

企业管理制度执行力提升的现实困境与优化策略

周建文

上海师范大学天华学院

DOI:10.32629/ej.v9i7.3599

[摘要] 文章聚焦企业管理制度由文本规范向治理效能转化的关键环节,围绕制度设计、责任传导与监督反馈构建分析框架。研究认为,制度适配性不足、岗位责任落点不明、履职能力支撑有限以及考核整改衔接不畅,共同造成执行偏差累积和管理要求悬空。基于制度运行全过程,文章提出健全需求调研与论证机制,完善权责清单、任务分解和协同履职机制,强化过程监督、结果评价、整改复核与动态修订,推动制度要求嵌入业务流程和岗位行为。相关策略有助于提升制度可执行性、责任约束力和持续改进能力,为企业规范运营、风险防控与管理效能提升提供实践依据。

[关键词] 企业管理制度; 制度执行力; 责任传导; 监督反馈

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

The Realistic Challenges and Optimization Strategies for Enhancing the Execution Ability of Enterprise Management Systems

Jianwen Zhou

Shanghai Normal University Tianhua College

[Abstract] This article focuses on the key link of the transformation of enterprise management systems from textual norms to governance effectiveness. It constructs an analytical framework by covering system design, responsibility transmission, and supervision feedback. The study holds that insufficient system adaptability, unclear job responsibilities, limited support for performance capabilities, and poor connection between assessment and rectification all contribute to the accumulation of execution deviations and the suspension of management requirements. Based on the entire process of system operation, the article proposes to improve the mechanism for demand investigation and argumentation, refine the list of powers and responsibilities, task decomposition, and collaborative performance mechanisms, strengthen process supervision, result evaluation, rectification review, and dynamic revision, and promote the embedding of system requirements into business processes and job behaviors. The related strategies are expected to enhance the executability of the system, the constraint power of responsibilities, and the ability for continuous improvement, providing practical basis for enterprises to operate in a standardized manner, prevent risks, and enhance management effectiveness.

[Key words] Enterprise management system; System execution ability; Responsibility transmission; Supervision and feedback

引言

随着企业经营边界拓展、组织层级延伸,管理活动对制度稳定性与协同性提出更高要求。《关于完善中国特色现代企业制度的意见》强调提升企业科学管理水平,为健全内部治理机制、规范经营行为提供指引。实践中,制度数量增加并未必然带来执行质量提升,部分管理要求在传递、理解和落实中发生偏移,制度运行成效与组织目标之间存在偏离。执行力不足会增加部门协同成本,削弱管理决策穿透能力,影响风险识别和业务改进。基于此,有必要从制度形成逻辑、责任传导关系与运行反馈机制入

手,揭示执行受阻的深层原因,形成覆盖制定、落实、监督和修订的优化思路,为企业提升治理效率与发展韧性提供参考。

1 企业管理制度执行力的内涵及提升价值

企业管理制度执行力是指企业各岗位依据制度要求,将规则转化为行动并实现管理目标的能力。其核心涵盖制度理解、责任落实、过程协同、监督纠偏和结果改进,贯穿制度发布、任务分解、业务执行、检查评价与修订全过程。执行力提升能够统一决策口径,减少部门推诿、流程空转和管理失序,保障经营活动有序推进。企业可以依托责任清单、工作节点和考核标准

压实岗位职责,提高部门协作效率。同时,企业通过监督反馈识别制度缺陷和执行偏差,推动管理要求随业务变化及时调整。提升企业管理制度执行力,有助于增强组织约束与内部控制能力,降低经营风险和沟通成本,促进战略部署、管理责任与业务成果衔接,为企业规范治理、稳定运行和可持续发展提供支撑。

2 企业管理制度执行力提升的现实困境

2.1 制度设计与企业实际需求衔接不足

制度条款进入经营环节后,常在流程衔接、岗位适用和业务变化面前显现出适配不足。部分规定对不同业务类型采用统一口径,未区分交易规模、风险等级和组织层级,导致基层执行时需要反复请示或自行解释。制度之间还可能出现审批权限交叉、表单字段重复、操作要求冲突等情况,增加部门沟通与流程转换成本。面对新业务、新场景和组织调整,相关配套规则更新不及时,原有条款难以覆盖实际事项^[1]。制度文本与信息系统、岗位手册及现场流程未能同步衔接,也会造成纸面要求与实际操作分离。此类表现使制度执行更加依赖经验判断,削弱操作一致性,也使制度要求难以嵌入日常经营活动,并增加制度落实成本。

2.2 执行主体权责不清与履职能力薄弱

制度任务下达后,执行主体在职责界面、协同关系和授权范围方面常出现模糊状态。牵头部门、配合部门和具体岗位之间未能形成清晰划分,同一事项可能多人参与却无人承担最终责任。任务分解停留在部门层面,未同步明确完成标准、时间节点和交付成果,基层人员难以准确把握履责边界。跨部门事项处理中,信息传递、责任确认和结果反馈未能形成统一程序,容易引发沟通反复与进度延误。遇到异常事项时,审批权限与处置权限衔接不清,责任追溯往往依赖临时协调。执行人员对制度条款、流程要求和风险控制掌握不足,会造成同类事项处理尺度不一,进一步削弱岗位履责与部门协同效率,影响制度执行稳定性。

2.3 监督考核与反馈调整机制不健全

监督考核在制度运行中的作用尚未充分体现,检查内容多集中于材料完整、程序完成和结果报送,对执行过程、岗位履责质量及协同效果关注有限。考核指标偏重数量、时限和结果,难以反映制度遵循程度、风险控制成效与整改质量^[2]。问题发现后,分类处置、责任追踪和复核验证衔接不紧,整改结果缺少持续检查,同类偏差容易再次出现。不同监督主体之间的相关信息共享不足,检查结论和整改要求可能存在口径差异。基层执行信息和业务变化未能及时反馈至制度归口部门,监督结果与制度修订之间联系不足。由此,制度执行缺少动态调整依据,监督的预警、纠偏和持续完善功能难以充分发挥。

3 企业管理制度执行力不足的深层成因

3.1 制度制定缺乏科学论证与员工参与

制度与实际需求出现偏差,根源在于制定过程中缺少充分论证和一线信息支撑。起草部门过度依赖既有文件、管理经验或外部模板时,容易忽视业务流程差异、岗位资源条件和潜在执行成本。论证环节若缺少数据分析、情景推演与跨部门会审,

制度条款难以在发布前接受可行性检验。制度制定周期受到进度与发布时限要求影响时,意见征集和试行评估也容易被压缩。员工参与不足还会使操作细节、流程堵点和现实需求难以充分进入决策视野,执行主体对制度形成逻辑缺乏理解。制定过程缺少多方参与与反复校验,便会使制度目标、执行条件和岗位能力之间出现错位,削弱执行主体的制度认同、责任意识与落实意愿。

3.2 责任传导机制不完善导致执行弱化

权责模糊背后反映出责任传导机制缺少层级分解和持续约束。制度要求由管理层向业务部门和具体岗位传递时,若未同步配置岗位责任清单、授权边界、协同规则和追责标准,各层级便可能依据自身理解选择性落实。部门负责人只完成文件转发和任务汇总,未将制度要求嵌入岗位职责、业务节点与绩效评价,责任压力便难以向执行末端延伸^[3]。责任配置与资源支持未能同步,岗位承担事项增加却缺少相应权限和能力保障。跨部门事项缺少牵头主体确认和责任会签机制,也会使协同责任停留在原则层面。同时,责任履行情况若未纳入过程监督和绩效评价,执行主体便缺少持续约束。责任传导由此容易在层级转换中逐步衰减,增加协调成本,并持续降低企业制度执行的稳定性与协同效率。

3.3 监督反馈闭环缺失削弱制度约束效能

监督作用不足的深层原因,在于反馈信息未能形成由发现、整改、复核到修订的完整循环。监督部门与制度归口部门之间缺少稳定有效的信息传递机制,检查结果常停留在问题通报层面,未被转化为条款调整和流程优化依据。整改任务若未明确责任主体、完成时限、验证标准与追踪要求,整改便难以形成可核验结果。监督数据缺少分类分析与趋势研判,也会使重复问题和系统性风险难以及时识别。考核结果与岗位评价、责任追究和制度修订缺少联动,进一步降低违规成本与履责压力。反馈闭环未建立,使制度运行失去持续纠偏和自我更新能力,监督发现难以转化为管理改进依据,制度监督的持续约束作用也随之减弱。

4 企业管理制度执行力提升的优化策略

4.1 完善制度制定流程,增强制度适配性

制度能否有效落地,关键在于制定环节是否回应业务需求与岗位条件。制度起草前,牵头部门应梳理业务流程、职责接口、执行条件和争议事项,结合经营数据与岗位访谈形成需求清单。起草阶段需明确适用范围、操作步骤、责任主体、完成时限和例外情形,减少原则性表述。文本形成后,组织业务、法务、审计人员及基层岗位代表开展联合论证,通过情景推演检验条款可行性^[4]。发布前设置试工期,并依据执行记录、员工意见反馈和管理成效修订内容。以某装备制造企业采购制度修订为例,管理部对采购申请、供应商准入、询比价、合同审批和到货验收五个环节开展盘点,访谈采购、生产、仓储和财务岗位人员,梳理出紧急采购审批链条过长、信息重复填报、低值物资授权标准不清等情况。企业依据采购金额、物资类别和风险等级设

置分级审批权限,统一表单字段,明确补充备案要求,并组织法务、审计和一线部门会审。制度试行两个月后,企业汇总审批时长、退单原因和异常采购记录,重新界定三项易产生歧义的条款,将七级审批压缩为五级,同时保留高风险采购复核节点。修订后的制度嵌入采购系统,岗位权限、流程节点和留痕要求同步固化。

4.2 明确执行主体权责,强化责任传导机制

责任能否顺畅传导并落实到具体岗位,直接关系制度执行质量。企业应围绕决策、组织、执行、协同和监督环节建立权责清单,明确牵头部门、配合部门、岗位负责人及授权边界。任务下达时同步细化工作内容、完成时限、质量标准和交付成果,使责任要求具备可识别、可检查和可追溯条件。对于跨部门事项,应设置责任确认与会签程序,形成统一执行口径,并依托节点台账跟踪进度,将履责结果纳入绩效评价。以某食品生产企业质量制度落实为例,企业对原料验收、生产巡检、成品放行和异常处置四个环节划分责任。质量负责人承担制度统筹与标准解释,采购部门负责供应商核验,生产班组记录工序数据,检验岗位判定结果,仓储部门按放行指令入库。针对原料异常、参数偏离和产品复检等跨部门事项,企业建立由质量部门牵头、相关岗位限时反馈的协同机制,并在系统中固化责任人、完成时点和审批路径。管理人员每周核对任务台账,对逾期事项发出提醒,对重复偏差组织责任复盘。企业在季度考核中将记录完整率、整改及时率和异常闭环率纳入岗位评价,并依据评价结果调整授权范围和培训安排。责任边界明确后,各岗位依照统一标准履职,制度要求由部门层面逐步细化为岗位行动。

4.3 健全监督反馈体系,形成制度执行闭环

监督反馈嵌入制度运行各环节,能够校正执行偏差。监督安排应覆盖关键流程、岗位和高风险事项,设置检查清单,明确检查频次、评价标准与责任主体,并结合系统数据、现场抽查和员工反馈识别偏差。发现问题后,监督部门应按照一般偏差、重复偏差和重大风险进行分类处置,形成整改任务、完成时限与复核要求。监督结果应定期汇总至制度归口部门,用于分析条款适用性和执行难点,使监督、整改、复核与修订相互衔接^[8]。以某物流企业合同管理制度优化为例,企业对合同起草、权限审批、履约跟踪和归档管理四个环节设置监督指标,由法务部门调取系

统数据,核查审批时长、补充协议合规性、履约异常情况和资料完整率。发现偏差后,企业依据责任归属生成整改清单,明确承办部门、整改期限和复核人员。针对反复出现的条款理解分歧,由制度归口部门组织业务、法务和审计人员会商。首轮检查显示,低风险合同审批层级较多,履约提醒节点偏晚,企业据此调整分级授权标准,将付款、交付和验收事项纳入系统预警。整改完成后,复核人员抽查合同记录,并将结果纳入季度评价。监督数据汇总后,企业修订制度条款和操作指引,使检查、整改、验证与更新形成闭环。

5 结语

企业管理制度执行力是连接治理要求与经营实践的关键支撑,其提升需要制度设计、责任落实、监督反馈和动态修订协同推进。制度制定应立足流程、岗位条件与风险特征,通过调研论证、员工参与和试行评估增强适配性。执行应依托权责清单、任务分解和协同机制,将管理要求落实到部门、岗位与节点。制度监督应贯通检查、整改、复核和修订环节,以数据检验制度成效。还应将制度执行纳入组织能力建设,提升人员的规则意识、履职能力和协同水平,使制度规范转化为稳定行为、管理秩序与经营成果。由此,企业能够增强决策穿透力、风险控制力和组织韧性,为规范治理与持续发展提供可靠保障。

【参考文献】

- [1] 陕丹,王蓉,包新宇.提高制造类企业制度执行力的思考[J].经营管理者,2023,(3):88-89.
- [2] 何乘,郭蓬舟,张琪,等.新时代航天企业制度体系建设存在的问题及对策研究[J].航天工业管理,2025,(12):28-31.
- [3] 陈振明.中国特色制度执行理论的构建——制度执行力的一个研究方案[J].行政论坛,2024,31(4):5-14.
- [4] 戴曾盛.法律规范下国有企业合规管理体系建设的困境及其对策[J].交通企业管理,2024,39(5):11-15.
- [5] 王莹莹.国有企业合规管理与内部控制体系建设整合策略研究[J].全国流通经济,2023,(21):84-87.

作者简介:

周建文(1981—),男,汉族,山东菏泽人,硕士,助教,研究方向:企业管理。