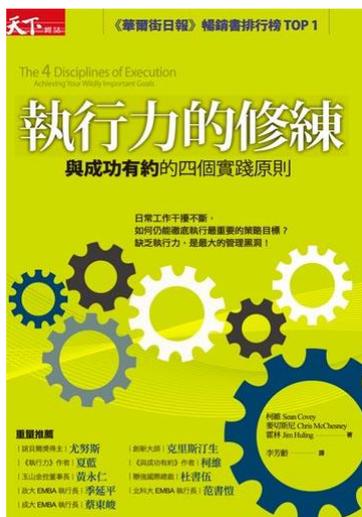


104 年度基層主管共通性管理訓練

讀書心得報告-林芳瑜

一、閱讀書籍



執行力的修練：與成功有約的四個實踐原則

- 作者 柯維，麥切斯尼，霍林
- 譯者 李芳齡
- 出版社 天下雜誌
- 出版日期 2014-05-09

二、前言

隨著資訊科技與全球化的發展，各產業的生態系統與商業模式不斷創新，企業面臨的挑戰持續變化。然而，真正影響成敗的關鍵卻依然不變，那就是如何打造精準的策略與超強的執行力。

精準的策略來自於明確的使命與願景，最重要的是堅持「做對的事情」；超強的執行力來自於團隊合作的企業文化，最重要的是快速有效「將事情做對」，兩者兼具才可以在競爭激烈的環境中脫穎而出，進而朝向永續經營之路邁進。

《執行力的修練》一書在探討執行力最困難的問題，也就是如何才能真正做到超強的執行力，書中提出透過「鎖定至關重要的目標」、「從領先指標下手」、「設置醒目計分板」、「落實當責」等四項紀律，有系統地聚焦資源在最重要的地方，點燃團隊的熱情，就有機會達到任何的目標。

三、內容摘要

根據《執行力的修練：與成功有約的四個實踐原則》（以下簡稱本書）一書的調查：策略失敗，70%是因為執行不力，鮮少是因為缺乏智慧或遠見。強化執行力或持續提升執行力，已經是個人與企業在此變動快速時代的重要修練。

本書認為完成一件事情，需要四個步驟：

步驟一：知道首要目標、

步驟二：知道未達成此目標該做什麼、

步驟三：隨時掌握進度、

步驟四：定期且經常的為成果當責。

基於上述四步驟，本書提出執行力四紀律(The 4 Disciplines of Execution)：

紀律一：鎖定極重要目標(Focusing on the Wildly Important)、

紀律二：從領先指標下手(Acting on Lead Measures)、

紀律三：設置醒目計分板(Keeping a Compelling Scoreboard)

紀律四：落實當責(Creating a Cadence of Accountability)。

紀律一：鎖定極重要目標

本書指出，基本上，若你試圖做更多事，實際上能達成的將更少。好構想的數量幾乎總是多過個人或團隊所能夠負荷執行的數量，故實行此項修練時，首先須停止試圖同時改進所有項目，只選擇一、二個最重要的目標，作者稱此為極重要目標(Wildly Important Goal, WIG)。

極重要目標是一種聚焦的概念，聚焦是一種自然法則，太陽的熱輻射在分散後就變得太弱而不足以燃火，一旦把它們聚集於一片放大鏡，只消幾秒鐘就能使一張紙燃燒起來。人類亦然，當力量集中聚焦於一項挑戰時，可說無事不成。多數領導者都有試圖做更多事的傾向，身為領導者必須改而聚焦於更少的事項，團隊才能達成更多。

紀律二：從領先指標下手

要確保目標的達成，我們需要在過程中建立一些能夠量化的量測系統，俾於管理，不論訴求什麼策略，所有進展都將由落後指標（lag measures）及領先指標（lead measures）來評量。

落後指標是極重要目標的追蹤評量指標，通常我們會花最多的時間在這些指標上，如：營收、獲利、市場佔有率及顧客滿意度等。當收到這些績效數字時，跟這些結果相關的作為與表現早已經是過去式，無法改變。

領先指標所評量的是團隊為達成目標所必須做的、最有影響力的事，基本上，領先指標評量正是那些將左右落後指標成敗的新行為，好的領先指標具有兩個基本特徵：能夠預測達成目標的可能性，以及團隊成員可以影響它。以「減重」這個簡單目標為例，「實際減少的公斤數」是落後指標；「每天攝取的熱量」和「每週運動時數」就是兩項領先指標，這些領先指標具有預測性，只要達成即可預測下週的體重（落後指標），這些領先指標是可以被影響的，因為每天攝取的熱量及每週運動的時數等行為都可操之在己。

紀律三：設置醒目計分板

這是一項提昇人員投入程度的紀律，在持續追蹤進度之情況下，人們的行為就會不一樣，如觀察青少年打籃球，會發現從開始計分的那一刻起，他們的表現將大不相同。

本書提及此項紀律時係強調個人追蹤自己的進度，而非由他人代勞，藉由簡單醒目的計分板自發性的追蹤進度，在能夠掌握得分、知道自己是贏是輸的情況下，投入的程度最高，團隊成員如果不確定自己正往勝利走去，就很可能向失敗靠近。

紀律四：落實當責

作者指出，凡是懷有重要目標的團隊，必須定期且經常性地舉行會議，至少每週一次、每次不超過三十分鐘，團隊成員在會議中彼此對目標進展結果當責，透過會議的召開，團隊分享成果、分享經驗、分享喜樂與共同承擔壓力，每週工作會議其實是執行力的核心，如何在變動的環境中持續優化戰術與強化戰技，均依靠著每週工作會議的召開與後續工作項目的追蹤，否則目標很容易在日常工作如狂風肆虐時崩解。

上述執行力四紀律猶如一套作業系統，這四項紀律必須結合搭配，相輔相成，雖每一項紀律均有其益處，惟按部就班地結合起來，才能發揮真正的效力。

四、結論與心得感想

本書封面上「日常工作干擾不斷，如何仍能徹底執行最重要的策略目標？缺乏執行力，是最大的管理黑洞！」短短三行字成為吸引我閱讀本書的契機，本書主要係講述領導人（或個人）如何貫徹執行力，避免空有策略及明確之目標，卻常不見成效或最後無疾而終。

日常工作或生活中，我們常明確的知道我「要做什麼（what）」卻不知「該如何做（how）」，往往等到計畫失敗了才思考是不是該換個策略，卻忽略失敗的關鍵可能並非策略錯誤而係在執行上出了問題。

本書中作者於「紀律二：從領先指標下手」中提及領導者（或個人）應監視領先指標，此引發我反省了自己為何進入職場以來，總是被永遠做不完的工作壓著跑，而得不到任何餘裕，如果以 IPO（輸入-處理-產出，Input-Process-Output）觀點來看，落後指標通常屬於產出(Output)部分，而領先指標通常在輸入(Input)或處理(Process)階段的衡量，從因果關係來看，落後指標通常是「果」，而領先指標包括部分的「因」，與其監控每週的案件逾期量（落後指標），還不如監控當日應完成的工作是否如期完成（領先指標）並自己主動每日追蹤極重要目標之完成進度（領先指標），藉由追

縱領先指標幫助自己達成落後指標，即先辨識出領先指標後，使它們成為幫助自己順利達成目標的關鍵槓桿點，避免總是在追蹤落後指標時徒留唏噓或只能期待下次會更好。

本書所提及之四項紀律看似簡單，然而，就如本書之書名「執行力的修練」中之「修練」二字，意即此四項紀律是需要理性分析、徹底執行與不斷修正，企業團隊（或個人）始能在每天日常工作之餘，仍能徹底執行最重要的目標。