

张锡民◎著



中层

执行手册

The middle Management Execution

执行一定有方法，好方法才有好执行

一本让中层执行到位的使用说明书

广东省出版集团
广东经济出版社

张锡民◎著



中层 执行手册

The middle Management Execution

执行一定有方法，好方法才有好执行

一本让中层执行到位的使用说明书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

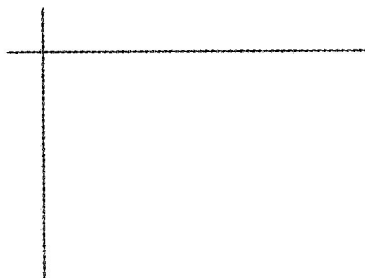
中层执行手册/ 张锡民著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 4
ISBN 978-7-5454-0445-6

I. ①中… II. ①张… III. ①企业管理—手册 IV. ①F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第055630号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.25
字数	110 000
版次	2010年5月第1版
印次	2010年5月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0445-6
定价	25.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师
• 版权所有 翻版必究 •



序言 Preface

执行力是什么？它高深么？

在我看来，尽管这几年“执行力”这一话题被管理界炒得火热，但执行力理论本身无论在理论层面还是在其出现时间上都不是一个很新奇的东西。执行力是管理学中一个很简单的概念。最初对其要求最严格的是军队，而不是企业，在管理概念满天飞的今天，只是又被人们重新提起而已。执行力对企业来讲至关重要，尤其是对自由市场经济下的企业，因为执行力已经成为影响企业效益的重要因素之一。

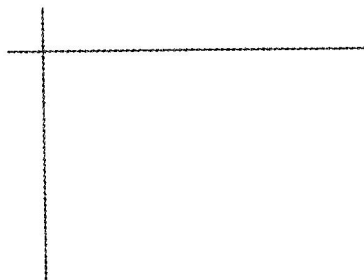
如果把企业的成功全部归功于所谓的执行力强大，而把企业的失败归罪于执行力不佳，那肯定是片面的。有一句话说得还是有道理的：“方向错了，跑得越快损失就越大。”所以，执行力的重要前提是要先解决好企业的战略问题。那么，应当如何给执行力这一概念一个正确定位呢？

实际上，每个人对执行力的概念都会有不同的感受和体会。可能大部分人认为，“员工没有按照自己的想法去做事”就是执行力不好。当然这也是执行力不好的一种表现，但对于一个组

织，特别是对于由成千上万人组成的一个组织来讲，执行力的概念就不那么简单了，它应是一个系统化的概念，要通过很多具体的做法统合起来才能构建成为执行力。就像一个房间的布局好不好要看窗户、门、桌、椅、装修的搭配是否合理一样，任何一个企业都不能直接简单地创造执行力，而需要建构系统、科学的管理体系才行。

所以，在我看来，企业执行力的塑造，首先是执行力管理体系和文化氛围的塑造。经理人的经营管理水平决定了企业执行力管理体系和文化氛围的塑造，这为企业执行力奠定了框架基础。其次才是每位员工具体的、狭义的执行力理念和技能的提升，员工具体的执行能力的提升为企业发展奠定了高效的基础。

张锡民



前言 Preface

执行是中层管理者的主要工作

为什么在王石去攀登珠穆朗玛峰的几个月时间里，万科集团的业绩仍然增长了40%？

为什么许多中国企业家和管理者经常慨叹：做企业简直能累死人！而那些跨国公司的老板们却有时间旅行度假？

为什么美国公司的平均寿命是20年，而中国企业的平均寿命只有3~5年？

为什么我们付出比计划多10倍的精力，却只得到计划中10%的成果？

一系列的“为什么”让人很难找出理想的答案！但是，这些“为什么”的背后都隐含有一个重要的现实，那就是执行不力！

“执行”因此而成为企业界使用频率最高的一个词汇！

当今社会，各商家之间的竞争愈来愈激烈，而变化、速度与危机更被称为是21世纪的特征。在这个变化不定的环境中，企业如何才能实现自己的目标，最终取得胜利呢？

我们看到满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同是做PC，

唯有戴尔独占鳌头；都是做超市，唯有沃尔玛雄居零售业榜首。各家咖啡店、电脑公司、超市面对的是同样的客户，策略也大致相似，为什么业绩如此不同？显然，执行力已经成为企业战胜竞争对手的关键因素之一。

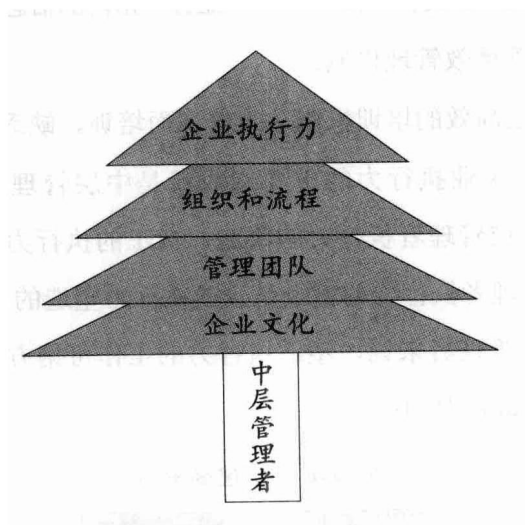
但执行力到底包含了哪些要素呢？很多人说不清，有的人认为执行力的问题就是简单的人工执行的问题。实际上我们研究认为，执行力的问题并不是这么简单，它首先应是企业的整体问题，应是一个CEO从企业整体角度考虑如何实现企业高效运作的问题。如果一个企业的执行力提高了，那么企业的核心竞争力就会相应提升。

下面我们要谈GE（通用电气）成功的故事。GE前总裁韦尔奇被奉为世界第一CEO、世界第一企业家，GE的股票价值连续多年以20%的速度增长，并且曾经连续多年夺得世界股票价值第一，成为公众最有信心的企业。韦尔奇在任的时候，他的业绩是没有人不佩服的，所以GE一直是企业执行力的典范。人们主要学习GE以下几点：第一是韦尔奇原则——只做第一和第二；第二是韦尔奇倡导文化和原则的绝对单一化，单一化的文化就是强调严密执行，强调无边界配合。韦尔奇认为，体制是GE的核心竞争力，这种强调无边界配合的流程制度体系、高效执行的文化是GE成功的最主要原因。

相比之下，中国一些企业失败的根本原因就是执行力出了问题，他们把核心竞争力建立在广告效应、高精尖技术之上，缺乏对企业以执行力为主的管理体系的重视。

本书谈到的中层管理者的执行力实际上等同于企业的执

行力。之所以这样讲是因为执行力首先是中层管理者的主要工作。



上图是一个企业大树模型图，由图可知，中层管理者是企业这棵大树的主干，他们支撑着企业文化、管理团队、组织和流程，而在这三者之上就是企业表现出来的执行力。中层管理者是执行力的真正缔造者，执行力的强弱主要取决于中层管理者。

大量研究表明，没有执行力的中层管理者领导的组织特征是：

➤ 领导高高在上，满口战略和远景，回避或根本不知道企业的弱点；

➤ 目标混乱，没有优先顺序；

➤ 管理者缺乏情感强度，寄希望以保持同员工的良好关系来进行企业管理，而不是通过制度和执行流程；

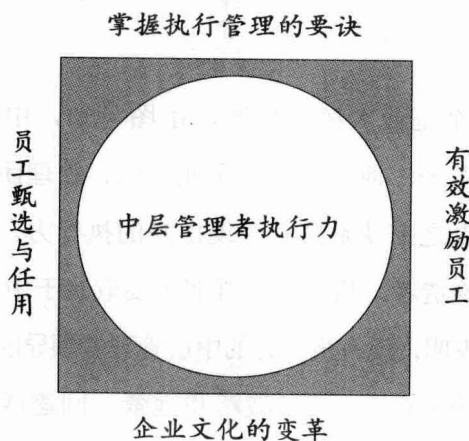
➤ 会议多，但是泛泛而谈，没有明确的目标，也没有解决问题的措施；

➤ 员工固守自己的领地，跨部门的沟通较差，部门间缺乏协调；

- 员工放任，没有责任感；
- 企业缺少文化，没有遍及企业各个角落的信念和行为习惯；
- 缺乏绩效管理机制；
- 缺乏高效的培训机制，为培训而培训，缺乏针对性。

因此，企业执行力的主要构成就是中层管理者的执行力塑造。没有中层管理者执行力的塑造，员工的执行力就是枉谈。所以，中层管理者执行力的塑造是企业执行力塑造的重中之重。

对中层管理者来说，塑造执行力的工作可谓方方面面，但是有四方面是最重要的：



➤ 掌握执行管理的要诀。这一执行管理系统模式是以目标绩效为核心的模式，也是任何企业必须贯彻的。

➤ 有效激励员工。在该执行管理模式的基础上要想做得更好，还要做好第二方面的工作——有效激励员工。有效激励员工能够提高员工的工作积极性，从而提高执行的力度。

➤ 建立企业的执行力文化。要想锻造长久的执行力，还必

须对企业文化进行改造，建立一流的执行力文化。企业文化的变革是长久执行力的保证。

➤ 做好员工的甄选与任用。

本书主要讲述上述四方面的内容。通过学习，相信您可以在管理工作中高效地实现企业目标，使企业的执行力得到持续不断的提升。

目录 contents

序 言

前 言 执行是中层管理者的主要工作

第一篇 执行力之根——掌握执行管理的要诀

引言 破解中国企业十大管理难题 /2

第一章 执行的驱动系统 / 4

制订目标的原则 / 4

目标分解 / 8

制订目标的行动计划 /14

超目标管理 /16

第二章 执行的职责系统、检查系统、考核系统 /18

执行的职责系统——企业关键绩效指标 /18

执行的检查系统——目标跟踪 /21

执行的考核系统——科学考核 /27

第二篇 执行力之干——有效激励员工

引言 激励机制是企业生命力的根本保障 /36

第三章 有效激励理论的管理启示 /38

马斯洛需求层次理论的管理启示 /38

激励—保健双因素理论的管理启示 /40

公平理论的管理启示 /42

弗鲁姆期望理论的管理启示 /45

激励的实用人性内因模型的管理启示 /48

第四章 激励员工的原则 /50

激励员工的基本原则 /50

激励员工的高级原则 /55

领导激励下属的注意事项 /60

第三篇 执行力之枝——企业文化的变革

引言 执行力文化的形成 /70

第五章 建立执行力文化 /72

什么是执行力文化 /72

执行力文化的模型 /74

从改变信念和行为开始 /75

着眼于执行力的绩效管理 /80

创建企业执行力文化的语言 /83

GE的执行力文化语言 /84

英特尔公司的六条价值观	/88
麦当劳的“QSCV”服务理念	/91

第六章 开展有效的企业沟通 /93

有效沟通的必要性	/94
遵从有效沟通的六特征	/96
应当克服的沟通痼习	/105
中层管理者的情商	/108
中层管理者的效率	/114
中层管理者要注意“公正”第一	/116
中层管理者要注意授权以后的信任	/117

第四篇 执行力之叶——员工甄选与任用

引言 人最重要——要努力组建企业的“梦幻”执行团队	/122
---------------------------	------

第七章 对待人才应有的态度 /128

爱才之心	/128
识才之眼	/129
求才之渴	/130
用才之能	/131
容才之量	/132
信才之道	/134

第八章 知人善任 /139

该用什么样的人	/140
如何做到知人善任	/145

第一篇

执行力之根——掌握执行管理的要诀

引言 破解中国企业十大管理难题

《世界经理人文摘》曾就“中国企业十大管理难题”进行了广泛的调查和采访。根据经理人和管理专家的投票结果统计，困扰中国企业的十大管理难题（按得票多少排序）如下：

1. 怎样建立有效的目标绩效考核体系？
2. 怎样有效地激励和留住人才？
3. 怎样制订合理的员工薪酬体系？
4. 如何切实有效地建立和增强企业的核心竞争力？
5. 怎样建立高效灵活的业务流程？
6. 财务资源如何有效地配合企业的高速发展？
7. 怎样有效地管理销售渠道？
8. 怎样有效地拓展新客户及留住老客户？
9. 如何利用信息技术创建企业的竞争优势？
10. 怎样使企业的战略适应中国入世和全球化浪潮？

细观以上十大难题，不难发现：“怎样建立有效的目标绩效考核体系？”“怎样有效地激励和留住人才？”“怎样制订合理的员工薪酬体系？”这三个问题都超过了所谓的核心竞争力问题、流程问题、战略问题，成为中国企业最关注的三个问题。

如果将这三大难题放在一起，我们还会发现它们都属于人力资源管理问题。中国企业最难处理的是人的问题，因为目前中国还处于体制转型时期，而人的问题在新旧思想交集、新旧体制交替的时候，显得尤为重要。如果前三大问题处理不好，下面4~10的问题就无法得以有效地处理。

若把执行力比作一棵参天大树，要想让这棵大树枝繁叶茂，首先就应使其根系发达，也就是首先要掌握执行管理的要诀：以目标绩效管理为主线。因为困扰中国企业最大的难题正是排名第一的“怎样建立有效的目标绩效考核体系”。

第一大难题即目标绩效问题解决好了，只要将其和薪酬挂钩，薪酬问题也就解决了，那么留住人才的问题也就迎刃而解了。所以，上述前三个问题是整个企业激励机制的问题，是目标计划系统的问题。我们的执行管理方式正是在这种体制下引出的。

要在企业内建立起执行力文化，就必须将薪酬与工作绩效挂钩，让员工所获得的薪酬额与其贡献成正比。企业通过对员工的绩效考核，使岗位之间的晋升或降级有了量化的考核数据，使员工的精力集中到努力工作、提高工作业绩上来，避免干好干坏一个样的消极局面。通过奖励工作业绩优秀的员工，达到激励的目的，从而在企业内部真正建立起一种执行力文化。

第一章 执行的驱动系统

制订目标的原则

执行的驱动系统主要用来设计目标并且分解目标体系。每个企业都有自己的目标，然而，他们却总是难以实现目标。为什么那么多的企业都实现不了目标呢？

实际上哪个企业都不缺少目标，但是制订的目标合理吗？分解的目标合理吗？这才是问题的关键。所以，目标管理的前提首先要保证合理地制订目标，而制订合理目标首先要了解目标制订的原则。

简而言之，制订目标的原则，就是所设立的目标一定是可以转化为各项具体工作的目标。

SMART原则

表1-1 SMART原则

S—Specific	具体的
M—Measurable	可衡量的
A—Attainable	可达到的
R—Relevant	相关性
T—Time-based	时限