

在管理中校正“二传手”扭曲 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\\_9C\\_A8\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E4\\_c123\\_289121.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_9C_A8_E7_AE_A1_E7_90_86_E4_c123_289121.htm) 在管理中校正“二传手”扭曲 每个经理人都希望自己经营管理的企业能够令行禁止，完美的贯彻落实既定的经营决策和管理举措，就是希望在企业内部有很强的“二传手”。但是属下的执行常常导致既定的经营决策和管理举措产生扭曲。找出其中的病根，校正“二传手”扭曲，应当成为经理人加强管理的一项重要任务。“二传手”扭曲的内在原因一般说来，在一个企业内部并非完全没有执行力，只不过即存的执行力往往容易发生扭曲，这与管理的链接或中间环节有关。作出一项经营决策之后事事都由自己去做，这不是经理人的管理。经理人的管理往往是制订出管理举措之后，督促和要求别人去落实、去执行。稍大一些的企业便是督促别人去管理。在总公司与子公司之间，子公司具有很强的独立性，总公司决策的执行问题更为重要。于是，企业管理的执行力便和担负执行职责的人员的主观状态密切相关。我们不妨把担负执行职责的人员称为“二传手”。在现代化大企业或者企业集团里，层次较多，还有三传手、四传手等等。相对于经理人或高层主管来说，他直接管理的属下，我们都称之为“二传手”。当然，在同一层级中，也有统揽全局与负责具体执行的分工，相对于一个领导集体而言，负责具体执行的领导成员也是一个“二传手”。“二传手”们都有自己的“势力范围”，有的甚至是一方“诸侯”，都有自己的管理职责。企业的执行力，都是通过各种各样的“二传手”的具体管理来实现的。因此

经理人或高层主管重视执行力，其实就是要重视对管理者的管理，或者说是管理的管理，犹如婆婆对媳妇的管理。在企业经营管理中的执行力，主要指的是以利益为导向的执行力，它不同于行政命令中的执行力与道德约束中的执行力。行政命令中的执行力强制性明显，道德约束中的执行力则建立在较强的自觉性基础之上，以利益为导向的执行力则处在两者之间，具有相应的自由度。一项管理举措在执行的过程中如果发生了利益冲突，“二传手”们就会寻找自己认为可以争取到的自由度，以最大限度地加以利用，努力追求对自己、小团体更现实的特殊利益，或者争取其更大的份额。这种现实的利益一般含有一定的不正当性，有些虽然是正当的利益，但实现的方式不正当，也就使得其不正当了。我们把这种追求不正当利益的行为叫做不正当管理。不正当管理正是执行力扭曲的内在驱动力。这种对不正当利益的追求是打着管理的旗号，是在管理的过程中实现的，也是在“管理”。显然，“二传手”们也是在执行企业的经营决策或者管理举措，只不过违背了集体决策或者管理举措的初衷和本意，甚至使之面目全非，即“歪嘴和尚念歪了经”，产生了执行力扭曲。经理人、高层主管本想通过二传手的直接管理产生相应的执行力，二传手反而另有可图，或者反过来利用执行环节将集体决策、管理举措变为对抗经理人、高层主管追究其错误行为与不正当管理的藉口或盾牌，使得执行力成为异己的力量，常常令经理人、高层主管哭笑不得。需要指出的是，二传手通过不正当管理使执行力扭曲，不是因为对经营决策或管理举措理解有误，而是有意为之，有时候就是利用自己控制的执行权、执行力，向经理人、高层主管所作的一

种挑战。只不过这种挑战不是公开的对抗，而是智力的对弈或博弈。这种行为常常使得企业的经营决策和管理举措执行不下去，或者形同虚设，虽然一时尚不足以摧毁整个企业，但直接影响企业正常的经营效益，是对经理人、高层主管人员意志和智慧的考验，经理人和高层主管不能不予以高度的重视。

“二传手”扭曲的几种表现

- 一、执行变味。执行一项制度，本来是对企业负责的表现，但是有时却被二传手演绎成争权夺利的交易，使它全变了味。例如副总与外商签订了一项购买大型设备的意向书，总经理要求调研部进行进一步的市场调研，核实供货方的资信，随时掌握该设备的市场行情，这本来是对公司负责。但是调研部部长却认为这是对副总的的不信任，是总经理与副总的争权夺利，他要么从中平衡，要么从中渔利，或者选择站在某一方的立场上说话，使得正常的调研失去了客观性。
- 二、缓冲虚置。推出一项管理举措本来是想加大管理力度，纠正某种不良现象。二传手执行时却顾虑重重，设法减缓处罚力度，落实下去时便成了蜻蜓点水。例如新制度规定连续迟到三次扣除半个月的工资，考勤人员考勤登记时却把连续三次迟到的事实变成了“累计”迟到三次，月底兑现罚款时又把第三次迟到改为请假，免除了对迟到者的更严厉的处罚。
- 三、消积抵销。企业推出一项管理举措本来是想增强职工的责任心，提高经济效益，可是二传手发现落实这项举措不能给自己带来更多的好处时，就消积应付，不仅老的问题没有彻底解决，又形成了新的问题，抵销了增效措施的作用。例如企业将销售人员的奖金与销售件数挂钩改为与利润挂钩，于是销售部负责人对利润低的产品就不安排人员销售，结果造成这部分产品大量积压。
- 四

、断章取义。二传手在执行一项管理举措时采取实用主义的态度，把各项举措对立起来，把同一规定的内容肢解开来，断章取义，与有关方面讨价还价。例如企业有关部门要求门卫人员注意搞好大门的环境卫生和绿化维护工作。直接管理门卫的保卫部门负责人却给予拒绝，理由是厂里规定门卫人员要坚守岗位，做好外来人员登记，怎么能擅离职守去打扫卫生？

五、借机循私。企业推出了控制有效资源，维护企业权益的举措，二传手在执行时却趁机将有关资源占为己有，将企业的整体控制变为个人的“垄断”。比如公司要求经营人员加强与客户的联络，收集有关客户的信息。于是经营部负责人就借机笼络个人与客户的感情，在客户急于成交、有求于公司的情况下，以自己掌控客户信息梳理的便利为代价要求客户解决自己子女出国留学、安排工作等问题。

六、恶意延伸。一项管理举措的推出往往具有针对性，有时如果条件变化，就应迅速给予调整。可是二传手在这种情况下却借机继续行事以套取个人好处。例如国际市场铋金属供不应求，企业派员投资开发铋矿。但是因为国家政策调整，铋金属原矿价格猛跌。企业派出去的代表得知这一情况后不及时报告，为了不影响个人或亲友的既得利益，反而加紧按企业原定的计划和授权迅速投资。

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](http://www.100test.com)