

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)

1



机械工业出版社  
China Machine Press

The Discipline of Getting Things Done

# 执行

如何完成拖延的学问

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



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

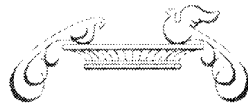
北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版·2003年4月第5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

## 执行的定义

- ◆ “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，并使得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机会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<sub>最大</sub>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。

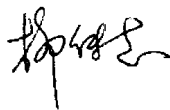
而对于人员的问题，领导者除了要以是否具备执行能力为标准，积极选拔合适的人员到恰当的岗位上，还要锻炼员工队伍的执行能力，其

## 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。

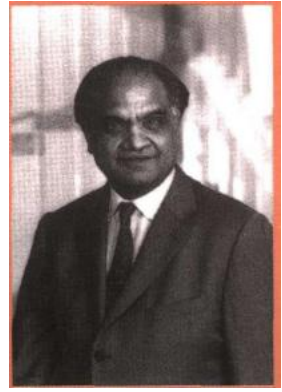
● 《执行》中文版的推出标志着本书自发行以来第12种外文版本的问世。

● 仅在美国，《执行》的销量就高达300000本之多，受到了广泛地赞誉。

● 名列《纽约时报》、《华尔街日报》和《商业周刊》的畅销书排行榜。

本书的主题是关于如何实现目标……

对于任何一位企业领导者来说，他的真正任务都应该是领导人员、战略、运营这三大流程，而非单单制定所谓的“远景目标”，然后把实现目标的任务放手交给他人。在书中，博西迪和查兰告诉了我们企业的领导者深入参与企业运营实践的重要性，以及为什么企业内部关于人员、战略和运营的对话是如此重要。



## 拉里·博西迪

霍尼韦尔国际公司前任总裁兼CEO，是全球最受尊敬的CEO之一，他在企业管理方面所取得的成就鲜有人能与之匹敌。拉里·博西迪在担任联信公司总裁兼CEO期间将该公司改造为全球最受尊敬的企业之一，拉里也因此被《首席执行官》杂志评选为1998年度CEO。

## 拉姆·查兰

任教于哈佛商学院和西北大学凯洛格（Kellogg）学院，是一位传奇式的资深顾问，他曾为包括从新兴公司到《财富》500强在内的许多公司——包括通用电气、福特汽车、杜邦公司、EDS和高露洁——的CEO和高级执行官提供过咨询服务。他对“为什么有的公司能成功，有的公司却不能？”这样的问题有着非常独到的见解。

# 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
<b>第三部分 执行的三个核心流程 .....</b>	<b>117</b>
<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>