

没有控制 何谈执行

控制力

不要被执行蒙蔽双眼

秦杨勇◎主编

Don't veil your eyes by execution



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

没有控制 何谈执行

控制力

不要被执行蒙蔽双眼

秦杨勇 张正龙◎著

Don't veil your eyes by execution



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

控制力——不要被执行蒙蔽双眼/秦杨勇著. —北京:中国经济出版社,
2006. 6

ISBN 7-5017-6935-4

I. 控… II. ①秦… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 025196 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:刘晨(电话:010-88377716)

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×980mm 1/16

印张:15.75 字数:135千字

版 次:2006年6月第1版

印次:2006年6月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6935-4/F·5553

定价:29.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

序言 不要被执行蒙蔽双眼

今天有一种理念十分流行，那就是执行；

这种理念流行了近三年的时间，几乎没有人敢对它提出质疑。

为什么执行会很流行？

为什么没有人敢对它提出质疑？

因为从表象上看，执行似乎找到了众多企业战略决策正确，但却最终失败的原因。执行认为这个原因是：企业领导人缺乏执行的心态和参与执行不够。

因为执行迎合了众多企业老总在对员工进行理念宣传的需要！没有哪一个老总不需要告诉员工：你应当踏踏实实地工作！因此执行就成了企业老总送给员工的极好的教育素材。

正是在这两种主要动因的驱使下，执行开始大行其道，广为流传，成为一个公认的、流行的道理，成为中国的培训大师们到处推销自己课程一个工具！

但是，流行的公理并不能够取代真理！不管它如何时髦，如何能迎合大多数人的表面需要，真理从来就没有发生过变化；仅仅强调领导者对执行的参与并不能使得企业获得良好的执行，控制力才是有效执行的前提！

执行一直强调企业的领导者必须以执行心态参与执行，他们认为众多企业的战略、运营和人员三个流程运行不佳，最大的问题是因为企业领导者没有在自己的企业里培育起执行文化。

真的是“因为领导者缺乏执行的心态，而使得执行成为任何企业（无论是纽约还是北京）当前面临的最大问题”吗？

中国企业的战略、运营和人员三个流程不佳真的是因为“领导者喜欢放权而且没有采取实事求是的工作态度”？

回答是否定的！

中国企业的领导者并不缺乏执行心态！

中国企业的领导者并不缺实事求是的工作态度！

我们回顾中国企业发展史，实际上就是在回顾其领导者的创业史。我们其实不难发现：几乎没有一个中国企业不是其领导者以务实的心态将其一步一步做大的，也几乎没有一个中国企业的领导者不熟悉自己企业执行的现状。很多由小做大的中国企业在后期成功与失败的经验告诉我们：当中国企业发展到一定规模的时候，单靠领导者个人“以执行的心态去参与执行”并不能使得他们有效地驾驭企业。中国企业领导者所缺乏的并不是执行的心态，众多中国企业战略、运营与人员流程的不佳的真正原因不是因为领导者对执行参与的不够，而是他们的企业缺乏系统的控制力！正是这种控制力的缺乏才导致了他们在战略、运营与人员流程执行上的失误，使得他们的执行脱离了既定的运行方向。离开了控制力去谈执行，只能误导我们的企业将其管理变成为一场场赶时髦的“抽风运动”，而当“抽风运动”的理论依据能够蒙蔽大多数人双眼成为一个公认的道理的时候，就是我们企业的悲哀！社会的悲哀！

我经常问那些对《执行》十分推崇的企业老总：“你和你的员工看了那么多的执行书籍，接受了那么多的执行培训，你企业的执行最后有什么实际的改变？”他们的回答通常是：“它应该对我们的思想起到促进作用”；我又说：“思想最后会表现在行动上的，你公司原来战略规划不好、预算不知道怎么做、部门沟通壁垒、车间现场管理执行不到位、员工安全行为不规范的问题真正地改善了吗？”他们开始语塞……

没有控制何谈执行？

执行是控制力引导出来的！控制力是企业良好执行的前提！

什么是控制力？简单地讲实际上就是企业自我控制的能力；是领导者控制企业执行的能力。

与执行所不同的是，控制力不仅仅是一种基调，不仅仅是一种理念上的炒作，它是一个我们能够遵循特定的步骤与方法去构建的系统的管理

体系！它包含了从战略、组织、控制手段，到人力资源及责任机制等一系列的管理的方法，这些管理的方法将帮助我们企业的领导者与各级管理者有效地去引导企业战略、运营与人员流程的运作。

早在中国企业推进平衡计分卡项目时，我就强调管理控制力的重要性，为了对中国企业管理控制力的提升能够有所帮助，我在上海组建了自己的管理咨询团队。很多接受过控制力提升咨询服务的企业的业绩提升表明：以平衡计分卡为核心的控制力提升系统，能够帮助中国企业实现企业战略执行的突破性革命。

本丛书的读者对象主要是企业，特别是中国企业的创业者与经理人，本书也可以作为 MBA 的课外辅导读物。同时我也希望中国的执行培训大师们也能阅读此书，期待本书能对他们的培训提供帮助。

我也热切期待管理理论界、咨询界和企业界的朋友们和我就本书的专题作深入地探讨。我的联系电话是 013818415208，我们的网址是：
www.zuojia.com, E-mail: zuojia@163.com.

上海佐佳企业管理咨询有限公司

首席管理顾问 秦杨勇

2006 年 3 月 15 日于中国上海

目录

Contents

序言 不要被执行蒙蔽双眼

第一章 没有控制何谈执行

一、不容忽略的桥梁/3

二、认识控制力/9

三、执行真的是领导者的首要工作/13

第二章 如何提升控制力

一、控制力理论原理/23

二、控制力提升——以平衡计分卡为核心的咨询解决方案/29

三、控制力提升实施推进步骤/31

四、变革的前期准备/32

第三章 提升企业控制力的前奏 ——澄清目标、方向与措施

第一节 什么是战略/45

第二节 战略梳理的框架与步骤/48

一、战略梳理的步骤/49

二、战略规划的三个层级/50

第三节 关于战略环境分析/53

一、外部环境分析/53

二、内部环境分析/59

第四节 关于集团层面的战略规划/64

第五节 关于业务层面的战略规划/72

第六节 关于职能层面的战略规划/77

第四章 构建管理控制系统 ——以流程为手段

一、流程优化——企业管理控制的重要手段/85

二、流程规划的原理与操作步骤/88

三、选择需改进的流程/93

四、流程现状评估/94

五、流程差距分析/97

六、流程设计/97

七、流程切换与实施/99

第五章 落实控制系统 ——以组织结构为载体

一、对组织结构的基本认识/106

二、明确组织的目标/112

三、梳理组织的功能/114

四、确定组织的管控模式/118

五、设计组织架构/123

六、描述组织的职能/126

第六章 控制力提升 ——提升人力资源管理

第一节 当今中国企业人力资源所面临的重大挑战/132

第二节 控制力提升

——理顺企业人力资源管理与战略的关系/136

一、战略性人力资源管理系统所包含的内容/142

二、中国企业人力资源部的职能与人员素质的转换/142

第三节 如何构建战略性人力资源管理系统/144

一、人力资源诊断/144

二、人力资源战略与规划/152

三、人力资源战略与规划制定的步骤、方法与工具/154

四、人力资源基础运作系统设计/166

第七章 将平衡计分卡置于控制力的核心

第一节 为什么将平衡计分卡置于控制力提升的核心/169

一、平衡计分卡简介/170

二、平衡计分卡在提升企业控制力中的重要意义/174

第二节 平衡计分卡建设的步骤/176

第三节 平衡计分卡建设的方法、工具与案例/178

一、链接企业战略,构建公司层面的平衡计分卡/178

二、构建分级的平衡计分卡,实现战略的落地/200

第四节 构建平衡计分卡的运作系统/205

第八章 控制力与凝聚人心

第一节 走出文化建设中的误区/210

第二节 认识企业文化/212

第三节 建设企业文化/215

一、建设企业文化的基点/216

二、建设企业文化的步骤/217

参考资料/238

1

没有控制何谈执行

执行:“执行是任何企业(无论在纽约还是在北京)当前面临的最大问题……领导者只有以执行的心态去参与执行才能确保企业成功。”

控制力:对于中国企业而言,仅仅以执行的心态参与执行就能获得企业成功的日子已经一去不复返了,因为没有有一个中国企业的领导者不具备务实的心态与行为!而造成中国企业与发达国家企业在执行上差距的根源是:中国企业的领导者缺乏对企业的控制力!

2004年末,中国的上海迎来了多年不见的大雪,这场大雪给这座现代的国际化大都市平添了几分妖娆之色。应某集团公司邀请,我们与该集团公司的总裁进行了一次“办公室会晤”。当我们进入办公室,在他沙发上坐下来后,他就不断地向我说明他的困惑与苦恼:他们在10年内的宏伟目标是将这个公司培育成国内知名的集团公司,目前公司已经涉足八个产业,拥有了十几个独资或控股的子公司。

我们问:“你看过《执行》吗?”他说:“不仅我看过,我们企业的管理干部都看过。我们都知道执行对于一个企业的重要性。而在现实的工作中我似乎也是那样做了:两年前,我亲自调整了各子公司的负责人,同时我按照《执行》所说的全力以赴地去参与这些子公司的战略、运营与人员三个核心流程的执行,因为领导者确实不能高高在上!可是事实结果是什么呢?我这样做却没有得到任何好的回报,我越是参与越是掌握不了全盘的信息,我们毕竟管理了十几家子公司!在过去的两年里我可以说是日理万机,有时候连续几个月都忙的回不了家,可现在我感觉部分子公司开始出现失控的危机了。我现在开始怀疑现在我们光靠领导者以执行的心态去参与执行是不是不够?我现在真的感觉我们好像忽略了什么,而那被我们忽略的东西应当是在我们伟大的目标和执行之间。但那是什么,说实在的,我说不上来。”

一、不容忽略的桥梁

我们正处在一个变革的时代,世界正由工业社会向信息社会转变。这种转变使得一切都将发生深刻的变化,包括人们的生活方式、交流方式,国家法规、政治体制,企业的经营模式与管理方式,市场运作模式、组织结构……变革的潜流不断地冲击着我们,它不仅改变着我们的生活,还改变着我们的国家,改变着世界,而感受变革冲击最强烈的还是在市场浪潮中搏击的企业。随着 21 世纪的到来,中国在所有的重要经济活动中都表现出了全球化的趋势;与此同时,西方的管理理论近二十年内在我国得到了广泛的传播,随着全球化竞争的来临,我国企业对先进管理知识的需求呈现快速膨胀的趋势。

在今天的中国,几乎没有一个管理专家否认过这样的观点:企业必须关注执行,关注执行力的获取与不断提升。随着《执行》一书的出版,中国大地上开始掀起了“执行热潮”:各类以执行为选题的书籍纷纷出版;中国的培训界也不甘寂寞,一场场以执行为主题的培训、研讨会,表明了中国的培训界进入了关注执行的年代,很多培训大师一夜之间都变成了“执行”大师,他们在任何时间、任何场合、任何地点都在喋喋不休地向我们的企业家们倾诉“执行”决定了企业未来的发展,企业必须“赢在执行”。

从表面现象上看,执行的观点似乎是不容置疑的:因为企业必须通过有效的执行方可获得目标的最终实现。中国很多企业的目标十分伟大,而决策实践的结果却令人失望,《执行》一书也似乎成功地解释了企业失败的“根源”。与此同时在今天的中国,很多人也都热衷于讨论另外一个话题,那就是细节决定成败,它认为众多企业目标没有得到实现的根源是细节的疏忽。很多人对细节决定企业命运的观点讨论也乐此不疲,因为毕竟有那么多的“触目惊心”的案例,因为毕竟中国很早就有“千里之堤,

溃于蚁穴”的成语警示。事实上,细节决定成败是执行观点的一个翻版,是执行的另外一种表达方式。

我们并不否认执行对于企业的重要性,但是,一味地、单纯地强调执行,而不去深究中国企业执行不佳的根本原因,忽视中国的国情,将西方国家企业部分领导者管理风格,简单地套用在中国企业领导者身上,忽略控制力是执行的有效前提,是执行者所犯的致命错误。要理解我们的这个观点,还是先来看看企业执行成功的关键成功因素是什么吧!

记得平衡计分卡的倡导者罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿在其 2004 年专著《战略地图》中提出了战略执行成功的三个核心关键成功要素:

突破性的成果 = 描述战略 + 衡量战略 + 管理战略

他们认为三个要素的理念是简单的。如果你不能描述(第一个要素),那么你就不能衡量(第二个要素)。如果你不能衡量(第二个要素),那么你就不能管理(第三个要素);

三个成功要素公式还可以表述为:

突破性的成果 = 战略地图 + 平衡计分卡 + 战略中心组织

1—公式1

突破性的成果 = 描述战略 + 衡量战略 + 管理战略

三个要素的理念是简单的:

如果你不能描述(第一个要素),那么你就不能衡量(第二个要素)

如果你不能衡量(第二个要素),那么你就不能管理(第三个要素)

2—公式2

三个成功要素公式还可以表述为:

突破性的成果 = 战略地图 + 平衡记分卡 + 战略中心组织

图 1-1 战略执行的三个成功前提

罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿的观点我们不难理解：获得良好的执行必须要解决两个基本前提条件，那就是（描述战略）澄清目标方向与（衡量战略+管理战略）实现目标的有效控制！

良好执行的第一个前提条件是确保企业正确的目标与方向，对于领导者而言就是要有效地进行战略决策。企业只有正确的战略，细节与运营的执行才会有意义。任何一个规模、性质的企业如果仅仅关注细节，而犯了战略性的错误，那就是盲目执行。细节做得越好，企业死得越快，因为朝着悬崖边开去的汽车，速度越快，坠入悬崖的结局也会来得越快。

中国古代《战国策》中南辕北辙的例子很能说明道理，魏国大臣李梁为了说服魏王讲了一个故事：我来的时候看见一个人驾车北去，他说要去楚国。我说：“楚国在南方，为什么要往北走？”他说：“我的马好。”我说：“马虽好，可这不是去楚国的路啊？”他又说：“我的路费多。”我说：“路费多，但这不是去楚国的路啊。”他又说：“我的车夫本领好。”想想看当我们问“为什么你要往北走实现你的南方战略”时，执行回答说“我们细节做得好，执行没有问题”是多么可笑的一件事情。

也许执行会说：“你不要搞错了，执行是包含了战略决策在内的所有事情”，“很多战略决策的失误也是因为关键细节上的疏忽”。但是你们想过没有，有效的战略决策的前提是什么？战略决策失误的根本原因真的仅仅是执行与关键细节的疏忽那么简单吗？仔细思考一下我们就不难发现：众多中国企业的战略决策大部分都是依赖其领导者直觉经验的判断，这种脱离了系统的战略管理与监控体系，以领导者个人“直接参与式”的决策方式才是导致其关键细节疏忽的根本原因！离开了系统的战略管理与监控体系，何谈战略决策的有效执行？

良好执行的第二个前提条件是有效的管理控制，只有确保企业拥有控制力才能帮助企业获得良好的企业运营与人力执行。在这里如果我们将中国企业的运营与人力资源状况与国外发达国家企业对比，就会发现中国企业与这些企业存在了几十年的差距。这些差距是因为中国企业的领导者缺乏执行的心态与艺术吗？不是！中国企业与发达国家企业在运营与人力资源上的差距在于管理的控制力！有人曾经说：你让国外企业的老总离开自己公司半年，人家照样转的好；你让中国企业老总离开半年

试试看,非乱成一锅粥。这虽然是个笑话,但说明了什么道理?过去的几十年国外企业依靠的是系统的控制力,而我们依靠的是领导者的身先士卒,但是在今天全球化的市场竞争面前,中国企业如果再想依靠领导者对执行的参与而获得成功将是大错特错!

为了使大家能够深入理解控制力对执行的决定作用,我们来看两个案例:

即时案例一:ABP 公司糟糕的战略执行

ABP 公司是深圳的一家制造型企业,该公司的高级管理层在 2002 年的时候曾经认真地思索过企业的发展战略,他们确定了公司使命、价值观及愿景,并确定了财务及非财务性战略目标。ABP 的高层意识到实现这些战略目标的一个战略关键驱动要素是:公司能否在 2004 年成功地实现市场的战略转型,即从原来的低端市场(国内批发市场)成功进入高端市场(国内大客户市场和国际批发市场)。

ABP 公司拥有一支具有很强的中高层管理与技术团队,团队成员的平均年龄大部分都在 35 岁左右,他们大部分都是其职能管理或技术领域的专家,部分技术专家在业内还享有极高的声誉。但是就是这样一个令众多竞争对手十分羡慕的团队,由于 ABP 公司缺乏有效的控制来引导他们执行战略,导致他们在运营的执行与战略之间出现了重大偏差。

ABP 糟糕的运营执行首先表现在各个职能部门的执行行为与战略转型的要求出现了大峡谷般的裂痕:销售部的经理没有根据战略转型的需要去编制部门的销售计划,他总是不自觉地向部门所有销售人员的工作围绕“如何在现有的低端市场中获得更大的市场份额”展开,他不断地要求公司降价,因为低端市场的重要竞争要素是价格。其次,研发中心总监总是强调研究成果的先进性与学术代表性,他没有根据高端市场的产品需求特点来编制研发计划,用该企业执行董事的话说“他总是搞一些不切实际的学术性研究与开发”。再次,生产部门的生产与

质量管理也不适应高端市场对产品质量的要求,因为公司的质量管理体系及生产能力没有实行有计划的提升……上述的种种现实使得 ABP 公司市场战略转型的及时性成为泡影,企业的最高领导们仿佛成了救火队员,哪里出了问题就奔向哪里,每天都疲于检查、纠正内部运营的每一个环节的的错误,企业内部的执行陷入困境。

ABP 公司糟糕执行的直接诱因就是其控制力的缺失——企业没有建立一个有效引导执行的控制力体系。该公司总经理认为这个系统中最重要的因素就是目标责任机制与激励的缺失:由于缺乏必要的目标责任机制,使得各个部门失去实现目标的动力;同时分配制度也没有与企业战略目标相对接:以销售部为例,目前简单地按照销售收入计算销售提成的奖金分配制度,实际上诱导着销售部的经理一味追求产品销售而不注意客户结构的改善;研发错位的原因也是因为其研发的责任机制不明晰,虽然他们将研发计划列入到年度经营计划之中,但是分配制度等却与其脱离,使得研发人员没有实现目标和开展计划的动力……

即时案例二:福特汽车大规模标准化的战略控制

与管理控制理论的研究保持同步,控制职能的重要性早在组织分工和大规模标准化生产的背景下就得到了实践,它对于企业的重要意义首先在福特公司 T 型车生产线上得到了体现:大规模标准化对于福特战略目标的达成起着至关重要的作用,亨利·福特认为这是他赢得市场的关键成功要素。

汽车生产的大规模标准化意味着装配流水线工作人员必须按照既定、严格的标准进行操作,而这一切必然依赖于对流水线工作人员操作行为的严格控制,谈控制就必须要有事先的控制标准,否则控制就成为空谈。亨利·福特十分明白单一地依靠自己参与执行检查是不够的,因为针对流水线工作的管理毕竟不是自己的主要工作。为此他要求管理人员首先制定一套严格

的控制标准,这些控制标准不仅仅每个流水线的工人要理解、掌握,亨利·福特还要求其管理人员也必须熟知;同时亨利·福特还要求自己的管理人员要以看待汽车零件的方式来看待工人的操作:它必须是标准的、统一的、可预见的,并符合预定的控制标准。由于进行了良好的控制,福特T型车大规模标准化战略得到了有效的执行,福特汽车公司因此获得了巨大成功——T型车装配流水线成为现代化大规模生产最著名的标志。

亨利·福特的成功使得控制的观念得到广泛传播,它也成为管理控制理论发展历程上的一个经典的案例。

上面正反两个案例充分说明了控制力是良好执行的前提条件,这种有效的控制力不是所谓的领导者的执行心态与艺术,而是一个能够有效引导执行的控制力提升系统。在过去的三年中,我们一直被单方面强调执行的理论蒙蔽着双眼,它一直误导着我们的企业忽略本不应当忽略的课题——打造系统的控制力来引导企业的执行行为!而我们的企业忽略它的后果将是战略决策失误、目标与运营的执行之间出现大峡谷般的裂痕。今天当我们撕开执行理论面纱的时候,我们忽然发现:事实的真理从

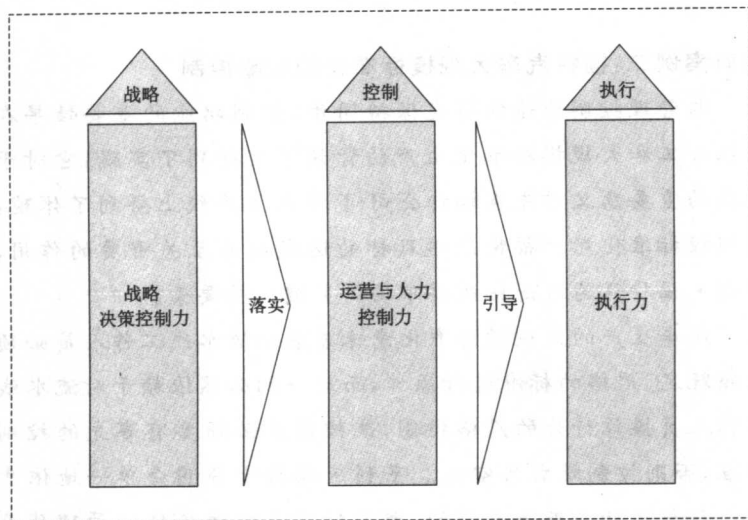


图 1-2 控制力是战略决策与运营执行的重要保障