第一图书网, tushu007.com

<<执行>>

图书基本信息

书名：<<执行>>

13位ISBN编号：9787111350071

10位ISBN编号：7111350073

出版时间：2011-6

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）拉里·博西迪（Larry Bossidy）拉姆·查兰（Ram Charan）查尔斯·伯克（Charles Burck）

页数：220

译者：刘祥亚 等

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

中文版序·PREFACE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）当前面临的最大问题。
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。

第一图书网, tushu007.com

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

内容概要

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。

作者简介

拉姆·查兰是在全球范围内声誉卓著的公司董事会和CEO的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。
他对商业问题的****洞察，以及提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇。

查兰在通用电气公司克劳顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院从事了三十年的教学工作，获得过克劳顿维尔和西北大学凯洛格管理学院的最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，获得贝克学者奖（Baker Scholar）。

第一图书网, tushu007.com

书籍目录

执行的定义
中文版序
作者简介
专文推介一　柳传志
专文推介二　宋振宁
专文推介三　徐中
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 3
强调执行的时代已经来临 9
为什么会出现执行不力 19
第2章 执行成功与失败的案例 23
CEO乔的烦恼 24
施乐公司的执行不力 26
朗讯的执行失控 28
EDS的执行成功 31
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 41
全面深入了解企业和员工 41
实事求是 49
设定明确的目标并排出优先顺序 51
持续跟进，直至达成目标 53
赏罚分明，重奖业绩优秀人员 54
通过教练辅导提高下属能力 55
了解自己、展现出勇敢、决断、务实的性格 59
第4章 基石二：建立文化变革的框架 65
行动导向的文化 68
奖励与业绩挂钩 70
执行的软件部分：良好的互动沟通机制 75
积极、坦诚和开放的对话 79
领导者以身作则，率先垂范 82
第5章 基石三：领导者的关键任务—知人善任 87
企业不能知人善任的原因 90
企业究竟需要什么样的人才 95
如何做到知人善任 103
人员评估应基于事实而非臆想 105
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 113
基石一：将人员与公司战略和运营分别结合起来 118
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 120
霍尼韦尔的人才评估 126
基石三：对表现不佳的人做出处理决定 131
基石四：将人力资源管理与企业绩效结合起来 134
坦诚的对话至关重要 138
第7章 战略制定流程：将人员与运营结合起来 145

第一图书网, tushu007.com

战略实施方式的重要性 146
完整战略规划的结构 148
制定战略计划 150
制定战略计划中的注意事项 152
第8章 如何进行战略评估 169
提出合理的问题 171
持续跟进，直至达成目标 180
第9章 运营实施流程：在战略和人员之间建立联系 185
如何三天内制定一份预算报告 189
各项业务同步协调至关重要 191
合理的假设：设定基于现实的、可实现的目标 193
制定运营实施计划 200
权衡取舍的艺术 203
运营实施流程产生的主要成果 205
评估会议后的持续跟进和随机应变 207
让业绩目标落到实处 212
结语：致新领导的信 217

章节摘录

问题到底出在哪里呢？
商业环境真的非常艰难吗？
当然，无论经济形势如何，商家们之间的竞争都是越来越激烈，变革的速度也比以前更快，投资者们变得越来越不能容忍，即使他们不会直接干涉董事会的任免决定。
然而这些因素本身并不能解释我们的问题，因为还有很多面临同样环境的公司取得了最终的胜利，比如通用电气、沃尔玛、爱默生、西南航空和高露洁等。
当公司没有兑现自己承诺的时候，人们通常会把责任归咎于CEO的战略错误。
但在大多数情况下，战略本身并不是原因。
战略之所以失败，其原因在于它们没有得到很好的执行。
很多计划都没有像预期那样得到落实，或是组织根本没有足够的能力来落实它们，或是企业的领导者对自己面临的商业形势做出了错误的估计。
康柏公司的前任CEO埃克哈德·法伊弗有过一个非常宏伟的战略，而且他差一点就把这个战略变为现实。
他最先看到了所谓的Wintel体系(Windows操作系统和英特尔技术的结合)的市场潜力，并深信它将能够为从掌上电脑到服务器网络在内的所有设备提供服务。
和IBM一样，法伊弗将自己的业务基础扩展到为所有企业客户提供计算机服务。
为了大举进入服务市场，他先后兼并了高端服务器制造商天腾公司(Tandem)和数字设备公司(DEC)。
此后，法伊弗开始以一种令人目不暇接的速度实施自己的宏伟战略：在六年时间内将康柏公司由一家高价位办公室PC制造商转变为世界第二大(仅次于IBM)计算机公司。
在这种战略思想的指导下，到1998年时，康柏公司已经为成为行业主宰做好了充分的准备。
但这个战略今天看起来似乎根本就是一场白日梦，因为康柏公司根本无法将兼并到的公司进行整合。
更加要命的是，无论是法伊弗还是他的继任者迈克尔·卡佩拉斯都没有采取及时的执行措施，就这样，在PC日趋成为一种家用商品的时候，康柏公司错失了大好的市场机会。
迈克尔·戴尔却把握住了这场变革，他的直销和根据订单生产的方式不只使他绕过了零售商，还成为其商业战略的核心。
虽然康柏公司规模更大，市场范围也更为宽广，但为什么戴尔公司能在短短几年的时间里就超过它呢？
原因就在于后者所秉承的执行战略，而这种战略也是戴尔公司在2001年一跃成为世界最大PC制造商的一个主要原因。
到2001年11月，戴尔已经定下了新的市场目标：将自己的市场份额从20%增加到40%。
任何一家进行直销的公司都会享有一定的优势：它们通常能对定价进行更有效的控制，可以避开零售商，并能够拥有一支只服务于自己产品的销售队伍。
但戴尔公司的成功秘诀并不在于它的直销策略，因为事实证明，许多公司，比如说网威公司，采取的也是一种直销策略，但它并不比戴尔的其他竞争对手干得更出色。
戴尔公司成功的真正秘诀在于它的量身定做服务、一流的执行水平以及对成本的密切关注，这些都给予它无可匹敌的优势。
根据传统的生产制造理念，企业通常根据预期的市场需求来确定未来的产量。
如果它将所有的部件生产外包，本身只进行组装的话，它就需要提前告诉元件提供商自己需要多少元件，然后再与对方商定一个价格。
如果销售量低于预期的话，企业就会面临产品积压的现象；如果销售量高于预期的话，企业又会面临断货的尴尬局面。
相比之下，根据订单进行生产的方式就可以避免这种情况，因为只有当客户订单到达工厂的时候，真正的生产才会开始。
戴尔的元件制造商也是采取同样的根据订单生产的策略，所以他们都是在接到订单后才把零件送到戴

尔公司，然后戴尔公司马上就可以组装，几个小时后就可以将产品打包运走了。
该系统使得从订单到配送的整个周期时间大大缩短——戴尔公司通常可以在一个星期或者更短的时间里把货送到客户手上，而且它还使两端(进货端和发货端)的库存量达到最小化，并使得戴尔公司的客户能够比其他公司的客户得到更为频繁的技术更新服务。
　根据订单生产的方式大大提高了存货周转率，从而提高了资产周转速度，而其他大多数企业都没有意识到这种变化所带来的巨大收益。
周转速度是销售额与企业投入的净资产之间的比率，后者一般指的是工厂设备、存货以及应收账款减去应付账款的差额。
较高的周转速度可以在提高生产力的同时降低运营资本量，还能改善企业的现金流——对于一家企业来说，现金流无异于生命线，并最终提高了企业的边际效益、收入和市场份额。
　对于PC制造商来说，存货周转率尤为重要，因为存货通常是其净资产最大的一部分。
当销售额低于预期水平时，那些根据传统理念进行生产的公司，比如说康柏公司，都会在处理多余存货的问题上一筹莫展。
而且，许多计算机元件(比如说微处理器)的更新换代速度都很快，一旦新一代元件上市，旧元件的价格马上一落千丈。
当这些PC制造商被迫清理存货的时候，它们的边际利润很可能会降低到零。
　戴尔公司的年存货周转率高达80次，而它的竞争对手却最多只能达到10次或20次，相比之下，戴尔公司的运营资本几乎为负。
结果，该公司得以拥有巨大的现金流。
在其2002财政年度的第四季度中，它的收入高达81亿美元，运营边际收益高达7．4%，现金流量达到10亿美元。
该公司2001年的投资回报率为355%——对于一家拥有这样销售额的公司来说，这种投资回报率几乎是无法想象的。
它的高周转速度还使得客户能够享受到最新的技术，并充分享受到元件成本下降的优势，因为元件成本下降通常会导致边际收益增加或价格下降。
P5-7

第一图书网, tushu007.com

媒体关注与评论

编辑推荐

《执行:如何完成任务的学问(白金版)》编辑推荐：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？
本书将给读者做出详尽解答。

名人推荐

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

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com