

执行：如何完成任务的学问 (领导梯队建设)

作者：（美）博西迪,（美）查兰,（美）伯克 著

领导梯队建设

执行

——如何完成任务的学问（白金版）

Execution: The Discipline of Getting Things Done

[美]博西迪 (Bossidy, L.) [美]查兰 (Charan, R.) [美]伯克 (Burck, C.) 著

刘祥亚 译著

ISBN: 978-7-111-35007-1

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版, 电子版由华章分社(北京华章图文信息有限公司)全球范围内制作与发行。

版权所有, 侵权必究

客服热线: +86-10-68995265

客服信箱: service@bbbvip.com

官方网址: www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

[目录](#)

[执行的定义](#)

[中文版序](#)

[作者简介](#)

[专文推介一](#)

[专文推介二](#)

[专文推介三](#)

[导言](#)

[第一部分 为什么需要执行](#)

[第1章 执行是目标与结果之间的桥梁](#)

[强调执行的时代已经来临](#)

[为什么会出现执行不力](#)

[第2章 执行成功与失败的案例](#)

[CEO乔的烦恼](#)

[施乐公司的执行不力](#)

[朗讯的执行失控](#)

[EDS的执行成功](#)

[第二部分 执行的三大基石](#)

[第3章 基石一：领导者的七项基本行为](#)

[全面深入了解企业和员工](#)

[实事求是](#)

[设定明确的目标并排出优先顺序](#)

[持续跟进，直至达成目标](#)

[赏罚分明，重奖业绩优秀人员](#)

[通过教练辅导提高下属能力](#)

[了解自己，展现出勇敢、决断、务实的性格](#)

[第4章 基石二：建立文化变革的框架](#)

[行动导向的文化](#)

[奖励与业绩挂钩](#)

[执行的软件部分：良好的互动沟通机制](#)

[积极、坦诚和开放的对话](#)

[领导者以身作则，率先垂范](#)

第5章 基石三：领导者的关键任务——知人善任

企业不能知人善任的原因

企业究竟需要什么样的人

如何做到知人善任

人员评估应基于事实而非臆想

第三部分 执行的三个核心流程

第6章 人员选育流程：在战略和运营之间建立联系

基石一：将人员与公司战略和运营分别结合起来

基石二：通过持续改进、继任者培养和降低离职率构建领导梯队

霍尼韦尔的人才评估

基石三：对表现不佳的人做出处理决定

基石四：将人力资源管理与企业绩效结合起来

坦诚的对话至关重要

第7章 战略制定流程：将人员与运营结合起来

战略实施方式的重要性

完整战略规划的结构

制定战略规划

制定战略规划中的注意事项

第8章 如何进行战略评估

提出合理的问题

持续跟进，直至达成目标

第9章 运营实施流程：在战略和人员之间建立联系

如何三天内制定一份预算报告

各项业务同步协调至关重要

合理的假设：设定基于现实的、可实现的目标

制定运营实施计划

权衡取舍的艺术

运营实施流程产生的主要成果

评估会议后的持续跟进和随机应变

结语：致新领导的信

执行的定义

- ◎执行是目标与结果之间的桥梁。
- ◎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。

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。

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。

中文版序

过去20年，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近两位数的增长，并使这个国家城市和农村地区的经济得到迅猛的发展。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完成的东西，还是一整套非常具体的行为和技术，能帮助公司在任何情况下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养成一种新的实践习惯，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.他们会经常给自己的下属提供指导和培训。在这些人看来，判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。此外，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，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、充满激情地参与到自己的企业中去，并对企业中的所有人员坦诚以待。无论你是经营一家全球性的公司还是一家小企业，执行者都必须对自己的企业、人员和运营环境有着综合全面的了解。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的、没有效力的。如果不知道如何执行，作为一名领导者，你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30万册之巨，它受到了广泛的赞誉，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·博西迪

拉姆·查兰

作者简介

拉里·博西迪

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年他再次接受聘请，重新担任公司CEO兼总裁。

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，他在通用电气公司从事过管理和财务工作。他曾先后担任通用电气信贷公司（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

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和高级主管提供过咨询服务，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）、《高管路径》、《所有行业都是增长型行业》（Every Business Is a Growth Business）（合著）《领导梯队》（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，目前任教于哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院。

专文推介一

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最大困难。而只有将战略、人员与运营有效地结合，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的分析与研究，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木板。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。

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以外，还要锻炼员工队伍的执行能力，其中最关键的是要解决三个问题。首先，企业的领导者要让战士爱打仗，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。只有训练有素的队伍在投入战斗时才能不乱阵脚，进退有序，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”，即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，遇到的阻力才会比较小，企业的震荡与损失也才能降低到最低限度。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，每一个螺钉拧几圈，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。

柳传志

联想集团董事局主席

专文推介二

当拉里·博西迪离开通用电气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人们忽视的问题，所以无论是在美国还是在世界其他地方，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所面临的最重要的问题（无论他们是否意识到了这一点）提供了答案。

我们知道，中国的国有企业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经常抱怨：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，它们随着整个中国蓬勃发展的经济形势一同阔步向前。毋庸讳言，在这些企业当中，有一些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，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，还有一定的差距。只是在最近的二十多年时间里，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。

宋振宁

英格索兰集团中国区总裁

霍尼韦尔（中国）投资有限公司原董事长

专文推介三

《执行》中文版是中国最畅销的商业书籍之一，创造了商业图书的奇迹。我们作为《执行》一书的使用者和研究者，在本书再版之际，应出版社之邀，帮助进一步完善本书的中文版，深感荣幸。

为了便于快节奏时代的经理人易读，我们在先前高质量的翻译基础之上，主要做了两项工作：一是根据中国读者的习惯进行了适当的主题句修改，便于读者能够一眼明了内容的主旨，例如，第1章原文直译的标题是“不为人知的鸿沟”，很多读者第一时间很难理解，因此，我们根据内容提炼为“执行是目标与结果之间的桥梁”；二是运用思维导图整理出全书的思想脉络，帮助读者能够从这张全景图中了解全书的架构和相互关系，便于理解、记忆和运用。

过去十年，“执行”可能是中国最常用的管理词汇之一，无论是企业家、经理人员，还是政府官员、社会组织领导人，谈到战略规划和任务的实施，一定要再三强调“执行”。企业家认为“没有执行，一切都是空谈”，政府官员提出“执行力是政府工作的生命力”。

“执行”为何如此重要？什么是“执行”？究竟如何做才能打造高效的执行体系呢？

回顾在全球范围内掀起的这场声势浩大的“执行”运动的发源，大致可以追溯到1999年6月拉姆·查兰在《财富》杂志发表的著名文章《CEO为什么失败？》，查兰根据对数十位被解职的大公司CEO的分析研究发现：战略的缺陷并不是决定性的，没有忠实地执行战略才是CEO下台的关键因素！其中，最大的因素是用人失败，没有把合适的人放在合适的岗位上，没有及时处理好人的问题，特别是没有处理好一些关键岗位的下属带来的糟糕业绩。

3年后，作者在撰写本书时再次强调：仅2000年，《财富》500强前200位的公司就有40家的CEO被迫离开——不是退休，而是被解雇或者被迫辞职。当美国最强有力的商业领袖中有20%出现这种情况的时候，那一定是出了什么问题。这个问题，仍然是战略的执行。

今天的中国，经济持续高速增长，市场机会层出不穷，使得企业的持续增长主要依靠“市场驱动”，而非“创新驱动”和“领导力驱动”。大多数企业尚未真正建立起严格规范、科学高效的执行体系，企业的运营效率仍然不高。

如今，中国经济规模已经雄踞世界第二，中国企业要想在未来的全球化竞争中赢得优势，建立起与世界经济领导者相匹配的企业竞争力，实现从中国制造到中国创造的转型，打造完善的企业执行体系已经“时不我待”！

众所周知，企业的“执行”体系建设包括三个层次：企业层次、部门层次和个人层次，本书重点讨论的是企业层次，也就是企业的执行系统建设。部门层次的执行是指高绩效团队建设，个人层次的执行则是指高效能员工建设。

本书通过对大量著名企业的成功与失败的研究，提出了企业执行体系建设的系统架构，具有科学性、系统性和实用性的特点，其要点包括：

◆“执行”之所以关键，在于“执行是目标与结果之间的桥梁”！是战略实施中不可或缺的一环，是各级领导者的主要工作，是企业文化的灵魂。

◆执行的三大基石是领导者的七项基本行为、企业的文化变革框架和知人善任。

◆执行的三大流程是人员选育流程、战略制定流程和运营实施流程。

所谓“知易行难”，建设“高效执行体系”非一日之功。很多企业虽然已经认识到“执行”体系建设的重要性，并且采取了积极的措施去推动，但这并不意味着“执行”问题就已经得到真正的解决。一方面是“执行”体系建设的复杂性，企业受体制、机制、观念、制度和人员能力等因素的影响，其建设过程需要统筹兼顾、稳步推进；另一方面是“执行”体系建设的长期性，随着全球化和信息技术的广泛应用，商业环

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《执行：如何完成任务的学问（领导梯队建设）》（美）博西迪,（美）查兰,（美）佐

请登录 <https://shgis.cn/post/448.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

