

企业如何摆脱“层怨”的怪圈人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/528/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_c37\\_528136.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/528/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_A6_82_E4_c37_528136.htm) 企业陷入怪圈：“高层怨中层，中层怨员工，员工怨高层”，团队没有执行力，

有制度不按制度执行，有方案不按方案操作，有计划不按计划落实，遇见问题部门之间相互推责，遇事你推我让打太极！层怨的症结在那里？笔者认为问题在一线，根源在总部，

错不再员工，责不再中层，主要责任在于决策层和领导层。销售业绩不佳，部分企业的高管们常把责任指向一线员工执行力差，指责中层管理不利，考|试/大好像一切都与高层领导

无关，我一直坚持的观点是：一只老虎带一群羊，羊变成老虎，一只羊带一群老虎，老虎变成羊。如果个别员工执行力差是能力的问题，而企业整体执行力差那就是管理的问题！

所以，当企业出现销售业绩不佳时，团队没有执行力时，层怨现象遍布企业时，更需要企业高层领导去检讨自己，怨从何来！导致企业管理“层怨”的根源在于企业的决策层和领导层，

在于企业的经营管理系统不完善。从管理的视角去分析，是因为企业的经营管理出现“四个缺乏”，致使企业出现“层怨”怪圈的根本所在。

一、企业缺乏有针对性的经营计划 企业缺乏有针对性的经营计划，员工不知道干什么。管理者的首要任务就是计划，考|试/大很多企业只制定了明确的销售目标和费用标准，没有相配套的经营计划，没有明确的营销策略，导致员工工作很盲动，工作不知道怎么干，只好

靠自己的理解去做事。致使员工的工作重点和经营计划相脱节，二、企业缺乏明确的岗位责任与职能分工 对计划实施所

一、企业缺乏有针对性的经营计划 企业缺乏有针对性的经营计划，员工不知道干什么。管理者的首要任务就是计划，考|试/大很多企业只制定了明确的销售目标和费用标准，没有相配套的经营计划，没有明确的营销策略，导致员工工作很盲动，工作不知道怎么干，只好

靠自己的理解去做事。致使员工的工作重点和经营计划相脱节，二、企业缺乏明确的岗位责任与职能分工 对计划实施所

一、企业缺乏有针对性的经营计划 企业缺乏有针对性的经营计划，员工不知道干什么。管理者的首要任务就是计划，考|试/大很多企业只制定了明确的销售目标和费用标准，没有相配套的经营计划，没有明确的营销策略，导致员工工作很盲动，工作不知道怎么干，只好

靠自己的理解去做事。致使员工的工作重点和经营计划相脱节，二、企业缺乏明确的岗位责任与职能分工 对计划实施所

需的人力资源缺乏角色定位，没有明确每个岗位的责、权、利。职责不清而无法制定合理的工作目标和考核指标，不能做到以靠考核业绩用人，造成工作重点不明确，大量的工作重复或脱节，最终导致业务流程不顺畅，直接影响到员工的工作绩效和计划的落实。

三、企业缺乏执行过程的检查系统

很多领导喜欢对员工说，“不要给我讲过程，我要的是结果”，就像一位将军对其营长说，“不要给我说死了多少人，我要的是山头给我拿下来没有”。很多领导喜欢这样讲话，似乎代表领导的权威，其不然，执行要的是“结果”，讲究的是“过程”，对执行过程中的指导协调以及执行效果阶段性的检查评估，是管理者的重要职能，是保障经营计划有效执行的必要手段。企业缺乏执行过程的检查系统，则使企业经营计划执行情况不能得到及时的评估，出现的问题不能及时得到解决。使企业的经营活动处于不可控的状态下，最终的经营目标也就很难实现。

四、企业缺乏绩效考核制度

企业缺乏绩效考核制度，使员工不知道工作做的好与坏，结果会得到什么样奖励和处罚。考试/大员工的工作得不到激励，工作没有激情和动力；设置的处罚不重或没有处罚，制度形同虚设。赏不平，罚不均，当罚而不罚，势必导致令不行，禁不止，使组织最终失去效率。上述因素，导致企业的经营计划不能有效的执行，经营目标难以完成，高层怨中层团队管理不利，中层怨员工素质低和执行力差，员工怨高层制定的计划不合理等。清楚了导致企业管理“层怨”的原因，解决的办法也就变得明朗了，那就要求企业做到“一明两到位”。

五、目标计划明确

制定符合SMART原则的企业经营目标，用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准，明确量化关

键业绩指标和达成时间。根据企业经营目标制定销售计划，目标任务分解是关键一环，高层领导不要把目标分解到部门就完事了，中层则通常是把目标领回来之后，不再往下分解。高层领导必须监督中层的任务分解，细化分解到每人、产品、区域、终端，指导制定具体的执行计划。

1、策略指导到位 很多企业招聘新员工，培训几天，分市场定任务就安排下去了，员工到市场很茫然，考|试/大不知如何有序有效的开展工作。企业犯的错误是高估了员工的能力，员工只会做你安排和检查的事，不会做你期望的事。企业高层要结合市场情况充分论证，制定可行的营销策略，对员工工作的开展提供具体的策略方法。首先要教会员工怎么去做，如何去做，然后高层做好督导，把控执行方向和进度；中层做好教练，培训指导一线员工进行市场运作；一线员工做好先锋，落实执行企业经营计划。

2、责权奖罚到位 明确执行流程和每人的责权利，将业绩与薪酬挂钩，促动员工的积极性和达成目标的动力。在年初层级签订工作责任书，根据“逐级汇报”制度，定期进行工作汇报、分析、总结，凡因工作不汇报，造成的影响和损失，追究当事人的责任，并视情节轻重做出相应处理。在年末根据重要业绩指标分值，决定每个员工的奖金。按业绩与能力两大因素，进行业绩排名，优者奖，劣者罚，处罚措施必须严格执行，否则就破坏了管理规则，宽容了一个，损害了一批。考|试/大通过建立短期和长期激励奖罚体系，达到员工和企业的双赢。企业出现了“层怨”的怪圈，也在预示着企业执行力的危机，如何走出管理“层怨”的怪圈，提高团队的执行力？需要企业高管们找到“层怨”问题的根本原因，转变管理思想，完善管理工具，从而打造

出一个高层有领导力，中层有管理执行力，员工有业务执行力，任劳任怨的高效团队。"#F8F8F8" 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)