

关于执行力建设的调查与构建研究

学生姓名：胡曰

导师姓名：马新建

学校名称：东南大学

摘要

自拉里·博西迪和拉姆·查兰提出执行力的概念以来，执行力就成为了理论研究者和企业经营者共同关注的焦点，如何建设企业的执行力更成为了这一问题的研究关键。本文基于对我国企业实际的调查来研究企业执行力的问题，这与目前该方面研究过于理论化相比，在研究方法上具有一定的实践推进意义。文章还将企业文化的构造和建设理论引入执行力问题的研究中，具有一定的理论拓展意义。

本文充分汲取了过往执行力理论研究的思想精华，将以拉里·博西迪和拉姆·查兰为代表的国外执行力研究理论和以余世维为代表的国内执行力研究理论相结合，借鉴调查统计的方法，设计了企业执行力诊断和执行力认知两份问卷，对共计 45 个问题进行了实际调查。执行力诊断问卷从组织、制度、文化和领导者四个方面进行调查，该问卷不仅可以调查出企业执行力的现状，同时通过对这四方面问题的分析，还能找出企业执行力的缺失的原因。执行力认知问卷采用半开放和全开放式的问题对企业管理者进行调查，比较好的搜集现实企业管理者对执行力的认知情况，以便建立适合中国企业实际的执行力建设方式。本次调研发出问卷 300 份，收回有效问卷 214 份，共计调查 39 家企业的执行力情况。

基于调研结果，再引入企业文化的构造和建设理论，本文最终形成的成果共有三个：1、初步弄清了企业执行力的内部构造，即企业执行力是由文化执行力、组织执行力、制度执行力和行为执行力四个部分有机构成。2、分析确定了执行力的影响因素，包括执行力的内在构成因素和企业的三大流程因素。3、建立了一个方便实际操作的企业执行力建设体系，即执行力的创建——维护——变革体系。

关键词： 执行力 企业文化 问卷调研

Abstract

From the book <Execution> Chinese version publish in 2003, the execution has become the topic that theories researcher and the leader of enterprise together pay attention to, how constructed the execution of the business enterprise to even become the key of the research. This text research the topic of the business enterprise execution owing to the actual inquisition of our country business enterprise, compared with other fields, having the certain fulfillment propulsion meaning in the researching method. The article also leads structure and the construction theories of corporate culture into the research of the execution problem, having the certain theories to expand the meaning.

This article finds some valuable information and suggestions, drawing lessons from to investigate the covariance of method, designed the business enterprise execution examines and cognize questionnaires. It has 45 questions carry on the inquisition towards the actual enterprise. The execution examines questionnaire examine the execution from the organization, system, culture and leadership. This questionnaire not only can investigate a present condition of business enterprise execution, but also can find out the reason of the imperfection of the business enterprise execution. The execution cognition questionnaire adopts the half to open and the problem of the whole open type to business enterprise the governor carries on the inquisition, collecting the realistic business enterprise governor's cognition circumstance to the execution well, for the purpose of establishment suit the actual execution of Chinese business enterprise construction method. This investigation sends out the questionnaire 300 cents, take back the valid questionnaire 214 cent, add up to the execution circumstance of investigate 39 business enterprises.

According to the investigation result, and lead into structure and the construction theories of corporate culture, this text has 3 results: The first, find the internal structure of the business enterprise execution. The second, made sure the influence factor of the execution. The third, built up an operation execution construction system.

Key words Execution Enterprise Culture
 Questionnaire Inquiry

学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名： 胡口 日期： 2006.4.3

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名： 胡口 导师签名： 马建 日期：

第1章 绪论

1.1 本文的研究背景、目的和意义

1.1.1 研究背景

在过去的二十几年间,我国企业逐步完成了从计划到市场的转变,这种转变符合了我国经济发展的需要,同时也为我国带来了巨大的经济增长。我国国民生产总值持续高速增长,人民的生活水平也得到了很大的提高。

但是,我国企业现实面临的挑战仍然十分严峻。在企业以市场为导向经营的今天,面对风云突变的市场环境以及日益强大的竞争对手,要保持企业的快速增长,企业必须进一步挖掘自己的竞争优势,拥有一种全新的领导理念。这种全新的领导理念要求企业的领导者学会创造、激发和维系一个整合型的商业企业,能够综合考虑企业的人员、战略和运营流程。

拉里·博西迪和拉姆·查兰在《执行》一书的中文版序中指出:执行是任何企业当前面临的重大问题,执行力不足是全世界企业界乃至政府职能部门共同存在的问题。企业要想在激烈的市场竞争中生存并发展,关键取决于它的执行能力。执行不只是那些能够完成或者不能够被完成的东西,它是一整套非常具体的行为和技术,它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问,因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯,而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

从我国企业的所面临的发展情况来看,正如拉里·博西迪和拉姆·查兰所说,执行是制约我国企业目前发展的一大重要因素,要解决我国企业的发展问题,就必须解决我国企业执行不足的问题。

1.1.2 研究意义

执行力不足是企业经营过程中普遍存在的问题,同时也是现阶段企业经营迫切需要解决的问题。《执行》一书中文版的问世,给中国的企业界和理论研究界带来了巨大的震撼,“执行”成为了人们关注的管理话题,企业界和理论研究界也都把“执行力”这一概念炒得火热,更有些人把2003年称为执行力之年。如何提高企业的执行力成为企业领导者和管理者普遍关注的问题。

在现有的执行力相关理论中,对执行力的探讨多停留在口头阶段,缺乏明确的概念界定和完整的理论体系。随着执行力之年的逝去,执行力这个管理话题却很快降温,究其原因还是因为执行力理论难以在企业实施,人们对执行力的研究多停留在口头阶段,缺乏实证研究,更缺乏明确的概念界定和完整的理论体系。

本文针对现有执行力研究的不足,有针对性的以中国企业管理者为对象,在现有的执行力理论的基础上,调查企业经营管理者对执行力的概念内涵、内在

构造、影响因素等问题的看法，弥补执行力本土研究的薄弱之处，并增强执行力研究对本土管理者的实践指导意义。

1. 1. 3 主要研究目的

本文的研究目标主要分为两大类，一类是理论上的研究目标，另一类是企业实践的目标。

本文的主要理论目标主要有：1) 对执行力概念的界定和对执行力内涵的把握；2) 通过研究，提出一套完整的提高企业执行力的可行的操作方法；3) 将实证研究引进执行力的研究中，缓解执行力理论研究的不足；4) 将企业文化的相关理论引入执行力的建设的环节中。

本文的主要实践目标主要有：1) 通过对中国企业管理者的实证调查，了解我国在企业执行力认识及建设上的现状与不足；2) 把执行力理论在中国本土化，将执行力在理论和实践两方面进行拓展，为我国企业提供一套从概念、结构到建设的系统的执行力理论，为我国企业建设执行力做参考或指导。

1. 1. 4 拟解决的核心问题

本研究的最终目标是，界定执行力的概念，并提出一种适合我国企业经营实际的提升执行力的系统方法。论文将结合“执行力”调查问卷的实际结果来分析在我国企业如何构建执行力的问题。具体研究内容有三个：其一，研究执行力到底是什么，包括执行力的概念和内涵；其二，研究执行力的影响因素和其内在构造；其三，研究适合我国企业经营实际的执行力的建设方式。通过对上述内容的研究，论文要弄清在我国企业经营管理者看来，执行力究竟是什么，它包括哪些要素，又有哪些影响因素，将执行力这一概念本土化，并在此基础上，探索出一条适合我国企业经营实际的执行力的建设体系。

1. 2 本文的研究思路和方法

1. 2. 1 研究思路

论文的总体思路框架按照“文献综述—问卷设计—问卷调查—问卷分析—系统构建—总结”的逻辑次序安排。研究的基本思路如下：

1、对现有执行力理论的分析研究。通过对现有执行力理论的分析研究，了解执行力的相关理论基础及其现有的发展情况，从现有的执行力的理论中，选择执行力基本问题调查研究的研究对象，寻找执行力问题研究的理论依据。

2、调查问卷的设计、发放及分析。本文的主要研究思想和研究意义就在于采用了实证研究的方法研究执行力的基本问题，文章将通过问卷调查研究的方法对执行力的基本问题进行研究。

首先，文章将要对调查研究方法本身进行分析和研究。该部分主要分析调查研究的可行性，包括对调查的模式、调查对象和渠道等的研究。

第二，调查问卷的设计。根据要研究的有关执行力问题，设计出一套针对执行力基本问题研究调查的问卷。

第三，分析调查的结果。运用统计方法对调查结果进行分析，拟采用以下分析方法：(1) 因素分析；(2) 一般统计量分析；(3) 相关性分析；(4) 项目分析。

3、构建执行力建设体系。根据已有的执行力理论、问卷调查的结果，再结合管理学的思想特别是企业文化建设的理论基础，构建出适合我国企业的、具有可操作性的执行力建设体系。

1. 2. 2 研究方法

与上述研究框架相适应，本文的研究方法将坚持理论分析与实际调查相结合的原则，力求让研究结果既有理论价值，又对实践具有指导意义。本文将主要采用以下研究方法：

1、调查研究法。针对本论文的研究主题，通过问卷调查的方法了解我国企业执行力的现状，收集我国企业领导人和管理者所认同的执行力及其有效打造执行力的建设方式，经过整理、分析、归纳，找出我国企业的执行力不足的症结所在，并收集现实运用中有效提高执行力的方法。

2、文献研究法。搜集目前已有的文献资料，将这些资料加以分析、整理、归纳、总结，得出目前学术界认同的执行力的概念。在阅读文献的基础上，逐步确定论文的研究主题，确定问卷调查的内容，并为研究主题寻找理论依据。

3、比较研究法。把目前理论界研究的建设执行力的各种方式与我国企业目前实际运用的提升执行力的方式进行对比和分析，寻其异同，辩其优劣，取长补短，用于本文的研究。

第2章 执行力相关文献综述

2003年,随着拉里·博西迪和拉姆·查兰《执行》一书的出版,中国的企业界和理论研究界就掀起了一股执行力的讨论热潮,许多学者都开始关注和参与执行力这个管理主题的讨论,我国的许多学者和培训大师也都陆续出版了有关执行力的专著及期刊文章,继续深入讨论执行力这个主题。

在写作此文之前,本人搜集查阅了大量的执行力文献资料,此类资料比较零散,缺乏系统性和完整性,但是经过概括和总结仍能得到一些一般性的结论,现将这些执行力的理论发展情况总结如下:

2.1 执行力概念和内涵的发展

执行这一词对管理者来说并不陌生,在传统的PDCA管理闭环系统中,执行就是其中一部分。然而,在管理学的发展过程中的很长一段时间,人们都在关注如何做计划,如何制定战略,管理者都认为好的战略和计划才是企业取得成功的关键。但是,在企业经营的实际中,我们发现很多企业有着非常优秀的战略和计划,甚至有些公司拥有与竞争对手相同的战略,但是同样战略的结果却依然不尽相同,有些公司取得了成功,而有些企业走向了失败,其原因何在呢?拉里·博西迪认为,一家公司和其竞争对手之间的差别就在于双方执行的能力,执行力的不同正是导致这种结果的原因。

随着《执行》一书的问世,不论是企业经营者还是理论研究者都开始意识到,执行力正成为企业成功的一个关键因素。但是,执行力的定义是什么呢?其内涵又是怎样的呢?目前,学术界还尚无一个明确的界定,为了本文的研究,我们先援引目前学术界有代表性的对执行力所下的定义,在这些定义的基础上,通过之后本文进行的调查问卷,得到有关执行力的具体定义。

1、PDCA管理闭环中的执行力定义。

PDCA是一个管理闭环系统,包括规划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)和行动(Action)四个环节,四者关系如图2—1所示。从图中,我们不难看出,在PDCA管理闭环中,执行仅仅是管理活

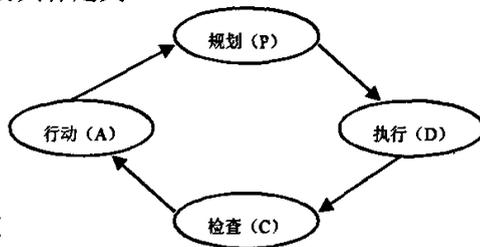


图2—1 PDCA循环图

动的一个组成部分,它只集中在执行这一个环节中,在其他环节中不予以体现。在此阶段,执行就是严格按照计划实施,它是管理活动中的一个组成部分,仅仅集中在实施这个管理环节中,从管理的时空上来看,执行就是从计划到结果的中间过程。

2、拉里·博西迪和拉姆·查兰在《执行》一书中对执行力下的定义。

拉里·博西迪和拉姆·查兰通过对自己多年的企业管理及咨询实践的总结,

在《执行》一书中，向人们阐述了一个全新的执行概念。在作者看来，执行并不仅仅局限于实施这个管理环节中，而是贯穿于整个管理循环中，这种思想类似于全面质量管理的思想，是企业中的全面执行的思想。这就要求管理者和员工不仅要严格按照战略和规划执行，还要求管理者在制定战略和规划时要具有可执行性，现在我们看来，这一概念是更符合企业管理实践。执行被定义为是一套非常具体的行为和技术，是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程，是一门将战略与实际、人员与流程相结合，以实现预定目标的学问，是公司战略、发展目标和领导者职能的核心部分。

3、著名企业家对执行力的定义。

在拉里·博西迪和拉姆·查兰对执行下了新的定义之后，许多的优秀企业管理者也对执行这一概念表达了自己的看法，如 GE 的前任 CEO 杰克·韦尔奇认为，执行就是消灭妨碍执行的官僚文化；戴尔电脑的创办人迈克尔·戴尔认为执行力就是在每一阶段、每一环节都力求完美，切实执行；中国著名企业家、联想的创始人柳传志则认为执行力就是任用会执行的人。这些优秀的企业管理者对执行力下的定义，都与其自身的经营实践密不可分，都是他们几十年经营企业的深刻体会，但同时也带有很深的企业个体的特征，虽不能作为对执行力的定义，但却对明确执行力的概念起到了借鉴的作用。

虽然，不同发展阶段的执行力定义各有不同，但是随着执行力理论的发展，执行力的内涵也在不断扩大，在综合上述几个执行力的定义，我们可以总结出执行力的内涵应包括以下几个部分：

1、执行力是指企业领导层制定符合企业实际的可执行战略计划，各个管理层次、各个经营单位、各个岗位的员工贯彻执行经营者制定的战略决策、方向政策、制度措施、方案计划，以实现企业经营战略目标的能力。

2、执行力是一个系统的概念，其主要内容是如何有效的运营一个企业，它涉及到企业管理的各个方面。

3、执行力的基础是企业经营者和管理者所制定的战略目标切实可行的。

4、执行力要求企业经营者和管理者从有利于实现企业经营战略目标的角度来考虑问题，设计企业执行方案，制定计划并加以实施。

5、执行力的培育和提高，需要建立在扎实的基础管理工作之上，尤其领导的亲自参与示范将为执行力的提升起到积极作用。

2.2 执行力的相关影响因素的总结

执行力的影响因素，不同学者有着不同的观点和侧重。下文将总结、归纳各类学者的观点。

1、国外学者对执行力影响因素的总结。

拉里·博西迪和拉姆·查兰在《执行》一书中，提出影响企业执行力的因素主要有五点，分别为：

- 1) 企业管理者缺乏执行力；
- 2) 企业文化不是执行型企业文化；
- 3) 战略缺乏可执行性，或与人员不相匹配；
- 4) 企业人员配置达不到要求，员工缺乏执行力；
- 5) 企业的运营流程分解不合理，不利于执行。

在拉里·博西迪和拉姆·查兰的基础上，保罗·托马斯进一步总结归纳，认为除拉里·博西迪和拉姆·查兰提出的五大影响因素之外，还有三大因素影响企业执行力：

- 1) 企业的组织结构是静态的，无法使企业保持活力；
- 2) 企业的薪酬制度无法激励具有执行力的员工；
- 3) 缺乏有效的评估。

同样，拉博·斯兰迪也在自己的书中，提出了他认为的影响执行力的关键六点：

- 1) 战略的制定是否合理；
 - 2) 是否正确分解战略和目标；
 - 3) 运营过程中的执行力；
 - 4) 企业团队的执行能力；
 - 5) 企业的监督、预警机制；
 - 6) 企业内部的沟通。
- 2、国内学者对执行力影响因素的总结。

在余世维的《赢在执行》一书中，列举了影响企业执行力的八大因素，分别是：

- 1) 企业管理者没有常抓不懈；
- 2) 管理制度不严谨，朝令夕改；
- 3) 制度本身不合理；
- 4) 执行过程过于烦琐或囿于条款；
- 5) 缺乏将工作分解和汇总的好方法；
- 6) 没有人监督，也没有监督的方法；
- 7) 培训中的浪费；
- 8) 缺乏形成凝聚力的企业文化。

在黄超的《浅析影响企业执行力的因素》一文中，总结了影响企业执行力的五大要素：

- 1) 缺乏正确的目标;
- 2) 企业人员缺乏执行力;
- 3) 员工缺乏团队精神和合作意识;
- 4) 企业的组织流程不符合企业的经营要求;
- 5) 企业的激励方式无法有效激励。

在方征的《提升企业的执行力》一文中,指出了以下五点企业执行力影响因素:

- 1) 管理者自身的执行力不够;
- 2) 管理制度不完备,缺少针对性和可行性;
- 3) 企业的组织因素,特别是企业的中层组织;
- 4) 企业的信息沟通系统,包括企业内部的信息沟通及与外部环境的信息沟通;
- 5) 工作中缺少科学的监督和考核机制。

在陈波的《关于提升我国企业管理执行力的思考》一文中指出我国企业管理执行力不足的原因有:

- 1) 缺乏系统的、可以信赖的管理制度;
- 2) 制度在推行过程中,缺乏正确的评价机制;
- 3) 制度执行过程中缺乏监督机制;
- 4) 制度的完善和更新不及时。

以上四位学者的观点基本包括了我国学者对执行力影响因素的分析情况。通过对比中外学者的总结归纳,我们可以总结以下结论:在分析执行力的影响因素时,国外学者更注重从企业文化以及企业流程这两个方面找原因。而国内学者在外国学者的研究基础上还从企业的管理制度上找原因。这也是我国学者将执行力问题与我国企业实际相结合的一大成果。

相比国外企业而言,我国企业的执行力影响因素不仅集中在文化、战略、人员、运营上,还体现在我国企业的制度建设上,尤其是制度的执行上。这也是我国企业较国外企业而言,更迫切需要提升我国企业执行力的原因之一。

2.3 执行力的建设理论比较

执行力不足是当前许多企业共同面临的问题,但是企业执行力不是天生就有的,是需要建设和培养的,而当前执行力的研究理论中还缺乏建设执行力的系统方法和步骤,执行力建设的研究从理论和实践两方面都具有价值。

现有执行力的建设理论的基础是由拉里·博西迪和拉姆·查兰在《执行》一书中提出的。在书中,拉里·博西迪和拉姆·查兰提出要增强企业的执行力,就要将企业战略、人员和运营流程三者结合起来综合考虑的。在此基础上,国内外

许多学者都对执行力建设问题进行了进一步的探讨研究。

1、拉里·博西迪和拉姆·查兰提出的执行力建设方法。

在《执行》一书中，拉里·博西迪和拉姆·查兰向读者展示了一套提升企业执行力的理论方法。在书中，作者阐述了执行力的三大基石和如何运用企业的三大流程来建设企业执行力。

执行力的三大基石分别是企业的领导者、企业文化和企业人员配置。而建设企业执行力的核心则是通过在企业中建立具有执行性的人员、战略和运营流程。

拉里·博西迪和拉姆·查兰是执行力建设理论的最初提出者，同时也是目前为止，对执行力理论研究影响最为深远的学者。在书中阐述的方法，抓住了执行力就是整合企业战略、人员和运营的核心，并具体阐述了如何操作这三大具体流程的方法，但是，该方法在理论的构成上还具有一定的缺陷，它单纯的从流程上建设企业执行力，与企业的实际稍有脱节。

2、保罗·托马斯的六大执行力建设法则。

在拉里·博西迪和拉姆·查兰研究的基础上，保罗·托马斯进一步研究执行力的建设方法，先后出了《执行力I》和《执行力II》两本著作，共从六个方面阐述如何建设企业执行力。具体建设方法为：

- 1) 建立执行力文化；
- 2) 将薪酬设计与业绩相联系，给予那些具有执行力的人更多的精神和物质回报；
- 3) 将人员、战略、运营三个核心流程紧密联系在一起；
- 4) 领导者的任务是以开放的对话将员工凝聚在一起，为共同目标努力；
- 5) 注重评估；
- 6) 构建动态的组织结构，保持企业竞争力。

保罗·托马斯的执行力建设方法，即保留了拉里·博西迪和拉姆·查兰执行力建设方法的核心部分，又添加了他自己认为重要的五个方面，该方法是对执行力建设方法的进一步延续和拓展。

3、余世维提升企业执行力的理论。

我国著名企业培训师余世维在其著作《赢在执行》中总结出了一套提升企业执行力的方法。该法主要从四个方面来提升执行力，具体做法如下：

1) 把握执行力的三个核心流程，即企业的人员流程、战略流程和运营流程。从执行的角度制定和整合企业的三大流程。

2) 提升企业中个人的执行力，包括管理人员和普通员工。管理人员提升执行力的分为两个部分，一是提升工作的能力，二是管好自已的下属，提升下属的

执行力。而提升公司员工执行力则是从提升工作能力和改善工作态度两方面来实现。

3) 提升组织的执行力。提升组织执行力有五大关键，首先企业需要构建具有执行力的企业组织框架；第二是建立具有执行力的管理团队；三是明确管理层的责、权、利；四是制定具有执行性的企业流程；五是建立健全企业的管理机制。

4) 执行要从企业领导者做起。企业领导者不仅在企业掌握着许多关键的工作，同时也是企业其他员工的“楷模”，企业的员工会以领导者的行为作为自己的行为规范，领导者的行为会对企业员工产生潜移默化的作用。所以，执行一定要从领导者做起。

4、章义伍的3+1执行体系。

国内著名讲师章义伍提出的3+1执行体系，以企业中人员、战略和运营流程作为驱动执行力的三大硬件，以文化这个执行的灵魂作为驱动执行的软件系统，建设了3+1企业执行框架。

在总结了大量企业的发展轨迹后，章义伍总结出以下结论：执行不是靠一两件新产品，更不是靠有特异功能的人，靠的是系统的战略流程设计；靠的是固化的运营流程；靠的是“人才加工工厂”的机制；真正的执行，根本出路在于建立一个不能以能人执行的执行体系。

5、国内执行力建设理论总结。

在查阅了国内学者在期刊杂志上发表的提升或建设执行力的论文，现将此类文章的执行力建设方法总结如下：

1) 明确企业的目标。制定可执行的企业战略并有效分解战略，完成战略的落实工作。

2) 重新构建企业的组织框架，明晰企业管理者的责、权、利，发挥企业的团队精神，提升组织的执行力。

3) 增强企业领导的执行力。

4) 注重企业的人员配备，挑选适合企业工作需要，又具有很强工作责任心的员工。

5) 创建企业的执行文化。

6) 健全企业的管理制度，设立具有执行力的制度。

综合考量中外学者的建设执行力理论，我们比较这些理论的共同点和不同点，现总结如下：

1、执行力建设理论的共同点

1) 所有执行力建设理论都强调对企业三大流程的建设改造，认为提升企业执行力必须抓住企业的战略、人员和运营流程。

2) 国外学者在强调企业三大流程的再建基础上,同时也认为企业的文化将会对执行力的建设产生关键的作用,对于企业文化对执行力的影响,我国学者也表示认同,并且大所属学者也认同建设执行文化是打造企业执行力的方法之一。

3) 领导者的执行力建设“模范”作用,是建设企业执行力的关键。

2、执行力建设理论的不同点

我国学者强调企业制度的建设和完善,认为企业制度不完善或制度不符合企业实际需要,是影响企业执行力的一个重要原因,所以,要提高我国企业的执行力,必须完善我国企业的制度并制定一些执行性的制度,以保证制度的实施。

国内学者这种强调制度建设的理论,与我国企业的性质有关。我国企业从过去的计划到现在的市场,很多企业还处于刚刚建立或在专制过程中,这就导致我国的许多企业,在制度建设上还不完善或有制度但已不适合现实的需要了,这就要求我们要更多的关注制度,建设具有执行力的企业制度。

2.4 企业文化建设理论的借鉴

2.4.1 执行力与企业文化的关系

拉里在谈论如何建设执行力时多次提到建立执行文化的重要,并提醒领导者们要重视推动自己企业建立一种执行文化。很多学者认为文化是企业执行力的核心,提升企业执行力就要把执行融入企业的文化。

1、文化是企业执行力的核心。

一个卓越的企业,良好、和谐的企业文化应该融合在企业经营管理的任何地方,它是维系企业生存、发展的灵魂。执行力文化是把“执行力”作为所有行为的最高准则和终极目标的文化,是对执行力的全面提升,是企业文化极为重要的方面。正是在这个意义上,执行力的关键在于透过企业文化塑造和影响企业所有员工的行为,进而提升企业的执行力。

良好的企业文化作为企业提高执行力的内在动力,在于它时刻存在于日常动作之中,存在于企业员工的内心深处,影响着员工的具体行为。组织的执行力效果和作用正是执行文化的最终体现。因此,提升执行力的关键就在于通过企业文化影响员工的行为,并形成自觉的行为习惯和行为认同。要在由不同的部门和员工构成的企业内部,形成同意的思想和理念。通过在企业导向的企业文化,企业执行力就从企业个体的行为上形成了坚实的基础。概而言之,企业执行力是在企业战略指导下,以企业制度作保证,通过企业文化提升来实现的。

2、让执行力融入企业文化中。

执行力的关键在于透过组织影响人的行为,而企业文化是影响人行为的关键力量,所以要建设企业执行力、培养员工的执行行为就必须培养建设执行型的企业文化。企业文化通常反映了企业内部隐含的主流价值观、态度和做事方式,而

这种价值观、态度和做事方法中的“执行力含量”将直接影响企业员工的执行行为。

将执行力融入企业文化，就是在组织中建设执行价值，树立执行态度、规范执行的做事方式，组织一旦具备了执行文化，它将能影响组织中的所有员工，让企业员工都具有执行精神。执行文化能够激发广大员工的积极性，促使员工按照企业所想要的方式去努力，而且能够适应动态环境的变化和企业战略的调整。

文化是建设企业执行力的核心¹，提升企业执行力从根本上来说就是建设执行文化。通过学习、借鉴企业文化的塑造方法和理论，可以探讨出企业执行力的建设方法。

2.4.2 企业文化的建设理论的启示

美国的一些管理人士在系统的比较了日、美两国企业管理上的差异和总结美国一些企业成功经验后，认识到企业文化在企业发展中的重要作用。1979年，美国的沃尔格发表的《日本名列第一》一书，开创了企业文化的研究先河。进入20世纪80年代，美国理论界接连出版了《Z理论—美国企业界如何迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化—企业生存的习俗和礼仪》、《寻求优势—美国最成功公司的管理经验》4本书，被誉为企业的“四重奏”，标志着企业文化理论的诞生。

1、企业文化的内涵和结构理论比较

经过国内、外学者对企业文化的几十年研究，企业文化的理论解说大体可以分为八种：（1）“精神现象”说；（2）“企业精神”说；（3）“精神信息系统”说；（4）“企业特色的共同价值”说；（5）“职工群体意识”说；（6）“企业总体文明状态”说；（7）“三层次”说；（8）“五层次论”。

虽然这些不同的解说对企业文化有着不同的阐述，但究其根源，各种解说的背后还是具有很多相似的认知的。企业文化被认作是企业自有产品或服务，以及员工的所为和管理规范反映出来的经长期形成的经营观念或价值观体系。它由企业环境、价值观、英雄人物、典礼仪式和文化网络五大要素组成，是以企业哲学为主导，以企业价值观为核心，以企业精神为灵魂，以企业道德为标准，以企业环境为保证，以企业形象为重点，以企业创新为动力的系统理论。

从文化的角度分析，一般认为企业文化可以分为三部分：一是精神文化部分；二是制度文化部分；三是物化部分，物化部分有人认为亦可把其分为行为文化和器物文化。其结构图如下图2—2所示：

¹ 参见鲍升华，《试论企业执行力文化建设》[J]，江汉论坛，2004. 10，第63页。

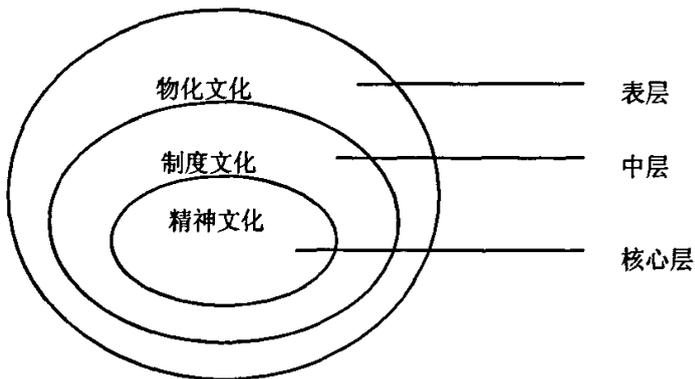


图 2-2 企业文化构造示意图²

从管理的角度来看，企业文化中的精神文化部分是隐性的，它主要包括企业精神、企业哲学、企业价值观、道德规范等。精神文化是企业文化的核心，是企业文化的根本。这些内容是企业在长期的生产经营活动中形成的，存在于企业员工观念中，对企业的生产经营活动产生直接的影响。

制度文化和物化文化都是显性的，是能被人们直接感觉到的内容，包括企业的设施、企业的形象、企业的经营之道、企业的制度等，是企业的精神以物化的产品和精神性的行为为表现形式的。

2、企业文化的塑造方法

企业文化包含精神、制度和物化文化三个层面，要塑造起一个理想的企业文化模式，就必须对企业文化这个系统进行科学的分析和归纳，但由于它涉及的多学科性、多层次性和多面性，企业文化的构建模式只能是依据一般规律作纲要和归纳。在总结了企业文化研究学者的观念后，可将企业文化建设的纲要归纳如下：

1) 明确企业的目标定位。企业生产产品的种类和规模，要紧紧根据市场的预测，做到最大限度的满足市场需求。

2) 树立企业的价值观念。在企业的经营过程中，对内要营造争创一流的气氛，树立质量第一的思想；对外要树立“客户至上”的思想，为顾客提供优质的产品和服务。

3) 营造企业精神，确立明确的目标追求，培养高度的社会责任感、强烈的集体意识并制定正确的激励措施，培养企业人员的团结进取精神。

4) 制定科学的管理制度。要根据企业的目标和任务，针对各个系统和层次的质量要求，制定出完整的制度和规定，以规范各个生产和工作环节的操作程序，确保整个企业有规律的运作。

5) 参与市场竞争，必须准确、及时的掌握市场需求信息动态和发展趋势。

² 引自陈春花，《企业文化管理》[M]，广州：华南理工大学出版社，2002. 5，第 64 页。

制定超前的市场竞争策略,把提高企业经济效益和占据市场最大份额作为企业经营生产挥动的中心环节。

6) 弘扬企业道德。以集体主义思想为核心,通过各种方式和途径,加强企业员工对企业的认同感、责任感。在生产和经营活动中,提倡文明生产、诚实守信、公平公正,建立企业的道德风貌。

7) 坚持以人为本的理念。在企业经营活动中,尊重员工、关心员工、依靠员工,确立依靠员工办好企业的宗旨,重视对员工特别是骨干员工的培养,制定具体有效的人才政策,充分调动企业员工的积极性和创造性。

8) 塑造鲜明的企业形象。企业形象是由企业各种内在素质,即产品质量、服务水平、成员素质、公共关系和经营作风等决定的。企业员工应从我做起,不断提升所在企业的企业形象。

企业文化的建设,也是从文化的结构开始建设,这种企业文化的建设方法可以借鉴到执行力的研究中,将此种建设方式引入执行力的建设中。

第3章 执行力建设基本问题的调查

针对本文的研究目的,特设计执行力调查问卷。此问卷针对执行力的概念内涵、内部构成和建设方式这三个问题进行设计,从现实企业运营环境中,搜集、调查,分析找出企业执行力建设的这三个关键问题的答案,以便将调查结论为本文的建设研究所用。

3.1 调查的整体思路和目的

根据上文的文献分析,我们可以看出,企业执行力是一个系统的概念,它涉及到企业管理的各个层次,是影响企业经营成败的重要因素。台湾著名学者汤明哲曾经指出,一家企业的成功,30%靠战略,40%靠执行力,其余的30%靠运气。但是,目前企业执行力不足却是企业经营过程中普遍存在的问题,其原因何在,如何改善?成为了现今急需解决的问题。

但是,在现有的执行力相关理论体系中,仍以拉里·博西迪和拉姆·查兰的《执行》一书为代表,阐述了执行力的概念、要素和三大流程,其余理论多半还是围绕《执行》一书开展讨论的,人们对执行力的探讨多停留在口头阶段,缺乏明确的概念界定和完整的理论体系,更缺乏对执行力的实证研究。

执行力与其他企业管理活动不同,它是十分具体和实际的,与企业的具体经营行为有着密切、直接的联系,要研究执行力就必须在企业经营实践中去研究。但是,目前研究执行力的理论没有与实践相结合,欠缺实证研究,很少有人具体调查和了解企业的实际情况究竟是怎样的,这样的研究方式导致目前执行力的相关研究过于片面和局限。为了克服执行力研究的局限性,本文特采用实证调查的方式,设计执行力研究调查问卷,调查现今中国企业执行力建设的实际状况,执行力建设的影响因素以及执行力建设的有效措施,力求用调查的结果来分析构建执行力的途径。

问卷调研的主体思路和基本目的主要体现在如下三个关键问题上:

1、了解中国企业执行力建设的现状——中国企业的执行力水平是强是弱,哪些方面是中国企业建设执行力的强势所在,同时,中国企业建设企业执行力的弱势又集中体现在哪些方面呢?

2、了解中国企业执行力建设的影响因素——在实际建设执行力的过程中,有哪些影响因素,同时,它们的影响程度又是怎样的呢?

3、了解中国企业执行力建设的有效措施——在执行力好的企业中,是不是采取了某些具有针对性的执行力建设措施呢,这些措施是不是能够在其他企业中推广开来,增强中国企业执行力的总体水平呢?

简言之,此次问卷调查的主要目的是为了了解我国企业执行力的现状,找出

影响我国企业执行力的因素和实践中行之有效的执行力建设措施,以便构建一条适合我国企业提升执行力的系统之路。在研究过程中,将有针对性的以中国企业管理者为对象,在现有的执行力理论的基础上,调查企业经营管理者的对执行力的概念内涵、内在构造、影响因素等问题的看法,弥补执行力本土研究的薄弱之处,并增强执行力研究对本土管理者的实践指导意义。

3.2 调查的对象和实施

本次调查的主要对象锁定在中国企业的管理者,但是,我国幅员辽阔、地区众多,沿海开放地区和中西部欠发达地区之间,国有企业与其他所有制企业之间,企业经营状况及管理者个人文化观念等方面均有较大的差异。因此,要想从总体上了解我国企业执行力建设的情况,所面临的困难和问题自然就很多。但是作为研究,我们还是要尽量选取具有代表性的样本,如具有代表性的地区、行业、企业类型等,希望通过对样本的调查研究,了解现阶段我国企业的执行力建设情况。

在选择企业时,主要考虑以下四个方面³:

第一,在国内不同地区选择企业。目前,中国不同地区经济发展还非常不平衡,不同地区间的差异还比较大,因此,在选择调查样本时,必须考虑到国内不同地区间的差别,选择不同地区的企业。

第二,选择不同所有制的企业。不同所有制的企业,在企业经营方式、管理方式等方面都会有不同,因此,调查中国企业执行力建设问题时,必须选取不同所有制的企业为样本,进行分析。

第三,选择不同行业的企业。企业所处的行业不同,其经营管理的重点也将有所差别,所以,在选择中国企业执行力建设调研的企业时还必须考虑到不同行业企业的差别。

第四、选择处于不同发展阶段的企业。企业生命周期理论已经得到了广大学者的认同了,处于生命周期不同阶段的企业,其管理经营行为将会有差别,因此,选择处于不同生命周期阶段的企业作为调研的对象也尤为重要。

在考虑以上四方面的选择条件的同时,由于本次研究所受的时间、条件和资源的限制,所以本次调研的企业主要以南京及周边城市地区的企业为主,针对的调查对象是这些企业的管理人员。

3.3 问卷设计

3.3.1 概述

根据调查需达成的目标,设计本调查问卷,问卷共包含两大部分:第一部分,企业执行力诊断问卷,这部分着重对调查企业的执行力现状进行诊断,根据因素

³ 参见赵黎明,刘洪,《我国企业员工个人与组织成就方式调查报告》[J],管理世界,2002,第9期

分析,找出现有影响我国企业执行力的关键因素;第二部分,企业执行力认知问卷,该部分着重调查被调查者对企业执行力的认知情况,了解企业人员对执行力问题的认识。

3.3.2 设计依据

1、企业执行力诊断问卷的设计。

总的来说,在企业经营管理过程中,影响执行力的四大因素主要有组织体系、制度体系、文化体系和领导权威。企业执行力诊断问卷,从影响企业执行力的几大综合因素入手,建立执行力测量量表,根据量表所测企业的分值判断企业执行力的大小。具体设计原则如下:

1) 组织体系诊断设计。

从组织体系的角度来说,主要可以从下列方面入手对执行力进行诊断:(1)企业组织结构设置是否合理,这种设置是否影响了组织的正常决策和执行速度;(2)部门职能划分是否清晰;(3)岗位职责是否正确;(4)人岗匹配程度,人与组织的匹配程度如何;(5)组织内部是否存在阻碍组织正常决策和执行的痼疾,如公司元老及领导者亲属对公司决策的阻碍等。

2) 制度体系诊断设计。

制度体系诊断是对企业运营过程中的约束性制度和激励性制度的缺乏状况和有效性进行诊断。约束性制度可以被分成流程性制度和规范性制度,激励性制度可以被分成奖励性制度和责任性制度。本诊断量表将从这四类细分后的制度入手,考察企业的制度建设以及制度执行过程中对企业执行力的影响程度。

3) 文化体系诊断设计。

大多优秀企业内部都有一种强烈的“执行文化”,他们注重承诺、责任心,强调结果导向,在这样的企业里,领导者的理念与思想及其制定的战略能够得到完整、有效的贯彻,许多管理者认为企业的“执行文化”比任何管理措施或经营哲学都管用。本诊断量表将从企业文化理念的提出、文化理念被员工的接受程度、文化理念的典型化和故事化程度、文化理念的内部激励功能与外部展示功能、文化理念的制度化保障体系、企业文化与老总文化的关系等方面对企业文化现状与作用进行诊断。

4) 领导权威诊断设计。

按照人本管理理论,领导者的权威由强制权、奖励权、法定权、品德权、专长权五大权威影响能力构成,本诊断量表将从这五大方面,全面诊断领导者的权威程度和使用技巧。

以上四个维度,每个维度将从十个方面进行诊断,每个维度的诊断单独设有诊断标准。所以,即可对组织体系、制度体系、文化体系、领导权威分别进行诊

断,也可将四个维度的诊断结果综合,得到对企业执行力体系的诊断。这种对执行力的四维度诊断,不仅能让我们了解企业执行力建设的现状,还可从这四个方面分别对执行力不足问题找出原因,根据诊断的原因,为企业执行力的提升制定相应措施。

2、企业执行力认知问卷的设计。

从心理学的角度来说,认知是指一个人对一件事或某个对象的认识和看法,包括对自己的看法、对人的想法和对环境的认识、对事物的见解等等。认知致意认为,认得行为或看法不仅受外界的影响,更主要的是受人的心理结构——对外部的态度、认知和经验等有关。执行力认知调查问卷就是针对企业管理者对执行力的心理认知情况所做的调查。

执行力认知调查问卷主要以定性的方式了解企业员工对执行力的认知情况,搜集企业已经应用的有效执行力建设方法。本问卷从执行力的本质、内涵、构造、影响因素和有效建设方式五个方面进行调查,集思广益,多用开放式的问题了解、搜集信息。

执行力本质问题的调查,主要是为了了解人们对执行力的偏好,了解企业员工心目中,执行力的本质更倾向于什么,更甚之通过对人员的细分,分析不同类型的企业员工对执行力本质的倾向是否有规律可寻。执行力的内涵及内部构造问题的调查偏重于对执行力理论本身的探究,探讨执行力的内部构成因素,以及各构成因素内部的重要程度排序。在执行力的影响因素及现已应用的有效执行力建设方法的调查方面,采取了全开放式的调查方法,搜集针对企业执行力和个人执行力两方面的因素,为今后构建执行力建设途径提供现实可行的依据和方法。

3.3.3 样卷举例

根据上述问卷的设计原则,对本次调查问卷进行设计,现将部分问卷的设计举例如下表3—1,具体样卷见附表。

表 3—1 问卷设计举例

问卷	被调查主题		设计问题
执行力 诊断 问卷	文化 方面	企业精神	21、公司没有提出明确的企业精神、企业价值观等核心理念。 22、公司的核心理念没有分解到各系统，没有提出系统的理念。
		员工行为	28、公司员工缺乏工作热情和爱岗敬业精神。 29、公司内部缺乏团队精神，各部门或个别员工寻在各自为证倾向，无全局观念，团队向心力、凝聚力差。
	组织 结构 方面	组织结构 设计	1、公司内部组织机构繁琐、不合理，有许多不必要的部门存在，影响公司正常决策和执行
		责权利划 分	2、公司在下达任务时，必须由老总明确指出哪个部门负责哪些任务，否则任务无法下达部门。 3、公司部门责权利划分不清，常出现部门互相推委责任的情况。 4、在日常工作中会出现多个领导向你指派任务的现象。
执行 力 认 知 卷	执行力的概念		1、执行力的本质更接近于以下哪种表述？ 2、下面是对执行力定义的一些说法，您认为哪些是正确的，请选择。
	执行力的建设		5、在企业或个人执行力的建设方面，您有什么好的方法和建议？

第4章 执行力调研统计分析

4.1 调查样本分析

本次调查历经两个多月,共发出问卷300分,收回有效问卷214分,共计调查39家企业的执行力情况,涉及各种企业类型和行业,但由于调查的地区局限,大多被调查企业集中在南京及其周边地区。此次调查在企业类型及所处行业都具有代表性,符合统计的要求,但在地域上稍有欠缺。

本次调查企业39家,其中国有企业占53.9%,三资企业占33.3%,独资企业占12.8%,该比率的选取既符合我国现有企业类型的分布状况,同时,也符合此次调查的主要目的。被调查企业的样本数据见表4—1所示:

表4—1 被调查企业样本

分类	数量	比例	
企业类型	国有企业	21	53.9%
	三资企业	13	33.3%
	独资企业	5	12.8%
所在行业	电力行业	3	7.7%
	生产制造	23	59.0%
	IT行业	4	10.2%
	服务行业	9	23.1%
企业规模	1000人以上	7	17.9%
	500—1000人	16	41.0%
	100—500人	11	28.2%
	100人以下	5	12.9%
所处地区	南京	19	48.7%
	无锡	7	17.9%
	苏州	4	10.3%
	其他	9	23.1%
企业存在年限	20年以上	22	56.4%
	8—20年	7	17.9%
	8年以下	10	25.7%

从该次调查涉及的企业来分析,该调查涉及39家企业,从企业类型上来看,包括国有企业、三资企业和独资企业;从所处行业来看,包括电力行业、生产制造业、IT行业和服务业;从公司规模来看,既有1000人以上的大规模企业,也有小于100人的小企业;从存在年限来看,既有20年以上的企业,也有成立才3年的企业。从涉及企业的角度,该次调查的涉及面较为全面,具有调查的代表性和典型性。

在这 39 家企业里, 本次调查共收回 214 分问卷, 即有 214 个被访者接受了此次调查, 在这 214 名被访者中, 年龄 30—50 岁之间的占绝大多数, 约 80% 左右; 学历也基本都在大专以上, 其中本科以上占总体样本的 63%。这种年龄和学历的层次的被访者能一般都能正确把握执行力这个概念, 并且在公司基本处于中、高层, 更能全面、完整的了解自身所在企业的情况。被访者的基本情况分析见下表 4—2 所示。

表 4—2 被访者基本情况

类型		数量	比率
年 龄	30 岁以下	19	8. 87%
	30—40 岁	101	47. 20%
	40—50 岁	76	35. 51%
	50 岁以上	18	8. 42%
学 历	大专	74	34. 58%
	本科	112	52. 34%
	研究生及以上	28	13. 08%
职 务	基层	51	23. 83%
	中层	137	64. 02%
	高层	26	12. 15%
性 别	男	146	68. 22%
	女	68	31. 78%

由于该次调查的主题是有关企业执行力的调查研究, 调查目的是做管理研究, 所以要求被访者对执行力问题有一定的研究和看法, 要求被访者具备管理的思想和能力, 故在选取被访对象时, 定位在企业的管理人员, 其中又以中层管理人员为主, 基层管理人员和高层管理人员涉及为辅。根据这样的选定标准, 此类被访者的学历都较高, 基本都在大专以上, 年龄也以 30—50 岁为主, 该类人员自身管理素质较高, 具备对执行力的认知能力, 同时由于所处的职位, 对所在企业的管理情况也较为了解, 所以, 通过分析被访者的基本情况, 我们可以得出结论: 此次调查的被访者样本是符合调查要求的, 并且具有一定的代表性。

4. 2 被调查企业执行力现状分析

执行力诊断问卷是此次调查问卷的第一部分, 该问卷通过从组织、制度、文化和领导四个维度来诊断企业执行力的现状。根据答卷者对这四维度问题的回

答,得到相应的分数,判断这些企业执行力的现状。同时,可以按照各维度的设计,分别判断企业组织、制度、文化和领导的情况,找到企业不足的真正原因。

按照问卷的设计,我们首先被调查企业的整体执行力状况,再分维度分析企业的各个管理方面,找出企业管理的问题所在,同时也找出企业执行力建设的关键维度。

1、被调查企业的执行力情况分析。

拉里在他书中的中文序写到“执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的重大问题”。在学者看来,执行力是企业现在普遍存在且严重的问题。下面将分析回收的调查问卷,看看样本企业是否符合该观点。

在回收的 214 份调查问卷中,执行力存在严重问题的占 2.80%,存在较严重问题的占 34.58%,存在较轻问题的占 43.93%,基本不存在问题的占 18.69%。在被调查的样本中,超过 80%的企业都存在执行力问题,具体分析数据见表 4—3 所示:

表 4—3 总体数量分布

	严重问题 (80 分以下)	较严重问题 (81-120 分)	较轻问题 (121-160 分)	基本不存在问题 (161 分以上)
数量	6	74	94	40
比例	2.80%	34.58%	43.93%	18.69%

通过表格 4—3 可以得出以下结论:在被调查企业中,80%以上的企业执行力都存在问题,其中存在严重执行力的企业更是超过半数,执行力建设的不足,的确是这些企业面临的一个重要管理难题,在某种程度上影响和制约着这些企业的发展,执行力不足是被调查企业普遍存在的问题。

2、企业执行力各维度诊断情况分析。

在分析企业执行力总体诊断结果之后,我们再从执行力的四个维度分别来看执行力的内部构成要素的诊断情况。

在组织、制度、文化和领导四个执行力诊断维度中,文化维度存在的问题最为严重,存在问题的接近样本的 87%的,其中存在较为严重和非常严重问题的也超过了样本的 50%。

企业的组织、制度和领导维度,较企业文化而言表现的稍好一些,存在严重和较为严重的问题样本与存在轻微问题和基本不存在问题的样本比率大致为 4:6。其中,企业的制度建设在被调查样本中是表现最好的,存在严重问题的只占 2.34%。具体数据见表 4—4 所示:

表 4—4 分维度数量分布

		严重问题 (20分以下)	较严重问题 (21-30分)	较轻问题 (31-40分)	基本不存在问题 (41分以上)
组 织	数量	14	66	86	48
	比例	6.54%	30.84%	40.19%	22.43%
制 度	数量	5	69	85	55
	比例	2.34%	32.24%	39.72%	25.70%
文 化	数量	31	90	65	28
	比例	14.49%	42.06%	30.37%	13.08%
领 导	数量	21	49	97	47
	比例	9.81%	22.90%	45.33%	21.96%

从表 4—4 可以得出以下结论：(1) 在被调查企业中，绝大多数的企业文化建设都存在问题，企业文化建设较为薄弱，其中缺乏企业文化建设和企业文化建设存在严重问题的企业超过 50%。(2) 被调查企业的组织、制度和领导建设，相对文化而言较为完善，优秀和基本不存在问题的企业与存在问题企业的比率大致为 6: 4，但仍有四成企业在这些方面存在问题。

在我国企业的管理发展过程中，制度、组织和领导都是一直被重视的企业管理手段，我国的企业尤其是我国的国有企业，其一般都具有完善的制度体系和组织结构，但是其企业的文化建设却相对薄弱，企业精神、企业价值观都较为模糊，很多企业员工都不了解自身企业的文化，即便知道很多也只是“贴在墙上的标语”，缺乏员工认同感。由此可得，上表格得出的两个结论是符合我国企业现实情况的。

4. 3 关于执行力内涵及构造的调查结果分析

在执行力的认知问卷中，共对执行力理论的五大问题进行了调查，其中对执行力的本质、定义和要素的调查是针对执行力的内涵和构造的研究，其目的是为了界定符合我国企业实际的执行力概念体系。

1、执行力的本质的探究。

经过统计分析，在接受调查的 214 份问卷中，执行力的本质学说主要集中在能力、文化和管理流程上，其中认为执行力的本质是一种文化的排名第一，更多的企业管理人员认为执行力的本质是一种文化。执行力本质的统计数据见下表 4—5:

表 4—5 执行力本质的倾向排序

问题 答案	执行力的本质更接近于什么?
一种能力	0.353972
一种文化	0.488318
一种管理流程	0.416215
一个新的管理职能	0.143692

说明：1、问题设计为“您认为执行力的本质更接近于以下哪种表述？（请按您认为的重要程度排序）”。

2、计算方法为：第1位*1+第2位*0.75+第3位*0.5+第4位*0.25⁴。

通过表 4—5 我们可以看出：执行力的本质接近于一种能力、文化和管理流程，其中又以企业文化与企业执行力最为接近。通过该调查结论，我们可以看出把企业文化的结构体系和建设体系的理论运用在对执行力问题的探讨上是正确的，有理可依的。在之后的执行力建设研究上，可以大胆的借鉴企业文化的理论来探讨企业执行力的构建。

2、执行力的定义分析。

通过总结和搜集现有执行力的定义，并将这些执行力的定义作为备选项编入题目，用此种方法来调查人们对执行力定义的偏好。通过调查数据的分析整理，可以得出人们认同的前三位执行力定义是：执行力不是简单的战术，而是一整套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；是一门将战略与实际，人员与流程相结合，以实现预定目标的学问；执行力是公司战略、发展目标和领导者职能的核心部分；执行力是一门要求对企业现状、行业环境及员工心理有综合理解的学问。具体分析数据见表 4—6：

⁴ 此种计算方法参见王习明，《中国农村组织建设的现状——中国农民组织建设入户调查问卷分析报告》[J]，中国软科学，2005. 9，中的计算方法。

表 4—6 执行力定义的倾向排序

问题	执行力的定义哪些是正确的?
2 (1)	0.06729
2 (2)	0.099065
2 (3)	0.113551
2 (4)	0.083645
2 (5)	0.157944
2 (6)	0.539252
2 (7)	0.307477
2 (8)	0.248131
2 (9)	0.233178

说明：1、问题代号为“2、下面是对执行力定义的一些说法，您认为哪些是正确的，可多选。（如果您的答案是多选的，请按偏好程度由高至低填写 1、2、3、4、5；如果您的答案是单选，请直接在所选项目前的方框内打“√”；如果您认为以下说法都不对，请填写您认为对的答案。）

- 2 (1) 执行力就是任用会执行的人
- 2 (2) 执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化
- 2 (3) 执行力就是在每一个阶段，每一个环节都力求完美，切实执行
- 2 (4) 执行力是公司“缺失的一环”，是没有实现预定目标的主要原因
- 2 (5) 执行力是公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的差距
- 2 (6) 执行力不是简单的战术，而是一整套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；是一门将战略与实际，人员与流程相结合，以实现预定目标的学问
- 2 (7) 执行力是公司战略、发展目标和领导者职能的核心部分
- 2 (8) 执行力是一门要求对企业现状、行业环境及员工心理有综合理解的学问
- 2 (9) 执行力是将商业的三个主要流程—人员、战略、运营计划，结合起来的一种途径

2、计算方法为：第 1 位*1+第 2 位*0.9+第 3 位*0.8+第 4 位*0.7+第 5 位*0.6+第 6 位*0.5
+第 7 位*0.4+第 8 位*0.3+第 9 位*0.2。

从上述分析中，我们可以看出，被调查企业管理者和学者对执行力定义的认识情况，他们都认为现在我们所讲的执行力，已不是单纯的 PDCA 管理中的执行，而是将企业的战略、人员和运营三大流程联系起来的学问，它涉及到管理的各个方面，要求企业的管理者从执行的角度来对待企业的管理制度和管理行为。执行力的概念和内涵已经在原有的基础上得到了很大的延伸。

3、执行力构成要素。

关于执行力的包含要素，调查问卷中列举了 6 种，分别是领导者要素、文化变革要素、人员配置要素、组织结构要素、制度要素和流程要素。在这六大要素

种,被调查者可以符合选取自己认为正确的要素,统计结果见表4—7:

表4—7 执行力包含要素统计

	被选频次	排名
领导者要素	166	第4名
文化变革要素	190	第1名
人员配置要素	84	第5名
组织结构要素	169	第3名
制度要素	179	第2名
流程要素	72	第6名

根据上述统计,可以看出执行力的包含要素主要有以下4个,排序为:1、文化变革;2、制度建设;3、组织结构;4、领导者要素。而企业流程管理和人员的配置并不包含在企业执行力的要素之列。

细分执行力的各个要素,可以得出:1、在文化变革方面,建立执行文化和企业执行氛围作为首要,排名第一,是企业执行力建设的根本和基础;2、在制度建设方面,规范性的制度同激励性的制度同等重要,并且制度的制度能否完整的实施,也将影响企业的执行力;3、组织结构方面主要包括组织结构的设计、部门职能的划分和责权利的正确界定问题;4、领导者要素方面主要体现在其领导能力和其行为的影响作用上。具体数据分析见表4—8:

表4—8 执行力要素细分统计表

		各执行要素的具体包含因素排序
文化 变革	执行文化和执行氛围	0.557243
	积极开放的沟通机制	0.508178
	以事实为依据	0.4579439
领导 者	领导者的执行力将影响企业执行力	0.46028
	领导者对自身、员工和企业的正确认识	0.6842457
	明确企业目标和实现目标的先后顺序	0.6508678
	跟进	0.2423231
组织 结构	组织结构设计	0.61838
	部门职能划分	0.38162
	责权利界定	0.538941
制度 建设	约束性制度	0.442757
	激励性制度	0.591121
	用制度规范执行力标准	0.461449
	制度的完整实施	0.406542

说明:计算方法参见表4—6的计算方法。

从上述统计数据可以看出,执行力的四个主要构成要素分别是文化、制度、组织结构和领导者。在这四个构成要素中,文化是构成企业执行力的核心。在企业文化要素中,执行文化和执行氛围被排在首位。在制度要素中,正确、有效的激励制度是有效建设企业执行力的一大途径。在组织结构方面,组织结构和设计和责权利的划分,是组织结构建设的关键。而领导者要素方面主要体现在领导者的能力和其行为的影响作用上。

4.4 执行力影响因素和建设方法的汇总分析

执行力认知调查问卷的第二部分,就是对执行力影响因素和现有有效建设方法的搜集,该部分直接针对执行力的建设而设计,可直接作为执行力建设体系的设计依据。

1、执行力的主要影响因素。

执行力总的来说,可以划分为两种,一是个人执行力,一是组织或企业执行力。故而,要调查研究执行力的影响因素,首先就要把两种执行力分开进行调查。在执行力认知问卷中,对执行力影响因素的调查采取了全开放式的调查方式,集思广益,努力搜集更多的执行力影响因素。

(1) 个人执行力的影响要素。

在214份调查问卷中,共有103位被调查者按照自己认为的重要程度列举了个人执行力的影响因素,其中排名前三位的个人执行力影响因素如下:1、个人的工作能力;2、公司的激励制度;3、与同事的合作关系。

(2) 企业执行力影响要素。

在214份调查问卷中,有97位被调查者按照自己认为的重要程度列举了企业执行力的影响因素,经过统计,排名前三位的企业执行力影响因素分别为:1、企业战略目标的可实现性;2、企业总体人员配置;3、企业运营流程的合理性。

2、现有执行力有效建设方式。

在执行力的最后一部分,开放性的提出执行力的建设问题,让被调查人开放式的给出所在企业已用的有效提升企业执行力的方法或途径,借鉴优秀的方法方式,融入本文执行力建设体系中。具体调查结果如下:

(1) 个人执行力建设方式。

在214份调查问卷中,共有41位被调查者同我们分享了他们的个人执行力建设方法,经过统计,排名前三位的分别是:1、明确自己的工作目标和职责;2、加强培训,提高自己的工作能力;3、加强团队协作能力。

(2) 企业执行力建设方式。

在214份调查问卷中,共有23位被调查者同我们分享了他们行之有效的企业执行力建设方式,经过统计,排名前三位的分别是:1、建立执行的企业文化,

将企业文化建设建立在实际的基础上，建立简单、明确的企业文化；2、企业领导带头执行、以身作则；3、建立执行后的反馈体系，褒奖优秀的执行者同时追究执行不利人员的责任。

4.5 本次调研的主要结论

此次调查，我们针对39家企业的214名员工做了调查，该调查涉及企业执行力的概念、构造和建设三个方面，分析所得的结论可直接为本位的执行力建设体系的构建服务。从被调查的样本来看，本调查无论是在企业的分布、人员的类型上，都具有一定的代表性和典型性，针对此样本的所做的调查分析，现将主要结论总结如下：

1、在被调查的214份问卷中，有80%的企业执行力都存在不足的问题，其中50%以上的企业执行力是存在严重问题的，该结论符合执行力研究学者对企业执行不足的预测。

2、从企业文化、制度、组织和领导者四个维度来诊断企业执行力，发现在被调查企业中有一半以上的企业在企业文化建设方面存在问题，企业精神、企业价值观模糊、企业形象不鲜明是文化建设方面存在的主要问题。而相对企业文化建设，企业制度、组织和领导者的建设存在的问题则相对好一些。

3、分析企业执行力的本质，执行力的本质接近一种能力的相关系数是0.353972，执行力的本质接近一种文化的相关系数是0.488318，执行力的本质接近一种管理流程的相关系数是0.416215。通过调查统计，发现执行力的本质是接近文化、能力和管理流程，且企业执行力的本质最接近于企业文化。

4、经调查分析，企业执行力的四大要素分别是组织、文化、制度和领导者。在企业文化要素中执行文化和执行氛围是该要素的重点，在领导者要素中领导者对自身、企业和员工的正确认识是该要素的建设重点，在企业组织要素中企业组织结构的设计是最为重要的，在制度建设要素中适合企业的激励制度则是建设的重点。

5、通过调查统计，影响个人执行力和企业执行力的三大因素分别如下：

1) 影响个人执行力的三大影响因素分别是：

- (1) 是否明确自身的工作目标和职责；
- (2) 员工自身工作能力；
- (3) 团队协作能力。

2) 影响企业执行力的三大影响因素分别是：

- (1) 企业战略目标的可实现性；
- (2) 企业总体人员配置；
- (3) 企业运营流程的合理性。

6、通过对问卷的统计，得到一些可以借鉴的个人执行力和企业执行力建设方法：

1) 个人执行力的建设方法有：

- (1) 明确自己的工作目标和职责；
- (2) 加强培训，提高自己的工作能力；
- (3) 加强团队协作能力。

2) 企业执行力的建设方法有：

- (1) 建立执行的企业文化，将企业文化建设建立在实际的基础上，建立简单、明确的企业文化；
- (2) 企业领导带头执行、以身作则；
- (3) 建立执行后的反馈体系，褒奖优秀的执行者同时追究执行不利人员的责任。

第5章 执行力的构造与建设

5.1 执行力的构造

企业执行力是一个系统的概念,涉及到企业管理的方方面面,它本身的构造也是十分复杂的。在执行力认知调查问卷中,关于执行力的包含要素,调查问卷中列举了6种,分别是领导者要素、文化变革要素、人员配置要素、组织结构要素、制度要素和流程要素。在这六大要素种,被调查者可以复合选取自己认为正确的要素,统计结果见表5—1:

表5—1 执行力包含要素统计

	被选频次
领导者要素	166
文化变革要素	190
人员配置要素	84
组织结构要素	169
制度要素	179
流程要素	72

根据上述统计,可以看出执行力主要包含四个方面的要素,分别是文化、组织、制度和领导者,其中,领导者又以其行为为主要因素,所以行为也将是构成执行力的要素之一。

按照执行力本质的探讨结果,执行力本质接近于企业文化、管理流程和能力,其中企业执行力的本质又最接近于企业文化。企业文化是企业执行力的核心,让文化融入执行力的建设,才能真正提升企业的执行力。

通过对企业文化理论的借鉴,用企业文化的构成模式套入执行力的结构研究中,可以得出企业执行力由以下四个部分组成:一是企业执行力的意识层面,二是企业执行力的组织层面,三是企业执行力的制度层面,四是企业执行力的行为层面。其中,意识层面的企业执行力是隐性执行力,而其余三部分都是显性执行力。总的来说,企业执行力的结构如图5—1所示:

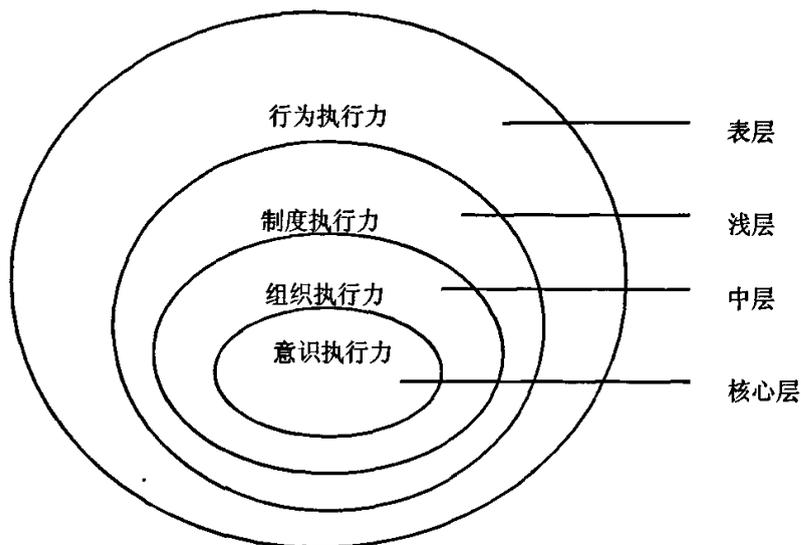


图 5—1 企业执行力构造示意图

企业执行力的意识层面即企业执行力的精神层面，其主要表现为企业的执行文化，是企业执行力结构的核心层面。执行文化是企业执行力的内在根本，它主要包括企业精神、价值观和企业伦理等内容。

企业执行力的组织层面主要由企业组织结构的竞争力来决定，在企业执行力结构中位于中层。企业组织结构执行力主要包括企业组织结构的设置、部门职能的划分、岗位职责的确定、责权利的界定以及人岗匹配程度等。

企业执行力的制度层面由企业制度的合理性、完善性决定，在企业执行力结构中位于浅层。企业制度总的来说分为两类：一是约束性制度，二是激励性制度。约束性制度可以被分成流程性制度和规范性制度，激励性制度可以被分成奖励性制度和责任性制度。这四种制度的执行力就构成了企业的制度执行力层面。

企业执行力的行为层面由企业领导者的行为和员工个人行为两方面共同组成，它构成了企业执行力的表层，是企业执行力中最能让人直接感受到的部分。

5.1.1 意识层

企业执行力的意识层面由企业深层精神文化构成，是企业执行力的核心，指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和观念。它包括企业精神、价值观和企业伦理等内容。由于意识层面的执行力具有企业的本质特点，故往往由企业经过多年的运营过程中逐步形成，其他企业很难模仿。

在执行力认知问卷中，对企业执行力中的文化要素进行了调查，经过调研统计得出：企业的执行文化和企业内部的沟通机制是企业执行力文化要素的重要构成因素，其与企业执行力文化要素的相关系数分别为 0.557243 和 0.508178，具体分析统计数据见表 5—2：

表 5—2 执行力文化要素统计表

		各执行要素的具体包含因素排序
文化 变革	执行文化和执行氛围	0.557243
	积极开放的沟通机制	0.508178
	以事实为依据	0.4579439

根据上述统计数据,我们知道在执行力的意识层也就是文化层中,执行文化是最为重要的,而文化则是通过企业的精神、价值观和企业伦理来塑造的,所以说企业执行力的核心层指的就是一个企业的企业精神、价值观和伦理中的执行含量。

1、执行型的企业精神

企业精神是现代意识与企业个性相结合的一种群体意识,是企业全体或多数员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意志状态和思想境界。以执行为核心的企业精神,就是执行力核心层的一个重要组成部分,它作为企业内部员工群体心理定势的主导思想,是企业经营宗旨、价值准则、管理信条的集中体现,是企业执行文化的基石,可以激发企业员工的积极性,增强企业的活力。

2、以执行为取向的企业价值观

所谓价值观,简单的说,就是关于价值的观念。它是客观的价值体系在人们主观意识中的反映,是价值主体对自身需要的理解,以及对价值客体的意义、重要性的总的看法和根本观点。建设执行型的文化,就要求人们将执行作为自身价值判断的一个标准,将执行融入自身的价值取向中。用执行的价值观来判断自身及周遭事物。

3、建立企业执行伦理

企业伦理既是一种善恶评价,可以通过舆论和教育的形式,影响员工的心理和意识,形成员工的善恶观念和生活信念。用执行来建设企业伦理,用执行与否作为判断善恶的标准,这样可以通过舆论、习惯、规章制度等成文的形式,来调节企业及员工的行为,为企业员工自觉养成执行行为。

5.1.2 组织层

企业执行力的组织层面,是指企业组织结构设置所具有的执行力,位于企业执行力的中层。在执行力认知问卷中,对执行力组织要素的各因素进行了分析。在企业组织建设中,组织结构的设计和责权利的界定是组织结构建设的关键,执行力组织要素的各因素排序情况如表 5—3 所示:

表 5—3 执行力组织要素统计表

		各执行要素的具体包含因素排序
组织 结构	组织结构设计	0. 61838
	部门职能划分	0. 38162
	责权利界定	0. 538941

从企业组织结构体系的角度来看,企业的组织结构的好坏主要由以下五个方面决定:一是组织机构设置是否合理;二是部门职能划分是否清晰;三是岗位职责是否正确;四是责权利的界定是否合理;五是人岗是否匹配。同时,这五大方面也是决定组织执行力强弱的内在关键因素。

1、组织机构设置

组织机构设置是指企业根据环境、战略、技术、规模和所处生命周期等条件,对企业的人员、工作、技术和信息进行细分,在组织内部设置不同机构,用不同的分工设置来完成企业的目标与使命。组织结构的设计应以方便企业执行为依据,建立便于企业执行的组织机构设置,以提高企业的执行力。

2、部门职能划分

组织设计任务的实质是将组织中的活动专业化,同时为保持组织活动的协调一致性,则需按照组织机构的设置对企业进行部门划分,同时对各部门的职责进行界定,确定各个不同部门的职能。部门职能划分的合理性,将直接影响到企业任务的分配,也将最终在企业执行力的总体表现上反映出来。

3、岗位职责

岗位职责是人力资源管理工作分析的成果,它强调把企业的工作细分到岗位,按照不同的工作职能、工作内容划分不同的工作岗位,并确定各工作岗位的工作职责、职权,规范各岗位的职责界定等,为企业招聘、定岗定员提供基础,同时也保证企业工作细分到岗到人,提高企业整体执行效率。

4、责权利界定

责权利的界定就是在企业中界定、划分出不同部门不同人员的责任、权利和利益,不同层次的管理者享有的权利和义务,应与其承担的责任相匹配。企业管理层责权利是否明晰对执行力的影响比较大。责权利不清会使管理者出现大量的越位行为,影响企业的管理,同时影响企业的执行情况。

5、人岗匹配

人岗匹配问题的只要指企业中的员工与其所在的岗位是否匹配的问题,也就是说员工是否能够按照岗位说明书所述要求完成工作。在企业经营管理过程中,企业都是通过各个不同部门来完成企业的目标,而部门又是依靠员工来完成部门目标的,说到底,企业最终还是通过它的员工来完成工作、达到经营目标,所以

企业员工是否能按时按量按要求完成工作就变得尤为重要。人岗匹配能够很好的解决这个问题，是企业执行力的重要一环。

5.1.3 制度层

在企业运营过程中，会用很多的制度来帮助其进行管理，总的来说这些管理制度可以分为两类：一是约束性制度，一是激励性制度。约束性制度主要是为了解决员工行为的方向问题，包括流程性制度和规范性制度。激励性制度主要是为了解决员工行为的动力问题，包括奖励性制度、责任性制度。

在执行力认知问卷中，对执行力制度要素的各因素做了分析，得出在制度要素中，激励性制度、约束性制度以及规范执行力标准的制度都是建设企业执行力制度层的重要部分，具体数据见表5—4：

表5—4 执行力制度要素统计表

		各执行要素的具体包含因素排序
制度 建设	约束性制度	0.442757
	激励性制度	0.591121
	用制度规范执行力标准	0.461449
	制度的完整实施	0.406542

约束性的企业制度主要是为了定义和指导员工行为而设立的。流程性的制度是为了协调生产和企业活动而设立的，一般而言，流程性制度是解决企业生产经营过程中怎么做的问题，比如企业经营管理流程、企业内部运作流程及企业业务操作流程等。规范性的制度则是为了规范企业生产活动及员工行为而设立的，它解决的是人们在做事情中的行为的问题，比如企业的领导制度、人事制度及劳动制度等，都是为了规范企业生产活动和员工行为而制定的。

激励性的企业制度主要是为了解决员工在日常工作中的动力问题而设立的，一般包含激励性制度和责任性的制度两种。责任性的制度规定了员工的必须部分，激励性制度则指出了员工行为的发展部分，告诉员工企业期望的员工行为和发展方向。

无论是激励性的制度还是约束性的制度，都是帮助企业规范员工行为，直接管理员工的最有利武器。制度制定的好坏将直接影响到企业员工的总体行为和员工的工作表现。在企业中，员工的道德水平、价值观念、兴趣爱好、个人行为等都各不相同，但这些都会影响员工对企业、对工作的态度，从而影响工作效率和企业效益。因此，建立企业制度将有助于协调生产、规范企业活动和员工活动，提高企业工作效率，从而提升企业的执行力。

5.1.4 行为层

企业执行力的行为层,主要包括员工行为和企业家人行为两大部分,是指企业员工在生产经营和学习娱乐活动中的行为表现。而其中企业家行为又将在企业中起典范作用,会对员工的行为产生潜移默化的作用。

在执行力认知调查中,执行力领导要素的各因素重要程度统计情况如表 5—5 所示,领导者对自身、员工和企业的认识以及对企业目标的明确都是企业执行力领导者行为的重要组成。

表 5—5 执行力领导者行为要素统计表

		各执行要素的具体包含因素排序
领导者	领导者的执行力将影响企业执行力	0.46028
	领导者对自身、员工和企业的正确认识	0.6842457
	明确企业目标和实现目标的先后顺序	0.6508678
	跟进	0.2423231

1、领导者行为。

在激烈的市场竞争环境下,企业家就是一个企业的灵魂,能够主宰着一个企业的成败。企业家的行为将决定企业文化的健康与优化程度,决定了员工对企业的信心,同时,企业家的行为也将会成为员工行为的标杆,对员工行为有着巨大的影响。而最终,作为企业主体的员工,员工的群体行为将决定企业的整体行为表现,将直接影响企业的成败。这种行为也将最终影响企业的执行能力。

2、员工行为。

企业员工是企业的主体,企业的行为是由企业中所有员工的行为共同构成的。因此,企业员工的群体行为将决定企业的整体行为,是执行力行为层的重要组成部分。员工的整体行为表现将决定企业执行力的大小。

5.2 执行力的影响因素

在执行力认知调查问卷中,针对执行力的影响因素做了开放性的调查,通过统计,影响个人执行力和企业执行力的三大因素分别如表 5—6 所示:

表 5—6 执行力影响因素调查统计表

影响个人执行力的三大影响因素	影响企业执行力的三大影响因素
1) 明确自己的工作目标和职责;	1) 企业战略目标的可实现性;
2) 加强培训,提高自己的工作能力;	2) 企业总体人员配置;
3) 加强团队协作能力。	3) 企业运营流程的合理性。

根据表 5—6 可以看出影响企业执行力的因素主要在战略、人员和运营这三大流程上。但因为执行力的复杂构造,故执行力将受其内在各构造的影响。从这个角度来看,企业执行力的影响因素就可以从内、外因的划分角度来看,影响企业执行力的因素,如图 5—2 所示:

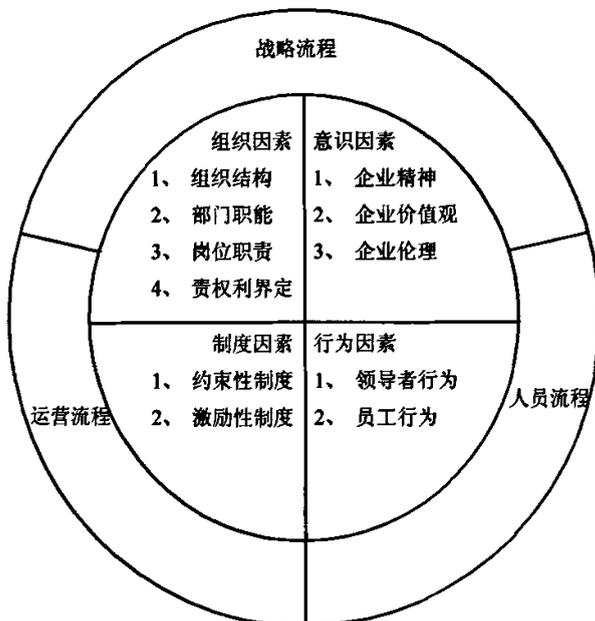


图 5—2 执行力的影响因素

在图 5—2 中,位于内环的四个影响因素就是影响企业执行力的内在因素,分别是意识因素、组织因素、制度因素和行为因素,因为这四个因素是执行力的内部构成因素,所以在本研究中认为其是执行力的内在影响因素。

同时企业执行力还受其自身以外的其他因素影响,经调查分析,影响企业执行力的主要因素有三个,即企业的三大流程因素,这也正是图 5—2 外环所示的三个执行力外在影响因素。

5.2.1 内在因素

由于企业执行力是一个复杂的系统,它由四个层面组成,所以影响企业执行力大小的首要因素就来自于执行力的各个构造层面,包括企业的执行意识、执行组织、执行制度和执行行为四个方面。

(1) 企业的执行意识将影响企业的执行力。企业执行意识包括企业的执行精神、执行价值观和执行伦理,是企业执行力构成的最核心因素,但同时,它也是影响企业执行力的关键所在。

企业精神、企业价值观和企业伦理是否具有执行力,企业的文化是否是执行文化,将对企业的执行力产生巨大的影响。

(2) 企业的组织结构将会影响企业的执行力。企业的组织结构设置、部门职能的划分、岗位职责的确定、责权利的划分以及人岗的匹配程度,都将影响企业的执行力。

(3) 企业制度制定的合理性和科学性将影响到企业执行力。企业制度一般可以分为两类:一类是约束性制度,一类是激励性制度。约束性制度对企业中员工的行为起方向性的作用,激励性制度对员工行为起动力性作用。

(4) 企业员工行为将影响企业执行力。企业员工行为可以分为两类:领导者行为和普通员工行为。领导者的行为不单会影响企业的经营和执行力,同时还会对普通员工的行为产生潜移默化的影响,从而再度影响企业的执行力,这也就是说,领导者行为对执行力将会产生双重影响。而企业的发展,最终要通过其全体员工来实现,所以普通员工的行为将也会影响到企业的执行力。

5.2.2 外部因素

在企业执行力的构成因素之外,还有许多因素会影响企业整体的执行力,经过统计,我们可以得到以下三个对执行力影响最大的外部因素:

(1) 企业战略的可执行性。企业战略管理包括企业战略制定和战略执行两个方面。战略的制定保证战略的方向,但正确的战略方向却不能保证一个企业取得成功。企业战略制定得是否符合企业的现实情况,战略是否具有可执行性,战略能否分解下去,这都会影响到企业战略的整体表现,同是也是企业执行力的重要影响因素。

(2) 企业总体人员的配置。企业的人员流程是比战略流程和人员流程更为重要的,因为组织毕竟要靠人来判断市场的变化,再根据这些判断来制定战略、将战略转化成现实的运营。企业中的人员,是否具有执行力,是否有能力执行工作,以及人员之间和合作协调情况,也对企业是否具有执行力产生关键的影响。

(3) 企业运营流程的合理性。企业的运营流程主要体现在企业的运营计划中。运营计划包括企业预定在一年内完成的各项方案以及资金指标。在实际运营过程中,如何分解企业战略目标,如何布置任务实现目标,如何协调实行目标的过程,保证运营目标的实现都将影响企业的总体执行力。

5.3 企业执行力的建设

关于企业执行力的建设,许多专家、学者都对此进行了探讨。从最早的拉里·博西迪和拉姆·查兰提出的整合企业三大流程来建设执行力,到最近国内的著名执行力讲师章义伍的3+1执行体系,执行力的建设理论已经经过了许多的演变发展。表5—7是对执行力建设理论发展的小结:

表 5—7 执行力建设理论的发展

理论	内容
拉里·博西迪和拉姆·查兰的执行力建设理论	整合企业三大管理流程，将企业战略流程、人员流程和运营流程有机联合，打造企业执行力
保罗·托马斯的六大执行力建设法则	<ol style="list-style-type: none"> 1、建立执行力文化； 2、将薪酬设计与业绩相联系，给予那些具有执行力的人更多的精神和物质回报； 3、将人员、战略、运营三个核心流程紧密联系在一起； 4、领导者的任务是以开放的对话将员工凝聚在一起，为共同目标努力； 5、注重评估； 6、构建动态的组织结构，保持企业竞争力。
余世维提升企业执行力的理论	<ol style="list-style-type: none"> 1、把握执行力的三个核心流程； 2、提升企业中个人的执行力； 3、提升组织的执行力； 4、执行要从企业领导者做起。
章义伍的 3+1 执行体系	以企业中人员、战略和运营流程作为驱动执行力的三大硬件，以文化这个执行的灵魂作为驱动执行的软件系统，建设 3+1 企业执行框架。
国内执行力建设理论总结	<ol style="list-style-type: none"> 1、明确企业的目标； 2、重新构建企业的组织框架，明晰企业管理者的责、权、利，发挥企业的团队精神，提升组织的执行力； 3、增强企业领导的执行力； 4、注重企业的人员配备，挑选适合企业工作需要，又具有很强工作责任心的员工； 5、创建企业的执行文化； 6、健全企业的管理制度，设立具有执行力的企业制度。

综合考量中外学者的提升执行力理论，几乎所有执行力建设理论都强调对企业三大流程的建设改造，认为提升企业执行力必须抓住企业的战略、人员和运营流程。在企业三大流程建设之外，企业文化、领导者和企业的组织、制度建设也被认为是提升执行力的有效途径。

但是这些执行力建设理论是否符合我国企业的实际呢？本论文通过问卷调

查，搜集汇总出我国一些企业已经使用有效的执行力建设方法，具体统计数据如表 5—8 所示：

表 5—8 执行力建设方法调查统计表

个人执行力建设方法	企业执行力建设方法
1、明确自己的工作目标和职责；	1、建立执行的企业文化；
2、加强培训，提高自己的工作能力；	2、企业领导带头执行、以身作则；
3、加强团队协作能力。	3、建立执行后的反馈体系，褒奖优秀的执行者同时追究执行不利人员的责任。

通过表 5—8，我们可以看到执行文化的建设、企业领导者的带头以及执行后的反馈体系是被调查企业行之有效的执行力三大建设方法。这三大建设方法又分别归属于企业执行力意识层、行为层和制度层的建设。综合学者对执行力建设的理论，借鉴企业文化建设模式，再加上本文对执行力构造和影响因素的分析，本文得出执行力建设过程应当包括创建——维护——变革三个部分，如下图 5—3 所示：

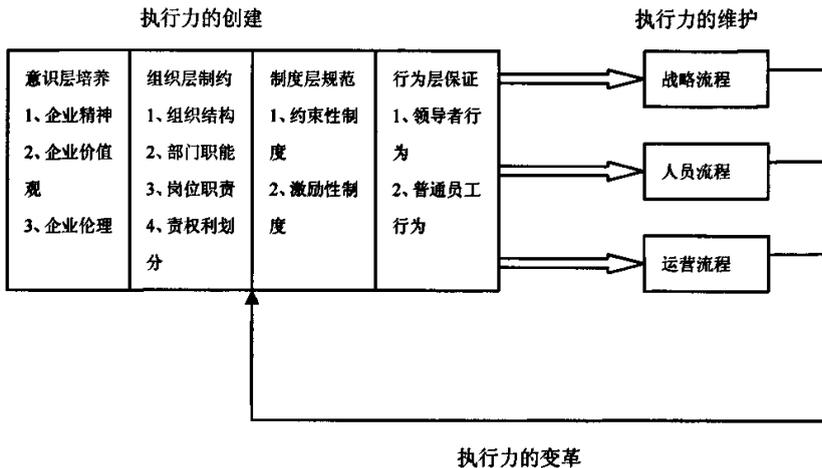


图 5—3 执行力建设过程

在企业执行力的创建过程中，包括四个方面的建设：一是意识执行力层的培养，包括企业执行精神、价值观和伦理的建设；二是组织执行力层的设立，包括企业组织结构的设计、部门的职能化、岗位职责的确立和责权利的划分；三是制度执行力层的规范，包括约束性制度和激励性制度的建立和实施；四是行为执行力层的保证，包括领导者的行为和普通员工的行为。

在执行力的维护过程中，还必须经过企业的其他管理环节来实现，通过调查所得，战略、人员和运营因素对执行力的维护影响最大，也就是说，要提升企业的执行力，不单需要创建执行力的各个层面，还需要具有执行性的战略、人员和

运营流程作为载体。

执行力变革过程则是通过反馈和跟踪的制度,将执行力系统的实施过程不断反馈,同时,也可将由于企业经营环境或市场与企业目标的变化,将信息反馈,重新创建执行力的四个层面。

5.3.1 执行力的创建

从企业执行力的结构来看,创建企业执行力必须包括意识层、组织层、制度层和行为层的执行力创建,其中企业执行力意识层的创建为整个创建的核心,同时也是其他企业最难模仿的创建之处。

1、意识层的培养:培养具有执行意识的文化

创建企业执行力,关键是培养企业的执行文化,从企业的精神层面树立执行意识,包括建设具有执行意识的企业精神、企业价值观和企业伦理思想,将企业的道德观、价值观建立在执行的基础上,拒绝空洞的企业文化。

1) 树立执行性的企业精神。

企业精神是企业全体员工或多数员工共同一致的内心态度和思想境界。这种意识并不是在实践过程中自发形成的,而是通过领导者的引导、宣传、教育、示范,员工积极参与配合,在长期的实践工作中逐步形成的。要树立具有执行性的企业精神,必须让企业的全体员工或是绝大多数员工都具有执行的精神,不论做任何事情,都把执行放在首位。

2) 以执行与否作为判断事物的价值观。

企业价值观是企业内部绝大多数成员共同持有的价值观,只有当企业中绝大多数成员的价值观趋于一致时,企业的价值观才能形成。企业价值观是企业推崇和信奉的基本行为准则,是企业进行价值评价、决定价值取向的内在依据。在企业经营过程中,以执行作为企业价值观的判断标准,在企业的生产经营过程中,对生产目标和自身行为的评价都以可否执行、执行的效率以及执行后的结果作为判断。以作为执行判断事物的价值观将决定企业内部大多数员工的行为取向,塑造员工是执行行为。

3) 建立执行型企业伦理。

伦理文化是一种最直接的社会文化层面。企业伦理是一种微观的道德文化,是一种新的富有效力的管理观念,即主张以人为本,用道德观念和道德规范来调节企业员工的行为,是建设现代企业执行文化中必不可少的重要组成部分。

企业伦理就是一种善恶的评价,它可以通过舆论和教育的方式,影响员工的心理和意识,形成员工的善恶观念和生活信念,在企业给员工培养企业伦理时,要将执行意识加入其伦理教育的准则中去,让企业员工共同形成执行为善,不执行为恶的伦理思想。

2、组织层的制约：建立执行型组织

企业的组织设计，将影响到整个企业的运作和战略的实施，好的组织设计可以让企业取得成功，同时，糟糕的组织设计也可以让一个优秀的企业战略落败。那么，企业组织设计的标准应该是什么呢？

以执行作为企业组织设计标准，让企业的组织结构、部门职能的划分、岗位职责的确定和责权利的划分，都以企业的实际环境为依据，遵循以最具执行为原则，进行企业组织的设计。

1) 组织结构的设计要具有可执行性。

企业组织结构的设计即是完成对组织目标的人员、工作、技术和信息所做的制度性安排，这种安排必须建立在企业的事实基础上，同是，其设计的原则也必须以保证执行为原则。只有建立和合理的组织机构，组织中各个部门才能运转通畅，人员才能合作协调。

传统的组织机构设计建立在劳动分工的基础上，但随企业规模的不断扩大及外部环境的不断变化，组织机构的设计不仅要建立在劳动分工的基础上，还要符合企业所处的内外在环境。组织结构的设计将有助于企业更有效的完成企业目标，保证工作的效率和效能，从执行的角度来看，适合企业的组织结构设置能大大增强企业的组织执行力，而不合适宜的组织机构设置则会阻碍企业的执行力。

2) 部门职能的划分必须依据方便执行的原则。

部门职能的划分与界定，确定了各部门不同的职责、职权所在，保证各部门按照各自不同的要求和目标发展，保证部门间工作的协调连接，避免工作不明、互相推委的现象存在。一旦企业有了自己的目标之后，就可以按照不同部门的职能进行分解。

在现代企业中，企业的目标都是通过各个部门共同的努力来实现的，而如何科学划分各部门的任务和职责，则成为了组织设计的关键一环。部门职责的划分应以执行为依据，根据企业目标如何实现来划分部门的功能和职责。

3) 岗位职责的设定要以执行为依据。

从部门职责细化到岗位，则是对各不同工作岗位职责的界定。岗位职责的细分，确定了不同岗位员工需达到的工作目标和主要工作职责，通过岗位职责的划分，可以将企业的总体目标划分到各个工作岗位。

在企业划分工作岗位时，需要以企业的事实为依据，以企业的实际情况和企业的执行情况作为准则，岗位的设定要具有执行性，让各岗位员工能够执行企业的任务，并方便协作。

4) 责权利的界定要合理，要以方便企业员工执行为划分准则。

企业责权利是否明晰对企业执行力的影响是比较大的，不同层次的企业人员

应当享有不同的权利和利益，承担不同的责任与义务，当然一个人其承受的责权利应当是相互匹配的。

如果企业一味强调员工的责任和义务，而不给予员工相应的权利和利益，那么企业员工最终还是离开这样的公司，公司的优秀人才将会流失。而如果企业给予员工丰厚的利益和权利，但员工却不承担相应的责任和义务，那么这些给予的权利和利益则是一种浪费。

企业的责权利界定一定要合理，三者之间要互相匹配，这样才能起到责权利三者的互相约束、制约的作用。

3、制度层的规范：让制度具有可执行性

企业的制度总体来说可以分为两种：约束性制度和激励性制度。约束性制度告诉员工该如何做，这类制度起到指导员工工作的作用，激励性制度则解决员工工作中的动力问题，对员工的工作起激励作用。

作为企业而言，其运营过程不仅要依靠企业家对企业的领导和对企业战略的把握调整上，一个企业要高效运作，要让许多人同步、协调的为企业目标一起努力时，制度则起了非常重要的作用。制度让员工的工作有据可依，让企业从过去的“人管人”变成“制度管人”。

但是由于各企业的经营目标和所处环境的不同，我们很难给出统一的企业制度建设的方法和内容，在此我们只能给出一些企业制度建设必须遵循的指导原则：

1) 企业的制度建设，必须以企业的战略目标为前提，建立在企业的实际运营环境之上，适合企业的制度才是最好的制度。

2) 企业的约束性制度必须要能够满足指导员工工作的需求，让员工在一个带有约束的框架中自由工作。

3) 激励性制度应该包括两大部分，一部分是对员工的奖励制度，一部分是对员工责任的追究制度。企业的激励制度需能对员工真正起到激励的作用。

4) 企业制度必须具有相对的稳定性，不能朝令夕改，否则将严重影响到制度的执行。

5) 严格执行企业制度，不因人而改变制度。

4、行为层的保证：提高员工行为的执行力

企业执行力的行为层，主要包括员工行为和企业行为两大部分，是指企业员工在生产经营和学习娱乐活动中的行为表现。其中，企业家的行为不仅会直接影响到企业的生产经营，同时还会对员工行为产生潜移默化的影响。

1) 企业家带头提升执行力。

在激烈的市场竞争环境下，企业家就是一个企业的灵魂，能够主宰着一个企

业的成败。企业家的行为将决定企业文化的健康与优化程度，决定了员工对企业的信心，同时，企业家的行为也将会成为员工行为的标杆，对员工行为有着巨大的影响。而最终，作为企业主体的员工，员工的群体行为将决定企业的整体行为表现，将直接影响企业的成败。

2) 员工提升自身执行力。

企业员工提升自身执行力，主要从三个方面来改善：1) 明确工作目标和工作职责；2) 提高自身工作能力；3) 加强与同事的协作。通过这三点提高员工个体的执行力。

5.3.2 执行力的维护和变革

在创建企业执行力之后，要保持和不断提升企业的执行力，那么我们还要做一些企业执行力的维护和变革工作，这就好比一辆汽车要能成功的启动，不仅不要汽车本身，缺少汽油的汽车也无法驾驶一样。企业的战略、人员和运营流程以及执行预警和反馈就是执行力这辆汽车的汽油。企业执行力的维护，必须包含以下环节：

1、可执行的战略是提高企业执行力的前提和基础。

企业战略是企业以未来为基点，为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关企业全局的重大策划和谋略。企业战略的制定必须符合企业的内、外环境，必须以企业的事实数据为基础。只有企业指定的战略切实可行、详细且具体，企业战略才具有意义。在制定战略之前，企业必须详尽的了解自身优势和劣势，做出符合企业环境的企业发展策略，这才是制定可执行战略的基础。

企业战略是否具有执行性将会影响到企业战略的实施过程，也将决定着战略的实现与否。可执行的战略是提高企业执行力的前提条件，如果一个企业的战略本身就是无法执行的，那么无论你的文化如何，组织如何，制度如何，领导人如何，企业战略最终还是无法实现，也最终会表现为企业执行力的不足。

2、建立人才保障体系，是企业执行力建设的最重要基础。

人是企业生产经营活动中唯一“活”的资源，它可以给企业的生产经营带来无法预期的效果，同时它也是能动的控制企业生产经营活动的主体。企业的整体人才体系，决定着企业的一切，包括战略、执行、组织和制度等。企业的人才体系是企业执行力建设的最重要的基础。

企业人才体系由高层经营决策人才、中层管理人才和基层操作执行人才三部分构成。组织的目标最终是通过组织中的成员来完成的，能否选聘到合适的人才，任用合适的人才，激发他们的积极性，对于组织目标的实现至关重要。

3、建立有效的战略实施方案和工作计划系统，通过该系统将企业的任务快速高效的分配到相关部门和人员。

有了优秀的企业战略之后，如何把战略目标分解，如何合理调配企业资源，落实战略的实施过程则对企业执行力产生直接作用。企业的运营流程就是将企业战略目标分解并实现的过程。

企业的运营流程设计应该包括六个方面：一是将运营流程与企业的战略和人员结合，制定出一份将人员和战略联系在一起的运营计划；二是让各部门协调合作，同步行动，保证战略计划的有效实施；三是制定切实可行的运营计划，确定切实可行的运营目标；四是针对企业环境可能产生的变化作出应对之策；五是对运营计划进行可行性评估；六是针对运营计划的关键环节进行跟踪和反馈，以保证计划的实现。

在企业环境产生变化或企业战略发生调整时，我们也必须针对这些变化调整执行力的具体建设体系，如重新设计企业的组织结构，制定新的企业制度等。那么，在变革的过程中，我们要把握的关键问题就是何时变革问题和如何变革的问题。

1、在企业建立预警机制，在企业执行力不足之前发出预警信号，以便及时调整企业的执行力建设。

在企业建立预警机制，在问题出现之前在企业内部产生预警信号，以便及时修正企业的战略及运营。建立企业预警机制可以在一定程度上解决企业变革的时间问题，从时间点上控制企业的变革。

2、在企业中建立有效的企业控制跟踪和反馈体系，以便不断修正企业执行力的建设。

在企业战略的实施过程，制定跟踪控制系统，针对企业战略实施的关键点，对战略的实施情况进行跟踪和反馈，同时根据这些反馈的信息，调整企业内部的设置，重建企业执行力系统。

建立有效的跟踪控制体系，在组织实现其目标的过程中，对其过程进行及时的控制，发现偏差，及时纠正，保证企业有效的朝其目标迈进，同时把信息反馈，作为企业执行力变革的依据。

通过对执行力的内部构成的创建，对执行力载体的不断维护以及对执行力变革的预警和跟踪，建设一整套的执行力体系，根据此体系的建设原则，各企业可具体安排自身企业的执行力建设方法，最终找出适合自身企业的执行力建设方式。

第6章 研究结论及不足

6.1 本文的主要研究结论

本文运用问卷调查这种实证研究方式,研究我国企业执行力建设的问题。在文章的研究过程中通过文献综述——设计问卷——问卷调查——问卷分析——成果运用这5个步骤完成了对我国企业执行力建设问题的初步探讨。其主要成果如下:

1、通过调查了解了我国企业目前的执行力现状及其不足,80%以上的被调查企业都存在着执行力不足现象。同时,通过问卷调研还获得了我国企业经营者的执行力认知情况和现实企业运用的有效执行力建设方法。问卷调查研究,将实证研究这种方法引入了执行力建设的研究中,对执行力研究在研究方式上进行一步拓展。

2、本文借鉴企业文化的构造模式设计出企业执行力的内部结构,即企业执行力包括四个层次:意识层、组织层、制度层和行为层。这四层次以意识层为核心,由里到外,有机组成了企业执行力。

3、初步创立了一套适合我国企业执行力建设的系统操作方法,执行力创建——维护——变革体系,将执行力理论本土化。执行力的创建,即对执行力自身构成的建立,包括意识层的培养、组织层的制约、制度的规范和行为层的保证。执行力的维护,主要靠企业三大流程的运营实现,最后将执行力实施过程中的信息跟踪、反馈,形成执行力体系变革的依据。执行力建设体系是一个不断循环的过程,可不断自我调整和完善。

6.2 本文的不足之处

1、本研究由于条件的限制,选取样本的地域较为单一,若要继续研究本问题,可加大样本的采集。

2、本文研究出的企业执行力建设方式还未到企业中进行实验,大量的执行力建设和修正工作还有待实践的检验。

3、本研究在一定程度上受个人研究水平的限制,有许多不足。

致 谢

本研究是在马新建副教授的指导下顺利完成的。在论文开题和写作的过程中，马新建副教授给了我很大的帮助与指导，本论文的顺利完成离不开马老师的帮助。在此真心感谢马老师的帮助！

两年半的硕士研究生求学生涯中，导师的严谨治学态度，精益求精的精神，使我受益匪浅，为此，衷心感谢马老师两年多的悉心教诲。

同时也感谢配合我完成调查问卷的企业界人士！正是你们的积极配合，才使本文顺利完成了实证研究的搜集工作，谢谢！

参考文献

- [1]拉姆·查兰, 拉里·博西迪著,《执行——如何完成任务的学问》 [M], 机械工业出版社, 2003.1
- [2]保罗·托马斯著,《执行力》 [M], 国际文化出版社, 2003
- [3]保罗·托马斯著,《执行力II》 [M], 国际文化出版社, 2004
- [4]保罗·托马斯著,《执行力——人员流程》 [M], 国际文化出版社, 2004
- [5]保罗·托马斯著,《执行力——战略流程》 [M], 国际文化出版社, 2004
- [6]保罗·托马斯著,《执行力——运营流程》 [M], 国际文化出版社, 2004
- [7]拉博·斯兰迪著,《执行》 [M], 延边人民出版社, 2004
- [8]陆炳霖著,《有效执行的 29 个关键》 [M], 机械工业出版社, 2004
- [9]托马斯·贝特曼, 斯考特·斯奈尔著,《管理学——构建竞争优势》 [M], 北京大学出版社, 2001
- [10]周三多主编,《管理学》 [M], 高等教育出版社, 2000
- [11]斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》 [M], 中国人民大学出版社, 2001
- [12]陈春花,《企业文化管理》 [M], 广州: 华南理工大学出版社, 2002. 5
- [13]Clair Hughes. "Execution Functions and Development: Emerging Theme [J]". Inf. Child Dev.11:201-209(2002)
- [14]Sharon M. Dowsett and David J. Livesey. "The Development of Inhibitory Control in Preschool Children: Effects of Executive Skills Training [J]". Journal of Applied Psychology. Oct.1999
- [15]Detelin S. Elenkov, William Judge and Peter Wright. "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: an International Multi-cluster Comparative Study[J]". Strategic Management Journal 21:665-682(2005)
- [16]赵署明, 刘洪,《我国企业员工个人与组织成就方式调查报告》 [J], 管理世界, 2002, (9)
- [17]杨印宝,“执行力是企业管理成败的关键[J]”, 经理人, 2002, (4)
- [18]高玉海,“关于民营企业提升执行力的思考[J]”, 现代财经, 2004, (12)
- [19]陈波,“光于提升我国企业管理执行力的思考[J]”, 探索与研究, 2003, (10)
- [20]陈垦,“如何提高中层的执行力[J]”, 经理人, 2002, (12)
- [21]卞文,“执行力才是策略成功的关键[J]”, 中国建筑金属结构, 2003, (2)
- [22]吴明,“现代企业领导的 7 个特质[J]”, 中外管理, 2003, (2)
- [23]耿树琴,“李守军谈执行力的强化[J]”, 中国牧业通讯, 2005, (2)
- [24]沈磊,“打造战略执行力[J]”, 企业研究, 2004, (7)
- [25]王耀才, 李香玉,“执行力: 企业的战斗力[J]”, 中外企业文化, 2004, (8)

- [26]黄超,“浅析影响企业执行力的因素[J]”,商场现代化·学术版,2004,(12)
- [27]刘威,“执行力是永远的痛[J]”,中国高校科技与产业化,2004,(11)
- [28]李建良,“企业有效成长模型系列文章之五:提升执行力[J]”,IT经理世界,2003,(5)
- [29]王宏伟,“论企业目标执行力的构建[J]”,建筑,2003,(2)
- [30]江滨,“企业管理执行力浅析[J]”,重庆工学院学报,2004,(10)
- [31]韩青,“您的企业执行力有多大[J]”,现代企业教育,2004,(11)
- [32]袁树军,“责任病毒是影响执行力的根本因素[J]”,中国人力资源开发,2005,(10)
- [33]鲍升华,《试论企业执行力文化建设》[J],江汉论坛,2004,(10)
- [34]王习明,《中国农村组织建设的现状——中国农民组织建设入户调查问卷分析报告》[J],中国软科学,2005,(9)
- [35]刘海霞,《基于有效性的企业管理者领导风格调查研究》[D]:[硕士学位论文],南京:东南大学经济管理学院,2005。

学术工作

本人研究生期间所作的有关学术工作如下：

1、发表论文：《人力资源价值对企业效益的影响》，2005年7月发表于现代管理科学。

2、参与课题：

WL公司人力资源管理体系和人才队伍建设研究（8514002084）

南京市2003~2010年人才队伍建设规划研究（200304010）

附件一

样卷： 关于企业执行力建设问题的调查问卷

感谢您对本次问卷调查给予的支持与帮助，预祝您在工作中不断提升执行力！

请务必填写以下信息：

公司名称（请填写全称）：_____

公司类型：_____ 所处行业：_____

公司总人数：_____ 公司存在年限：_____

职务名称：_____ 在公司工作年限：_____

年龄：_____ 性别：_____

第一部分 执行力诊断调查问卷（请根据公司实际情况回答，并在相应方框内打“√”）

该问卷从四个方面诊断企业执行力，分别是组织体系、制度体系、文化体系、领导权威。其中 1—10 题针对企业组织体系进行诊断，11—20 题针对企业制度体系进行诊断，21—30 题针对企业文化体系进行诊断，31—40 题针对企业领导人权威进行诊断。四部分诊断的综合即是对企业执行力的诊断。

很赞同 基本赞同 不清楚 不大同意 反对

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1、公司内部组织机构设置繁琐、不合理，有许多不必要的部门存在，影响公司正常决策和执行。 | <input type="checkbox"/> |
| 2、公司在下达任务时，必须由老总明确指出哪个部门负责哪些任务，否则任务无法下达到部门。 | <input type="checkbox"/> |
| 3、公司部门间责权划分不清，常出现部门间互相推委责任的情况。 | <input type="checkbox"/> |
| 4、在日常工作中经常出现多个领导向你指派工作的现象。 | <input type="checkbox"/> |
| 5、公司在日常管理中，上下级之间的指令和汇报常发生越级现象。 | <input type="checkbox"/> |
| 6、当你向直接上级请示工作时，上级还要向他的上级请示后才能答复你。 | <input type="checkbox"/> |
| 7、公司不是“按岗设人”而是“按人设岗”。 | <input type="checkbox"/> |
| 8、公司没有岗位说明书，各岗位没有明确的职责和权利划分。 | <input type="checkbox"/> |
| 9、在工作中，我的直接上级从未对我的工作提出过明确的要求。 | <input type="checkbox"/> |
| 10、公司的部门和决定形同虚设，某些领导可以任意指派工作和更改决策。 | <input type="checkbox"/> |
| 11、公司的制度经常朝令夕改，人们对制度不大重视。 | <input type="checkbox"/> |
| 12、公司制度无法在公司内彻底执行，一般都是开始严格后来松。 | <input type="checkbox"/> |
| 13、公司缺乏跟踪反馈制度，很少有人来检查我的工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 14、领导很少让我向他汇报工作，就算偶有也是临时的口头的。 | <input type="checkbox"/> |
| 15、公司没有明确的业务流程制度。 | <input type="checkbox"/> |
| 16、公司对员工的行为没有规范性的标准，或有标准但很难真正实施。 | <input type="checkbox"/> |
| 17、公司内部缺乏制度，管理活动都靠管理人员临时决定，没有制度可以遵循。 | <input type="checkbox"/> |
| 18、公司对表现好、贡献大的员工没有任何奖励措施。 | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19、公司对工作失责的员工没有任何处罚。 | <input type="checkbox"/> |
| 20、处罚措施总比奖励措施执行得严格，犯错必处，但奖励却很少兑现。 | <input type="checkbox"/> |
| 21、公司没有提出明确的企业精神、企业价值观等核心理念。 | <input type="checkbox"/> |
| 22、公司核心理念没有分解到各系统，没有提出各系统的理念。 | <input type="checkbox"/> |
| 23、公司没有员工公认的、符合核心文化的典型人物。 | <input type="checkbox"/> |
| 24、公司没有流行很广，代表核心文化的典型故事。 | <input type="checkbox"/> |
| 25、公司没有形成与核心文化相适应的文化氛围。 | <input type="checkbox"/> |
| 26、公司各部门间缺乏合作文化，不能进行有效的沟通和协作。 | <input type="checkbox"/> |
| 27、公司员工对企业理念缺乏认同感，达不成共识。 | <input type="checkbox"/> |
| 28、公司员工缺乏工作热情和爱岗敬业精神。 | <input type="checkbox"/> |
| 29、公司内部缺乏团队精神，各部门或个别员工存在各自为政倾向，无全局观念，团队向心力、凝聚力差。 | <input type="checkbox"/> |
| 30、公司内部官僚气氛浓重，各层级反应迟钝，办事效率低下。 | <input type="checkbox"/> |
| 31、公司领导总以公司的名义说话，不给下属任何反驳权。 | <input type="checkbox"/> |
| 32、公司的一切事情都由领导说了算，他决定该干什么不该干什么。 | <input type="checkbox"/> |
| 33、上级领导总让我按照他的工作方式工作进行。 | <input type="checkbox"/> |
| 34、领导的行动从不与下属进行协商，也从部向下级解释他的行为。 | <input type="checkbox"/> |
| 35、领导很少鼓励员工，在工作过程中从不听取员工的意见。 | <input type="checkbox"/> |
| 36、领导很少对下级进行鼓励，批评倒是常有。 | <input type="checkbox"/> |
| 37、工作时，领导不会顾及员工的需求与情感。 | <input type="checkbox"/> |
| 38、公司领导很少信守承诺。 | <input type="checkbox"/> |
| 39、公司领导不懂企业的产品或服务。 | <input type="checkbox"/> |
| 40、领导总是在发生错误后把责任推给下属。 | <input type="checkbox"/> |

第二部分 执行力认知调查问卷

该问卷从本质、内涵、要素、影响因素和有效建设措施五个方面对执行力进行调查，多采用开放式的问题，希望能够搜集到更多企业中的实际信息，希望能得到您的积极配合，谢谢。

1、您认为执行力的本质更接近于下列哪种表述？（如果您的答案是多项的，请按偏好程度由高至低填写1、2、3、4、5；如果您的答案是单选，请直接在所选项目目前的方框内打“√”；如果您认为以下说法都不对，请填写您认为对的答案。）

- 一种能力
- 一种文化
- 一种管理的流程
- 一个新的管理职能
- 其他（请填写）：_____

2、下面是对执行力定义的一些说法，您认为哪些是正确的，可多选。（如果您的答案是多项的，请按偏好程度由高至低填写1、2、3、4、5；如果您的答案是单选，请直接在所选项目目前的方框内打“√”；如果您认为以下说法都不对，请填写您认为对的答案。）

- 执行力就是任用会执行的人

- 执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化
- 执行力就是在每一个阶段，每一个环节都力求完美，切实执行
- 执行力是公司“缺失的一环”，是没有实现预定目标的主要原因
- 执行力是公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的差距
- 执行力不是简单的战术，而是一整套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；是一门将战略与实际，人员与流程相结合，以实现预定目标的学问
- 执行力是公司战略、发展目标和领导者职能的核心部分
- 执行力是一门要求对企业现状、行业环境及员工心理有综合理解的学问
- 执行力是将商业的三个主要流程—人员、战略、运营计划，结合起来的一种途径
- 其他（请填写您认为的执行力定义）：_____

3、您认为执行力包括以下哪些方面的要素？（请选择您认为正确的执行力要素方面，在选项前的方框内打“√”，并把相应方面的内在构成因素按重要程度进行排序，在各项目目的括号内按重要程度由高到低填写 1、2、3、4、5；如需补充，请在相应位置填写。）

领导者能力方面

- 领导者要了解自己的企业和你的员工
- 领导要了解自己
- 管理行为应坚持以事实为基础
- 提高员工的能力和素质
- 确立明确的目标和实现目标的先后顺序
- 对执行者进行奖励
- 跟进
- 其他（请填写）：_____

文化变革方面

- 建立执行文化及执行氛围
- 将奖励与业绩直接联系起来
- 建立积极开放的沟通机制
- 领导者的执行力将影响企业执行力
- 其他（请填写）：_____

人员配置方面

- 选聘具有执行力的员工
- 作到量才适用
- 懂得如何处理绩效差的员工
- 培训，要以提高执行力为重点
- 建立一条执行型领导培养渠道
- 其他（请填写）：_____

组织构建方面

- 设计具有执行力的组织结构
- 部门职能的划分不能妨碍执行力的发展
- 责、权、利的划分要以适应执行力的提升为出发点
- 其他（请填写）：_____

制度建设方面

- 组织目标分解应制度化

- () 用制度规范执行力的标准
- () 建设执行力激励的制度
- () 用制度统一员工与组织的执行力
- () 其他(请填写): _____

□ 流程设计方面

- () 企业运营流程要具有可执行性
- () 跟进与评估应作为运营计划的一部分
- () 企业内部运作流程必须简单, 不能过于复杂而影响执行
- () 其他(请填写): _____

如果, 您认为还有其他方面, 请补充:

4、请列举影响您企业或您个人执行力的因素:

影响您个人执行力的因素: _____
(请在您认为最重要的3条因素前用①②③标注出来) _____

影响您企业执行力的因素: _____
(请在您认为最重要的3条因素前用①②③标注出来) _____

5、在企业或个人执行力的建设方面, 您有什么好的方法和建议么? 如有, 请您简要说明。
个人执行力的建设: _____

企业执行力的建设: _____

