

再谈企业的执行力问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_86_8D_E8_B0_88_E4_BC_81_E4_c123_289017.htm从2004年起，志高空调营销系统就提出了要“打造志高营销铁军”这一战略目标，在我们的理解看来，打造志高的营销铁军的目标就是建设一个不折不扣地执行总部政策、方针和任务的团队。从“志高营销铁军”概念的提出到真正的落实执行，需要一个长期的过程。但是，从志高营销总部的领军人张平女士和七大区域的总监们，再到各省级产品管理中心的总经理们，都不无一致地体现了卓越的营销执行力，真正形成了“要求下属做到的，自己首先做到”这种率先士卒的硬朗作风，而一线业务员、促销导购员和我们的后勤支持人员等都给予了积极的响应，整个营销系统从上到下，以“执行风范”为工作准则已经蔚然定格。执行到位的必然结果是经过营销系统干部员工的努力和各兄弟系统的配合，我们志高空调的全球销量也从03年的180万套迅速达到04年280万套，显然已经实现了一个质的飞跃，而2005年度则制定了全球销售350万套的目标，这就对我们的系统的执行力提出更高的要求。“根本不去执行、有执行没到位、执行了没有效率或者没有效益”等等都是病态的执行，都是我们管理人员必须谨防出现的，彻底的执行才能真正消除内耗，彻底的执行才能真正创造价值并感动我们的流通商和消费者。围绕执行问题，在不到一年的时间里，本人凑热闹写了好几篇谈“执行”问题的管理类文章，如《锻造执行力路途坎坷》、《我们该如何管理中国的罗文们？》、《执行不到位，到底谁的错？》、《论解决企业

执行问题的系统管理思想》等。虽然研究不是太深刻和深入，但还是有读者读了之后，特地发邮件给我表示感谢，并谈了他们的感想。我觉得这很好，他们的认可鼓励我研究继续深入“执行”，而志高空调在执行力方面的表现和取得的成果，更加鼓舞了本人深入地探讨“执行力”这一重要课题。

从外部来看，这两年在企业管理界谈执行的人多了，有点象谈中国的中小高科技企业到香港或者海外上市的味道，不过罗文先生的执行精神还是给许多中国人带来了深刻的影响，而中国的中小企业不但有更多的到香港或者海外上市，而且国内的中小企业板块也终于成为中国股市里一股不可忽视的力量，这一切多少还是给中国企业的经营管理者们带来了新的希望。下面我们来谈谈近期关于“执行”的一些思考和看法，希望能够为我们不遗余力地打造志高营销铁军添砖加瓦，执行到位是我们每一名志高营销人的神圣职责，让我们更深刻地思考“如何才能更有效率和效益地执行”吧，与大家一起共勉！

一、彻底的执行首先要解决的是角色定位问题 如果要真正推动企业执行力建设，我们首先必须明确执行是企业组织里一个不折不扣的系统工程问题，需要系统的配合，而不仅仅是某一个人或者某一个部门或者层面的问题。

一般来说，自有组织伊始，就有了团体努力要达到的目标，根据个人能力、专业水准、信息分析与控制能力以及资源配置权的大小产生了分工，而在分工之后的执行过程里，由于某些人对于自己职位、职责和职权定位的不明确，复杂的主客观环境因素变化和不可掌控等，往往造成执行之后得到的结果与预期的目标产生极大的偏差，因此也就有了今天企业界颇感头痛和普遍存在的执行难问题。我认为，按照传统组

组织层级结构的划分，一般我们可以把执行分成三类，一类是对于企业老板和高层管理人员的，他们的执行问题主要是“制定清晰的战略、提炼和传播能激励与约束人行为的企业文化、审定合理健全的企业制度制衡和控制体系、从宏观层面创造较好的大环境以及全员的精神导引和形象塑造、用好管理好关键人才”等类似于国家元首的作用。我们很欣赏中国企业家，尤其是中国民营企业家们的勤奋，但是我不欣赏如王均瑶之类积劳成疾的英年早逝，他们个人的执行力确实可能非常优秀，但我并不认为这是创造优秀业绩的企业家们必须的结局。因为他们往往都没有做好用人和授权工作，企业做大后仍然停留在过去创业阶段的亲力亲为。如王石们之类的经常外出旅游或者做秀，都可以看出他们在企业管理方面的境界和造诣。精于管理的企业家们一定善于生活，而且健康快乐地生活，再也不要发生在中国企业家群体中发生某些如焦裕禄之类国家公仆的那种“撼动百姓心、牵紧百姓情、令百姓落泪”的感人故事。从管理学的角度来看，尽管他们业绩（或政绩）出色，但他们决不是符合于其职位的称职执行者。如我国明朝那位精于木匠技艺的皇帝一样，不管他的木匠活做得多出色，能够把一个简单的椅子做得多精美，不理朝政他始终都是做不好皇帝这个角色的，因为他的意识里也没有将自己定位成一名合格的皇帝。第二类是对于企业中层管理干部的，他们的任务是用创造性的策略将高层制定的战略展开并具体化，做好部门内、部门间以及与外部相关单位的协调，同时做好日常管理监控和利益的科学分配，还要起到传递企业核心价值和思想文化的作用，完成将各类资源转化为现实生产力和企业价值实现的职能。如果我们的中层

干部不做好本职工作的事，不按自己的职位要求定位，沉迷于下属业务的具体执行，肯定也是只见树不见林的做法。中层干部的主要工作职责之一是选用合适的人放到合适的职位上去，并给予适当地授权、监控和指导。如果这个工作没有做好，他就算不上真正有效率和效益的执行。第三类是对于基层执行者的，他们的工作是执行、执行、再执行。如果他们不是在做好个人职位的事情前提下，只是崇尚空谈，尤其是喜欢议论公司内的各类人和事，那么他们也没有为自己的定好位。他们要谈的应该是提出合理化建议，不断改善流程。从目前情况来看，由于中国进入市场经济环境的时间还很短，仍然有相当一部分人停留在过去国有企业那种单纯的“人人平等”的惯性思维里。实际上，由于每个人的天赋、能力和机会的把握等方面的原因，至少在职业上的表现是不可能完全平等的，平等是基于政治、民主和机会的基础上，而不可能完全对照于现实社会的位置。中国的执行层需要的是服务意识和法律意识，承认这种职业能力上的差距，但可以用自己的个人努力，通过慢慢减少差距然后再谋求事业的成长和角色的转换。但你处于某组织某个职位并领取这份与之相对应的报酬时，在不违反国家相关法律法规的前提下，我们必须象美国西点军校培养出来的军官一样养成绝对服从的纪律，将我们每一个人的工作做到位。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