

任何伟大的战略都离不开切实可行的运营流程
运营流程是执行流程的体现

执行力三大核心流程

THE OPERATIONS PROCESS OF EXECUTION

执行力Ⅲ

运营流程

[美] 保罗·托马斯 著
—— 源泉 译

《商业周刊》、《财富》、《纽约时报》
《华尔街日报》、《今日美国》等媒体大力推荐

© 国际文化出版公司

任何伟大的战略都离不开切实可行的运营流程
运营流程是执行流程的体现

执行力三大核心流程

THE OPERATIONS PROCESS OF EXECUTION

执行力Ⅲ

运营流程

国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力运营流程 / (美) 托马斯著: 源泉译.

—北京: 国际文化出版公司, 2004. 11

ISBN 7-80173-309-6

I. 执... II. ①托... ②源... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069995 号

Paul. T. The operations Process of Execution

Copyright©2004 By Barrington International Culture Publishing Corporation

2004 Chinese copyright licensed International Culture Publishing Corporation

All rights Reserved

版权登记号: 图字: 01-2004-3759

执行力Ⅲ 运营流程

原 著 [美] 保罗·托马斯

翻 译 源 泉

责任编辑 臧燕燕

封面设计 吕清清工作室

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京雅龙印刷厂

开 本 787×1092 1/16 开

50.5 印张 750 千字

版 次 2004 年 11 月第 1 版

2004 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80173-309-6/F·028

定 价 108.00 元 (全三册)

国际文化出版公司地址 北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话: 64271187 64279032

传真: 84257656

E-mail: icpc@95777. com

中文版序

执行力问题是当前企业最大的问题，也是长期困扰企业的首要问题，执行力就是竞争力。没有掌握执行学问的领导层是不完整而且没有效力的；缺乏执行力的组织必将行之不远；不懂得如何执行的组织，必将效率低下、歪风盛行、存在致命的管理黑洞。

对于一个组织来说，建立执行文化本身就是一个巨大的改进机遇，错过了这一机遇将是对组织能量、人员和资源的一种巨大的浪费。因此，如何提升执行力是摆在每一个管理者面前的一项极其重要的任务。

我的前两本《执行力》出版之后，引起了全球管理界的普遍赞誉，并引发了有关“执行”问题的深入探讨。特别是我在《执行力》中提出的：“执行是一个系统工程，是企业组织化的行为”。要打造执行力，就要转换工作方式，把领导者个人的执行力转换成组织化、制度化的流程，建立好执行的三大核心流程，即战略流程、人员流程、运营流程。把三大流程结合起来，才能提高企业的执行力。

这一提法，深得管理学家和学术界的广泛认同，大家都认为这是执行的第一要义和精髓所在，极富创建意义。有很多朋友写信来就这三大流程与我共同探讨，也有一些企业界的朋友邀请我去给他们做企业内训，帮助规整企业弊病，使企业走向正轨。为了使大家能够将人员、策略、运营流程顺畅地统筹起来，现在，我又把这三大流程分开，分别阐述，以期大家能够更加有效地理解。

《战略流程》是确保企业正确行事的保证。缺乏好战略，

企业就好比失去舵手的航船。优秀的战略计划应考虑以下的问题：对企业内外部环境进行评估，对企业现有市场和客户的掌握如何，目前企业发展的面临的风险是什么，主要竞争对手是谁，企业短期利益和长期利益是什么，执行过程中的阶段性目标是什么，如何保持恒久的盈利，等等。只有把这些问题都弄清楚了，才能做出适合自己企业发展的战略实施流程。当然，战略的制定要紧密地结合企业的人员及运营。

《人员流程》就是如何选好人，育好人，留好人，用好人，激励人，培训人。要执行好这些用人指标，必须将人员与公司战略和运营结合起来，进行组织机构创新，适才适岗、量才适用，充分发挥每个人的潜能和积极性。执行力的首要关键是选好人，选好人就意味着企业成功了一大半。要选好人，既要建立领导层培养渠道，又要建立人才培养体系。在人才培养上，要建立人才梯队结构。在用人方式上，一定要形成竞争意识，让能者上，庸者下，这样的企业才能充满活力。一个企业要有良好的人才激励制度，才能调动人员的积极性，才能创建一支好的员工队伍，员工凝聚力强，士气高昂，富于协作精神，才会打造出强有力的执行力。

如果说战略流程规定了企业的发展方向，人员流程指明了企业战略实施过程中的人员因素，那么《运营流程》则是为企业开展工作提供了明确的指导方向，也就是如何把事情做正确，在战略和人员之间建立联系。要做好运营计划，必须对运营环境进行动态分析，了解顾客情况，对企业的资源要了如指掌，作为管理者，要充分发挥自己在整个核心流程中的作用，并对流程进行有效的控制，等等。

企业经营的核心就在于人员、战略和运营这三个环节之间相互配合，身为管理者，要充分了解这三个流程的核心思想并能够进行整体把握。只有这样，才能最终把握执行力的主要精髓并能够真正贯彻实施。

执行力的落实最终应归结到这三个核心流程的操作上。因此，我希望这三本书能给中国的读者带来更多的参考价值，希望中国企业和其他组织能够找到提高组织执行力的金钥匙。

祝你们成功！

保罗·托马斯

2004年5月

译者序

执行的核心就在于它的三个核心流程：人员流程、战略流程和运营流程。

执行的学问正是建立在这三个核心流程的基础上。这是保罗·托马斯经过多年实践经验总结出来的管理理念，也是他创建的管理理念。

我们现有的经济管理理论不乏企业的经营战略、人力资源管理、运营管理的各种方法和技巧。但是很少有人关注这三者之间的联系和结合。人们往往只是就其中某一理论而大谈特谈，却忽视了其中的关联性。于是就导致了这样的结果：制定了一套套无懈可击、堪称完美的战略计划却没有取得预期的效果，有时候往往付出比计划多得多的努力，却只能达到计划的10%甚至更少的结果；有时企业招聘到的人才不能不说很优秀，但是在使用过程中却发挥不出他的才能，甚至让人大失所望。于是很多企业感慨人才难得，要找到自己满意的人才实在太难了；有的企业领导者整天疲于奔命，一年三百六十天，除了吃饭睡觉就是工作，总是有操不完的心，干不完的活，而自己手下的员工却整天无所事事，效率低下；当雄心勃勃的计划总是一败涂地的时候，企业往往陷入这样的怪圈：高层怨中层，中层怪员工，员工怨高层……

这就是很多企业当前潜藏的致命的危机。执行力不足，管理出现黑洞，这种状况是很危险的，长此以往，不仅造成企业效率低下，竞争力不高，甚至可能导致企业走向衰败。

执行的重要性已经被越来越多的企业和管理者认同，然而，执行不能仅仅停留在抽象的理论上，也不能局限于经验，

因为经验本身就是狭隘的，只有将这些理论升华为具体的操作方法，并在实践中加以运用，才能最好将企业执行力真正落到底。

保罗·托马斯的这三本著作《执行力战略流程》、《执行力人员流程》、《执行力运营流程》通过一个要素一个要素的方式向我们推荐如何在实践中进行战略、人员以及运营的具体操作。人员流程为我们提供了一个强有力的人员选、育、留、用的框架；而战略流程为我们展示了如何根据具体情况制定切实可行的战略，如何保证每个战略要素都能够得到具体的实施；运营流程则是如何保证企业能够达到预期制定的目标，包括销售额、盈利等等。

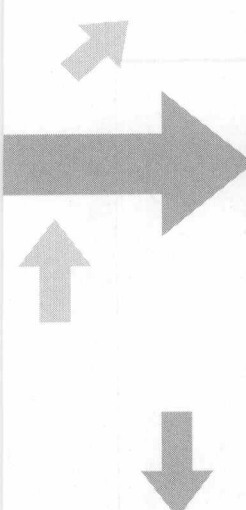
这三本可以说是《执行力》的引申之作，保罗·托马斯将执行力的三个核心流程引申开来，为我们在执行过程中如何注意具体细节提供帮助。千里之堤，溃于蚁穴，细节往往决定成败。执行力告诉我们在执行过程中，战略流程、运营流程、人员流程是三位一体，不可分割的，缺少其中之一，或只关注其中一点或两点，都可能导致执行出现黑洞，因而在这三本书中，我们可以从中体会执行的更深层的含义，更明确地知道在实践中如何具体运用。

有人说，中国企业从来不缺少战略，只是缺少执行。有感于中国企业的执行现状及管理出现的黑洞，因此，我把保罗·托马斯的这三本书翻译过来，希望能够带给读者些许的帮助，也希望组织领导者能够在执行中找到切实可行的方法，使企业能够真正地赢在执行。

非常感谢国际文化出版公司以及我在翻译过程中给我诸多帮助的朋友。

源 泉

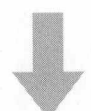
2004年6月



目 录

中文版序 1

译者序 4



第一章 运营流程：提高执行力的核心 001

- 一 他们为什么会失败 003
- 二 执行：企业最薄弱的环节 005

第二章 运营环境的动态分析 007

- 一 为什么环境的分析如此重要 009
- 二 宏观环境分析 009
- 三 微观环境分析 017
- 四 确定企业的竞争地位 023

第三章 顾客分析 031

- 一 顾客和顾客驱动战略 033
- 二 顾客附加值分析 037
- 三 顾客描述和持续竞争优势 039
- 四 市场细分与竞争地位 044
- 五 商标与声誉分析 049
- 六 与顾客和股东的关系 051
- 七 定价战略与金钱价值 053

第四章 资源与运营能力分析 061

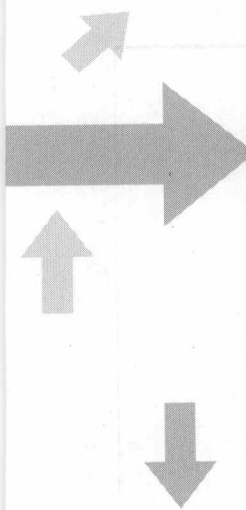
- 一 人力资源 063
- 二 财务分析 066
- 三 运营环境分析 068
- 四 运营对价值和竞争优势的作用 075
- 五 运营活动与公司战略 081

第五章 组织结构与人员问题 091

- 一 战略运营与结构的设计 093
- 二 结构设置的类型 096
- 三 组织结构的选择 111
- 四 机构协调 119
- 五 处理冲突 126

第六章 资源规划与配置 129

- 一 公司级的资源规划 131
- 二 业务层的资源规划 136
- 三 准备资源计划 139



目 录

第七章 运营计划的制定 147

- 一 健全的假设 149
- 二 符合实际的目标 153
- 三 运营计划的制定 154
- 四 目标取舍 156
- 五 危机管理 156

第八章 领导的责任 161

- 一 以行动为中心的领导 163
- 二 塑造和传达愿景 166
- 三 提高员工对战略的认同 167
- 四 确定行动计划 169
- 五 中层经理的作用 169
- 六 整合文化 170
- 七 清除运营流程中的障碍 172

第九章 运营流程的控制 181

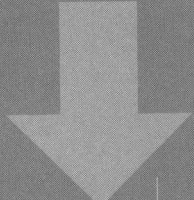
- 一 战略领导意识控制 183
- 二 业绩标准控制 195
- 三 实施过程控制 201
- 四 激励措施控制 211

第十章 管理战略变革 227

- 一 战略变革的原因 229
- 二 变革环境分析 231
- 三 变革管理：风格与角色 243
- 四 管理战略变革的工具 248

第一章

执行力Ⅲ 运营流程
The Operations Process



运营流程：
提高执行力的核心

关键词：

运营流程

绩效

执行

战略规划

战略规划的重要性

远景规划

切实可行

预期目标

一 他们为什么会失败

几乎所有的 CEO 都知道战略规划的重要性。一谈到战略，他们滔滔不绝，从通用的韦尔奇到微软的比尔·盖茨，无不如此。韦尔奇创造了“通用奇迹”，比尔·盖茨使视窗无处不在。他们成功的原因在于制订了宏伟的战略计划。但是，很少有人想到，不知有多少的 CEO 都曾制订过更加宏伟且诱人的战略计划。这些战略计划思虑周详，设计精巧，又有实际数据为基础，但最后还是归于失败，没有给公司带来预定的绩效。其中根本原因是公司缺乏一套切实可行的运营流程，从而导致战略没有得到有效的执行。施乐和朗讯都曾制订过很好的战略计划，但最后都化为泡影。

战略规划的重要性

The Operations Process

施乐公司的悲剧

托曼是一位很有思想的人，他多年来一直在美国的一些大公司担任要职，是一位颇受尊重的战略家。当施乐公司于 1997 年聘请他担任公司 COO 的时候，他已经是 IBM 公司总裁郭士纳麾下的重要人物，并在 IBM 公司担任了 CFO 一职。施乐公司聘请托曼的主要目的就是希望他能够带来变革。担任 COO 期间，托曼发起了一系列重要的成本削减计划，其中包括

解聘一批员工，减少红利支出和商务旅行的费用等。他还为实施新的战略打下了良好的基础。在董事会于1999年4月提拔他担任公司CEO之后，他开始致力于将施乐公司从一家产品和服务型公司转变为一家解决方案的提供商。他为公司制定了新的发展目标：将软件、硬件和服务结合起来，帮助客户整合纸面文件和电子信息流，并着手与微软和康柏这样的公司建立合作伙伴关系以培育新的系统。

对于一家非常需要新战略的公司来说，他的这一系列举措带来了巨大的影响。在1999年的年度会议上，托曼亲口告诉股东们：“公司已经做好充分准备，一个新的成功时代就要来临。”同时他还预测，来年的收益将提升5~10个百分点。投资者们对此也抱有很大信心，施乐公司的股价因此一路飙升。

但战略毕竟不等同于现实，由于施乐公司是一家严重缺乏执行文化的公司，所以托曼制定的目标也就远远超出了该公司的实际能力。比如说，在公司转型的早些时候，托曼提出了两个至关重要的方案，其中一个是要将公司的90多家管理中心——其主要业务为账目处理和客户服务——合并为四家。另一个就是要为施乐公司组建一支3万人的销售大军，由原来的以地区为单位进行销售转变为以行业为单位进行销售。

这两个提议都非常重要，而且非常必要。合并方案将大大削减成本，提高效率，而销售队伍的重组将为施乐公司转向为客户提供解决方案而铺平道路。但到了年底，施乐公司却陷入了巨大的困境之中。

在实施合并方案的过程中，由于人员调动较大，出现了定单遗失甚至服务电话也无人应答的情况。销售代表们被迫花很多时间去适应新的工作方式，就好像进入一个新的组织一样。由于客户对象发生了变化，他们不得不建立一套新的客户关系，这不可避免地疏远了许多忠诚的老客户。

整个公司的士气开始下降，运营过程中的现金流开始变为负值，投资者们也开始对施乐公司的财务状况失去信心。股票价格由64美元跌落到7美元。为了满足现金需要，公司被迫出售了一些子公司，到2000年5月的时候，托曼被叫到主席保罗·阿莱尔的办公室，责令其辞职。

问题到底出在哪里呢？尽管同时发起实施两个大的项目本身确实是一

个错误——其中任何一个都足以给整个组织带来毁灭性的打击，但真正的问题还不止于此。正如托曼事后指出的那样，在这场牵涉面如此广大的变革中，他根本没有很好地调动自己的管理队伍投身进来。任何伟大的战略，要想付诸实践，一方面必须调动全体人员的努力（起码是一些关键岗位上的人员），另一方面要对执行过程进行衡量和监控，因为只有这样才能保证企业能始终在正确的轨道上行驶，战略的远景才能真正地实现。在施乐公司的这场运动中，这两个条件显然都没有具备。

二 执行：企业最薄弱的环节

战略执行是当今许多公司所面临的最大问题。英国航空公司、康柏、吉列、惠普、柯达、摩托罗拉等等，它们都是很优秀的公司，拥有颇具天分的 CEO 和聪明过人的员工，这些公司都有着美好的远景规划，而且它们都聘请了最优秀的咨询人员。然而最终，他们的远景规划都没有达到预期目标。

战略执行

经历了撕心裂肺的反思之后，一些精明的管理者终于触摸到了问题的实质：相对于战略本身的优劣来说，企业是否具备执行战略的能力显得更为重要，也更是成功的关键。

《财富》杂志在 1999 年的调查中发现，绝大多数公司的失败（据估计约占总案例数的七成左右），其问题出在贯彻执行方面，而非战略本身的拙劣。该杂志还进一步指出，过度强调企业的愿景和战略已经造成一种错觉，让管理者以为找到所谓“制胜战略”就是创造企业竞争力的保证，殊不知执行战略的能力才是成败关键，从某种意义上说，执行力就是竞争力。

卡莉·费奥丽娜，这位有着坚强意志、可以用两年的时间一次次说服惠普股东，甚至敢于与股东对簿公堂的女强人，在惠普正式兼并康柏的六个月后，她心目中的难题是什么？答案非常清晰明了：“对我们来说，关键是怎么执行的问题，因为我们已经做出了战略决策，就要看怎么执行

The Operations Process