

总第56期

2018.1

# Synergy Review

## 协同视点



致远协同研究院出品

# 企业战略总败于执行，为啥？

文/陈颺

成功的企业战略，都是执行出来的。真正实施了战略，无论成败都是在执行的过程中演化出来的，而不是事先规划出来。说这话的是明茨伯格。脑袋放在自己肩膀上想一想，对的，不用非得引用名家也能了然。

讲战略离不了执行，战略说到底就是一个“执行”，原因就在于各企业和政府机构做出的战略规划，最后的结果不是落空就是走样。既然如此，失败的战略，自然也逃不脱是败于执行了。那些根本就没有加载到执行装配线上的战略，本来就是水中月、镜中花，谁画的谁，给谁看，跟企业组织其实都没啥关系。

真正的战略是一系列分步和局部执行的策略组合。恰恰战略的这一特殊属性使其在中国企业中平稳“落地”不是一般的难。战略在分步和局部执行时，总是遇到甚至始终伴随着大部分的对策性执行，有的情况下其实演变成对抗性执行。这种情况是中国企业组织层级森严的无形壁垒造成的。

《运营中国——从战略到执行》一书的作者Jimmy Hexter和Jonathan Woetzel认为，在中国企业中最常见的挑战是，能否

把几个部门召集在一起去共同解决问题。之所以称之为挑战，是由于中国企业层级制度森严，跨多个职能部门的决策往往是由总经理或其他高级管理人员来制定的，但这种决策方式在（车间等的）日常运营中并不可行。

这背后折射的问题是协作精神和团队精神在部门层级壁垒面前的软弱无力和瞬间消散。更可悲的是中国人非常要“面子”，在表面上会表现的无比和谐、协作。这是中国组织特别是大企业中最能消解执行力的原因。本质上中国的企业也是层级制，官本位的。如果你愿意的话，也可以将之理解为“以人

为中心”，与之相对的是“以事为中心”。层级问题在中国企业中其实是普遍的，从文化层面上看，中国的企业主管们更习惯于在组织中扮演监督者——

上级命令执行的传递者角色。但在企业战略的推行过程中，希望主管们能成为积极的问题解决者。“这在中国很难，这里的人们不喜欢受到挑战。在西方，人们会大胆直言，提出解决问题的办法。在中国，人们不太愿意大胆直言，提出不同观点。他们会等上级来告诉他们该做什么。主管则喜欢



告诉手下该做什么，而不是让工人参与解决问题，而工人一般也不会向管理人员提出自己的想法。”这些事实表明，在中国的组织中，不是谁都可以提出解决问题的方法的，因为他的行为针对的似乎不仅仅是“事”——问题，而且（更是）针对“人”——官级的。暗含的逻辑是下级服从上级、听从上级，如果你提出了解决方案那就是越级，是一种冒犯。尽管你针对的是共同面对的问题，但别人却不这么看。更深层的逻辑是“下级”或者非本岗（官）位的人不应该也不会提出更好的解决办法。如果你一定要这么做，那一定是冒犯，是犯规的。当然这个“规”，并没有写在公司法里，也没有在公司章程中，甚至没有出现在任何文件中，但是它存在，存在于人们的心中，在组织文化里。根深蒂固，以至于许多企业的员工的工作时间大块地浪费着，在等着决策。有一家企业，由于总是要等着上级告诉做什么，工人有40%的工作时间是在等待中度过的。这说的还是非典型知识密集型企业，如果是知识密集型企业，情况会严重恶化。因为多数情况下，上级决策者由于远离决策场景，信息高度不对称，还有专业领域的隔膜，需要很多的信息交互往返。结果是企业中很多甚至所有人都处在“决策和等着决策”的状态。

这也就难怪任正非要“让听得见炮声的人来决策”了，迫不得已啊！

# 管理的冷漠区

文/胡守云

组织行为管理本质上是人性的管理，领导者需要认知组织服从的基本原因：下属是出卖自己的工作时间的商业关系，遵从商业伦理。因而你发布的命令在他（她）看来只要不过分，不跨越他（她）的伦理底线，就会被执行！

实际上，社会心理学研究发现，即使跨越底线，很多时候也会被执行，这就解释了纳粹屠杀犹太人能够被有组织地执行的社会伦理问题。

我们常常会看到我们对不熟悉的人更好，其实是更有礼，更客气，但对身边人比较粗暴，试问：有很多下属对领导举止言谈粗暴？即使每天工作都在一起。当然不会，或者肯定不是常态。下属对你会非常客气，并且常常欲言又止，说出来。话已经深思熟虑，甚至反复拿捏也许才是常态。并且，领导者交付的工作，甚至非工作任务，都会被立即执行。

你的命令被立刻执行，并非命令或者我们称之为决策如此英明，而是因为你的权力和地位。这种状态或者管理执行与目标一致性（这是组织存在的理由）无关，因而可以称之为管理或者命令的冷漠区！管理的冷漠区会让领导者感觉良好而自我

膨胀，凡事有三五个小弟，做人感觉很有威望，做事感觉顺风顺水，觉得自己特别有能力。对于有事业心的领导者（实际上大部分领导都自认为有事业心），基本上是会觉得自己是全才，既是卓越的企业家、管理者，在各种专业方面有都是专家，比如市场、营销、研发、生产管理、HR、财务等等。但须知这是不可能的呀！

举例专业知识：计算机专业合格的大学生在美国夏威夷大学（相当于四川大学）要113个专业学分，每个学分需要5个学时的学习？相当于约4500小时的绝对学习时间。（所以美国的专业人才应该是超越中国的）

但领导者会发现，我的英明决策大家都是同意的呀！不，不，大家只是在冷漠区工作而已。也许，更可怕的是，在中国的企业特别是国企中（民企也常见），领导者还会发现下属设计的规划方案就是我要的，说到我心里去了，只是有二三点不完善而已。所以，你很英明神武地做了指点，把不可能完成的宏伟目标部署成功，你将功劳准备给予下属，因为你是事业性的领导。遗憾的是，结果不是预期效果，是巨大的成本消耗与希望落空，你直接怪罪下属，因为你有这个权利。故事无需再继续，这是管理目标失控的典型故事构架，就像发跃进亩产万斤粮食一样！

领导者应该也必须意识到，是自己错了，我们喜欢与容易

相处的下属或者听话的下属相处，喜欢报喜不报忧的下属，认为下属把目标定高可以取其上得其中，我们以为，还以为……

我们有良好的愿望，需要将愿望转换成目标，需要对愿望进行评估，需要对实现目标所需资源进行评估，需要设计激励或者说分配方案，而不需要的恰恰是感觉自己是专家的感觉，那仅仅是自我感觉而已。

冷漠区管理本质上就很难，因为挑战的是我们自己的人性，也就是我们的私欲、情绪和心理。

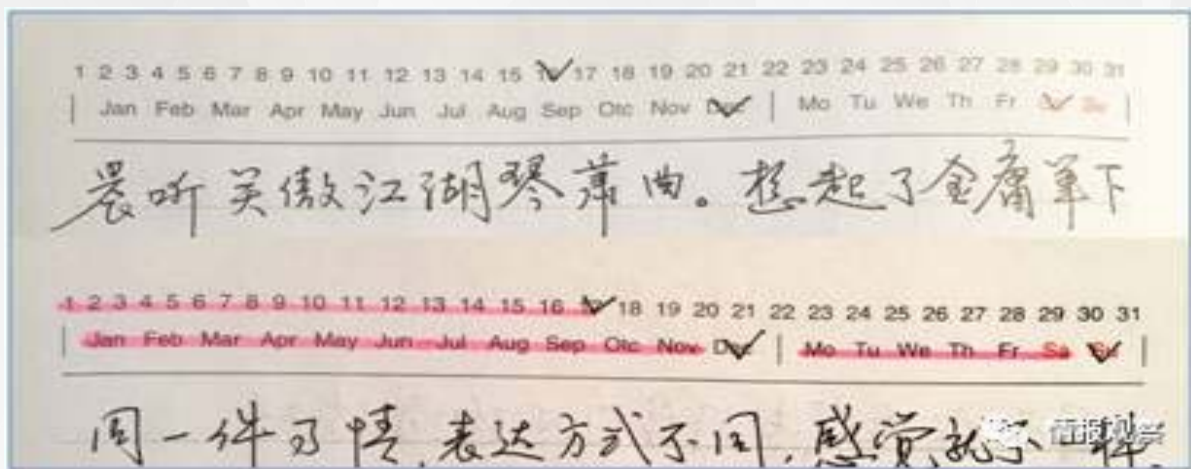
- ▶ 我们喜欢舒服的环境，而我们的权力可以换来环境，解决之道在于走出舒适区，以目标为评判标准而不是下属；
- ▶ 组织目标不是个人目标，以组织之心为心（不要说你已经做到了，行为心理研究认为私欲是常态，而不是反之），不以个人情感为导向；
- ▶ 重要、长周期工作目标共识的沟通很重要，不要让下属仅仅接受命令。比如说，这事儿我就这么定了，我负责（其实没有下属认为你负了责，因为目标在这一刻就丢了）；
- ▶ 充分考虑资源和能力，检查工作中间的成果或者说阶段目标，发现并纠偏问题。

又到一年规划时节，此文献给所有愿意以企业发展为心的企业家们，大家都不容易！

# 对待员工，这样儿式

文/陈颀

同一件事情，表达方式不同，感觉就不一样。如果人和世界的关系的确是靠感觉实现的，那么，表达方式不同，就意味着不是同一件事，不是同一个世界。



图表 1 表达方式不同感觉大不一样

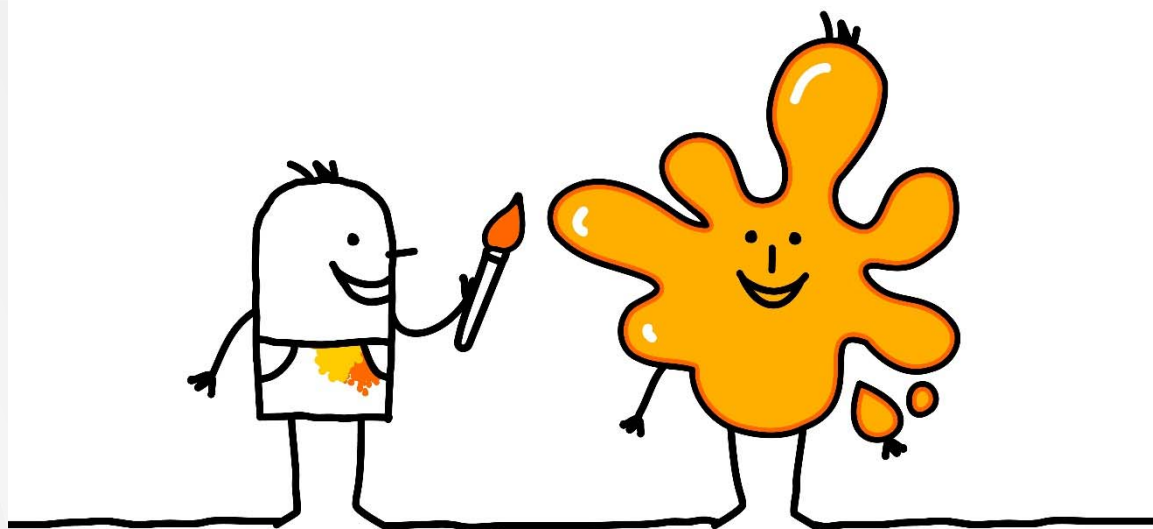
有的人就能将关心关怀以指责呵斥的方式表达出来。真不知是言者可憎，还是受者可悲呢？

工作中的上下级，同事伙伴，其实也常常沦落到如此窘迫的情境。由此不仅影响同事关系，而且更影响工作效率，严重的还败坏组织文化。千万不要说，你做的不好是因为你不会说话，是你的表达“技术问题”，将错误归因于你没有专门学习过沟通技巧。其实这是态度问题，对人，甚至对朋友对亲



人的态度问题。说出来你可能还不信，对人的态度，对同事、对部属的态度和方式是你对他们的选择，也是你对组织环境，对你的公司的选择，籍此你选择了属于自己的世界。

众所周知好孩子是夸出来的。好员工好团队，难道不是？！你与之恶性互动的世界一定是一个恐怖的世界。不是因为那个世界怎么啦，而是你的态度、方式生病了。知足常乐并不是因为这个世界真的因你而有什么可乐的，而是因为你知足，而选择了快乐。当下是一个快速、紧张、竞争的社会，工作于谁都不是一件轻松的事情。但是你可以选择，态度变了，行为方式就变了，工作方式也会随之改变，效率效果都会变，世界就变了。我这样和自己的团队分享、沟通。如果你说这也是管理，那也不错。好员工，那个企业不求？求之不得，反求诸己，然也。



## 《协同视点》 征稿啦！

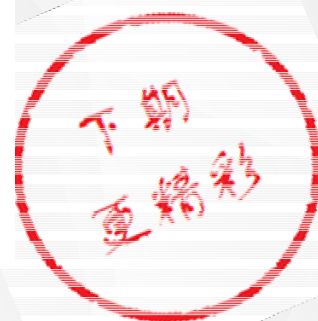
新的一年开始啦，您的工作内容都规划好了吗？在做工作计划时有没有遇到各种不知所云的表格要填呢？清晰有效的工作计划，使工作更加得心应手，特别是在碰到不确定性的任务时，让我们更加从容的应对。18年，我们将要针对工作计划做一系列的研究，致力于更方便更人性化更好用的新的工作计划的填写，使工作计划真正成为工作的好助手！如果您有更多的吐槽，有更好的建议，有更好的表单格式、有更科学的设计…… 请让我们知道！我们期待听到您真实的声音！

截稿日期： 2018年 12月31日

投稿：[duanly@seeyon.com](mailto:duanly@seeyon.com) /协同给段良艳

稿费丰厚，礼品丰富！

期待你与更多伙伴碰撞出思想的火花！



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版