



深度
执行

执行靠的是拳头
而不是指头

执行 利器

如何把战略
转化为技巧的学问

李旭阳 龙亚飞 著



清华大学出版社

执行利器

如何把战略转化为技巧的学问

李旭阳 龙亚飞 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

执行力是关于在有限的资源支持下,在一定的时间框架内,完成客户满意的交付品的技术和艺术。执行力尊重规则,视规则为基础乃至生命,但更尊重人性。执行力从理解人性的弱点为始,以激发人的主动性为终。执行力强调领导力,突出核心作用,但更注重团队,因为执行靠的是拳头而不是指头。执行力直面风险,但更会计算风险,善于在充满不确定性的环境里理性地决策。

在本书中,执行方法和技巧被分为规则制定、团队管理和风险决策三个部分,每个部分都以真实的故事为引子,辅以行为心理学的解释和应用,让读者自己从中感受复杂表象下的简洁规律,体验执行技巧的不简单的内涵。

本书适合各类组织机构管理者阅读。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

执行利器:如何把战略转化为技巧的学问/李旭阳,龙亚飞著. —北京:清华大学出版社, 2005. 5

ISBN 7-302-10893-5

I. 执… II. ①李… ②龙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037974 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 彩奇风

印 装 者: 清华大学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 160×230 印 张: 9.5 字 数: 117 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-10893-5/F·1154

定 价: 23.00 元

一切出色的东西都是朴素的,它们之令人倾倒,正是由于自己的富有智慧的朴素。

——高尔基

一、当今企业的核心竞争力

对于企业核心竞争力的理解在不同的年代是不同的。

在 21 世纪初,“效率专家”们手握秒表和卷尺,分析并修改每一个任务必需的动作。他们研究员工的动作,以确定他们比如说在包装书籍时,是站着包得快还是坐着包得快,用一只手快还是两只手快,书堆放在左边、右边还是在纸箱前边快,试图把人的潜力全部挖掘出来,不留一丝一毫,这是流程再造的主旨。企业标准化(ISO)也正是在这一氛围下应运而生的。那个时代的核心竞争力就是:把经验性的操作书面化、标准化,使之能够重复一千次不走样。企业关注的主要是内部问题,企业开始从感性向理性过渡。

在 20 世纪七八十年代,日本人在效率提升和质量控制上登峰造极,把整个生产链细分、打碎、嚼烂,以零库存和精益生产等质量管理方法一次次地创造了经济神话,不断制造出比它的美国老师更便宜、更稳定、更小巧、更耐用的汽车、计算机、电视、手表、录音机……这段时期的执行能力是什么呢?精细,精细,再精细——石头破碎成石子,石子粉碎成沙子,沙子研磨成粉末,但石头的性质终究没有改变——全面质量管理、六西格玛管理成为当时执行能力的主旋律。请注意当时企业的经营环境:一个企业往往凭借一种产品就包打天下好几年。录音机造的更小、更薄、更便宜、更皮实,但终究还是一

个录制声音、播放歌曲的玩意儿。这时的核心竞争力是：改进重复了一千次的流程，精益求精。企业关注的依然是内部问题，但范围更广，更具系统性。

从 20 世纪 90 年代开始，一个主意(idea)时代拉开了序幕。一半出于另辟蹊径，一半也许出于无可奈何，美国公司以创新来改变游戏规则。不玩计算器改玩电脑，不玩模拟电视改玩数字高清，不玩硬件改玩软件，不玩消费经济改玩体验经济，这时市场的主旋律是战略和远见。正如一位哈佛教授援引一位职业冰球明星的话：你应该奔向球将要去的的地方，而不是赶向球现在所在的位置。石头不再是被用来当作石料、沙子、水泥来盖房铺路，而是被用来提炼结晶硅，制造电脑芯片。这时刚刚与国际市场见面打交道的中国企业是一群没见过世面的“老土”，纷纷向见多识广的洋教头求签问卜，探求战略之道。那是一个信息为王的时代。当时的核心竞争力被定义为：重新定位，以创新求发展。企业关注的重点已不再是内部问题，而是外部机遇。

20 世纪 90 年代后期互联网的发展彻底改变了信息对于人们的制约，一个公司任何的风吹草动都被清清楚楚、明明白白地披露在网络上。它的人事变动、资金动向、战略联盟、渠道建立等一度需要花费极高成本才可以获得的信息，在网络看客、博客和黑客的共同努力下，被到处散发，广为传播。企业已没有什么战略秘密可言，他们已经短兵相接，开始肉搏，同质化的时代到来了。彩电大战、空调大战、DVD 机大战、手机大战，最终的大战都归结于价格战。相对于国外高度发展、结构严密的产业结构和座次已排好的市场，中国企业是比较幸运的，毕竟中国市场空隙还未填满，许多行业还利润丰厚。中国绝大多数企业没有耐心也没有信心以技术、质量等内功细活制造差异化来突围同质化，而是采取了取巧但风险较大的向外扩张的方法。一种是纵向延伸——把产品的覆盖面从低端向中、高端渗透，逐渐向核心技术靠拢，企业这时所面临

的挑战已经不再是持续改进流程和精益生产所能解决的了。同样是电脑,台式机和笔记本不同。同样是电视,数字和模拟不同。许多方面是企业没有经历过的。另一种是横向发展——把触角伸向其他的高利润行业,出现了造酒的造汽车、造冰箱的造电脑、炼钢的造芯片等跨行业的多元化现象,这种战略也是国外一些成功企业的发展之路(诺基亚原来是造纸企业,波音公司以前是家具厂),企业面对的新问题更多,未知因素更多,风险也更大。战略已然透明,速度和效率是制造差异化的利器,越来越多的企业意识到核心竞争力在于把战略思想转化为对具体实物的执行力。

利润是驱动企业投资和冒险的原动力。图1显示了产品从启动到退出市场的生命周期:当企业决定启动产品开发之时(O点),必须先有资金投入。随着时间的推移,其资金流是负的;如果企业还算幸运,在P点成功地完成产品开发并推向市场,投资开始回收,直到与收支平衡线相交达到收支平衡点B。但无论是什么产品,一定会经历导入、成长、成熟、衰败的生命周期,一定会有退出历史舞台的一天。在过去,企业通过改造挖潜力求延伸产品的生命,俗称先吃肉、再喝汤,最后嚼骨头,这也许能勉强坚持到 M_1 点。而在当今,在竞争对手不断创新的压力下,产品退出点被急剧压缩到 M_2 点,产品利润(阴影部分)也大大减少。靠一个产品吃十年的“好日子”一去不复返了。

桑塔纳,一个利用20世纪70年代的汽车技术在德国大众诞生的车型,在德国其生命周期是4年,其间进行过4次升级换代。1984年桑塔纳在中国刚刚投产,德国大众就将其淘汰。在中国桑塔纳只进行了一次升级,在技术上基本没有多大改进。在德国,桑塔纳在市场上销售4年之后退出舞台,是因为桑塔纳必须面对众多的竞争者,更新换代纯属市场使然。在近两年中国汽车市场不断开放的形势逼迫下,坚持了20年的桑塔纳已是强弩之末,到了该说“再见”的时候了。同样,嘉

年华 1.3 在上市后两年便停产了；旧款的别克和雅阁随着新产品的出现改为垂直转产；通用果断停掉卖不动的雪佛兰 SUV，转而在沈阳生产 GL8。正如图 1 所示，在市场机制不断完善驱动下，产品的生命周期将不可避免地缩短。

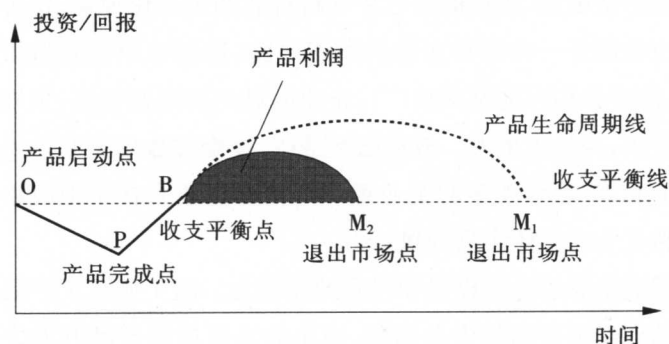


图 1
投资与回报生命
周期

在缺乏竞争的情况下，产品的生命周期往往是由非市场因素（行政命令、企业自觉）来决定的，而正常的市场往往产生激烈的竞争，甚至是过度竞争，产品的退出市场点不再是企业的一厢情愿，而是客户说了算。随着客户理智消费的普及，具有相同品牌优势的产品，只要性能相同，其退出市场的时间大致相同。假设福特和通用推出两款车 A 和 B（如图 2 所示），如果推出的汽车在发动机性能、安全配置和电子设备方面相同的话，A 和 B 退出市场的时间点 M 应该是一样的。也就是说，虽然 A 车比 B 车晚推出半年，但消费者并不允许 A 车推迟半年退市。相对于执行力差的 A，公平的市场对于 B 的奖励就是如图 2 阴影所示的利润差。A、B 完成点的不同是造成巨大利润差的关键点。

关于这种执行力的竞争，每天都能看到真实的例子：Intel 对决 AMD，每隔半年就推出主频速度更快的芯片，同时对于推出不到一年的旧芯片降价；微软的 IE 对决 AOL 的 Netscape，在短短的不到两年时间里，各自推出了 5 个版本，代码长度翻了数倍。国内汽车市场群雄纷争，新车发布的频

率从过去的一年几款到一个季度几款,而降价风潮从一年一次变成了一年数次。所有的这一切已不再是关于战略的竞争(战略已然透明),也不再是关于精细化操作的竞争(有太多的新情况不熟悉),而是关于执行能力的竞争——一场关于在有限的资源支持下、紧迫的时间要求下,交出客户满意产品的能力的竞争。

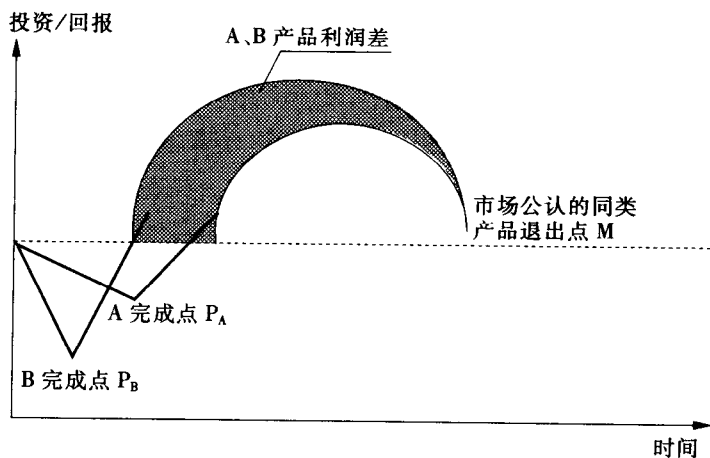


图2
竞争造成的利
润差

二、执行力要素

执行力不是关于企业创新,也不是关于在成熟产品基础上的持续改进,而是关于将绘制在墙上的奇思妙想、宏伟蓝图转变为商店货架上和顾客手中诸如新款产品、咨询报告、登山探险、系统上线、展览研讨、规章制度、影视唱片等实实在在的,供顾客消费、体验、欣赏的交付品的实施能力。

执行力是一门技术,通过制定规则来规范、预测、控制合作成员的行为;执行力是一门艺术,通过团队精神和心理定势来理解、鞭策、激励合作成员;执行力是一门科学,通过识别、分析、应对、跟踪风险来理性决策。规则制定、团队合作、风险决策构成执行力三要素。

执行力必须超越分析化、公式化和软件化。随手翻开有



关管理技术的书籍如项目管理、六西格玛管理、风险管理,几乎所有的书都会不吝篇幅地大讲特讲项目评估技术(PERT)、挣值法(earned value)、蒙特卡罗(Monte Carlo)风险评估技术、网络图、关键路线、决策树等,这些方法让许多人(尤其是初学者)对技术管理“刮目相看”,让他们对自己的数学基础着实恶补了一把,让许多人感到他们学到了“货真价实”的知识。很遗憾的是绝大部分管理技术论著把主要篇幅用来叙述在其他书中也能找到的一些数学工具的使用,而对这种管理方式的基本原则鲜有或根本没有涉及,他们在努力使管理公式化(使用大量的数学公式和图表)、贵族化(动辄就引用航天飞机研制、庞大的水利工程、原子弹爆炸等凡人没机会领教的例子)、软件化(对 Primavera 的 P3、Microsoft 的 Project、CRM、ERP 等软件功能大加讲解,似乎学会了软件操作就学会了管理),这些行为实际上是把技术管理往死地赶。脱离大众、脱离生活的管理方法一定活不长。管理技术最原始也最鲜活的智慧之火被熄灭了,展示给人们的是被某些“管理专家”曲解了的枯燥无味的公式和图表。

执行力也必须超越励志的非理性诱惑。卡内基、科维(Stephen Covey)的励志丛书向来是出版社稳定的销售冠军。他们以生活中的琐事、小事为出发点,揭示出深刻的道理,提出我们稍加努力、稍加注意就能做到的技巧,以小见大,由浅入深,把管理自己和别人的方法推向了极致,以简单的“数个信条”和“七个习惯”来概括其思想精华。这些方法之所以影响了千万人的生活,在于他们摒弃了那种理论家通常的“唬人”的理论和大道理,把问题解决聚焦在几条原则上,这需要深刻敏锐的思考和高度的概括,远比不负责任的公式和图表的堆砌实用得多。许多人在身体力行这些信条后,感悟到、体会到他们的力量,但也时常会感到困惑。一是某些信条实施的成本过高,比如说宽容他人的过错,先理解别人,再让别人理解。也许这么做一次、两次并不难,但数次这么做,理解和

宽容似乎要突破我们的忍耐底线。二是某些信条对具体事情的指导,涉及不同的领域,操作性不强。比如说做事情应该以终为始,这句话对许多人做事、做人产生了影响,但对工作上具体的任务,比如对工作目标的制定需要考虑哪些因素,则需要更加确切和实际的工具甚至模板,才能把这一原则真正落在实处,这是励志丛书无法顾及的。三是信条使用的环境,用更确切的术语叫做“情境”(situation),制约着方法的有效性。比如说对一个合作默契、素质均衡的团队,正面、积极的民主管理是有效的,而在团队成立初期则不尽然。在实际生活里,我们还需要鞭策,相对于鼓励来说,鞭策更应讲究技巧。

三、执行力的三个层次

执行力首先是一种对于规则的尊重。没有人怀疑军队是社会上最具执行力的组织。洪水抢险、抗震救灾、解救人质,直至战场对决,这一项项紧急任务是平时训练无法完全模拟的,执行任务的部队必须在极短的时间内,在有限的资源支持下,做出判断、采取行动、预警风险,执行力的较量是生与死的拼争。但有一点每个人都明白,己方的每个人、每个小组的位置、移动、任务都取决于同伴们的行动——是否准确到达位置、是否提供接应掩护、是否提供弹药装备,行动成功与否和能否活着取决于规则是否严密准确,以及每个军人对于规则的遵守是否做出生命的承诺。

部队的执行力是靠日常生活的点滴行为培养起来的:从叠被子、吃饭、睡觉一件件“小事”做起,执行力已经潜移默化地在他们有意识的脑子里和下意识的行为中扎下了根。执行力首先是一种习惯,贯穿于工作和生活。我们不应该这么想:“嘿,战略已被批准了,执行力能派上用场了。”这种想法的潜台词是:“为了制定战略而做的各种准备工作,不是靠执行力来运作的,或者说执行力的知识压根用不上。”对许多人来说,



执行力是朝九晚五工作时才会用到。其实执行力是我们生活的一部分。如果说把做好一顿饭和执行力联系起来不免有些牵强和庸俗的话,那么组织好一次分散在各地的全班同学的十周年聚会就不简单。执行力不只是著名公司、跨国企业的专利,它必须扎根于生活。在同孩子的对话、与邻居的交往、和同事朋友的沟通中,执行力要素不时地闪烁着光芒,只不过人们没有意识到,没有体会到。深刻的思想和杰出的方法是不需要繁复的公式图表来点缀的,其实执行力原本就这么平易近人。

部队的执行力是靠同伴间的有效支持建立起来的:战场情况千变万化,再精细的计划也不可能涵盖所有问题。这时就要发挥团队力量了——团队精神体现在规则消亡时的自动补台,体现在责任缺失时的挺身而出。

部队的执行力是通过对风险的控制和机会的把握建立起来的。战场情形瞬息万变,没有人把胜利押宝在对手的低级错误上,对手的情况每分钟都在变化。军人从事的任务是没有保险的,他们随时在与风险博弈,需要不断调整行动方案。但他们的调整是有底线有规则的调整,他们必须严格遵守对于同伴的以生命做抵押的支持。

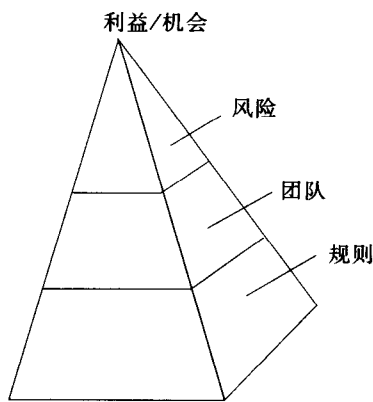


图3
执行力三要素金字塔

正如图3所示,执行力如一个金字塔,由规则组成塔基,由团队构成塔身,由风险形成塔尖,下层支持上层。执行力的最终体现于对未知领域的风险控制,在于对同风险共生的利益和机会的把握。

不要相信没有规则的团队,那是靠江湖义气组成的乌合之

众;不要相信没有团队精神的风险管理,那是独裁者的葬身之

地。执行的基础是规则,执行的载体是团队,执行的目标是风险。

四、执行力的瓶颈

人们不是按照理论来指导行动,而是按照符合他们内心习惯的理论自行其是。无论规则的逻辑多么严密,若非考虑人的心理特征,只能是一厢情愿的一纸空文。当效率专家把工人的潜力榨干时,会使工厂的工作更繁忙,更压抑,更易于疲劳,使工人们产生敌意,从而引发了更高的错误率和产品缺陷。

普林斯顿大学一位心理学教授,在 2002 年获得了诺贝尔经济学奖,他就是丹尼尔·卡尼曼(Daniel Kahneman)。据说听到获奖消息,卡尼曼竟高兴得“非理性”地从窗户跳进了自己家。他在 1993 年的一项试验中请被测试者在两种不快的体验中选择一种。

第一种体验,被测试者把手放入冷水(13°C)中待 60 秒;第二种体验,同样的被测试者把手放入冷水(13°C)中待 60 秒,然后再把手放入稍微热点的冷水(14°C)中待 30 秒。事实上,第二种情况经历的不快时间更长一些,但有 70% 的被测试者比较两种体验后表示,愿意选择第二种。

这位教授在医院对病人治疗体验观测到了类似情况。结肠镜检查令人不快,但如果在检查完成后把结肠镜放在病人体内一分钟不动——由此减轻了检查过程的最后时刻的痛苦感觉,病人对于检查过程的痛苦的感知程度显著降低。

人们对一种方式的接受往往并不在于逻辑上是否严密、数据是否精确,而在于是否符合人的心理。或者更直白地说,人的理性是有限的:人们不是不知道分析的重要性、精确性,但人们由于受到时间、习惯、环境的制约,会做出从传统的观点来看“荒唐可笑的,甚至不可思议”的举动,而从心理学特别

是行为科学角度来看,是合情合理的。

所以我给自己提了两个问题:

1. 从心理学角度来看,如何解释执行力的瓶颈?
2. 如何应用心理学的研究成果,指导人们有效执行?

五、本书针对的情境

无论你是从事咨询、影视、会展、设计、研发等“软性”工作,还是从事制造、运输、开采、建筑等“硬性”工作,都需要独特的专业背景和积累,这是任何管理知识无法替代的。但这还远不够,你需要一套系统性的思维框架和行动技巧,来帮助你传达你的技术方案、指挥意图、心中目标。这套系统性的技巧是专业知识无法替代的,它是一种生活的智慧,是帮助你从技术思考转向管理思考的途径。只不过有些人是靠不断尝试、“屡败屡战”的碰壁,以及看到别人失败的教训,偶尔领悟到这套体系中的一些技巧和方法,但只是一些点而已。他们需要更加全面和系统的知识体系。

这不是一本管理大全,本书主要针对的是对于“已确定战略”的“执行瓶颈”。表1列出了本书主要针对的问题,以及本书回避的问题,这是一种职业和敬业的体现。

表1 本书针对的问题与回避的问题

本书针对的情境	非本书针对的情境
新产品、新服务的研发过程控制及推广工作安排,相当多的工作是一次做	重复性的工作,或在原有流程基础上的改进,绝大部分工作已经熟悉
实施战略计划,目标客户、交付成果、发展方向已基本明确	制定企业发展方向、竞争策略
团队具有临时性,有些合作伙伴是第一次合作	组织结构成熟,大部分团队成员彼此了解

六、本书的组成结构

一次在一家专做宫廷菜的餐馆吃饭,菜单上只列出套餐,没有零点,问服务员何故,回答令人寻味:您自己恐怕不会搭配,这是皇宫几百年来不断调整琢磨出的荤素甜咸冷热搭配,即使是上菜顺序,都有严格程序,是一套经过了千锤百炼的美食体验。

懂围棋的朋友都知道定式在搏杀中的重要。定式要求的是行棋的次序绝对准确,否则必被剿杀。执行力的实施也类似,哪步先、哪步后不是完全不行,而是效果大不相同,所以我们不仅要知道什么问题用什么方式处理,也必须懂得谁先谁后。

本书分为三大块:规则计划篇、团队管理篇、风险决策篇。图4就是我们的执行路线图。

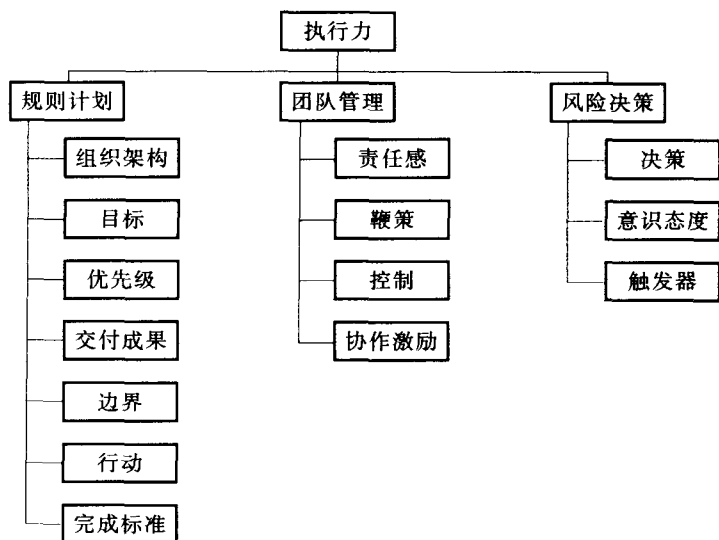
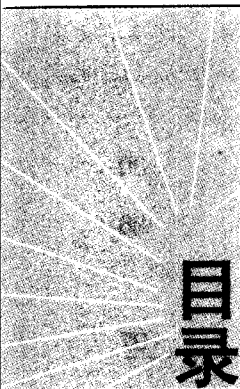


图4
执行路线图

你不妨对以后章节所有要点都体会一下,其实都是试图

在两个方面下工夫：清晰＋责任感。任务如何才能被准确地理解，哪类人、何种角色应该担当责任？书中给出的心理学解释和解决方式，将帮助大家把良好的习惯渗透到身体的每一个细胞中，投射到你的举手投足、言谈举止中。

让我们一起走进执行力的心理世界，发现和体味繁杂表象下的规律，简单平凡中的不同寻常。我们将用心理学这把钻头，来探寻智慧的源头、方法的故乡。



目录

引 言	3
-----	---

第一篇	规则计划	1
------------	-------------	----------

第一章	做对第一件事	5
第二章	目标的维度	12
第三章	轻重缓急	18
第四章	广度和交付成果	24
第五章	不要“我以为”	31
第六章	实现梦想的途径	39
第七章	拒绝惊奇	46

第二篇	团队管理	53
------------	-------------	-----------

第八章	落实责任	62
第九章	让“冰冷”的规则“闪光”	69

第十章 看不见的控制	80
第十一章 团队协作	86

第三篇 风险决策	97
-----------------------	-----------

第十二章 影响决策	100
第十三章 有了更好还是必不可少	113
第十四章 风险触发器	126

后 记	134
-----------	-----