



A HANDBOOK FOR MODERN LEADERS

无论你是刚刚升职，还是在中层领导的位置上摸爬滚打多年，本书对你都具有无与伦比的价值！

现代 中层领导 手册

中层领导在组织里是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高的地位，所以有许多人向往。但并非人人都能登上中层领导这座宝座。即使坐稳这一宝座的也未必活得轻松。许多身临其境的中层领导，常因处世不够严格，人际关系不够融洽，以至于“尺寸”把握不准，而大惑中层领导难成事也！本书宗旨就是要教你成事，而且要成大事。

文正 / 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

A HANDBOOK FOR MODERN LEADERS

无论你是刚刚升职，还是在中层领导的位置上摸爬滚打多年，本书对你都具有无与伦比的价值！

文正 / 编著

现代 中层领导手册



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代中层领导手册/文正编著. —北京: 企业管理出版社,
2010.3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 442 - 9

I. ①现… II. ①文… III. ①领导学 - 手册

IV. ①C933 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 038726 号

书 名: 现代中层领导手册

作 者: 文 正

责任编辑: 灵 均

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 442 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 240 毫米 16 开本 25 印张 400 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

第一章 中层领导的职责： 角色认知与角色定位



组织的战略目标需要通过中层领导把它细化到各个部门，使它们与本部门实际相结合，并且通过中层领导领导其下属实现部门目标，从而使企业的战略目标得以实现，所以，中层领导能否高效发挥作用决定着企业在市场中的竞争力。凡是有远见的组织都会着力打造一支强大的中层队伍，而每一位身在其中的中层领导更应该清楚地意识到自身的地位与使命，提高自身管理能力与业务素养，加大本部门对企业整体战略计划的执行力度，成为能够独当一面的卓越管理者。

一、真正认清中层领导的角色

20多年前，美国的J·特劳特和A·里斯写了一本叫《定位》的书，这是一本关于营销方面的书，因为定位概念的提出而经久不衰。书中写道：“定位是从一个产品开始，那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构，甚至是一个人，也许就是你自己。”中层领导只有知道自己的角色，并能准确定位才能成事。因为只有定位不发生偏差，才能在操作各种工作环节时，不发生错位现象，如果没有定位之准，就必然有工作之失，这是优秀中层领导的成功经验。

中层领导在组织里也是受人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高地位。所以有许多人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的也不一定活得轻松，许多身临其境的中层领导，常因处事不够严格，人际关系融洽不够，以致于“尺寸”把握不准，而大感中层领导难成事也！中层领导在我国习惯上又叫“中层”。既在一个组织里对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分人（你的老板）来说你是打工仔（是那种所谓的高级打工仔），那么，你的“学名”就是中层领导。你既管理着别人，同





时也受别人管理，在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力，最能体现整体组织特色的“牛肉饼”，同时，也是受压力最大的一群人。所以，中层领导要认清自己的角色，要注意以下几个问题：

1. 中层领导是劳心者

所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：劳心者役人，劳力者役于人。中层领导不是什么高官，而是引导别人把事做好的人。既然不是高官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定实力强，名副其实才是真正的中层领导。

过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，中层领导的角色不能再凭至高无上的权威，颐指气使，管教、漫骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意理性和身临其境的方式管理员工，讲求合理、合法及合情。

2. 中层领导的组织能力尤其重要

组织的目的是要将一群乌合之众变为百万雄师，强调“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”。中层领导是成事者，但不能事必躬亲。一般而言，组织设计涉及到以下三种做法：组织要将各种心态不一的众人引向统一的目标，需通过沟通、协调、忍让及合作来建立共识；中层领导应对每个部属充分了解，设法使他发挥所长，以达到分工专业化的效果。中层领导要通过理念的灌输、会议、目标和各种制度设计，促使大家彼此相互配合，同心协力，抛弃本位主义。

用人要求知人善任。企业是要靠人来提高生产力的，中层领导懂得用人之道才能水涨船高，倾其心智去规划大事。中层领导要懂得授权否则，尽已全力也只能做些小事。中层领导用人一般应注意：人的能力与向心力是靠激励来发挥其潜能的；要用的是最适合本部门、最适合你自己的人，而非最好的人。

3. 中层领导应具备的素质

现在是靠合作打天下的时代，所以，人际交往技巧非常重要，作为一个中层领导是否拥有良好的人际关系，可从三个方面来观察：他用什么方式去看他的上司、同事及部属？他用什么方式去了解这些人对他的看法？他如何处理这两方面的问题？人际关系技巧是一种时时刻刻自然流露的活动表现，中层领导并非只在做决策时才需要正确了解他人的能力，中层领导应切记：

自己的一言一行，对部属都有不可言喻的影响。

判断，对于一个中层领导来说非常重要，企业经营错综复杂，常常通过中层领导了解来龙去脉因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这便要求中层领导能洞察先机、未雨绸缪，这样就能化危机成转机，最后变成良机。

二、部门的最高领导者和执行者

在领导层还没有明确指示的情况下，中层领导被同级部门赶着要尽快制定一项新的决策时，该怎么办？是自己作业决定还是等待着领导的指示？这是很多中层领导都可能碰到的问题。

身为中层领导，其实质就是被企业赋予了一种特殊使命，那就是在一定限度内有推行个人主张的权利，并有权要求下属依据这一主张来工作，尤其是在关键的时刻，中层领导可以自己来确定一些行动方针而无需向领导汇报。当然决定就意味着责任，即一旦决定失败，必须要承担相应的责任。

勇于承担责任是一个合格中层领导的基本要求。中层领导肩负着组织、协调部门成员、部门与部门、领导与基层员工之间各种关系的使命，这一使命需要中层领导有魄力，有责任心。中层领导的位置决定了中层领导必须担负责任，而且无法回避。

在企业的大政方针之下，部门也有属于自己的政策。在制定这些政策时，一个合格的中层领导不能一言九鼎自以为是，要广泛听取部门成员的意见。集思广益、群策群力产生出的政策更具可行性，也会更有价值，从而更有效地为企业服务。

其实，无论是政策还是部门的规章制度，都要体现中层领导在部门中的领导权和决策权，所有员工都必须在这个权力范围内工作和行事。作为部门的领导者和决策者，在制定决策和规章时，为了维护其严肃性和科学性，还要对决策进行再一次的检查、评判，从而使决策和规章进一步完善。

身为本部门最高的决策者和领导者，在审视及检查决策和规章时一定要搞清其是否超过了群体的承受能力。如果超出了群体的承受能力，那就需要采取缓解措施和补偿措施，否则，将导致决策和目标的最终失败。

怎样才能制定出既符合实际又便于操作的决策和规章呢？这当然需要深入的调查研究。调查研究就是需要决策者对现有的材料，以正确的理论为指





导，进行科学的分析和研究，从而得到规律性的认识。作为领导者和决策者，调查研究是提高认知能力的关键。

调查研究十分重要。首先，这是中层领导做好本职工作的首要任务，从某种意义上说，中层领导的工作就是调查问题、发现问题。只有及时发现问题，才能更好地解决问题。也只有不断发现问题和解决问题，才能推动工作不断向前发展。其实，调查研究是做好全部管理工作的基础，离开调查研究，中层领导的工作将因失去客观依据而寸步难行，因为正确的判断离不开调查研究。

三、管理层与员工之间的纽带

在任何组织中，中层领导的角色都是执行高级管理层的指示。他们如同部队中的一线军官，从高级指挥官那里获得指示和命令，然后向自己的部队传达这些命令。中层领导是使事件得以发生的行动者，他们的职责是理解每一件要做的事情，然后实际去做并完成它们，他们的贡献是任何企业得以成功的关键。

中层领导在企业中具有重要的承上启下的作用，是企业中上传下达的重要环节，企业的战略目标和计划、企业计划的执行情况、员工对企业计划的意见、企业所面临的社会环境的变化，等等，都需要中层领导来传达。中层领导在企业中，一方面起到向基层管理者推行高层决策的作用；另一方面也负有将基层管理者在实施过程中发现的问题向高层管理者进行反馈的职责。中层领导是高层管理者和基层管理者之间进行沟通的重要桥梁，在上传下达的过程中起着“二传手”的作用。

虽然中层领导的工作只是辅助工作，但是，中层领导肩负着辅助高层管理者决策、传达上级指示和收集反馈意见、缓冲各方面的压力、协调组织群体和关系等任务。他的工作与上级、同级和下级都发生密切的联系，是企业不可缺少的一部分，是维护群体完整性的重要联系者。

中层领导传达上级指令要保证准确无误，既不能有意歪曲篡改，也不能随意增减取舍。只有保持上级指令的原有面貌，才能保证领导意图准确地得以传达。任意的改动会歪曲决策的含义，不利于决策目标的实现。当然，在准确传达上级领导的决策时，不能仅仅停留在字面上，原封不动地复述文字。中层领导有责任在传达命令的过程中，将上级领导的意图正确传达下去，避



免出现具体实施工作中的偏差，保证上级领导决策目标的顺利实现。

同时，中层领导要争取在最短的时间内将上级指令传达给指令对象，保证上级决策及时发挥作用，避免贻误良机。

四、日常工作的管理者

组织的日常管理是中层领导的重要工作之一。企业领导无疑是不能够、也不应当陷于繁琐的日常管理工作中。这就需要充分发挥中层领导的作用和特有能量，在高层管理者更多地关注企业战略决策、宏观调控的同时，仍保持组织日常工作井然有序。

1. 制定工作计划

作为中层领导，必须认真制定每一个工作计划，不能有半点的马虎，因为这不仅关系到部门工作的成败，甚至还会牵连到整个企业。需要中层领导制定的工作计划，归纳起来有以下三类：

(1) 职业计划。这个计划是为自己制定的，主要是给自己制定未来几年内要达到的职业目标。简单地说，就是在未来几年内在公司中想达到一个什么样的位置。无论你的理想有多高，都必须制定计划，然后按照计划逐步实施。

(2) 组织计划。这个计划是为管理本部门工作制定的。为部门制定计划是中层领导日常工作中最常见的一项工作，只有制定出周密的计划，才能提高工作效率，使部门工作有条不紊地进行。

(3) 个人计划。这个计划也是为中层领导自己制定的，与职业计划不同的是，这个计划主要是针对工作以外的个人生活而制定的。比如每天除了工作以外，对学习、家庭生活等进行规划。可以说个人计划做得好，工作效率就会有大的提高。相反，做不好或者根本不做个人计划，不仅工作效率无法提高，而且还会给工作带来很大的负面影响。

制定计划并非是一件简单的事，它需要缜密周全的考虑，需要把未知的但可能预见的一些情况尽可能地想周到，这不仅需要个人有相当的智慧，同时也需要部门全体人员的共同智慧。制定计划离不开预测，预测就是要考虑形势的变迁，考虑可能遭遇的困难，从客观规律出发，并通过判断和分析，通过对预测的整合，继而形成一份可行而又易操作的计划。

2. 部门工作的总体规划





当制定好了计划以后，还有一项重要的工作，那就是总体规划。这是中层领导的业务需要，也是有效运用组织人力、财力、物力执行任务的重要保证。良好的部门总体规划所体现的是组织执行力。

许多部门的新任中层领导，忽视规划的重要作用，在工作过程中手忙脚乱，甚至顾东不顾西，这是绝对应当避免的，领导者在这方面必须加强监督。那么，怎样进行规划呢？

(1) 解决问题的先后顺序。如果我们面前摆着好几个亟待解决的问题，那么，首先要做的就是分清问题的轻重缓急。

(2) 认清问题背后的严重性。有些问题表面看起来虽小，但稍有意慢就会造成严重后果。比如，煤矿发生瓦斯爆炸、正在施工的大楼突然局部坍塌等，所有这些恶性事故都是因为小不为而酿成的大祸。因此，在处理问题时，要充分认识到这一点。

(3) 将问题的难易做个排列。没有一位中层领导不想迅速解决问题。但在解决问题的过程中，由于规划条理不清，导致问题解决起来拖拖拉拉，使容易解决的问题得不到解决，而不容易解决的问题又白白地拖延了时间。

为了提高办事效率，按照问题的难易，把容易解决的问题安排在先，不容易解决的问题放在后边，只有这样规划，才能真正地解决问题。

3. 制定切实可行的目标

目标是部门不断努力奋斗的方向，为部门设定目标是中层领导的职责。中层领导的任务是集中全部精力制定一个切实可行的目标，群策群力，充分调动所有员工的积极性，使部门所有的员工都充分参与进来，共同来完成任任务。在制定目标时要有明确的指导方针，确保与总目标不发生冲突，而且所制定的目标要与本部门的实际情况结合起来。每个总目标和子目标都是紧密结合的，当总目标下达到各个部门的时候，每个部门都肩负着其中一项使命，并且需要相互配合协同作战。部门中层领导在制定子目标时，要充分考虑到这一点，以做出正确的决定。

严格地说，子目标和总目标是一个连续性的过程，而且也是一个相互作用的过程。部门的子目标不应与总目标相冲突。例如，一位销售部门的中层领导制定一个产品销售目标，这个目标不应超出了总目标的预想。否则，部门制定出来的目标的可行性就肯定会受到影响。

4. 工作组织

在工作的组织中，中层领导负有选择、安排人员的权力和义务。在这方面，中层领导须发现人才、整合人力资源，以尽人而为、尽才而用，充分发



挥组织成员的才能。

(1) 根据员工个人的能力分配工作。每个人的能力都不尽相同，如何让能力与其职位相称，这是用人之道的重要方面。只有能力与职位相适应，才能充分发挥人才的作用，同时也能避免大材小用、小材大用。是人才就应该得到相适应的职位，就应该为其创造条件，使其大显身手，为企业创造价值。

(2) 根据员工个人的兴趣分配工作。在分配工作时考虑员工的个人能力及兴趣所在。我们知道，当人们把自己的兴趣引向所从事的工作时，就能产生巨大的动力，其对工作的注意力就会高度集中，热情也会空前高涨，创造性也为之增强。

(3) 根据员工个人的气质情况分配工作。我们知道人的气质和血型一样，有四种类型。气质在很大程度上决定其对工作的态度。比如胆汁质的人，虽然精力旺盛、动作敏捷，但性格急躁，一些过细的技术操作绝不适合他们，如果一定让他们干，肯定会经常出现错误。再比如粘液质的人，深沉稳重、克制性强、动作迟缓，就比较适应一些对条理性和持久性要求较高的工作。

日常事务的管理是企业高层领导人必须脱离出来的工作范畴，而能有效弥补高层领导人脱离出来后所遗留下来的空缺的惟有中层领导，这是企业高层领导人必须重视中层领导的原因。企业高层领导人必须充分认识到中层领导的重要性，充分调动中层领导的积极性，以保证企业日常管理工作的正常进行。

五、生产活动的组织者

2009年，美国《管理者》杂志公布的一项调查数据表明，超过45%的企业总裁认为自己组织中最能干最有贡献的就是中层领导这个群体。美国的《商业周刊》早在1995年的一篇文章中就指出，200多万名中层领导控制着提高和降低生产能力的大权，并称他们是美国经济发展中最重要的独一无二的推动力量，由此可见中层领导在组织中的重要地位和意义。

因为中层领导执行不力将企业拖垮的例子早已不是什么新鲜的事了。

中层领导最主要的职能便是组织执行，而执行是企业的生命，是企业战略目标能否实现的关键因素。许多很有希望的企业，尽管其远景规划十分美好，但最终都没有取得预期的成功，就是因为这些企业没有一流的执行者，企业的战略决策没有得到很好的执行。





很多企业的领导者只关心现有权力，沉浸在过去的荣誉里，对企业中层领导的执行力漠不关心，无视现实环境的变化，拒绝对存在的缺陷进行改变。在这种情况下，中层领导的执行力显然不会得到真正意义上的提高，中层领导的积极性、创造性都将大大降低，这对企业的发展是致命的障碍。

像以上这种领导者重视不够，导致中层领导执行不力的情况只是其一。中层领导的意识淡漠，也同样容易造成执行不力的局面。

比如，当市场对某些产品的需求已不是那么迫切时，企业就应该对产品重新设计定位，以适应竞争激烈的市场。但负责市场调查和相关材料搜寻的部门的中层领导却错误地认为这是一种短期的淡季现象，销售高峰还在后头。结果决策者们得到这样的信息反馈，自然要做出错误的决策，而负责生产部门的中层领导也顺理成章地跟着错误地执行。像这样的中层领导是不合格的，领导者在中层领导任用上必须杜绝出现这样的情况。

我们知道，企业通常都是根据预期的市场需求来确定未来的产量，如果产品销售情况高于预期的话，企业的产品则会面临断货的尴尬。那么怎样才能平衡呢？毫无疑问，中层领导的控制对实现平衡起关键的作用。

当负责生产部门的中层领导将产品的库存或是缺货的情况如实向销售部门反映的时候，销售部门就会将市场需求情况及时向高层汇报，这有助于高层管理者制定应对市场状况的新决定。这样生产部门的中层领导就可以根据新决策并结合本部门的实际，行使控制权，从而决定生产能力是提高还是降低。



第二章 做执行中坚： 如何运用好你的权力



再好的策略也只有成功执行后才能够显示出其价值。因此，中层领导必须既要重视策略又要重视执行力，做到一手抓策略，一手抓执行力，两手都要硬！策略和执行力对于企业的成功来说，缺一不可，二者是辩证统一的关系。策略是企业未来发展的指南，中层领导应该根据策略来制定执行方案。

一、中层领导是主要执行人

每个部门都是一个团队，每一个团队都有领头人，中层领导无疑就是本团队的主要执行人。

每一个中层领导在管理团队的时候，都可能遇到来自团队成员的抵触情绪，没有哪个成员愿意完完全全地融入组织中。团队成员对变化可能会进行抵制，并且还可能较顽强地坚持他们惯用的方式。例如，在长期的工作中，员工们一般来说形成了他们自己的一些行为准则，对这些准则员工们非常明白，并在团队内部长期地执行着。如果中层领导采取的某种行动被看做是对这一准则的威胁，就会遭到成员们十分强烈的抵抗。

团队内部的这些抵抗力量从某种意义上来看就是所谓的“公平交易”。团队对于成本与收益之比有一个限定，团队成员对于领导者可能会扰乱这一限定的行动要进行抵抗。公平的成本与收益之比是说，根据对工作所投入的精力（成本）获取公平的利益（例如工资）。踌躇满志的中层领导可能会扰乱这一比率，而小团体则要保护自身的利益，在某种程度上阻碍中层领导的工作。

人们总是习惯于按特定的方式做事，因此，当他们被迫去学习一种新的方法时，他们往往会认为这种方法要求他们付出的精力比他们愿意付出的





要多。

为了切实肩负起执行人的重任，中层领导必须与员工们整体协调，合作共进。这种协作非常重要，可以发挥成员的集体智慧并更好地工作。在理论上讲，当团队面临问题，需要寻找最佳解决方案时，成功的团队执行人应懂得调动每一个员工的创造性才智。并非每一个问题的解决都需要所有员工的参与，但是在理想的团队中，在必要的情况下，所有员工的才智都是可供利用的。

团队执行人应当重视并发现团队成员身上蕴藏的丰富知识、好的想法及对企业的忠诚，其实每一个决策和方案的制定和执行都离不开团队的智慧和团队精神。

今天，与他人之间的合作已经成为富有责任心的中层领导所面临的最大挑战。他必须把全体员工凝聚在一起，形成一个有力的团队，为企业效力，既要同心协力又要有个人的特点，企业不能形成“人人为自己”的风气。微软公司的总裁比尔·盖茨也有关于团队精神的一番著名讲话：“这种企业文化营造了一种氛围，在这种氛围中，开拓性思维不断涌现，员工的潜能得以充分发挥，企业所形成的氛围是，管理者不但拥有整个企业的全部资源，同时还拥有一个使自己大显身手、发挥重要作用的小而精的班组或部门，每个人都有自己的主见。而正是这些主见变为现实的微软团体。管理者的策略就是群策群力，把所有人员的积极性调动起来，以便使他们更出色地完成任务。”

无论是执行还是构建组织文化，中层领导都是不可或缺的力量，正因为如此，领导者必须重视中层领导的作用，必须清楚地认识到中层领导对于企业的价值，然后，充分利用他们的力量，发挥他们的潜能，促进组织的发展。在这里，我们先认识一下一个合格的中层领导的基本行为：

- (1) 既是“人际关系专家”，又是“业务专家”。
- (2) 在团队内部鼓励坦率而真诚的交流，使任何人都做到毫无保留。
- (3) 在解决争议时，没有谁赢谁输的定论，只有问题的解决。
- (4) 主持决策会议时，力求高效率。
- (5) 在团队成员中充当强有力的鼓动者。

最后要强调的，也是最重要的，就是作为中层领导必然会最大限度地拆除自己和下属之间的障碍，再没有比这一点对企业更重要的了——这同时也是企业对中层领导最核心的要求。再用最简单的方法陈述一下：中层领导的言谈举止看起来像个团队成员，同时又使团队成员感到他们像领导一样在无



拘无束地为团队做着并且履行着必要的职责——这样的中层领导于企业是福，他必将以自己的力量给企业打造最完美的团队，从而大大提高企业的执行力。

二、打造执行力的有效方法

1. 执行力是企业管理成败的关键

所谓执行，准确地说，就是系统化的流程，它主要包括对方法和目标的严密讨论、质疑，坚持不懈地跟进及相关责任的落实。另外，它还包括对企业所面临的环境作出假设，对各个环节进行综合评估，对各个部门进行协调，将战略与运营相结合等。换言之，执行的特点就是一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化方式。

企业执行力不强的问题主要表现为：一是不能将好的思路落实于具体执行时间表上，导致好的思路和策略形成空谈；二是安排工作不到位，执行任务拖拉拉、没有紧迫感；三是执行过程马马虎虎，得过且过，敷衍了事。

执行力低下是企业管理中最大的黑洞，再好的策略也只有成功执行后才能够显示出其价值。成败关键在执行。而企业执行力差，将会直接导致在贯彻企业经营理念、实现经营目标上大打折扣，更重要的是削弱了管理者和员工的斗志，破坏了工作氛围，影响了企业的整体利益。长此以往，它将会断送企业的事业。

企业经营要想成功，策略与执行力缺一不可。许多企业虽有好的策略，却因缺少执行力，最终导致失败。企业很难靠策略取胜，因为策略是易于复制的，差别恰恰就在执行能否到位。如果执行不力，就会被市场铲除，或被甩在后面。市场竞争日益激烈，在大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行能力。如果对手执行方面比你做得更好，那么，他就会在各方面领先。

ABB 公司名誉主席马尼维克甚至说，成功是 5% 的战略加 95% 的执行。

世界首富比尔·盖茨也坦言：“微软在未来 10 年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM 前总裁鲁·郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

我国的企业已经纷纷认识到“执行”的重要性，并以“执行”结果的好坏来判断企业或个人的“执行力”高低，由此可见，企业迫切需要执行力，培养企业执行力的关键就是培养管理者的执行力。因此，管理者亟待重新审





视角角色定位，改变过去“策略上的巨人，执行上的矮子”的角色定位。

执行力就是企业中层领导理解并组织实施的能力。相对决策层定位于“做正确的事”来说，作为执行层的定位应该是“做事正确”。

体现一个企业执行力的关键是中层领导的执行能力。从一定程度上说，中层领导的执行力如何往往决定企业的目标能否得到实现。如果企业的中层领导缺乏有效的执行能力，在企业战略执行过程中就会出现决策方案标准渐渐降低，与原标准发生偏离，或者不能在有效时间内完成必要的任务，或者造成企业制定的一些政策在执行过程中，力度越来越小，许多工作做得虎头蛇尾，没有成效等诸多问题。中层领导缺乏执行能力，将使企业的成功发展成为空谈。

2. 打造执行力的有效方法

首先，要具备良好的心态。心态是影响执行行为的首要因素。管理学上有一句话叫“态度决定一切”。其实，人与人之间往往只有很小的差异，但这种小的差异却往往造成巨大的差异，这种小的差异就是态度积极或消极，巨大差异则是成功或失败。现实中，失败平庸者居多，主要就是败在消极退让的心态和观念上，“世界上没有一件伟大的事情不是由于热忱而成功的”。

其次，必须重视培养下属的执行力。中层领导是策略执行最重要的主体，并非说管理者每件事都事必躬亲。优秀的中层领导不仅自己具有很强的执行力，而且要能训练出一批一流的执行人才。执行力的提升应该是整个企业的事情，而不只是少数管理者的专利。中层领导如何培养下属的执行力，是企业总体执行力提升的关键。他应该把自己与下属的每一次会面看成是一次指导的好机会，把每一件托付给下属的事当作锻炼下属的机会，把下属的每一次进步当作自己的进步。下属的能力越强，表明你的能力越强，表明你的执行力也越强！

最后，中层领导应致力于营造执行力文化。执行力的关键在于透过企业文化影响员工的行为，因此，中层领导很重要的角色定位就是营造企业执行力文化。如果员工每天能够多花几分钟替企业想想如何改善工作流程，如何将工作做得更好，那么管理者的策略自然能够彻底地执行。

中层领导要营造企业“执行”的文化。拥有好的执行力文化的企业，员工一定会用心去做事，讲究速度、质量、细节和纪律。企业是由不同的部门和员工构成，不同的个体在思考、行动时难免会产生差异。只有依靠企业文化，才能使不同的“分力”最终成为推动企业前进的“合力”，“执行”也不例外。我们发现优秀的企业，其内部都有一种很强烈的“执行文化”，它们注



重承诺、责任心、强调结果导向，这一切都是“执行文化”的具体表现。

中层领导要明白，策略原本就是为执行而拟定出来的。企业执行力文化比任何管理措施或经营哲学都管用。而对激烈的市场竞争，管理者角色定位需要变革，从只注重策略制定，转变为策略与执行力兼顾，同时努力营造企业执行力文化！以执行为向导的企业，策略的实施能力会优于同业，因此，它们会更优秀、更出色。

三、独立制定方案解决问题

毫无疑问，一个优秀的中层领导是有权制定执行方案的，这也是中层领导的效用之一。中层领导制定方案，也要按照一定的程序、步骤进行。制定方案的第一步就是确定目标，当然在制定目标之前要提出问题，没有问题又何谈目标呢？这就要求中层领导善于发现问题，并通过调查研究，了解问题的内容、性质、表现形式、产生的原因、背景等，从而发现问题的关键所在，然后再列出目标。目标的正确与否将直接决定着方案的成败，如果目标是错误的，效率越高错误就越大。

因此，确定目标要实事求是，并留有更改和完善的余地，以便及时修补。

1. 制定执行方案是考验中层领导能力的重要因素之一

有能力中层领导制定出来的方案必然是高效可行的。而缺乏能力的中层领导，制定出来的方案将是模糊的，甚至使人无从下手，无法施行。任何一个部门制定决策，都需要有更多的人参与。这就需要中层领导注意听取不同意见，只有使不同意见之间展开争辩，才能激发员工们的想像力，发挥员工们的智慧和潜能，一切成功的方案都是从争议中发生的，这是不争的事实。既然群策群力如此重要，就要想方设法鼓励员工敞开心扉，畅所欲言，相互启发，极力创造出敢讲真话的有益局面，使决策更加完善。

2. 制定方案权的运用应以大局为重

中层领导是部门主要负责人，身处企业的关键岗位。无论制定什么样的方案，都要着眼于大局，以大局利益为行动准则，这在制定方案中十分重要。一切部门方案都是为企业运作服务的。我们讲方式、方法，其实归根结底都只是手段，全局利益才是目的。因此，在制定方案时，应该时刻想到，部门方案应紧紧保持在大局利益许可的范围之内。中层领导作为企业领导的一部分，应该自觉养成凡事都从全局考虑的思维习惯，中层领导分管的部门是企





业的一个有机组成部分，因此，在其制定方案时，既要受到全局发展的制约，又要兼顾各个部门影响力。作为局部必须按全局的要求完成自己的工作，惟有如此，全局战略才能协调有序地向前发展。应该说，凡是涉及全局或需要其他部门协调的工作方案，特别是当部门方案与全局利益发生冲突时，中层领导应以局部利益服从全局利益、甚至牺牲部门利益为出发点，及时为全局决策提供充分的材料和信息，并提出自己的观点和建议。只有这样，才能制定出总决策认可的方案，从而起到参谋作用。

四、别侵权也别越位

庖丁解牛，游刃有余，是因其精于解剖学。中层领导欲使工作得心应手，除了具备过硬的专业知识和技能外，还必须掌握科学的工作方法和娴熟的领导艺术，时刻保持清醒的头脑，恪守中层领导的权力运行规则，注意在工作中优化人际关系。

中层领导与上级领导处好关系，既有利于工作，又有利于自身的成长。中层领导优化与上级领导的关系，应该遵循等距离交往原则，无论是对待分管领导还是非分管领导，都要谦虚谨慎，在感情上不分亲疏厚薄，在工作上多向支持。同时，还应正确对待上级领导之间的分歧和矛盾，自觉做好弥合工作，决不能搀和其中，搞小团体。在工作程序上，必须遵循层次管理原则，按照法定的程序办事，走出多头请示汇报的误区。有的中层领导为了得到多方支持，遇有重大问题就多头请示汇报，从而带来多头指挥。特别是一把手，有时心急图快，容易出现越级指挥。这样既加重了一把手的负担，又弱化了分管领导的权力，使分管领导心生芥蒂。在多头指挥中，中层领导还可能无所适从，这无异于自寻烦恼。一般来说，中层领导只宜单向请示汇报，即向分管领导请示汇报工作。有时，分管领导的指示难免不妥，中层领导应真诚地与其交流意见，如果分管领导固执己见并可能产生不良后果，中层领导应建议其请示一把手。在分管领导不在岗时，中层领导遇有重大问题时可以请示一把手或其他非分管领导，并应在分管领导回来后，及时向其汇报请示的内容，以便其及时了解情况，同时还应说明原因，以便消除误会。

工作中，中层领导的职位不高，但应站得高，应站在全局的高度来做好部门工作，处理好本部门与其他部门的关系，决不可时时争部门利益，处处要部门地位。同级之间应友好竞争，真诚合作，不可抱私心杂念。对自己所

