



创建赢的文化：卓越执行

几乎每个团队都有明确的战略。但是，如果团队无法做出成果，战略就变得毫无意义。成功的领导者不仅要制定明确的战略，还要执行这个战略。

大部分战略**最终失败**，不是因为这些战略不好，而是因为它们**从未得到执行**。

实现这一战略需要一个深入参与的团队，而创建这样的团队是领导者始终要面临的挑战。假设你已制定了具有吸引力的任务和战略，那接下来的首要工作就是执行这个战略。

沃顿商学院管理学教授劳伦斯·赫比尼亚克 (Lawrence Hrebiniak) 指出，许多受过 MBA 培训的管理人员“非常了解如何制定计划，却几乎不懂如何执行计划。”那么，你如何让他人做出

跟往常不一样的承诺？当他们已经在繁忙的“日常工作”中奋斗的时候，你如何让他们参与新的更进一步的目标？

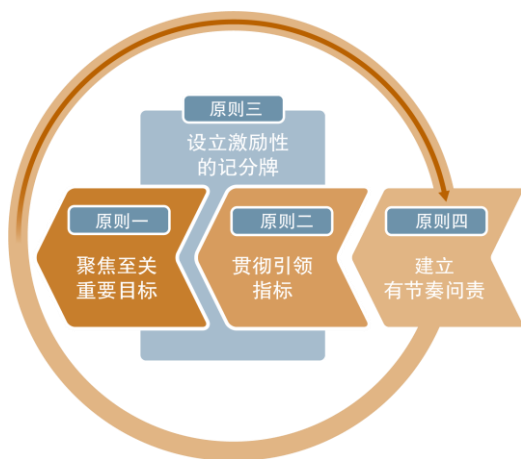
只有宏伟的战略已经不够了。现在要完成的工作是让你和你的团队完全明确至关重要的目标。

从前做的工作	现在必须做的工作
制定一个很好的战略	以卓越和精确的方式执行你的战略，以获得所需的结果

为了帮助你以卓越的方式实现这些目标，请使用“执行力四原则®”：

1. 聚焦至关重要目标
2. 贯彻引领指标
3. 设立激励性的记分牌
4. 建立有节奏问责

执行力四原则®



关注极其重要的事项

大多数人总是想完成很多件事为了把真正的优先事项坚持下去，领导者需要仔细区分哪些事项很重要，哪些事项极其重要。极其重要的目标是必须实现的目标，是其它任何事项有意义的前提条件。

企业中目前的做法是给员工列举了一堆优先事项，使得其中任何一件事都不可能很好地完成。而对付心不在焉的员工，一个良方就是多多布置工作，如“首要工作”和“最重要的优先事项”。专注会产生巨大的力量。当你为目标安排优先顺序时，请考虑作为其它事项的前提条件而必须完成的事项，关注那些真正的优先事项，并将优先级较低的事项排在后面。

如果目标极其重要并且深入人心，那么人们的参与热情就会爆棚——事实上，他们很难分心，一级方程式赛车手不会在比赛时接听手机。

当汤姆·维斯纳 (Tom Weisner) 成为伊利诺伊州仅次于芝加哥的第二大城市奥罗拉的市长时，他遇到了很多重要的问题。福克斯河地区遭到破坏；犯罪率飙升；帮派暴力达到高点；数十家企业从该市出逃；城市工人甚至不愿意拆下节日装饰品（让很多人头痛的问题）。威斯纳市长明智地调查了他的整个团队中的一千二百名工人，并一起确定了三个极其重要的目标：

1. 将枪击案件减少 20%
2. 将所有城市分局处理市民请求的时间缩短 20%
3. 批准在福克斯河走廊新建至少 650 个住宅单位，并建造一英亩的开放空间，以振兴该地区。

极其重要的目标
是必须实现
的目标，是其它
任何事项有意义
的前提条件。

每个人都同意，如果第一个目标没有实现，其它任何目标都不再重要。第二个目标对市民意义重大——加紧处理完积压的大量请求将重燃他们对这个城市的信心。第三个目标是要把一个日渐衰落的城市变成一个新生的城市。这些目标对每个人的未来都

极其重要，也是这些目标的制定者 *自己的* 目标。他们身在其中。



按照领先指标行动

追踪目标进度的指标有两种：领先和滞后。领先指标追踪你为实现目标而采取的行动。例如，如果你想减轻体重，你的领先指标可能是“消耗的热量”。滞后指标量化结果，例如你的体重。要有效地实现你的个人或组织目标，你必须选择可以控制的领先指标，这样会对结果产生真正的影响。追踪领先指标比追踪滞后指标更困难，但如果你是很认真地对待你的目标，就要这样做；如果你没有达到领先指标，就很有可能达不到滞后指标。

在我们的团队与威斯纳市长和奥罗拉市的领导团队合作时，每个部门都制定了自己的领先指标。减少枪击案件的一个领先指标是集中力量从街头清理帮派头目。几个月内，警方清除了该市的二十一个帮派头目。市政工人知道，犯罪活动通常发生在光线不好的地方，所以他们的领先指标是确保所有烧坏的路灯在三个小时内得到更换。他们也知道，犯罪活

动往往发生在有街头涂鸦的地方，所以他们制定了一个“二十四小时去除涂鸦”的规则，作为第二个领先指标。

真正的领导人与他们的团队一起确定哪些领先指标是他们有能力实现的，然后让他们负责实施这些领先指标。当人们知道他们真的可以发挥作用时，他们就会参与其中。

保持一个强制记分牌

人们在计分的比赛中会有不同的表现。你的团队需要一个记分牌，这样你们一眼就能看出你们向着极其重要的目标走了多远。

如果你的团队
成员**不知道**他们
将要赢得比赛，他
们可能**会**逐渐落
后。

富兰克林柯维执行力实践总监克里斯·麦克斯尼 (Chris McChesney) 说：“最高水平的表现来自热情参与的人，最高水平的参与来自对分数的了解——也就是说，知道自己会输还是会赢。如果你的团队成员不知道他们是否会赢得比赛，他们可能会逐渐落后。”

记分牌是为团队准备的，必须大而明显，并且经常更新。我们现在谈论的不是企业运行所需的大量数据汇编。我们需要看到的是滞后指标——“谋杀率在下降吗？”——以及领先指标——“我们从街头清理了几个帮派头目？”

记分牌使人们能够追踪活动，比较结果，并不断提高绩效。通过密切关注记分牌，他们可以判断自己的领先指标选择得好不好。他们的领先指标是否正在对滞后指标产生影响？如果没有，就应该重新考虑这些指标。通过观察几个很重要的得分，团队可以根据需要改变策略。

建立一种问责节奏

现在，你们已经确定了极其重要的目标。你们已经设置了一些指标，竖起了记分牌……然后，你们可能会看到整个工作四分五裂。

“真正优秀的人才在执行中找到快乐。”

——约翰·沃尔夫冈·

冯·歌德

(Johann Wolfgang
von Goethe)

科罗拉多大学博尔德分校管理与创业专业的教授韦恩·博斯 (Wayne Boss) 研究了“回归效应”——工作团队对新目标变得非常热心，然后逐渐脱离的倾向。博斯写到：“人们变得非常热衷于改进，但是在几周之内，活力减少了，他们回归到旧的行为和表现水平。”

博斯说，要避免回归效应，最有效的方法是定期和经常监测进度。我们称之为“问责节奏”。

问责节奏是一个简单的四步过程，可以帮助你和你团队拨开日常工作的混乱无序，投身极其重要的团队目标。

会议议程很简单：

- 首先查看记分牌。滞后指标是否在向正确的方向变化？领先指标是否在产生影响？我们是在预想的位置，还是已经落后了？我们是否应该重新考虑领先指标？
- 然后查看每个团队成员上周承诺要完成的工作。庆祝成功，帮助遇到障碍的人。特别需要指出的是，领导者可以做其他人做不了的事情，比如获得资源和与高管交谈。
- 最后，为下周做出新的承诺。每个团队成员可以做哪一件会对指标产生最大影响的事情？记录这些承诺，并作为下次会议的议程。兑现对团队的承诺比任何方法更能让你投入。

经过十年间对数百个团队的研究，博斯发现，如果这些会议定期举行，那么向目标接近的表现会在几年之内保持高水平而不会倒退。通过遵循这些原则和这个过程，你将有机会做更多的工作去打造一个高度参与、自我激励的团队。

团队参与四原则

现在，在伊利诺伊州奥罗拉市的工人们发生了什么变化，让他们开始奉行卓越执行原则？奥罗拉《灯塔新闻报》（Beacon-News）的报道称，该市未达到其设立的第一个目标，枪击事件减少了 14.5%，但没有达到 20%。

只有少数部门没有达到响应时间缩短 20% 的目标，而福克斯河两岸大型开发项目的协议

超出了建设住宅单位和开放空间的预期目标。另外，最重要的是，谋杀案件从三十起下降到两起；最近一年内奥罗拉市没有发生一起谋杀案。在这个案例当中，结果不仅仅表现为“数字”方面的提高。它实际上挽救了生命。

大家都在谈论问责制。这个词让有些人发抖，因为它让人非常担忧。但是，通过

卓越执行：行动步骤

与团队见面并进行以下讨论。

原则	原则要点
1. 关注极其重要的事项	• 我们非常重要的目标是什么？ • 哪些目标是“极其重要的”？（也就是说，如果我们没有实现这些目标，其它事情都不再重要） • 我们能否将极其重要的目标减少到三个以内？ • 每个目标的成功指标（滞后指标）是什么？你能否以“到何时之前从 X 到达 Y”的形式写下你的至关重要的目标（WIG）？
2. 按照领先指标行动	• 将每个目标推向成功的一个、两个或三个关键行动是什么？我们需要做哪些不同的尝试？ • 我们将如何衡量这些行动？
3. 保持一个强制记分牌	• 谁将建立带滞后和领先指标的记分牌？ • 谁将维护记分牌，定期频繁地更新？
4. 建立一种问责节奏	• 我们从记分牌看出了什么？我们是否在让滞后指标发生变化？领先指标是否正在影响滞后指标？我们是否需要考虑其他领先指标？ • 我们了解哪些使记分牌发生变化的正确方法？ • 我们最后一次见面时，你对自己做了哪些承诺？你是如何兑现承诺的？我们可以做些什么来为你“清除障碍”，帮你履行承诺？ • 在接下来的一周，你会做哪些承诺来“移动指针”？

建立追求卓越的文化：卓越执行

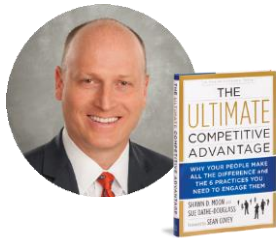
执行力四原则建立的问责制是对个人而言的；你不是要为你无法控制的事情负责，而是要为你对自己的承诺负责。

我们请客户回答的最后一个问题是：“我们是否实现了对彼此的承诺？”如果答案是肯定的，那么客户的团体就像一个团队，在相互尊重和相互信任中成长，

并且越来越多地投入到团队的成功当中。执行过程最终与现实的人员参与有关，而这种参与会带来现实的成果。

关于第三个关键做法的更多信息，请让你的员工参阅我们的下一份白皮书《建立追求卓越的文化：解放生产力》。

作者简介



肖恩·D·穆恩
(Shawn D. Moon)
领导力和战略客户
执行副总裁
富兰克林柯维公司

三十多年来，肖恩一直与全球客户合作，传授领导力和管理、销售和市场营销、项目开发以及咨询服务方面的经验。他用渊博的知识和丰富的经验激励大家成为依靠员工效率和执行力的领导者。肖恩是若干著作的作者或合著者，其中包括《解放人才：激发员工无限潜力的3次领导者对话》，《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的6种做法》以及《追求卓越的组织文化：不可或缺的终极任务》。



苏·达特-道格拉斯
(Sue Dathe-Douglass)
领导力、销售和有效交付
全球副总裁
富兰克林柯维公司

苏·达特-道格拉斯拥有30多年的组织和领导经验，是促进组织提高绩效和加强组织不同层面互动的专家。苏·达特于1996年加入富兰克林柯维公司，担任领导交付顾问，负责设计、开发和提供定制领导力参与解决方案，满足众多客户的独特需求。她是《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的6种做法》的合著者。