

突破管理瓶颈， 提升企业执行力

陈 晨 杨永康

摘 要：执行力是当前中国企业面临的最大问题，也是长期困扰企业的首要问题，执行力不足已经成为制约许多企业发展的管理瓶颈。本文在探讨企业执行力内涵的基础上，指出执行力是决定企业竞争力的关键，并分析了企业执行力不足的原因，进而提出了提升企业执行力的对策。

关键词：执行力；核心流程；对策

中图分类号：F 270 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894 (2005) 02-0022-03

“执行力”是目前最热门的企业管理话题之一，可以说执行力是当前中国企业面临的最大问题，也是长期困扰企业的首要问题，执行力不足已经成为制约许多企业发展的管理瓶颈。企业界和学术界正在掀起一股研究执行力的热潮，探讨如何突破这一管理瓶颈，提升企业执行力。因为大家已达成共识，执行力就是竞争力，没有执行学问的领导层是不完整而且没有效力的，缺乏执行力的组织必将行之不远；不懂得如何执行的组织，必将效率低下。

一、执行力的内涵

执行力，是指企业的各个管理层次、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、方针政策、制度措施、方案计划和实现企业经营战略目标的能力。它是连接企业的战略决策与目标实现之间的桥梁，其强弱程度直接制约着企业经营目标的顺利实现。

企业执行力是一个系统的概念，它的主要内容是如何有效地运营一个企业，因此，它涉及企业管理现有的各个层面。企业执行力的形成取决于 6 要素：一是可执行的战略，这是提高企业执行力的前提和基础；二是有效的实施方案和工作计划系统，通过它可以将企业的任务快速高效地分配到相关部门和人员；三是合理的组织结构，以便使企业中各个部门运转通畅，人员合作协调；四是人才保障系统，通过选聘、任用合适的人才建立科学的激励与约束机制激发他们的积极性以实现企业的目标；五是有效的控制系统，通过它对企业经营目标的实现程度进行控制，发现偏差及时矫正；六是企业的文化保障系统，要积极

营造企业的“执行文化”，提高企业成员的责任心和执行力。另外，执行力的核心是让企业的经营者和管理者从有利于企业经营目标的角度考虑问题，设计方案、制订计划、加以实施，特别是领导者的亲自参与和以身作则。

二、执行力是决定企业竞争力的关键

随着市场经济的迅速发展，经济全球化趋势，商家之间的竞争愈演愈激烈。企业的竞争力很大程度上取决于将战略有效贯彻和实施的能力，但是目前许多中国企业却面临着执行力不足、执行力低下的困境，很多企业高层管理者都为企业缺乏有效的执行力而深感痛心。执行力不足已经成为制约许多企业发展的管理瓶颈，仅有战略并不能使企业在激烈的竞争中脱颖而出，而只有执行力才能使企业创造出实质的价值，具备竞争力。可见，执行力是决定企业竞争力的关键，是企业长久生存和成功的必要条件，也是企业可持续发展的必由之路。

三、企业执行力不足的原因分析

1. 战略实施方案设计不科学 许多企业战略实施计划设计不够精确和灵活，现实性、可操作性差，对问题、意外估计不足或缺乏在不同情况下的备选方案，导致执行过程中必须反复请示，由此延缓了落实的进度；同时，战略计划评估和跟踪不到位，导致战略计划的执行出现偏差，影响执行力。

2. 各级人员的执行意识不到位和执行能力不强 首先，企业领导者对执行力的重要性认识不到位；其次，中层管理者自身素质不高，不能准确理解战略意图，不能制定有效的执行方案；缺乏应变能力；执行偏离目标，虎头蛇尾；再次，企业内部员工素质参差不齐，对任务的认识不统一，行为不规范，很难形成合力。

3. 组织结构不合理 许多企业对组织结构设置的随意性很大，科学性、合理性不足，往往出现机构臃肿，人浮于事；职能交叉，职责不明，执行时相互推诿；部门间协调困难，效率低下；层级较多，反应较慢；信息传递不够通畅、及时、准确。

4. 管理制度不够健全且可执行性差 不少企业的管理制度不够健全，例如信息传导、人员选拔培训、绩效评估、薪资激励、监督反馈等制度不能有效支持企业战略的执行；制度的可执行性很差，管理制度缺乏针对性、可行性、人性化，或者过于繁琐，且朝令夕改，不利于执行。

5. 业务流程不科学 科学合理的业务流程是企业战略决策得到有效执行的基本渠道，而其中的人员、战略、运营3个核心流程的有机结合则是企业执行力的精髓所在。但是，许多企业内部存在着业务流程不顺畅、不合理、不规范、繁琐而低效的现象，使高层布置的工作很难顺利地推进下去；人员、战略和运营3个核心流程缺乏有机的协调。

6. 缺乏执行力文化的塑造 许多企业缺乏执行力文化，其规范和制度形同虚设；计划的执行受制于错综复杂的利益关系；部门本位主义严重，缺乏协同意识；员工缺乏执行意识，工作态度松散拖沓，严重影响了执行的严肃性、规范性和有效性。

四、提升企业执行力的对策

1. **领导者应成为企业执行力提升的倡导者与实践者** 企业领导者要正确认识和处理远景、战略、执行力三者的关系,将三者有机结合;要亲自倡导和积极参与战略的执行;不断提升自身的执行力;知人善任,积极选拔具有执行力的人才;要将执行力融入企业文化中,以开放的对话将员工凝聚在一起,为共同的目标而努力。

2. **注重提高中层管理者的执行力** 企业中层管理者是企业战略决策贯彻执行的中坚力量,应重视提高中层管理者的执行力,包括对战略决策的领悟能力;实施方案的计划能力;落实计划的指挥能力;计划进展的控制能力;协调能力;对部属的有效授权能力;对内外形势的判断能力;创新能力。

3. **建立合理的组织结构** 在明确企业组织结构有关设计原则的基础上,建立层次分明、职责清晰、协调有力的组织架构,使企业中各个部门运转通畅;信息传导畅通、及时、准确;各人员和各部门协调有力,从而提高整体执行力。

4. **建立完善的管理制度和管理机制** 企业执行力需要一系列完善的管理制度和管理机制作保障,如信息传导、人员选拔培训、绩效评估、薪资激励、监督反馈等制度和机制。需要建立顺畅的沟通渠道,形成“以制度管人,而非人管人”的管理机制。使具体的执行有据可依,从而提高管理的效率和企业执行力。

5. 将人员流程、战略流程和运营流程有机结合

(1) 人员流程设计:建立完善的领导人才输送渠道;恰当处理执行绩效差的人;对人才的能力进行有效的评估;薪酬设计与业绩联系,给予那些具有执行力的人更多精神及物质回报。(2) 战略流程设计:提高战略的可执行性;制定符合实际的战略计划;对战略计划进行认真评估,进一步完善战略计划;对战略计划的实施进行跟踪和控制以保证战略计划目标的实现。(3) 运营流程设计:让各个部门协调合作同步行动;制定切实可行的运营计划和运营目标;准备应变之策;对运营计划进行评估和对计划的实施进行跟踪。

6. **打造全新的执行力文化** 执行力文化的核心在于转变企业全体员工的态度和行为,使之能够切实地把企业的战略落实到日常工作上去。企业领导者应有意识地倡导规范管理、规则至上的文化观念,向员工灌输执行力的重要意义,通过宣传和制度约束帮助员工克服旧有的落后观念,增强他们的执行意识,将执行力的企业文化精神渗透到企业员工的个人意识和日常行为中,将执行文化的内涵物化成企业每一个员工都能理解的行为准则。

(作者单位:复旦大学)

参考文献:

- [1] [美]保罗·托马斯,大卫·伯恩.执行力[M].北京:中国长安出版社,2003.
- [2] [美]保罗·托马斯.执行力—人员流程[M].北京:国际文化出版公司,2004.
- [3] [美]保罗·托马斯.执行力—运营流程[M].北京:国际文化出版公司,2004.

企业信用管理和市场信用体系对企业业绩的影响： 基于市场导向框架的思考

朱宏杰 徐敏

摘 要：本文从研究市场导向与企业业绩的关系出发，通过证明企业业绩受市场导向水平的显著影响这一观点，引出两个研究方向，一是应该把企业的信用管理能力作为市场导向的决定因素之一；二是充分重视市场信用度这一共变量对市场导向和企业业绩之间关系的影响作用。通过对注册在上海的117家公司进行问卷调查，本文用结构方程式来证明市场导向的组成及其与企业业绩的关系。

关键词：信用管理；企业业绩；市场导向

中图分类号：F 270.7 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2005)02-0025-04

企业信用管理是建立企业市场导向的重要组成部分，只有加强了企业信用管理能力，企业的业绩才可能在市场导向的影响下提高。而另一方面，市场导向与企业业绩的促进关系受到市场环境因素的影响，那么企业所处市场的信用体系就必然决定这层关系的稳定性和显著性，因此企业信用管理就显得尤为重要了。

一、市场导向和企业业绩

市场导向在国际已经取得了相当多的成果，包括在定义(Aaker 1988, Kohli 1990, Narver 1990, Ruekert 1992, Shapiro 1988)、结构框架(Anderson 1982, Day 1983, Deshpande 1998, Felton 1959, Kohli 1990, Narver 1990, Ruekert 1992, Shapiro 1988)、实证应用(Deshpande 1982, Greenley 1995, Hitt 1997, Jaworski 1993, Kohli 1993, Narver 1990)、研究方法对企业业绩的影响作用等各个方面上。市场导向是研究并实践顾客的需求、偏好（包括潜在需求）及其影响因素和决定因素的营销系统，它是通过市场情报在企业内的渗透从而促进部门间协同，充分发挥企业的竞争优势以获得可持续的优质绩效。

一般认为，营销可以从哲学角度和实践角度来分析，而市场导向被认为是从实践角度对市场营销概念理解的一个分支，一般认为市场导向包括顾客导向，竞争者导向和部门间协调3方面(Narver 1990, Slater 1994)。而Kohli 和 Jaworski (1990) 认为市场导向包括顾客为中心，协作性市场营销和赢利能力3个方面。而另外一些观点也反映了市场导向的其他特征：如Ames (1970) 对市场导向“陷阱效应”的研究；Gronroos (1983, 1989)提出在企业中市场导向比营销管理还重要的观点；Masiello (1988)认为市场导向的核心是要

求企业先进行观念转变,再实行动改变的观点;Shapiro (1988)写到要做到市场导向,必须要进行顾客信息传播和满足顾客需求的观点;Canning (1988)说的市场导向意味着全体员工视营销为他们本职工作;Deshpande 和 Webster (1989)把市场导向描绘成是从增加顾客价值角度出发的企业文化的一部分的观点;Lichtenthal 和 Wilson (1992)认为市场导向是一只“看得见的手”,并可用来引导管理行为;Harris (1999)所主张的从组织文化角度出发研究市场导向等观点;唐以明 (2002) 的市场导向5因素结论,以及朱宏杰等 (2004)提出的市场导向4行为模式。在这些文献中,我们可以发现他们都强调了顾客、竞争者和企业组织的重要地位及市场导向对企业业绩的重要影响作用。无论是向顾客提供超额价值的产品和服务还是同竞争者展开理性的博弈或是赢得组织内部员工的理解和信任,都牵涉到一个企业诚信的问题。

企业信用管理有狭义和广义之分。广义的是指企业为获得他人提供的信用或授予他人信用而进行的管理活动。狭义的是指对企业的授信活动和授信决策进行的科学管理,其主要目的是提高竞争力、扩大市场占有份额,也就是企业业绩。不论是普通的制造业、商业和服务业,还是金融和外贸行业,每个企业都需要具备不同程度的信用管理功能。作为企业市场导向内容一部分的是商业信用,它涵盖了对顾客的承诺、对竞争者的承诺和对员工的承诺,所以应该把企业诚信理解为决定企业市场导向的一个决定因素。

从市场导向角度出发对企业业绩的研究(Kotler 1984, Levitt 1960, Webster 1988)有许多实证结果,大多集中在ROI、ROA、利润率、市场份额等一些指标上,得出的结论也大致是证明市场导向对企业业绩的正相关关系(Anderson 1994, Deshpande 1993, Greenley 1995, Jaworski 1993, Matsuno 2000, Narver 1990)。当然也有不少研究的结论是市场导向对企业业绩没有关系,或者对一些指标没有显著联系,比如市场份额指标。最近有不少研究把新产品的市场表现等内容也作为市场导向所影响的内容来分析(Subin Im, 2004)。证明企业业绩与市场导向之间存在必然联系是主流结果,这也更进一步明确了研究市场导向的必要性和意义所在。

另一个问题也就同时产生,根据研究,市场导向与企业业绩之间的关系受到共变量的影响,在国外的研究中曾经有不少关于共变量的研究,大致可以分为两大类型,一是研究影响企业市场导向关注焦点的共变量,即在不同的共变量的影响下,企业对市场导向所包含的不同行为因素有着不同的关注程度,有的企业更关注顾客导向,有的则以竞争导向为核心,这些都被认为与特定的共变量影响有关,这部分变量通常认为有市场增长情况、消费者购买力、竞争者注意力和竞争者敌视程度等(Day 1988, Porter 1980)。二是研究影响市场导向与企业业绩之间关系的共变量,这其中包括市场波动、技术波动、竞争激烈程度和市场增长情况(Jaworski 1993, Kohli 1990)。笔者建议这其中还应该包括企业所在市场的诚信度。

二、企业信用、市场信用体系与企业业绩

企业的经营业绩或经营前景越好,就越有能力建立和维护自身的信用。如果一个进入者面对一个高信用的产业或市场,建立相应的信用就是一个必要的进入条件。在借贷市场上,那些无良好借贷信用的借款人将完全被排除在借贷市场外。在商品市场上,建立信用

所需的初始投资同样排除了经营业绩或经营前景不佳的公司进入市场。另一方面,如果企业经营业绩或经营前景越好,也就越有动力建立和维护自身的信用。如果企业已经建立起信用,维护自身信用是继续获得信用投资收益的必要条件;经营业绩越好,信用投资的预期收益就越高;相应地,由于初始的信用投资已演变成为一种沉淀成本,丧失信用的机会成本也就越高。在日常的消费决策中,人们总是倾向于相信那些业已建立起信用的名牌产品,其原因也在于此。

一个市场的信用体系建设程度会影响该市场中企业的经营业绩,这是因为市场交易以信用为前提,更多地表现为信用关系。从一定意义上说,现代市场经济就是信用经济。因此,必须把市场信用体系作为完善市场经济体制的基本管理制度,作为规范和整顿市场经济秩序的治本之策。把市场信用体系建设好,规范信用秩序,消除信用缺失,提升整个市场的信用度,就可以大大降低市场交易成本和监管成本,提高市场运行效率,充分发挥市场配置资源的基础性作用。不同市场信用水平的差异,在一定程度上决定了企业发展的速度和类型。对每个国家来说,这些都是本国所需投资的一种社会资本,它们在某种程度上决定着国民以何种方式组建起自身的经济环境。

三、基于企业信用管理和市场信用体系的建议

笔者建议从两个方向进行研究:一是把企业信用管理能力作为决定企业市场导向的一个决定因素,以进一步研究在中国特殊市场环境中,企业提高市场导向水平的解决方案。原因是,市场导向中顾客导向等3行为因子与企业业绩有着显著的正相关关系,而企业信用管理能力又对这3方面行为产生直接的影响,所以建议把企业信用管理能力作为衡量企业市场导向水平的重要组成内容,即提高市场导向水平的前提之一就是提高企业的信用管理能力。具体的方法有:(1)企业高层必须对信用管理给予足够的重视,并通过部门间协同来完成企业整体系统的信用建设。如同顾客导向需要高层直接参与一样,企业的各级管理人员应该具备足够的信用风险防范意识和管理知识。由于信用管理工作涉及公司的各个部门和各个环节,因此单靠一个部门或几个人往往不能起有效的作用,需要部门间的全面协调和互助。(2)设立专门的信用管理职能。企业实施经营管理全过程的信用风险管理,首先必须在原有的业务管理体系中,增加信用风险管理职能。其中,大型企业可设立专职独立的信用管理部门,小企业则考虑设置信用监理。设立独立的信用管理部门会增加企业的管理成本,但信用管理部门给企业带来的利益,要远远大于其管理支出,这不仅在欧美等发达国家得到证实,而且也为我国企业的管理实践所证实。(3)实行客户资信管理制度,这也是市场导向对市场情报掌握运用的一种表现,也反映了情报在企业内渗透的必要性,强化信用管理,企业必须首先做好客户的资信管理。其核心是对客户进行信用分析和信用等级评价,通过对客户所有相关财务及非财务信息整理、分析,得出客户的偿债能力评估。它需要运用专门的信用分析技术和模型,并结合专业人员的经验来完成。(4)设立内部授信制度。这项制度是指企业在交易决策过程中执行一套科学的信用审批方法和程序,包括“信用申请审查制度”、“信用额度审批制度”和“交易审批制度”。内部授信制度的核心是对客户赊销条件的审查及信用额度控制。

二是把市场信用度作为影响企业市场导向与企业业绩之间关系的一个共变量来研究。市

场信用是现代市场环境的一个重要组成部分,因此市场的信用状况会影响企业市场导向的作用。另外,市场信用还会间接导致市场竞争强度的变化,从而从另一侧面发挥其共变量的作用,这就是公共信用。

笔者认为共变量始终是一个值得研究的内容,在较高的市场信用度环境中,市场导向与企业业绩的关系受到的影响必然微弱,而在信用度较低的环境中,这种关系将受到较大的影响。因此需要建立完善的市场信用体系,建议措施有:(1)信用公开机制。该机制为建立信用体系提供了丰富的政务信息资源。政府事业单位和金融机构以及工商企业单位等,应该在保护国家秘密和个人隐私的基础上,逐步实行信用公开机制。(2)信用产品供求机制。社会诚信体系的运行需要好的信用系统,信用系统的服务,要通过政府鼓励示范,增强用户意识,培育和形成市场需求。市场中的各种交易行为通过信用产品的辅助决策,达到规避市场交易风险,提高经济效益的目的。(3)信用的褒扬机制。包括信用管理部门通过管理,严格关注有失信的市场、单位和个人,为市场主体在生产经营中减少因诚信缺失而提高的交易成本。同时,还要加强新闻媒体对失信行为进行披露和曝光的力度。

总之,企业信用管理能力和市场信用体系是在市场导向理论中的值得进行探索性研究的重要对象,这不仅在中国不成熟市场中尤为迫切需要,而且在国外成熟市场中也十分必要,这对进一步补充和完善市场导向的理论体系和逻辑框架有着积极可行的意义,在实证方面也是对现代信用经济环境的一次探索。

(作者单位:复旦大学 上海资信有限公司)

参考文献:

- [1] Aaker, David A. 1988. *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehman, D. R. 1994. "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden." *Journal of Marketing* 58 (July):53-66.
- [3] Anderson, Paul F. 1982. "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm." *Journal of Marketing* 46 (Spring):15-26.
- [4] Day, George S. and Robin Wensley. 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." *Journal of Marketing* 52 (April):1-20.
- [5] Deshpande R. and Farley. 1998. "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis." *Journal of Market Focussed Management* 2:213-232.
- [6] Deshpande and Gerald Zaltman. 1982. "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis." *Journal of Marketing Research* 19 (February):14-31.
- [7] Deshpande John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." *Journal of Marketing* 57(1):23-37.
- [8] Felton, A. P. 1959. "Making the Marketing Concept Work." *Harvard Business Review* 37(July-August):55-65.