

# 领导梯队建设系列共5册（《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》、《执行：如何完成任务的学问》、《业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩》、《高管路径：“轮岗培养”领导人才》、《CEO说：像企业家一样思考》）

作者：（美）拉姆·查兰（Ram Charan）斯蒂芬·德罗特（Stephen Drotter）詹姆斯·诺埃尔（James Noel）、（美）博西迪

领导梯队建设系列共5册（《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》、《执行：如何完成任务的学问》、《业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩》、《高管路径：“轮岗培养”领导人才》、《CEO说：像企业家一样思考》）

（美）拉姆·查兰（Ram Charan）；詹姆斯·诺埃尔（James Noel）；（美）博西迪；（美）查兰；（美）伯克；（美）斯蒂芬·德罗特（Stephen Drotter） 著

套书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）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.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

[执行：如何完成任务的学问（白金版）](#)

[业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩](#)

[CEO说：像企业家一样思考](#)

[高管路径：“轮岗培养”领导人才](#)

[领导梯队：全面打造领导力驱动型公司](#)

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](#)

[制定战略计划](#)

[制定战略计划中的注意事项](#)

[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

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

文档名称：《领导梯队建设系列共5册（《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》、《执行：女

请登录 <https://shgis.cn/post/499.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

