

2003年亚马逊商业图书排行榜第一名

有效 执行

如何有效完成任务的学问

EFFECTIVE EXECUTION

[美] 拉博·斯兰迪 著 红君 译

延边人民出版社

2003年亚马逊商业图书排行榜第一名

有效 执行

[美] 拉博·斯兰迪 著 红君 译

延边人民出版社



**有效
执行**

如何有效完成任务的学问

[美] 拉博·斯兰迪 著

红君 译

延边人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

有效执行/ (美)拉博·斯兰迪著. 红君译.
延吉: 延边人民出版社, 2003. 7
ISBN 7-80648-944-4

I. 有… II. ①拉…②红… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 051182 号

责任编辑 金河范

有效执行

[美]拉博·斯兰迪著 红君译

出版: 延边人民出版社

发行: 延边人民出版社

印刷: 北京印刷一厂

787×1092 毫米 16 开

15 印张 210 千字

2003 年 8 月第 1 版

2004 年 2 月第 2 次印刷

ISBN 7-80648-944-4/F·9

定价: 29.80 元

献给这个时代最伟大的公司——微软、IBM、戴尔、通用、索尼、惠普、诺基亚、宝洁……以及美国太空总署、英国陆军的指挥官们，以及这些公司、机构、军事组织的员工、士兵们。

他们是我们这个时代的有效执行者。

推荐序

——凌云

在一年前,拉里·博西迪和拉姆·查兰完成了著名的《执行》一书。其实,在拉里和拉姆联手开始写作《执行》的时候,拉博·斯兰迪已经开始动笔写作《有效执行》一书。当《执行》一书在2002年横扫美国的商业图书排行榜时,2003年,《有效执行》悄悄上市。

业界随后给予《有效执行》极为热情的赞誉,这是作者早有所料的。早在图书出版前,他在《纽约时报》的一篇采访中就说:“如果说《执行》解决了‘如何做正确的事以达到目标’,那么《有效执行》则解决了‘如何以对的方式来达到目标’。两本书说的不是一个问题,而是有逻辑上关联的两个问题。”

这句精采的自我评论可以说道出了本书的真义:拉博以其丰富的执业经验考察了《财富》500强中的大企业和500强之外的成功的中小企业,提出执行的关键问题是如何建立与执行目标相一致的组织架构。是先有工作才有组织,然后才是组织变革,组织变革的后期带来文化的变革。作者在书中不仅仅强调组织如何变革,而且着重于建立。这也是本书书名中“有效”两个字着力所在。对于正在进行企业经营的企业家们和研究者们来说,本书为他们提供了极有价值的范例和

新的思维方法。

企业建立一种执行型的文化既是一向学问、艺术,又是一门技巧。拉博最伟大的地方在于解决了“造船过河”还是“搭桥过河”的目标完成的方式问题,也就是如何使任务的完成更直接、更有效。为此,他在书中首先为我们提供了一套新的思考问题的方式,然后,他以他博大精深的商业阅历和哲学化的头脑为我们阐述了“有效执行”的四种组织模式,这种前无古人的“建立”对于著作者和阅读者来说,都是智力、经验和情感上的一次考验。

我们相信这本书将对中国的企业家们带来巨大的“震动”。不管是以成本为主要竞争力的企业,还是以人才、技术、质量为主要竞争力的企业,他们都迫切需要解决企业的有效执行问题——也就是企业目标如何有效完成的问题。

而解决之道就在这本书里。

作为全球第15种外文版本的问世和全球一百万册的销量,我们希望本书能为中国当前充满希望的企业家们,贡献一份微薄之力。

目 录

献辞

有效执行的定义

推荐序

第一章 为什么需要有效执行?	(1)
不会下蛋的母鸡	(3)
有效执行需要建立执行组织	(6)
执行文化的根在哪里?	(8)
组织已经改变	(9)
答案:重创企业	(15)
让新做法深植企业文化中	(18)
第二章 达成有效执行的四种组织模式	(31)
执行与变革的两难	(33)
三角锥	(39)
立方体	(44)

圆柱体	(50)
球体	(56)
执行中的前进方式	(61)
第三章 有效执行的六大要素	(73)
通过愿景建立有效策略	(78)
战术将策略工具转化为实用的目标	(91)
运营	(97)
团队	(112)
品质	(115)
沟通	(120)
第四章 你怎么做——执行中的主体	(123)
领导者的责任:带动每个人共同负责	(125)
如何带动每个人共同负责?	(130)
建立领导团队	(138)
建立执行的阶段和流程	(141)
员工才是企业致胜关键	(153)
第五章 创造执行的主动性	(157)
以人为企业核心的三项特质	(159)
改变要考虑人的接受度	(168)
调整改变的方式	(169)
执行中的精神层面	(170)

执行压力的调节	(184)
激励手段促进执行	(190)
奖励的方式	(198)
结语 领导者的错误	(213)

第一章

为什么需要有效执行？



不会下蛋的母鸡

这是一个令人感到灰心的早晨，华尔街的“股市宝贝”，一位“伟大的”CEO，坐在自己的办公室里，正在发呆。

桌子上，是董事会解聘他的通知书。

他的一个朋友起来帮助他收拾物品。

“简直令人不可思议。”他一边在办公室里踱着步，一边狂乱地挥舞着双手，“为什么会这样？”

“我们严格按照预定的计划执行。我聘请了华尔街最好的咨询公司，他们对我们这个伟大的计划表示赞同，我们的计划还得到了《华尔街日报》的认可。在计划制定出来之后，他们还发表专文，认为我们将开辟行业革命的新时代。股市也疯狂追捧我们，那时候，董事会的每一个人嘴都合不拢。”

“但是我们并没有因此掉以轻心，我们在这个计划下制定了强有力的执行方案。为此，我们改变了运营流程，使之更能有效地完成执行目标。我们还对员工专门进行了培训，这一切是在咨询公司的跟踪下完成的。”

“我们的团队也是全美最优秀的团队，是具有热情、力量和创造力的群体。他们很好地理解了这个计划，并将执行的过程完成得十全十美……”

“但结局是，我们失败了。所有的执行计划都没有实现，一个执行目标也没有达到。所有的员工也都沉浸在痛苦之中，没有一个人怪我，因为我和他们一样，也尽了最大的努力。现在，我们的股票一落千丈，华尔街的那帮婊子们，开始转变口风嘲笑我是一个“不会下蛋的

母鸡。”

“董事会完全理解我的苦衷，但是，他们别无选择，我被解雇了。”

这个故事同《执行》中的故事一样，都来自真实的故事。同全世界所有那些正在挣扎的公司一样，你的公司也可能正面临着这些痛苦。也许正在我们谈论“为什么这个母鸡不会下蛋”的时候，我们随手捡起手边的商业报纸，看一看在这个年度，像摩托罗拉、诺基亚、惠普、朗讯之类的公司领导人，正在报纸上做检讨，承认这一年度没有达到预期目标，但是他们“有决心在下一年度让股东和董事会感到满意。”

这是一个世界性的公司传染病。无论你的公司大和小，你的公司也许像新合并的美国在线——时代华纳那样大。当两个行业巨人在一个目标下走到一起时，所有人都寄予了希望。今天，我们看到了这样的事实：美国在线与时代华纳的合并没有使两家公司重生为一家公司，他们持续在混乱之中。这也许像一场梦，而对于中小企业来说，这样的噩梦简直是一场灾难：因为他们还不知道自己犯了什么错误时，他们已经被市场无情地抛弃了。

我们来分析一下这其中的原因。

拉里·博西迪(Larry Bo Ssidy)和拉姆·查兰(Ram Charan)在其成名之作《执行》一书当中，首先给所有企业的CEO们敲响了一个警钟：在组织中建立执行文化是所有企业的当务之急。拉里和拉姆着重向人们展示了一个领导者应该如何重视“执行”工作，并应该将“执行”视其最重要的工作。在执行的核心流程上，拉里和拉姆着重从领导者的角度出发，指出一个领导者应该在战略、人员、运营三者之间建立互动的执行文化。其典型的案例是IBM和戴尔。IBM前任CEO埃克哈德·法尹弗曾经建立了宏伟的IBM战略计划，但是埃克哈德和他的继任者迈克尔都没有采取及时的执行措施，导致IBM在行业的转型时期错失大好机会。而与IBM处

于同一产业领域的戴尔却后来居上,在2001年超越IBM成为全球最大的PC制造商,关键在于戴尔公司的CEO迈克尔·戴尔在公司内部建立了强大的执行战略,戴尔公司的执行系统被称为“最棒的生产运营系统”。

现在我们的问题开始浮出水面。

这个问题就是:所有的母鸡都知道如何下蛋,为什么这只“母鸡”下不了蛋?

这实际牵扯到我们对于执行的进一步理解,也是本书的主旨所在。

拉里和拉姆在《执行》一书中,曾经精辟地阐述道:

“执行并非仅仅是一种完成或者没有完成的东西,它更多的是一套具体的行为和技巧,为了拥有自己的竞争优势,公司就必须学会掌握这些技巧,它本身就是一门学问。无论对大公司还是小公司,它都是成功的关键所在。”

他们说对了,执行是一门学问,但是它是一种什么样的学问?

拉里和拉姆写道:

“执行是企业领导者的工作。”

在拉里和拉姆以前,所有的管理学著作将执行定义为:执行是员工的本职工作。现在,拉里和拉姆要求领导者参与到执行中来,因为他们认为:只有那些实际参与到企业运营当中的领导者,才能拥有足以把握全局的视角,并提出一些强硬而一针见血的问题。

客观地说,领导者参与到执行中后,改变了执行本身的含义。建立执行型的企业文化并不是要求领导者进行微观管理,而是要在公司内部建立一种执行文化,让组织中的其他人也被这种文化同化。执行的习惯从一个公司的上层开始,最后是公司的中间管理层,然后是一线员工。

问题在这里得以继续追问:

为什么一个公司拥有“执行型”的领导,建立了执行型文化,却还是没有达到执行目标?

正如一位资深的经理所说:“我们确立了强有力的目标,每个成员都

知道他们的目标所在。我们的员工也都是行业内最优秀的,他们充分理解这一目标,为什么我们还是失败?”

出于必要,我们回头重复一下我们上面谈过的话题:领导者参与执行是确保公司内执行得以执行的必要条件。现在这个问题也提出了一个我们早已熟悉的困惑:员工的参与也是确保执行得以执行的必要条件。而为什么领导者和员工都参与的执行计划,却得不到有效地执行?

在一个企业内部,在领导者和员工之间,是否有一个因素被我们忽略了,导致了执行没有被有效地得以贯彻?

先前我们知道,执行的核心在于三个核心流程:人员、战略和运营。所有的企业和公司都在以某种特有的方式在利用这三个流程,但在大多数情况下,它们都无法将这些流程紧密地结合起来。如果人们只是走走形式,尽快完成这些流程,然后就回去继续从事自己的工作,那么执行不可能完成。但如果这些高级管理团队所制定的每一项任务都有人负责落实:战略规划人员、人力资源经理、财务人员各司其职,那为什么执行还是没有达到有效执行呢?这个问题就回到了原先的问题,这个母鸡明明知道自己可以下蛋,为什么下不出蛋来?

有效执行需要建立执行组织

正如拉里和拉姆所说,执行是一门学问。执行也是一种行为和技巧。

不同于拉里和拉姆的是,我的观点认为,执行是领导者的事,也是员工的事,更是整个组织的事情。组织才是执行的主体,领导者和员工都只是参与者。

任何一个企业的运行主体是组织,无论这个企业大或小。领导者是企业的决策者,总执行者,员工是企业的实施者、单个目标的执行者,而推

动领导者有效领导员工使计划得以执行的是组织。

一个企业可以大而化为一个大组织,也可以分成几个小组织。在企业这个组织内,有六项基本要素:策略、战术、运营、团队合作、品质以及沟通。策略、战术、运营这三个层面重在内容(content),也就是着重“做正确的事以达到最终的目标。”而“团队合作”、“品质”、“沟通”则着重在“以对的方式来达到最终的目标”。“做正确的事”和“以对的方式”之间的连结就是执行,执行保证了企业每天都在做正确事,也保证了企业以对的方式来做事。执行在这里得以有效执行的主体是组织。

因为有了组织,使“执行”变为“有效执行”。

当全世界把赞誉之词献给我们这个时代最伟大的执行者杰克·韦尔奇之时,没有人去仔细研究杰克·韦尔奇究竟在通用干了些什么、把通用改造成了什么。同样道理,当迈克尔·戴尔先生骄傲地宣布,戴尔公司新的市场目标是将自己的市场份额从20%增加到40%时,没有人去了解戴尔先生依据的是什么,他凭什么有这样的底气?

戴尔公司的直销方式和根据订单进行生产的运营方式是其企业核心。任何一家进行直接销售的公司都会具有这种优势:它们能绕开零售商,对定价有效控制,并拥有一支只服务于自己产品的销售队伍。但戴尔的成功秘诀不在于它的直销策略,因为事实证明,许多公司,如网威公司,采取的也是直销策略,但它不比它的其他竞争对手干得更出色。戴尔公司的真正秘诀是:他们拥有一个可以适应市场变化的有效执行组织,这个执行组织建立了自己的运转模式有自己的执行文化,可以比任何竞争对手都能出色地完成执行目标。而网威的失败也正在于此,它也拥有一个伟大的执行目标,但没有一个有效的执行组织去执行它。它的高级管理团队每年只花不到半天时间来对企业计划——人员、战略和运营进行评估。在大多数情况下,这些评估没有体现出任何的互动性,人们只是坐在那里看表格和幻灯片,他们不提出任何问题。对像网威这样的公司来说,它的领导者总是认为执行是属于战术层面的,他们认为自己应该投入到