

Mc
Graw
Hill
Education

THE ART OF ENGAGEMENT

BRIDGING THE GAP BETWEEN
PEOPLE AND POSSIBILITIES

世界顶尖管理咨询公司ROOT LEARNING
实践锤炼的合作哲学

我就是公司

全员执行的合作法则

[美] 吉姆·霍丹 (JIM HAUDAN) 著
陈薇薇 译



全员参与比精英单挑更有效
战略执行比战略制定更重要

跨越领导者、管理层和员工心理鸿沟，让个人之力汇成企业成长之根！



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

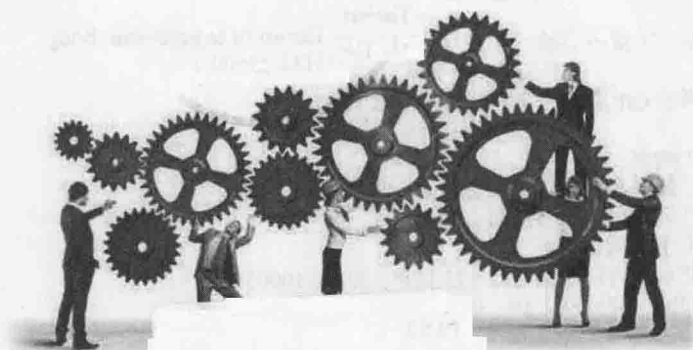
我就是公司

全员执行的合作法则

THE ART OF ENGAGEMENT

BRIDGING THE GAP BETWEEN PEOPLE AND POSSIBILITIES

[美] 吉姆·霍丹 (JIM HAUDAN) 著
陈薇薇 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jim Haudan

The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities

978-0-07-154485-6

Copyright © 2008 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese adaptation is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字改编版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权 ©2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-4421

图书在版编目（CIP）数据

我就是公司：全员执行的合作法则 / (美) 霍丹 (Haudan, J.) 著；陈薇薇译. — 北京：电子工业出版社，2015.3

书名原文：The art of engagement: bridging the gap between people and possibilities

ISBN 978-7-121-25500-7

I. ①我… II. ①霍… ②陈… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 026777 号

责任编辑：王陶然

印刷：三河市兴达印务有限公司

装订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1 000 1/16 印张：13.75 字数：217 千字

版次：2015 年 3 月第 1 版

印次：2015 年 3 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

尽 善 尽 美



弗 求 弗 迪

致我非凡的妻子及一生挚友：

米歇尔，你对我的信心及无条件的爱是激励我不断前行、寻找“更好办法”的动力。因为你的存在，我对关爱的理解每天都会提升一个新的高度。

致我的女儿布鲁克和儿子布拉德和布雷克：

布鲁克，我永远不会忘记你的建议，简明扼要，一针见血：“无论你有什么，不要为了金钱去做。”你所展现出来的智慧是指引我前行的明灯。

布拉德，你对卓越的不懈追求，对于创新的探索研究，以及对学习的渴望始终是我的灵感来源。

布雷克，谢谢你，在面对困难时所表现出来的积极进取的态度和自始至终的自信，为我们树立了典范。

爱是参与的终极表现形式。谢谢你们，我不会辜负你们的爱。爱让一切都变得值得。

致 Root Learning 全体同仁：

本书并非一人努力的成果，它承载了从过去到现在，每天为 Root Learning 竭尽全力的人们热情、天赋、梦想、辛勤付出和开拓精神。对你们而言，参与的每一刻——无论是团队彼此，还是和客户——都是帮助挖掘个人、团队或公司无限潜能的冒险之旅。你们始终坚信，人们所拥有的能量远比他们以为的强大，足以改变周围的世界。

致 谢

我很荣幸能够与 Root Learning 公司的创始伙伴兰迪·鲁特一起合作 13 年之久。兰迪能将分析洞察、批判思维和创造力融于一体，从而制订合适的行动计划。用他的话来说，这类行动计划的目的是“将战略信息大众化”。他坚信，任何公司，只要领导能调动人们的积极性，吸引他们积极动脑思考，各阶层人员就都能做出重要的贡献。他对传统模式的不屑一顾，还有无与伦比的企业家热情，成为 Root Learning 公司存在的基本准则。本书阐述的练习、试验及观点都建立在兰迪观念的基础之上，延续了他用商业规则来解读人性的渴望。他的目标就是挖掘人的精神，从而帮助公司取得更好的绩效。谢谢你，兰迪。

对于全员执行的合作法则的相关调查研究已经超过 10 年。Root Learning 公司有一组人在克里斯蒂·康塔迪·斯通的领导下，不知疲倦地确立概要纲领、改善提案、撰写样章、编辑及重新整理草稿。本书从概念初具到最终完成，与这个团队的努力付出不无关系。这一极具天赋且无比专注的团队能代表 Root Learning 几乎每一个团队，成员包括里奇·拜伦斯、洛里·福涅尔、布拉德·霍丹、维罗妮卡·休斯、大卫·卡尔曼、罗宾·伍道尔·克雷恩、阿里森·拉岑比、希瑟·李、唐·马克利恩、加里·马金塔、艾米丽·奥博雷德、凯伦·普罗菲特、阿尔玛·雷辛、特蕾西亚·理查兹、艾丽卡·斯泰斯卡尔和维克多·张。

很多朋友及客户自愿试读本书手稿，提出各自的想法及建议，确保我们能体现 Root Learning 的活力和影响力。非常感谢这些特殊的搭档，谢谢你

们将真实的经历体验与我们慷慨分享。你们的观点对我们撰写本书很有价值，使得我们在观点阐述和案例引用时更加简明扼要。谢谢吉姆·安德森、科克·奥布莱、刘易斯·坎贝尔、康尼·克拉、汤姆·达文、赛勒斯·德维利、爱琳·格雷格、汉纳·卡恩、鲍勃·兰伯特、肯·马茨克、里奇·米里亚、查理·皮斯泰罗、罗伯·萨维吉、吉姆·史莱克瑟、里奇·提尔林克、苏·特索克里斯、詹姆斯·韦伯和吉纳·瓦伦蒂。我尤其要感谢马库斯·白金汉姆，谢谢他给予本书的好评。

作为本书责编，麦格劳·希尔的诺克斯·休斯敦倾尽全力。你从一开始就鼓励我们用自己的方式讲述属于我们的故事。当我们偏离轨道时，你会帮助我们重返正轨，当我们需要做出重大调整时，你专程赶到俄亥俄州帮助我们重拾信心，让故事变得更加简明扼要。你丰富的出版知识、直言不讳的反馈意见及热情得当的管理方式使得这本书的撰写经历愈发令人难忘。

而里奇·比伦的批判性思维及深刻的洞察力贯穿本书。里奇是战略参与过程的主要设计师之一，他和善于思考的凯蒂·奥特卡尔特搭档。里奇也是战略参与索引的制作人。作为 Root Learning 的总裁，他的贡献绝非仅限于这本书。

首席插画师维克多·张是个极具天赋的艺术家，进一步完善了创建可视化语言的技能。他善于通过简单的隐喻和图像讲述复杂的故事。他还善于左右脑并用。来自世界各地的客户都用“神奇”来形容与维克多的合作。本书所有的插画，包括封面都是由维克多及其团队成员共同创作的，这些成员包括艾丽卡·斯泰斯卡尔、迈克尔·钱平、帕特·切尔和本·加里森。洛里·福涅尔则展现出了出众的图像设计领导力，这对于讲述 Root Learning 的故事可谓极其宝贵。

如果没有天赋异禀的维罗妮卡·休斯，这本书将不复存在。维罗妮卡集编辑、诗人、翻译、激励者和作者于一身。不知怎的，她能将我无意识的东拉西扯转化为有意义的内容。正是因为她将紧迫感和耐心独到地融为一体，才确保了我们不会偏离得太远。以 Root Learning 真正的价值观来看，

她就是幕后的仆人式领袖。她全心全意为公司服务，使得我们的故事和理念更加简明，更令人兴奋，更具关联性，更鼓舞人心，同时也更切实有效。维罗妮卡，你“让一切变得与众不同”，你将全员执行的合作法则运用于实践当中，你的影响力远远超过你的角色定位。

引子

和人一样，每一家公司都有属于自己的故事——包含过去、现在及将来。同样，和人一样，如果公司即将开启一段重要的旅程，那么一份能指明期望目的地方向的地图能让这个过程变得更加轻松。通常情况下，公司战略就如同地图，列出了相应的实现目标的计划步骤。因此，成功的企业领导人会投入大量时间精力以确保制定出完美战略。他们会进行深入分析，聘请顾问，安排外出会议理清思路，不厌其烦地修改战略，直到满意为止。

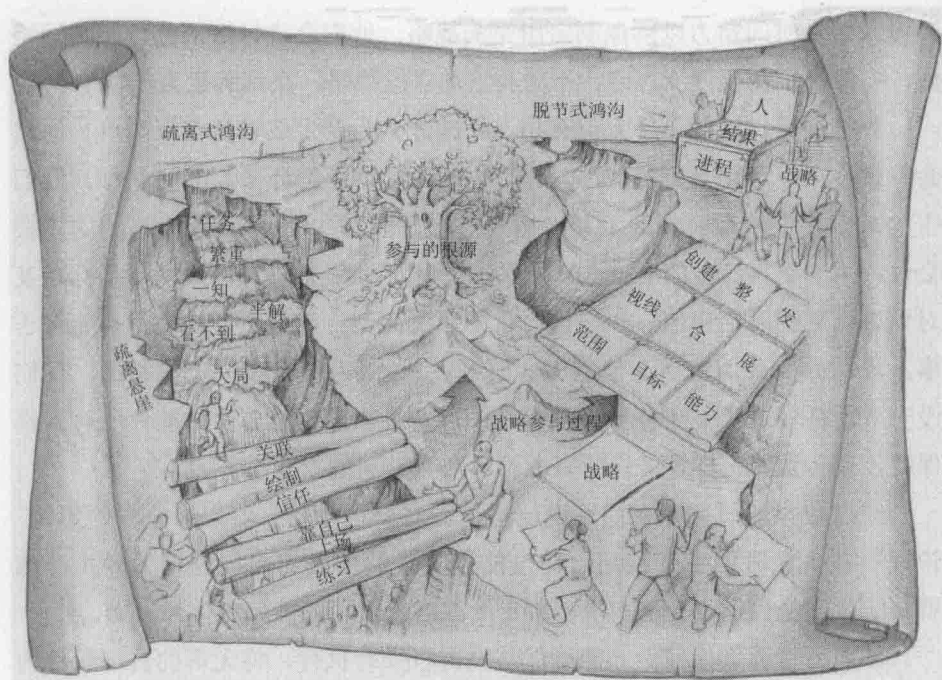
有趣的是，这些领导人中有相当一部分认为制定战略其实很简单！他们会告诉你——真正具有挑战性、让他们感觉最棘手的环节是战略执行。他们中的大多数很乐意向你展示其“战略执行伤疤”。以战略交流为目的的重要会议，用于重振旗鼓的 PowerPoint 幻灯片展示，监督进程的成功衡量标准及对更好结果的高期望值——他们会就此侃侃而谈。如果所有的努力都无济于事，没法改变公司现状，他们就会感到困惑：“为什么和一年前相比，我们没有取得任何进步？哪些环节没有做到位？我们需要怎么做才能让所有人都保持步调一致？怎样才能让所有人都参与到公司的重要事务中？”

经过数年的研究，我们发现战略执行对公司成功有着极为重要的影响。管理层花大量时间完善战略，却没能投入足够的时间去规划相关的执行部署。因此，他们最终无法实现所制定的战略，公司的梦想也化为泡影。

本书将告诉你如何做才能确保战略得以妥善执行，将无形的目标转化为有形的结果，从而令所有为制定战略所付出的辛勤努力终有所回报。“全员参与”意味着在执行战略的过程中，让所有人都参与其中，从而促进公司业绩提升，调动全体员工的积极性。

那究竟是什么阻碍公司彻底贯彻既定战略呢？我们称之为“人与潜力之间的距离”。而在大多数公司中，上述两者之间所隔的更像是一道鸿沟。事实上，最难以跨越的有两种鸿沟。

当公司在执行战略时忽略员工的利益需求，就会出现第一种鸿沟。管理层只顾战略执行，却没有顾及员工所需，公司寻求执行战略的方法可能不为员工所理解，管理层没有意识到最终执行计划的是人。结果就会导致“疏离式鸿沟”的产生，我们发现很多人不理解战略，不愿将之付诸实践，自然也无法认识到他们在执行战略过程中所扮演角色的重要性。要填补第一种鸿沟就需要在员工与战略之间建立联系，培养他们对战略的主人翁意识——尽管这未必能让他们找到彼此的关联性。



逾越疏离式和脱节式两道鸿沟，到达宝藏埋藏之地

第二种鸿沟是公司无法清晰地规划出具体的战略执行过程，尤其是无

法在战略执行期间实现所有人员的彼此关联。“脱节式鸿沟”表明，没有确切的程序步骤，即便是理解、接受战略的人也无法凭借一己之力实现预期目标。

好消息是我们可以逾越这些鸿沟。20 余年来，我们已经帮助过数百家公司（以及成千上万的人），与他们合作以判定实现全员执行的最佳方法，让领导、管理人员和公司其他员工凝聚在一起，齐心协力实现共同的目标。

通过本书的文字、图片和故事，我们将和你分享实现全员执行的合作法则，帮助你到达理想之地。

吉姆·霍丹

Root Learning首席执行官

目 录

CONTENTS

第一部分 “参与”的真正意义

第一章 什么？你们居然想吃热狗 / 002

第二章 不同程度的参与 / 007

第三章 参与的根源 / 014

第二部分 疏离式鸿沟：来自战壕的声音

第四章 我无法在工作任务过于繁重的情况下全情投入 / 025

第五章 我无法在一知半解的情况下全情投入 / 032

第六章 我无法在彷徨不安的情况下全情投入 / 039

第七章 我无法在看不到大局的情况下全情投入 / 047

第八章 我无法在缺乏主人翁意识的情况下全情投入 / 054

第九章 我无法在领导不能面对现实的情况下全情投入 / 062

第三部分 全员参与的六大关键

第十章 关键 1: 通过图像和故事建立联系 / 071

第十一章 关键 2: 齐心协力绘制示意图 / 081

第十二章 关键 3: 信任领导 / 092

第十三章 关键 4: 靠自己的努力寻找解决方案 / 102

第十四章 关键 5: 打满全场 / 113

第十五章 关键 6: 采取行动之前先练习 / 130

第四部分 战略参与过程

第十六章 战略参与是一个过程 / 141

第十七章 创建视线范围 / 150

第十八章 整合目标 / 166

第十九章 发展能力 / 178

第二十章 结论: 经验总结 / 194

第一部分 “参与”的真正意义



第一章 什么？你们居然想吃热狗

我是克里夫兰印第安人队（美国职业棒球大联盟球队）的铁杆球迷，但在 20 世纪 60、70、80 年代及 90 年代初期，几乎每到美国阵亡将士纪念日（5 月最后一个星期一），印第安人队的赛季就宣告结束。球队的表现常常过于糟糕，以至于好莱坞拍摄了三部挖苦印第安人队的影片——《大联盟》系列——都没有人表示反对。印第安人队早已沦为失败和俎上之鱼的代名词。不幸的是，我的妻子米歇尔，以及三个孩子布拉德、布鲁克和布雷克都受到我的影响，成为了

印第安人队的球迷。可想而知，他们为球队胜利欢呼的次数少之又少，以至于他们不再信任我挑选赢家的眼光。

终于，1995 年印第安人队闯入了世界系列赛（美国职业棒球联盟总决赛），这是该队 40

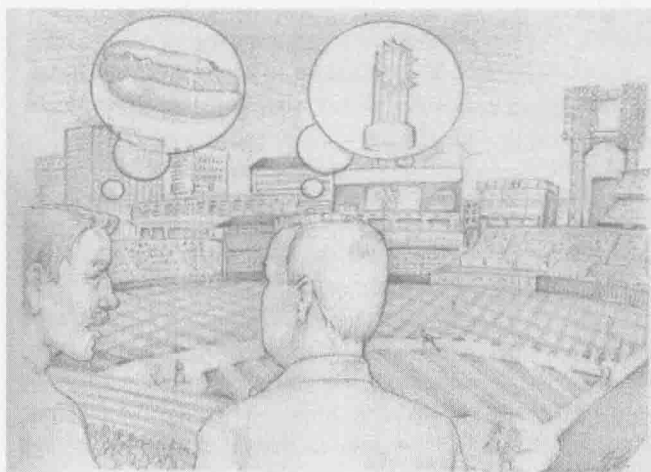


图 1-1 “什么？你们居然想吃热狗？”

余年来头一遭。系列赛第一场在克里夫兰进行，我们理所当然地成为最早一批抵达球场的球迷。一切感觉是如此的不真实！我们一家人重新看到了希望——我们所支持的球队有望夺冠。球场氛围无与伦比，距离比赛正式开始还有一段时间。包括我们在内，全场 42 000 名球迷穿着相同颜色的衣服，为同一支球队雀跃，对比赛寄予同样的期望。我们兴奋地和不认识的人击掌，即便洗手间门口排起了长龙，也丝毫不影响我们的心情，甚至是乐在其中。我们全身心地融入到比赛中，共同的喜好使得所有人聚集在一起。大家有着同一种热切——希望印第安人收获一场胜利。

穿梭于人群之中，我们听到各个年龄段的人——从 8 岁到 80 岁——都在讨论这场即将到来的对决。从投手的实力比拼到若比赛走势没有如预期那样顺利应该进行怎样的调整，人人都在为印第安人队出谋划策。该由谁出任第一替补投手？让哪名球员担纲代打，什么时候上？安排哪名球员尝试偷垒？大家热烈的讨论可不仅仅局限于第一场比赛——有些球迷甚至从整个系列赛的角度出发，考量首场应该做出的关键决定，以避免因小失大，从而赢得最后的冠军。每个人都无比激动，期待着 40 年来在克里夫兰举行的第一场世界系列赛，我们亲临现场见证这一刻！

我们及时找到了自己的位置，正好赶上唱国歌。我开始检查人数，参加这次派对的宾客包括我的家人、一些邻居及两名客户——来自梅赛德斯-奔驰公司的德国管理人员，都很年轻。没过多久，印第安人队球员进场，安排防守位置。主队的投手已经完成热身。我们都在等待比赛的第一投！所有人都站到了座椅上，近乎声嘶力竭，为所支持的主队造势。

偏偏就在这个时候，来自德国的客人们问我是否可以帮他们去买热狗。我简直不敢相信耳朵所听到的，我看着他们，接着就说出一番令自己也难以理解的话，大致是这样的：

“什么？你们居然想吃热狗？这可是世界系列赛的第一投！我不在乎你们在我们这里投入了多少钱——这可是世界系列赛的第一投！你们明白吗？世界系列赛！没有比这更重要的了！我的孩子们还从没有机会为一支冠军球队欢呼过，而今晚，这是他们看棒球以来第一次支持胜利者！恕我直言，麻

烦你们坐下来，看完这场球赛！这种要紧关头，你们怎么还有心思去想吃的？”

我的德国客人们坐下来，显然，我刚才那连珠炮似的话语让他们很是困惑。比赛进行到第3局期间，我的邻居拍了拍我的肩膀说：“我知道了。”我问：“你知道什么了？”

“我知道你究竟是干什么工作的了。”他说，“我听到你和你那德国客户之间的对话了，我终于了解了。”我让他解释得更清楚些，他是这么说的：

“现在看台上有大约42000人。我估计其中41998个人懂球赛。他们清楚竞争的基本理念，对阵的两支球队需要具备什么样的技能，并且知道在七场四胜制的系列赛中，只有发挥更好的球队才是最终的赢家。这41998人知道怎样做才能赢得比赛。他们知道如何得分及怎样保持得分势头。更棒的是，他们知道怎样做才能阻止对手得分。

“归根结底，他们清楚比赛相关战略战术早在比赛开始前就已经部署了，就在球队经理招兵买马的时候。不过这41998人也知道组建球队阵容只是起跑线上的准备工作——一旦第一球投出，一切都将处于变化中。这意味着需要不断调整战术，替换球员，重新评估每支球队的战术执行表现，根据场上形势的变化来选择下一步该怎么走。

“哦，顺便说一下，在克里夫兰40年来首场世界系列赛上，却有两个家伙对比赛的重要性一无所知。这可是有史以来最振奋人心、最刺激的时刻，但他们压根儿就不知道，只是想吃热狗。更糟糕的是，他们想让你帮忙买热狗。来到现场观看比赛与真正全身心投入完全不同。你对比赛充满热情，渴望参与所有环节，不愿错过哪怕是片刻。可对他们而言，这不过是一件很有趣的事，如同过节一般，但除此之外基本没有意义。所以通过刚刚发生的这一幕，我得以了解你的工作，如何去帮助公司，确保所有员工都能参与到公司事务中。”

我仔细回味他的这番话，我意识到在大多数公司中，我们所面临的情形恰恰与那天克里夫兰球迷的立场相反。我们面对的是41998个不懂棒球或比赛规则的人。他们无法洞悉全局，未感受到所效力的不同团队之间相互竞争