

# 提升 中层执行力

1 2 8 个 经 典 案 例 分 析

ENHANCED  
MANAGER  
EXECUTIVE

【上】



清华大学出版社  
北京交通大学出版社

# 提升中层执行力

## ENHANCED MANAGER EXECUTIVE

(上册)

总主编 | 骆建彬

副主编 | 解浩然

总策划 | 周国桢

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

提升中层执行力/骆建彬总主编.

—北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2004. 6 (2008. 11 重印)

ISBN 978 - 7 - 81082 - 296 - 1/F · 39

I. 中… II. 骆… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 029126 号

责任编辑: 孙秀翠 张利军

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010 - 62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010 - 51686414

印刷者: 北京东光印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 × 228

印 张: 49.25

彩 插: 0.25 印张

字 数: 830 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版 2008 年 11 月第 4 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 81082 - 296 - 1/F · 39

印 数: 7 001 ~ 9 000 册

定 价: 98.00 元 (上、下册)

版权所有, 翻印必究。

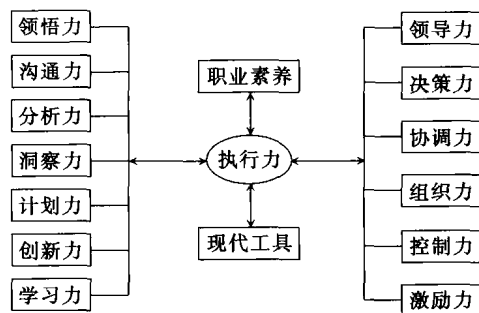
本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

## 内容简介 | NEI RONG JIAN JIE

“企业战略的有效实施取决于中层经理执行力”，“优异的绩效 = 正确的战略 + 有效的执行”，“企业的成功是 5% 的战略加上 95% 的执行”……，这是顶级管理专家和学界专家面对“执行”在企业发展中的重要作用向世界发出的共同声音。如果把管理简单分为：“决策在高层，执行在中层，决战在基层”，“执行在中层”可能是最令企业界的领袖们头痛的问题：提升中层经理执行力是企业发展的重中之重。

本书沿用世界顶级商学院精简理论注重实战的案例分析式教学模式，精解 128 个经典个案，围绕中层经理核心能力（如图示）展开系统科学的人理分析，向广大读者清晰地展示出执行力迅速提升的图景，本书作为清华大学——《中国中层经理执行力提升系统》的核心教材，是企业中层经理自身能力提升的宝典，是每一位企业领袖送给下属的好礼物。

### 中层经理执行力图示



本书所有插图拥有专属版权，不得有任何转载和选用。  
版权所有，翻印必究。

## 上册

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 《提升中层执行力》总论 .....                                                        | 001 |
| 没有执行力就没有竞争力 .....                                                        | 002 |
| 中层经理——企业的执行中坚 .....                                                      | 003 |
| 领袖，请关心你的大臣！ .....                                                        | 004 |
| 本书内容提要 .....                                                             | 005 |
| <b>第一章 职业素养</b> .....                                                    | 007 |
| 引言 .....                                                                 | 008 |
| 第一节 职业素养概述 .....                                                         | 009 |
| 第二节 职业素养案例 .....                                                         | 017 |
| 案例1 洛佩斯是位才华出众的经理，实践已经充分证明他的能力。但是，他不是优秀的，甚至不合格。他的行为涉及欺骗、偷窃等一系列道德问题。 ..... | 017 |
| 案例2 明德最终选择了“原则”。对的，应该讲原则。 .....                                          | 021 |
| 案例3 陈大志的午餐是和生意伙伴一起边谈工作边完成的，他还需要在家里完成调查问卷。生活已经和工作紧紧地裹在了一起。 .....          | 024 |
| 案例4 病人其实没有什么生理疾病，只是不良的工作习惯给他带来了不少烦恼。改变这些习惯，不仅仅工作绩效提高了，心情也会变得好起来。 .....   | 028 |
| 案例5 玩特技的人一定要记住：无论发生什么事，绝不能让写有“利润”的红球掉到地上。 .....                          | 030 |
| 案例6 高手对弈，不是哪一招高，而是高在谁想得远，想得全。 .....                                      | 032 |
| 案例7 佳能的非常发展，其根本原因在于其自身的发展之道，那就是“共生”观念。 .....                             | 034 |
| 案例8 老板、几任销售经理都不信任别人，结果自然是换将、打小报告，打小报告上台后不久，还是被换的结果，事情自然没法做好。 .....       | 037 |
| 案例9 一个雄心勃勃的雇员在其职业生涯中能否负起社会良知？有事业心的人能够在不危及他们未来的情况下真正地有所建树吗？ .....         | 041 |
| 案例10 壳牌的用人标准基本反映了现在的人力资源市场上对有潜质取得成功人士的一些基本判断。 .....                      | 045 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>第二章 学习与创新</b>                                                         | 049 |
| 引言                                                                       | 050 |
| 第一节 学习与创新概述                                                              | 052 |
| 第二节 学习与创新案例                                                              | 064 |
| 案例 1 学习型组织的创建过程虽然各有不同，但又有其共同之处。                                          | 064 |
| 案例 2 完达山乳业迅速成长，重要原因之一是处理好了工作与学习的关系：“学习工作化、工作学习化”。                        | 068 |
| 案例 3 共享知识是惠普公司文化非常重要的一部分，只有把自己的知识教给别人时，你才有动力往前跑。                         | 071 |
| 案例 4 造成个人工作效率低下的原因是没有对个人的知识进行有效的管理。                                      | 076 |
| 案例 5 约翰创造性地提出“9.11 周年纪念日免费乘机”的大胆方案，并获得极大成功。                              | 082 |
| 案例 6 远恒公司成功突破公司之间的界限，在公司外部寻找到了合适的创新构想，并加以利用，最终开发出有竞争力的新产品。               | 085 |
| 案例 7 3M 文化确实在努力提高企业产生新尝试的能力，这是发现的来源，并且它增强了 3M 把发现进一步发展并使之商业化的能力。         | 088 |
| 案例 8 金龙鱼广告语的科学程度我们无法验证，但金龙鱼的确在创新，这种创新也取得了成功，这次成功主要得益于创新很好地适应了大环境的转变。     | 090 |
| 案例 9 把木梳卖给和尚，听起来真有些匪夷所思，但不同的思维，不同的推销术，却有不同结果。                            | 092 |
| 案例 10 面对 WTO 的挑战，制度创新对企业而言更重于技术创新。                                       | 094 |
| <b>第三章 领悟与洞察</b>                                                         | 097 |
| 引言                                                                       | 098 |
| 第一节 领悟与洞察概述                                                              | 099 |
| 第二节 领悟与洞察案例                                                              | 107 |
| 案例 1 作为一名中层经理，王连忠应该将公司的最大利益放在最高位置，如果这一点有了动摇，那就是他应该改换门庭的时候了。              | 107 |
| 案例 2 阿迪达斯的 CEO 罗伯特要求史密斯了解耐克的高层在佛罗里达州的会议主题，史密斯需要全面理解公司高层的关注点，需要对系统进入深入考虑。 | 111 |
| 案例 3 戴尔直销成功的主要原因是戴尔洞察了顾客的需要并对应地设计了一个完整的直销商业模式。                           | 115 |
| 案例 4 赫雅克准确捕捉了社会需求的变化，根据消费者的需求设计和改进自己的产品，设计了“低价位、高品质、多变化”的斯沃琪系列           |     |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 时尚手表。 .....                                                                     | 119 |
| 案例 5 格力公司洞察消费者“懒”的心态，将一切都简单化，实在难得。 .....                                        | 123 |
| 案例 6 胡茂元在经营通用项目的成功原因是多方面的，但是最为重要的是其充分领悟合资公司的实质，恰当处理合资公司与中外双方的关系。 .....          | 128 |
| 案例 7 杨天明可以圈点的重要一点：他洞察一切的同时，不动声色、有条不紊地去逐步实施。 .....                               | 133 |
| 案例 8 科尔柯夫斯基创造性地注意到客户市场的细分：偏向硬件和偏向软件，然后提出“顾客需要的是一个整体的解决之道，只是顾客可能未意识到这个需求”。 ..... | 140 |
| 案例 9 汉高公司与中国企业合资并实现控股以后，产量和效益大增，双方都很受益。 .....                                   | 144 |
| 案例 10 百事可乐和可口可乐之间的双雄战早已打得不可开交，百事可乐在其中令人称道的是它勇于挑战的勇气和它的市场竞争手段。 .....             | 151 |

#### 第四章 计划与决策 .....

#### 引言 .....

#### 第一节 计划与决策概述 .....

#### 第二节 计划与决策案例 .....

#### 案例 1 西部航空公司采用了相对冒险的集中战略，而且成功了。 .....

#### 案例 2 这家公司面临的问题，很大程度上是公司没有很好地总结自己的优势，并很好地进行内部沟通，从而增强员工信心造成的。 .....

#### 案例 3 南方制药并未预料到潜在竞争对手进入本行业给企业经营所带来的风险，未考虑到原来行业中强大的竞争对手可能的反应。 .....

#### 案例 4 王安以自己的远见卓识成就了王安公司初期的辉煌，晚期他坚持自己的观点，而忽视其他人的建议。 .....

#### 案例 5 王副总所面对的问题是：在当今无序竞争的羊绒服装行业，鄂尔多斯面对小企业低质量低价格的竞争面前，是否应该做出降价反应。 .....

#### 案例 6 诺基亚为了通信事业舍弃了许多，但得到的更多。是远见支持诺基亚确定通信业为自己的主营业务，支持诺基亚大力推动移动通信的发展。 .....

#### 案例 7 摩根汽车有限公司需要的是成功地将战略与定价、投资、利润、市场营销、员工政策等方面有效匹配。 .....

#### 案例 8 海尔的国际化模式与索尼、松下、惠而浦等企业很类似，都是先入主发达国家市场，而一些处于成长性的企业则跟 TCL 模式很类似。 .....

#### 案例 9 沃尔玛进入中国后埋头苦干的低调行为、循序渐进的拓展和良好的业绩也极好地说明了零售业不是一个在资本市场“圈钱”投机的行业。 .....

#### 案例 10 耐克公司的成功取决于很多因素，但模仿策略无疑是最为重要的因素之一，从最初的仿造日本的泰格儿跑鞋，到后来模仿阿迪达斯公司。 .....

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>第五章 分析能力</b>                                                         | 223 |
| 引言                                                                      | 224 |
| 第一节 分析能力概述                                                              | 225 |
| 第二节 分析能力案例                                                              | 234 |
| 案例1 面对同样的背景,同样的问题,苏珊和肖恩的描述不同,得出的结论也不同,似乎都有道理。问题的实质在于二者对问题的陈述带有了主观性。     | 234 |
| 案例2 张君相信数据。这是对的,数据不会说谎。但是,数据不仅不会说谎,还不会说话,它没法告诉你它背后的故事。                  | 237 |
| 案例3 约翰·巴特在定价过程中主要考虑了消费者预期。对于高档产品的定价,必须考虑消费者的预期。                         | 240 |
| 案例4 产品经理杨东认为,该项目不但可以有效利用公司过剩的生产能力,而且还拓展了公司的相关产品,他不认为这是在涉足一个截然不同的产品领域。   | 244 |
| 案例5 整合营销讲究以由外而内战略观点为基础,与利害关系者进行有效沟通。                                    | 247 |
| 案例6 百年奔驰在新的世纪重视新的卖点:安全与环保。这是值得称道的,快速变化着的商业环境要求我们“与时俱进”。                 | 250 |
| 案例7 保斯公司突破传统的企业内部管理的概念,延伸到企业的供应链。未来的竞争,将逐步由企业间的直接竞争转变为企业所在供应链与供应链之间的竞争。 | 254 |
| 案例8 “雀巢”作为品牌长期存在,但围绕“雀巢”的产品,都呈现明显的生命周期特性,许多老产品已经不再销售,而不断出现的是具有新的特性的新产品。 | 257 |
| 案例9 吉利公司为什么可以生存了?技术?没有。高质量的产品?恐怕也不能肯定。吉利的核心竞争力其实十分简单:低成本、低价格。           | 263 |
| 案例10 厦新的手机业务成功了,但中国手机市场新品更新极快、市场竞争白热化,厦新手机业务能否保证持久的成功难以肯定。于是,厦新开始尝试多元化。 | 266 |
| <b>第六章 组织管理与组织变革</b>                                                    | 273 |
| 引言                                                                      | 274 |
| 第一节 组织管理与组织变革概述                                                         | 276 |
| 第二节 组织管理与组织变革案例                                                         | 286 |
| 案例1 非凡公司面临的问题也是我们很多企业发展过程中所避免不了的,公司在发展,业务在增长,人员在增加,管理的问题也就随着突现出来。       | 286 |
| 案例2 杜邦公司同其他公司的合并,表面上看来似乎是神奇而不费力气                                        |     |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 的，其实是经过仔细研究和实施的。                                                   | 289 |
| 案例3 远大的组织结构比较适应其所处环境。但是，产品差别化的战略并不十分有利于实行这种机械式结构，单件生产也会给机械式组织带来困难。 | 293 |
| 案例4 慧聪公司组织结构是一种介于机械式与有机式之间的组织结构。                                   | 300 |
| 案例5 任何变革均需要考虑相关利益群体的需求，用团队力量来达到目标，管理层的作用是要引导和控制这种变革。               | 307 |
| 案例6 宝洁公司纸品分部的变革的宏大规模要求很多人的群体领导，否则其他一切皆无济于事。                        | 312 |
| 案例7 要成功实施变革，关键就要解决企业的管理举措不能得到有效贯彻执行的问题。                            | 318 |
| 案例8 通用电气进行了多次组织变革。那么，为什么要变呢？最为直观的原因是：组织无效特征的出现。                    | 322 |

## 第七章 沟通与冲突管理 329

### 引言 330

#### 第一节 沟通与冲突管理概述 331

#### 第二节 沟通与冲突管理案例 354

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 案例1 郭仕纳的成功有很多的原因，但不可否认的是他在沟通方面所做的大量工作作为他的成功奠定了坚实的基础。                   | 354 |
| 案例2 沟通的内容、沟通的方式将直接影响接收者所接受的信息。                                         | 356 |
| 案例3 迪特尼·包威斯公司的沟通方法并没有什么特别的，无非是员工协调会议、主管汇报、员工大会等。                       | 358 |
| 案例4 “合伙”的基础是每个员工都会对公司的成功产生影响。“合伙”将授予员工更大的责任和权力，以保证公司持续获益。              | 362 |
| 案例5 高飞并不高，但是作为公关部经理，高飞的沟通能力的确拥有“高人之处”。                                 | 368 |
| 案例6 竞聘演讲是指参加竞聘者为了实现竞争上岗，就自我竞聘条件、未来的施政目标和构想所发表的公开演讲。                    | 370 |
| 案例7 员工调查显示，大部分员工对公司内部相互沟通状况表示不满。虽然伊顿不能决定如何解决这一问题，但是他知道必须迅速采取措施来缓解这种危机。 | 377 |
| 案例8 介入冲突的两个角色是研究所管理层和所内青年员工。表面上看是为不遵守研究所关于考研的管理制度引起的，实质却是双方利益的冲突。      | 386 |
| 案例9 特罗布里奇和克兰德尔的工作并没有利用什么特别深奥的理论，也谈不上拥有多么高超的技巧。                         | 391 |
| 案例10 “君子和而不同”，和谐以共生共长，不同以相辅相成。                                         | 394 |

# 《提升中层执行力》 | 总论

## ENHANCED MANAGER EXECUTIVE



## 没有执行力就没有竞争力

你也许有过这样的困惑，“我的企业明明有好项目、好点子、好制度，为什么还是没有多大竞争力？”“成功的企业除了核心技术、领导能力，到底还有什么秘诀？”

媒体曾报道过这样一件事：某大型企业因为经营不善导致破产，后来被日本一家财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来什么先进的管理办法。出乎意料的是，日本只派了几个人来。制度没变、人没变、机器设备没变，日方就提出一个要求：“把先前制定的制度坚定不移地执行下去”。结果不到一年，企业就扭亏为盈了。日本人的绝招是什么？

——执行力！

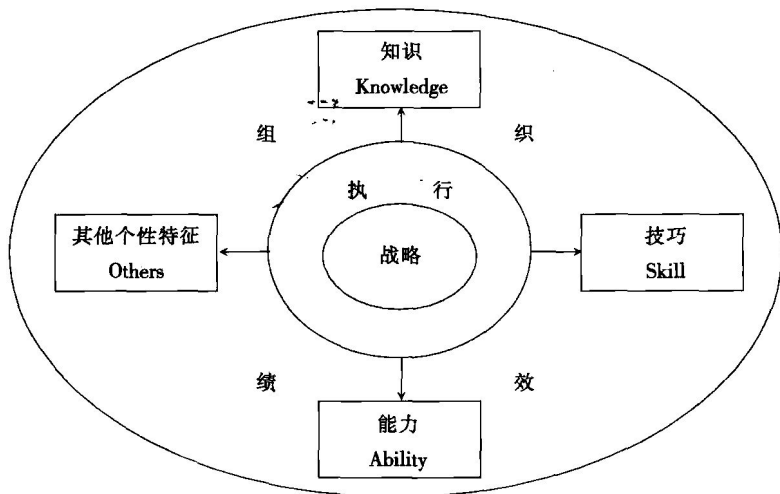
就像 99℃ 的水只差 1℃ 才能烧开，就像乘式的结果与乘数紧密相关——执行力，企业执行力已成为管理实践和专家学者研究的焦点。

著名管理大师称：“执行是管理学中最大的黑洞”，“没有执行力就没有竞争力”，“仅有战略，并不能让企业在激烈的竞争中脱颖而出，只有执行力才能使企业创造出实质的价值”，“失去执行力，就失去了企业长久生存和成功的必要条件”。就连世界首富比尔·盖茨也坦言：“微软在未来 10 年内，所面临的挑战就是执行力”……不难看出，无论是在学界专家还是在实业枭雄们的眼里，企业执行力的重要性是如何强调也不过分的。

而对中国企业家来说，在经历了改革开放以来经济高速发展大潮和全球化浪潮双重洗礼之后，在度过战略比拼、结构和制度创新、概念炒作的风口浪尖之后，现在是靠企业整体素质打天下的时代了。此时的弄潮儿对执行力这一问题的切身感受，恐怕丝毫不会落后于他们的国外同行。可以说，执行力是中外企业家们当前面临的共同困惑！

那么，什么是执行力？应该怎样理解执行力？

理论界以科学、理性的声音告诉我们：“优异的绩效=正确的战略+有效的执行”，“执行力就是组织中的个体为实现组织目标而需要具备的综合能力”，“执行力进一步分解为 KSAO（如下图所示）（即 Knowledge 知识、Skill 技巧、Ability 能力和 Others 其他个性特征等）”、“战略、人员与流程三个环节的有效结合是执行力的精髓”……这些深邃的声音引导着我们深入探究执行力的内涵。



个体能力素质模型图

## 中层经理——企业的执行中坚

如果将企业管理简单地分为三类，通俗的说法是：决策在高层、执行在中层、决战在基层。那么，“执行”是连接“决策”与“决战”的桥梁，是联系理论与实践的纽带；而“中层”即是处于企业中坚的执行力量。

学者们形象地用“组织神经末梢麻痹症”来描述执行不力的企业病，准确地传达了很多企业的现状。如果说公司的创始人是个超级思想家（excellent thinker），依靠其非凡的战略眼光引领公司开拓一片天地，但是随着竞争者慢慢效仿跟进、构成威胁，要想不断地取得胜利甚至发展壮大，就需要同样的超级执行者（excellent doer）来有效地落实战略思想。此时，如果企业执行者能力不足，将常常造成企业发展的瓶颈。更有甚者，许多企业由于管理能力和素质偏低，仍停留在“口号管理”阶段，“超级空想家”美好的愿望、使命、战略、目标，却飘浮在空中，倾心搭建的空中楼阁无法落到实处。

这个处在瓶颈中的执行者，正是我们通常所说的——中层经理。

何谓中层经理？在简单化或扁平化的企业里面，中层经理可能仅仅是高层与基层之间的一般经理人员。而在一般企业里，中层经理是那些比企业最高管理者（董事长、总经理、首席执行官）低两层、比一线员工和技术人员高两层的经理人员。为什么说是“两层”呢？往“上”来说，最高一层即“最高管理者”，比最高管理者低一层的，我们通常称之为“高管”，比如副总经理、总监、首席财务官等；往“下”来说，一线人员属于距离市场最近的



普通层，比他们高一层的，通常称之为“主管”，比如班组长、培训主管等。

中层经理执行力对一个企业来说事关重大。中层经理是贯彻企业战略的主力军，是他们将企业战略转化为实实在在的计划、政策、程序，并组织实施；中层经理贴近工作第一线，而又比普通员工具有高级的专门知识和丰富的实践经验，是他们最先发现任务执行中的故障、最先提出解决问题的可行方案，并督促整改；中层经理接触市场前沿、接待最终客户，他们可以敏锐地洞察先机、捕捉机遇；中层经理是最高管理者与基层员工沟通的中介，也是员工士气的“晴雨表”，他们的行动直接影响着所有员工的行为……总之，中层经理是桥梁，是纽带，是企业兴旺发达的中坚力量！

### 领袖，请关心你的大臣！

千军易得，一将难求。对企业领袖来讲，有力的中层经理就是可以依赖、视为肱股的文臣武将。而善于构建高素质、高效率的中层执行团队也成为企业管理的重中之重。

我们知道，企业成败往往只在关键几步。八佰伴、世通、帕玛拉特……人们在惋惜着大企业集团轰然倒塌的时候，常常会问，一个企业为什么会失败呢？有人认为，20%是最高管理者的战略决策错误，80%是中层经理执行中出现了问题，缺乏执行力！ABB 公司名誉主席巴尼维克甚至说，“成功是 5% 的战略加上 95% 的执行”。不管比重到底是多少，值得相信的是：如果没有一支行动迅捷、执行力强的中层经理队伍，会有多少最高管理者眼睁睁地看着高瞻远瞩的战略、纵横捭阖的规划变形、走样，从而走向失败的结局啊！

“种下龙种、收获跳蚤”，恐非虚言！所以，企业界对中层经理执行力的关注已经提上重要议事日程。朗讯公司 CEO 亨利·斯查特上任时指出：“我们的问题在于学会如何执行”；2001 年起，全美企业经理人员协会将“执行力”评为经理人员必须掌握的技能之一；联想集团董事局主席柳传志指出：“领导者除了要以是否具备执行能力为标准，积极选拔合适的人员到恰当的岗位上，还要锻炼员工队伍的执行能力”；负责寻找管理人员的猎头也经常收到这样的电话：“帮我们找一个能执行的人”。

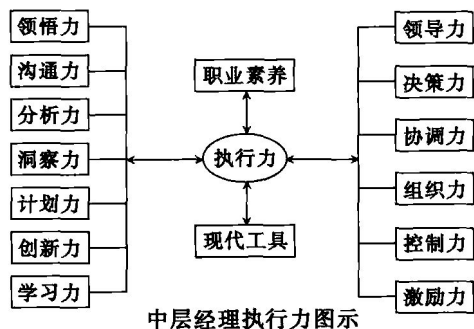
那么怎样提升中层经理的执行力呢？这无异正是广大企业老总迫切需要解决，而又无从着手的难题。由清华大学职业经理中心领衔，汇集清华大学、北京大学、中国人民大学的资源专家，聘请国内外世界级管理大师参与，站在管理理论的最前沿，引进现代案例分析教学模式，依照中国的企业

实际，经过一年多的勤奋工作，我们终于推出了这套以提升中层经理执行力为主旨的课程体系——《中国中层经理执行力提升系统》，课程共包括三部分内容，即：《中层经理能力素质测评系统》、《提升中层执行力》（音像教材）、《提升中层执行力》（文字教材）。《提升中层执行力》作为本课程的核心教材，从内容到形式充分展示了现代管理教材的底蕴和时尚，一扫传统教材的呆板和枯燥，给人以完全清新的学习体验。本教材已纳入“清华大学教育培训系列教材”。我们坚信，通过学习将给广大企业界的朋友们带来有益的启发和帮助。

## 本书内容提要

全书共分 14 章和一个附录。各章写作体例统一：首先是简要给出理论知识，然后通过大量短小精悍的案例，阐述点评相关知识点。本书共采用了 128 个案例，并对其进行了精彩点评，这些案例来源丰富，有的是国内一流商学院教学案例的精读，有的是中国企业真实案例的升华，有的就发生在我们身边，也有的是企业管理中耳熟能详的经典故事。本书既有教科书的框架体系和逻辑性强的特点，又有案例的真实性、可读性和趣味性。书中理论知识参考世界顶级商学院《管理学》、《管理经济学》、《战略管理》、《组织行为学》、《人力资源管理》等有关学科的领航著作，将有关内容浓缩、精练、通俗化，保证了管理理念的前瞻性和实操性。

经过对执行力的分解，我们得出了企业执行力的如下图景，本书将按照这些要素进行深入剖析。



优秀的职业素养是成功的保障。这些必要的素质包括忠诚、责任感、敬业、执著、行动、双赢思维、诚信、谦逊、克制、自信、正直等。虽然缺少了某一方面，不一定不是一名成功的中层经理，但是有了这些素质，我们就



能够将成功紧握手中！

学习与创新能力是一切的基石。没有学习与创新，我们就跟不上世界管理学发展的潮流；没有学习与创新的企业，就会被日新月异的时代抛弃。而中层经理的学习与创新，不仅仅在于更新工作中需要的专门技术、补充自己的管理技能，更在于向上级学习，学习他们的谋略、技巧，解读问题的高瞻远瞩；向下属学习，学习他们灵活应对实际问题的方法、经验；向客户学习，向竞争对手学习……学习一切有助于工作开展的知识。掌握它，不仅仅企业因此成功，我们也受益终身。

领悟与洞察、计划与决策、分析、组织、沟通、协调、领导、控制、绩效管理、激励、团队建设等能力共同构成了中层经理执行力提升系统。让我们利用优秀的职业素养，共同学习、提高企业执行力吧，这同时也是对我们是否具有优质高效的执行力的一种考验！

利用案例阐述管理思想是本书的最大特色。9.11 周年一家航空公司的新奇举动也许能激发你的创新思维；郭士纳的沟通技巧会让我们觉得原来我们也可以做到；两位车间主任的故事仿佛说的就是我们身边的事，但应用管理方格理论加以分析，普通的故事便又有了一层新意；通用汽车天才洛佩斯的教训会让我们意识到对中层经理而言，忠诚、责任感、敬业、执著、双赢思维、诚信、自信等是具备执行力前提与必需。

在这里不得不提及的是参与本书编著的优秀团队，这是一个富有激情和创新的团队，这是一个有着高效执行力的团队，他们不仅有着优秀的个人素质（全部毕业于北大、清华、人大），同时有着更为难得的丰富实战经验，他们用自己勤勉的工作热情，精益求精的学业态度，责任与义务并重的职业意识，出色地完成了本书的撰写，他们是解浩然（管理学博士）、王敏（管理学博士）、许惠龙（管理学博士）、郝继涛（经济学博士）、宁笔（MBA）、陈珏（国际 MBA）、黄超（MBA）、罗兵（MBA）、王晓春（国际 MBA）、王小明（工学硕士）。我们深知疏漏和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正，期待着这套教材在您的关注下进一步完善。

《中国中层经理执行力提升系统》——因为本书而更加精彩，该系统汲取理论与实践精华，集科学、权威、生动、趣味于一体，是中层经理提升能力的经典教程，是每一位企业领袖送给下属的一份好礼物！

2004 年 6 月

# 第一章 | 职业素养 professional ability



## 引言

老木匠准备退休了，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻子儿女享受天伦之乐。

老板舍不得他的好工人走，问他是否能帮忙再建一座房子，老木匠说可以。但是后来大家都看得出来，他的心已不在工作上，他用的是杂料，出的是粗活。

房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“我送给你晚年的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果（他）早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？现在自己得住在一幢粗制滥造的日子里！

老木匠在为自己未履行承诺而‘自食其果’！

我们是否也在漫不经心地“建造”呢？是否凡事消极应付，不肯精益求精，在关键时刻不尽最大努力呢？等我们惊觉自己的处境时，或许我们早已深困在自己建造的“房子”里了。从现在开始吧，用我们的智慧好好“建造”！

