

执行力和边界意识在管理中的量子纠缠

邱 泉

北京天泉善达科技有限公司 北京 100040

摘要：执行力和边界意识是战略成功的两翼，在战略执行过程中，它们相互交织、相互影响，犹如两个粒子的纠缠态，一个改变了，必然影响另外一个的状态，它们会和企业相始终，相互作用，形成一个系统状态来影响企业的大小事务。

关键词：执行力；边界意识；整合管理；灰区管理；商业兵棋推演；商业模式画布；量子纠缠

1 前言

管理的边界意识是指部门或企业间具有的有限性和独立性，因为其目的不同，而具有独自产生、运行、演化的规律，一个部门不能越过自己领域去干涉其它领域的活动，由此而避免可能导致的组织的混乱和无序。提倡管理的边界意识就是要避免某个领域的规则对其它领域的僭越，特别是某个“权威”的“话语霸权”给其它领域带来的秩序错位和混乱，而扰乱甚至于破坏组织的执行力，进而破坏企业战略的顺利实现。

执行力是一种执行的能力，不是简单的执行不执行的问题，而是执行的水平和效率高低问题。它是一种能力而不是一种行为。如果上级下达命令，下级严格的执行就叫执行力，那我们也就没有必要在这里讨论了，因为去做就行了。

组织的边界是一切管理的基础，边界不清，易起冲突，常常影响组织的稳定。一个没有边界意识的组织容易陷入多头管理，一个多头管理的组织不可能有良好的执行力。

2 执行力在管理中的作用

企业基于内外部环境的研究，基于自身的优势，经过一系列方法，根据自己的使命和目标，制订出指导企业长远发展的总体战略。在不断完善、不断创新、螺旋式上升中形成其战略目标的动态管理。

管理是实现其战略的基本手段。一个没有管理的战略不能称之为战略，只能是愿景。企业管理又是在计划、组织、领导、控制下的执行力的一种体现。所以执行力贯穿于管理的全过程，一个没有执行力的管理，就像一个没有管理的战略，它会飘在空中，任何人都可以侃侃而谈，就是无法落地。这样的战略，这样的管理，是企业所需要的吗？

执行力是企业竞争力的核心，是战略成败的关键。良好的执行力才能贯彻战略意图，完成预定目标。如何

做正确的事以达到目的，如何以对的方式来达成目标，是贯穿企业每个阶段的议题。

执行力是管理的抓手，管理是实现战略的基本手段。执行力必须成为企业文化的核心部分，才能让企业基业常青。一个基业常青的企业，必然是战略正确，管理得当，执行力深入基层基因的组织。

在管理的四个阶段中，从计划阶段开始，就要充分考虑执行力的权重，把执行力作为实现战略的重要一极来定位，通过有效组织企业的现有资源，激发要素活力，在坚强的领导下去分阶段控制和促进企业的成长步伐。通过管理让执行力贯穿于全企业、全过程、全员中。再辅以PDCA循环，让战略在成长的路上不至于脱离既定轨道，即使出现了偏离战略的行径也能及时感知，针对问题找到解决的办法而纠偏^[1]。

执行力很重要，但组织需要的是正确的执行力，一个可以有效控制的执行力，一个能实现战略目标的执行力。一个错误的执行力比不执行还要坏。在强调执行力的同时，还要通过其它的管理手段去发现这个执行力是不是正确，是不是符合发展目标，如果不正确，就要及时纠正，让它回到正确轨道上来。

执行力是管理的抓手，管理也要成为执行力的灯塔和牢笼。灯塔让执行力有目标有方向，牢笼让执行力行止有数，取舍有度，在自主可控的条件下去争取长期稳定的竞争优势，获得稳定超强的竞争力。

只有在有效管理下的执行力，才能让企业稳定发展，而不被执行力所吞噬。一个没有管理的执行力，要么狂暴，要么软弱。狂暴到如同一匹脱缰的野马，会让企业身不由己的驶向深渊而无力自拔；软弱到如同待宰的羔羊，看到了磨刀霍霍，依然在歌舞升平中醉生梦死，等待着最后时刻的到来。

3 边界意识在管理中的意义

边界意识是组织有效运行的基础，没有边界意识的

管理，不能叫管理，那叫事儿妈，除了让人烦，扰乱组织的正常运转，没有其它任何正面效果。

每个部门都是组织链条中的一个独立单元，和其它部门形成了组织的整体营运链条，各个单元相互配合，协调运转，保证组织稳步前行。如果某个链条中独立单元的管理者缺乏边界意识，会给自己团队和组织带来阻力和障碍。

边界意识是管理者成长的重要伙伴，是指导应对决策和挑战的灯塔。具备践行边界意识的行动智慧，从而规避潜藏的风险与失误，可以确保团队稳健前行。

每个部门甚至于每位员工，都有属于自己的管理界限，涵盖人员规模、职责权限、汇报流程、工作方向、劳动成果、考核模式、管理层级等。如果部门或员工没有边界意识，就会导致定位不清，职责不明，对工作很难抓住重点，重复劳动、跨界工作，与别的部门或同事产生误解、出现矛盾。你的事情别人在做，别人的事情，你在努力，大家都忙得不亦乐乎。如果甲部门的工作乙部门汇报了，乙部门的工作丙部门汇报了，结果由谁来承担？任务怎么去考核？

边界意识的本质，是对管理界限的认知。一个组织从建立开始，都会遵循统一指挥的原则，从高层领导到一般员工形成一个权力系统，组织内的每个成员均有上级，且只直接接受一个上级的指令。这样就从根本上避免了多头领导，职责不清的问题。做职责范围内的事，接受管理界限中的指令，不跨界，不添乱，不去打破工作关系的界限，去做该做的事，去承担应该承担的责任，每个人，每个部门都有序的在工作，才能让组织的车轮不断前行，不至于空耗资源而原地踏步。不让偷奸耍滑者在职责不清的帽子下滥竽充数。

人和人之间，部门和部门之间，需要相互交流，彼此配合，厘清边界意识，不是要老死不相往来，不是要拒绝一切交流，而是要通过强调边界意识来分清职责，认知边界，达到既协同又不添乱的目的。

笔者觉得可以从职责、认知、协同三个角度来把握边界意识。

职责就是岗位职责、部门职责，在组织成立的时候就已经确定，它是部门和个人工作的指南和方向，是考核的立足点，没有职责，边界意识无从谈起，这也是部门和个人必须去执行的最高宗旨，如果拒绝，那么这个人 and 这个部门都没有必要在组织里存在。因为职责不清而造成人浮于事、效率低下、越级指挥、错位执行在企业中比比皆是。厘清职责，并按期宣贯，让每个人每个部门都知道自己的职责所在，烂熟于心，才能明示于行，才能

避免做得多错得多、缺少主动性、增强依耐性。

认知就是对职责的认知，不光要清楚自己的职责，还要清楚其它部门的职责。清楚了自己职责，才能做好本职工作，守住底线，不贸然越界，让每一分付出都有所回报。清楚其它部门的职责，才能有所为有所不为，提高了认知，知道那些该做，那些应该寻求协调配合，把自己的成长融合到工作中，通过发挥主观能动性不断去扩展自己的认知水平，提高自己的认知边界，才能更好的应对各种挑战，避免因为边界意识不清造成的误解、矛盾、浪费。

协同就是部门之间、员工之间的协调与配合。边界意识不清往往是在协同中产生。没有协同就没有边界意识不清，只要确定好流程和沟通机制，事事有落实，就能避免关公战秦琼的管理错位。

通过对三者辩证统一的理解和执行，就能在纷繁复杂的工作中，让组织在可持续发展的道路上，行稳致远。

4 执行力与边界意识对战略的影响

贝索斯曾说：明确并守护边界，是通往个人与组织辉煌成就的重要基石。巴菲特也说过：清晰认知自己的能力边界，才能在金融市场中稳健前行。芒格则概括为“能力圈”，他说：每个人的能力都像是一个圆圈，其内部是我们熟知和擅长的领域，而外部则是未知的盲区。他们都强烈建议避免涉足自己能力圈外的事务。

每个企业都有自己的能力圈，找到企业的能力边界，努力做边界内的事，就是保持住自己的战略方向，不忘初心，方得始终。

企业最重要的事情，就是在自己能力圈中，寻找到最有效的赚钱方法，形成企业完善的运作体系，然后一直重复和坚守。能做到这一点的企业，没有不成功的。但企业就像人一样，顺境时，自认为无所不能，觉得还可以更成功，然后陷于“达克效应”让事业举步维艰。这就是有执行力，但不懂得边界意识所在的害处。

没有边界意识的企业容易自大，容易在纵横捭阖中灭失。固守边界意识的企业终将故步自封，落后于时代而被湮灭在时光的烟尘里。所以边界意识既可以成为强大的助推器，也可能成为致命的绞索。运用之妙，存乎一心，似乎很玄妙，但只要掌握好边界意识铁三角的运用（通过职责、认知、协同三个角度来把握边界意识），将内部的执行力和边界意识外化到行业或者宏观环境里，依然可以游刃有余地在商海中搏击。

凡是边界意识清晰的企业战略都很清晰；凡是没有边界意识的企业战略一般都没有重点，会大而不强，如泥足巨人。没有边界意识的企业，什么挣钱做什么，

本来准备吃鱼身，最后可能连鱼尾都看不到，什么都想做，什么都做不好。

5 执行力与边界意识的相互影响

在任何形式下，企业所面临的局面都会因为要素的稀缺而存在制约，每个企业都会同时选用多种管理手段用于企业管理。这套混合了多种管理手段的管理方法就是笔者所称的整合管理。整合管理通过将有利于企业的管理手段结合在一起，建立起了一种强有力的符合企业环境和战略目标的管理模式，这种管理模式能让企业获得竞争的优势，并让企业具有鲜明的品牌认知度，最后将会沉淀到企业的基因里传承下去，它是企业在成长过程中逐渐发展起来的，是企业所特有的，任何其它的企业都不可能模仿的一种个体气质。

整合管理会内化于企业的执行力。所以执行力会因为组织的不同，而有千百种表现形式，它最终会升华成一种精神，这种精神会随着时间的流逝一直延续下去，为企业带来难以磨灭的外在形象。

边界意识是一种通过灰区管理而形成的理念，这种理念会因为性格的不同，学习力的差异，环境的影响，同事之间的关系而有异质性、可变性，反映到个体身上会有所不同。既然是意识，就会有相互之间的互动，在互动过程中双方的理解和感受都会有差异，所以边界意识难以定量、难以标准化。由于每个人感知的不同，对边界意识的掌握尺度也不会相同，它会给管理带来诸多困难，增加企业资源的消耗，也因为这种困难，让每个组织都产生了属于自己的性格。

灰区管理是指由于管理手段的多样性、模糊性、随机性、不透明性、柔性而形成的一种多方法、多目标、多部门结合的非极端化的平衡管理理念。

企业通过整合管理和灰区管理实现执行力和边界意识的平衡，并通过执行力和边界意识相互交织、相互影响，让企业在实现战略的同时，不固步自封，能积极的打破原有的能力边界，提高企业的边界意识，从而让企业在更高层次上不断成长。

管理者可以通过商业模式画布，让执行力和边界意识找到发力点，形成抓手去达成企业的战略。商业模式画布是通过三个步骤九个模块对企业的状况进行逐一分析来达到立足现状，看清企业运营全貌，更好地进行

商业模式布局、设计和优化的一种方法。通过将商业模式涉及的要素绘制在一张简练、可视化的图纸上，让企业能基于描述，去评估和优化商业模式。在企业发现价值、匹配价值、获取价值的过程中让执行力和边界意识成为可控的杀手锏、战略成功的倍增器。

要想让商业模式画布尽可能准确的反应企业的运营全貌，就需要熟练的运用商业兵棋推演。商业兵棋推演是指将企业收集到的各种宏观和行业数据，进行数据挖掘并分类汇总后，让小组成员扮演各利益相关方，依照分类汇总后的结果展开各自的行动，并根据态势的发展选择各种手段去实现自身的目标，因而构建出的围绕企业总体战略的动态战略图景。经过了商业兵棋推演流程的商业模式画布，能尽可能真实地反应企业所面临的内外环境。

结束语

执行力和边界意识在企业管理中如影随形，有组织就会有执行力和边界意识的存在。执行力通过整合管理最后升华为企业精神，边界意识通过灰区管理最终固化成了企业的性格。任何企业不可能离开企业精神和企业性格而单独存在，任何企业也不可能没有战略而能永续经营。企业在实现战略的道路上，要重视执行力和边界意识两者的相互影响和相互促进作用。不能自断手足，只重视执行力的建设，而轻视对边界意识的塑造。毕竟一个企业不能没有精神，更不能没有性格。

执行力和边界意识是战略成功的两翼，缺少了任何一翼都有可能让战略陷于失败的境地。在战略执行过程中，它们相互交织、相互影响，犹如互不牵手，确相互依赖的两个粒子，看着风马牛不相及，一个改变了，必然影响另外一个的状态，纠缠在一起不死不休。它们会和企业相始终，相互作用，形成一个系统生态来影响企业的大小事务。

参考文献

- [1]李强,王红丽.管理中的“执行力”研究评述与展望[J].当代经济管理,2019,41(03):5-10.
- [2]张康之.组织管理中的责任边界及实现机制[J].行政论坛,2019,26(01):93-99.
- [3]丁煌,定明捷.国外政策执行理论前沿评述[J].公共行政评论,2020,3(01):127-128.