

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



执行=价值×效率

——以建立价值效率系统培养和提高执行文化

孙海涛（江汉石油钻头股份有限公司）

《执行》一书把执行看作是“战略的内在组成部分”、“领导人的主要工作”、“企业文化的核心要素”，在战略、运营和人之间搭建起可行的联系，明确提出很多企业最终的失败是由于执行引起的而不在于制度决策本身。这一点如今已经在企业管理界形成很大程度的共识。可是，正如认识到知识的重要不代表知识渊博一样，认为执行重要不能根本解决企业执行不力的问题。解决执行问题，需要运用管理测评工具对各系统及其分块控制点的执行情况进行数值测评，找出并解决执行差的症结。假定执行量是用来衡量执行程度的参数，价值量表示经营决策的目标价值，相当于权重系数，效率表示实现价值的结果，由此建立基于“执行 = 价值×效率”的价值效率系统，在不断提高执行量的 PDCA（计划、做、检查、调整）循环过程中培养和提高执行文化。

通常，企业在执行管理上存在几个方面的误区与不足。一是混淆执行管理和绩效管理，认为组织绩效的好坏表示执行力的强弱。实际上，执行管理是过程导向，绩效管理是结果导向，结果怎么能决定过程呢？其次是缺少目标价值的导向。执行管理不能等同于 KPI（关键业绩指标）管理模式，KPI 管理模式是目标管理和绩效管理理论的延伸，反映企业、部门和员工个人一定期限内综合业绩的关键性量化指标，没有以战略目标为导向对组织目标和绩效作引导。比方说，对市场系统进行销售收入的考核，就没有体现区域市场的价值战略，仅仅是反映目标的完成情况而已。三是把执行管理简单等同于执行力检查。尽管企业领导早已认识到对制度决策的贯彻实施，并根据需要组织实施了一些专项检查，发现了 不少问题，但仍是不足的。



执行具有明显的战略导向性和实施效率性，因而可由此入手建立价值效率系统。建立价值效率系统主要分为三个步骤。一是根据战略展望和实际执行情况分别确定各项执行价值和执行效率的级数。方便计算起见，执行价值和执行效率分别选取 1-10 之间的自然数。二是执行价值、执行效率的数值选取。执行价值大体分为战略价值、市场价值、信息价值、人力资本价值、财务价值、企业文化价值、技术价值、产品价值多个方面

（参见企业执行价值简图）。图中最大的圈表示企业执行价值，各个小圈分别代表企业不同经营系统的目标价值，相互依存。执行价值在分类选取与排序上，随企业发展战略的变化在一定期限内做出调整。市场价值可以按照

不同市场的战略重要性以同一标准选取，数值的大小表示执行价值的大小，产品价值可以按照产品品种分类选取，人力资本价值按照不同职能系统选取，由此类推。执行效率数值的选取和绩效合约管理类似，期末按照时间、工作数量和工作质量、创新、成本、服务五个方面根据期初市场目标完成情况和业务工作流程的好坏选取，由此完成不同市场的执行价值和执行效率的选取。三是根据“ $\text{执行量} = \text{价值} \times \text{效率} / 10$ ”分别计算执行量，进行横向对比分析，同时作为历史数据以备今后进行纵向比较，最后求取算术平均值作为整个市场的执行量。

下面就企业价值量计算作实例，假定市场价值按照国内外不同市场由战略地位的重要程度分类进行选取，期初北美、中亚、中东、俄罗斯……胜利、中原油田等的市场价值分别为 9、8、6、8……7、5……，执行效率对应为 6、9、7、8……6、3……，分别求取执行量 5.4、7.2、4.2、6.4……4.2、1.5……，最后求取算术平均值就是整个市场系统的执行量。同样的道理可以计算出其他系统的执行量。

企业市场执行量计算实例

控制项点	北美	中亚	中东	俄罗斯	……	胜利	中原	……	综合
执行价值	9	8	6	8	……	7	5	……	执行量
执行效率	6	9	7	8	……	6	3	……	
执行量	5.4	7.2	4.2	6.4	……	4.2	1.5	……	求算术平均值

此可以看出，执行的好坏与不同市场的战略价值有关系，与执行价值大的控制项点关系更为密切，价值管理系统是在 KPI 管理模式上的进一步延伸。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神 曾飞](#)
- [立此存照：高尚与丑陋的反思 小龙](#)
- [国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦](#)
- [当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰](#)
- [知识生产管理 侯象洋](#)
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城](#)
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰](#)
- [重大疾病保险 职工的保护神 周书勇](#)
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等](#)
- [和谐生产方式基本原理 张西振](#)
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊](#)
- [时间管理在企业中的应用 高磊](#)
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰](#)
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC