

克服瞎忙、延误、推诿和其他障碍的**12**条金科玉律

简单 执行

执行，越简单越好！

**Execution
Plain and Simple**

[美] 罗伯特·A.尼曼(Robert A. Neiman) 著

杨钊 译

中国社会科学出版社

简单 执行

执行，越简单越好！

**Execution
Plain and Simple**

[美] 罗伯特·A.尼曼(Robert A. Neiman) 著

杨钊 译

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

简单执行:克服瞎忙、延误、推诿和其他障碍的 12 条金科玉律/(美)尼曼著;杨钊译. —北京:中国社会科学出版社,2005. 11

书名原文:Execution;Plain & Simple

ISBN 7-5004-5252-7

I. 简... II. ①尼...②杨... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113902 号

Copyright © 2004 by the McGraw - Hill Companies, Inc.

Original English language edition Published by The McGraw - Hill Companies, Inc.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw - Hill Education (Asia) Co. and China Social Sciences Press.

All rights reserved.

本书简体字翻译版由中国社会科学出版社和美国麦格劳 - 希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw - Hill 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:01-2005-0493

责任编辑 张 剑

责任校对 刘 俊

责任印制 王炳图

封面设计 张新勇

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

010-64031534(总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 五谷田工作室

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2005 年 11 月第 1 版

印 次 2005 年 11 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1025 毫米 1/16

印 张 12.5

字 数 158 千字

定 价 24.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010-64045632;010-64059527



导 言

提高执行力是改善组织绩效的良机，但这一良机远未得到利用。的确，执行是最基本的东西；的确，执行也是每个经理人每天都在做的事。但同样确实的是，有太多的组织执行力下降到不可原谅的程度。

此外，尽管执行力非常重要，但在管理思维中，它总是提不上台面。相对于新战略、新科技、新机会、新伙伴的光芒万丈，执行力只不过是凡间小事。执行力作为重要的竞争优势，一直隐藏于重重幕帐之后。

40年来，我和同事们一直为多家龙头企业提供咨询，帮助他们加速目标达成、培育执行力，取得持续的成功。然而，执行力这个议题一直未能得到普遍重视。

直到最近，情况才有所改变。

在《执行》一书中，拉里·博西迪和拉姆·查兰揭开了挡在执行力面前的重重幕帐，他们把“执行力文



化”推向前台，强调要获得优异的成果，关键在于准时、符合预算、有创意地执行。吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中，把焦点放在稳定、按部就班、加速度的绩效增长——执行——的影响力上，坚持认为这是最基本的战略。尼丁·诺里亚用十年时间研究了一百六十多家企业，发现执行力和战略才是企业成功的决定要素。这些著作与发现，令执行进入了管理议题的前台和中心。

这些著作和大多数企业管理文献，倾向于把焦点放在 CEO 和高级经理，以及他们所承担的企业总体管理职责方面。而本书则转而聚焦其他领导执行的人，包括：团队领导者、基层主管、单位主管、工厂负责人、销售经理、分公司主管、业务负责人以及其他负执行之责的经理人。大多数著作集中说明“执行力的建设”，而本书则致力于一线的实践行动。通过各种概念、工具和案例，本书说明了如何在实践中有效执行。我们把这本书设计为一本实用指南，帮助经理人掌握目前工作上的各种机会，帮助你成为管理界的明日之星。

本书结构

第一部分理出在预算内按时完成目标的 12 个基本步骤。这 12 个步骤是基本原则，是执行工作安排、掌握机会过程中必须做的事情。

第二部分说明“加速执行”，以及我和同事称之为“激情要素”的概念。后者是人们利用 12 步骤在组织中达成更高绩效、建立更佳执行力的燃料。在小范围、快速循环、突破性、类似紧急事件的项目中，激情能让人们产生动力。在这类项目中，经理人必须不断提高目标，学习利用执行的原则，以避开既有的、妨碍组织绩效的组织、心理和文化障碍。

两个部分互相配合、相得益彰。通过一面更好地完成当下要执行的



目标，一面处理更为困难、更远大的目标，经理人能够不断取得成绩、增长能力。这样，执行就能成为一条不需任何费用的关键路径，引领你取得更高绩效、更高生产力、更成功的创新和更快速的变革。你不需要新的人员、工具、复杂的体制和高负荷的培训计划，就能极大提升企业绩效。你可以先用 30 天、60 天或 100 天，利用现有资源，从小处着手，看看它所带来的显著回报。随着组织执行力的提高，回报将成倍增加。此时，常常被看成是琐细无聊的执行过程，在执行原则的运用和实践当中，变得令人兴奋、值得一试。

你也许会问，执行为何如此重要？

首先，组织内有巨大的未被开发的潜力。看看每个成功企业过去的辉煌成就，你就能发现表象之下执行的纰漏——已经开始却未完成、未兑现的工作，与原定时间、预算的不符，以及大大小小的失误与返工。此外，紧张、冲突、神经质的行为，加上派系和政治斗争，都在损耗精力，拖延完成有重要价值目标的进程。只要对这些浪费精力的行为稍加控制，就可以令绩效大幅提升。

其次，如今市场动荡不安，加之数字化、全球高速通讯的影响，组织内外的变化与从前不可同日而语。太多的组织对目前的各种要素不满，甚至想推倒重来。经理人很容易指出自身以外的因素，为失败找到借口，但他们真正需要的只是改善执行，追赶并领跑眼前的快速变革。

第三，经理可以从正规教育、在职培训和管理发展课程中学习各方面的知识和经验，但他们从哪里可以学到执行呢？他们如何把现实存在的战略分歧、组织抗力、政治逆流和官僚主义密谋推到一边，把获得成果的各种要素凑在一起？经理人必须靠自己搞清楚这些执行过程中要面对的现实。而且一旦进入新的组织、接手新项目，就必须重新学习执行。根据本书提供的系统性思考原则，再从经验中学习，就能形成持续的执行能力，这是不可能从别的地方得到的。

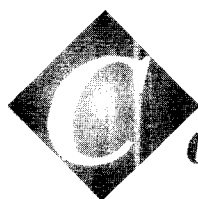
论证来源

本书内容以亲身经历为基础。我和同事们曾与全世界不同层次的经理人共同工作。我们从中学会如何将执行力及其文化的培养转化为具体、可预测的过程。利用书中的概念和构想，工作团队能在一周内提高30%的生产力，甚至还要多。在数月之内，巨大的浪费转化为持续的利润；产品开发周期从数年缩减为几周；信息系统安装时间减半，而回报却增加了；短短几周时间，意外和伤害大幅减少；农业生产在几个月内翻三番；业务稳定成长；萧条的企业文化又恢复了活力；严格、专注的文化逐次展开，且寻求变革。在各种案例中，我们所做的主要是改变执行水平。

要点是：

- 经理人只要专注于改善执行，就能改善绩效，取得更加持续稳定的成果。
- 只要经理人专注于紧急目标，利用小型、短期的“突破性项目”作为建立执行技巧、流程和工具的实战实验室，就能改善执行。
- 成效立竿见影，转变令人惊奇，并且在不断的成功中呈几何级数增长。

本书提供了执行原则的框架。只要阅读和运用，就能用于当下的目标、建立长期的执行力，并令你的组织专注于必须达到的、重大的战略目标。



目 录 *ontents*

导言	001
----------	-----

第一部分

在预算内按时完成任何目标的 12 个步骤

第一篇 意在成功	003
----------------	-----

第一章

负起责任——舍我其谁	005
------------	-----

第二章

接下来呢？写下你的任务内容	009
---------------	-----

第三章

组织核心团队，制定战略	019
-------------	-----

第四章

获得关键人员的意见与支持，完善战略	029
-------------------	-----

第二篇 按原则行动	039
-----------------	-----

第五章

做好启动工作，创造动能	041
-------------	-----

第六章

令所有部分协调无间。

利用计划表、进度表、预算表和控制表	051
-------------------	-----

第七章

是的，我就是这个意思——要有效下达命令	065
---------------------	-----

第八章

疯狂督促，但不让人发疯 079

第三篇 处理棘手问题 089

第九章

利用政治技巧，赢得支持，化解对抗 091

第十章

创造性地解决问题，
克服不可预见的风险、延误和障碍 113

第十一章

萎靡不振吗？

管理压力，利用压力获得最终的结果和奖励 127

第四篇 从经验中学习 135

第十二章

抓住机会学习并传播 137

第二部分

加速执行：

利用小型的突破性项目获得巨大的战略成果

第十三章

激情要素：危机对加速执行的启示 149

第十四章

小范围“突破性项目”：快速取得关键成果、
产生动能、建立组织的新能力 159

第十五章

多重突破，成功达成更大目标 171

第十六章

高级管理任务：让组织专注于少数关键目标 181

第一部分

在预算内按时完成 任何目标的 12 个步骤

Execution Plain and Simple

第一部分将深层次检验执行的 12 个基本步骤。你也许会问：“我得进行所有步骤才能成功吗？这里面似乎有太多工作要做了。”

没错，学习执行就像学习运动、乐器或新软件。一开始可能不熟练，进展很慢。随着实践和成功经验的增多，你进步越来越快，并且能在需要的时候，创造性地运用这些原则。学习基本原则时如能打下牢固基础，执行力将变成你的第二天性，在你手中挥洒自如。

在相互影响不断增多、日益整合的全球性管理环境中，许多旧有的结构、基本规则和官样文章都已经失效过时。然而执行仍是成功管理的基石，经理人必须更加熟练地掌握其基本原则。

第一篇

意在成功

Design for Success



第一章

负起责任——舍我其谁

执行的基本前提在于，你自身的责任感和主动性将驱使你去做成功。所有的工具、技巧，只有在负责任的主动者手上才能发挥效用。

担负责任、采取主动有多种内涵。

如果你正负责一项事业，担负责任、采取主动意味着你有责任让事业成功。你展望未来即将发生的事情，在其成为事实之前先行着手。

如果你是某项事业的参与者，担负责任、采取主动意味着，当你看到错误发生，或者有机会改进时，要提出方案，为此做些有建设性的事情。

担负责任、采取主动对于企业家或单独做事的人并不是大问题，因为他们全部工作的展开必须依赖其主动性。同样，对于在复杂组织中工作，职责清晰而且对职责有热情，又有足够的人力和资源支持，自信能够完成任务的经理人而言，担负责任、采取主动也不是问题。

然而，作为一个领导者，你还是会遇到挫折。



你也许看不出我们要讲的问题和你有任何直接关系，你也许会问：“为什么是我？”或者：“我还没有准备好，其他人更合适。”或者：“我不知道如何处理。”

拖延、意外、下属未能完成任务、其他部门干扰，或者仅仅是一般性的失误，都是无法避免的，都会造成挫折。

有时，你可能会说：“我无法接受这么差劲的表现，某某人必须受到训练，或者调离、解雇。”或者是：“上报给老板吧。他应当弄清楚我们要干什么。”或者是：“其他主管应当决策，不应作壁上观。”或者是：“如果销售部门不停止降价，生意就没法做了。”

这些也许都是事实，而且受挫时也容易把责任推到其他人或者事情上去，然而铁一般的事实是，当事情发生，问题摆在眼前时，你需要倒回去，看看你做了哪些事，或者没做哪些事，以致产生问题或令事情恶化。你需要问自己，我应该采取什么别的做法？然后，必须问自己，再回到当时情境，我应该怎么办？

如果你有责任感，就应该担负责任、采取主动，而不是等待，以致偏离或回避问题。

这并非暗示你要强迫自己对眼前的所有需要和机会采取行动。

- 当看到相信自己能够成功把握的机会时，经理人要担负责任、采取主动。
- 因为问题出在自己职责范围之内，必须设法解决时，经理人要担负责任、采取主动。
- 发现其他人的行为或者不行为侵犯自身职责范围时，经理人要担负责任、采取主动。

担负责任、采取主动意味着，当遭遇僵局、停滞不前、进退两难的时候，你能认识到，是你应该设法行动的时候了。



因此，执行的第一个步骤是，做好心理准备。设想自己接受了一个任务或者获得一个机会，正是行动的时候。想像你将扮演的角色。如果是高层主管，你要构思出主要的工作方向，召集人手制作工作流程、细化项目。你将是一个发起人。如果是中层主管，你也许正在制作流程、细化项目。你可能是某个尖端项目的发起人、领导者或者同时领导几个项目团队。如果你是第一线的经理，或者某个具体项目的领导者，你就是一个项目负责人。如果你是办公室人员或者后勤人员，就得提供支持。如果你是参与者，就得执行具体任务。

执行的 12 个基本步骤适用于所有目标。当你的工作从大范围的战略事务进入具体的行动方案时，只要变换一下内容和相关细节就可以了。但重要的是，必须清楚你所扮演的角色，以便发挥应有的作用。

这本书是一本工作指南，或者说是让你在执行领域中顺利通行的地图，尤其针对主要负责目标达成的基层领导者。此外，扮演其他角色的人员，包括发起人、支持后勤人员或者参与者，都能利用这本书，因为所有这些人理解并运用执行的基本原则。

为获得最大的效果，你需要选择你现在需要完成的某些事情作为案例，与本书相关内容对照阅读。将这些原则运用于实际，会帮助你更好地理解。你也许还能制定一个更好的计划，完成你手边的项目或任务。

你可以利用以下工作表选出案例。

工作表

选出对照应用的案例

1. 在你现在的工作清单中，哪一个项目或者管理难题需要优先处理？



2. 你需要完成什么任务？你瞄准的最终目标是什么？

3. 其中有哪些棘手问题要处理？

4. 相关的人员是谁？

5. 进展过程中，你希望哪些方面能做得更好？

6. 你扮演什么角色——发起人、项目领导者、参与者还是支持人员？
