

人力资源经验分享:企业执行力与人力资源体系建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_255519.htm 执行力问题一直是企业管理层十分关注的问题，因为如果没有了执行，其他一切再好的问题处理方案、再科学的管理方法、再先进的技术应用都不会有令人满意的结果，更谈不上企业绩效的提高和经营目标的实现了。然而，执行力不足似乎是目前大多数企业的通病。笔者曾咨询服务的一个企业同样也是如此：作为常务总经理，他事必躬亲，从工人请假、休班倒班，到班组生产安排、设备布置与改造，甚至工人借款都是其主要工作。问其原因，他总是说：下面的基层管理者及员工工作能力太差——你安排的事情若是不盯着，你一放手，下面的人做起来就“走样”了，我这样也是没有办法呀。要解决企业的执行力问题，应该是一个系统的复杂工程。从人力资源系统建设的角度来看，笔者认为应从以下方面分析解决：一、人力资源系统建设的前提：1、战略环节：企业的战略方向和目标、运行策略和运行模式的选择，是企业高层领导者最先考虑的问题，这也就是保证了企业做正确的事是执行力取得满意结果的前提，否则，执行力再好，也不会有优良的绩效。这些在此笔者不再阐述了。2、组织环节：部门及岗位的职能职责划分必须明确、科学合理，符合企业业务流程运行的需要，这样员工执行起来才能目标明确：哪些事情是他应该做的，哪些事情是他不应该做的，以及各种事情是怎样做的、做到何种程度等等，员工做到心中有数，就不至于内心茫然无所适从了。组织环节的表现形式是组织部门、岗位的

设置和职责的划分以及岗位说明书、业务流程图等。但是，在一些企业里，有的人对自己的岗位以及自己主要职责都不清楚的现象却很常见，岗位设置不合理、职能空缺与交叉的现象更是比比皆是了。

二、完善人力资源系统建设，提高企业执行力

1、招聘与任用环节：

部门岗位有了确切的目标和明确的职能分工后，下一步就看员工执行的能力了，就需要对员工的相关能力进行评估，根据评估结果将其安置到相应的岗位上，也就是人岗匹配的问题。这就需要在招聘时把好关，招聘环节主要是看应聘者是否达到企业岗位所需任职要求：基本工作能力、所需知识经验与技能、可培养潜力，还有其价值观、道德观等等各个方面，最重要的是对企业文化、价值观的认同感如何？如果员工对企业发展漠不关心、内心处处与企业向背离、没有责任感和进取心，没有做好工作的愿望和动力，即使他的学历再高、经验再丰富，那么他是也不会企业里具有较好的执行力的。这一点是目前中小型企业忽视或难以做到的。而对于企业内部的人员调配，同样应该通过一套工具特别以往的工作表现及其绩效情况进行职业能力素质的评估并合理配置，做到人岗相配。

2、明确的流程和全面规范的制度：

岗位人员了解自己的职责后，还应该对怎样履行其职责的流程有充分的认识，这样才能使得执行正确、及时、有效，从而避免少走弯路，提高执行的效率。另外，对于执行的流程和结果还要有制度方面的激励和约束，执行效果较好的予以正激励，执行效果没有达到要求的执行行为，应当予以负激励。

3、绩效管理环节来看：

提高企业执行力，绩效管理环节非常重要，它是对执行过程以及执行结果的检验，它对于正确地执行、提高执行效率起到直

接促进作用。绩效管理过程包括共同制定绩效计划、绩效辅导与沟通、绩效评价、绩效反馈与改进四个环节。然而我们平时执行较多的只是绩效评价环节而忽视了其他三个环节，应用上也仅仅是用于对员工的奖惩。这样对于提高执行力、提高绩效的效果会大打折扣。因为上级领导的沟通与辅导以及绩效反馈中给员工提出的问题和改进建议，对于员工认识目标、改正错误、提高执行能力最终进一步提高执行力具有不能忽视的作用。

4、激励环节来看：要保证员工按照企业的要求工作，提高执行力，激励环节必不可少，特别是及时的正激励和必要的负激励。要根据执行的表现给与不同的激励，这样有利于树立和强化正确行为的导向，矫正错误行为。正激励包含了：薪酬奖金、旅游休假等各种奖励，还包括榜样激励、感情激励、表扬激励、目标激励、参与激励、晋升激励等各种非经济的方式。据笔者了解的企业中却懒得使用各种非经济激励手段，而是惩罚、罚款成分较多，奖励与各种正激励的成分较少。

5、培训环节看：大家已经认识到提高执行能力，培训环节起着非常重要的作用。培训内容可以是与执行有关的理论知识，也可以是技能的传授、经验的交流，也可以是执行理念的宣传与固化。通过培训，宣传鼓励积极执行的行为，反对消极执行不负责任的做法，使得强执行力观念深入人心。对于企业来说，易于推行的是理论知识的培训和执行观念的推广，而真正执行技能的培训是通过知识和实际操作的不不断反复强化与训练来施行的，它的培训依据是对日常绩效表现进行深层次的原因分析。提升执行技能培训的过程是一个长期的过程，其结果也是不易被明确的和明显衡量的。

6、最后是执行力的文化氛围塑造：领导要

推行建设并带头塑造强执行力的企业文化，使得强执行力深入人心，并演变为日常的行为习惯。这样，强执行行为会成为员工习惯性行为，而对于较弱执行力行为则以另类视之。值得一提的是领导要成为具有强执行力的典范，否则，一旦领导破坏了这种文化与习惯，前面所说的都会功亏一旦的。比如，在企业里的上班迟到、中午饮酒、工作场合禁烟等等，充分说明了这种示范的作用。通过以上的体系建设，我们相信：企业的执行力会一天天逐步得到提高，企业绩效也会逐渐得到改进，最终达到的企业目标。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