

# 中小企业的执行力三角浅析

□ 杨向晖

(厦门大学管理学院 福建·厦门 361005)

**摘要** 企业都面对一个提高执行力的问题,而通过建立现代管理体制来提高执行力对于中小企业而言难度很大。本文试图通过探询“监督、授权、目标分解”三个因素的意义以及其相互关系,建立一种可操作、见效快的分析模型,作为中小企业提高执行力的临时解决办法。

**关键词** 中小企业 执行力 三角 授权 目标分解

**中图分类号**: C93

**文献标识码**: A

**文章编号**: 1672- 8149(2005)14- 137- 02

根据相关数据显示,我国目前各类中小企业已接近 1000 万家,占我国企业总数的 99% 以上,其工业产值、实现利税和出口总额分别占全国的 60%、40% 和 60% 左右。提高中小企业的执行力对于国民经济有着非常重要的意义。

针对中国企业如何提高执行力的问题,众多理论家和实践家开出很多药方,包括政策导向、制度规范、科学管理、实施流程、监控机制、执行者提高等等。这为中国企业(特别是大中型企业)的执行力提升起到了重要的方向性指导作用。笔者在这里提出一种提升中小企业执行力的三角分析模型,以填补这方面的空白。

## 一、为什么要建立中小企业执行力三角模型

目前关于提高执行力的种种方法,都是建立在现代管理学理论基础之上的,一般可概括为建立良好的企业文化、科学的管理制度、合适的经营模式。这好比是正规军打阵地战,稳定、有序地推进,最终取得胜利。

然而对于中小企业而言,这些方法并不能解决眼前的执行力偏软问题。因为这些方法动辄涉及到现代企业管理制度的种种理论和复杂的操作模式,对于中国众多的中小企业而言,难度太大。历史因素导致了中国的众多中小企业并不具备先进的管理理念和方法,这方面的提高需要一段较长的时间。而多数中小企业挣扎在死亡的悬崖边上,资料显示当前中国中小企业的平均寿命只有 3 年左右。对于企业所有者和经营者来讲,获得一张订单和完成一笔回款远比建立一个完善的企业制度来得简单、直接和有效。

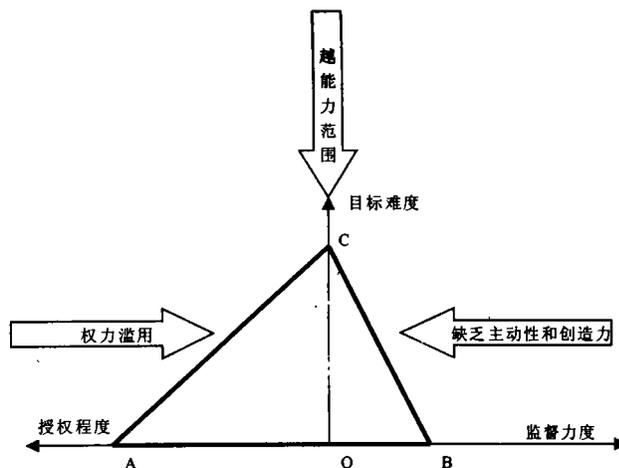
当一个企业规模从 20 人膨胀到 200 人的时候,执行力迅速下降。执行力下降导致竞争力减弱,进而导致企业生存危机,再回过头来导致企业只顾求生,没有精力建设现代管理制度。如此就形成了一个死循环,中小企业永远无法建立起良性的企业文化、管理制度和经营模式,众多的药方无法在实践中取得应用效果。这也是中国企业很难长大的一个重要原因。

从长远考虑,企业需要培养正规军作战的能力。但在企业还弱小的时候,必须有一些符合实际、可操作、简单易行的

“游击战术”作为临时手段来提高企业的执行力,用于减轻企业的生存危机。从而使得企业有机会、有可能逐步提升管理理念和水平,为将来做大、做强、建立企业文化、管理制度和经营模式打下基础。这就是笔者要提出中小企业执行力三角分析模型的原因。

## 二、中小企业执行力三角的构成

中小企业执行力三角包括三个因素:监督、授权和目标分解。这三个因素组成一个三角形,对于中小企业而言,根据工作性质和执行者的状况画出这个三角形,就能形成一个清晰的工作思路,体现出执行力的上升。



A、B、C 三点组成一个三角形,坐标原点 O 到 A、B、C 三点的距离分别代表授权程度、监督力度和目标难度,即目标分解的结果。这个三角形受到来自左面的“权力滥用”、来自右面的“缺乏主动性和创造力”和来自上方的“超越能力范围”三个破坏力的挤压。这三个破坏力之间不会互相抵消,任何一个因素超过三角形的承受能力都会导致三角形翻倒或破裂。领导者的任务是在自己的监督能力之内尽量使得每个员工的执行力三角的高 OC 达到最大。

管理学理论中,影响到执行力的因素有很多,为什么要

选择监督、授权和目标分解三个因素来构建执行力三角呢？这是由中小企业的实际情况决定的。

监督的意义主要在于调整员工的工作方向、督促员工和建立管理者威信。这是 X 理论的一个具体应用，其基本假设是：员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作；由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标；员工只要有可能就会逃避责任，安于现状；大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

授权的意义主要在于两方面，一是让管理者能集中精力做更重要的事；二是让员工觉得自己被重视，提高其工作积极性。授权其实就是 Y 理论的一个具体应用，其基本假设是：员工视工作如休息、娱乐一般自然；如果员工对某些工作作出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务；一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任；绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

以上两个因素，综合起来就是“胡萝卜加大棒”，是很多中小企业常用的招数，他们具有使用这种方法的能力。只不过通常企业是用物质奖励作为胡萝卜，而执行力三角中的胡萝卜是权力，更多偏向于精神层面。

从实践来看，胡萝卜加大棒政策往往是失败的。管理者的物质胡萝卜耗费了大量宝贵的企业资金资源。对于徘徊于死亡边缘的中小企业而言，这是涂了蜜的刀锋。员工的胃口被调得越来越高，最终导致胡萝卜失效。从员工方面来讲，物质胡萝卜使得工作完全变成了一种交易，使得他们无法建立起对企业的归属感和责任感，失去激情和创造力，最终导致执行力下降。

马斯洛的五层次需求模型由低向高排列依次是：生理、安全、社会、尊重、自我实现。中小企业的胡萝卜加大棒政策中，用物质奖励作为胡萝卜，其潜意识是认为：物质奖励是用于满足“生理”这一基本需求的，是所有需求中最基础的部分；而授权则是属于“尊重”和“自我实现”等较高层次的需求，在低层次需求没有被满足的情况下，满足员工的高层次需求没有实际效应。

但其实这是个误区。对于员工而言，一般情况下工资已经能够满足他及其家人的基本生理需求。我们基本上没有听说过某企业员工在正常发工资的情况下因为食物和衣服短缺造成饿死、冻死的消息。给员工的物质奖励实际上是满足其“社会”和“尊重”需求。员工需要金钱参与社会活动，需要一些财富帮助周围的人或者购买奢侈品来标识自己的身份以获得社会尊重。而授权满足的实际上是员工“安全”的需要。当员工得到授权的时候，会认为自己被重视、对企业有价值，有晋升的可能，每个月的工资能够得到保障，不用担心下个月就被炒鱿鱼。虽然物质奖励也可以作为存钱傍身解释为安全需求，但相对于持续的收入而言，有限的存钱傍身的安全意义显然并不重大。因此，根据马斯洛的需求理论，企业应该用“授权”来满足员工的安全需要，而不应该用物质奖励来满足员工更高层次的“社会”和“尊重”需要。

在改良过的胡萝卜加大棒政策建立之后，这还不够的，执行力还不能得到有效提高。监督和授权其实都是在经营“人”，这是符合“以人”为中心的中国传统理念的，比较适用于中国的实际情况。但是企业毕竟是以盈利为目标的，其核心利益在于“完成任务”。在这里，引入第三个因素“目标

分解”。

目标分解的意义在于明确员工的工作目标，为企业目标的实现提供支撑。在把人经营好以后，最终的目的是让人来做事，达成既定的目标。目标的制定采用由上而下的方式进行，这里的基本假设是：领导比员工更加有组织能力；领导对企业内、外部环境的了解比员工更加深刻；领导是有权威的。幸运的是，目标分解这一理念和方法，是中国中小企业所能掌握和应用的。

这样，构成三角形的三个因素都是简单的、明确的、可以被中国中小企业运用的，并且这些因素的选择是有理论依据的，对实践具有指导意义。

### 三、中小企业执行力三角的应用

中小企业执行力三角直观地表现出了三个原理：

首先，从执行力三角图上可以直接排除一些显而易见的错误管理方式：如果 OC 为零，三角形就不存在，即没有目标管理的工作是没有意义的；如果 OA 为零，则三角形会被破坏力“缺乏主动性和创造力”推翻，即没有授权的工作模式是不稳定的；如果 OB 为零，则三角形会被破坏力“权力滥用”推翻，即没有监督的工作模式是不可控的。

其次，这个三角形表现出的另一个原理是 AB 越长，三角形的基础越稳固，即授权和监督之和越大，完成的目标就可能越高。

第三，目标的高度受到员工能力的制约，员工能力越强，抗拒破坏力“超越能力范围”的能力就越强，三角形的高 OC 值就会更大。

授权和监督二者是一对矛盾，如何协调它们？根据领导的权变理论，授权和监督的程度是由员工完成工作的能力决定的，即是由“超越能力范围”这一破坏力的大小决定的。从破坏力从弱到强排列，管理者应该分别表现出“成就导向型”、“参与型”、“支持型”和“指导型”的管理风格，即授权指数由大变小，监督指数由小变大。

对于一个企业而言，众多的工作就对众多的执行力三角。如何画出每一项工作（至少是每一项重要工作）对应的三角形？

原则一：管理者手中全部三角形的 OB 指数之和小于等于管理者能付出的监督精力。这要求管理者“让适合的人做适合的事”，从而尽量减小每个三角形的 OB 指数。

原则二：充分利用授权和监督因素。上层管理者负责维护几个核心任务的三角形，这些三角形对于上层管理者而言 OB 大于 OA；授权下层管理者维护非核心的边缘三角形，这些三角形对于上层管理者而言 OA 大于 OB。

原则三：充分利用目标分解因素。上层管理者负责维护的三角形所对应的任务，须尽量分解为各个子任务，对应下层管理者负责维护的一些三角形。反过来，下层管理者维护的子任务三角形要能够组合还原为上层管理者维护的三角形。

本文介绍的执行力三角并不能帮助企业建立稳定且不断自我完善的执行力提升机制，这种机制的建立还是要依靠企业真正提高自身的管理水平。但正如对于一个即将饿死的人，与其跟他大谈营养均衡，还不如先给他一碗方便面充饥。这个执行力三角对于暂时没有能力达到高管理水平企业，特别是陷入执行力死循环的中国中小企业，还是一个非常简单实用的方法，是管理理论与中国现状结合的产物，具有相当的现实意义。