效性，并进一步对框架进行提炼。

当我们测试了战略执行框架中各种见解的有效性之后，我们就被鼓舞去收集和组织这些想法并写成一本书，面向各类企业和政府组织的高级和中级主管，本书就是那些努力的成果。本书的英文原版于2008年底由哈佛商学院出版社出版，我们正在出版其他语言的版本以适应更多的读者。我们非常高兴地看到，在阳波博士和清华大学出版社的共同努力下，这些想法现在能被那些在中国经济发展下一个10年中执行复杂公司战略的经理人们看到。

我们强烈地希望收到中国读者的反馈，了解本书介绍的内容在中国经济、商业和政治背景下的有效性、价值和关联性。

雷蒙德·莱维特

美国斯坦福大学土木与环境工程系教授

美国斯坦福大学高级项目管理培训计划学术主管

2010年

目 录

绪论	1
战略和行动：你如何知道你的企业两年后的发展状况？	2
重大的执行盲点：项目组合管理的战略角色	3
被隐藏的语言壁垒：将战略语言转化为项目用语	5
两种类型的中断	6
执行过程中哪里出了错？	7
战略执行需要系统的思考	7
美国电力转换公司(APC)：一次重要的战略转移	7
协调战略执行框架的6大领域(SEF)	10
战略执行的6大要素组	11
使用SEF的案例：Wipro公司	13
6大要素组概览	15

第1部分 战略制定要素

第1章 理念要素	19
理念的力量	20
明确定位：你是谁？	23
战略定位：你是哪一种公司？	23
检验定位强度的项目	24
重塑组织定位的项目	25
明晰和加强定位的项目	26
明确使命：为什么你在这里？	26
为什么使命很重要？	27
使命战胜困境	28
明晰使命的项目	30
你做什么比较好？	30
谁受益？	31
明晰长期目的：你要去哪里？	31
明晰长期目的的项目	33

IV 执行战略：分解并实现战略的艺术

通过理念要素创造可持续性	33
沟通定位、使命和长期目的的项目	34
将理念要素嵌入组织	35
理念和品牌	36
建立内部和外部品牌的项目	36
培育品牌的意义	38
理念和战略执行	40
理念要素评价方法	40
第2章 愿景要素	42
将长期愿景转化为特定目标	44
使用创造性的选择来应对逆向思维和自限态度	44
定义量测标准：成功意味着什么？	47
明晰目标和量测标准的项目	47
问正确的问题：问题解决 VS 肯定式探询	49
使用领先的而非滞后的量测标准	51
协调总体、远期、宏观、中观和微观量测标准	52
发现不匹配的目标和量测标准	54
重视清晰度和责任	56
公司社会责任：基于三重底线选择目标和量测标准	56
实现愿景要素：从简单开始	59
愿景要素评价方法	60
第3章 本性要素	63
惠普公司的本性域	65
文化的力量	67
文化类型	68
快速了解组织文化的项目	70
应对文化变革的挑战	72
高管们的行为比言论更能影响文化	75
使结构与战略相适应	77
标准化矩阵	78
调整矩阵强度	79
为卓越经营战略选择传统层级结构	81
为产品领先战略选择弱矩阵结构	81

弱矩阵结构案例：Pharma 公司	82
为亲近顾客战略选择强矩阵结构	82
强矩阵结构案例：Fluor 公司	83
强矩阵结构案例：Biotech 公司	84
为破坏式创新战略选择平衡矩阵或“臭鼬工厂”结构	86
协调信息技术和既定组织结构	88
实施调整矩阵强度的项目	88
建立跨职能项目团队	88
调整评估流程	89
决定如何将员工分配到项目	89
分配预算权	89
依据战略和结构匹配激励机制	90
把事情做正确：DPR 建设公司	91
本性要素评价方法	93

第 2 部分 项目领导力要素

第 4 章 衔接要素	99
建立项目组合管理的环境	101
项目发起的关键特征	103
识别潜在项目	105
利用战略图来识别关键行动	106
将关键行动转化为核心目标及执行能力	108
决定如何衡量项目的成功：将产出与期望的效果联系	108
对项目工作进行排序：建立标准	110
决定如何做决定：建立加权评分系统	114
确认资源能力系统检查和合理性检查	115
了解真实能力和真实技能清单	116
优化项目组合：匹配项目和组织资源	117
从小的、可量测的过程开始	118
运用判断力，避免成为一个有工具的傻瓜	119
掌控组合：审查、修改和调整	120
整合组合优化和业务考核	123
每个人都能做到吗？	123

VI 执行战略：分解并实现战略的艺术

衔接要素评价方法	125
第 5 章 整合要素	127
协调项目、项目集和项目组合之间的关系	130
协调项目：运用灵巧的、前瞻性的过程	130
AT&T 的洛杉矶无线网络项目	132
主动进行项目重计划	133
协调项目集：管理空白地带	134
共享式相关	135
连续式相关	135
交互式相关	136
变更式相关	137
使用模拟手段预测隐藏的工作及潜在的工作积压	142
协调计划的项目组合与实际的项目组合	144
争取进行更为可信的预测	145
实时项目组合管理：Viabene 公司	145
整合要素评估方法	147
第 6 章 转换要素	149
选择合适的交接时机	151
区分产出和成果	151
权衡管理	154
在项目转换阶段继续加强项目发起	155
注意项目蠕变：利益相关者和项目组合决策过程	156
所以，答案永远是：“可以，只要……”	157
为项目发起人提供 3 个选项	158
避免项目发起人最后关头犯大错	158
在项目试运行和启动环节中强化集中控制	159
果断明确地终止项目	160
评估收益	161
闭合回路	162
将量测标准和激励体系关注点由产出变为成果	163
转换要素评价方法	164

结论.....	166
创造正确的协调：新加坡国家图书馆(SNLB)	169
决定从哪里开始.....	173
从 3 万英尺的高度考虑框架.....	173
快速前进,无须完美	173
不要等奇迹从组织高层出现.....	174
询问关键的问题.....	174
让协调创造更好的工作场所.....	175
现在做什么?	177
注释.....	178
关于作者.....	186

绪 论

——为什么战略执行是如此困难？针对此问题你可以做些什么？

一天之中你可能有一千个选择，所有的选择都是有价值的。

——Shad Helmstetter

全球商务前景被那些昂贵的、用心良苦但在执行阶段失败了的战略弄乱了。它们中的一些成为了头版头条和晚间新闻，更多的则是悄无声息地逝去或者完全消失再或者被放进办公桌的抽屉里，在用于 PPT 陈述后被人遗忘。所有这些都表现为一种对资源的极大浪费，这些资源用于别处可能会有益得多。由于战略没有得到强有力的执行力相支撑，每年有成千上万的首席执行官遭遇战略失败，惠普的卡莱尔·费奥瑞娜，IBM 的约翰·埃克斯，苹果的约翰·斯卡利和沃尔沃的佩尔·格伦马哈等也不例外。

企业每年花费在管理咨询和培训上的费用总计约为 1000 亿美元，这些咨询和培训大多是为了创造美妙的战略。¹ 商学院每年都为企业界培养出许多积极的战略家和胸怀大局的思想家，然而研究发现，有效规划的战略中只有少于百分之十被成功执行。² 因此，大约百分之九十的公司不能有效地执行其制定的战略。

与此同时，高级执行经理通常会在办公室、会议室或者环境幽雅的会议中心，孕育下一个重大计划，把单调乏味的执行工作留给下级员工。那正是战略失败之所在。当战略制定者忽视了语言和行为、思想和行动之间的重要联系时，他们几乎注定了会失败。

很多执行经理虽然明白其中的道理，但是他们缺少一套系统的方法用来识别和执行正确的行动部署，以实现按预先承诺的计划来交付。更糟的是，他们忽视自身对于公司执行层员工所负的职责。他们再三地制造宏大的、错误的设想，设想他们脑海中的战略完美地转变为组织中各级别员工可以理解的工作。当执行经理把将执行战略的员工只看作是组织图表中的线条或者方框时，他们不可避免地要失败，不能激发出企业的所有能量。

随着科技的快速发展和全球市场竞争的日趋激烈，高级执行经理面临着极大的压力，这些压力来自客户、竞争者、市场分析师、股东、董事会和员工。所有这些压力都要求执行经理必须具备一项很重要的能力，那就是清晰明了

地阐述公司战略,并为公司中层管理者和员工提供足够的资源,让他们在由企业组织结构、文化、态度、目标、评估和奖励体系以及日常运营活动组成的背景下贯彻执行既定战略的能力。通常,这需要改造组织结构、开发新系统、学习新的行为方式和创造新的互动模式。

高管层最大的盲点之一,就是没有意识到战略的任何重要变革都需要遍布组织的日常行为的改变,而各级别的员工都能推进或者阻碍这种转变。

战略和行动：你如何知道你的企业两年后的发展状况？

执行经理通常要回答一个简单、几近俗套的问题：你期望你的企业在两年后实现怎样的发展目标？像埃克斯、斯考利和费奥瑞娜一样,大多数执行经理会抛出他们的战略文件或发表官方的讲话来做答。

在我们看来,一个更重要的问题是：你如何知道你实现那些目标？企业领导们更倾向于通过描述他们现在的投入,即由时间、资金、能量和注意力等稀有资源所支持的一系列项目、项目集和活动,来描述他们的企业两年后的发展状况。换句话说,战略方向和未来成果最好的指示器,是从整个企业层面观察公司在做什么而不是在说什么,即战略制定者授权执行层员工在做什么。

如果不相信的话,就回到两年前,看看任意一个公司里已经完成的主要活动。找到公司两年前制定的战略和两年来的记录,相比战略文件,对比已经完成的活动清单(提议、项目、项目集或者工作包)和另一个包括失败的、放弃的和从未实施的活动清单,能更好地解释公司当前的状况。

一个公司正在做什么,即它事实上的战略,可以通过它投资的项目集来分析。实际上,为了使既定战略变成现实,必须转化为工作包,即我们所说的项目。项目是公司达到特定目标所做出的临时性努力,是被明确定义的工作包,有起始时间界限,配备了预算、人力和设备等资源支持。

项目——哪怕是最低级的项目,也是战略执行的牵引点。项目为内部或者外部的顾客制造了新的产品,提供了新的服务,创造了新的制度,引用了新的技能,结成了新的联盟或者构造了新的交付机制。一个公司的项目组合推动着公司的未来价值。³ 新的业务、新的服务、新的渠道和新的市场都是通过项目来开拓的。项目组合——即一个公司所选择的项目和项目集的投资部署——是产生变革的代理和中介。

成功的战略执行需要紧密协调项目

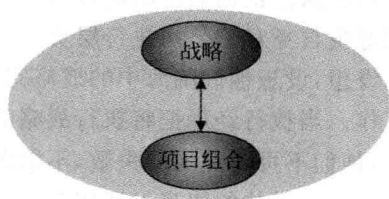


图 I-1 战略衔接：战略转化为项目组合

组合和企业战略,就像在图 I-1 中所示的那样。我们将其称为**衔接领域**,战略目标与资源约束在此相遇。高管们的基本职责就是要确保企业持续地开展正确的项目,投入数量恰当的项目资源,在不断激烈的竞争环境中确立正确的优先权。这也是企业领导者们面临的最艰难的挑战之一。

在衔接领域,需要企业通过项目投资流来实施战略,这是战略执行 6 个领域中最核心的一个。高管们倾向于认为,不能让这类过于“战术性的”工作占据他们宝贵的时间。然而事实并非如此,这种态度为企业的战略溃败发出了信号。部分管理者真正明白了这一点,但是大多数高管们却没有意识到。⁴

每一个项目投资不是有益于成功的战略执行,就是抽调了战略成功执行所需的资源。只有不断地重复审视项目组合,谨慎分配可用的资源,一个公司才能赋予它所倡导的战略以生命力。只有通过战略项目组合中进行有效的衔接,才会使每一个员工的每一个工作瞬间,投资的每一分钱,承担的每一项工作,都和整体战略协调一致,而不是和它背道而驰。

重大的执行盲点：项目组合管理的战略角色

有效的战略由选择做正确的事情组成,有效的战略执行意味着正确地做事。战略执行源于用正确的方式执行一套适宜的战略项目,它位于企业领导和项目组合管理的十字路口上,这正是一个企业的使命、愿景和文化转化绩效和成果的地方。项目组合管理是最好的战略执行路径。

不管企业的最高管理层有没有意识到这一点,项目组合管理总是存在。人们每天都必须做出数千个小项目投资的决定,这在企业中随处可见。那些决定的最微妙也可能是最难捉摸之处在于每一位员工如何度过工作的每一刻。如果公司的领导者们不能积极地参与战略项目组合管理,那些细小但是关键的日常项目组合管理决策,就可能会被错误地委派给企业的最底层员工。

如果缺乏将每一项活动、每一个项目投资与既定战略相协调的领导力,个体将运用其他的决策规则来选择做什么:先进先出;后进先出;最大需求;老板一时的兴致;最低的风险;最容易的;关于企业需求的最佳猜测;有利于加薪或提升;政治上的正确立场;胡乱猜想,或者他们当时想到的任何东西。项目组合管理虽然在进行,但是它并不一定与战略相适应,因为它在组织内不恰当的层级上完成。

项目组合管理具有重要性不是一个新的观点。罗伯特·西蒙(Robert Simons)和安东尼奥·戴维拉(Antonio Davila)在他们发表于《哈佛商业评论》的经典论文“你的管理回报率有多高?”中引用了两个例子,强调了消极的项目组合管理与积极的、战略的且已实施的方法之间的差别。⁵

在第 1 个例子中介绍了“自动化咨询服务公司”,它是一个位于波士顿的

小型咨询公司。该公司起初的战略是通过为工业技术企业提供科学技术发展解决方案而区别于别的公司。这家公司很快成长为拥有 4 个分部的企业，但还是在运营了 7 年后，当企业整体上失去了业务重心后彻底垮台了：各个分部都有它们自己的发展方向，公司开始变得松散；经理们试图完成多样化的项目，但是收效甚微；每一个员工都很努力地工作，但产出却更少。在今天的企业中这种情况很普遍。缺乏清晰的战略，加上“包办一切”的心理，让企业喘不过气来，减少了产出，这不但浪费了公司宝贵的资源，还导致员工精疲力竭。

无论自动化咨询服务公司的宗旨是什么，也不管战略文件里写着什么，不管季度审核里怎样描述企业的状况报告，公司失去了与战略有关的项目投资的控制力。随着各个分部走向不同的方向，企业所做的和所说的逐渐背道而驰。

相反地，西蒙和戴维拉把美国自动数据处理公司（ADP）描述为长期维持公司业绩的一个例子。ADP 连续 143 个季度（35 年）获得每股两位数的利润增长。这是 ADP 创造的一项纪录，纽约证券交易所里其他任何公司无法与之相比。这是怎么发生的？西蒙和戴维拉强调，ADP 的显著业绩源自其运用了一套严格的判断标准，并以此来衡量公司的项目与企业战略的协调程度，使之能清晰地传达公司需优先考虑的事情。用他们自己的话来说：

这两个公司的区别是显而易见的，ADP 集中管理精力，只把时间花在具体的、清晰的战略优先选择上。可以肯定的是，这两个公司的管理者都知道这个世界充满着商机，但是 ADP 的管理者们也知道一天只有 24 小时，公司也只有这么多管理者可供分配……不像自动化咨询服务公司那样试图抓住每一面旗帜，ADP 做了艰难的决定，关于哪些地方将投入精力，哪些地方不投入精力。这种清晰的使命成功将其所有能量转化成了生产力，并推动战略从会议室走向市场。⁶

这些例子强调了由办公室产生的战略思想或者战略方向到消费者想购买的产品的转变。值得注意的是，从办公室到市场这段旅程中必须经由项目管理。

西蒙和戴维拉认为，ADP 的一个成功手段是企业创造生产力所需的管理能效比。他们将这项措施称之为管理回报率，即 ROM。这是一个有力的概念，该概念表明了如何集中精力于正确的战略项目，以产生持续的骄人业绩。

类似的方法能够给任何稀有资源的投资决定以启发。如果持续地调整项目和项目集的项目组合，使之与战略相匹配的话，任何企业都可以享受它的投资所带来的丰厚回报。这种回报不仅是时间、人才、资金和设备方面的，对于管理能力而言也是如此。像大多数企业一样，这两家公司没有足够的、可用于执行所有潜在项目的资源。因此，做正确的项目意味着主动决定不要做错误的项目，这正是自动化咨询服务公司没有做到的。

很多高管不懂得投资与战略之间的协调一致有多么重要。他们应该做的是通过项目组合以判断企业的项目与战略是否协调。就像西蒙和戴维拉所指出的,ADP的管理完美做到了这一点,但是今天很多高层管理者没有这样做。战略思考和有效执行之间存在着重大的鸿沟。这个问题部分地源于战略在头脑中概念化比执行要快,还有一部分可能来自于重理论轻实践的商学院培训。⁷不管是什么原因,很多能力强、态度积极的高层管理者却常常难以将企业的工作与战略愿景相匹配。

被隐藏的语言壁垒：将战略语言转化为项目用语

如果不深度参与项目管理及其运行的组织体系,高级经理没有办法完成战略转型。某些时候,尤其是对于全新的变革性战略,高级经理必须亲自担任项目的领导者。

不幸的是,大多数高级管理者和战略思想家没有学习过项目管理语言。尽管领导者们强调战略实践和活动的重要性,但没有意识到对战略执行最重要,实际上也是唯一的实践和活动,就是将组织由目前状态带到期望状态的项目和项目集。

我们没有声称这是一个新的观点。然而,就我们的经验而言,被漏掉的是一个系统的构架。迈克尔·波特(Michael Porter)在其于1996年首次发表的《什么是战略?》⁸一文中写道:“战略的本质在于活动,选择与竞争对手不一样的方式完成活动,或者完成不一样的活动。除此以外,战略不只是顶住竞争的市场口号。”⁹活动或过程都需要通过项目来创建和改变,因此,一个需要新过程或新活动的战略需要通过项目来设计并予以实施,然而,项目这个关键角色在几乎所有关于战略的著作中被遗漏掉了。

最近,劳伦斯·赫比尼亚克(Lawrence Hrebiniak)在文章中写道:

执行是一种方法,它不是一个单独的决定或行动的结果,而是随着时间的推移所做的一系列决定和行动的整体。

这帮助解释了为什么完美的执行提供了竞争优势。各公司都将试图建立一个成功执行战略的基准。然而,假如执行包括一系列的东西,比如内部的一致性、整体行动、行动体系或者过程,模仿将变得非常困难。¹⁰

赫比尼亚克几乎要写出“项目”这个词语了,但是却用“整体行动、行动体系、过程”这些词语取而代之。像波特和在他之前的一些人一样,赫比尼亚克似乎不愿意承认——或者也有可能他忽略了——在战略执行中项目管理的关键作用。“项目”这个“地位较低”的词语仿佛不能用高傲的战略语言来表达。

这种隐藏的语言障碍阻止了许多高级经理与那些能真正地给战略带来活力的员工之间的有效沟通。高层管理者们谈到高级的战略成果，而不是具体的项目产出，而且他们通常不能把二者联系起来。反过来说也是对的：项目和项目集经理很少有机会或者不积极地去思考他们工作的战略含义。他们关注的（让他们获得奖励的）是项目产出而不是战略成果。

为了避免这种危险的隔离，企业高管和战略制定者们必须根除一种想法，即关注项目和项目集管理的细枝末节有失他们的身份（项目集由一群相互关联的项目组成）。项目和项目集领导者有责任理解并实施战略。

战略规划语言包含诸如公司定位、目的和使命等高层次概念。它将谁（who）、什么（what）和为什么（why）与企业文化、适当的结构以及用来衡量战略是否成功的目标和评价标准连接起来。项目管理语言包含了做事的所有细节——谁做、怎么做、什么时候做、用哪些办法做，它将战略项目投资与当前正在开展的运营业务相连并支持将新的能力传递到生产一线。

在人脑中，胼胝体连接着大脑的左、右两个脑半球，使得人的行动能与人的愿景和目的相协调一致。研究表明，当胼胝体被割下后，人们就不能将他们的计划和愿景变成协调的行为。¹¹同样地，衔接领域在战略执行中充当着类似胼胝体的作用。如果它被中断或者发生故障，项目组合游离于战略之外，一种致命的隔离就会由此产生。若行为既不能彼此之间相互协调，又不能与战略愿景和目的相协调，则战略将无望执行。

两种类型的中断

本书介绍的几个移动电话行业的案例说明了，在衔接领域错误的转化行为将以两种方式破坏战略执行。本质上，一个公司执行得完美无瑕，但是它的领导者不能注意到他们投资了错误的项目；另一个公司则没有正确匹配一个重要项目所需的资源。

在第一个案例中，低轨道卫星通信服务“铱星计划”产生于一个复杂开发项目集，严格按照进度、成本和技术目标推进。然而，在 11 年期间的某个阶段，更加便捷和便宜的移动电话技术取代了对于当时的消费者而言“铱星计划”的价值，这个计划最初的战略目标也随之变得不恰当。

相反地，美国电话电报公司（AT&T）无线电部门实施的代号为“奥德赛”的计划代表了另一种类型的失败。奥德赛数字可携带电话项目在战略上十分重要，当它开始实施时，被（美国）联邦电信委员设定了完成的最后期限。在计划实施的整个周期中它都很重要，但是它在执行中彻底失败。在这种令人悲伤的结果中过了数月，AT&T 无线电部门被 Cingular 公司吞并，给其带来了相当重大的损失。¹²

执行过程中哪里出了错？

不管企业多好地、多频繁地选择并更新一个战略项目集和项目组合，成功的执行最终依赖于两件事：在不断变化的竞争环境中，每一个项目集和项目计划实现的目标是否仍然合理并可行；对每一个战略项目集和项目的管理是否足够好是否能实现所有目标。换句话说：

- 实施正确的项目和项目集！高层管理者必须不断地问自己与项目组合工作中市场因素和战略理论相关的问题。自从最后一次重设计划的会议召开后，什么改变了？渴望得到的战略成果仍然与不断发展的环境相适应吗？一些具体的工作应该改变甚至中止吗？为了实现战略目标，除对核心产品和服务进行投资外，还需要对制度和结构做投资吗？
- 正确地实施项目和项目集！这个工作是计划做的吗？我们怎么知道？我们能够看到贯穿项目的所有工作的整体地位和所有能利用的资源吗？项目产出目标仍然恰当并可行吗？员工理解战略目标和每一个项目的重点吗？他们明白相互之间的关联，并能将他们的任务转化成正在进行的行动吗？他们能够得到他们所需要的所有资源吗？他们怎样应对变化？

缺少合理战略的伟大执行并不比执行很差的伟大战略要好。将这两者中的任一个与正在开展的蹩脚的项目组合管理相结合，那么你得到的将是失败的混合物。正像我们在这本书中始终主张的一样，唯一的解决办法就是系统地思考，让逐步进化的战略与项目投资相匹配。

战略执行需要系统的思考

战略执行需要一个系统的方法以驱使企业做正确的事情，并正确地做那些事情。这样的方法有助于确定并安排必需投资项目的先后次序，以便于每一个员工都懂得为了执行战略他们必须做什么以及应该怎样与其他人互动。它也定期重新审视投资决策以确定它们在正常的轨道上。

美国电力转换公司(APC)：一次重要的战略转移

APC的领导者们被认为在2005年采取了一次重要的战略转移。1988年，来自麻省理工学院林肯实验室的3位天才电力工程师建立了总部设在美国罗德岛州的美国电力转换公司，该公司在它的历史上曾领导了功率调节技术的潮流。APC的产品通过零售渠道卖给消费者，其产品提供不间断电源，以降低电击、浪涌、停电等不确定性因素对敏感的设备(尤其是电子设备)所造成的风险。

出色的产品设计能力和诸如将工厂设在偏远地方等杰出的产品成本控制