

让60分走开：企业解决执行力问题的八个关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_AE_A960_E5_88_86_E8_B5_c123_289018.htm 东北有家大型国有企业因为经营不善导致破产，后来被日本一家财团收购。厂里的人

都在翘首盼望日本人能带来什么先进的管理方法。出乎意料的是，日本只派了几个人来，除了财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换成了日本人外其他的根本没动。制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果怎么样？不到一年，企业就扭亏为盈了。日本人的绝招是什么？执行力，无条件的执行力。执行力不好的原因有多方面的，以下八个方面是在企业发展过程中最经常见的，也是企业要解决执行力问题必须首先要解决的问题。一是管理者没有常抓不懈。大的方面是对政策的执行不能始终如一地坚持，虎头蛇尾。小的方面是有布置没检查，检查工作前紧后松，工作中宽以待己，严于律人，自己没有做好表率等等，古人云：己身不正，虽令不行，就是这个意思。中国还有句俗话说“上梁不正下梁歪”。所以一个企业出了问题首先要看主要负责人。大家在看解放战争时的电影时总会发现这样的镜头：遇到难攻克的山头时，共产党这边的指挥官总这么喊：“同志们，跟我来。”国民党的领导就这么喊：“兄弟们，给我冲。”这就是区别，导致最后的执行效果就是共产党最终夺取了江山，国民党只好退缩到台湾。所以企业要想强化执行力，必须在每个方案出台时引起管理者的高度重视，凡是牵扯到管理者的方面一定要率先示范，做出表率才行。作为建国后国家投资

兴建的第一座百货大楼，王府井百货大楼赢得了太多的荣誉。但是在市场竞争日益激烈的今天，它已经逐渐失去了“中国第一店”的风采。1996年，王府井高层在谋求变革的路上迈出了第一步，邀请了著名的咨询公司麦肯锡为其设计集团的主业连锁经营方案，同年，请安达信咨询公司开发了计算机管理信息系统，1997年，请麦肯光明广告公司进行了市场营销和广告总体策划。但是，这所有的一切都仅仅是落在了纸上，没有落到地上。耗资500万请麦肯锡做的战略规划方案没有最终贯彻下去。说与做的背离，使得王府井集团失去了在市场上重塑第一店的机会。执行力不佳的第二个原因就是管理者出台管理制度时不严谨，没有经过认真的论证就仓促出台，经常性的朝令夕改，让员工无所适从。最后导致了真有好制度、规定出台时也得不到有效的执行。狼喊多了，等真的狼来了也没人去做好人了，其实是一个道理。战国时秦国的商鞅变法就是针对管理者因为经常改变政策而失信于民的一种方法。解决这种问题可以从正反两个方面入手：一是选其首恶，找一个能够引起他人警觉的人，杀鸡骇猴；二是树立正面的典型，通过范例告诉大家公司的意图，通常的做法是大力鼓励表彰先进等等，以期改变执行者的意识。深圳华为公司老总任正非有个非常有名的理论：在引进新管理体系时，要先僵化，后优化，再固化。用他在一次公司干部会上所讲的话作为解释最合适不过了：5年之内不允许你们进行幼稚创新，顾问们说什么，用什么方法，即使认为他不合理，也不允许你们动。5年以后，把人家的系统用好了，我可以授权你们进行最局部的改动。至于进行结构性改动，那是10年之后的事。正是因为这种对制度的尊重和始终如一的

贯彻，才创造了华为的春天。遇到这样的企业做客户，遇到这样的老总，咨询公司除了担心自身能力，惟恐辜负了企业的厚望外，还有什么好担心的呢？三是制度本身不合理，缺少针对性和可行性，或者过于繁琐不利于执行。经常遇到一些企业企图通过各种报表的填写来约束员工的行为，或通过各种考核制度企图达到改善企业执行力的目的，但往往是事与愿违。企业每下一个制度就是给执行者头上戴了一个紧箍，也进一步增加了执行者内心的逆反心理。最后导致员工敷衍了事，使企业的规定流于形式。说不定连有些本来很好的规定也受到了牵连。所以企业在设计相关的制度和规定时一定要本着这样一个原则，就是所有的制度和规定都是为了帮助员工更好地工作的，是提供方便而不是为了约束，是为了规范其行为而不是一种负担。制定制度时一定要实用，有针对性。比如我们公司要建立正规的咨询业务的工作流程。我们在家里想能想出一套方案来，如果通过请教其他正规的咨询公司的人员，可能会做出比我们自己设想的要更合理的工作流程。再通俗一点，要想练好健美，必须请教专业的健美教练才行。文学大师郭沫若有句话：吃狗肉是为了长人肉，而不是为了长狗肉。拿到制度建设中来也很有讽刺意味。经常看到有些企业把西方的所谓先进管理制度全盘照搬，生搬硬套，结果导致了水土不服。什么是最好的？适合自己的才是最好的。针对性和可行性是制定制度时必须要考虑的两个原则。四是在执行的过程中，流程过于繁琐，不合理。有研究显示，处理一个文件只需要7分钟，但耽搁在中间环节的时间却能多达4天。有时一件事需要各个部门进行审批，导致具体执行人员失去耐心而影响了执行的最终效果。不要妄想顾

客会理解我们内部程序的繁琐，他们只关心从打电话投诉到具体执行完是多长时间。缩短非必要部门的中间审批环节，提高作业效率，进行科学的流程再造是制度得以有效贯彻执行的必要措施。曾是IT产业创新精神代表的施乐公司，发明了许多包括鼠标、图形用户界面、激光打印机等最具革命性的技术。但这些现在已经成为了历史，走向衰败的施乐公司不是因为缺乏创新或是战略决策，而是因为其庞大的官僚体制使得公司内部业务流程繁杂，不能迅速地提供资源使其先进的技术快速转化为现实生产力，从而极大地阻碍了创意的产生和战略执行，最终导致了产品开发始终落后于对手，从而在创新上输给了竞争对手。一个好的例子是中国人寿保险青岛公司，以新单处理流程为起点实施流程再造，核心内容是对新单出单涉及到的六个部门、环节分别设置相应的岗位，形成流水线式的工作控制。流程再造前，出单需要57天，之后，出单缩短到两天。从而彻底改变了效率与质量问题。

五是在作业的过程中缺少良好的方法。以咨询公司为例，通常我们遇到的公司在作业的时候会组建一个项目小组，然后把工作进行分解，ABCD每人负责一摊活，然后进行汇总。这种作业方式没有把作业人员的能力形成合力，而是分散了作业的实力。1+1没有大于2，甚至能不能等于2都是个问号。再就是作业的时候每次都是从头去做，没有形成自己的作业工具模板。遇到有这样问题的企业我们一般建议：一是充分发挥团队的作用，利用大家的智慧先确定思路上的原则性的东西，先保证大家努力的方向不会错。不至于本来应该向东走，但开始的时候不进行明确，等某人往西走了一公里了才说错了，如果是取药救人的话恐怕早就晚了三秋了。方向比

距离和速度更重要。再就是在作业的过程中注意积累，建立自己的作业工具模板。比如企业在某地要招商，如果有标准的招商手册和程序文件的话，不用兴师动众就可以把事情办了。反之如果每次都从头开始制定就麻烦多了，无形中大大降低了作业的效率和质量。喜欢旅游的人肯定有感觉，同样是爬山，如果先坐索道到半山腰，然后再往上爬，肯定比从山脚下开始爬的人早到山顶。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