

浅谈执行力^{*}

夏纪康

(广州市永大集团公司, 广东 广州 511443)

摘要: 阐述管理者在企业管理中强化执行力, 必须从管理者本身具备5种重要能力入手; 到建立健全企业的规章制度和树立人性化管理的理念; 同时也要注意执行过程中的技巧等几个方面; 从而使企业的任何决策都能在强有力的执行当中按计划实施、达到目的。

关键词: 管理; 决策; 执行力

中图分类号: C931 **文献标识码:** A **文章编号:** 0529-6579 (2005) S1-0189-04

众多企业在企业管理中存在一个现象: 领导决策、决定是在被执行, 但总是大打折扣, 执行结果与预期目标总有距离, 多数情况领导不满意; 企业制定的规章制度, 在执行当中奖励可以, 罚就不行。“知而不行”“执而不力”, 这就是典型的企业管理过程中存在的执行力弱的问题。

组织架构是企业人力资源管理 5P (人力资源规划体系、员工体系、薪酬体系、绩效体系、岗位体系) 中重要内容, 企业的构建首先组织架构的建立, 组织架构目的就是明确岗位的权限, 理顺企业各层面的沟通渠道, 更加明确领导层面和管理层面。我们谈论执行力问题, 就是针对企业的管理层而言, 而领导层属于决策层面, 管理层承担决策的预测、计划、实施、监控与评估, 是执行力的来源。执行力被认为是搭建决策层与操作层一座桥梁, 由此可见管理者的执行能力的重要性。

2004年台湾汉威国际公司董事长包熙迪和知名管理顾问夏蓝合著的《执行力》一书, 在中国又掀起了学习执行力浪潮。他突出三大观点: 要用对的人、采取对的策略 (注意, 而不是战略)、完成对的营运。这三个观点很类似我们经常谈到的: 决策正确、策划精确、推行明确、执行准确。推行和执行就是属于执行力的内容, 是企业管理者必备一项重要能力。

在总结他人经验基础上, 结合我本人长期从事企业的管理实际工作, 现就如何强化执行力问题, 谈谈我个人体会。

1 管理者本身具备5种重要能力

人具备的基本能力统计有24种, 各种的能力统计数有48种之多, 比如: 说话能力、写作能力、

行为能力、思考能力、观察能力、听力能力、辨别能力、领导能力、处理复杂问题能力、处理模糊能力、处理不确定因素能力、吹牛拍马能力、自觉能力、应变能力、应急能力、学习能力、外语能力、组织能力、合作能力、交际能力、创新能力、信息收集能力、掌控重点能力等等, 但我体会到如下5种能力对企业管理者尤其重要:

1.1 激励能力——优秀的管理者具备善于激励员工的能力, 还要善于自我激励。

要让员工充分的发挥自己的才能努力去工作, 就要把员工的“要我去做”变成“我要去做”, 实现这种转变的最佳方法就是对员工进行激励。

如果我们用激励的方式而非命令的方式向员工安排工作, 更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。

激励的方式并不会使你的管理权力被削弱。相反的, 你会更加容易的安排工作, 并能使他们更加愿意服从你的管理。

作为一个管理者, 特别是高层管理者, 每天有很多繁杂的事务, 及大量棘手的事情需要解决, 另外, 还要思考公司的发展和未来。即使如此, 管理者还必须始终保持良好的心情去面对员工和客户。管理者的压力可想而知。

自我激励是缓解这种压力的重要手段。通过自我激励的方式, 可以把压力转化成动力, 增强工作成功的信心。

1.2 控制情绪的能力——依据不同的环境, 把握事情的“度”。

一个成熟的领导者应该有很强的情绪控制能力。当一个领导者情绪很糟的时候, 很少有下属敢汇报工作, 因为担心他的坏情绪会影响到对工作和

* 收稿日期: 2005-04-12

作者简介: 夏纪康 (1954年生) 男, 副总经理; E-mail: jkxia76@hotmail.com

自己的评价, 这是很自然的。

一个高层管理者情绪的好坏, 甚至可以影响到整个公司的气氛。如果他经常由于一些事情控制不了自己的情绪, 有可能会影响到公司的整个效率。从这点意义上讲, 当你成为一个管理者时, 你的情绪已经不单单是自己私人的事情了, 他会影响到你的下属及其他部门的员工; 而你的职务越高, 这种影响力越大。

当管理者在批评一个员工时, 也要控制自己的情绪, 尽量避免让员工感到你对他的不满。为了避免在批评员工时情绪失控, 最好在自己心平气和的时候再找他谈话。另外, 有些优秀的管理者善于使用生气来进行批评, 这种批评方式可能言语不多, 但效果十分明显, 特别适用于屡教不改的员工。这种生气与情绪失控不同, 它是有意, 情绪处于可控状态。

虽然控制情绪如此重要, 但真正能很好的控制自己情绪的管理者并不多, 特别是对于性情急躁和追求完美的管理者而言, 控制情绪显得尤为困难。

有一个简单的方法可能会对控制情绪起到一些作用。当你非常气愤的时候, 做可以这样做: 默念数字, 从 1 到 20, 然后到户外活动 5 分钟。

1.3 幽默能力——幽默让人感到亲切, 让下属体会到工作的愉快。

管理者进行管理的目的是为了使他下属能够准确、高效的完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果, 幽默可以使工作气氛变得轻松。

在一些令人尴尬的场合, 恰当的幽默也可使气氛顿时变得轻松起来。可以利用幽默批评下属, 这样不会使下属感到难堪。当然, 对于那些悟性较差或顽固不化的人, 幽默往往起不了作用。

幽默不是天生的, 幽默是可以培养的。再呆板的人, 只要自己努力都可以逐渐变得幽默起来。美国前总统里根以前也不是幽默的人, 在竞选总统时, 别人给他提出了意见。于是他采用了最笨的办法使自己幽默起来: 每天背一篇幽默故事。

幽默不是讽刺, 讽刺别人会使人厌恶, 甚至产生对抗。讽刺式的幽默会让别人感觉你在利用别人的弱点或短处, 会产生很坏的影响。

1.4 演讲能力——要富有鼓动性, 要有号召力。

优秀的领导者都有很好的演讲能力, 特别是那些著名的政治家, 无一例外是演讲的高手。演讲的作用在于让他人明白自己的观点, 并鼓动他人认同这些观点。从这点出发, 任何一名管理者都应该学会利用演讲表达自己。

管理者演讲的对象不一定是很多人, 可能仅仅

是自己个别的下属; 演讲的场所不一定是在会场上, 很可能是在与下属沟通时。

演讲的意义并不局限于演讲本身, 演讲可以改善口头表达能力、增强自信、提高反映能力。这些素质会使你在对外交往和管理下属时使自己游刃有余。

一个人的演讲能力主要与他的演讲次数成正比, 与其他因素无关。也就是说, 即便一个口才很笨拙的人, 只要不断的去演讲, 就会成为演讲高手。

培养自己演讲能力的唯一可行办法就是去演讲, 如果你比较胆怯, 可以在人少的场合演讲。实际上, 演讲最难的就是第一次, 只要克服了心理障碍, 演讲并没有什么难度。

1.5 倾听能力——愤愤不平的员工, 只要静听, 不用作决定事情就解决了。

很多管理者都有这样的体会, 一位因感到自己待遇不公而愤愤不平的员工找你评理, 你只需认真地听他倾诉, 当他倾诉完时, 心情就会平静许多, 甚至不需你做出什么决定来解决此事。

这只是倾听的一大好处, 善于倾听还有其他两大好处: ①让别人感觉你很谦虚; ②你会了解更多的事情。

每个人都认为自己的声音是最重要的、最动听的, 并且每个人都有迫不及待表达自己的愿望。在这种情况下, 友善的倾听者自然成为最受欢迎的人。如果管理者能够成为下属的倾听者, 他就能满足每一位下属的需要。

如果你没有这方面的能力, 就应该立即去培养。培养的方法很简单, 你只要牢记一条: 当他人停止谈话前, 决不开口。

2 要建立健全企业的规章制度

“海豚跃杆”就是一个例证: 长期规范形成了习惯。“习”是动作, “惯”就是标准, 人的行为和动作按标准就是一种习惯。有制度的约束, 下属的行为就会规范, 公司决策就有制度护航。没有规矩, 不能成方圆。一个创业企业成功的一个重要前提就是建立一套完善的现代企业制度, 既有约束也有激励, 也是保障公司持续性发展和沉淀公司文化的制度性保障。

为什么要讲规章制度呢? 因为企业大了机会也多了, 同时, 问题也多了, “人”的因素也会越来越多。用规章制度实现非人化管理, 就会产生 3 方面的好处。

首先, 把智慧凝结下来; 其次, 解放了经营

者；最后，实现规范化运作，抑制了人为因素。

2.1 实质

如果你问很多企业的经营者同一个问题，“你的公司有规章制度吗”？很多人痛快地说有，再一问，其制度主要是考勤、奖惩等内容。比如张三今晚没关灯，罚30；李四没关电脑，罚40等等。

而从上面的分析可以看出，制法明确的规章制度，其实质并不是要考谁、罚谁，而是要把智慧凝结下来，把老板的决策过程变成流程细化下来，降低运营成本。

2.2 内容

从最琐碎的人事制度（比如休劫、请假）开始，二级管理的规章制度还应该包括财会制度、奖励制度、决策流程、销售制啡等。

如何制定公司的规章制度呢？

主要遵循以下的步骤：首先，经营者要下定放权的决心。

规章制度以及流程化的功能会稀释经营者的工作范围，同时，在制定规章和流程的过程中，经营者很可能会产生聘请外脑的念头。对于二级管理而言，经营者应该非常开放地把自己并不擅长的领域留给外脑，同时，经营者把自己的精力集中在发展合作伙伴、宏观调控和制定发展道路方面。

其次，从最基本的制度制定起，如人事制度、财务制度等。

再次，在制定制度的过程中，可借助一些工具来实现决策过程的流程化。

比如，总经理并不用对企业的每一笔收支的单子都自己把关，而可以根据自己的决策过程画出一张表格，上面可以有细项、根据一定的额度，授权给相关的主管领导审核。

接着，总经理可以把权力层层下放，自己看住关键业务，同时也让其他主管有决策空间和发挥空间。

随后，细化监控制度，保证每种权力都得到制衡和监督。

再后，把全部内容重新整理一遍，把艰涩的词句改成通俗易懂，把重复冗余的部分删除，让内容尽量简明化、流程化、图标化。

然后，开始传播。

在传播过程中，我们要注意以下2点：

首先，我们应该注意传播方法，有时候，最不起眼的地方却是公司传播信息、制度的最有效的地方，比如，茶水房、公告栏等。

其次，传播的过程应该非常小心，尤其在旧有的规章制度发生变化时，改变不能一步到位，

而需要管理者忍耐3个月，制造让杠杆向自己倾斜的危机。

制定明确的规章制度，其主旨并不是要考谁、罚谁，而是要把智慧凝结下来，降低运营成本。规章制度并不是一旦制定出来就可以一劳永逸了，而需要根据公司的变化进行适时的调整。制度制定出来没人看，等于没有制定，所以经营者一定要利用一切手段，启动“宣传机器”在公司内部广为传播。规章制度与企业文化相辅相成，一脉相承。

公司制度的非人化也需要一个过程，制度说到底还只是工具，要把这些应用到你的管理里面还需要你自己的判断，并根据实践及时调整。

3 树立人性化管理的理念

3.1 人性

“道”“智”“德”“美”是每一个人向往的。人生的价值观（“道”）思考、个人的能力（“智”）体现、行为规范（“德”）建立和自信心（“美”）的表现，是个人情感和成就感的需要，尊重、理解是沟通的前提。管理者把握人性的一面，下属的工作主动性就会提升，工作热情就会激发出来，工作做完的时候，也是完成工作质量最好的时候。

3.2 人性化管理

作为游离于制度与人性之间的一种管理方式，正被越来越多的企业和员工所推崇，一批懂管理、有人情味、有亲和力的管理者越来越受到更多员工的爱戴和追随。而来自企业和员工的这种强烈需求，则汇成了企业管理对人性化管理的强声呼唤，人性化管理，已逐渐成为当今企业管理发展的新趋势。

3.3 马斯洛的需求层次理论

该理论曾告诉我们：人的需求遵循生理需求、安全需求、被尊重的需求、人际交往的需求和自我实现需求的递增规律。当人们由低层次的需求到高层次的需求依次得到满足之后，才可以安心工作、全心付出、完成自我管理和自我实现。而从企业当今员工生存现状看，大多数员工低层次的需求已基本满足，但是，许多员工觉得自己渴望被尊重、人际交往、自我实现的强烈需求却难以得到满足。尤其是许多知识型员工，他们喜欢自己对工作能有更多的主动权，希望自己的私人身份受到尊重，希望能有更多的时间考虑个人的发展；希望在工作的时候能补充知识，提高技能，希望有充足的时间休息娱乐，和自己欣赏的人探讨工作和人生；还希望能在下班的时候暂时忘掉工作，享受家庭团聚的温馨，而不是一天24小时内都被工作所累，时时处

在备战状态。我们不是常听到身边有员工抱怨吗：认为自己工作时在受到头儿的监督，被管制得很严，工作环境很压抑，难以忍受等。

因此，给员工一个私人空间，去尊重他们，用计划和目标来管理他们，便成了企业员工对管理者的基本要求。而员工们的自我发展和自我实现的欲求只有在得到了重视和满足后，他们才更愿意用心工作，更愿意接受管理者的加班要求，更加有效地完成头儿的指令。

人性化的管理不是挂在嘴边漂亮的话语，也不是靠讲什么忠诚度的理论就可以说服人，它需要企业平等真诚地和员工交流，真正让员工感觉到被尊重。企业也只有树立了以人为本的人性化管理理念，才能真正创造出吸引人才、留住人才的环境。

4 执行过程中技巧

4.1 适当的糊涂

诚然，管理者需要精明和严谨，但总会有疏忽。有时有事需要一些“糊涂”，往往会给管理者的管理工作变得容易。这就是“大事精明，小事糊涂；心理精明，表面糊涂；对结果精明，对过程糊涂；对坏事精明，对好事糊涂”。

4.2 注意细节

只有当适当的人在适当的时间开始关注适当的

细节的时候，一个组织才能真正地落实一项计划。将领导者心中的理念转变为整个组织的实际行动是一个相当漫长的过程，你必须考虑到各种因素，需要承担的风险，以及预期的汇回报。你必须跟进每一个细节，选择那些能够切实负责任的人，委任给他们具体的工作，并确保他们在开展工作的时候能够做到协调同步。

在长期管理岗位上，使我深深的体会到不能执行的领导是不完整，也是不合格的。如果不能执行的话，领导的所有其他工作都会变成一纸空文或一场空谈。

参考文献:

[1] (美)拉里·博西迪 (Larry Bossidy), 拉姆·查兰 (Ram Charan). 执行如何完成任务的学问[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.

[2] 张声雄. 如何创建学习型组织[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2003.

[3] 孙健敏. 人力资源管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2002.

[4] 吴培良. 现代企业组织设计[M]. 北京: 北京大学出版社, 2002.

[5] 孙成志. 组织行为学[M]. 北京: 中央广播电视大学出版社, 2001.

About Enforceability

XIA Ji kang

(Guangzhou Yongda Group Corp, Guangzhou 511443, China)

Abstract: The administrator must possess 5 kinds of important ability to start with from the administrator itself for strengthening the strength of carrying out in business administration. Establishing and improving system of the rules of enterprises and establish the idea of humanized management. Thus it is enable any decision of enterprises to implement and achieving the goal on schedule in powerful execution.

Key words: management; decision; enforceability