执行的定义

“缺失的一环” ◆ 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 的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

作者简介 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 年期间担任联信公司总裁兼 CEO， 1999 年'2 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 年再次接受聘请，重新担任公司 CEO 兼总裁的职位。 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。

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．他们会经常地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。而且他们确信，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 己的公司向着毫无胜算的方向(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，因为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，必须深入而充满激情地参 与到自己的企业当中去，并对企业中的所有人坦诚以待，无论你是在经营一家全球性的公司还是一家 小企业，执行者必须对自己的企业、人员和运营环 境有着综合全面地了解。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而且没有 效力的。如果不知道如何执行，你作为一名领导者 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。

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

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 特点进行透彻地分析与研究，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 那块板子。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。

已经熟 悉了通用电气这样一个言出必践的环境，

人们的计划和他们的行动之间实际上存 在着很大的差距，这让我大吃一惊。聪明而勤奋的员工，但他们的工作效率却非常低下， 而且他们并不看重实际的执行工作

表面上看来，联信公司拥有和通用电气以及其 他大多数公司相同的基本核心流程：人员流程、战 略流程，以及预算或运营流程。但和通用电气不同 的是，联信公司的这些流程大都没能产生实际的效 果。而在理想的情况下，如果能够对这些流程进行 深入地管理，你就将得到预期的产出，否则的话， 你就应该问一问自己：我们的产品定位是否准确? 我们是否采取了适当的措施来将计划转变为具体的 结果呢?我们是否选择了适当的人员来执行这些计 划?如果答案为否的话，我们应该怎样解决这个问题? 我们应当如何确保自己的运营计划能够带来切实的 效果?

-----------------------------------------------------------

第一部分 为什么需要执行

-----------------

第一章 不为人知的鸿沟

我们所

说的不为人知的鸿沟就是企业领导者希望取得的目

标和该企业实现这些目标的能力之间的差距。

当今时代，每个人都在讨论变革。近些年来，不断有一些变革主义者在鼓吹革命、彻底改造、突

破性思维、大胆的目标、量化变革、学习型组织等等之类的理念。我们并不是要反对这些人，但如果

无法将想法变为现实的话，再宏伟的理念也是无济于事的。如果不能够得到切实的执行，突破性的思

维将只是胡思乱想，再多的学习也无法带来实际的价值，人们无法实现自己的目标，所谓革命性的变

革也最终只能落得胎死腹中

要求自己的员工思考如何利用技术在下一个阶段将自己的公司与其他公司区

别开来，并取得更好的价格、更高的边际收益以及更高的收入增长。 这是一种以实际的执行促进变革的方

理念：有意义的变革只能来自实际的执行工作

。执行应该成为一家公司的战略和目标的重要组成部分，它

是目标和结果之间“缺失的一环”(Missing Link)。从这个意义上说，它是一名企业领导者的主要工作。

作为一名领导者，如果不知道如何去执行，你的所有工作都将无法取得预期的结果

执行就是将计划落到实处

为了更好地理解执行的含义和要求，你必须要记住三个要点：

◆执行是一门学问，它是战略的一个内在组成部分。

◆执行是企业领导者的主要工作。

◆执行应当是一个组织文化中的核心元素。

执行是一门学问 ：战术是执行的核心，但执行不等于战术。执行是战略的基础，所以它必须同

时成为战略的决定因素。如果不考虑企业的执行能力的话，任何领导者都不可能制定出真正有意义的

战略

执行是一套系统化的流程，它包括对方法和目标的严密讨论、质疑、坚持不懈地跟进，以及责任

的具体落实。它还包括对企业所面临的商业环境做出假设、对组织的能力进行评估、将战略与运营及

实施战略的相关人员的结合、对这些人员及其所在的部门进行协调，以及将奖励与产出的结合。它还

包括一些随着环境变化而不断变革前提假设和提高公司执行能力以适应野心勃勃的战略挑战的机制

执行的核心在于三个核心流程：人员流程、战略流程和运营流程

执行是企业领导者的工作

很多企业领导者都认为，作为企业的最高领导者，他不应该屈尊去从事那些具体的工作。这样当领导

当然很舒服了：你只需要站在一旁，进行一些战略性的思考，用你的远景目标来激励自己的员工，而

把那些无聊的具体工作交给手下的经理们

，如果一支球队的教练只是在办公室里

与新球员达成协议，并把所有的训练工作都交付给自己的助理，情况会怎样？教练的主要工作应当是

在球场上完成的，他应当通过实际的观察来发现球员的个人特点，只有这样他才能为自己的球员找到

更好的位置，也只有这样，他才能将自己的经验、智慧和建议传达给自己的球员

比如说，大家都知道，企业应该以人为本，员工应该是一个企业最重要的核心资产，但大部分企

业的领导者们却总是把评估和奖励员工的工作交付给人力资源部门，然后根据人力资源部门的评估意

见来决定具体的奖惩措施。还有很多领导者总是尽量避免在小组会议上与别人公开争辩。这根本不是

一种领导者应有的姿态。只有亲身实践的领导者才能真正了解自己的员工，而只有在真正了解自己员

工的基础上，一名领导者才能做出正确的判断。毕竟，正确的判断总是来自于实践和经验。

我们也完全同意领导者不应当对自己的企业实行微观管理，这种做法会降低员工们的自信，吸

干他们的主动性，并扼杀他们独立思考的能力，同时这种做法往往也只能把事情搞得更为糟糕，因为

那些不断对下属指手画脚的微观化管理人员通常不可能比具体的执行人员更了解实际情况

建立一种执行文化并不是说要进行微观管理，也不是要解除工作人员的权力，相反，它应该是一

种更为积极的参与——首先完成一名领导人员所应该完成的工作。在后面的讨论中，你将发现那些非

常善于执行的领导者们常常会从事一些非常具体，有时甚至是非常关键的细节性工作。他们根据自己

对企业的理解不断提出新的问题，将企业存在的问题公之于众，并最终号召大家一起来解决这些问题

他们激励员工的方式并非“恐吓”或煽动性的演讲，相反，他们总是通过以身作则来教育自己的员工们。

执行必须渗透到企业文化当中

找出预期规划和

实际结果之间的差距。然后他们就会采取措施来弥

补这些差距，直到整个组织都得到了更大的改进

为什么人们没有意识到执行的重要性

真正的问题在于，执行这个词听起来可能不是那么吸引人。领导者们总是喜欢自己制定战略，然

后把执行落实的任务交给手下的经理们。但你们可曾想到，难道那些伟大的 cEO 和诺贝尔奖获得者们不是通过亲手执行才取得这种荣耀的吗？是的，实际上，轻视执行的重要性根本上就是错误的。

很多人都说自己更喜欢接受智力上的挑战，这些人对智力挑战的理解只有一半是正确的。他们根

本没有意识到，智力挑战也包括严格的执行工作。这些人之所以会形成错误的观点，其根源可能与电

视有关，因为那些经常看电视的人总是错误地相信有这样一个神话：只要有了好的想法，一切都会顺

理成章地发展，直到产生好的结果。

在面对一个新问题的时候，领导者首先会不断地探索新的方案，而一旦这项探索工作完成之后，

接下来的工作就是需要具体的执行

第二章 执行文化所带来的区别

所有伟大的领导者都需要有一种执行的本能。他必须相信，“除非我能使这个计划真正转变为现实，

否则我现在所做的根本没有任何实际意义。”

它们包括：领导者的基本行为；从企业运营角度对文化变革的框架做出定义；量才适用，让适当的人

从事适当的工作。

第二部分 执行的要素

第三章 要素一：领导者的七条基本行为

了解你的企业和你的员工

◆ 坚持以事实为基础

确立明确的目标和实现目标的先后顺序

◆ 跟进

◆ 对执行者进行奖励

◆ 提高员工能力和素质

◆ 了解你自己

了解你的企业和你的员工

领导者必须学会全心全力地体验自己的企业。

在那些没有建立执行文化的企业里，领导者们通常

都不了解自己的企业每天在干些什么。他们只是通

过下属的汇报来获得一些间接性的信息，但这些信

息都是经过过滤的——在很大程度上受到信息收集

人员的个人因素，以及领导者自身的日程安排、个

人喜好等因素的影响。领导者并没有参与到战略计

划的实施当中，所以他们也无法从整体上对自己的

企业产生全面综合的了解，而企业的员工们对这些

领导者也并不真正了解。

拉里：假设有一位领导者来到一家工厂或者是

企业总部，并和那里的员工进行交谈。他为人十分

和蔼，彬彬有礼。他似乎非常喜欢自己下属的孩子，

并提出一些日常攀谈性的问题，“

，有些经理可能感到松了一口气，

因为一切看起来都很好，而且似乎每个人都很高兴，

但那些真正优秀的经理却会多少产生一种失落感。

而且领导者也没有学习到任何东西。等下次他

对企业的发展前景进行展望的时候，媒体和证券分

析师们可能会感到非常敬畏，但本企业的员工却清

楚地知道自己的领导只不过是在吹牛。他们问自己，

“这个人根本不了解自己的企业，他凭什么这么自

信呢?”这有点像越战时期的那些美国政客们，他们

只是随便逛了一下，和高级军官们在帐篷里聊聊天，

浏览一些统计数据，然后就宣称自己已经看到了美

国胜利的曙光。今天的很多企业领导者其实也正是

在上演同样滑稽的一幕。

如果我要去参观一家工厂的话，那肯定是因为

我听到了一些关于该工厂经理的议论，同时我需要

亲自印证一下。如果人们说该经理是一位非常讲求

效率的人，我就会设法进一步加强他在这方面的能

力

“你的组织看起来不错，”我告诉他，但也存在

一些问题。我们就员工问题进行了深入讨论。“这些

人呆在这里多长时间了?”我问道，结果是很多人都

呆在同一工作岗位上太长时间了。“这些人都于得不

错，”我说道，“但你一定要让他们换换岗位，提拔

他们，只有这样才能提高他们的水平。你必须为自

己的组织加入一些新鲜血液，否则你只能是在一个

水槽里洗碗，根本不可能实现真正的更新换代

深入实际的工作作风可以使作为领导的你与员工建立更为密切的联系，从而使你对自己的业务以及实际从事业务的员工产生更好的直觉性认识

拉里：作为一名领导者，你必须亲自参与到实际的企业运营当中去，而绝对不能以一种若即若离

的态度来经营自己的企业。当你亲自参与一个项目的时候，员工们可能会认为你有点过于干涉他们的

工作，但他们会说：“至少老板对我们的工作表示出了足够的关注。他已经在这里呆了四个小时，提出

了一连串我们没有考虑到的问题。”优秀的员工总是很喜欢这样的老板

通过这种方式，你还可以与员工建立一种真正诚实的对话关系。比如说你与某人进行了一场激烈

的争论，虽然彼此都不同意对方的做法，但你们还是最终通过某种方式解决了问题。然后，你可以给

他写张纸条，告诉对方，“昨天的讨论非常有意义，我非常喜欢你开诚布公的态度。”这种讨论绝对不会损害你们之间的关系，因为在这种就事论事的讨论中，谁赢谁输并不重要，真正的关键是找到正确的解决方案。大家进行了激烈的讨论，并最终找到了解决问题的办法，这本身就是一件好事情

在某位经理遇到麻烦的时候，威胁解雇是一种

非常不可取的方法——你要做的是对其进行鼓励，

并帮助他解决问题。

当一位领导者准备开展一个新项目的时候，这种私人关系就显得更为重要。商业社会就是如此，

许多优秀而重要的创意开始的时候总是声势浩大，但六个月或一年之后就可能被抛之脑后了。为什么

呢?因为在商业组织里面，经理们总是不喜欢那些浪费时间，而结果又不确定的项目，对于这样的项目，他们可以非常轻易地放弃。“和上个月的那个计划一样，”他们会说，“我们迟早会放弃的。”

在跟进的过程中，

他需要和从事实际工作的人们进行交流，并一次又

一次地申明自己对该项目的信心和态度。

坚持以事实为基础

实事求是是执行文化的核心，但对于大多数组

织来说，里面的员工都是在尽量避免或掩盖现实。

为什么呢?因为实事求是的态度有时会使得生活变

得非常残酷。没有人喜欢打开潘多拉的盒子，他们

总是希望能够掩盖错误，或者拖延时间来寻找新的

解决方案(而不愿意承认自己此刻并没有找到任何

答案)。他们希望能够避免对抗，大家都希望汇报好

消息，没有人愿意成为制造麻烦、对抗上级的倒霉

蛋。

企业的领导者也是如此，当我们要求领导者们

描述自己企业的强处与弱处的时候，对方总是对自

己的强处夸夸其谈，而对于自己的弱处，却总是讳

莫如深。当我们问对方准备采取什么措施来改进自

己弱处的时候，答案总是含糊其辞。他们会说：“我

们必须实现目标。”当然，你应该尽量达到自己制定

如何使自己在做出任何决策的时候，始终把实

事求的态度放在首位呢?首先，你自己必须坚持实事

求是；其次，要确保组织中在进行任何谈话的时候，

都把实事求是作为基准。

要把眼光放在与其他企业

的对比之上，而不是仅仅局限于本企业内部。你不

能把自己的关注点停留在“我今年取得了什么进步?”

这样的问题上；你应该问，“和其他公司相比，我们公司目前的状况怎样?它们是否取得了更大的进步?”

这才是一种真正的实事求是的态度。

在现实的商业运营中，我们吃惊地发现，很多

人在分析问题的时候都没能采取实事求是的态度。

因为这样会让他们感到不舒服。比如说，在接管联

信公司的时候，我发现员工和客户对公司的评价截

然不同。公司员工认为我们的定单执行率是 98％，

而在客户看来，我们的定单执行率只有 60％。可笑

的是，在面对这个问题的时候，大家似乎都没有把

关注点放在如何提高我们的定单执行率上面，相反，

我们似乎认为客户错了，而我们的数据才是正确的。

确立明确的目标和实现目标的先后顺序

执行型的领导者们通常更为关注一些每个人都

能把握清晰的目标。为什么只有“一些”呢?首先，

所有懂得商业逻辑的人都明白这样一个道理：把精

力集中在三到四个目标上面是最有效的资源利用方

式。其次，当代组织中的人们也需要一些明确的目

标，因为这正是一个组织得以正常运行的关键。在

传统等级分明的公司里，这并不是一个问题——这

些公司的人们一般都知道自己的任务，因为各种命

令会通过一条清晰的链条直接传达到每个人身上。

而当决策过程被分散的时候，比如说在矩阵型组织

当中，各级相关人员就要进行一定的取舍和选择。

因为在这种情况下，部门之间将存在着对资源的竞

争，同时决策权和工作关系不清晰 的问题也在很大

程度上增加了人们进行选择的难度。在这种组织当

中，如果没有事先设定清晰的目标顺序，各级部门

之间在进行决策时很可能就会陷入无休止的争论之

中

确立清晰的目标之后，你的下一个任务就是简

化。那些执行型领导者们的讲话总是非常简单而直

接。他们能够简洁地阐述自己正在思考的问题和建

议，而且他们知道如何对自己的想法进行简化，从

而达到使每个人都能很好地理解、评估和执行，

跟进

如果没有得到严肃对待的话，清晰而简洁的目

标并没有太大意义。很多公司都是由于没有及时跟

进而白白浪费了很多很好的机会，同时这也是执行

不力的一个主要原因。想一下，你每年要参加多少

没有结果的会议——人们花了很多时间进行讨论，

但在会议结束的时候却根本没有做出任何决策，更

没有得出任何确定的结果?每个人都对你的提议表

示同意，但由于没有人愿意承担执行的任务，你的

提议最终还是没有产生任何实际的结果

对执行者进行奖励

一位优秀的领导者应该能够做到奖罚分明，并

把这一精神传达到整个公司当中，否则人们就没有

动力来为公司做出更大的贡献，而这样的公司是无

法真正建立起一种执行型文化的。你必须确保每个

人都清楚地理解这一点：每个人得到的奖励和尊敬

都是建立在他们的工作业绩上的

提高员工的能力和素质

作为一名领导者，你的成长过程实际上就是一

个不断吸取知识和经验，乃至智慧的过程，所以你

工作的一个重要组成部分就应当是把这些知识和经

验传递给下一代领导者

优秀的领导者总是把自己与下属的每

一次会面看成是一次指导的好机会

最有效的指导方式就是：首先仔细观察

一个人的行为，然后向他提供具体而有用的反馈。

在进行指导的时候，你首先需要指出对方行为当中

的不足，这时你需要给出具体的例子，告诉对方他

们哪些表现是正确的，哪些是需要改进的

仅凭这几个简单而挑剔的问题，这位 CEO 已经

充分暴露了该部门战略中的不足，而在实际操作中，

这些不足足以毁灭整个计划。

许多 CEO 都可能会选择在这时结束谈话，结果

“我有些提议或许能够帮助你实现这个计划，”

他说道，“我建议你们先把市场细分化，然后找出竞

争对手的弱处，再以尽快地速度将你们的计划付诸

实施，从而赢得竞争优势。对方的产品线中存在哪

些缺口?你能否设计出一些新的产品来填补这些缺

口?能不能设法争取到那些可能会对你的新产品感

兴趣的客户?”

了解你自己

每个人都至少在口头上认为一个组织的领导者

必须具有强韧的性格。作为一名执行型领导者尤其

如此

要想获得真实的信息，你必须具有一定的情感

强度，也就是说，无论喜欢与否，你都要面对现实。

情感强度将使你有勇气来接受与你相左的观点，有

勇气去鼓励和接受小组讨论中出现的分歧。它将使

你能够接受和改正自己的不足，适当处理那些不能

完成自己任务的下属，并果断地处理一个快速发展

拉姆：你肯定已经注意到，那些最优秀的领导

者通常并不是组织中最聪明的人，甚至他们通常也

不是那些对自己所处的行业最为了解的人。那么，

到底是什么力量使得这个人成为领导者，而其他那

些能力比他更强的人反而对其俯首听命呢?

这位 CEO 是一位非常聪明的人，每个人都喜欢

和他交朋友，而且他对自己的行业相当了解，但问

题是他缺乏情感强度——他在情感上的脆弱使得他

无法解雇那位副总裁，而这正是导致他失去工作的

直接原因

心理学家们发现，情感上的脆弱可以使

一个人失去采取必要行动，甚至是做出正确判断的

能力，而这些能力往往是一名领导者所必需

情感强度来自于自我发现和自我超越，这也是

各种人力资源管理技巧的基础。优秀的领导者总是

能够清楚地了解自己下属的优势与弱项，并能够最

大限度地帮助他们发挥自己的长处，改正自己的缺

点。他们之所以能成为领导者，其原因在于那些跟

随者们能够看到他们的内在优势、自信和帮助团队成员实现目标的能力——同时提高他们的各方面水

平。

一个能够长期成为领导者的人一般都有一套自

己的伦理标准，这正是使得他／她拥有足够的力量

来完成甚至是最艰难任务的源泉所在。这样的人绝

对不会放弃自己的信念。这种性格已经远远超越了

我们通常所说的以诚待人的道德范畴，它已经升华

成为一种商业领导者所共有的伦理规范。

。因为如果你足够幸运，

能请到比你更优秀的人的话，他们将会给你的组织

带来许多新的想法和活力。通常情况下，一位缺乏

情感强度的经理很难聘请到这种人才，因为他们不

希望有一位更加强干的下属来威胁自己的权力。为

了保护自己脆弱的权威性，这种经理通常会请一些

他自认为会比较忠诚的人，而排斥那些敢于提出新

创意、对其形成挑战的人。但实际上，这种情感上

的脆弱最终将使得这位领导者的前途和整个组织的

情感强度的四个核心特质：

真诚：在心理学当中，“真诚”这个词的含义

非常简单：率真坦白而不虚伪造作，言行一致，做

到真正的表里如一。只有真诚才能帮助建立信任，

因为虚伪的人迟早会被人们揭下面具。 无论你所遵从的是一套什么样的领导伦理，人

们都会首先观察你的行为。如果发现你言行不一的

话，他们就不会以真诚的心态来对待你，在这种情

况下，那些最优秀的员工会失去对你的信任，最糟

糕的员工很可能效仿你的做

自我意识：认识你自己——千百年来，这一直

是古人向我们提出的最伟大建议，它其实也是真诚

的核心。只有当认识自己之后，你才能客观地评价

和对待自己的优点和缺点。

在一种强调实干的执行文化当中，自我意识就

显得吏为重要。因为很少有领导者能够同时是一个

人力资源专家、战略专家和运营领袖，同时还有时

间亲自与客户交谈，并同时完成其他份内的工作。

但知道了自己的不足之处后

实际上，一位不了解自己短

处的人也很难充分发挥自己的长处。

自我超越：自我超越意味着你能够克服自己的

缺点，做到真正对自己的行为负责，能够随着环境

的变化对自己的行为和心态进行调整，善于接受新

事物并能够始终如一地坚持自己的道德准则

自我超越是建立真正自信的关键——注意，我

们在这里讨论的是一种真正的、积极的自信，而不

是那种通过掩盖弱点而表现出来的狂妄自大和造作

的自信。

谦虚：对自己认识的越清楚，你就越能够采取

一种现实的态度解决问题。因为你已经学会了倾听

别人的意见和建议，并承认自己并不知道所有问题

的答案。在与别人交往的过程中，你表明了一种可

以随时随地向任何人学习的态度。你并不会因为骄

傲而放弃收集那些能够对你的成功带来帮助的信息，

更不会因此而不愿与别人分享荣誉。谦虚的心态使

你直面自己的错误和不足。错误是在所难免的，优

秀的领导者总是能够承认错误并从中总结教训，这

些错误最终将成为一种财富，成为领导者们在未来

进行决策时参照的依据。

但最终的学习还是来自于对实际经验的关注。

回想经历或接受指导本身就是建立情感强度的过程。

有时观察别人的行为也能给你带来顿悟，可能这也

正是我所需要改进的地方吧。无论通过哪种方式，

在获取自我评估经验的过程中，你的个人能力都会

得到某种程度的改进。

这种学习并不是一种智力上的练习。它要求一

定的耐心和恒心，需要你切实将其贯彻到自己的日

常生活当中去。它要求你能够对自己的行为进行不

断地反省和调整。但根据我的经验，一旦一个人培

养了这种能力，他或她就能够无限地进行自我改进，

使自己的能力得到提高

# 第四章

第四章 要素二：建立文化变革的框架

大多数进行文化变革的企业之所以失败，就在于它们没有成功将文化与企业的实际业绩结

合起来

首先我们有一个非常简单的前提：只有当你的

目标是执行的时候，文化变革才可能真正实现。还

有一点需要说明的是，这种框架其实非常简单

所需要的就是改变那些能直接影响企业效益的员工行为。一段时间之后，你

应当对那些做出贡献的人进行奖励；如果他们没有实现预定目标的话，你应该对他们进行更多的指导、取消奖励、调换工作岗位，或者是让他们离开。在这个过程当中，你实际上就已经为自己的企业建立了一种执行文化。

## 运营型文化

相信大家都听说过这样一句话：思考并不能使我们养成一种新的实践方式，而具体的实践却可以帮助我们形成一种新的思维方式。

## 积极开放的对话的重要性

如果公司内部无法进行活跃的对话——通过开放、真诚和随便的方式讨论当前的实际情况，

不可能建立一种真正的执行文化。

活跃的对话的前提是对话者必须解放自己的思想。他们对人对事都不应当先人为主，更不应当在

讨论问题的时候有所保留。

一旦这股追求一团和气的风气弥漫到整个公司所有问题的解决方式都可能像这样：在主要人员离开会场之后，大家马上投票反对他刚才提出的建议；他在场的时候，没有一个人表示意见。针对这种情况，我建议大家应该把这句话奉为座右铭：真相高于和气。坦诚以待能够帮助人们消灭沉默的谎言和无言的反对，而且它还能够更好地避免执行不力的情况。

要想做到坦白，谈话就不能过于正式，这也是杰克·韦尔奇的口头禅之一。过于正式的气氛会给谈话者带来高度的压迫感，而非正式的气氛则能够更好地鼓励谈话者自由表达自己的观点。正式的谈话和演示通常都没有留下很大的讨论空间，而非正式的谈话则是非常开放的，它鼓励人们提出问题，鼓励大家进行批判性的思维，并更多地表达自己当时的真实想法

大多数公司不能直接面对现实的原因就在于他们的对话是无效的——对话的结果也体现出了这一点。想想你所参加过的那些会议，其中有多少纯粹是在浪费时间，而又有多少真正产生了切实的效果。二者之间的区别在哪里?关键并不在于日程，也不在于会议是否准时开始，或者人们是否遵守会议章程，更不在于你采用了哪种演讲方式，真正重要的是对话的质量。

那么，如何才能引导人们进行开放式的谈话呢?毕竟，所以它首先应该从企业的高级领导层开始，组织的领导者在进行对话的时候必须是开放式的。

## 领导者的行为将决定其他人的行为

，那些根本没有融人到企业日常运营当中去的领导者根本不可能对一个公司的文化产生决定性的影响

对企业的业务参与的程度越深，你就越能够做出更加明智的决策。

# 第五章 要素三：绝对不能托付他人的工作 ——人员的配置

许多领导者常常宣称，“我们的员工是我们最重要的资本”，但实际上，很少有领导者能够对人员配置工作给予足够的重视

无论是一家价值数百亿的集团公司的总裁，还是企业的一个部门经理，你都不能把选拔和培养领导者的任务委托给其他人。这是一项你必须亲力亲为，而且必须喜爱的工作。

## 为什么有的企业不能做到量才适用

：领导者们对自己所任命的人并不十分了解。他们在选择人员的时候可能只是凭着自己的好恶，而根本不考虑工作岗位的具体要求和人员的特点。他们可能缺乏足够的勇气来对表现优异者和表现不良者进行区分，更无法采取必

。所有这些都反映了领导者们的一个绝对

基本的缺点：对人才培养缺乏足够的重视和深入的

参与

### 知识的缺乏

领导者们常常依赖于人员评估来评价自己的下属，而在很多情况下，企业在进行人员评估时所参照的都是错误的标准，或者这些评估人员会在评估的时候对领导者喜欢的某位员工大加赞赏

“鲍勃是个很优秀的领导，他非常善于激励下属，演讲极富煽动性。”而领导者并不关心鲍勃所承担的某项工作的完成质量

### 勇气的缺乏

这位 CEO 是一个非常聪明而正直的人，他很欣

赏斯坦，但缺乏足够的勇气面对眼前出现的问题，

他没有及时地解雇斯坦，从而最终丧 送了整个公司。

这样的悲剧每天都在上演着，勇气的缺乏使得很多

公司成为优柔寡断的牺牲品

### 心理安慰因素

出现上述现象的另一个原因在于很多领导者只愿意提拔那些自己喜欢与之共事的下属。这是很自然的现象，每个人都希望自己的下属是一个忠诚而能够让自己信任的人。但一旦这种判断建立在错误的因素上面，它就变得非常危险了。

### 缺乏责任感

领导者需要投入 40％的时间和精力来选拔、评估和培养人才。这是一项非常重要而耗时的工作，而且要求从事这项工作的人必须学会如何给予反馈、引导谈话，井把自己的判断透露给其他人

#### 你在寻找什么样的人才

你在寻找什么样的人才

在人们心目中，如果领导者能够树

立正确的目标，制定正确的战略，并将自己的意愿

准确地传达给其他人的话，整个组织就会向着正确

的方向前进

这个人执行任务的能力如何?根据我们的经验，一个人的演讲水平与他们的执行水平之间并没有太大联系。在很多情况下，那些非常善于执行的人可能并不擅长与人沟通。

有些人可能并不善于言表，但他们具有强烈的成功欲望和取得成功的决心，这种人必定能够选拔到合适的人才，并带领他们一起实现预定目标够选拔到合适的人才，并带领他们一起实现预定目标

真正的强者是那些对成功有着强烈渴求的人。这些人通常非常实干，而且能够从完成一项工作的过程中得到巨大的满足。对于这种人来说，成功的经历越丰富，他们的能力也就变得越强

怎样才能确定一个人是不是实干者呢?只要注意观察他们的工作习惯就行了。实干的人通

常都比较善于激励别人，他们决策果断，能够敦促下属完成工作，并习惯于在做出决策之后继续对执行情况进行跟踪

### 他们能够激励别人

我希望我的下属总是充满朝气，他们在早晨的时候面带微笑地来到办公室，斗志昂扬，随时准备迎接艰巨的任务。这种人总是会充满能量，并且能够极大地鼓舞那些与之共事的人——这种人的同事自然也会为这种情绪所感染，从而整个团队就会显得活力十足。

### 在棘手的问题上能够进行果断决策

决策的果断性在很大程度上体现了一个人做出

困难决策，并据此采取相应行动的能力

有些领导者甚至没有足够的勇气去面对眼前严峻的形势，每个人都能看出他们正处于一种摇摆不定的状态，在刻意地逃避现实

或者假设有一个你非常喜欢的人工作业绩并没有达到预期的要求，你该怎么办

### 指挥别人完成任务

指挥别人完成任务是领导者必备的基本技能之

还有些领导遵从的是微观管理的哲学，他们总是不相信别人的能力，很难相信别人能够在没有自己指导的情况下先成工作。事无巨细，这种领导总是要亲自做出决策，所以他们就没有足够的时间把精力集中在更为重要的事情上面。还有一些领导则会完全把任务交给下属，他们遵从放任自流的哲学，敢于让下属享有充分的自主。

还有一些人属于过于冲动型，这种人无法控制自己的情绪，从而也不能与别人很好地共事。

在决策过程中，他从不考虑别人的意见。

”如果他们以长时间工作作为提升其他人的基础

不能与其他人合作共事的人将会给整个组织带来麻烦。他们无法领导员工发挥自己全部的聪明才智，不仅浪费了大家的时间，而且无谓消耗了自己

### 跟进

跟进是执行的核心所在，所有善于执行的人都会带着宗教般的热情来跟进自己所制定的计划

我首先关注的是一个人对于执行的热情。应聘者是否会因为完成一项任务而激动万分

这个人喜欢谈些什么?他是否喜欢具体的执行

工作，还是只停留在对一些战略或理念性的东西夸

夸其谈的层面上?他是否能够详细描述出自己曾经

在以往的工作中遇到了哪些困难?他是否能够描述

出在以前的工作中，他的同事都起到了怎样的作用?

他是否有能力说服和召集其他人共同完成一项艰巨

的任务?

他是如何确定自己工

作的优先次序?他的哪些品质最为突出?他在进行决

策的时候是否会考虑别人的意见?他的工作伦理是

怎样的?他是否对自己的工作充满热情?”

?他是否真的力挽狂澜，克

服重重困难实现目标，还是以牺牲公司的长远利益

为代价而取得暂时的成功呢

而正确的评估方法应当是，领导者应当对被评

估者完成任务的方式抱有同样的关注。哪些人能够

始终如一地完成任务?哪些人更加聪明、更加富有进

取心，能够在面对困难的时候通过颇富创造性的方

式解决问题?哪些人只是凭借运气取得了成功，而且

丝毫没有采取措施取得更好的结果?哪些人为了完

成任务而不惜牺牲整个组织的士气和长期利益?

如果人们在对他人进行评估的时候不能坦

诚相见，整个评估流程就会变得毫无意义——

# 总结

如果公司内部无法进行活跃的对话——通过开放、真诚和随便的方式讨论当前的实际情况，这种对话可以使一个组织更为有效地收集和理解信息，并对信息加以重新整理以帮助领导层做出更为明智的决策

# 第三部分 执行的三个核心流程

## 第六章：人员流程：在战略和运营之间建立联系

。但实际上，一个人的潜力如何，更为重

要的是看他能否处理明天的问题

战略本身通常不会有太大问题，但由于没有选

对人手，许多公司都没有品尝到最终胜利的果实。

### 要素一：将人员与公司战略和运营结合起来

### 要素二：为公司提供完善的领导层培养渠道

为了实现中期和长期目标，公司必须建立完善的领导层培养渠道。你首先需要确定哪些人非常有潜力，应该得到重用，然后确定需要对其进行哪方面的培养，以使其更加胜任未来的工作岗位

随时发现那些具有很高潜力和可以提拔的人，

这种做法可以帮助公司避免两个危险。一个是组织

惰性，当长久投有工作变动的时候，整个组织就会

表现出一种明显的惰性。第二个问题是升迁过快(一

个明显的例子就是，在很多网络公司当中，很多都

是那些 20 刚过，丝毫没有管理经验的年轻人在主持

大局。

所以我建议，当你准备真正了解某个人的时候，

最好的办法就是找五个认识这个人的人，把他们集

中到一间屋子里，大家开诚布公，分享彼此对这个

人的观点，直到最终达成共识。客观的评判应当是

集思广益的结果，这也就是人员流程的核心所在。

### 要素三：如何处理那些表现不佳的人

表现不佳的人通常都无法完成自己的预定目标。

他们不能始终如一地兑现自己的承诺

者我可以给他打个电话，告诉他，“你好，多

哥。我们俩都犯了一个错误。我当初可能并没有向

你详细解释这份工作的要求，而你的表现也不能令

人满意。我认为我们双方都应该做出一些牺牲来弥

补由于我们的过错而造成的损失。首先，我会给你

一年的薪水，因为这件事我也有责任。第二，如果

某人要我推荐你，我也不会对他撒谎，我会告诉他

们你在某些方面并没有达到我们的要求，但我肯定

不会造谣中伤你。第三，我们会尽量以一种体面的

方式让你离开公司。”

他可能说，“拉里，我想辞职。我会说是自己希

望改变一下工作。”我告诉他，“我们都知道你并没

有辞职，但如果你愿意这样的话，我们也不反对。”

让人们以一种体面的方式离开自己的工作岗位是强

化公司执行文化的一个重要手段。

### 要素四：将人力资源管理与实际效益结合在—起

#### 坦诚的对话：实弹

# 我

## QA

他是如何确定自己工

作的优先次序?他的哪些品质最为突出?他在进行决

策的时候是否会考虑别人的意见?他的工作伦理是

怎样的?他是否对自己的工作充满热情?”