

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# MBA 学位论文

论文题目：甘肃圆盛通速递公司员工执行力提升策略研究

研究生姓名：王琴

指导教师姓名、职称：赵玉田 副教授

学科、专业名称：工商管理

研究方向：人力资源

提交日期：2024年5月15日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王琴 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王回 签字日期： 2024.5.31

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 王琴 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王回 签字日期： 2024.5.31

# **Gansu Yuanshengtong Express company staff executive force promotion strategy research**

**Candidate : Qin Wang**

**Supervisor: Yutian Zhao**

## 摘 要

执行力是企业核心竞争力的重要组成部分，关系到企业战略目标的实现，在物流行业激烈的竞争环境中，执行力更是企业取得优势的关键因素之一。甘肃圆盛通速递是甘肃省物流体系的重要组成部分，现已发展为拥有员工135人，一级网点84个，辐射兰州市三县六区及各市、州、县的重要物流节点企业。近年来，随着客户群体、服务规模不断扩大，员工执行意愿不强，企业文化导向不清晰的问题开始凸显，严重掣肘企业提质增效。

本研究聚焦甘肃圆盛通速递公司员工执行力问题，通过文献分析、现场访谈、问卷调查，在数据收集与处理的基础上全面评估了员工执行力的现状。研究发现，甘肃圆盛通的企业文化导向不合理导致的不良风气严重影响了企业的正常运营和发展。员工的专业素养能力与岗位要求匹配度不高；缺乏强有力的领导影响力，涉及领导力的领导业务能力评价要素满意度较低，反映出员工对领导业务能力的评价不高，使得领导力发挥大打折扣；基层员工基础素养不高，执行意愿不强，反映出基层员工对于执行工作主观能动性与创新意愿不强，员工的专业素养能力和岗位要求匹配度不高。

研究表明，优化人才队伍结构，推进运营集约化改革，完善考核激励保障体系，加强执行力文化建设，健全管理人员培养体系，以及打造差异化的快递服务创新发展理念是甘肃圆盛通速递公司员工执行力提升的重要举措。研究提出甘肃圆盛通速递公司员工执行力提升的相关建议，包括提升员工素质、强化职业道德培训、明确管理职责、建立规范的流程体系、设计个性化的绩效评价指标、加强内部沟通机制、明确战略目标等。

**关键词：**甘肃圆盛通 员工 执行力 提升策略

## Abstract

Executive power is an important part of the core competitiveness of an enterprise, which is related to the realization of the strategic goals of an enterprise. In the fierce competitive environment of the logistics industry, executive power is one of the key factors for an enterprise to obtain advantages. Gansu Yuanshengtong Express is an important part of the logistics system of Gansu Province. It has developed into an important logistics node enterprise with 135 employees, 84 first-level outlets, radiating to the three counties and six districts of Lanzhou city and all cities, states and counties. In recent years, with the continuous expansion of customer groups and service scale, the willingness of employees to implement is not strong, and the lack of clear corporate culture orientation begins to become prominent, which seriously hinders the quality and efficiency of enterprises.

This research focuses on the staff execution problems of Gansu Yuanshengtong Express Company. Through literature analysis, on-site interview and questionnaire survey, the current situation of employees' execution is comprehensively evaluated on the basis of data collection and processing. It is found that the unhealthy atmosphere caused by the unreasonable orientation of Gansu Yuansheng Tong enterprise culture has seriously affected the normal operation and development of enterprises. The professional ability of the employees is not well matched with the job

requirements; the lack of strong leadership influence and the low satisfaction of the evaluation factors of the leadership ability reflects the low evaluation of the leadership ability, and the matching of the professional quality ability and job requirements of the employees.

The research shows that to optimize the structure of talent team, promote the intensive reform of operation, improve the system of assessment, incentive and guarantee, strengthen the construction of the culture of executive force, improve the training system of management personnel, and create a differentiated innovative development concept of express service are important measures to improve the executive force of the employees of Gansu YTO Express Company. Study and put forward relevant suggestions for improving the execution ability of employees of Gansu YTO Express Company, including improving the quality of employees, strengthening professional ethics training, clarifying management responsibilities, establishing standardized process system, designing personalized performance evaluation indicators, and strengthening internal channels Through the mechanism, clear strategic objectives, etc.

**Key words:** Yuan Sheng Tong Gansu, staff, executive power  
,improvement strategy

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>11</b>
1.1研究背景.....	11
1.2研究意义.....	12
1.2.1理论意义.....	12
1.2.2现实意义.....	13
1.3国内外研究现状.....	13
1.3.1国内研究现状.....	13
1.3.2国外研究现状.....	15
1.3.3研究述评.....	17
1.4研究内容与技术路线.....	17
1.4.1研究内容.....	17
1.4.2技术路线.....	18
1.5研究方法.....	18
1.5.1文献研究法.....	19
1.5.2问卷调查法.....	19
1.5.3现场访谈法.....	19
<b>2 员工执行力相关理论</b> .....	<b>21</b>
2.1基本概念界定.....	21
2.1.1快递服务.....	21
2.1.3员工执行力.....	22
2.2员工执行力相关理论.....	22
2.2.1基于组织维度的执行力决定理论.....	22
2.2.2基于个体维度的执行力决定理论.....	23
<b>3 甘肃圆盛通员工执行力现状</b> .....	<b>26</b>
3.1企业概况.....	26
3.1.1组织结构.....	26
3.1.2员工构成.....	27
3.1.3部门分工与协同作战.....	28
3.2甘肃圆盛通员工执行力的基本情况.....	29
3.2.1组织构建与员工执行意愿匹配情况.....	29
3.2.2流程体系改革情况.....	30
3.2.3基层员工激励制度与考核评估情况.....	31
3.2.4执行力价值导向构建情况.....	32
3.2.5基层领导体系情况.....	32
<b>4 甘肃圆盛通员工执行力存在的问题及原因分析</b> .....	<b>34</b>
4.1问卷调查.....	34

4.1.1 调查思路和目的.....	34
4.1.2 调查方案指标设计.....	34
4.1.3 调查情况说明.....	34
4.1.4 信效度检验.....	35
4.2 访谈说明.....	35
4.2.1 访谈思路和目的.....	35
4.2.3 访谈方案设计.....	37
4.2.4 访谈过程及相关说明.....	37
4.3 甘肃圆盛通员工执行力存在的问题.....	41
4.3.1 企业文化导向不合理.....	41
4.3.2 缺乏强有力的领导影响力.....	42
4.3.3 员工基础素养不高, 执行意愿不强.....	43
4.3.4 激励考核制度存在短板.....	44
4.3.5 组织结构不合理、岗位职责不清晰.....	45
4.3.6 运营改革设计不合理, 集约化体系不健全.....	46
4.4 甘肃圆盛通员工执行力问题成因分析.....	47
4.4.1 企业文化导向重视程度不够.....	47
4.4.2 管理制度和沟通机制问题突出.....	48
4.4.3 管理资金投入不足.....	49
4.4.4 激励制度和考核体系不完善.....	49
4.4.5 组织支持不够.....	50
4.4.6 运营建设不到位.....	51
<b>5 甘肃圆盛通员工执行力提升策略.....</b>	<b>52</b>
5.1 健全管理人员培养体系、提高领导力.....	52
5.1.1 构建高效的管理者素质提升途径.....	52
5.1.2 建立良好的内部沟通机制.....	52
5.1.3 管理人员明确战略目标.....	53
5.2 打造差异化服务战略.....	53
5.2.1 创新发展理念.....	53
5.2.2 加强对快递人员的思想引导.....	54
5.3 优化组织机构, 实现集约化管理.....	54
5.3.1 明确管理职责.....	54
5.3.2 实现集约化运营.....	55
5.3.3 建立规范的流程体系和有效的复盘机制.....	55
5.4 加强执行力文化建设.....	56
5.5 优化高素质人才队伍结构.....	56
5.5.1 通过培训提升员工素质.....	57
5.5.2 强化职业道德培训.....	57
5.6 完善考核激励保障体系.....	58
5.6.1 建立明确的考核标准.....	58
5.6.2 合理的绩效评价指标.....	58
5.6.3 建立绩效申诉机构和有效的监督机制.....	59
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>61</b>

6.1 结论.....	61
6.2 展望与不足.....	61
参考文献.....	62
附 录.....	67

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

执行力关乎团队和组织的竞争力。一个具备高效执行力的企业，往往能在面对复杂情况时迅速做出明智的选择，并坚定地付诸实践。在高度重视效率的现代社会，执行力的提升是企业战略实现的重要前提，是领导力得以发挥的保障。现实工作中，很多企业自上而下的执行力并不理想，企业的战略不能很好地实施，具体任务无法如期完成，导致企业最终的目标成为空中楼阁。所以，加强执行力建设、增强执行力意识、加大执行力度、提高执行效能是企业提高执行力的重要途径。增强执行力不仅要注意科学的手段，也需要高效的工作艺术和管理方法。提高领导影响力和管理方法，调动员工积极性，改善工作体制和运行机制，加强执行文化建设，提高员工工作能力是提高企业效率的必然选择。

随着我国经济快速发展，人民生活水平不断提高，伴随着电子商务的蓬勃兴起，快递行业成为我国经济的重要组成单元。在过去的十几年里，快递行业取得了举世瞩目的成就，不仅在国内市场表现优异，而且在全球范围内也具有较高的竞争力。在激烈的市场竞争中，快递行业逐渐形成了以顺丰、圆通、申通、韵

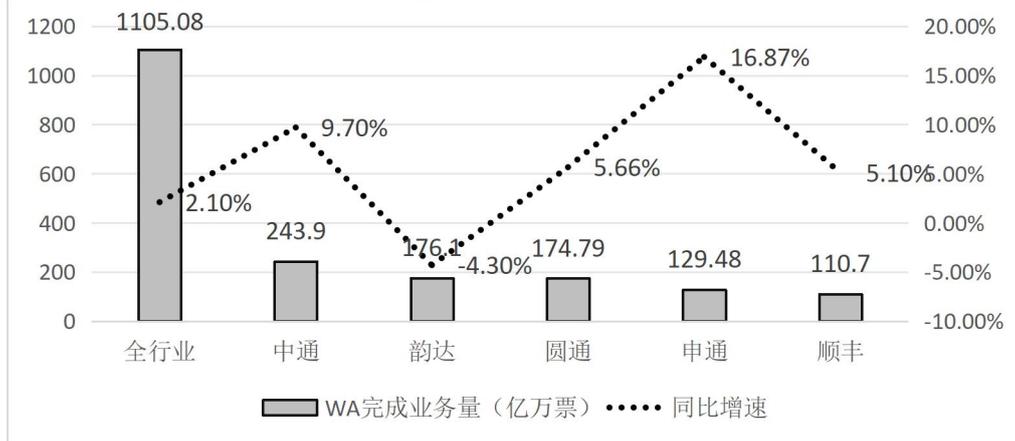


图 1.1 2022 年我国主要快递企业业务量及增速情况

达、中通等大型企业为主导的竞争格局（如图 1.1、图 1.2）。同时，行业内的中小型企业也在不断提升自身实力，寻求差异化发展，共同推动行业优化争格局的优化。

甘肃圆盛通速递股份有限公司（以下简称“甘肃圆盛通”）是一家整合了快

递物流、航空货运、仓储服务等多元化业务一站式的国内国际供应链企业。当前，甘肃圆盛通面临着深化改革和现代供应链企业转型的重要挑战。在这一过程中，企业需要在生产方面不断提升运输、配送等环节的效率，降低成本，增强整体竞

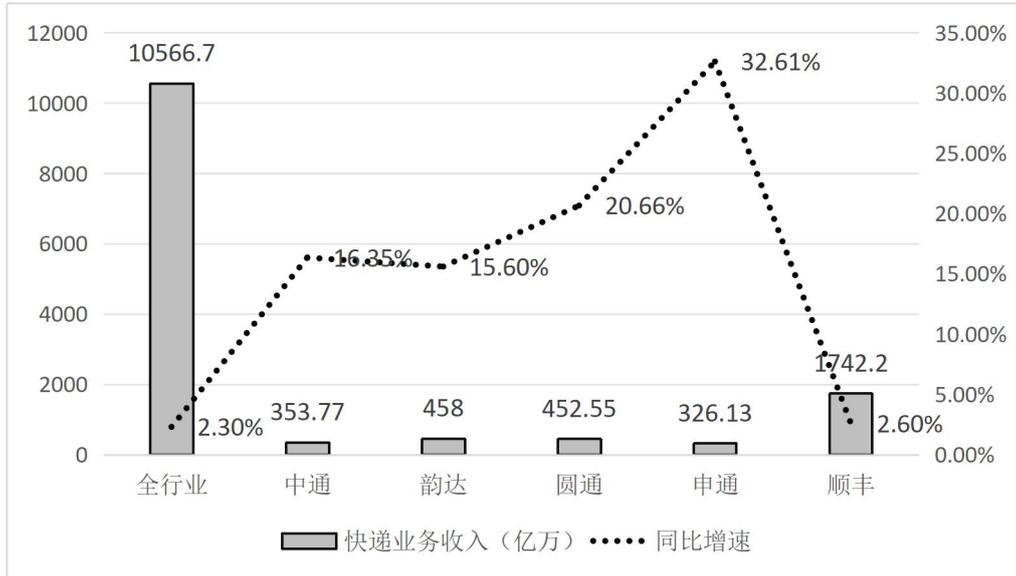


图 1.2 2022 年我国主要快递企业快递业务收入情况及增速情况

争力，然而，不得不面临着两个方面的主要问题，一是人力、物力资源以及部分地区的基础设施条件制约了生产效率的提升，二是消费市场的持续变革也给企业带来了压力，如何在短时间内快速响应客户需求并提供个性化服务，成为甘肃圆盛通亟待解决的问题。在这一背景下，基层员工执行力不足的现象尤为突出。

执行力是企业核心竞争力的重要组成部分，关系到企业战略目标的实现，作为企业运营的基础环节，员工的执行力直接影响整个供应链的运行效率，解决员工执行力不足的问题，对于甘肃圆盛通的持续发展具有决定性意义。本研究将以甘肃圆盛通速递有限公司为研究对象，通过深入调研，分析其员工执行力现状、存在的问题及成因，探讨提升基层员工执行力的策略，以期甘肃圆盛通及其他同类企业提升员工执行力提升提供借鉴。

## 1.2 研究意义

### 1.2.1 理论意义

在物流行业激烈的竞争环境中，执行力无疑成为企业取得优势的关键因素之一，员工的执行力对于企业的运营效率和客户满意度具有至关重要的影响，它不仅直接关系到企业的日常运作，更是提升企业核心竞争力的重要保障。甘肃圆盛通作为一家知名物流企业，其员工的执行力对于企业的整体发展和声誉具有不可忽视的作用。第一，通过对员工执行力问题研究，丰富了执行力研究的广度和深度；第二，以快递企业员工为研究对象，有助于理解企业运营的微观机制，包括员工的工作态度、工作效率、团队协作等方面，从而为企业优化管理提供理论支持；第三，通过研究员工执行力现状，有助于发现影响执行力的关键因素，并探讨如何通过改善这些因素来提升员工的执行力。

### 1.2.2 现实意义

随着我国经济的蓬勃发展和电子商务的迅猛崛起，快递物流行业迎来了黄金发展期，近年来，我国快递物流企业不断壮大，市场规模逐年扩大，服务水平不断提高，已成为推动经济发展的重要力量。第一，本研究通过分析甘肃圆盛通执行力现状、存在的问题及成因，探讨提升员工执行力的策略，从而为圆盛通西北其他地区分公司以及其他物流企业提升基层员工执行力提供借鉴；第二，不仅能够提高了甘肃圆盛通员工的执行能力和工作效率，还能有效减少工作中的失误和浪费，进一步提升企业的整体运营效率；第三，通过对甘肃圆盛通员工执行力的研究，可以更加深入地了解员工的价值观和行为习惯，从而为企业文化建设提供有力的支撑，推动企业文化的传播和落地，形成积极向上的企业氛围。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国内研究现状

#### (1) 对员工执行力的定义的研究

国内习惯把执行叫做贯彻落实，或者实施。虽然国人对执行力的研究起步较晚，但在执行力方面的实践却早有记载，比如身体力行、萧规曹随、军令如山、无规不成矩等。闫东玲（2016）认为执行力的重要性在各类组织中都有着共识，它被视为实现组织愿景、战略规划和目标的根本保障，被赋予了组织管理的生命

线的重任。周永亮（2017）认为，执行力通过直接作用于资源、组织和人员这三大要素，对企业成长产生深远影响，资源是组织发展的物质基础，组织架构则是保障战略顺利实施的骨架，而人员则是执行力的主体，这三者之间的相互作用决定了执行力的有效发挥。余世维（2012）的观点是，执行力强大与否，直接关系到团队在面对各种挑战时的应对能力，以及实现既定目标的速度和效率。房伟（2011）提出了基层员工是企业发展的基石，他们的积极性和综合素质直接影响到企业的整体竞争力，因此，企业必须关注基层员工的成长和提升，为他们提供良好的发展平台，从而实现企业的长远发展。李文强（2012）为了深入探讨执行力的影响因素，构建了执行力理论模型，该模型包括战略认同、成员能力等五个核心要素。刘文生（2022）指出，领导力、执行力和核心竞争力是三个相互关联、层层递进的概念，文化是核心竞争力。

## （2）对员工执行力影响因素的研究

企业对员工的执行力有着极高的要求，执行力是员工在工作中将策略和决策付诸实践的能力，张锡民（2010）在其研究中，对员工执行力影响因素进行了深入分析，提出了交际能力、工作计划等五个关键要素。在现代社会，团队协作和个体执行力的重要性日益凸显，王亮（2018）在其研究中深入探讨了影响人员执行力的四个关键因素，这些因素不仅关乎个人能力的发挥，也体现了一个人的品质和心态。在现代社会，执行力的重要性不言而喻，为了深入探讨执行力的影响因素，李娟娟（2015）从心理学角度出发，她认为，个人执行力受到工作态度、沟通能力等多方面因素的影响。蒋慧芳（2016）选取了多家企业作为研究对象，对员工的执行力进行了长期跟踪调查，提出的关于员工执行力影响因素的五因素模型，这个模型可以帮助企业识别和培养具有高执行力的员工。卫学武（2020）认为抓好执行离不开科学细致的计划，计划是将目标转化为现实的桥梁，既是评价执行力的因素，也是执行力的重要来源，只有通过执行抓好计划的有效落实，及时发现并解决计划执行过程中的问题，才能保证目标顺利实现。吴泰青、李歆彤（2022）对企业培训需求调查发现，对执行力提升的课程需求虽然不是最紧迫的，但却是最普遍的，超过 80%的被调查企业及其员工都认为“有必要进一步提升执行力”。梁静（2022）认为，企业需要加强形势研判和自身管理诊断，对市场环境保持清醒认识，对自身优劣保持客观判断，将企业战略制定与保证执行力的有效提升。伍刚（2022）强调，在

企业的运作中，领导力和执行力之间存在着密切的联系，并从建立企业目标、提升管理层领导力、加强员工培训、提升员工的执行力等几个方面提出了提升执行力的对策。

### （3）对于员工执行力提升方法的研究

员工作为企业的重要组成部分，其执行力的提升对于企业整体运营效率和竞争力具有重要意义。近年来，我国学者和企业管理者对如何提升员工的执行力进行了深入研究，提出了一系列有效的方法和措施。翁士增（2013）对浙江地区 20 多家制造企业进行了深入调查，发现在这些企业中，部分员工的整体执行力较差。陈城（2018）提出提升员工执行力的三个关键方面：转变工作方式、有效地沟通和激励、关注个性特点及外部环境。殷雄等学者（2012）通过构建企业执行力理论模型，发现企业核心能力、组织学习、组织结构、绩效管理、市场营销和人际关系对企业执行力有显著影响，为提高执行力，企业需关注这些因素，并结合个体与组织特征差异采取针对性措施。李岳文（2015）认为在全球经济和文化一体化的背景下，企业成为重要的研究对象，人们的研究视角从单一的“硬件环境”转向结合“软件环境”，这一转变有助于揭示企业的优势和劣势，为制定发展战略提供支持。李晓峰（2019）从企业生产现场管理的重要性展开分析，并以此为依据，提出完善现场管理制度、规范化员工行为、创新现场管理方式、优化工作流程、搭建科学化管理平台、激发员工积极性等几个方面的措施提高执行力，推动企业的可持续发展。

## 1.3.2 国外研究现状

### （1）关于基层员工执行力概念的研究

“执行力”这一概念源自 Execution 这个词，国外在 20 世纪 90 年代后期开始研究。研究主要集中于概念、影响因素和提升措施，并探讨其在战略管理、人力资源和绩效管理等领域的运用。博西迪和查兰（2016）认为执行力并不仅仅是简单地完成任务，它涉及整个组织从上至下的协同合作和高效运作，在执行过程中，必须将人员、运营流程和战略规划这三者紧密结合，形成一种良性的互动和影响。保罗·托马斯和大卫·伯恩（2004）认为执行力是企业将战略意图转化为实

际成果的能力，是企业的核心竞争力，建议企业应当重视提高执行力，通过完善管理体系、优化组织结构、提升员工素质等措施，不断提高执行力的整体水平。美国企业家格瑞斯特强调，一个优秀的企业不仅需要高明的战略，更需要卓越的执行力，只有将优秀的战略与卓越的执行力相结合，企业才能确保安全生产，为可持续发展奠定坚实基础。彼得斯和沃特曼在其编写的《追求卓越》中总结出优秀公司的八大特征的第一特征“崇尚行动”就很清晰地说明了执行力。亚马逊的创始人贝索斯说，当一个新的商业机会和可能性发生的时候，在只有 30%的成功概率时我就必须开始行动了，在有 70%的成功概率时，这个机会很可能已经变成了武器，将毁灭我了。

### （2）员工执行力影响因素

Neilson（2008）的研究从信息处理、决策和执行三个方面，深入探讨了执行力影响因素的重要性，这些信息对于员工来说，是判断和决策的基础，也是他们制定执行策略的依据。Dellande（2004）的研究表明，员工提高感知能力可以帮助员工更好地应对挑战，调整心态和行为，从而提高执行力，激发员工的工作热情和责任感，也可以提高执行角色的动机。Cadwallade（2010）的研究表明，员工对工作任务中自身角色的认知清晰度是影响执行力的重要因素，组织和管理者应关注提高员工的角色清晰度，从而提升整体执行力，实现组织目标。麦克切尼斯（2013）的调查显示，员工对企业的信任不足及报酬机制不合理导致工作积极性低，执行力差。Sushil（2019）提出了执行力框架的重要性，指出一些管理人员过于重视战略目标的制定和培训，而忽视了执行力框架的搭建，以及如何结合具体工作抓好执行，最终没有将战略目标转化为预期成果。Raffoni（2019年）强调执行力绝非孤立的概念，而是组织内部各部门之间沟通、合作、协调交织而成的复杂系统，只有当这个系统运作顺畅，组织的执行力才能得到充分发挥，实现持续发展。

### （3）员工执行力提升方法研究

员工执行力提升方法，是指通过一系列有针对性的培训、激励、沟通和管理手段，提高员工的工作能力、积极性和主动性，从而使员工能够更好地完成工作任务，实现企业目标的方法。Edward（2017）认为应通过优化人员流程、明确战略流程和优化运营流程提升员工执行力，在此基础上，企业还需关注员工激励、

企业文化等方面的建设，形成一套完整的执行力提升体系。Zhe Zhu 和 Jiang Wu (2014) 研究指出，教育培训是提升执行力的关键手段，包括业务知识和沟通协作能力的提升，通过制定针对性培训计划、营造学习氛围、建立激励机制、加强组织领导等可以提升基层人员的执行力。Werner 和 Fuyuan Xu (2011) 的研究表明，通过平衡计分法的运用，企业可以实现目标的计划与实施，优化考核体系，提升员工工作执行力。Haisijackl 和 Weber (2011) 认为，适应多变工作环境、资源投入保障、完善监督机制和畅通沟通平台是企业提升员工执行力的四个重要方面，企业应综合运用这些措施，培养一支具备高执行力的团队。Moazeni (2013) 深入探索了员工执行力提升的方法，认为应积极培育执行文化，从而有效地提升基层员工的执行力。

### 1.3.3 研究述评

从现有研究来看，员工执行力问题在理论和实践层面都具有比较完整的研究体系，这些理论为本研究提供了思路，奠定了坚实的理论基础，但同时也发现，以具体企业为研究对象的较少，而以物流企业为对象，研究员工执行力的目前不多。本研究将结合甘肃圆盛通的实际情况，通过问卷调查和实地访谈，分析甘肃圆盛通人员执行力方面存在的问题，剖析原因，并据此找出最具有针对性的解决对策。

## 1.4 研究内容与技术路线

### 1.4.1 研究内容

本研究以甘肃圆盛通员工为研究对象，以执行力为研究内容，结合自身的理解 and 实践管理经验确定选题。借助学校图书馆，查询梳理相关的文献资料，阐释执行力的内涵，了解员工执行力的相关理论研究基础，通过实地访谈甘肃圆盛通员工执行力的现状，着重分析甘肃圆盛通员工在执行力上存在的具体问题，从而提出有针对性的提升策略。本文的研究内容如下：

第一章 绪论。主要介绍文章的研究背景、研究意义、文献综述，以及研究的方法、研究内容、技术路线等。

第二章 甘肃圆盛通员工执行力相关理论。主要梳理相关理论及理论基础。

第三章 甘肃圆盛通员工执行力现状。通过企业概况、组织结构、员工构成和部门的协同作战了解执行力现状

第四章 甘肃圆盛通员工执行力存在问题及成因分析。主要依据前期定量描述结果，梳理甘肃圆盛通员工执行力存在的问题并展开成因分析。

第五章 甘肃圆盛通员工执行力提升策略。依据第四章的问题梳理和成因分析，提出甘肃圆盛通员工执行力提升策略

第六章 结论和展望。对论文研究结论进行总结阐述，并提出未来可继续的研究方向。

### 1.4.2 技术路线

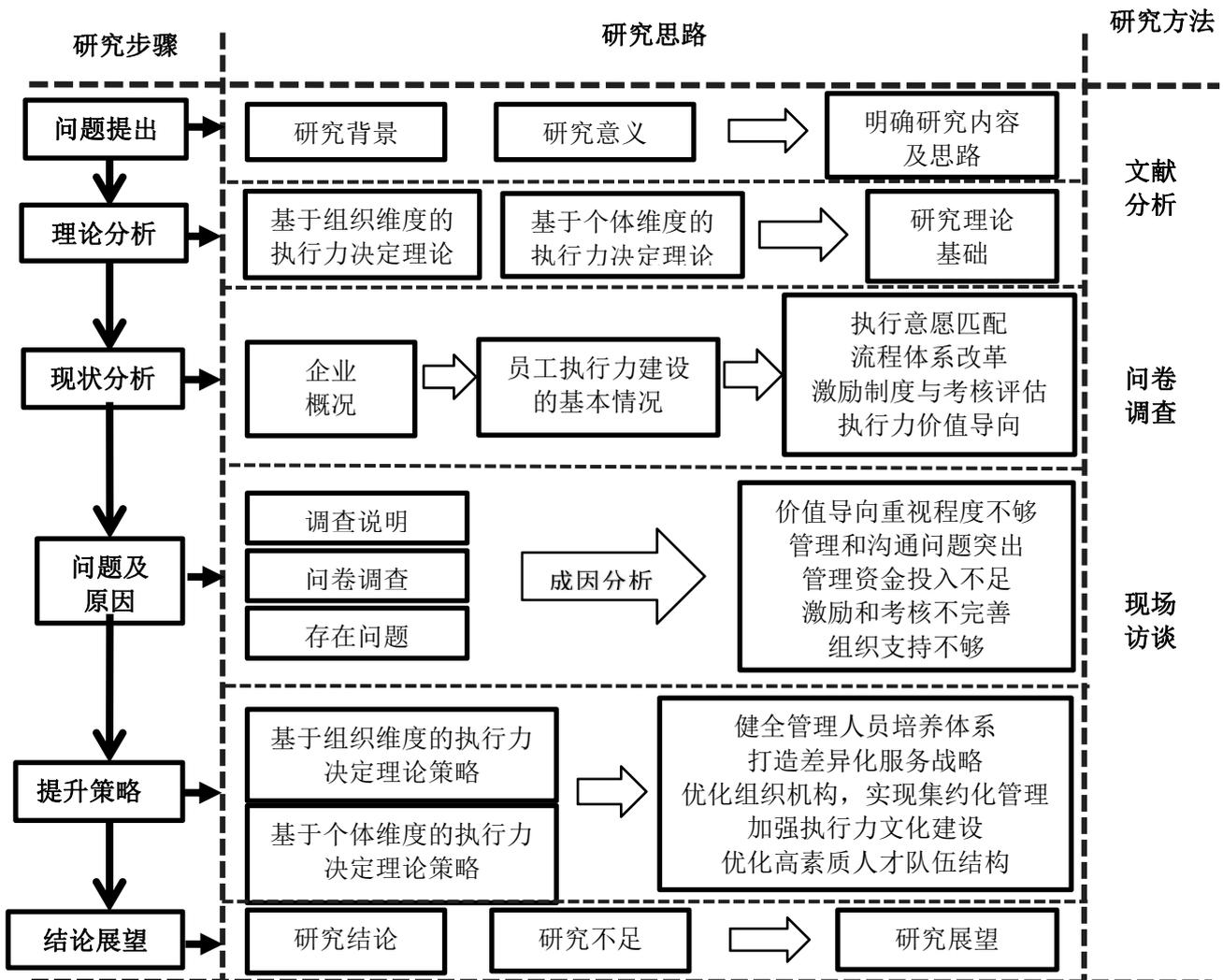


图 1.1 甘肃圆通基层员工执行力提升策略研究技术路线图

## 1.5 研究方法

### 1.5.1 文献研究法

文献研究法是一种通过分析和研究各种文献资料，以揭示研究对象的本质规律和发展趋势的研究方法。通过收集、整理、分析这些文献资料，挖掘其中的信息，从而揭示研究对象的内在规律和特点。研究方法包括文献检索、内容分析、比较研究等。同时，也要注意文献研究法的局限性，结合其他研究方法，全面、深入地开展研究。本研究通过搜集整理与执行力相关的国内外文献、电子、纸质文献，对执行力概念、影响因素等研究现状进行分析，从而为甘肃圆盛通企业员工执行力研究提供理论参考。

### 1.5.2 问卷调查法

问卷调查法作为一种常用的社会科学研究方法，在社会学、心理学、市场营销等领域发挥着重要作用，它通过设计问卷、收集数据、分析结果，为我们提供了深入了解研究对象的新视角。问卷调查法是通过向研究对象发放问卷，收集其对于特定问题的看法、意见和态度等数据，从而进行分析和研究的一种方法。问卷通常包括开放式和封闭式两种类型的问题，旨在全面收集研究对象的信息。本研究通过参考“执行力”“员工执行力”“基层员工执行力”等相关学位论文里面的附录内容，并结合甘肃圆盛通基层员工实际情况来设计访谈，访谈共分为两个方面，第一方面主要是对被调查者的基本情况进行了了解，包括性别、年龄、职位等；第二方面是对执行力相关问题的调查，包括基层员工对现阶段甘肃圆盛通执行力建设影响因素所涉及方面实际满意度的调查分析等。

### 1.5.3 现场访谈法

现场访谈法是一种实证研究方法，通过对研究对象进行现场访问，收集第一手资料，以便更真实、全面地了解研究内容。本研究结合甘肃圆通快递基层员工实际情况来设计访谈，访谈共分为三个方面，第一方面主要是对被访谈者的基本情况进行了了解；第二方面是对执行力相关问题的访谈，包括组织结构、基层员工

素养、用户对基层员工执行力的认知等；第三个方面是对于基层员工执行力的认知及提升建议等。

## 2 员工执行力相关理论

### 2.1 基本概念界定

#### 2.1.1 快递服务

随着电子商务的飞速发展，快递服务已经成为我国经济发展的重要支柱产业之一。快递服务是指通过专业的快递公司，为客户提供门到门的、时限内的物品传递服务。快递服务可以根据运输方式分为陆运、空运、海运等；根据服务范围可分为国内快递和国际快递；根据时效性可分为普通快递、特快快递等。速递作为一种现代化的物流运输方式，已经深入到我们日常生活的方方面面，它以其高效、快速的特点，满足了人们对于时间紧迫、需求多样的需求。在我国，速递行业历经数十年的发展，已经形成了一个庞大的产业链，从快递公司、物流企业到终端配送，各个环节都在不断优化和完善，以提供更优质的服务。

#### 2.1.3 员工执行力

员工执行力，指的是员工在完成工作任务过程中，所展现出的能力、速度和效果。它包含两方面：一是员工的专业技能和知识，这是执行力的基础；二是员工的积极主动性，这是执行力的关键。对于速递公司员工，执行力主要体现在四个方面：任务执行力、沟通执行力、自我管理执行力和学习能力。任务执行力要求员工有责任感和使命感，按流程操作，确保货物安全准时送达；沟通执行力要求员工在沟通中准确传达信息，解决问题，提高工作效率；自我管理执行力要求员工具备良好的时间管理、情绪管理和团队协作能力，保持高效稳定的工作状态；学习能力要求员工具备持续学习和自我提升的意识，适应不断变化的行业环境。

## 2.2 基层员工执行力相关理论

### 2.2.1 基于组织维度的执行力决定理论

#### (1) 执行力六因素论

在当今竞争激烈的市场环境中，执行力成为企业成功的关键因素之一。影响执行力的六个重要因素包括领导力、战略规划、组织结构、企业文化、人力资源

管理和协同作战。领导力是执行力的灵魂，涉及领导者的影响力和激励能力；清晰的战略规划为执行力提供明确方向，确保资源高效利用；组织结构决定资源配置和 workflows；企业文化塑造员工价值观和行为规范；人力资源是执行力的核心，涉及人才选拔、培训和激励。协同作战是提高执行力的关键环节，涉及部门间的沟通与协作。在基层员工身上，执行力的表现受到多种因素的影响，如目标清晰度、自我控制力、计划组织能力、决策判断力、沟通协调能力和情绪管理能力等多个方面，一个具备高执行力的个体，通常在这些方面都有出色的表现。

### （2）执行力四因素论

执行力是企业在竞争激烈的市场环境中脱颖而出的关键因素，一个企业能否实现战略目标，关键在于其执行力强弱。执行力四因素论为企业提供了一个全面的分析框架，有助于企业识别和解决执行过程中的问题，从而提升整体竞争力。执行力四因素论认为，企业的执行力主要包括四个方面：战略规划、组织结构、企业文化及人力资源管理，这四个因素相互影响、相互制约，共同决定了企业的执行力水平。提升执行力不仅需要企业领导的重视，更需要全体员工的共同努力，只有将四个因素有机结合，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。执行力四因素在个人身上，实际上就是一个人的职业发展、能力构建、价值观塑造及自我管理的过程，这个过程需要个人有清晰的目标和规划、合理的能力结构、健康的价值观以及良好的自我管理能力，只有这样，个人才能在职业生涯中不断成长和进步，实现自己的人生价值。

### （3）双因素激励理论

双因素激励理论由美国心理学家赫茨伯格提出。他通过对大量企业员工进行访谈，发现员工的工作满意度和激励程度与某些因素有关，赫茨伯格将这些因素分为两大类：保健因素和激励因素。保健因素指与工作环境、工作条件和工作关系等相关的因素，主要包括：公司政策、人际关系、薪金待遇等；激励因素指与工作内容、成就感、责任感等相关因素，主要包括：成就感、责任感、晋升机会、工作挑战等，这些因素的存在可以提高员工的工作满意度和激励程度。

（4）Fevzi Okumus 的执行力影响因素模型中，执行过程主要包括操作计划、资源分配、人员培训和激励和沟通机制。如图 2-1 所示。

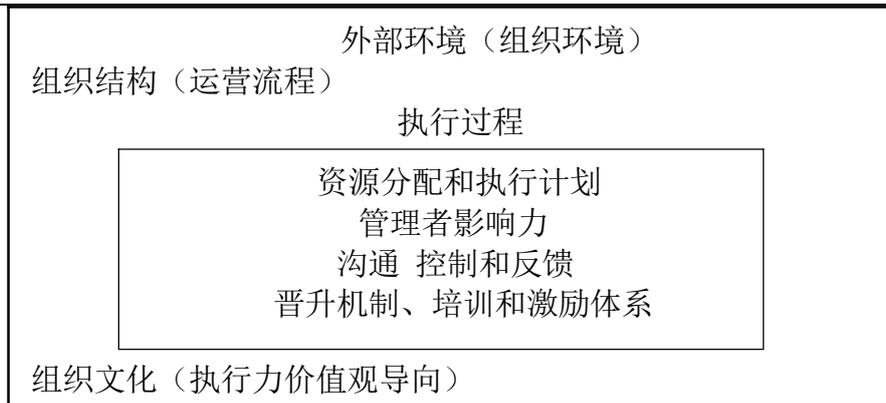


图 2-1 Fevzi 执行力模型

### 2.2.2 基于个体维度的执行力决定理论

个人执行力指的是个体在完成任务时所展现出的能力、态度和行动力的综合体现。早期研究者主要关注个体的心理特征和动机，研究发现，具备自信、坚韧和自律等心理特质的个体往往能够表现出更高的执行力；此外，动机也是影响个人执行力的关键因素之一，强烈的内在动机可以激发个体更加努力地完成任务，而外在奖励则可能对执行力产生一定的负面影响。然而，随着研究的深入，研究者们逐渐发现，个人执行力不仅仅与个体的心理特征和动机有关，还受到多种外部因素的影响。例如，工作环境、任务难度和团队氛围等都可能对个人执行力产生显著影响。在一个积极、和谐的工作环境中，个体更容易展现出高效地执行；而任务难度过高或过低，都可能降低个体的执行力。个人执行力与个体的认知能力、情绪调节能力和社交能力等密切相关，具备较强认知能力的个体能够更好地理解任务要求，制定出更加有效的执行策略；而情绪调节能力强的个体则能够在面对挫折和困难时保持冷静，坚持执行任务。同时，社交能力也是影响个人执行力的重要因素之一，通过与其他人的有效沟通和协作，个体可以更好地理解任务背景和要求，从而更好地执行任务。

在当今高度竞争的商业环境中，个人执行力与组织执行力的关系越来越受到人们的关注，这两者之间的关系不仅密切，而且相互影响：首先，个人执行力是组织执行力的基础，一个组织由众多个体组成，每个个体的执行力都会对整个组织的执行力产生影响，如果每个员工都具备较高的个人执行力，能够迅速、准确地完成任务，那么整个组织的执行力自然会得到提升，相反，如果员工个人执行力低下，那么即使组织拥有再好的战略和计划，也难以得到有效地执行；其次，组织执行力对个人执行力有着积极的促进作用，一个高效的组织能够为员工提供良好的工作环境、充分的资源和支持，从而激发员工的潜力和创造力，提升他们

的个人执行力，同时，组织还可以通过培训、激励等方式，帮助员工提升技能、增强信心，进一步提高他们的个人执行力；然而，个人执行力与组织执行力之间的关系并非单向的。在实际工作中，个人执行力和组织执行力往往会相互制约、相互影响，例如，当组织内部存在沟通不畅、协作不力等问题时，即使员工个人执行力再高，也难以发挥出最佳的作用。相反，如果组织能够建立良好的沟通协作机制，那么即使员工个人执行力有所欠缺，也能通过团队的协作和互补，实现更好的执行效果；此外，个人执行力与组织执行力的关系还受到多种因素的影响，例如，组织的文化、价值观、领导风格等都会对个人执行力和组织执行力产生影响。一个积极向上、团结协作的组织文化能够激发员工的归属感和责任感，提升他们的个人执行力；而一个明智、果断的领导则能够引导员工明确目标、合理分析配资源，提高整个组织的执行力。

在深入研究执行力影响因素的基础上，本文对员工执行力的影响因素进行了系统的梳理和分类，具体而言，员工执行力的影响因素主要包括以下两个方面：首先，员工自身的因素在执行力中发挥着至关重要的作用。这些因素主要包括员工的工作态度和所具备的技能。工作态度是指员工对待工作的心态和行为倾向，包括主动性、责任感、团队合作等，一个拥有积极工作态度的员工，往往能够更好地理解并执行任务，从而在工作中展现出更高的执行力；而技能则是指员工在特定领域所具备的知识和能力，如沟通能力、解决问题的能力、创新能力等，这些技能能够帮助员工更好地应对工作中的挑战，提升工作效率和质量，从而增强执行力。其次，组织维度因素也是影响员工执行力不可忽视的因素。这些因素包括执行力价值体系构建、制度、组织架构、集约化流程改革以及领导者权威影响力等。执行力价值体系构建是指组织内部对于执行力的认知和重视程度，一个强调执行力的组织文化能够激发员工的执行动力；制度是指组织内部的管理制度和流程，健全的制度能够为员工提供明确的指导和规范，降低执行难度；组织架构则是指组织内部各部门和岗位的设置和关系，合理的组织架构能够提高信息传递和协同效率，有助于提升执行力；集约化流程改革则是指通过优化工作流程，提高工作效率和质量，从而提升员工执行力；领导者权威影响力则是指领导者的领导风格和影响力，一个具有权威影响力的领导者能够激发员工的信任和服从，提高员工的执行动力。

## 3 甘肃圆盛通公司员工执行力现状

### 3.1 企业概况

甘肃圆盛通速递有限公司（以下简称甘肃圆盛通）成立于 2019 年 9 月，注册地址为甘肃省兰州市榆中县和平镇和平村徐家营工业园区通韵快递电商物流园 1 号库，同年兰州集运中心正式运行。近年来，甘肃圆盛通已发展成为一家集快递物流、科技等为一体的综合性供应链集成商。在兰州市强省会建设的步伐中，甘肃圆盛通坚决落实市委“1139”工作部署，以强省会行动为总牵引，依托圆通速递甘青宁枢纽，利用政策优势、技术优势、业务优势，推动兰州及周边地区的高质量发展和现代化建设。产业园内建有占地 92 亩的圆通速递甘肃（兰州）智创园，该园区配备了先进的物流分拣设施，拥有自动化处理中心，日均处理量达到 150 多万票。拥有加盟分公司 87 家（配送网点）、终端驿站 1260 余个，覆盖了广泛的服务网络。企业将建成新疆、青海、宁夏、甘肃等四省的重点快递、物流、供应链枢纽中心，成为西北地区第二大物流集散中心，有效带动西北地区物流发展速度。2023 年，甘肃圆盛通公司营业额 33089599.43 元，利润 2726030.63 元，纳税 809956.05 元。全省直营员工人数 135 人，品牌旗下员工总数 3450 人（含各网点负责人、客服、一线快递员）。省区团队现平均年龄 29 岁，管理团队平均年龄 38 岁。甘肃圆盛通公司将坚定落实高质量发展战略，坚决贯彻执行甘肃邮政局的工作部署，未来将不断提升安全生产与管理能力，提升服务质量，积极推进工艺设备软件升级，推进投资环节向末端网点的延伸，同时加大县乡镇末端公共服务设施配套，设立“快递进村”专项补贴等一系列措施，保障好人民群众的寄递服务需求，为区域经济发展作出贡献。

#### 3.1.1 组织结构

甘肃圆盛通公司组织构建主要分为四级，分别是省区组织，主要负责对接总公司；二级组织分别是网络管委会、办公室及办公室下属部门；三级组织主要是各职能部门，即市场销售部、网络管理部、财务部、人力资源部等；四级部门是各职能部门的下属部门，甘肃圆盛通组织架构如图 3.1 所示：

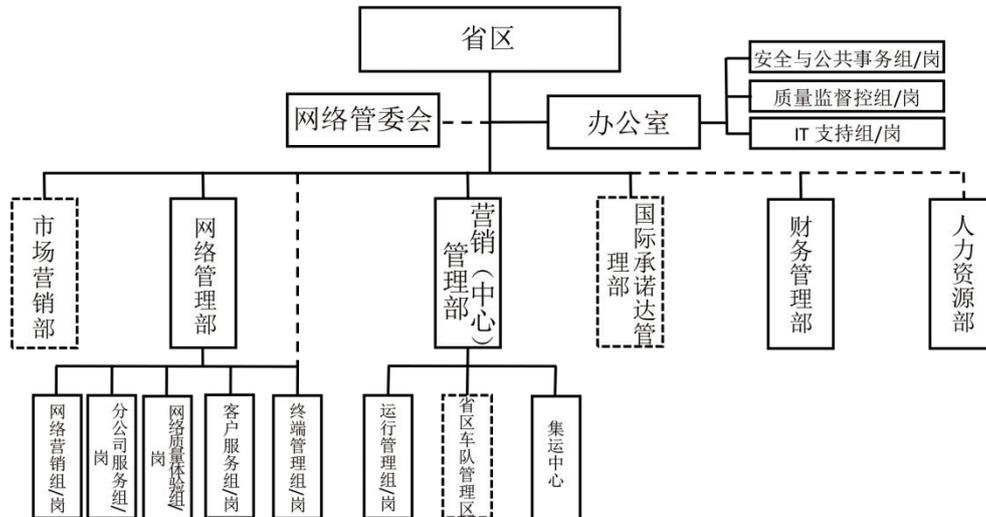


图 3.1 甘肃圆盛通组织架构

由图 3.1，目前甘肃圆盛通的组织体系架构属于集权式框架模式结构，甘肃圆盛通作为甘肃省物流运转中心，各独立部室均有一名部门管理者，其余人员为具体工作执行人员，主要承担着快递分拣、配送以及其他快递服务相关的工作，并在派送中做好安全检查，防止违禁品的流通和处理好与客户的关系。在甘肃圆盛通组织体系中没有专门设立针对提升员工执行力的部门。

### 3.1.2 员工构成

甘肃圆盛通作为圆通速递的子公司，自2019年9月1日成立以来，一直致力于为广大客户提供高效、快捷的快递服务。现如今，甘肃圆盛通拥有员工135人，其人员构成主要包括两大类：基层管理者和社会基层员工，基层管理者30名，占总数的22.22%，而一线基层员工则有105人，占总数的77.78%。而一线基层员工中有35名女性，占比为33.33%，男性员工则有70名，占比为66.67%；在年龄分布上，35周岁以下的一线员工共有33人，占比为31.43%；在教育背景方面，35周岁以下的一线员工中，大专及以上学历的仅有13人，占比为21.31%，而35—45周岁、45—55周岁的员工分别有22名和50，占比分别为20.95%和47.62%；另外，每网点的平均人员数量为9人，但目前临退休人员占比较大，导致实际日常工作执行人员每科室平均仅为3—5人（不含基层管理者），具体如表3.1所示。

表 3.1 甘肃圆盛通公司员工

项目	数量	占比
总人数	基层管理者	30 22.22%
	一线基层员工	105 77.78%
一线基层员工年龄	35周岁以下	33 31.43%
	35-45周岁	22 20.95%
	45-55周岁	50 47.62%

### 3.1.3 部门分工与协同作战

甘肃圆盛通作为一家主要的物流速递企业，其组织结构和部门分工体现了现代物流企业的复杂性和专业性。各部门分工主要有：转运中心、行政人事部、财务部、运营部（运务部）、销售部、信息技术部、安检部门、客户服务部、法务部、项目管理部和供应链管理部门，具体如表3.2所示

表 3.2 甘肃圆盛通公司部门分工

部室名称	主要职能
转运中心	转运中心是快递物流的核心，负责快递的集中分拣、转运和配送。确保快递从发货地到目的地的高效流转。
行政人事部	人力资源管理：负责人力资源规划、招聘、培训、绩效考核、薪资福利管理等。 行政管理：包括办公环境管理、办公用品采购、公司财产保管、日常行政事务处理等
财务部	负责会计核算、财务预算、资金管理、税务申报、财务分析等，确保公司财务健康稳定。
信息技术部	系统维护：负责公司信息系统的维护、升级和安全管理。 数据分析：收集和分析运营数据，为决策提供支持。
供应链管理	优化供应链流程，提升整体运营效率。
部门	

甘肃圆盛通企业内部协同作战是其高效运营和持续发展的关键因素。在甘肃圆盛通的企业文化中，协同作战的理念深入人心。各部门之间打破壁垒，紧密合作，形成强大的合力。无论是从货物揽收、分拣、运输到派送的每一个环节，甘

肃圆盛通强调团队之间的协同作战，确保每一个环节都能高效衔接，减少延误和错误。

为了实现更好地协同作战，甘肃圆盛通注重内部沟通和信息共享。通过建立完善的沟通机制和信息系统，各部门之间能够及时传递信息，共享资源，协同解决问题。这不仅提高了工作效率，也增强了团队的凝聚力和向心力。

此外，甘肃圆盛通还注重人才培养和团队建设。通过定期的培训、交流和团队建设活动，提升员工的专业技能和协作能力。同时，甘肃圆盛通也鼓励员工之间的互帮互助，形成良好的工作氛围和团队文化。

在特殊时期，如疫情等突发事件，甘肃圆盛通更是强化了内部协同作战的力量。通过调整运营策略、优化资源配置、加强安全防护等措施，甘肃圆盛通确保了快递服务的稳定性和安全性，赢得了客户的信任和好评。

总的来说，甘肃圆盛通企业内部协同作战是其成功的关键之一。通过加强内部沟通、信息共享、人才培养和团队建设等方面的努力，甘肃圆盛通不断提升自身的竞争力和服务水平，为客户提供更优质、更高效的快递服务。

## **3.2 甘肃圆盛通员工执行力的基本情况**

### **3.2.1 组织构建与员工执行意愿匹配情况**

随着公司业务不断扩展和市场需求增加，公司员工在执行任务时面临着较大的工作压力和任务量不对称的问题。公司员工数量相对有限，但他们需要承担日常的快递分拣、配送、客户服务等常规工作，以及一些临时性的紧急任务。目前，甘肃圆盛通快递尚未制定明确的部门分工细则。这导致了一些执行人员在对接临时性工作时，不清楚自己的职责范围，容易与其他部门产生推诿现象。这种不明确的分工不仅影响了工作效率，也降低了员工的执行意愿，因为他们可能会感到自己的工作不被充分认可和支持。同时随着各项改革深入推进，需要面对各种政策的落地实施分解下来的任务，往往都压实在为数不多的一线员工的身上。快递一线员工不仅必须按照快递公司的业务要求及时地将相关的收发信息传递到信息系统，还要保证派收快件不被损坏或丢失，按照公司的要求和标准要为顾客提供满意的服务。同时也要定期对监管部门反馈报告。而顾客过高要求或者是

快递员本身任务压力的过大，以及快递公司对于快递员送达时间的紧迫要求等因素都会消耗快递员在为顾客服务的过程中，面临一些特殊情况又缺少相应的自主权，尤其是对于年轻的快递员工来讲，既有工作方面的压力，在生活方面又面临兼顾家庭生活各方面的压力。所以需要长时间工作，而且很少拥有假期，长此以往对员工自身能力来讲，胜任力与岗位匹配度出现偏差。

### 3.2.2 流程体系改革情况

甘肃圆盛通作为加盟制快递企业，承担着整个区域快递业务的收件和派件分发管理工作，具体包括以下环节：①建包工负责将单个快递包裹按照一定的规则进行组合，形成一个大包裹，以便于后续的运输和分发；②扫描工负责对快递包裹进行信息扫描，将包裹的相关信息如运单号、目的地等录入系统，以便于后续环节的工作人员进行查询和管理；③卸车工负责将从各地运送来的快递包裹进行卸车，并将包裹妥善保管；④分拣工是根据快递包裹的目的地、规格等信息将包裹进行分类，以便于后续的装车和派送；⑤拆包工主要负责拆卸快递包裹，将包裹内的物品进行整理，以便于后续的派送；⑥装车工负责将整理好的快递包裹装上运输车辆，确保包裹在运输过程中安全稳定；⑦辅助性岗位包括库管、客服、保安等，他们共同为转运中心的正常运作提供保障，库管负责仓库的日常管理，确保库存物资的安全与整齐；客服人员要解答客户关于快递业务的疑问，提供优质的客户服务；保安则需要确保转运中心的安全稳定，防范各类安全风险。他们的工作环节如图3.2所示，一个快件从卖家到买家的配送完成，至少要经历如图3.2所示的几个闭环。

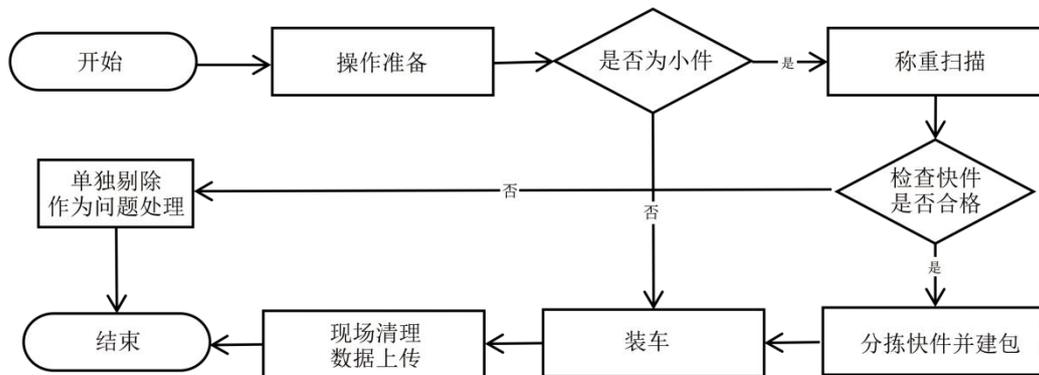


图 3.2 甘肃圆通业务流程图

### 3.2.3 员工激励制度与考核评估情况

甘肃圆盛通对基层快递员采用的是基于岗位的计件工资，相应的薪酬结构采用无底薪的计提工资，计提工资收入还包括了快递员因收取快件产生的部分辅助津贴或奖金（如中餐补贴、通讯补贴、年终奖），津贴及奖金全部折算在单票快件的计提中，以月度工资形式发放。

（1）薪酬结构模式：计提工资+福利

（2）计提工资

计提工资：按照不同的快件类型，根据快递员收取和派送的快件的数量和重量来计算，相应的工资。具体计算方式为：首重计提+续重计提+促销计提。

1) 首重计提

首重计提=收件首重计提+派件首重计提

其中：收件首重计提=收件量\*收件计提标准

派件首重计提=派件量\*派件计提标准

根据不同运输及区域产品不同，快件又区分为航空件、省内件、同城件等，不同的快件类型给予不同的收件和派件提成标准。

2) 续重计提

续重计提=收件续重计提+派件续重计提

其中：收件续重计提=（收件总重量-收件总首重）\*收件续重计提

派件续重计提=（派件总重量-派件总首重）\*派件续重计提

首重：快件首重为 1kg，计算首重计提工资时，单票重量不足 1kg 的快件按1kg 计算，当月收派件总首重=月收派货件票数\* 1kg；

续重：快件总重量减掉首重后的重量成为续重

3) 促销计提

促销计提=收件票数\*收件促销计提+派件票数\*派件促销计提。

为促进新的快件产品或者新业务的发展，新快件产品：如新开通的澳门件、台湾件、包括中国至国外的快件（如韩国件、日本件等）；新业务如保价业务、代收贷款业务、代签收回单等，公司每推出一个新业务或新区域快件，会给予收入。

绩效管理是自我管理执行力的一个重要方面，甘肃圆通在运营管理中，尽管已建立了一套绩效考核体系，但在实际执行过程中，暴露出一些问题，这些问题主要表现在考核实施主体过于单一，主要是快递人员的直接主管，缺乏客户等其他主体的参与，导致考核结果掺杂了主观因素，形成了员工行为的负面导向。同时，绩效考核结果的应用范围有限，主要确定快递人员的薪酬，而与员工培训和职业发展的关联度较低，这种做法在短期内能起到一定激励作用，但长期来看，会导致员工执行力下降，影响企业发展。

### 3.2.4 执行力价值导向构建情况

当前，甘肃圆盛通的员工在执行力导向构建方面已经展现出了明显的积极性和成效，这无疑为公司的稳健发展奠定了坚实的基础，然而，在执行力的提升过程中，依然存在着一些亟待解决的问题。首先，部分员工对于公司的价值观理解不够深入。价值观是企业文化的核心，它指导着员工的行为和决策，然而，在实际工作中，员工对于甘肃圆通的价值观并未真正内化于心，导致在日常工作中出现行为偏差，这不仅影响了员工的工作效率，还可能对公司的声誉和形象造成损害。其次，部分员工缺乏自我驱动和创新能力。在快速变化的市场环境中，企业需要员工具备自我驱动和创新能力，以应对各种挑战和机遇。然而，员工缺乏这种能力，他们往往满足于现状，缺乏主动学习和提升的动力，难以适应市场的快速变化。此外，还有一些员工在团队协作中缺乏沟通和信任。团队协作是现代企业中不可或缺的一环，它要求员工之间建立良好的沟通和信任关系。甘肃圆通的员工之间缺乏沟通和信任，导致团队协作不畅，影响了工作效率。

### 3.2.5 基层领导体系情况

甘肃圆盛通目前拥有30名管理人员，占据公司总人数的22.22%，这表明公司对基层管理的重视，但其中临近退休年龄的人员占比高达47.73%，对公司的未来发展产生一定影响。在公司的日常运营中，上下级员工之间尚未建立起有效的沟通渠道，主要的沟通方式是通过正式会议进行，而在非正式的沟通交流方面还存在不足。近年来新加入的员工与现有管理层人员在年龄上存在较大差异，也增加了日常沟通的难度，影响了工作效率。

## 4 甘肃圆盛通公司员工执行力存在的问题及原因分析

### 4.1 问卷调查

#### 4.1.1 调查思路和目的

此次问卷主要是为了了解甘肃圆盛通员工执行力存在的主要问题，调查将有针对性地以甘肃圆盛通公司一线员工为对象，在现有的有关执行力理论的基础上，通过问卷形式调查员工对甘肃圆盛通执行力建设的满意程度，从中分析甘肃圆盛通员工执行力提升建设过程中存在的问题，寻找问题形成的原因，并为问题的解决提供建议性措施。

#### 4.1.2 调查方案指标设计

本次调查以执行力六要素和执行力四要素为理论基础借鉴了诸多学者的现有成果，并结合甘肃省圆盛通的企业实际，形成指标体系，并据此对甘肃圆盛通员工执行力相关问题进行调查，问卷设计主要包含两个部分。

第一部分，员工基本情况。包括员工的性别、年龄、工作年限和专业技术资格情况。

第二部分，员工对现阶段甘肃圆盛通公司执行力影响因素所涉及方面实际满意度的调查分析。首先根据第二章执行力影响因素理论归纳的两个维度来确认问卷表中各测量因子，对相关文献进行梳理，筛选出信度、效度高且与本研究相关的指标，设计出基本测量指标体系；其次通过对问卷所涉及的测量问题满意程度的得分情况进行描述性统计，然后对所有指标进行因子分析对比，提取甘肃省圆盛通公司员工执行力提升建设过程中存在问题，最后进行相关成因分析。

为研究奠定理论基础，同时验证问卷设计的有效性。具体的问卷表如附录所示：

组织维度主要包括组织体系、制度建设、领导权威体系三个方面。具体包含组织的框架结构、科学合理的部门分工、高效的集约化运营流程、价值观体系建设、激励考核机制和管理层对于基层员工执行力的相关影响作用等。

个体维度主要包括员工对工作的执行意愿以及人员与工作岗位匹配的专业素养能力等。

组织维度分为五个二级指标来描述，个体维度通过个人专业素养能力和执行意愿的二级指标描述。具体见表4.1。

表 4.1执行力的影响因素分级指标

一级指标	二级指标
组织维度	组织机构体系和部门分工
	运营改革流程
	组织考核和激励制度
	执行力价值导向
	管理人员影响力
个体维度	上下级间的有效沟通
	工作主观能动性和专业素养能力

涉及组织结构和部门分工的题项为 Q1-3 题；涉及执行力价值导向的题项为 Q4-6 题；涉及领导力题项为 Q7-89 题；涉及激励考核制度的题项为 Q10-12 题；涉及运营改革流程的问题为 Q13 题；涉及个人意愿和个人能力的问题为 Q14-15 题。具体设计测量表如表 4.2 所示。

指标	测量问题
组织结构和部门分工	Q1 组织结构是否合理
	Q2 部门责任是否明确
	Q3 部门分工是否科学
执行力价值导向	Q4 执行力价值导向是否清晰
	Q5 良好的工作氛围
领导力	Q6 企业与个人价值观是否一致
	Q7 领导业务能力评价
	Q8 上下级沟通情况
	Q9 突发情况处理能力
激励考核制度	Q10 考核指标是否科学
	Q11 晋升机会
运营改革流程	Q12 考核结果被有效科学应用
	Q13 改革运营流程是否完善
个人意愿和能力	Q14 主动学习并创新，有执行工作主动性
	Q15 能很好地胜任本岗位工作

表 4.2 基层员工执行力各影响因素满意度测量表

### 4.2.3 调查情况说明

本次调查共分三个阶段，第一阶段在2023年5-6月期间开展了管理层访谈，就企业现状以及员工执行力相关问题进行了充分的沟通。第二、三阶段于2023年7-9月期间开展，面向甘肃圆盛通各年龄段、各不同岗位、不同文化程度的员工，先后发放调查问卷100份，回收有效问卷数量为98份，问卷调查有效率98%，充分反映出基层员工对问卷调查的参与度和积极性很高。

### 4.2.4 信度、效度检验

#### (1) 信度检验

信度即可靠性，是检查问卷所回收的数据是否真实可靠，保证测量内容一致性的指标。在检验过程中需要对量表数据进行信度检验。本文的研究采用了传统的 Cronbach 一致性系数（ $\alpha$ 系数）的方法进行数据处理和数据分析。通常认为 $\alpha$ 系数数值越大，可信程度就越高。问卷的指标可信度分析结果如表4.3所示。

表 4.3 指标可信度分析结果

Cronbach 信度分析			
名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 $\alpha$ 系数	Cronbach $\alpha$ 系数
A1	0.534	0.807	0.823
A2	0.535	0.806	
A3	0.438	0.813	
A4	0.412	0.815	
A5	0.398	0.816	
A6	0.510	0.808	
A7	0.418	0.814	
A8	0.470	0.811	
A9	0.364	0.818	
A10	0.431	0.814	
A11	0.519	0.807	
A12	0.337	0.820	
A13	0.350	0.818	
B1	0.472	0.811	
B2	0.424	0.814	

标准化 Cronbach  $\alpha$  系数: 0.824

通过对问卷进行可信度分析，结果如表4.3所示。表中的数据显示，信度系数值为0.823，大于0.7，说明研究数据可信度高，信度质量较好。

## (2) 效度检验

本研究运用 SPSS 软件对数据进行探索性因子分析，考虑到测量量表为权威的研究人员使用的且经过实践检验的量表，因此提取了六个因素进行因子分析。运用最大方差旋转法检测各因子与测量题项的对应关系，分析结果如下。

表 4.4 效度分析结果

名称	因子载荷系数						共同度 (公因子方差)
	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	
A1	0.772						0.684
A2	0.817						0.726
A3	0.582						0.578
A4		0.586					0.505
A5		0.792					0.692
A6		0.557					0.579
A7			0.512				0.600
A8			0.590				0.613
A9			0.848				0.753
A10				0.504			0.642
A11				0.466			0.708
A12				0.850			0.774
A13					0.862		0.801
B1						0.796	0.742
B2						0.813	0.743
特征根值 (旋转前)	4.389	1.436	1.359	1.055	1.017	0.883	-
方差解释率% (旋转前)	29.260%	9.572%	9.061%	7.032%	6.780%	5.889%	-
累积方差解释率% (旋转前)	29.260%	38.832%	47.893%	54.924%	61.704%	67.593%	-
特征根值 (旋转后)	2.276	1.968	1.643	1.532	1.468	1.253	-
方差解释率% (旋转后)	15.173%	13.118%	10.951%	10.215%	9.786%	8.350%	-
累积方差解释率% (旋转后)	15.173%	28.291%	39.242%	49.457%	59.243%	67.593%	-
KMO值			0.798				-
巴特球形值			347.381				-
df			105				-
p 值			0.000				-

备注：表格中数字若有颜色：蓝色表示载荷系数绝对值大于0.4，红色表示共同度（公因子方差）小于0.4。

效度研究旨在确保分析中所用的研究项不仅合理，而且具有实际意义。在进行效度分析时，我们采用因子分析这一数据分析方法，结合多项指标如KMO值、共同度、方差解释率值和因子载荷系数值来进行综合考量，从而评估数据的效度水平。其中，KMO 值是一个关键指标，它用于评估信息提取的适宜程度。在本研究中，KMO 值为0.798，这一数值大于 0.6，意味着数据中的信息可以被有效地提取出来，适合进行因子分析。共同度值用于筛选那些可能不合理的研究项。在本次分析中，所有研究项对应的共同度值均超过了0.4，这一结果说明每个研究项的信息都能够被有效地提取和利用，不存在需要排除的不合理项。方差解释率值则反映了信息提取的水平。在本次研究的六个因子中，各自的方差解释率值分别为15.173%、13.118%、10.951%、10.215%、9.786%和 8.350%。经过旋转后，这些因子的累积方差解释率达到了 67.593%，这一数值明显大于 50%，表明研究项的信息量得到了充分而有效地提取。综上所述，根据本次效度研究的结果，我们可以得出结论：研究项的信息得到了有效的提取，数据的效度水平良好，适合进行后续的分析。

#### 4.2.5 对执行力影响因素满意度平均分的描述分析

本研究采取均值法来描述基层员工对影响执行力提升各因素的满意程度进行评价，评价结果见表 4.5。

表 4.5 基层员工对影响执行力提升各因素的满意程度

	量表问项	平均分
	1 组织结构是否合理	3.31
	2 部门责任是否明确	3.32
	3 部门分工是否科学	3.36
	4 执行力价值导向是否清晰	3.23
	5 良好的工作氛围	3.25
	6 企业与个人价值观是否一致	3.20
组织维度	7 领导业务能力评价	3.06
	8 上下级沟通情况	3.56
	9 突发情况处理能力	3.44
	10 考核指标是否科学	3.30
	11 晋升机会	3.33
	12 考核结果被有效科学应用	3.38
	13 改革运营流程是否完善	3.47
个体维度	1 主动学习并创新，有执行工作主动性	3.15
	2 能很好地胜任本岗位工作	3.28

均值柱状排序见图 4.1，反映了执行力提升各因素之间的大小关系排序。

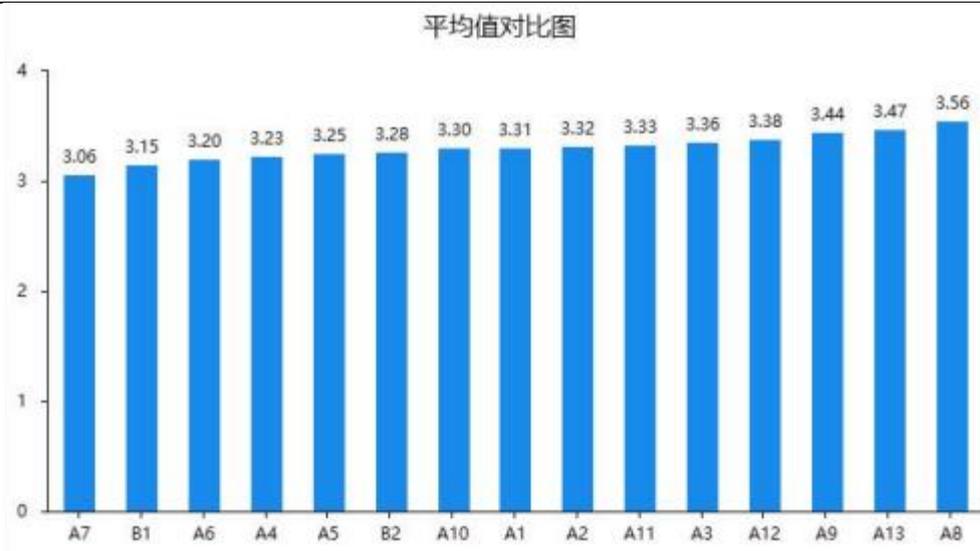


图 4.1 均值柱状图排序

问卷统计和平均值对比图显示均值 3.3 以下的项目分别为 A7、A6、A4、A5、B1、B2，分别为领导业务能力评价、执行力价值导向是否清晰、良好的工作氛围、企业与个人价值观是否一致和个人维度的主动学习并创新，有执行工作主动性与能很好地胜任本岗位工作，平均得分 3.06、3.20、3.23、3.25、3.15、3.28。

## 4.2 访谈说明

### 4.2.1 访谈思路和目的

在当前市场竞争力日益激烈的背景下，企业若要稳固地位并实现可持续发展，关键在于充分发挥员工执行力的重要作用，员工的执行力对企业的持续发展具有深远影响。本次访谈旨在通过调研甘肃圆盛通员工的执行力现状，深入了解其在执行力方面所面临的困境及潜在原因，进而提出针对性优化方案，以确保员工权益，促进甘肃圆盛通的健康发展。同时，也将为其他快递企业员工执行力提升提供借鉴，助力我国快递业的快速发展。

### 4.2.2 访谈方案设计

通过参考“执行力”“员工执行力”“基层员工执行力”等相关学位论文里面的附录内容，并结合甘肃圆盛通快递员工实际情况来设计访谈提纲，提纲共分为三个方面，第一方面主要是对被访谈者的基本情况进行了解，包括性别、年龄、职位等；第二方面是对执行力相关问题的访谈，包括组织结构、员工素养、用户对员工执行力的认知等；第三个方面是对于员工执行力的认知及提升建议等。

### 4.2.3 访谈过程及相关说明

本次调研主要以实地访谈为主，个别访谈人员因为客观情况，以电话访谈的方式进行。因为一些外在原因，本次访谈对象主要以兰州市城关区和榆中县为主。访谈主体主要分为三类人，分别是基层领导（包括个别中层领导）、员工（主要以快递员为主）、一般用户（即取件且寄件或其中之一的客户）。访谈的基层领导中，榆中县3人，城关区1人，共计4人，分别编号甲乙丙丁；快递员共访谈8人，榆中县6人（其中5人为全职，1人为兼职）城关区的2人，分别编号a—h；一般用户是以近一年来，使用圆盛通快的递次为依据，即从使用次数在200次以上的用户中随机选择5个用户进行访谈，因为使用次数越多，相对来说，对公司的基本情况就更了解，更能感知到员工执行力的相关问题，再从使用次数介于11—200次的用户中随机选取2人进行访谈，最后从使用次数等于或小于10次以下的用户中随机选择1人进行访谈，共计8人，其中4人年龄在18—40岁，因为这个年龄段的群体既是消费主体，同时也是快递使用的主体，分别编号①—⑧。多区间使用次数选择，可以有效避免因为访谈群体集中而带来的访谈结果的真实性（如表4.6）。

表4.6 甘肃圆通员工执行力访谈对象概况

访谈对象	人数	编号	备注
基层领导	4	甲、乙、丙、丁	榆中县3人，城关区1人
快递员	8	a—h	榆中县6人，城关区的2人
一般用户	8	①—⑧	4人年龄在18—40岁

对于访谈结果，本研究没有直接引用访谈者的原话，而是结合实际需要，对访谈结果进行汇总分析加工，以观点引用的方式在文中展示如下。

### 4.3 甘肃圆盛通员工执行力存在的问题

通过实地访谈与调查问卷分析，发现甘肃圆盛通员工执行力整体不高，其中企业文化导向、领导力、员工个人意愿和能力维度相对较低是问题的主要方面。激励考核制度、组织结构和部门分工以及运营改革流程的问题也比较突出。

#### 4.3.1 企业文化导向不合理

从访谈与问卷调查结果来看，甘肃圆盛通的企业文化导向不合理导致的不良风气严重影响了企业的正常运营和发展。主要表现为，一是纪律执行不力现象：

上下班时间随意，请假制度形同虚设，缺乏严格的考勤和请假管理。导致员工纪律散漫，影响工作效率和整体形象。二是绩效考核缺失缺乏明确的绩效考核标准，员工工作成果难以量化评估，做多做少一个样。员工缺乏工作动力，容易出现推诿扯皮现象，影响团队整体效率。三是拉帮结派严重，公司内部形成小团体，各立山头，导致信息沟通不畅，团队合作受阻。员工之间缺乏信任，不利于公司文化的建设和传播，影响企业凝聚力。四是学风不正，学用脱节员工学习意愿不强，知识更新缓慢，无法适应行业发展和市场需求。企业整体竞争力下降，难以在激烈的市场竞争中保持优势。五是急功近利，贪大求全过于追求速度和规模扩张，忽视产品质量和服务质量。导致客户投诉增多，品牌形象受损，甚至可能引发安全事故。六是定政策不切实际，违背规律，制定政策时缺乏深入分析和充分论证，导致政策与实际脱节。员工难以理解和执行政策，政策效果大打折扣，甚至可能引发员工不满和抵触情绪。七是士气低落，负能量蔓延员工缺乏工作热情，对未来缺乏信心，负面情绪在团队中传播。影响团队整体氛围和工作效率，甚至可能导致员工流失率上升。

#### 4.3.2 缺乏强有力的领导影响力

从问卷调查分析结果来看，涉及领导力的A7要素满意度较低，反映出员工对领导业务能力的评价不高，使得领导力发挥大打折扣。通过访谈发现，甘肃圆盛通基层管理人员能力发展不均衡，部分管理人员存在领导力欠缺等问题，主要表现为：

一是管理人员对新形势下的甘肃圆盛通改革政策的目标认识模糊。在当前日新月异的新形势下，我国快递行业正面临着前所未有的挑战和机遇。在这个大背景下，甘肃圆盛通作为行业中的一员，也在努力寻求改革与发展的契机。然而，在改革与发展的道路上，公司的一些管理人员对于改革政策的目标认识模糊，这无疑给公司的转型与发展带来了不确定性。这种模糊性主要表现在以下四个方面：首先，一些管理者对改革方面的政策认知不清，他们对国家政策的研究和理解不够深入，导致在实施改革措施时产生偏差，影响了公司的改革效果，这种现象需要引起公司高层的高度重视，加强管理团队对政策的学习和理解，确保政策能够在公司内部得到有效落实；其次，公司在面对问题时，缺乏较为系统化的思考和分析方式，管理团队在遇到难题时，往往各自为战，没有形成统一的认识和解决问题的合力；第三，公司内部存在安于现状、职位安排较为固化的问题，这

种现象导致公司在面对变革时，难以适应新环境，影响公司的转型与发展；最后，一些管理者在面对改革过程中遇到的困难和挑战时，容易产生畏难情绪，这种情绪会传染给其他员工，影响整个团队的士气和执行力。

二是基层管理人员对目标管理技能不足。甘肃圆盛通的一些管理者虽然工作热情高涨，但在目标管理技能方面存在一定的不足。在实际执行过程中，这种不足之处表现得尤为明显。首先，表现在制定的具体工作实施计划不够合理，在快递行业，高效地运营和管理至关重要，然而，部分管理者由于缺乏目标管理技能，导致制定的工作计划缺乏科学性和合理性，这不仅影响了整个团队的工作效率，还会因为计划实施过程中出现的问题，导致资源浪费和任务重复；其次，对执行人员反馈的一些问题，有时无法高效地分清轻重缓急，在快递行业，问题多样且复杂，管理者需要具备较强的判断力和决策能力，然而，部分管理者在这一方面表现得不够理想，对于执行人员反馈的问题，无法迅速准确地判断出哪些是亟待解决的重点，从而导致问题处理效率低下，甚至影响到整个快递业务的正常运行。

三是管理沟通能力有待提高。甘肃圆盛通作为一家分支机构，快递员工、网点负责人、主管以及经理等各级别之间的沟通存在一定问题。首先，越级报告的现象时有发生，在企业中，正常的沟通途径应当是自下而上，以便让上级领导了解下级的工作状况，然而，在甘肃圆盛通，部分员工为了尽快解决问题或寻求支持，会选择越级报告，这种行为虽然有时能加快问题的解决速度，但长期来看，它并不利于企业建立起规范的沟通机制；其次，越级沟通也是一个不容忽视的问题，有些员工在遇到问题时，不善于与直接上级沟通，而是选择直接与更高层次的领导交流，这种越级沟通不仅影响了企业内部的正常管理秩序，还可能导致上级领导对下级工作产生误解；此外，上级领导在对下级发出指示和要求时，往往存在不充分和不明确的情况，这主要是由于上级领导在沟通技巧和表达能力上的不足，导致下级员工无法准确理解领导的意图，长此以往，下级员工在工作中容易产生迷茫，无法得到有效的指导，进而影响整个团队的工作效率。

### 4.3.3 员工基础素养不高，执行意愿不强

甘肃圆盛通作为我国西北地区的重要快递企业，其员工的执行力和执行意愿显得尤为重要，甲表示，部分员工在完成任务时，由于各种原因，如工作积极性不高、对任务理解不清等，导致任务完成率不尽如人意；其次是工作拖沓，在一些环节上，员工由于工作压力不大、责任心不强等原因，出现工作拖沓的现象，影响了整体执行力；第三是忠诚度不足，在一些员工心中，对公司的发展和自身

前途担忧，导致忠诚度较低；第四是缺乏团队合作精神，丁表示，在完成任务时，部分员工表现出个人主义，缺乏团队合作精神，影响了执行效果；第五是对服务意识认识不够深刻，情绪浮躁、得过且过、没有长远的发展目标。快递作为服务行业，满足客户需求是其提高服务质量的核心，然而，部分服务人员对客户需求的理解不清、关注不足，甚至表现出冷漠的态度；他们对客户的需求点、痛点以及不满之处一无所知，严重忽视了客户感受；在服务过程中，缺乏对客户的尊重、理解和关注，表现出生硬且缺乏热情的沟通方式；在面对客户情绪波动时，他们不知所措，无法有效地安抚客户，且很少运用礼貌语言，这些问题导致客户体验不佳，进而影响公司服务满意度。

从问卷调查分析结果来看，涉及个体维度的B1、B2要素的评分较低，反映出员工对于执行工作主观能动性与创新意愿不强，员工的专业素养能力和岗位要求匹配度不高。员工执行力意愿和素养方面却存在问题突出，第一是职业精神方面，甘肃圆盛通一些员工缺乏敬业精神，对待工作不够认真负责。任务完成率不高，部分员工在完成任务时，由于各种原因，如工作积极性不高、对任务理解不清等，导致任务完成率不尽如人意。缺乏责任感和使命感，对待客户的服务态度也不够友好和专业，这直接影响到公司的形象和声誉；第二是工作能力方面，快递作为劳动密集型行业，对基层员工的需求量大，但往往又因为工作性质相对简单，入职门槛较低，导致员工整体学历和技能水平不高。目前甘肃圆盛通员工在学历、技能水平等方面都较低，难以胜任快递工作的要求。大多数员工缺乏职业规划和目标，对工作缺乏热情和动力，只是将其视为一份谋生手段，因此执行意愿不强。同时，由于工作强度大、待遇相对较低等因素，也容易导致员工对工作的满意度和忠诚度降低。而甘肃圆盛通企业内部由于过分注重短期利润，而忽视了对员工素质提升和长期发展的投入，从而加剧了这一问题；第三是缺乏团队合作精神，在完成任务时，部分员工表现出个人主义，缺乏团队合作精神，影响了执行效果；第四是对服务意识认识不够深刻，情绪浮躁、得过且过、没有长远的发展目标。快递作为服务行业，满足客户需求是其提高服务质量的核心，然而，部分服务人员对客户需求的理解不清、关注不足，甚至表现出冷漠的态度；他们对客户的需求点、痛点以及不满之处一无所知，严重忽视了客户感受；在服务过程中，缺乏对客户的尊重、理解和关注，表现出生硬且缺乏热情的沟通方式；在面对客户情绪波动时，他们不知所措，无法有效地安抚客户，且很少运用礼貌语言，这些问题导致客户体验不佳，进而影响公司服务满意度。

#### 4.3.4 激励考核制度存在短板

从问卷调查分析结果来看,涉及激励考核制度的A10、A11、A12的评分均低于3.5,反映出甘肃圆盛通在绩效考核方面,也存在一些问题。一是考核体系缺乏明确的指标和规范,使得员工在工作中容易产生迷茫和不安;同时,过度依赖领导者主观评价也容易导致评价结果的不公正;由于某些领导者的个人情感、偏好和认知局限等因素,优秀员工可能得不到应有的认可,而表现一般的员工却能获得好评。在薪酬体系上内部公平性不足,职位与薪酬的匹配度不高,同职位员工间薪酬差异较大,这导致员工心理失衡,影响工作积极性;外部竞争力不强,企业薪酬水平与市场平均水平存在差距,这使企业难以吸引和留住优秀人才;激励机制不完善,除了基本的薪酬外,缺乏有效的激励手段,如奖金、晋升通道等,这使得员工的工作动力不足。二是晋升机会,公司的晋升空间相对有限,特别是对于基层员工以及年轻员工来说,晋升的机会更是较少,这种情况在一定程度上限制了员工的发展空间,使得他们在工作中难以感受到挑战与成就感;在公司目前的晋升渠道中,整体畅通性有待进一步提高,这意味着公司需要对晋升机制进行审视和优化,以确保各个层次的员工都有公平、公正的晋升机会,只有当晋升渠道畅通无阻,员工才能更加积极地投入到工作中,为公司的发展贡献力量;此外,公司激励机制的不足也是一大问题,在激励不足的情况下,员工的工作热情和积极性难以被充分激发,从而导致工作中出现倦怠现象,执行力不佳。三是考核结果没有被有效科学地应用,公司出台的考核制度在执行强度上存在明显不足在很多情况下,公司对于违规行为的处理过于宽松,未能形成有效的震慑,这种现象容易导致员工对规章制度的漠视,进而违反规定。快递公司在制定规章制度时,未能充分考虑员工的背景和心理,缺乏可执行性的规章制度会导致企业在实际操作中难以落实。

#### 4.3.5 组织结构不合理、岗位职责不清晰

甘肃圆通现采用的管理模式呈现出一种高耸形的层级结构,这种管理结构在某种程度上限制了信息的传播效率,尤其是在战略规划传达过程中,基层员工往往难以实时接收到高层管理者提出的最新战略部署。乙表示,由于未设立专门负责提升一线员工执行力的部门,导致在其他各科室在面对监管部门提出的临时任务时,往往缺乏一个能够统筹规划工作的部门,出现工作重复、资源浪费等问

题，这种不仅影响了工作效率，也使得工作任务的推进显得混乱无序，还可能影响到企业的声誉。一线员工在接收到的转型信息后，并未得到相应的业务培训和学习机会，这种情况使得转型政策在基层的执行力度大打折扣；由于缺乏统筹执行力提升的相关部门，在临时接收任务后，各部门之间容易出现推诿现象。丙认为有三方面的原因，第一是流程内容的模糊性，在实际操作中，一些流程的描述过于简单，没有详细说明具体的操作步骤和标准，导致执行者在操作过程中产生困惑，难以按照预期完成任务。这种情况下，即使中层管理人员想要加强对流程的监管，也会因为对流程内容的不清楚而难以落实；第二是流程执行的随意性，在部分环节，员工的操作并没有严格按照流程要求进行，而是根据个人经验或习惯进行操作，这不仅影响了运作效率，还会因为操作不当导致错误发生，对企业的整体运作产生负面影响；第三是流程反馈机制的缺失，在实际执行过程中，没有建立起有效的反馈机制，使得问题难以及时发现和解决，当问题逐渐累积，最终可能导致整个运作流程的瘫痪。

从问卷调查分析结果来看，涉及激励考核制度的A1、A2、A3的评分都不高，反映出甘肃圆盛通在组织结构和部门分工方面也存在一定的问题。一是未设立专门负责提升一线员工执行力的部门，这导致其他各科室在面对监管部门提出的临时任务时，往往缺乏一个能够统筹规划工作的部门，出现工作重复、资源浪费等问题，这种不仅影响了工作效率，也使得工作任务的推进显得混乱无序，还可能影响到企业的声誉。二是岗位职责不明确分工不科学，甘肃圆盛通的部门职责和分工已经建立，然而在实际执行过程中效果却与预想的相差甚远。

#### 4.3.6 运营改革设计不合理，集约化体系不健全

从访谈分析结果来看甘肃圆通快递在运营改革方面存在很大问题，a、c、d认为，是缺乏顶层设计以及战略性、全局性的目标，同时公司的一线的快递员对公司的制度、职责以及工作流程等尚未形成统一且明确的认识，这不仅影响了公司运营效率，也为未来的发展埋下了隐患。同时，公司运营改革设计时，未能充分考虑到行业特点和公司实际状况，导致制定的运营制度无法有效提升服务水平，也无法满足客户需求也未能充分征求员工的意见和建议，导致制定的运营制度可能不符合实际情况，难以得到员工的认同和执行；缺乏对市场趋势和行业发展的敏锐洞察，导致无法及时适应外部环境变化。c、f、e认为，目前甘肃圆盛通公司集约化体系还不够健全，从而导致人力资源部门出台的规章制度，执行强度和

力度不够，不考虑员工的背景和员工的心理，缺乏可执行性。首先，公司出台的规章制度在执行强度上存在明显不足，在很多情况下，公司对于违规行为的处理过于宽松，未能形成有效的震慑，这种现象容易导致员工对规章制度的漠视，进而违反规定；其次，快递公司在制定相关规章制度时，未能充分考虑员工的背景和心理；再次，缺乏可执行性的规章制度会导致企业在实际操作中难以落实。未能真正提高工作效益和效率。

从问卷调查分析结果来看，涉及运营改革流程的A13评分也不高，反映出甘肃圆盛通缺乏行之有效的目标管理措施，运营管理职能定位不明确，缺乏顶层设计。甘肃圆盛通对于集约化改革是什么、做什么、怎么做等根本性问题，尚缺乏统一明确认识。运营实现模式落后，信息系统优势不能发挥。对于集约化改革中的数据大集中，目前只是形式上的物理集中，具体工作运营渠道仍然全部落在部室的执行人员，导致信息系统的集中并未实现“优化人力资源、提高运营效率、强化风控水平”实际效果。主要表现在运营流程繁琐，集约化水平较低。机关各部室既对接上级分配工作，又要应对机构内部的业务处理，分工不明确，基层执行人员无法根据业务量灵活调配，造成工作量过于饱和、人力资源浪费和执行效率低下。

甘肃圆盛通在制度执行的过程中缺乏过程控制。在制度执行的过程中，风险防控较薄弱，主要为事后监管，工作执行进度缓慢。控制系统、监控绩效和评估偏差、控制及纠正偏差等方面建设不健全，执行效果不佳。

## 4.4 甘肃圆盛通员工执行力问题成因分析

通过深入访谈以及与管理层的沟通，依据现有研究成果和相关理论，关于甘肃圆盛通员工执行力问题成因分析可以总结为以下六个方面。

### 4.4.1 对企业文化导向的重视程度不够

甘肃圆盛通公司企业文化导向的成因主要集中在领导层重视不足、经营理念模糊、员工参与度低和认同感不足以及制度不健全与执行不力等方面。首先，甘肃圆盛通公司的高层领导在企业文化建设方面缺乏足够的重视，没有充分认识到企业文化对于公司经营和发展的重要性。领导层可能将企业文化视为一种形式或口号，没有将其纳入公司战略和日常管理的核心。公司的经营理念不清晰，缺乏明确的核心价值观和行为准则，导致企业文化的导向不明确。由于缺乏明确的经

营理念和指导原则，员工难以形成统一的文化认同和行为准则。其次，员工参与度低与认同感不足。甘肃圆盛通公司在制定企业文化时，没有充分征求员工的意见和建议，导致员工对企业文化的认同感不足。员工可能认为企业文化只是领导层或人力资源部门的决策，与自己关系不大，缺乏参与感和归属感。公司在企业文化建设过程中没有充分激发员工的参与热情，缺乏有效的激励和奖励机制。员工可能对企业文化的建设缺乏兴趣，没有将其视为自己职责的一部分，导致参与度低。第三，制度不健全与执行不力。甘肃圆盛通公司在绩效考核、激励机制等方面的制度不健全，缺乏与企业文化相匹配的制度支持。制度的缺失导致企业文化导向的实施缺乏有效的保障和支撑。公司在制度执行过程中存在人情化、形式化等问题，导致企业文化导向难以得到有效地贯彻和实施。即使存在完善的制度，如果执行不力、监管不严，也会导致制度形同虚设，无法发挥应有的作用。

#### 4.4.2 管理制度和沟通机制问题突出

甘肃圆盛通在管理方面也存在一些问题，归纳起来具体表现在以下几个方面：首先，公司部分部门管理者的能力不均衡，这导致公司内部管理混乱，工作效率低下，甚至影响整个企业的运营；其次，公司管理层的老龄化问题严重，随着年龄的增长，管理者的体力、思维能力和学习能力都会逐渐下降，这使得他们在应对信息化飞速发展的挑战时显得力不从心；再次，部分管理者的专业化能力与学历跟不上信息化的飞速发展，这意味着他们在面对新兴业务和市场需求时，难以提出具有前瞻性和创新性的策略；此外，甘肃圆盛通人才培养方面存在较大欠缺，缺乏有效的培训和选拔机制，将导致管理团队的整体素质难以提升，进而影响公司的竞争力；最后，公司管理人员对领导个人魅力的认识和塑造不够充分，一个有魅力的领导能够激发团队成员的积极性和创造力，从而提高整个团队的工作效率。

甘肃圆盛通在沟通方面存在的问题较多具体归纳为四个方面：首先，层级结构问题是甘肃圆盛通的一个显著特点，在一个庞大的企业体系中，层级结构是必不可少的，然而，过于复杂的层级结构往往会成为管理者与快递员之间有效沟通的障碍，这种情况不仅影响了工作效率，还会因为误解和误判导致企业目标的偏离；其次，培训不足是甘肃圆盛通管理的另一个软肋，在企业中，管理者尤其是快递公司对员工的培训往往重视不够，这导致快递员对公司的政策和操作规范了解不足，难以胜任工作岗位的要求，一方面，会增加企业的运营风险，另一方面，

也会影响员工的职业成长，从而降低企业的核心竞争力；再次，反馈机制的缺失是甘肃圆盛通管理中的另一个短板，目前，公司并未建立有效的反馈机制，使得管理者无法了解快递员在工作中遇到的问题和困难，无法及时采取措施加以解决，进而导致问题得不到及时解决，甚至可能恶化；最后，缺乏有效沟通渠道是甘肃圆盛通管理的瓶颈，一个健全的沟通渠道不仅有助于信息的传递，更能激发员工的工作热情，提高企业的凝聚力。

#### 4.4.3 管理资金投入不足

在我国快递行业迅猛发展的背景下，企业要想在竞争激烈的市场环境中脱颖而出，就需要在管理资金投入上给予足够的重视。首先，管理资金投入不足导致企业基础设施不完善，在快递行业，良好的基础设施是提高企业执行力的基石，包括运输网络、仓储设施、配送车辆以及信息管理系统等方面，如果企业在这些方面的投入不足，将难以满足业务发展的需求，从而影响整体执行力；其次，人才储备和培训方面投入不足，企业要想拥有高效的执行力，就需要有一支专业且具备高素质的团队，管理资金投入不足导致企业在人才引进、培训和激励等方面捉襟见肘，从而影响到员工的工作积极性和效率；此外，技术创新和研发投入不足，在当今信息化时代，技术创新对于提升企业执行力具有重要意义，管理资金投入不足导致企业在技术更新、设备升级以及研发方面缺乏足够的支持，进而影响企业的核心竞争力；最后，市场营销和品牌建设投入不足，一个企业要想在市场中占据一席之地，就需要在市场营销和品牌建设方面下功夫，管理资金投入不足使企业在市场推广和品牌塑造方面力度不够，从而降低企业的知名度和影响力；由于资金投入不足，公司在员工培训方面存在一定的短板，目前，该公司缺乏一套成熟的培训体系，导致培训制度的连贯性和协作性不足，基层员工的培训需求也未能得到充分满足。

#### 4.4.4 激励制度和考核体系不完善

从物质方面来看，为了节约成本，甘肃圆盛通在激励人才的手段上只依赖工资来激励员工，而忽略了许多其他可能影响员工积极性的因素，这种做法虽然短期内可能节省了一定的成本，但从长远来看，却对公司的持续发展产生不利影响，首先，单一的工资支付方式无法满足员工多元化的需求；其次，这种做法导致人才流失；此外，单一的工资激励方式导致内部矛盾。

同时，快递员的生存状态和工作环境却并不乐观，一方面，由于投诉处理不当，快递员会面临罚款的处罚，这无疑加大了他们的经济压力；另一方面，在国家法定假日，快递员仍需加班加点工作，以满足消费者的送货需求，这种情况下，他们无法享受到完整的休息时间，导致身心疲惫；此外，快递员在职场中还面临着诸多限制，例如，他们不能从事副业，这使得他们的收入来源单一，难以应对生活中可能出现的意外情况；同时，当前的薪酬福利制度并不完善，导致快递员的劳动所得与实际付出不成正比。

甘肃圆盛通在实施绩效考核项目时，未能充分考虑员工的工作量和实际绩效，导致贡献与报酬之间的关系失衡，这在一定程度上削弱了基层人员的工作积极性和执行力：首先，这种不平衡的考核机制使得部分员工感到不公平；其次，贡献与报酬不成比例会导致员工对公司的忠诚度下降；此外，基层人员工作执行力提升不足也会对公司的整体运营效率产生负面影响。

#### 4.4.5 组织支持不够

组织支持理论强调了组织对员工的关心和支持对于提高员工工作绩效和满意度的重要性，通过关注员工的生活需求、专业发展、社交需求和心理健康，组织可以激发员工的工作认同和投入，从而克服低效率和非效率行为，提升整体的工作绩效。工具性组织支持是一种旨在辅助组织顺利实现其战略目标和使命的支持体系，涵盖了人力资源、技术、财务、文化等多个方面，对于快递员来讲，其工作本身需要一定的设备、工具的支持。当前，甘肃圆盛通在组织支持方面存在诸多不足之处。关注员工的需求和提供必要的支持是极其重要的，然而，从实际情况来看，甘肃圆盛通在员工关心和支持方面仍有待提高，一线快递员肩负着日常繁重的送货任务，他们每天都要面对各种各样的客户，在这种情况下，员工们稍有疏忽，便可能遭受客户的投诉，更为关键的是，顾客满意度测评直接影响着快递员的业绩考核，因此，在工作过程中，员工们承受着巨大的压力，然而，甘肃圆盛通在为员工提供工具性支持方面，表现得并不尽如人意，这些问题包括：支持不及时、支持力度不够等，这些缺陷导致员工在面临种种困难时，难以得到公司的有效帮助。长此以往，不仅影响了员工的工作积极性，也降低了公司的整体运营效率。

甘肃圆盛通在员工支持方面存在诸多待改进之处，关注员工需求并给予必要支持至关重要。然而，从实际情况来看，甘肃圆盛通在员工关怀和支持方面仍有很大的提升空间。一线快递员工承担着日常繁重的送货任务，他们每天都要面对各种类型的客户，在这种背景下，员工稍有疏忽便可能引发客户投诉。更重要的是，客户满意度直接影响快递员的业绩考核，从而使得员工在工作中承受巨大压力。然而，甘肃圆盛通在为员工提供必要的工具性支持方面，表现得不尽如人意。如支持不及时、支持力度不够等问题，使得员工在面临困难时，难以得到公司的有效帮助。长此以往，这不仅削弱了员工的工作积极性，还降低了公司的整体运营效率。

#### 4.4.6 运营建设不到位

当前，甘肃圆盛通致力于数字化转型，对运营集约化改革的跟进培训高度重视，然而，鉴于甘肃省地理位置较偏远，距离总部较远，培训方式多采用远程视频会议形式，培训内容侧重政策和理论的讲解，缺乏实际操作的演练，导致培训效果不理想，基层员工因不熟悉相关业务技能和流程无法有效提升执行力。

从流程管理的角度来看，流程需要具备可管理条件。流程和产品类似，也有其自身的生命周期，需要经历导入期—成长期—成熟期—衰退期，不同时期流程管理的侧重点不同。甘肃圆盛通在深入推进运营集约化改革过程中，一是在流程导入期，在流程本身尚不成熟的时候将流程固化到信息系统当中，没有充分地将流程内容理解和传达，过早地付诸实践当中；二是对改革目标的认识，随着流程从导入期向成长期、成熟期过渡时，流程基本可行、接受度较高、符合管理要求，则需要将其固化到系统中，流程将和日常运作融为一体，由于基层管理者与普通员工对改革理念缺乏共识，企业战略目标不明确，员工在理解和执行改革措施时面临诸多困难；三是当流程进入衰退期，由于管理要素、作业模式、管理要求等发生变化，流程不再适用于当前的管理环境，但是一线快递员工没有很好地跟上企业发展的步伐，没有对流程进行终止或者流程改版优化，因而造成过多的无效流程积累在体系和系统中，对正常的管理造成干扰。

## 5 甘肃圆盛通公司员工执行力提升策略

### 5.1 健全管理人员培养体系、提高领导力

#### 5.1.1 构建高效的管理者素质提升途径

甘肃圆盛通公司应该高度重视高层管理人员对职业生涯信心不足的问题，它是提升管理者执行力的重要性不言而喻，而做好职业生涯规划则是其中的关键一步，职业生涯规划不仅关乎个人的发展，更影响到企业整体的运营效率，因此，管理者必须认识到职业生涯规划的重要性，并付诸实践。一是注重员工的职业规划，实现上下级联网的人力资源管理，从而提升管理效率和基层管理者的职业能力。此外，还应，通过制定明确的职业规划，让员工可以更好地发挥自己的潜能，实现个人与公司的共同发展。二是加强管理人员的领导力培训，结合运营集约化改革战略发展规划和优秀企业文化，定期开展团队领导力的学习培训活动，是提升管理人员专业素养的有效途径。同时，关注他们的心理健康和情绪管理，提供及时的心理支持，也是企业应该重视的方面。通过这些措施，有望打造一支专业、高效的管理团队，为企业的长远发展奠定坚实基础。三是发挥管理层的先锋模范作用对于推动企业高质量发展具有重要意义，管理层作为企业的核心力量，肩负着引领企业发展的重任。甘肃圆盛通管理层要不断提升自身综合素质，发挥榜样力量，带动全体员工为实现企业发展目标而努力奋斗；勇于创新管理模式，以适应时代发展的要求；要重视团队建设，打造一支具有高效执行力的团队；要关注员工的成长和发展，为员工提供良好的培训和晋升机会；要积极履行社会责任，树立良好的企业形象。

#### 5.1.2 建立良好的内部沟通机制

甘肃圆盛通作为我国领先的快递企业，深知良好的内部沟通机制对于企业的发展至关重要，为了进一步提升公司管理水平，提高员工工作效率。一是加强各部门之间的协同合作，甘肃圆盛通应建立一套完善的内部沟通机制。内部沟通旨在促进信息的快速、准确传递，降低信息误解的可能性，提高决策效率，同时强

化企业文化建设，提升员工的归属感和凝聚力。二是搭建了多元化的沟通平台，包括线上平台如企业邮箱、内部论坛、即时通信工具等，以及线下平台如定期召开部门例会、员工座谈会、培训讲座等，通过这些平台，员工可以随时随地沟通交流，分享工作经验和心得，促进知识传递和经验传承。三是制定内部沟通规范，规范包括沟通礼仪、信息传递流程、反馈机制等，员工在遵循规范的前提下，开展内部沟通，有助于提高沟通效果，降低沟通成本。定期开展沟通技巧培训，帮助员工提升沟通水平。四是建立有效的沟通反馈机制，鼓励员工对沟通中发现的问题提出改进意见，不断优化沟通机制。将沟通纳入绩效考核体系，通过对员工沟通频率、沟通质量、协作效果等方面的评价，激励员工积极参与内部沟通，提高沟通效果。

### 5.1.3 管理人员明确战略目标

为了确保公司的长期生存和发展，公司管理层在制定战略之前，必须制定出具体战略目标。然而，仅仅有战略目标还不够，我们还需要将其分解为可衡量、可执行的指标。这样，员工才能更好地理解战略目标，将其落实到日常工作中，从而更好地推动公司整体的战略执行。首先，甘肃圆盛通需要将战略目标细化，使其具有可衡量性；其次，甘肃圆盛通需要确保这些指标是可执行的，这意味着，我们需要考虑到公司的实际情况，如资源、能力等因素，只有这样，我们才能确保每个员工都能明确自己的工作任务，知道如何去实现战略目标；最后，甘肃圆盛通需要将这些指标落实到公司的各个层面，包括制定详细的执行计划，明确责任人和完成时间等。

## 5.2 打造差异化服务战略

### 5.2.1 创新发展理念

“创新”是圆盛通变化中不变的符号。圆盛通是电商快递企业中颇具创新精神的一家公司，公司试水的颇多举措后在全行业推广。甘肃圆盛通始终坚信，创新是企业发展的源动力。因此，在数字化、标准化建设方面甘肃圆盛通要不断探索，加强技术创新和管理创新，实现企业的降本增效，提升核心竞争力。同时要长期

保持敏锐的洞察能力，紧跟行业发展趋势，以客户需求为导向，通过不断优化服务流程、提升服务质量，为客户提供更加便捷、高效的快递服务。

### 5.2.2 加强思想引导

思想教育可以引导员工树立正确的价值观、职业道德和职业操守，增强团队意识和协作精神，提高工作积极性和执行力，为企业的发展作出更大的贡献。为了推进学习教育常态化、制度化，甘肃圆盛通应该在日常的集中培训学习中加强引导，让员工充分理解企业的价值观和使命感，明确自己的工作目标和责任，同时在思想教育中让员工树立正确的职业道德和职业操守，遵守行业规范和法律法规，做到诚信经营、优质服务。在方法上，我们要做到尊重快递人员，每个快递人员都有其独特的个性和潜能，我们要善于挖掘和激发这些潜能，使他们在工作中充分发挥自己的价值。同时，我们要尊重快递人员的权益，为他们提供一个公平、公正、和谐的工作环境，让他们在工作中感受到尊重和认可。

## 5.3 优化组织机构，实现集约化管理

甘肃圆盛通在发展过程中注重技术创新和产业生态布局以实现更长远的发展。而运营管理集约化的有效支撑可以促进企业实现真正意义上的长远发展。所以，系统推进集约化改革是企业发展的关键，同时需要甘肃圆盛通全盘配合与支持，从上到下形成合力，才能真正实现运营的高效化。

### 5.3.1 明确管理职责

首先，要明确管理部门的主要职责和目标，确保每个员工都清楚自己的职责范围和工作要求。加强学习并引入先进的管理理念和方法，如精益管理、六西格玛等，以提高管理层的管理水平和效率。甘肃圆盛通通过引入信息技术，如物流管理系统，实现货物运输、仓储和配送等环节的自动化管理。这不仅可以减少人力成本，还可以提高工作效率。其次，根据业务需求和市场变化，及时调整组织结构，确保各部门之间的协调和配合。甘肃圆盛通通过引入信息化管理系统，实现业务流程的自动化和智能化，减少人为错误和延误。在优化管理部门的过程中，

建立供应链合作机制，与物流公司、仓储企业等建立紧密的合作关系，共享资源，优化流程，提高运营效率。加强物流信息化建设，推广物流信息技术应用，建立完善的物流信息系统，实现物流信息的快速传输和共享。这样可以提高物流效率，减少资源浪费。建立完善的物流网络，通过优化物流网络、布局和配送线路，降低成本和能耗，减少对自然资源的消耗。创新是甘肃圆盛通持续发展的重要驱动力，探索新型物流模式，如互联网+物流、物流共享等，整合物流资源，实现物流资源的共享和利用，提高物流效率和降低成本。

### 5.3.2 实现集约化运营

目前，快递企业在提高运营效率、降低成本、优化资源配置等方面都已有较成熟的集约化运营理念。甘肃圆盛通也在实施路径并持续改进，对于甘肃圆盛通企业来说，一是要按照运营改革标准，对业务进行细分，这意味着我们要对各个业务模块进行详细划分，明确各部门和岗位的职责，确保各个业务环节的高效协同；二是要对流程进行再造，这是指在现有流程基础上，对各个环节进行优化和改进，以提高工作效率。在此基础上，要根据市场需求和业务特点，合理配置资源；三是积极引入先进技术，如人工智能、大数据等，提高运营的自动化和智能化水平。提升人员素质：通过培训、选拔等方式，提升员工的专业素质和服务意识，为集约化运营提供有力支持。总之，实现集约化运营需要全面分析现有情况，明确目标和意义，制定具体的实现路径并持续改进。只有这样，才能实现集约化运营的目标，提高运营效率和服务质量。

### 5.3.3 建立规范的流程体系和有效的复盘机制

企业流程的建立并非一蹴而就的过程，需要不断地优化和完善，在这个过程中，要充分调研市场需求、分析企业内部优势和劣势，确保制定的流程既能满足实际工作需要，又能促进甘肃圆盛通整体效率的提升。甘肃圆盛通要加强对流程的管理，通过科学、合理的流程管理，将各个部门、各个岗位的工作有机地衔接起来，形成一个高效运作的整体。同时培养员工对流程的尊重和认同，因为员工是企业流程的执行者，他们的态度直接影响到流程的实施效果，所以甘肃圆盛通

要不断加强对员工的培训和教育，让他们认识到流程的重要性，明白遵守流程的必要性。

复盘是对过去一段时间的业务情况进行回顾和分析，总结经验教训，优化运营策略，提高运营效率和服务质量的一种方法。甘肃圆盛通可以建立有效的复盘机制，在复盘过程中，聚焦公司运营中的关键问题，深入分析原因，制定改进措施，确保问题得到有效解决。通过复盘，总结公司在运营过程中的经验教训，发现存在的问题和不足，为公司的未来发展提供参考。根据复盘结果，制定具体的改进计划，明确改进目标和时间表，持续跟进并调整改进措施，确保改进工作的落实。提高运营效率和服务质量，增强市场竞争力，为公司的长远发展提供有力支持。

## 5.4 加强执行力文化建设

要想塑造执行力文化，首先需要明确企业的发展目标和愿景，甘肃圆盛通应以客户需求为导向，不断优化服务流程，提高客户满意度；通过拓展业务领域、优化网络布局，提高市场占有率；降低成本，提高快递运输速度，缩短派送时间；加强员工培训，提高员工素质，打造一支高素质的团队。其次建立高效的沟通机制，沟通是执行力的关键环节，高效的沟通能够确保信息的准确传递和任务的顺利完成。甘肃圆盛通要利用大数据、云计算等技术，实现各部门、各岗位的信息共享，提高沟通效率；让员工汇报工作进展，及时发现问题，解决问题；对工作中的问题和建议，鼓励员工积极反馈，及时调整策略；强化各部门之间的协同意识，形成合力，提高执行力。第三是营造积极的企业文化氛围，企业文化是影响员工执行力的重要因素。甘肃圆盛通要鼓励员工相互支持、协同作战，培养团队精神；坚持诚信经营，为客户提供优质服务；鼓励员工学习新知识、新技能，提高自身竞争力；发挥领导者的示范作用，带动全体员工积极执行。总之，塑造甘肃圆盛通的执行力文化，需要从多个方面入手，通过明确目标、优化沟通、完善激励和考核、营造企业文化等手段，提高企业的整体执行力，只有这样，甘肃圆盛通才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

## 5.5 优化高素质人才队伍结构

### 5.5.1 通过培训提升员工素质

加强培训是提升快递员工素质的重要途径，通过制定全面的培训计划、建立培训体系、注重实践操作培训、加强沟通能力培训、培养员工的安全意识、开展职业素养培训和定期评估培训效果等措施，可以提升快递员工的素质和能力，提高工作效率和服务质量，增强企业的竞争力和市场地位。根据目前甘肃圆盛通存在的问题可以从以下几个方面提升快递员工素质：（1）制定全面的培训计划：根据实际情况和员工需求，制定培训计划，包括培训内容、时间、方式等。培训内容可以包括快递业务知识、安全操作规范、客户服务技巧等方面。（2）建立培训体系：建立完善的培训体系，包括培训师队伍、培训教材开发、专业技能的培训，针对不同岗位，提供专业技能培训，如分拣、打包、配送等操作规范，以及使用相关设备、软件等技能。这有助于确保培训质量，提高员工素质。（3）注重实践操作培训：甘肃圆盛通作为一家快递企业是一个实践性很强的企业，因此要注重实践操作，通过模拟操作、现场指导等方式，让员工熟练掌握业务流程和操作规范，提高工作效率和质量。（4）加强沟通能力培训：作为服务行业加强快递员工与客户沟通是提高员工素质的重要方面，甘肃圆盛通要强调以客户为中心的服务理念。因此加强沟通能力培训，通过表达能力、倾听能力、提问能力等方面的培训，提高员工的沟通能力，提升客户满意度。（5）培养员工的安全意识：快递行业涉及客户的物品安全，因此要培养员工的安全意识。通过安全操作规范培训、安全案例分析等方式，让员工充分认识到安全的重要性，做到安全操作。（6）开展职业素养培训：职业素养是快递员工素质的重要组成部分，因此要开展职业素养培训，加强职业规划、职业道德、职业心态等方面的培训，提高员工的职业素养，增强其责任心和归属感。（7）定期评估与反馈：定期评估培训效果是确保员工发展和企业目标协同一致的重要手段，定期对培训效果进行评估，了解员工的学习情况和培训效果，以便及时调整培训内容。同时，收集员工的反馈意见，不断改进培训质量，确保培训活动能够持续有效地提升甘肃圆盛通员工的素质。

### 5.5.2 强化职业道德培训

良好的服务是企业形象的重要体现，职业道德直接影响到客户的满意度，加强职业道德培训，使服务人员熟知行业规范和法律法规，有利于规范行业秩序，减少违规现象的发生。一是制定完善的培训体系：根据业务发展和市场需求，制定完善的培训体系，包括理论培训、实操培训、情景模拟等多种形式，确保培训内容的全面性和实用性；二是建立考核机制：对服务人员进行定期考核，评估其在业务知识和职业道德方面的掌握程度，确保培训成果的落实；三是营造良好的企业文化：通过举办内部培训、分享成功案例等方式，培育和传播企业文化，使服务人员深刻认识到职业道德对企业的重要性；四是加大激励力度：对表现优秀、遵循职业道德规范的服务人员给予一定的奖励，激发员工积极参与职业道德培训的积极性；五是领导层示范：公司领导层应以身作则，带头遵守职业道德规范，为员工树立良好的榜样。加强服务人员职业道德培训，是提升甘肃圆盛通整体服务质量的重要手段，公司应高度重视此项工作，采取有效措施，不断提升员工的职业道德素养，为消费者提供更优质、高效的快递服务。

## **5.6 完善考核激励保障体系**

### **5.6.1 建立明确的考核标准**

甘肃圆盛通公司应该根据岗位和工作内容，制定明确的考核标准，包括工作质量、工作效率、服务态度等方面。同时，要确保考核标准的公平、公正和可操作性。具体说来，首先，应当制定明确的工作质量标准，包括货物送达的准确性、包装的完整性、运输的安全性等；其次，应当关注员工在完成任务时所需的时间、成本以及资源利用率等方面，制定相应的考核标准；此外，应当关注员工在与客户沟通、解决问题等方面的表现，制定公平、公正的服务态度考核标准。在实施考核过程中，公司要确保公平、公正和可操作性，为甘肃圆盛通的发展奠定坚实的基础。

### **5.6.2 合理的绩效评价指标**

为充分调动员工积极性并增强员工执行能力与意识，甘肃圆盛通应该为一线员工制定合理的绩效评价指标，同时也能提高员工的执行力从而输出更好的服务给客户。

(1) 防止交错件避免出口混包。发现快件唛头和运单号码错误（数字错3位及3位以内），发现每满3次计入奖励一次，奖励金额：100元；

(2) 杜绝危险品。发现快件外包装有危险品标签、货物品名需附检测报告但报告缺失的，计入奖励一次，奖励金额：50元。

(3) 绩效提升。A类单证质量 $\leq 6$ 票；扣货岗位以及当月报关货操作人员奖励20元/人；连续2个月都 $\leq 6$ 票，组长及带班人员奖励50元/人。

(4) 团队合作。为团队目标牺牲个人利益，放弃个人休息时间完成临时分配的工作；奖励金额：50元；收到内外部客户表扬信，奖励金额：50元；

(5) 破损改善。为避免客户因为包装而发生破损情况，主动指导客户完善包装并赢得客户认可，奖励金额：50元。

### 5.6.3 建立绩效申诉机构和有效的监督机制

绩效申诉机构能够对公司的绩效制度进行客观、公正的评估，确保制度实施的公平性；设立绩效申诉机构可以为员工提供一个表达意见、反映问题的平台有助于上下级之间的沟通与交流。甘肃圆盛通应专门成立绩效申诉机构，由具备丰富经验的HR专业人士组成；绩效申诉机构应在接到申诉后，及时进行调查核实，并给予公正、合理的处理意见；绩效申诉机构应建立反馈机制，将申诉处理结果反馈给申诉人，以便公司了解员工满意度；绩效申诉机构应定期对公司的绩效制度进行评估，提出改进意见，以不断完善制度。

同时，甘肃圆盛通应建立一套完善的监督体系及评估考核机制，以确保公司各项业务的高效运作。设立专门的督查部门，负责对公司各部门的执行情况进行日常监控；制定详细的督查工作计划，明确督查内容和周期；建立问题整改机制对督查中发现的问题，及时反馈给相关部门，制定整改措施，并跟踪整改进度确保问题得到有效解决；明确各部门的职责和权限，确保各部门在执行过程中各司其职，形成协同效应；建立健全激励机制，将员工的绩效与责任、权利紧密结合；强化问责制度，对工作中出现失误或不当行为的员工，要追究相应责任，确

保制度的严肃性和权威性。建立一套有效的监督体系及评估考核机制，对于提升甘肃圆盛通的执行力具有重要意义，全体成员要共同努力，切实推进各项改革举措，为打造一支具备高执行力的团队而奋斗。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

本研究以甘肃圆盛通为研究对象，以员工执行力为研究内容，通过文献分析、现场访谈、问卷调查等方法，对甘肃圆盛通员工执行力现状及存在的问题进行分析，并对造成这些问题的原因进行了剖析，最后提出提升甘肃圆盛通员工执行力的对策。最后得出以下结论：

第一，甘肃圆盛通员工执行力存在6个方面的主要问题，即基层员工基础素养不高、执行意愿不强、组织结构不合理、岗位职责不清晰、规章制度不健全、绩效考核指标和激励机制存在短板、员工企业文化导向不清晰以及缺乏强有力的领导影响力；

第二，造成这些问题的原因来自6个方面，分别是管理资金投入不足、组织支持不够、运营建设不到位、激励制度和考核体系不完善、企业文化导向重视程度不够、管理制度和沟通机制存在的问题较多；

第三，提升甘肃圆盛通员工执行力，建议从以下六个方面入手：优化人才队伍结构，推进运营集约化改革，完善考核激励保障体系，加强执行力文化建设，健全管理人员培养体系，打造差异化的快递服务创新发展理念。具体来说，需要提升员工素质、明确管理职责、建立考核标准、加强文化建设、构建高效沟通机制，并引导快递人员创新服务理念。

### 6.2 展望与不足

本文研究的不足主要有以下三个方面。一是，员工执行力问题研究较为复杂，涉及经济学、管理学、心理学等诸多学科。本文仅从管理学角度出发，以执行力四因素、六因素理论为基础，通过访谈和问卷调查，研究甘肃圆盛通公司员工执行力问题，研究过程不够全面；二是，本研究紧扣甘肃圆盛通公司的实际，完成了访谈和问卷设计，其结果能否为同类公司提供借鉴还有待在实践中进一步验证；三是本研究并没有就指标体系进行权重赋值，从而进一步分析影响因素与一级指标之间的量化关系，这可以是未来继续深化的方向。

## 参考文献

- [1] 闫东玲,赵静,汪曦.基于博弈论的执行文化与执行力研究[J].天津大学学报(社会科学版),2016,18(06):564-567.
- [2] 余世维.赢在执行[M].北京:中国联合出版社,2012(04):18.
- [3] 李亚龙.战略执行研究述评与展望[J].经济问题探索,2016(2):71-77
- [4] 刘文生.“领导力”获得者诠释领导力与执行力[J].中国医院院长,2022,18(1):48-51.
- [5] 王培松.关于提升基层执行力的探讨[J].企业改革与管理,2016(4):11-17.
- [6] 李文强,汪波.虚拟企业战略执行力构成要素的实证研究[J].财经理论与实践,2012,33(1):87-90.
- [7] 张锡民.执行到位的五大关键[M],北京:北京大学出版社,2020.
- [8] 徐大文.基于绩效管理视角的J公司基层员工执行力提升研究[D].湖北:湖北工业大学,2018.
- [9] 蒋惠芳.企业基层员工执行力构成因素分析[J].中国商论,2016(25):4-9.
- [10] 王亮.执行力建设是实现企业发展的关键因素[J].管理纵横,2018(7):45-47.
- [11] 翁士增.基于不同管理层次的企业执行力内涵、现状及构建[J].学术探索,2013(7).
- [12] 陈小玲.基于层次分析法(AHP)的项目经理执行力评价[J].企业改革与管理,2023,(17):48-50.
- [13] 吴泰青,李歆彤.中小企业员工执行力提升策略研究[J].企业科技与发展,2022,(08):139-141.
- [14] 王少东.增强企业员工执行力的有效措施探讨[J].企业改革与管理,2021,(16):75-76.
- [15] 刘士红.包容型领导提升员工执行力策略研究[J].安徽广播电视大学学报,2021,(01):12-15+25.
- [16] 李婷.关于提升配送企业员工执行力策略的研究[J].营销界,2020,(20):28-29.
- [17] 冯依桐.基于班杜拉社会学习理论对提升新生代员工执行力的启示[J].太原城市职业技术学院学报,2019,(03):40-42.
- [18] 任旭.规范企业人力资源管理体系提高员工执行力[J].人力资源开

- 发,2018,(16):93-94.
- [19] 张朝晖.提高员工执行力,先从管理者入手[J].人力资源,2018,(01):50-52.
- [20] 王成,李仕国.职业化视角下高校后勤员工执行力现状调查与分析[J].高校后勤研究,2017,(07):36-39.
- [21] 蒋惠芳.企业基层员工执行力构成因素分析[J].中国商论,2016,(25):171-172.
- [22] 李国栋.以目标管理+时间管理组合拳提升员工执行力[J].人力资源管理,2016,(08):101-102.
- [23] 成建兰.进一步提升涪陵页岩气公司员工执行力的思考[J].江汉石油职工大学学报,2016,29(03):107-108.
- [24] 何玲.论如何通过人力资源管理提高员工执行力[J].人才资源开发,2016,(04):105-106.
- [25] 唐荣甜.企业文化与员工执行力[J].合作经济与科技,2015,(02):124-126.
- [26] 李儒雅.NF行P市分行基层员工执行力提升策略研究[D].河南:河南大学,2020.
- [27] 崔迪.中小制造企业安全生产执行力影响因素研究[J].经营与管理,2024,(03):62-68.
- [28] 邹永辉,刘雅洁,张葵.基于模糊评价方法的企业员工价值量化评估初探[J].商场现代化,2023,(04):105-107.
- [29] 徐建堃.高级经济师在战略管理中的决策支持与执行能力研究[J].商讯,2024,(02):183-186.
- [30] 钟良琴,赵颖.闭环管理对提高医院决策执行力的应用研究[J].华西医学,2023,38(12):1824-1828.
- [31] 李晴,刘海军.融合执行力与适应性:基层治理的制度优势分析[J].天津行政学院学报,2024,26(01):3-12..
- [32] 张海玲.企业目标管理执行力的重要性与具体实施[J].现代企业文化,2022,(08):68-70.
- [33] 李健.企业管理执行力提升路径研究[J].淮南职业技术学院学报,2020,20(04):134-136.
- [34] 刘雪飞.高校教学管理执行力评价体系构建与模糊综合评价[J].重庆电子工

- 程职业学院学报,2019,28(06):78-81.
- [35] 梁兴,刘鹏.煤炭企业能源管理执行力分析及对策建议[J].煤炭经济研究,2018,38(08):53-58.
- [36] 徐及.提升企业执行力与创新力研究[J].金融经济,2017,(12):116-118.
- [37] 徐维友.浅谈提升企业执行力[J].企业文明,2017,(06):57-59.
- [38] 段太明.提高发电企业执行力面临的问题与对策分析[J].管理观察,2016,(32):102-104.
- [39] 吴迪.浅谈企业执行力[J].统计与管理,2016,(06):143-144.
- [40] 李瑞珍.浅议企业执行力[J].胜利油田党校学报,2015,28(03):85-86.
- [41] 凌晨.建筑企业提高项目管理工作执行力浅析[J].技术与市场,2023,30(10):167-169.
- [42] 马洁.华盛煤业公司中层管理者执行力提升策略研究[D].兰州:兰州大学,2022.
- [43] 麦克切尼斯,柯维,霍林著.高效能人士的执行四原则[M],北京:中国青年出版社,2013:309-439.
- [44] Dellande S,Gilly M C,Graham J L.Gaining Compliance and Losing Weight:The Role of the Service Provider in Health Care Services[J].Journal of Marketing,2004,68(3):78-91.
- [45] Cadwallader S,Jarvis C B,Bitner M J,et al.Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation[J].Journal of the Academy of Marketing Science,2010,38(2):251-253.
- [46] Zhe Zhu,Jiang Wu.The Executive Ability of the Grass Roots Civil Servants Based on the Correlation Between Policy and Executive Ability[J].Canadian Social Science,2014,10(2):76-85.
- [47] Haisijackl C,Weber B.User Assistance during Process Execution-An Experimental Evaluation of Recommendation Strategies[C].Business Process Management Workshops.Springer Berlin Heidelberg,2011:134-145.
- [48] Moazeni S,Coleman T F,Li Y.Smoothing and parametric rules for stochastic mean-CVaR optimal execution strategy[J].Annals of Operations Research,2013,21(1):1-22.

- [49] Bae,K.H.,J.K.Kang&J.M.Kim.Tunneling or value addition?Evidence from mergers by Korean business groups[J].Journal of Finance,2002,Vol.57(6):2695-2740.
- [50] 刘冰.流程自动化过程中的 S 银行组织执行力提升对策研究[D].天津: 天津财经大学,2022.
- [51] 王向志 . 新时代非公有制企业党组织执行力提升探析 [J]. 攀登,2022,41(02):56-60.
- [52] 白世秀, 章忠志. 内部控制执行力能否提升企业环保投资? [J]. 财经问题研究, 2022,(02):104- 111.
- [53] 王新革. 提升国有企业领导人员执行力的思考[J]. 北京石油管理干部学院学报,2021,28(06):32-35.
- [54] 李婧. 从淄博烧烤现象看如何提升企业管理基层执行力 [J]. 上海企业,2023,(09):54-56.
- [55] 赵一瑾. 基于孙子兵法的企业竞争战略与执行力思考[J]. 老字号品牌营销,2023,(23):155- 157.
- [56] 周栋. 对加强国有企业党政办公室执行力建设的思考[J]. 当代电力文化,2023,(11):64-65.
- [57] 戴蕴杰. 浅析如何提升地方国有航空公司的战略执行力 [J]. 民航管理,2023,(11):26-29.
- [58] 翟佳焱, 陆媛, 陶琼英等. 基于扎根理论的家医服务背景下轻度认知障碍人群慢病管理执行力的影响因素研究[J]. 中国全科医学,2024,27(13):1608- 1615.
- [59] 魏霏霏. 完善国有企业内部控制制度及其执行力的路径[J]. 全国流通经济,2021,(15):75-77.
- [60] 李华青. 提升企业制度执行力的影响因素与对策[J]. 企业科技与发展,2021,(05):193-195.
- [61] 胡岩. 基于企业文化导向的企业执行力提升研究[D]. 重庆: 重庆理工大学,2021.
- [62] 裘丽娅, 张倩文, 涂瑶. CFO 财务执行力与股价崩盘风险——信息披露质量的中介作用[J]. 长春师范大学学报,2021,40(01):51-58.

- [63] 裘丽娅,张倩文.CFO 财务执行力与企业投资效率[J].吉林工商学院学报,2020,36(06):25-32.

## 附 录

### 关于提升甘肃圆盛通速递公司员工执行力的调查问卷

您好，我是兰州财经大学的一名研究生，现在正在做一个“关于甘肃圆盛通提升员工执行力的问卷调查”，以下调查内容的结果，只作为本人研究论文的参考数据，不会他用、商用、泄露等，访谈过程大概需要占用您 10 分钟，感谢您的配合。

此次调研是为了解您对甘肃圆盛通企业在提升员工执行力方面所做工作的满意程度，通过了解目前基本情况，对其中存在问题和成因进行归纳总结，从而有针对性地提出提升快递基层员工执行力的建议，完善基层员工执行力建设体系。该问卷的填写要求如下所示：

该问卷是为了调查目前甘肃圆盛通企业在员工执行力提升方面的一些基本情况，一共 18 个问题。该问卷采取匿名形式，请大家按实际情况反馈。

#### 一、基本信息

##### 1、年龄情况

A. 25 -35 岁 B、35 — 50 岁 C、50 岁以上

##### 2、学历水平

A. 大专 B、本科 C、硕士研究生

##### 3、是否具备专业技术资格

A. 高级专业技术资格 B、中级专业技术资格 C、初级专业技术资格 D、其他

二、您对甘肃圆盛通速递公司员工执行力影响因素所涉及的下列各项维度的满意程度，分值 1、2、3、4、5 表示满意程度依次递增。

题项描述	非常 不满意	不满意		满	非常 满意
一、基于组织维度影响因素描述题项	1	2	3	4	5
组织结构是否合理	1	2	3	4	5
部门责任是否明确	1	2	3	4	5
部门分工是否科学	1	2	3	4	5
执行力价值导向是否清晰	1	2	3	4	5
良好的工作氛围	1	2	3	4	5
企业和个人价值是否一致	1	2	3	4	5
领导业务能力评价	1	2	3	4	5
上下级沟通情况	1	2	3	4	5
突发情况处理能力	1	2	3	4	5
考核指标是否科学	1	2	3	4	5
晋升机会	1	2	3	4	5
考核结果被有效科学应用	1	2	3	4	5
改革运营流程是否完善	1	2	3	4	5
二、个人维度影响因素描述题项	1	2	3	4	5
主动学习并创新，有执行工作主动性	1	2	3	4	5
能很好地胜任本岗位工作	1	2	3	4	5

## 附 录

### 关于提升甘肃圆盛通速递公司员工执行力调研访谈

您好，我是兰州财经大学的一名研究生，现在正在做一个“关于甘肃圆盛通速递公司提升员工执行力的调研访谈”，以下访谈内容的结果，只作为本人研究论文的参考数据，不会他用、商用、泄露等，访谈过程大概需要占用您 10 分钟，感谢您的配合。

访谈问题中，1-11 题被访谈对象为基层领导；8、9、11、12-16 题被访谈对象为一般用户；8、9、11、17-20 题被访谈对象为快递员工。

#### 一、被访谈对象个人信息

性别：                      年龄：                      身份/职位：

#### 二、执行力基本问题

1. 你认为甘肃圆盛通速递公司组织结构怎样，存在哪些问题？
2. 您认为甘肃圆盛通速递公司岗位职责的分配和界定有哪些问题？
3. 您认为甘肃圆盛通速递公司规章管理制度是否健全，为什么？
4. 您认为甘肃圆盛通速递公司绩效考核指标存在哪些问题？
5. 您认为甘肃圆盛通速递公司激励机制存在哪些问题？
6. 您认为甘肃圆盛通速递公司员工执行力如何？
7. 您认为甘肃圆盛通速递公司员工执行力价值导向是否清晰？
8. 您认为甘肃圆盛通速递甘肃圆盛通速递员工执行力存在的问题？
9. 您认为甘肃圆盛通速递员工执行力高或不高的原因是什么？
10. 公司在提升员工执行力方面做过哪些努力？
11. 您认为可以从哪些方面提升甘肃圆盛通速递员工的执行力？
12. 您认为甘肃圆盛通速递员工服务水平如何？
13. 您认为甘肃圆盛通速递员工服务态度如何？
14. 您认为甘肃圆盛通速递员工业务能力如何？
15. 您在甘肃圆盛通速递取件、寄件过程中遇到过哪些好或不好的体验？

16. 您认为甘肃圆通员工在服务过程中有哪些地方需要改进？
17. 您在基层工作中遇到的最大问题是什么？
18. 公司的管理机制是否影响您的执行力？
19. 公司的激励机制对您的执行力是否有促进作用？
20. 公司的培训机制对于提升您的执行力效果如何？

## 后 记

研究生三年的学习时光转瞬即逝，在各位师友的帮助下，我顺利完成了我的学业和毕业论文。首先，我要感谢我的导师，导师严谨的治学态度、深厚的学术造诣和无私的指导精神，为我在学术道路上的稳步前进提供了坚实的支撑，在论文撰写过程中，导师的悉心指导与宝贵建议，使我得以突破重重困难，最终完成这篇论文。其次，我要感谢我的家人，他们始终给予我无私的爱与支持，让我能够全身心地投入到学业中，正是有了家人的关爱与鼓励，我才能勇敢地追求梦想，不断超越自我。同时，我要感谢我的同学们，在共同的学习过程中，我们互相鼓励、互相启发，共同成长，感谢你们陪伴我度过这段难忘的求学时光，为我留下了宝贵的回忆。此外，我还要感谢学校为我提供的优质教育资源和良好的学术环境。同时，我要感谢那些在职场中给予我机会和指导的领导和同事们，他们的悉心教导使我得以学以致用，不断提升自己的专业素养。

再次感谢所有关心、帮助和支持我的人，愿我们共同努力，变得愈加优秀。

作者：王琴

2024年5月15日