

管理者的执行能力

【重点】a

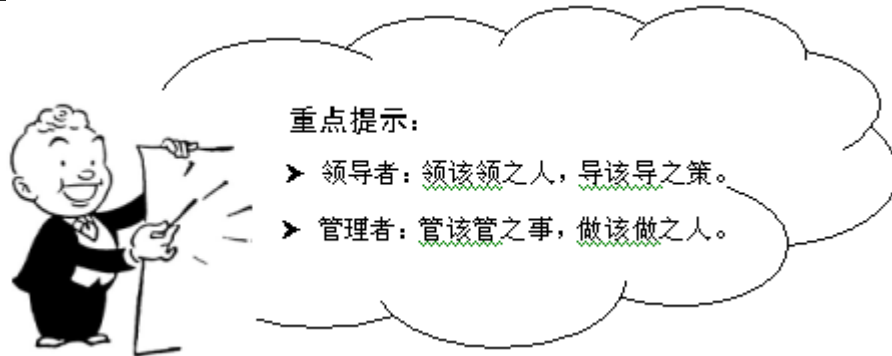
不同层次领导者三种执行能力分布
 管理人员应具备的 10 种执行能力
 执行能力取决于创造思路
 执行能力体现在解决问题的思维过程中

不同层次领导者三种执行能力分布

管理者角色的定位不是笼统地去界定，而是要进行群体和责任范围的界定。我们把管理人员分成三个层次：高层领导、中层领导、基层领导，每一层领导的工作范围是不同的，他们需要的能力也是不同的。下面的表格正是对他们能力要求的差别。

表 6-1 不同层次管理者能力的划分

| 层次 | 管理能力 (%) | 人际交往能力 (%) | 业务能力 (%) |
|------|----------|------------|----------|
| 高层领导 | 47 | 35 | 18 |
| 中层领导 | 31 | 42 | 27 |
| 基层领导 | 18 | 35 | 47 |



管理人员应具备的 10 种执行能力

管理者要开展自己的工作，至少应该具备如下 10 种执行能力：

1. 创新能力和突破自我能力

之所以把创新能力和突破自我能力放在 10 种能力的首位，是因为我们在管理工作过程当中必须具备创新能力。创新能力是建立在能够突破自我能力的前提之下的，如果不能突破自我，就不可能有创新能力。

2. 正确的成本观念

就成本观念而言，我们一般考虑的只是在人财物等方面费用的节约。其实我们还应该加进这样一个观念，即提升人的积极性也是降低成本的有效措施。人的积极性提高了，就能够主动自愿地去承担更多的工作，那么企业至少可以减少再去招聘他人所付出的成本。

3. 对技术创新的适应能力

科学技术是第一生产力，技术创新是企业生存和发展的必备条件。管理者应当具有突破自我、锐意创新的意识，要注重技术更新。

4. 适应市场变化的能力

市场经济的本质就是不断适应供求变化，价格随行就市。这就决定了变化是市场的常态，适应市场经济，就应该具有适应变化的能力。

5. 准确辨识经济信息的能力

面对信息时代的海量信息，如何正确有效的筛选、利用信息成为企业制胜的要素之一。管理者应该具有这样的能力。

6. 全面提高部下综合素质的能力

作为管理者应具备全面提高部下综合素质的能力，如果你的下属在与你工作一段时间之后素质没有得以提高，那只能说明是你的问题，是你管理人员的失责。

7. 完成业务所具备的专业能力和分析能力

管理工作不是纯粹意义上的管理，很多时候不同行业类型、不同企业类型的管理工作常常具有不同特点，所以这就要求管理者不仅要掌握管理的一般技术，更要具备专业能力，具有独立分析问题和解决问题的能力。

8. 人际关系沟通能力

企业管理是对人的管理，做好与上级、与部下、与同事、与外界的沟通和交流，是管理者非常重要的素质之一。

9. 综合判断能力

管理者是企业的舵手，企业的重大决策常常由管理者来做出，管理者的眼光不应当局限于某一个局部，而要站在一定的高度，对错综复杂的问题作出综合判断。

10. 解决企业内外问题的执行能力

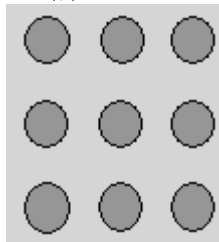
问题的发现、分析和对策的提出只是解决了问题的一半，如何正确执行计划，并通过及时反馈来纠错，是解决问题的另一半，所以管理者解决问题不仅需要分析能力，更需要较强的执行能力。

执行能力取决于创造思路

在执行力当中，创造思路经常被我们固有的观念所禁锢。思维定势使我们打不开思路，无法进入创新的境界。

【自检】

你能不能用一笔画一条直线，贯穿这9个圆点？



答题提示：

你想出办法来了吗？很可能没有。本题的解答思路如下：

我们提出一笔画一条直线的时候，大家在脑海里想到的这支笔一般都是我们用过的笔。这么细的一支笔，怎么可能一笔画就贯穿9个圆点呢？但是如果我们将思维发散，我们能不能把这支笔扩大成一支很粗的笔。假如你现在拿的是一支比较粗的毛笔，这个问题岂不是轻而易举地就解决了。

从上面的例子中我们可以得出这样的结论：思路是可以创造的，但是创造的前提是要清理我们脑子里面固有的那些足以禁锢我们思维的信息。



执行能力体现在解决问题的思维过程中

管理者在职业生涯过程中每天都会遇到问题并解决问题。当我们用心理学上的“八张牌难题”来陈述问题与结果关系的时候，不难发现人们在心理学上解决的就是初始状态和目标状态的问题，那么这个过程，其实就是管理者要解决问题的过程。

【案例】

八张牌难题

如下图，左侧是初始状态，右侧是目标状态。我们需要借用表格中间的空格移动其周围的数字，使无序的数字变成有序（顺时针递增）的数字。每个格中只允许放一个数字。你能做出来吗？



初始状态

目标状态

通过这个游戏我们会发现：我们需要解决问题的过程充满着否定之否定的思维。通过一定的思维过程，很快就证明我们从问题到结果的途径接近于正确或者是很正确；如果翻来覆去地在这个初始状态，一直达不到目标状态，就证明我们可能误入歧途了。

【本讲小结】

不同的领导者通常需要具备不同的能力，高层领导需要管理能力，基层领导则需要注重业务能力。管理人员工作中应该具有 10 种执行能力。执行能力取决于创造思路，我们需要清理头脑里固有的那些足以禁锢我们思维的信息。执行能力体现在解决问题的思维过程当中，思维非常关键。

【心得体会】

无意识因素

应当意识到而意识不到，应该有这个意识而却没有这个意识，这就是无意识，这是一种常规思维的弊端。管理人员必须在交代工作、沟通过程当中学会思考对方的认识，而后把自己的观点和对方的观点结合起来。

【自检】

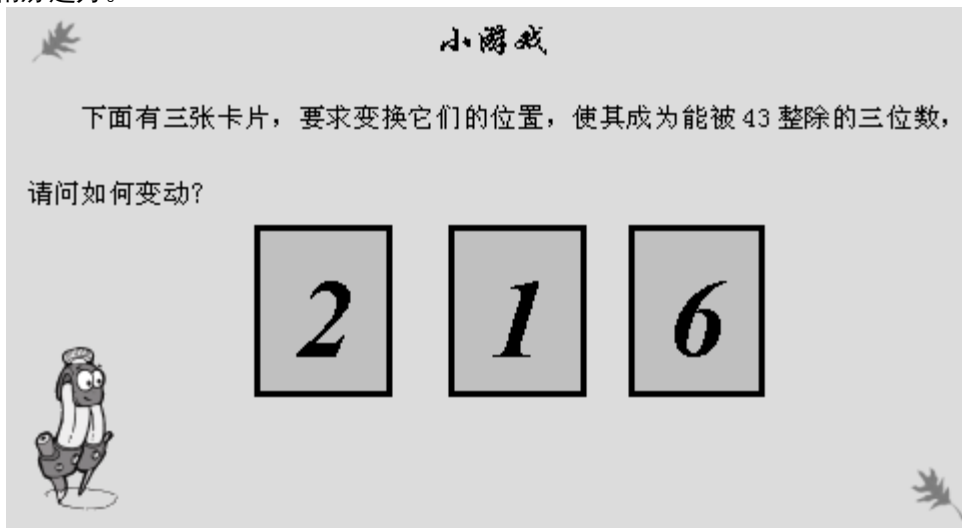
下面关于创新能力和突破自我能力关系的表述正确的是（ ）

- A.创新能力是突破自我能力的前提
- B.突破自我能力是创新能力的前提
- C.两者无所谓前提之类的关系

见参考答案 4-1

执行能力与问题探索的基础——具备创新意识

我们在探索问题的时候，要有多角度、多方面、开放式的、发散式的思维。只要能达到这个结果，过程越简洁越精炼越好。



创新的社会因素

创新不能脱离社会因素，创新的社会因素可以概括为以下 9 点：

- ① 文化手段的便利；
- ② 对刺激文化的开放；
- ③ 对不同观点的容纳；
- ④ 重要人物的相互影响；
- ⑤ 对鼓励和奖励的提倡；
- ⑥ 注重正在生成的而不是已经存在的；
- ⑦ 无差别地让所有人自由使用文化手段；
- ⑧ 在严重压抑后获得解放或保持一定的差别；
- ⑨ 接受不同的甚至是对立的文化刺激。

【自检】

上述 9 个因素里有一个是引爆因素。它是最关键的创新因素，只有把这个因素找到之后，其他的因素才可以迎刃而解。那么这个因素是哪一个呢？

见参考答案 4-2

创新的社会因素有很多，我们必须清楚一点，即：我们必须进行人性化管理，尊重对方、以人为本。以人为本并不是很难做到的事情，其实质就是尊重对方的人格和尊严！

要想创造一种创新的氛围，就必须对员工进行分析，让他们感觉到一种人格上的尊重。在工作上严格要求，在生活上关怀备至，这样你的工作就好开展了。

问题探索树

问题比答案更重要，答案对不对，首先要看问题对不对，如果答案是按规定得出的，但规定是错的，这样只会使真正亟待解决的问题得不到解决，最终蜕变为危机。



面对问题的时候怎么去解决，请参考下面的问题探索树。对待问题，有八个步骤。第一收集更多信息，第二要明确发生了什么事，第三有哪些人参与，第四你是如何想的，第五你做了什么，第六问题是怎么发生的，第七在什么场合，第八弄清了什么事情。按照这个思路去思考，我们的问题就会逐渐地水落石出。

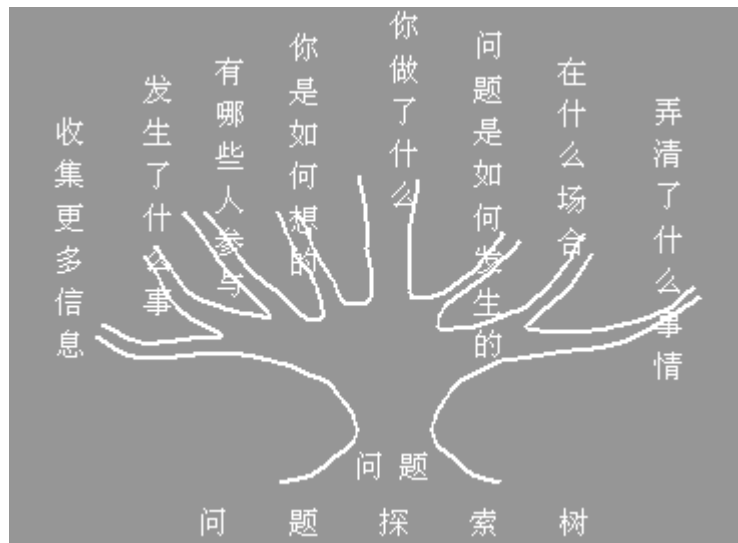


图 7-1 问题探索树

解决问题的思路

下面几条是比较原则性的解决问题的思路。

1. 终端的问题就是领导的问题

终端的问题就是领导的问题，员工的问题就是其上级的问题，中层干部的问题其实是决策者的问题。

2. 看不出问题就是最大的问题

看不出问题的人，说明其思维方法、观察力、敏锐力等方面发生都存在一些问题。所以，首先要把遮住管理者眼睛的“叶子”去掉。

3. 重复出现的问题是作风上的问题

不怕问题出现，就怕问题重复出现。重复出现的问题说明管理者的管理能力和工作作风存在问题。

4. 部下素质低不是你的责任，但是不能提高部下的素质是你的责任

我们应该改变原来对待部下和对待上级的态度。你的部下参加工作一段时间后，其素质还没有提高，你不要向上级抱怨员工素质低，你应该反思自己，你是否帮助过他，你是否培养提高了他的素质。

对解决问题的建议

关于解决问题，我们建议这么几条：

1. 进入情况，接受问题

首先我们要正视问题的存在，不要逃避问题，对问题产生的具体状况进行调查，了解其产生的背景。

2. 认清问题，确定目的

认清问题也是分析问题的过程。为问题找原因，这是制定解决方案之前必须采取的措施。通过分析原因，我们能够明确解决问题的目的和方向。

3. 形成假设，提出策略

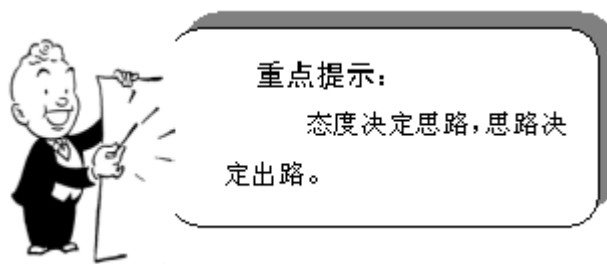
任何解决问题的方法并不是万能的，某种策略和手段只能够解决问题的某一方面或者是只能够适应于某段时间，对于解决方案的局限性我们要有清醒的认识，所以在提出问题的解决方案之前，必须先形成假设。

4. 采取行动，验证假设

分析了原因，找到了解决问题的方法，最为重要的就是实施行动，通过看问题能否被有效的解决来验证分析问题的思路和解决问题的方法的正确性。

5. 根据目的，通盘检查

根据在第一个步骤中拟订的解决问题的思路，需要对分析对象进行通盘检查，防止出现漏洞，达到解决问题的最佳效果。



解决问题的路径

最后我们给出解决问题的路径，这个路径有 10 个步骤。大家解决问题的时候，要按照这 10 个步骤进行。

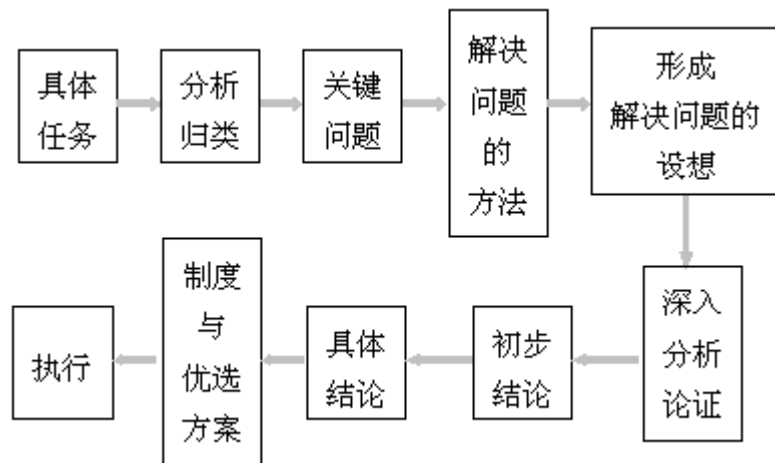


图 7-2 解决问题的路径

【本讲小结】

我们把影响人们思考及解决问题的因素分为常模因素和潜在因素两大类，常模因素包括组织规模、指导思想、市场形势等，潜在因素则包括心向作用、思维惯性、功能固着、认知结构、无意识因素等等。

执行能力与问题探索的基础，就是要具备创新意识。创新不能脱离社会因素，创新的社会因素可以概括为九个，其中最为关键的是“在严重压抑后获得解放或保持一定的差别”。问题比答案更重要，遇到问题时，问题探索树将会对你有所帮助。解决问题时要有正确的思路、把握一定的原则，态度决定思路，思路决定出路。另外，我们解决问题时，要遵循一定的步骤与方法，层层分解，只有做好大量的前期工作，最后才谈得上执行。

【心得体会】

影响人们思考及解决问题的因素

我们把影响人们思考及解决问题的因素分为常模因素和潜在因素两大类。

常模因素

常模因素就是我们讲的常规因素，它包括如下三大因素。

1. 组织规模

组织规模往往是影响我们思维的一个基本的因素，组织规模大，遇到和思考的问题可能就会复杂一些。

2. 指导思想

管理者的指导思想是基于传统的还是基于开放的，基于市场的还是基于自身的，这些指导思想都是影响该管理者解决问题的因素。

3. 市场形势

市场形势在不断变化，如果管理者不按照市场的变化去思考问题，将会严重地影响他解决问题的效果。

潜在因素

管理者在思考及解决实际问题时，往往很难考虑到甚至根本不考虑潜在的因素，而潜在因素却在解决问题过程中起着至关重要的作用，因此必须给予一定的重视。潜在因素主要包括如下五大因素：

1. 心向作用

所谓心向作用，是指因当事人对待问题的心理倾向所产生的作用。心向指心之所向，对于一件事的做法，如屡屡采用同一方法去做，久之成为习惯，以后每当遇及类似情境时，即不假思索地以同样方式去处理。此种做事的习惯性倾向，被称为心向。

2. 思维惯性

管理者往往根据自己的经历、知识、信息而形成了一种优势思维的要素。一旦形成了优势思维要素，我们会用这种优势思维去解决问题，总用这种优势思维解决问题的时候，就形成了管理者的思维惯性。思维惯性主要体现在七个方面，见下图：

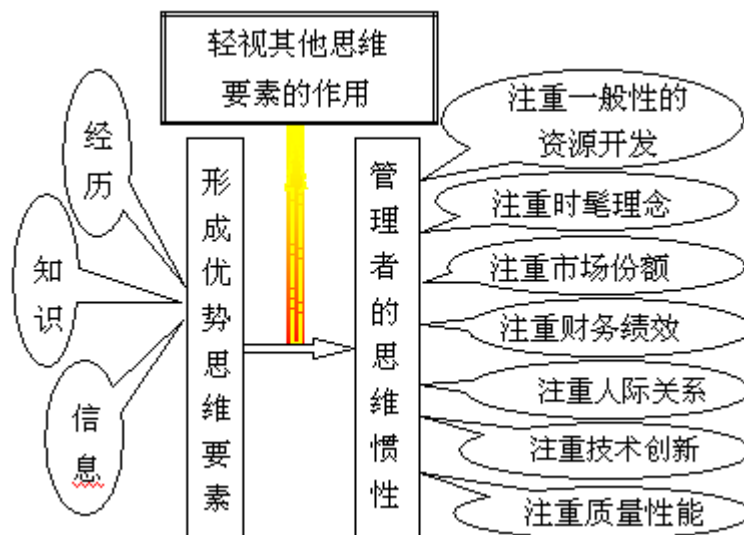


图 8-1 思维惯性体现的七个方面

3. 功能固着

所谓功能固着，是指解决问题时，因个人在知觉上受情境中条件或因素既有功能的影响，致使问题不易解决的情形。习惯上人们总是把各种工具分别赋予其固定功能。善于解决难题的人，其最大特征就是能突破功能固着的心锁，针对需要，善择手段以达到目的。

4 . 认知结构

认知结构是指个人对事物的一种基本看法。一般的情况是，当事人能够认识问题、了解问题的性质与目的，缺乏的只是如何选择适当方法达到目的。每个人的认知结构代表他以往在生活中对人、对事、对知识累积的经验。这种经验累积常表现在个人对问题的看法，在看法中包括了他的能力、知识、经验、态度和观念。