

2002年亚马逊商业图书销量第一

The Discipline of Getting Things Done

# 执行

如何完成任务的学问

(美) 拉里·博西迪 (Larry Bossidy) 著  
拉姆·查兰 (Ram Charan)



机械工业出版社  
China Machine Press

The Discipline of Getting Things Done

# 执行

如何完成任务的学问

(美) 拉里·博西迪 (Larry Bossidy) 著  
拉姆·查兰 (Ram Charan)



机械工业出版社  
China Machine Press

Larry Bossidy, Ram Charan. Execution: The Discipline of Getting Things Done

Copyright © 2002 by Larry Bossidy and Ram Charan

Published by Crown Business, New York, New York

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Crown Business. For sale throughout the world.

本书中文简体字版由Crown Business公司通过Arts & Licensing International, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-6160

### 图书在版编目（CIP）数据

执行：如何完成任务的学问/（美）博西迪（Bossidy, L.），（美）查兰（Charan, R.）著；刘祥亚等译。—北京：机械工业出版社，2003.1

书名原文：Execution: The Discipline of Getting Things Done

ISBN 7-111-11201-6

I. 执… II. ①博… ②查… ③刘… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第088736号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李玲 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版·2003年3月第4次印刷

787mm×1092mm 1/16·15印张

定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换



献给那些影响到我们的工作，并帮助  
我们形成书中这些思想的人们。尤其要感谢  
杰克·韦尔奇，他是我们这个时  
代最杰出的执行者。

拉里·博西迪 拉姆·查兰

# EXECUTION

## 执行的意义

- ◆ “缺失的一环”
- ◆ 公司没有实现预定目标的主要原因
- ◆ 公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的差距
- ◆ 不是简单的战术,而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程;一门将战略与实际、人员与流程相结合,以实现预定目标的学问
- ◆ 公司战略、发展目标和领导者职能的核心部分
- ◆ 一门要求对企业现状、行业环境及员工心理有着综合理解的学问
- ◆ 将商业的三个主要流程——人员、战略和运营计划,结合起来的一种途径
- ◆ 拉里·博西迪和拉姆·查兰于2002年在其《执行:如何完成任务的学问》一书中所总结的成功法则

## 作者简介

**拉里·博西迪** (Larry Bossidy) 是霍尼韦尔国际总裁和CEO。霍尼韦尔是一家资产达250亿美元的多种技术提供商及制造业的领袖型企业。博西迪曾经在1991~1999年期间担任联信公司总裁兼CEO, 1999年12月该公司与霍尼韦尔国际合并后, 他当选为霍尼韦尔公司总裁。2000年4月, 他因退休而离开公司, 2001年再次接受聘请, 重新担任公司CEO兼总裁的职位。

博西迪因把联信公司改造为全球最受尊敬的公司之一而享有崇高的声誉。在担任联信公司总裁期间, 他带领公司连续多年在现金流和收益方面实现较高增长, 并取得了连续31个季度实现每股收益率超过13%的辉煌业绩。

博西迪于1957年作为一名实习生进入通用电气公司, 在为联信公司工作之前, 他曾经在通用电气公司从事过执行和财务工作。他曾先后担任过通用电气信贷公司(也就是现在的通用电气资本公司)的首席运营官(1979~1981年)、通用电气服务和原料部门执行副总裁及总裁(1981~1984年), 以及通用电气公司副总裁和首席执行官(1984~1991年7月)等职位。

**拉姆·查兰** (Ram Charan) 是一位资深顾问, 他曾为包括从新兴公司到《财富》500强在内的许多公司的CEO和高级执行官提供过咨询服务, 这些公司包括通用电气、福特汽车、杜邦公司、EDS、环球电影工作室和Verizon。他的著作包括《CEO希望你不知道的》(*What the CEO Wants You to Know*)、《有效的董事会》(*Boards That Work*)、《所有行业都是增长型行业》(*Every Business Is a Growth Business*) (合著) 等。查兰博士曾经在《哈佛商业评论》和《财富》杂志上发表过多篇文章, 并获得哈佛商学院MBA和DBA学位, 目前任教于哈佛大学和西北大学。

# 中文版序

在过去的20年里，中国经济经历了翻天覆地的变化。以市场为导向的改革在最近20年的时间里使中国经济实现了几近两位数的增长，并使这个国家的城市和农村地区的经济得到了迅猛的发展。这是一个了不起的成就，尤其需要注意的是，这一成就的取得是在很短的时间内完成的，中国有理由为此而自豪。

但前方的挑战依然非常严峻。维持如此之高的经济增长率本身就需要人们对执行层面给予更多的关注。

在企业界的多年经历使我们有幸得以亲眼目睹终端市场和商业模式的许多重大变革。在今天的商业环境中，要想取得成功，企业必须拥有一种全新的领导理念。新型领导者们必须学会创造、激发和维系一个整合型的商业企业。在这个过程中，被综合而非各自独立地加以考虑的人员、战略和商业运营所带来的结果就不再只是简单的环节相加。

这也正是执行的关键意义所在。

执行是任何企业（无论是在纽约还是在北京）当前面临的重大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够被完成的东西，它是一整套非常具体的行为和技术，它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问，因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯，而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

根据我们的观察，那些业绩优异公司的领导者们一般都具有以下六个特点：

1. 他们对自己的业务有着足够的了解，所以他们能够在一些重大决策过程中贡献自己的力量。
2. 他们能够为企业的发展确立明确而清晰的目标。复杂会导致误解，简洁则会排除迷惑。
3. 他们会经常地给自己的下属提供指导和培训。在这些人看来，判

## VII

断自己领导能力的标准是自己所聘请的人的质量，所以他们会在确定提升对象之前对其进行充分了解。

4. 他们会通过在报酬和升职机会方面对表现不同的员工加以区别对待的方式来建立一个强大的领导基因库。而且他们确信，如果自己能够对那些具有执行精神的人给予充分的回报，如果能够提拔那些注重执行的人，自己的公司就会逐渐建立起一种执行文化。

5. 他们了解并勇于接受现实。他们不会带领自己的公司向着毫无胜算的方向（根据自己公司的经验和文化来判断）发展。

6. 他们有着坚强的性格。这种人不会因为小小的胜利而沾沾自喜，因为他们永远秉承着一种信念——止步不前者必将被淘汰。

领导企业建立一种执行文化并不是一门非常精深的科学，它其实非常直接。主要的前提条件就是你，作为一名领导者，必须深入而充满激情地参与到自己的企业当中去，并对企业中的所有人坦诚以待，无论你是否是在经营一家全球性的公司还是一家小企业，执行者必须对自己的企业、人员和运营环境有着综合全面地了解。领导者们可以通过个人参与的方式来推动自己的企业建立一种执行文化。

没有掌握执行学问的领导层是不完整而且没有效力的。如果不知道如何执行，你作为一名领导者所取得的全部成就也不过是整个企业各个部门业绩的集合。对于一个企业来说，建立执行文化本身就是一个巨大的改进机遇，错过这一机遇将是对公司能量、人员和资源的一种巨大浪费。

《执行》中文版的推出标志着本书自发行以来第12种外文版本的问世。仅在美国，本书的销量就高达300 000本之多，它受到了广泛地赞誉，并被列入《纽约时报》、《华尔街日报》和《商业周刊》的畅销书排行榜。我们希望本书能够为中国当前充满活力的经济发展贡献出一份力量，并帮助这个国家的企业界人士取得更大的成功。

祝你们好运

拉里和拉姆

2003年1月



## 柳传志专文推介

就我个人对企业经营的理解，决定一个企业成功的要素有很多。其中，战略、人员与运营流程是核心的三个决定性要素。正像本书两位作者所指出的，如何将这三个要素有效地结合起来，是很多企业经营者面临的最大困难。而只有将战略、人员与运营进行有效地结合，才能决定企业最终的成功。结合的关键则在执行。

与传统的认识不同，有效的执行是需要领导者亲力亲为的系统工程，而不是对企业具体运行的细枝末节的关心。在领导者的亲自倡导下，执行文化应该成为企业的基因，贯穿于企业发展的方方面面。仍然拿企业运行最为关键的三个要素来说，战略、人员与运营每一个环节都需要以“执行”的精神来指导落实。

就企业战略而言，任何一个优秀的战略都不是一蹴而就的凭空臆断，都需要企业领导者以执行的踏实心态，对企业所处的宏观经济环境与行业发展特点进行透彻地分析与研究，在这个基础上结合企业自身的资源来确定切实可行的战略规划。在该过程中，核心是解决好“木桶效应”和“指头理论”的问题。具体来说，企业就像一个木桶，由各个业务板块构成，决定这个木桶盛水量大小的是最短的那块板子。如果企业想从平凡走向成功，领导者必须能够发现和补齐使企业“漏水”的最短的那块木板。在这个基础上，企业决策者还要积极发现和发挥“最长的指头”的优势，也就是发挥自己所有业务资源中比较优势最大的一项，来打造自己的核心竞争力。

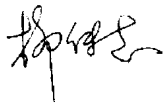
而对于人员的问题，领导者除了要以是否具备执行能力为标准，积极选拔合适的人员到恰当的岗位上，还要锻炼员工队伍的执行能力，其

## IX

中最为关键的是要解决三个问题。首先，企业的领导者首先要让战士爱打仗，要用各种方法调动人员的积极性；其次，要让战士会打仗，要通过持续的练兵提升人员的综合素质和专业化素质；最后，企业决策者还要训练队伍作战的有序性。只有一支训练有素的队伍在投入战斗时才能不乱阵脚，进退有序，才能成为战无不胜的铁军。

最后，领导者的执行能力要通过运营流程，通过具体的运营设计来体现，这也是最为困难和最讲究艺术性的一部分。就像一支部队要到河的对岸去，过河的目标已经很清楚，关键在于过河的方式与过程，也就是要解决好是造船过河，还是搭桥过河的问题。在这个过程中，一个重要的指导性原则就是要“拐大弯”。也就是，对于企业运营中重大问题的解决要打足提前量，及早进行设计，不能等事到临头再踩刹车、拐急弯。只有“拐大弯”，问题的解决才会稳定而平滑，遇到的阻力也会比较小，对于企业的振荡与损失也能减少到最低限度。除此以外，在具体运营问题的处理过程中，要学会“拧螺丝”。就像用四颗螺丝钉来固定一个平面一样，不能先拧紧一个螺丝钉再去拧其他三个，要循序渐进，每一个螺钉拧几环，轮番来固定，在不断平衡的过程中，最终将螺钉全部拧紧。这样的处理方式才能及时发现与规避企业发展过程中可能出现的问题，才能及时调整企业战略中不恰当的部分来实现最终的成功。

此外，需要特别说明的是，本书的两位作者都有企业运营经验，对于企业的实际运行情况有着非常成熟的认识，这一点尤为重要。这就使得他们对于执行的理解与分析有实践基础的支撑，从而具有可操作性。



联想控股公司总裁

霍尼韦尔（中国）投资有限公司董事长

## 宋振宁专文推介

当拉里·博西迪离开通用电气来到霍尼韦尔公司担任公司CEO兼总裁的时候，我还是亚利桑那州凤凰城霍尼韦尔飞机发动机部门的一名研究工程师。我至今依然清楚地记得他给公司带来的那些深远的变革，以及在变革的初期整个公司内部所蔓延的针对这些变革的种种怀疑和抵制情绪。

众所周知，自20世纪90年代中期以来，霍尼韦尔在拉里·博西迪的领导下，凭借其令人惊异的生产力改进业绩一跃成为一家高绩效公司。在《执行》这本书当中，拉里·博西迪详细地描述了自己创造这一奇迹的经历和秘诀。

《执行》讨论的是一个虽然重要却经常被忽视的问题，所以无论是在美国还是在世界的其他地方，本书都取得了巨大的成功。我深信，《执行》无疑会在中国取得更大的成功，因为它为中国的许多商业领导者和企业管理者们所面临的最为重要的问题——无论他们意识到了这一点与否——提供了答案。

我们知道，中国的国有企业当前正经历着剧烈的变革。无论是成功还是失败，这场变革都必将对整个中国经济产生深远的影响。我所认识的许多国有企业的领导者们经常都在抱怨：国企改革之所以困难重重，其主要原因在于体制问题。对于有些案例来说，这种说法或许能够成立，但很少有人意识到，执行能力的缺乏也是许许多多改革计划失败的重要原因。

与此同时，中国还有许多蒸蒸日上的国有企业，它们在随着整个中国蓬勃发展的经济形势一同阔步向前。无庸讳言，在这些企业当中，有

## XI

许多都是由于政府管制或市场保护（从而使来自外国的竞争对手难以进入）而成为市场的准垄断者。随着中国加入WTO，这些保护性政策将逐渐被取消，中国经济将日益融入世界市场，而中国企业也将不得不在一个更加开放的市场上与来自世界各地的对手展开竞争。

毫无疑问，中国的许多公司，无论是国有企业还是私营公司，都希望成为世界级的公司。根据很多人的预测，在今后10~20年的时间里，中国经济将成为世界第二大经济体。可以预测，在不远的未来，中国也必将诞生出许多类似于通用、微软和丰田那样的世界闻名的企业。但这一切都不会自然而然地发生，要想成为真正的世界级企业，中国的企业必须极大地提高自身的竞争力。

当前中国的许多企业存在的一个普遍问题是：在成本上非常具有竞争力，但从技术、质量、营销和分销水平的角度来说，还有相当的差距。只是在最近的20多年时间里，中国企业才开始实践现代企业管理的许多理念。要学习的地方还有很多。在不断学习的过程当中，如何建立一种注重执行的企业文化无疑是最需要解决的问题之一。

我认为《执行》一书在中国也必将取得巨大的成功，其原因就在于：它第一次为中国读者就执行这一问题提供了极富实践意义的答案。

# 目 录

作者简介

中文版序

柳传志专文推介

宋振宁专文推介

导言.....1

**第一部分 为什么需要执行** .....9

**第1章 不为人知的鸿沟** .....11

        执行渐趋成熟 .....17

        为什么人们没有意识到执行的重要性 .....27

**第2章 执行文化所带来的区别** .....30

        乔的烦恼 .....30

        施乐公司的执行鸿沟 .....33

        朗讯的失控 .....34

        EDS的执行情况.....38

**第二部分 执行的要素**.....45

**第3章 要素一：领导者的七条基本行为** .....47

        了解你的企业和你的员工 .....47

        坚持以事实为基础 .....55

        确立明确的目标和实现目标的先后顺序 .....57

        跟进 .....59

## XIII

对执行者进行奖励 .....	60
提高员工的能力和素质 .....	61
了解你自己 .....	65
<b>第4章 要素二：建立文化变革的框架 .....</b>	<b>71</b>
运营型文化 .....	74
将奖励与业绩直接联系起来 .....	77
执行文化的社会软件部分 .....	81
积极开放的对话的重要性 .....	85
领导者的行为将决定其他人的行为 .....	88
<b>第5章 要素三：绝对不能托付他人的工作——人员的配置 .....</b>	<b>92</b>
为什么有的企业不能做到量才适用 .....	95
你在寻找什么样的人 .....	100
如何做到量才适用 .....	108
不灭的真理 .....	110

## **第三部分 执行的三个核心流程 .....**

117

<b>第6章 人员流程：在战略和运营之间建立联系 .....</b>	<b>119</b>
要素一：将人员与公司战略和运营结合起来 .....	124
要素二：为公司提供完善的领导层培养渠道 .....	126
霍尼韦尔的人才评估 .....	132
要素三：如何处理那些表现不佳的人 .....	137
要素四：将人力资源管理与实际效益结合在一起 .....	139
坦诚的对话：实弹 .....	144
<b>第7章 战略流程：将人员与运营结合起来 .....</b>	<b>149</b>

## XIV

方式的重要性 .....	150
战略所应当具备的要素 .....	152
制定战略计划 .....	154
制定战略计划过程中的注意事项 .....	156
<b>第8章 如何进行战略评估 .....</b>	<b>172</b>
在战略评估会议上提出的问题 .....	173
跟进 .....	183
<b>第9章 运营流程：在战略和人员之间建立联系 .....</b>	<b>188</b>
如何在三天时间内制定一份预算 .....	192
同步协调的重要性 .....	194
合理的假设：设立符合实际目标的关键所在 .....	196
制定运营计划 .....	202
权衡的艺术 .....	206
运营流程的结果 .....	208
会议之后：跟进和应变 .....	211
符合实际的目标 .....	216
<b>结语：致新领导的信 .....</b>	<b>221</b>

# 导 言

**拉里\***：我目前在霍尼韦尔的工作就是要在这个组织中重新建立起一种它已经失去的的执行文化。许多人认为执行是一种过于细节性的工作，企业领导者一般是不屑为之的。而我要在这里明确指出，这种观点是错误的。事实恰恰相反，执行应当是一名领导者最重要的工作。

事情开始于1991年，当时，在通用电气工作了34年之后我被任命为联信公司的CEO。由于已经熟悉了通用电气这样一个言出必践的环境，所以我理所当然地认为每个人都能够将自己的计划转化为实际的行动，但事实证明我想错了。到达联信公司之后，我发现人们的计划和他们的行动之间实际上存在着很大的差距，这让我大吃一惊。公司里有很多聪明而勤奋的员工，但他们的工作效率却非常低下，而且他们并不看重实际的执行工作。

表面上看来，联信公司拥有和通用电气以及其他大多数公司相同的基本核心流程：人员流程、战略流程，以及预算或运营流程。但和通用电气不同的是，联信公司的这些流程大都没能产生实际的效果。而在理想的情况下，如果能够对这些流程进行深入地管理，你就将得到预期的产出，否则的话，你就应该问一问自己：我们的产品定位是否准确？我们是否采取了适当的措施来将计划转变为具体的结果呢？我们是否选择了适当的人员来执行这些计划？如果答案为否的话，我们应该怎样解决这个问题？我们应当如何确保自己的运营计划能够带来切实的效果？

---

\*在这本书里，两位作者拉里·博西迪和拉姆·查兰采用了第一人称的叙述方式。拉里主要是从一位曾经担任过通用电气、联信公司和霍尼韦尔国际的高级执行人员的角度展开叙述；而拉姆则是作为一名有着35年咨询经验的资深咨询人士来表述自己的观点。



在联信公司，我们甚至没有提出这些问题。所有的流程都只是一些空洞的形式，几乎没有任何实际意义。整个公司在形式上下了很多工夫，但这些形式却大都没有产生什么实际的效果。比如说，制定企业部门战略计划的工作人员准备了足足六英寸厚的材料，但这些材料却几乎没有包含任何与战略有关的信息。运营计划实际上成了一种数字练习，人们很少关注有关促进企业发展、提高生产力、扩展市场份额、提高产品质量等具体的问题。很多人数年都没有调换过工作岗位，许多工厂实际上都是由会计而非生产人员在管理。

在这种情况下，联信公司根本不可能形成任何生产力文化。它只是从工厂这一层次衡量人均小时工作成本，却没有从整个公司的角度考虑过真正的生产力增长。它是一家缺乏学习或教育的公司。每个业务部门都拥有自己的独立身份，这些部门甚至都不是在以联信公司的名义运营。有人告诉我，“我们有一个化学工厂文化、一个汽车企业文化以及一个航空制造业企业文化，而且这些文化彼此交恶。”我的回答是，“投资者们只会认得联信公司，所以我们需要一个统一的品牌。”

更为严重的是，企业的人员、战略和运营等三个核心流程在日常运营当中也是采取各自为政的方式进行。而在我看来，管理一家企业实际上就是要协调这三个流程，所以领导者必须积极地参与到各个流程的活动当中去。但前任CEO显然没有做到这一点，他把自己工作的全部内容定义为买进和卖出。

上任以后，我立即组织了一个新团队，并带领这支团队全身心地投入到公司的日常运营当中。结果，到我退休的时候——1999年与霍尼韦尔合并之后——联信公司的营业毛利增加了两倍，几乎达到15%，产权收益率也从10%上升到了28%，股东实际得到的回报几乎是以前的九倍。秘诀是什么？执行。

在一家公司确立一种执行文化是一个非常艰难的过程，但要失去它却易如反掌。在不到两年的时间里，联信公司的情况再次发生了彻底的

