

管理前沿：改善执行能力的三个关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169287.htm

通过奖励卓越绩效、推动自下而上的决策和组织架构重组等方式去关注结果，可以使企业变得更为小型化、自治化，从而改善企业执行力。很多组织特别是官僚作风盛行的企业，执行力一直是影响其竞争力的一大障碍。CEO经常碰到这样的困境：“当我做出一个决策后，却发现决策并没有得到彻底的执行！”大多数企业的CEO都认为，解决了执行力的问题，个人的管理水平也就获得了大幅提升。执行力是指在一定条件下人们采取行动解决组织关键问题的能力，是评估组织运用人力资源实现组织目标能力的一种方式。任何组织的成功都依靠其成员识别与解决关键问题的能力。在快速变化的市场环境下，解决组织问题与抓住机会的能力，对赢得核心竞争力正变得越来越重要。在过去几年里，我们针对财富100强中的4个大型企业的执行力进行了数据调查、面谈、观察与案例分析，得出了下面的一些结论。执行力低下的征兆 如何判断执行力存在问题？我们的研究发现，可以从以下几个方面来发现问题。

来源：www.examda.com 第一个征兆是缺乏辨别组织关键问题的能力。当组织存在重要问题时，高管人员从未做出决策或行动去解决问题。出现这种情况是出于三个因素：一是问题的隐蔽性。高管并不知道有问题，或是知道一些，核心员工却对此一无所知。二是对问题缺乏重视。高管发现了问题，却想当然地认为并不会造成大的冲击，当很多员工都发现对组织非常不利时仍然没有采取行动。三是解决问题的轻重失

调。组织选择解决的都是一些无关紧要的问题，随着时间的流逝，急迫的问题没能得到解决，最终发展成结构性的难题。第二个征兆是方案执行的失败。组织发现了问题，提出了解决方案并做出了决策，但解决方案并没有得到有效执行，或是执行效率非常差。执行失败的因素有四种：一是时机，没有找到执行方案的最佳时机。二是出现偏离，方案在执行过程中出现了严重偏离。三是过分投资，组织的确是在执行一个好的方案，但却投入了过多的资源、时间与精力。四是复制失败，一个成功的方案在组织的某一个业务部门得到了完整的执行，但在其他部门却没能得到贯彻执行。执行力低下导致组织问题层出不穷，从长远来看，其消极结果包括：运营效果下降组织缺乏执行战略的能力，会失去很多商业机会。此外，不能高效运用资源，客户满意度低。核心人力资源流失组织缺乏创新精神，不愿面对组织正面临的运营问题及挫折，心灰意冷的核心人才很容易就此流失。高管层超负荷工作相当多的高管人员被迫参与解决本属中层管理人员解决的问题与决策，缺乏时间做战略思考与客户沟通。执行力低下的三个因素是什么原因导致执行力低下呢？我们的研究发现，主要有三个因素：来源：www.examda.com

- 1.对核心发展问题缺乏完全的把握，轻重失调。
- 2.运行过程凌驾于组织绩效之上，价值标准是过程重于结果。
- 3.管理人员缺乏必要的权威与权力做出重要的决策，在问题面前无能为力。

轻重失调 很多企业都缺乏明确的发展战略与可行性的实施方案。在这种情况下，管理人员疲于奔命地平衡各项目标之间孰先孰后的冲突。而由于对战略的不清晰，高管层在企业将向哪个方向发展的问题上经常产生冲突。最后的结果是，组织竭

力想做很多事情，却没有做出任何一个足以保证组织长期成功的关键行为。确定目标的优先次序要求管理层具备从诸多的竞争需求中选择关键业务问题的能力。轻重失调缘于对角色的模糊(我不知道做什么)、角色冲突(优先要做的事情之间相互竞争与冲突)、以及角色过多(我有太多的事情要做，却不能做好所有的这些事情)。有时候，管理人员由于需要解决太多无法预料的问题，导致他无法判定哪项任务是需要优先解决的而失去章法。随之而来的是，需要耗费的资源(时间、金钱等)越来越多，高管人员需要投入更多的控制权以支配更多的资源来做出决策。于是，决策权日益集中化，资源控制越来越紧，而由于大量的决策权都掌握在高管层手里，有效解决问题的决策面临着时间与效率上的巨大障碍。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com