

民营企业的最大黑洞是什么？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__E6_B0_91_E8_90_A5_E4_BC_81_E4_c123_289110.htm 在现代企业管理中新的企业管理理论和方法层出不穷。怎样制定策略，怎样进行组织变革，怎样进行绩效考评等等。可是，应该如何执行这些新理念和新方法，却往往被视为是理所当然。许多管理者会认为执行属于细节事务，不值得企业管理者费神。这种错误的观念导致执行力成为民营企业管理中最大的黑洞。相反的，执行是管理者重要的工作。根据笔者多年在民营企业工作的经验，一家成功的企业，30%是靠策略、计划和方法，70%靠的是执行力。无论是你的策略、计划还是方法有多好、多实用，如果执行不下，那么其效果是什么？我们面对的企业背景是家族企业，家族里面的关系是比较复杂，且管理人员和员工的素质通常都不高，老板都是事必躬亲。这个真实的故事勾勒出一条老板与员工之间的鸿沟，也颇能说明当今众多民营企业所面临地最大问题的普遍症状。某一民营企业的老板计划参加今年六月初的某国际音响展会，年初就聘请了五个技术人员来开发（说是开发实际上就是拿来相同产品抄）专业功放和卡拉OK功放。老板把自己的计划告诉技术人员，要求每人一款机，必须在五月中旬搞出来；由于公司没有任何管理制度约束，老板有政策，技术人员有对策，事必躬亲的老板没有了办法，因为老板自己不懂技术；技术人员的工资从2000元也增加到3000元，死活就是拿不出产品来；本来想努力工作的技术人员，也被同化了，也学会了要挟老板，一声：“我不干了”老板不得不给加薪；距展会的时间

越来越近了，老板无可奈何，技术人员却想溜之大吉，可是，老板不甘心啊！养了你们近半年了，却没有绩效可言；但还是没有办法，走的还是走了；其结果在展会前都未能拿出一台像样的样机。那么原因何在呢？因为企业环境恶劣吗？当然不是了，办公室都不错，装有空调；生活上每天有10元的伙食也算还可以吧！问题的关键是没有“游戏规则”，虽然老板事必躬亲，但还是没有办法把自己的计划执行下去。当然，无论经济状况是好是坏，环境是好还是恶劣，今日的市场竞争比以往更加激烈，变动速度之快也属空前，老板们也变得更加不留情。这位老板的事业刚起步，态度还相当温和。不过单就这些因素，尚不足以解释为何出现如此的挫败。

首先执行力的关键在于透过组织影响人的行为。如果每一个员工都愿意每天用几分钟时间为企业想想，如何改善自己工作流程，将自己的工作做得更好。这样老板的计划自然就能够执行下去。但是问题是如何让员工心甘情愿地用心将工作做得更好？关键就在如何建设好企业的文化、用人机制、工作流程和组织程序。

一、培养企业的执行力文化

企业要有执行的文化，对于企业管理者来说执行一项计划不是谈生意，是不能打折扣的。任何找理由、说困难或者就是不仔细用心去做好工作而稀里呼噜随便交差了事，对企业来说工作效率是大打折扣。一个执行力好的企业，员工一定会“用心”去做事情；讲究速度、质量和纪律。老板早上交代的事，下午不做出来是不会回家的。有执行力的企业一定有追根问底的执行文化。在每个企业里都会有这三种人存在：第一种人是解决问题的人；第二种人是在被问题围绕的人；第三种人是制造问题的人。或者是，第一种人是找出问题的根源，再依

次解决；第二种人是解决表面问题；第三种人是躲避问题，等到问题更大时再来解决。在一个企业这三类人的存在比例决定了这个企业执行力好还是不好，也可以这样认为，这三类人的存在比例决定了这个企业生命力的长短。每个企业的问题都会层出不穷，有执行力的管理者则会透过坦率的沟通，将问题的核心找出来，再加以解决。为了培养企业执行力的文化，企业的高层管理者（特别是在民营企业做高层的管理者）要亲身参与到公司的运作之中，对于公司运作之中的每一个细节要了解得愈多愈好，国内成功企业的高层管理者无一不是管理能力和专业技能等方面的强者。此外，就是要将公司的各项制度和执行力结合起来。假设公司将中基层管理人员的执行力分别定为A、B、C三级，那么公司高层管理者就一定要打破情面，拉大三者间的奖、罚差距，这样才能培养出有执行力的文化。然而，大多数公司的老板碍于个人情，奖罚都是靠老板对员工的好恶，久而久之，员工就养成了拍上司马屁的习惯，就不会重视绩效了。所以，企业的高层管理者一定要有承受内外压力的韧性。

二、培养能执行的人

作为企业的高层管理者你必须清楚策略、计划是要有人来完成的，如果没有人来协助你，你的策略、计划再好也没办法实施的。那么你必须把知识和经验传授给你的下属，帮助他们，提升他们的能力是最重要的一个环节。俗语说：“送人一鱼，饱餐一口；教人捕鱼，终生不饥”。这句话说的就是传授知识和经验的重要性。命令别人做事与指导他们如何完成工作，其中有很大的差别。优秀的高层管理者他会善于利用每一次工作的机会来给他的下属传授知识和经验。最有效的传授方法是先观察你地下属的工作方式，再针对个人做

出具体的指导。指导时应该以此人的工作表现为实例，指出那方面做的很好，那方面还需要改进。每周的周例会上与大家讨论有关工作中的问题时，利用众人智慧来讨论具有挑战性的议题，探讨正反两方的见解，最后得到一项最合理的结论。这样与会的每一个人都能够得到收获。这种经验可以让个人与团体的能力都获得提升。当然讨论时要以真诚互信为前提。传授知识和经验的技巧主要以提出问题方式进行。提出一针见血的问题，能迫使你的下属去思考、反省与发现。把“5W2H”的方法很好的应运到培养能执行的下属过程中去。

三、改善流程、提高竞争力 有了执行的文化，有了执行的人才，下一步就是将执行的精神落实到企业的组织程序中。企业要基业长青，追根问底，最重要的还是企业的能力是否能胜过对手。而企业的能力来自于组织流程。企业透过组织流程，将企业的各项资源转换成组织的能力。因此，组织流程成为企业竞争力的决定因素“组织流程指的是企业内正式或非正式约定促成的做事方法”。企业透过一系列活动创造价值，组织流程就是进行这些活动的方式。例如组织必须要做售后服务的活动，以赚取顾客的终身价值，如何做售后服务是一个过程，服务人员如何回答顾客抱怨，如何对顾客进行技术指导等，都是一个个的过程。这些过程可以是程序文件或是标准作业流程，也可以是固定习惯的做法。做法相同，结果也不同。当这些过程形成一整套制度后，组织的能力和绩效也就提升了。

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