

提高企业组织执行力的有效途径

汪波, 贾雪芹

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘要:企业组织的执行力日益受到管理者和管理方法研究者的重视。本文采用系统的研究方法,从组织系统角度研究企业组织执行力。一种角度是从系统负效应的产生原因分析,另一种是把组织进行系统分类后进一步分析,从而从更深层次理解企业执行力状况,进而提高企业的竞争力。

关键词:执行力;系统;组织;负效应

中图分类号:F243 文献标识码:A 文章编号:1008-5831(2005)02-0027-02

An Efficient Approach to Advance the Enterprise Organization Executive Ability

WANG Bo, JIA Xue-qin

(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: More and more administrators and researchers pay attention to the study of the enterprise organization executive ability. This article analyzes the organization executive ability from the angle of the organizational systematism. One direct is to analyze it from the reason of the producing of negative effect; another direct is to analyze it further after classifying the organization into different kinds. Then we can comprehend the performance of the enterprise execution, and improve the competition ability.

Key words: executive ability; systematism; organization; negative effect

一、引言

“执行不只是一个战术问题,它是一门学问,也是一个系统”^[1]。系统的观点是从整体上来考虑一个过程,尽可能全面地把握影响事物变化的因素,注重研究事物之间的相互联系以及事物发展变化总的趋势。但同时又必须分析整体内的各个组成部分及其相互影响、相互作用的关系。因此,研究企业组织执行力,一方面要注重研究组织系统的构成和状态特性,另一方面也要强调组织系统总的发展过程和发展动力。通过对系统状态和结构的了解,对组织子系统和子系统的相互作用关系进行适当的干预,方能从更深层次理解企业执行状况。基于以上理论,我们可以结合系统论的研究方法对组织执行力加以探究。

二、组织执行不力的系统负效应剖析

负效应是指事物处于某种无序或低效的状态下,其系统内各组成部分之间以及系统与外部环境之间的作用相互抑制和相互冲突,是系统能量相互抵消以及系统总体功能下降的现象^[2]。对于组织执行力而言,系统负效应能够瓦解组织内部结构,削弱组织外部功能,阻滞企业的进一步发展。搞清楚执行力负效应的成因和结构,对降低组织系统负效应,指导和推动系统的发展有重要意义。下面我们根据执行不力

形成的负效应进行分析,从而得到加强执行力的有效途径。

(一) 构成性负效应——加强协调执行

组织构成性是指组织相应的系统要素,包括:组织中的人、资金、资产等的构成方式。组织执行力的保障要通过人、财、物的有效配置获得。构成性负效应指组织系统要素之间构成方式不合理。每种要素本身固然很重要,但要素间相互关联交织的构成方式对组织系统总体执行力则更有影响。因此三者构成配比要协调,否则就会产生执行过程中的“瓶颈”。

(二) 组织性负效应——加强有效执行

组织性是指组织管理的手段,强调如何通过组织手段合理设置与组织系统目标相一致的高效的系统结构^[3],是将组织系统中各部分有机结合起来,相互合作,并建立和形成有效的控制机构,让领导作用有效发挥,保证系统的稳定、协调运转,最充分地发挥总体力量。组织性负效应表现在:第一,组织结构设置不合理。科层制管理体制使信息传递链条环节过多,不仅使信息流受阻,而且造成各部门间无法有效协作;第二,职责和权力分配不合理。造成分工不明、责任不清、互相推诿、相互扯皮、办事效率低。

因此,进行科学、合理的组织结构设计,可以提高

执行力的有效性。

(三) 内环境负效应——加强向心执行

内环境是指组织内部的政策、系统成员的工作态度、精神状态、人际关系、工作环境等。这个因素影响到执行力传递阻力的大小。如果组织内环境积极向上,执行力传递碰到的阻力就会相应减少;如果组织内环境懈怠,执行阻力就会增大。内环境负效应主要表现在整个系统的凝聚力和向心力不够,领导层意识守旧,观念落后,难以适应形势发展的需要;制定的各种制度不合理,不能很好的调动各方面的积极性,反而使成员产生压抑感,缺乏信心,从而影响积极性和主动性的发挥。因此要重视企业软环境的建设,增强执行的向心力。

(四) 内外失调性负效应——加强适应执行

内外失调性负效应表现在内部环境不能对外部环境的变化做出相应及时的调整,不能在执行的过程中对实施的战略计划进行纠偏,以及对执行工作进行修正,缺乏管理的创新意识。缺乏创新意识的执行只能是与最终目标越走越远。因此,要在战略实施的过程中不断获取外界信息,与外界进行有效交流与沟通,加强适应执行。

三、从组织系统的三大要素入手提高组织执行力

在这里,我们借用席酉民教授在《和谐管理理论》一书中的划分方法,将企业的组织系统划分成三个层次^[4]:导航系统、支持系统、实现系统,来研究如何提高企业执行的执行力。

(一) 导航系统

企业组织的导航系统是组织行为的指南,把握企业组织的目的、组织生存的意图、组织的行动意向、组织的战略远景等,建立企业共同的思想、信念和价值观体系。

通俗地讲,企业的高层管理层为组织的导航系统。他们要对企业所处市场环境进行认真分析,从而制定出企业的发展目标、发展方向、发展战略。导航系统着重于“执”,而非“行”。只有舵手辨清方向、明确目标,企业这艘航行于市场这个汪洋大海的巨轮才会勇往直前。当前好多企业因管理不善而搁浅,执行力不到位,就是因为高管层内部意见分歧大,意见无法统一,分帮结派,企业何谈前进?执行力强的组织系统关注整个组织的目标导向问题,组织中高层领导的思想、信念和价值观如何影响整个组织的实际运作。只有导航系统很好地引导员工的思想意识,使其自觉、有效、理智地把个人目标和组织目标结合起来,使“行”符合于“执”,方有“力”的显示。

(二) 支持系统

在导航系统决定了组织发展的方向,描绘了组织发展的前景之后,组织的支持系统就要来解决如何有效地具体运作这个组织、如何将资源有效整合以完成特定的组织目标的关键问题。我们可以视企业中高层管理人员为组织的支持系统。支持系统决定组织的结构与工作流程,以及规章制度的制定与贯彻,这是决定企业执行力的关键要素。作为中间传达层的支持系统,决定着上层意图传递受阻的程度和下层操作情况信息反馈失真的程度,担负着执行和管理的双重

角色。他们的作用发挥得好,是高层联系基层的一座桥梁;发挥得不好,是横在高层和基层之间的一堵墙。企业决策层制定的战略方案需要得到中层的严格执行和组织实施。如果组织支持系统的执行力很弱,与战略方案无法相匹配,那么企业战略目标的实现也将困难重重。因此,要充分发挥支持系统的执行力,就要注意以下几点:第一,在组织结构设计中,使组织成为一个完整的系统。注重组织人员流程、战略流程及运营流程的有效统一,避免组织性负效应,加强有效执行。第二,注重组织结构中的制度建设。组织设计并非单纯是组织职责和权利的分配过程,也是企业资源的合理调配过程,因此要保证组织按照既定的方向运作,组织成员在分工的情况下如何保证信息和资源的协调和共享,必须有一套制度系统来保障实施,避免构成性负效应,加强协调执行。

(三) 实现系统

组织是作为一个整体的系统而存在的,组织的意图、目标要求具体操作者来实现,是组织行为的执行部分,因此组织的实现系统是着重于“行”的。实现系统是从组织成员个体行为角度来研究的。“执行是一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化方式。”^[5]实现系统最能反映整个组织系统的执行问题。有时员工不一定理解接受企业的战略意图和目标,企业组织结构中工作设计与流程只界定了岗位和岗位的工作关系,并不能保证特定工作性质与流程中员工的表现适当与否。

因此,对于实现系统要重视执行环境的建设。一方面加强硬环境建设:要设计合理有效的薪酬方案,将奖励与业绩挂钩;另一方面加强软环境建设,要努力构建执行文化,加强向心执行。

四、结束语

对一个企业而言,执行的效果在某种程度上决定了企业竞争力乃至生死,执行力的高低是企业管理成败的关键。Larry Bossidy 和 Ram Charan 在《执行》一书中讲到: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,以及预期的回报。企业管理者可以用系统的方法洞察组织执行力,建立良好的管理机制及管理团队,明确组织各层的责权利,以调动组织成员的积极性,提高企业管理执行力,从而使企业迈向发展壮大的快车道。

参考文献:

- [1] Larry Bossidy, Ram Charan. 执行——如何完成任务的学问[M]. 北京:机械工业出版社,2003.
- [2] 席酉民,尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2002.
- [3] Richard L. Dafta. 组织理论与设计精要[M]. 李维安等译. 北京:机械工业出版社,1999.
- [4] 席酉民,尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2002. 76.
- [5] 保罗·托马斯,大卫·伯恩. 执行力[M]. 北京:中国长安出版社,2003.