

- 执行力让你成为上级领导的得力王牌
- 领导力让你拥有掌控局面的坚实底牌

左手执行力 右手领导力

中层领导的实用管控智慧

最优秀
中层领导的
17堂必修课

马彪 编著

中层领导必须驾驭的41种人际
关系·必须掌握的57种管人策略

世界500强企业中层领导耳熟能详的
—— 执行理念和领导心经 ——

 中国纺织出版社



左手执行力 右手领导力

马彪 编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

中层干部是一个单位里的骨干力量，起着承上启下的作用。能不能准确领会领导意图，贯彻全局性的方针与计划，能不能带好手下这帮人，把自己的团队打造成团结、高效的队伍，体现出一位中层领导的综合水平，这就要求中层领导必须以更高的标准要求自己，既要有执行力，又要具备领导力。本书正是从这两个方面出发，给中层领导提供一些参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

左手执行力 右手领导力：中层领导的实用管控智慧/马彪编著.

—北京：中国纺织出版社，2010.1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 6102 - 3

I. ①左… II. ①马… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216123 号

策划编辑：李秀英 向连英 责任编辑：王军锋 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年1月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：18

字数：180千字 定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

中层领导在我国习惯上又叫“中层”，对下属来说，他们是高层管理者的代言人，有的甚至行使着高层管理者的权力；而对高层管理者来说，他们也是执行者。对上，他们要以高效的执行力实现组织的预期目标；对下，他们要以卓越的领导力带领下属披荆斩棘、创造辉煌。他们就是这样一种角色：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，他们就是那块最有活力，最能体现整个组织特色的“牛肉饼”。

中层领导在单位中具有重要的承上启下的作用，是单位中上传下达的重要环节，单位的战略目标和计划、单位计划的执行情况、员工对单位计划的意见、单位所面临的社会环境的变化等，都需要中层领导来传达。中层领导在单位中，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员工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。

总的来说，中层领导是单位中的一个特殊群体，由于他们自身职责和权限的规定，决定了他们在单位中既不同于高层领导又不同于一般员工的角色定位。

俗语说“没有金刚钻，不揽瓷器活”，只有各方面的实力都能满足实际的需求，才能把手中的“瓷器活”做好。中层领导所面临的处境和挑战也是如此，这个位子绝不是一个花瓶，要想圆满地完成上级下达的任务指标，要想有效统率下属，最大限度地发挥他们的积极性，若没有实实在在的“几把刷子”是无法想象的，这其中最为重要的两把“刷子”就是执行力和领导力。



左手执行力 右手领导力

中层领导的实用管控智慧

首先是执行力。众所周知，再好的战略、再科学的管理措施，都需要有效的执行才能得以实现。若没有执行，一切都是空谈。

我们知道执行的实质就是让既定的目标通过卓有成效的落实来一一实现。单位的整体执行力如何，关键就在于中间管理层对于执行角色的认知程度。表面上看，中层领导的工作只是辅助工作，但实质上，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。他们的工作与上级、同级和下级都发生密切的联系，是单位不可缺少的一部分，是维护群体完整性的重要联系者。他们的执行力是任何单位得以成功的关键。所以说，一个组织执行力是不是强，要看中层领导是否得力。

再说领导力。所谓领导，就是通过对人员和其他方面的资源的整合管理，从而用最低的成本实现最高的效益。其最重要的任务就是通常意义上的“用人”、“管人”，就是将一群普通员工变为百万雄师。中层领导也是领导，尽管他们也是执行者，但不能因此就事必躬亲。事必躬亲绝不是好领导，更谈不上领导力了。领导力的体现就是让下属人尽其才、人尽其用，让他们最大限度地发挥自己的潜力，为完成单位的总体目标贡献出自己的力量。

一般而言，领导力的体现涉及以下三个方面：将各种心态不一的众人引向统一的目标，通过沟通、协调、忍让及合作来建立共识；对每个下属充分了解，设法使他发挥所长，以达到分工专业化的效果；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。

本书内容就是围绕中层领导的执行力和领导力这两个主题展开。在编撰的过程中，我们摒弃了以往种种枯燥、令人费解的理论，而是针对中层领导在实际工作中遇到的种种疑惑和问题做出了详尽的解答。我们不求什么浮华、好看的外表，但求实用。所以，对于各位已经是中层领导和即将成为中层领导的读者来说，这本书可能不是最好看的，但一定是最有用的。

CONTENTS

目录

上篇 左手执行力： 成为上级领导的得力王牌

第一章 提高素质：做好承上启下的合格“中层” / 3

学会给自己准确的定位 / 3

一定要彰显出精明强干的气质 / 7

打铁先要自身硬 / 10

要具备良好的职业道德 / 14

要处理好几个关键的问题 / 17

善于排解不良情绪 / 21

出色的“中层”必备良好的心理 / 23

第二章 干练果断：做执行的中坚 / 25

中层领导的执行力是管理成败的关键 / 25

“有令必行”是执行工作的通则 / 28

上篇 左手执行力

成为上级领导的得力王牌

- ◇ 第一章 高素质:做好承上启下的合格“中层”
- ◇ 第二章 干练果断:做执行的中坚
- ◇ 第三章 准确理解:强化执行力
- ◇ 第四章 统御有方:目标管理执行
- ◇ 第五章 自信者强:良好的执行离不开信心和决心
- ◇ 第六章 有规有矩:制度是执行的保证
- ◇ 第七章 缜密不疏:细节成就完美
- ◇ 第八章 讲究策略:有效提升执行力

第一章

提高素质：做好承上启下的合格“中层”

中层领导是一个组织系统中的中间环节，是联系上层与基层的桥梁和纽带，在组织中担负着承上启下的重任，既是单位领导系统中的重要支撑点，也是完成各项任务的中坚力量。中层领导要做好这一承上启下的角色，必须要注重修炼自己的素养。

学会给自己准确的定位

定位，简明地说，就是寻找确定一个适合的位置，以便在这个职权的范围内良好地履行自己的职责。之所以要求学会给自己准确的定位，在于中层领导者上有上司、下有成员，在实际工作中，既不能超越权限，也不能淡化责任，这是完成工作目标的关键所在。

假如轮船没有给自己准确的定位，就会随波逐流，危机四

伏；同样，一个中层领导没能给自己的权利定好位，就会指挥混乱，工作无序。

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。

每个中高级管理人员只有自己先找到市场才能找到市场中竞争的方向。

☞ 海尔集团总裁张瑞敏

现实中，许多身临其境的中层领导，常因“尺寸”把握不准，最终导致举步维艰，各项工作难以展开！其实这些问题的根源就在于没有很准确地给自己定位。

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，给自己定位其实也并不是什么难事，以下两点可以供你参考。

1. 高级管理层与基层员工之间的纽带

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，他们的职责是理解上级的精神，并组织力量贯彻实施。

在单位中，中层领导具有重要的承上启下的作用，是单位中上传下达的重要环节，单位的战略目标和计划的执行情况、员工对单

位计划的意见、单位所面临的社会环境的变化等，都需要中层领导来传达。总之，中层领导在单位中，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，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。在上传下达的过程中起着重要的作用。是单位不可缺少的一部分，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与贯彻。任意的改动会歪曲决策的含义，不利于决策目标的实现。其中，要注意时效性，要争取在最短的时间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。

2. 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，其实质就是被单位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须向领导汇报。当然决定就意味着责任，一旦决定有误，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。

在单位的大政方针之下，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，也会更有价值与收效。

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

干部怎样对待管理？悟性和韧性。

☞ 海尔集团总裁张瑞敏

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。



一定要彰显出精明强干的气质

精明是一种气质是一种干练。一个是精明强干的中层领导，另一个是猥琐胆小的中层领导，哪个更容易被上级委以重任？哪个更容易获得下属们的鼎力辅佐？显而易见，当然是前者。

精明强干是领导者最为重要的内在气质之一，只有精明强干，你才能更好地指挥别人。

一个优秀的中层领导无论是说话、办事还是决策，都会做到干脆、利落，不犹豫不决，不拖泥带水，不朝令夕改。这是一个优秀才能和魅力的直观表现，也是指挥别人的前提。

在对员工演讲做报告时，领导者要果断威严，有震慑力。不管在哪种情况下，讲话要一是一，二是二，切忌含糊不清。跟员工交谈时，即便员工一方处于主动，领导者听取对方谈话，也切忌唯唯诺诺，被对方左右。如果对方意见与自己意见相左，可以明确给予否定；如果意识到员工意见确是对组织对自己有利的，也不要急于表态，可多思考少说话，也可以用“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”等语句来结束谈话。这样，一方面可以有时间从容仔细考虑是取是舍，比草率决定要好；另一方面，这在无形中也增加了自己的权威。

缺乏坚决果断，往往给人以懦弱无能的感觉，那么，这样的

中层领导在员工心里的印象可要大打折扣了。中层领导要时常作出各种决定，而作出这些决定都是需要勇气的。当信息完全准确时，易于作出正确的决定，但当信息难以得到而又不得不做出决定时，就是靠精明的智慧来判断。这正是考验的时候，一双双眼睛正盯着你，在等你作出一个决定，你成了大家关注的焦点。犹豫不决，优柔寡断，这些都表明心中无底和内心的恐惧。此时作为部门主管的你只有一个选择：坚决果断地做出决定，用智慧给大家指明一条出路，没有人会尊敬或跟随一位胆小的部门负责人。关键时刻挺身而出，做一个英明的决断，对你日后的感召力、指挥力，效果会强于你平日长时期的外在表现；倘若你平时派头十足，一到关键时刻却疲软无力，那么，这个反差只会给周围的人留下笑柄。

仅仅是坚决果断，还不足以打造出自己精明强干的气质，日常生活、工作中的一点一滴都需要一些手段来“包装”自己，在员工面前强化自己的领导气质。以下这些手段非常有效，中层领导不妨酌情运用：

开始讲话之前，将要讲的内容拟好几个要点，可以使员工产生你头脑清晰灵敏的印象。凡事归纳成几个要点，可以显示你具有很强的归纳能力。把一件事情在三分钟内叙述完毕，这是精明干练的领导者的说话秘诀。

在会议的最后阶段作好总结性的发言，可以给员工留下领导者具有深厚功底的形象。

为了使自己的话更具说服力，借用古语或名言来表达是个好方法，员工会觉得你知识渊博，很有文采。

使用极其明确的数字，可以让员工觉得你思维周密。

探讨自己专业范围里的话题时，不使用专门术语而用通俗生动的语言会使员工对你产生好感。

对于一些畅销书籍可以不必详看，但必须表示出予以关注的态度，可以给员工留下你紧跟时代潮流的印象。

背着光线面向员工时，可以使自己看起来比实际上更高大。

业余特长远离自己的工作范围，会给员工留下深刻的印象。

为了使员工看出自己能力不凡，在宴会等场合可与要人相邻而坐。

坐着的时候，保持挺直端正的姿势，可以显示你是个“意志坚定者”。

一面注视着员工的眼睛一面交谈，能使员工觉得你诚恳正直。

与人约定时间时，不约定“几点整”，而约定“几点几分”，更容易被认为是充分利用时间而有魄力的人物。

当然，中层领导在运用以上手段时，一定要显得自然，万不可流露出做作之态，否则，会适得其反。若想在员工面前长久地树立起自己的高大形象，就必须把上述这些办法反复运用，并且形成一种习惯。俗话说，习惯成自然，既然已经习惯了、自然了，那就不会显得做作，时间一久，这种精明强干的气质也就印刻在了自己的骨子里。如此一来，指挥手下人自然就会游刃有余。

打铁先要自身硬

俗话说，打铁先要自身硬。中层领导是单位的中流砥柱，是部门的领头羊，其作用无疑是重要的。因此，只有不断提高自身的素质，才能真正起到领头羊的作用，才能理顺各项工作，并使人信服你。作为一名中层领导，如果自身的能力还没有下属高，又怎么能让他们心服口服？而今是一个凭实力说话的时代，没有真本事，在给下属下达命令时可能会遭遇意想不到的阻力。即使下属勉强接受了，也常常会消极怠工。这样一来，你的感召力又从何说起？工作将如何顺利开展？你还能在这个位置上坐多久？

做领导，功底越厚越好，具有的知识也越丰富越好。知识，尤其是与自身工作相关的专业知识，是领导者的宝贵财富。专业知识不但是征服困难的力量，也是征服人心的力量。你具有丰富

挑战目标首先要挑战自我。

☞ 海尔集团总裁张瑞敏

的专业知识，能够回答下属不能回答的问题，特别是你丰富的知识能够给下属带来实惠时，下属

就会对你产生敬佩感，你也就给自己增添了个人魅力。

但在这个科技迅猛发展的时代，下属在学历、知识更新以及上进心方面甚至比领导者都要更胜一筹。在这种情况下，领导者

要想成为“师者”，不进行广泛、深入的学习是不行的。

一个中层领导要随时随地地研究和注意自己领域的知识与技能，而且一定要研究得十分透彻。在这一方面，千万不能疏忽大意、不求甚解。有些事情可能看来微不足道，但也要加以仔细地观察；有些事情虽然有困难险阻，但也要努力去探究清楚。如能做到这一点，则管理过程中的一切障碍，都可以一扫而尽，你的魅力也会因此提高。

我们经常可以看到许多领导，做起事来总是喜欢避繁就简，对做事过程中的麻烦、困境、乏味的部分采取避而远之的态度。这好比要占领敌军阵地的士兵，不愿作出牺牲去破坏敌人的炮台堡垒，结果必定被敌人的炮火打得东躲西藏，难以安身。所以，一个职业上的成功者、胜利者一定会事无巨细地去悉数解决、征服困难，不畏困难，勇往直前。

在很多单位中，常常有人从中层领导的位置上被替换下来。其中的大部分人都是因为自己没有进一步发展，而驻足不前，被人超越，最后丢失了原有的位置。这些人也许一开始有深厚的专业知识，后来没有决心去积累经验、学习才能，遇到工作也是马马虎虎、敷衍了事。试问，这种人怎么可能在中层领导的位置上坐稳呢？

要做一个有效的管理者，就一定要努力提升自我，因为只有新进的人能够仅靠劳力而获得肯定，只有简单的劳动才不需要你用脑力。

管理大师彼得·德鲁克

假如把中层领导当做一辆永远前行的战车，那么学习就是为其提供动力的优质燃料；只有不断点燃新认识、新思想、新挑战的火花，才能使前进的战车永不停息。