

书中的每一个执行细节，都来源于众多中层领导实际工作经验的总结和提炼，并对中层领导在实际工作中经常遇到的棘手问题，提供了具体的可操作性强的解决方法 and 技巧，可谓是一本兼具实用性和指导性均较强的中层领导的必备用书。

中层领导

105个执行细节

兰晓华 编著



中国致公出版社



中层领导

105个执行细节

兰晓华 编著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导 105 个执行细节 / 兰晓华编著. —北京:
中国致公出版社, 2011. 10
ISBN 978 - 7 - 5145 - 0087 - 5

I. ①中… II. ①兰… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 113209 号

中层领导 105 个执行细节

编 著 者: 兰晓华
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社
(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 开
印 张: 20
字 数: 270 千字
印 数: 6000 册
版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0087 - 5 定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

中层领导岗位的重要作用毋庸置疑的。无论是在企业还是在机关，中层领导都是一个组织的中流砥柱。俗话说：“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。”如果我们把高层领导视为组织的“上梁”，把普通职工视为组织的“下梁”；那么，中层管理者显然就是组织的“中梁”。如果“中梁”出了问题，那么组织迟早都会倒下来。

在一个企业团队中，上级的决策方案下来了，每位领导者都希望得到100%的执行，如果团队在执行的过程中常打折扣，就不能保证企业总体目标的达成。而影响目标执行的一个重要因素，就是参与执行的人——中层领导。可以说，一个组织要保持持续发展，取得更高的业绩，关键因素往往不在于高层领导，而更多的是在于拥有一批具有变革才能的中层领导和专业人才。

执行力是最容易出问题的地方，也是中层管理者必须具有的能力。可以说，执行力的强弱，就是衡量一个中层领导者能力强弱的重要依据。有很多中层管理者，由于当初基层业务做得好，之后，便被提拔到了中层做管理。但是，在担任管理工作当中，他们并没有完成好角色的转变，仍然是以业务为主，丝毫没有意识到自己的管理职能，这就会使管理层出现脱节。

相信有很多人都遇见过这样的中层：他们从上司那里得到了任务和指示，却不知道如何有力地执行这些指令；他们每天坐在办公室里看着下属交上来的销售报表，然后做着一些“纸上谈兵”似的计划和部署，却从来不愿意亲自下市场去转一转……

一位现任国内某知名企业的老总曾这样说：“假如有三个下属，一个不行，你应该去教他；两个不行，你应该反思问题出在哪里；三个不行，就清楚了，肯定是你自己不行。”作为一名中层领导，一个部门或团队的主要管理者，你是否意识到了自己的职能了呢？

中层领导105个执行细节

中层领导是企业的“中梁”，这不应该成为一句空话，而应该真正地落实到实处。作为企业的“中梁”，你必须认清自己的角色：在下属面前，你是领导；在领导面前，你是下属；在平行部门面前，你是他们的同事。只有认真思考这三个角色，进行自我完善，才能有效地提升你的协调、沟通的能力，并使自己具有以大局为重的责任心，你才能更好、更快、更准确地处理好执行工作。这三个角色中的任何一个角色如果出现缺失，都不可能成为一个合格的中层领导。

在中国，可以说有很多各式各样的中层管理者，但是真正合格的中层却不多。中层缺乏执行力就是许多企业的通病，更成了企业管理中无形的“软肋”。要知道，没有执行力就没有一切。关注执行，就是关注行动；关注执行，就是关注工作质量；关注执行，就是关注跨部门运作；关注执行，就是关注企业和个人的未来。

美国通用电器公司前 CEO 杰克·韦尔奇说：“伟大胜利的领导者之所以成为伟大胜利的领导者，是因为伟大胜利的领导者具备了能够游刃有余地提高公司的执行力的能力。”这就是杰克·韦尔奇发自内心的独白。

任何老总都喜欢那些负责任的下属，都喜欢执行力强的下属。得力的下属才会在任何情况下能够迅速、及时地为上级分担工作和困难。而且，只有这样的下属，才是一个真正合格的下属。所以，作为一名中层管理者，只有你真正具备了丰富的“作战”经验和执行能力，你才能真正地成为一个优秀的中层。

本书正是从中层这个角度出发，着眼于中层执行能力的提高和实战经验的积累，对中层领导执行中的心态、决策、沟通、管人、用人，以及面对危机等多个方面，进行了详细的阐述。通过对本书的学习和研究，不但可以有效地提升中层领导对执行的认识，更可使之在工作中做到游刃有余，使工作更加卓有成效。

本书中的每一个细节，都来源于众多中层管理者实际工作经验的总结和提炼，并对中层在实际工作中经常遇到的棘手问题，提供了具体的可操作性强的解决方法和技巧，可谓是一本兼具实用性和指导性均较强的中层管理者的必备用书。

这就是本书的目的：希望每一位中层管理者，都能通过对本书的学习和研究，使之成为一个懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏的中层管理者，成为一名真正的优秀的管理者。

目 录

第一章 态度决定执行力度

1. 改变被动工作的习惯——唤醒内心的积极性，以老板的心态工作 / 2
2. 永远以最佳的精神状态工作——用激情鼓舞自己，用热情感染他人 / 4
3. 做“事前诸葛亮”，而不是放“马后炮”——凡事要想在领导前头 / 7
4. 树立对问题“绝不放过”的精神——把问题扼杀在摇篮里 / 9
5. 提供多种方案供领导选择——带着多个解决方案去找老板 / 12
6. “期望一，就做到二和三”——优秀的人总要比别人多走一段路 / 15
7. 既要过程，又要结果——对事“负责”还不够，还得“负责到底” / 19

第二章 决心是有效执行的基石

8. 不折不扣地执行规定——三流的点子，一流的执行 / 24
9. 不要在犹豫中错失良机——遇事不拖延，凡事马上行动 / 27
10. 一次行动胜过百句空话——只有行动才能真正出绩效 / 30
11. 勇敢是一把金钥匙——责任永远都是意味着去战斗 / 33
12. 咬紧目标就不松口——改“尽力而为”为“全力以赴” / 35
13. 绝不做无效的“能人”——要努力的工作，更要有效的工作 / 38

14. 路是自己逼出来的——1%的希望，100%的努力 / 41

第三章 “指导力” 决定 “执行力”

15. 告诉下属明确的目标——有目标，才会有方向 / 46

16. 让工作次序更加合理——把大目标分解成小目标 / 49

17. 行进中要随时把握方向——中层偏一寸，下属偏百里 / 52

18. 确定最佳的工作标准——让员工了解你的期望 / 54

19. 让错误暴露出来——正视错误，才能更好地解决错误 / 57

20. 标杆的作用不可忽视——给员工一个榜样，他会给你一个满意 / 60

21. 领导的速度就是众人的速度，以身作则胜过一切发号施令 / 63

第四章 沟通是中层领导执行的成功线

22. 有沟通才会有执行，没有优质的沟通，便没有执行力 / 68

23. 当好领导的“代言人”，准确完整地传达指令 / 71

24. 要想“不误事”，避免“想当然”——拿不准的事要问好再做 / 74

25. 减少沟通的环节，面对面的沟通才是最好的沟通方式 / 77

26. 指令越简洁，越有利于执行，把正确的原则变为一句简单的话 / 80

27. 让持“不同政见”者畅所欲言，与下属架起一座“心桥” / 82

28. 杜绝下属报喜不报忧——多听真话才能避免小错成大祸 / 85

第五章 组建一支有执行力的团队

- 29. 选拔人才“宁缺毋滥”——有一流的人才，才有一流的执行力 / 90
- 30. 让真正需要的人“入队”——适合自己的才是最好的 / 93
- 31. 留住最优秀的员工——挖人才不如留人才，粘住团队的核心人才 / 96
- 32. 有意识地磨合团队——合作不能靠命令来维持，而是心甘情愿的合作 / 98
- 33. 用好团队中的“马蝇”——激发员工的进取心，有刺激才不敢懈怠 / 101
- 34. 让成员找方法不找借口——只要努力想办法，一定能有好方法 / 104
- 35. 高水平团队懂得分享经验，共享资源是团队最大的衍生产物 / 107

第六章 做好团队中间的协调者

- 36. “团队”的意义在于 $1+1>2$ ——没有完美的个人，只有完美的团队 / 112
- 37. 协调比努力更重要——重于协调的团队才会更有战斗力 / 114
- 38. 提拔唯才不唯好恶——英雄不问出处，尽快提升自己的得力助手 / 117
- 39. 注重人才的互补性——摸清下属的性格，根据下属的秉性安排工作 / 119
- 40. 分工就是分配责任——将责任落实到每一个人，让人人肩上都有担子 / 122
- 41. 巧妙利用“刺头”——按“特长”用人，让员工在专长上大显身手 / 125
- 42. 世上没有无用的人才——活用员工的短处，再逊色的人也有闪光点 / 127

第七章 让每一个员工都成为精英

- 43. 让B级人做A级事——把手下的“鸡”变成更多的“鹰” / 132
- 44. 固化良好的行为习惯——共同习惯越多越有执行力 / 134

- 45. 补足队伍中的“短板”——关注下属成长，不断提升团队的整体执行力 / 136
- 46. 别把犯错误当成错误——错误也是一种历练，允许员工在工作中犯错误 / 139
- 47. 培养要多于批评——做助手而不是救星，做执行的后盾而不是观众 / 141
- 48. 经验的另一个名字叫练习——用心培养部属，把培训当作一种投资 / 143
- 49. 培养职业化执行团队——没有好的职业化员工，就没有强大的高效绩团队 / 146

第八章 千万别让权威打了折扣

- 50. 压力是最好的推动力——有紧迫感，工作才会有效率 / 150
- 51. 做好人，但不能做烂好人——做事没原则，就没有制约和威严 / 152
- 52. 铁的纪律铸就铁的战斗力——纪律是有效执行的第一要义 / 155
- 53. 服从就是执行的基石——当严必严，关键时刻要挥泪斩马谡 / 157
- 54. 高效执行要勤于监督——没有检查就没有执行力，没有控制就没有结果 / 160
- 55. 将任务落实到位——确保责任落实全面到位，不给下属留钻空子的余地 / 163
- 56. 会“施恩”更要会“施威”——宽容但不纵容，对违反命令者坚决说“不” / 165

第九章 走出事必躬亲的误区

- 57. 不做累坏了的中层——让你“挑大梁”，他才会对你不负所托 / 170
- 58. 把权力授予正确的人——根据下属的能力授权，能提高工作效率 / 172
- 59. 赋予下属做决定的权力——只有当家做主，才能把工作当成自己的事 / 175
- 60. 对下属当众授权——有明确的授权意向，下属才能更好地担起责任 / 178
- 61. 尽可能让员工做他想做的事——好之者不如乐之者，用兴趣激发员工 / 181
- 62. 放权不等于放任——对授权者及时检查，放权与制衡两手都要硬 / 183
- 63. 分内的事不授权——保留大权和要权，以防止授权失控 / 186

第十章 “治微”胜过“救著”

- 64. 找准切入点可以事半功倍——有效果比有道理更重要 / 190
- 65. 一次只做一件事——每走一步都要有精准的计算 / 193
- 66. 简单才能实现高效率——摒弃繁杂的思维，将复杂的工作简单化 / 196
- 67. “科学的程序”是执行的保障——程序越有操作性，执行就越到位 / 198
- 68. 用数字提高执行力——量化是一把快刀，可使执行变得更具操作性 / 201
- 69. 第一次就把事情做对——用最低的代价，实现最大的效益 / 203
- 70. “规律”比“规则”更重要——遵循规律能使管理更有执行力 / 206

第十一章 激励要言之有“物”

- 71. 有效激励是 $1+1>2$ 的关键——高效执行是激励出来的 / 210
- 72. “一分钟奖励”能换来一生的忠诚——“诚于嘉许”会有神奇的效力 / 212
- 73. 激励的关键在信任——信任是最好的激励，能让下属更乐于发挥才能 / 215
- 74. 让梦想“照进”现实——找出下属心中的愿景，用共同的愿景来激励员工 / 218
- 75. 向“一视同仁”说“不”——用活奖罚两根指挥棒，让奖励和业绩一起成长 / 221
- 76. 让员工学会主动做事——激发挑战欲，变下属“让我做”为“我要做” / 223
- 77. 双赢永远高于对抗——做好抚慰工作，把懈怠情绪消灭在萌芽状态 / 226

第十二章 做一个时间管理高手

- 78. 速度是制胜的利器——执行慢半拍，“煮熟的鸭子也会飞” / 230
- 79. 凡事都要立足于现在——万事皆从今日始，明日不办今日事 / 232

- 80. 分出事情的轻重缓急——分清“想做的”与“应该做的” / 235
- 81. 利用黄金时间办要事——物各有时，把握好做事的最佳火候 / 238
- 82. 摆脱完美主义的魔咒——完美是陷阱，别让完美绊住了执行力的脚步 / 240
- 83. 把任务完成在“昨天”——永远走在众人前列，凡事都要早一步行动 / 243
- 84. 精力充沛，做事才高效——避免工作耗竭，懂得休息才能做事高效 / 245

第十三章 决策好才能落实好

- 85. 策划就是找对路——对不同类型的决策，要有不同的思考原则 / 250
- 86. 预测是正确决策的前提——有调查才有发言权，心中有数才能有的放矢 / 252
- 87. 尊重事实才能尊重真理——选择正确思维，不犯“先穿鞋后穿袜”的错 / 255
- 88. 站在领导的高度看问题——有飞行员式的眼光，胸怀全局来出谋划策 / 258
- 89. 善于利用“外脑”——善借他人的智慧，才能用一分力办十分事 / 261
- 90. 该拍板时就拍板——及时终止错误决定，根据形势即时修正计划 / 263
- 91. 让下属为你把把关——运用集体智慧，才能让决策变得更完美 / 266

第十四章 做个解决问题的能手

- 92. 防患跳槽于未然——防止关键人才“叛逃”，打好“反跳槽”攻坚战 / 270
- 93. 不要被习惯锁定了行动轨道——做事要灵活，换一种方式结果大不同 / 272
- 94. 从无路处找到出路——将问题巧妙转换，避实就虚、巧妙地解决难题 / 275
- 95. 学会以退为进的策略——“退”是策略，“进”才是目的 / 278
- 96. 没有权力要想办法“借”——“利用”第三者，善于借用多种力量 / 281
- 97. “小伎俩”也有大用处——“小伎俩”用对了地方也是大智慧 / 283
- 98. 站在别人的立场上思考问题——换个角度，就能改变一件事的结果 / 286

第十五章 执行重在到位

- 99. 做个管理上的多面手——培养多方面才能，使自己胜任多种角色 / 290
- 100. 按最高标准要求下属——认真才能到位，负责才能成功 / 292
- 101. 改“差不多”为“零缺陷”——要有求实精神，告别“差不多”思想 / 295
- 102. 站在结果的角度去思考——关键在结果，要“功劳”而不是“苦劳” / 297
- 103. 不说“不可能”——执行要到位，把“不可能”变为“可能” / 300
- 104. 修炼补位意识——事情要想做得到位，就要懂得适时补位 / 303
- 105. “大家好，才是真的好”——执行要到位，圆满必不可少 / 305

主要参考文献 / 308

第一章 态度决定执行力度

——超越上司的期望,做一个优秀的追随者

“态度决定一切”,态度和执行是相互关联的,执行力是一种能力,更是一种态度。

梭罗曾说:“一棵邪恶的大树,砍它枝叶千斧,不如砍它根基一斧。”行为和态度就是枝叶,思维方式就是根基,抓住根基才能让执行力出现实质性的进展。积极的态度就是促进执行的助推器,消极的态度只会对执行带来阻碍,一个中层领导对工作采取什么样的态度,就决定了他会得到什么样的执行结果。

采取积极的态度是中层领导必须具备的职业素养之一。在工作岗位上,一个中层领导者只有保持永远向上的职业态度,才能真正成为企业团队的建设者和推动团队和企业发展的促进者。

1. 改变被动工作的习惯——唤醒内心的积极性，以老板的心态工作

无论是在企业，还是在机关，中层管理者都是一个团队的中流砥柱。可以说，中层岗位的重要作用毋庸置疑的。

中层不同于普通员工，其能力和素质往往影响着团队内部的所有人，甚至关系到团队能否和谐稳定地向前发展，所以中层管理者在团队中的地位非常重要。一个团队要保持持续发展，取得更高的业绩，就必须拥有一批有才能的中层人才。

在团队中，中层的作用与价值越来越被高层领导所重视。但是，我们也不可否认团队中也的确存在着一批不称职的中层领导者，他们往往具有这样一种惯性思维，那就是高层领导者定方向、明思路，中层按照高层领导的意图去完成。说得明白一点就是高层领导怎么说中层就去怎么做，从来不懂得主动去激发潜能，甚至执行任务。

工作，从意识形态上来说可以分为两种：一种是主动工作，另一种则是被动工作。主动工作是强烈的上进心和责任心的一种表现，而被动工作则没有明确的目标和方向，在工作热情上也不如主动工作那么强烈，自然效率和效益都不会高。甚至还会出现拖延，或者做无效工作的现象。所以，被动工作的人们往往是等指令，等下班，等工资……

一个长期处于被动工作状态的人，其结果必然是工作效率低下，而且他们不会去思考由此带来的后果是什么。因为，他们已经习惯了这种工作和生存状态。

在美国梅西百货公司工作的史密斯一直认为自己是一个非常优秀的员工，完成了自己应该做的事——记录顾客的购物款。于是，史密斯向总经理梅西提出了升职的请求，但没想到，总经理竟然生气地拒绝了他。理由是他做得还不够好。为此，心情很不愉快。

一天，史密斯像往常一样，做完了工作后和同事站在一边闲聊。正在这时，总经理梅西走了过来，他环顾了一下周围，示意史密斯跟着他。史密斯很纳闷，不知道总经理“葫芦里卖的是什么药”。只见总经理梅西一句话也没有说，就开始动手整理那些订出去的商品。然后，他又走到食品区，清理柜台，将购物车清空。

史密斯惊讶地看着总经理的举动，过了很久才明白，总经理梅西在无声中给自己上了一课：如果你想获得加薪和升迁的机会，你就要永远保持主动做事的精神，哪怕你面对的是多么无聊或毫无挑战性的工作，只有保持“主动做事”的精神才会让你获得更高的成就。

作为中层领导者，首先就应该做一个会主动工作的人，正确地认识自己的现在和未来。要知道，一个总是处于被动工作状态的人，他的能力和竞争力都会逐渐削弱，这就很容易被其他有能力的人所替代，而成为一个可有可无的人。一旦危机到来，还有可能成为濒临被淘汰的边缘。

李开复曾说：“不要再只是被动地等待别人告诉你应该做什么，而是应该主动地去了解自己要做什么，并且规划它们，然后全力以赴地去完成。想想在今天世界上最成功的那些人，有几个是唯唯诺诺、等人吩咐的人？对待工作，你需要以一个母亲对孩子般那样的责任心和爱心全力投入、不断努力。果真如此，便没有什么目标是不能达到的。”

要做好中层领导者，就要提高其自身的行动力和执行力，就要变被动管理为主动管理，必须有自己独立的分析力和洞察力，能够透过现象看本质，能够从你所管理的千头万绪中整理出思路，做出预期分析和判断，给领导科学决策提供依据。这样，你才能称得上是一名称职和有潜力的中层。

对于这一点，微软中国研发中心的桌面应用部经理毛永刚就深有体会。1997年，他刚被招进微软时负责做 Word。当时他只有一个大概的资料，没有人告诉他该怎么做，该用什么工具。和美国总部交流沟通，得到的答复也是一切都要靠自己去做。在没有硬性规定测试程序和步骤的情况下，他根据自己对产品的理解，考虑到产品的设计和用户的使用习惯等，终于发现了许多新的问题和新的构想。结果，他发挥出了自己最大的主动



性，设计出了最令人满意的产品。

首先，工作是一个态度问题。工作需要热情和行动，更需要积极主动和自动自发的精神。在这个新经济时代，一个中层领导者总是“听命行事”、等待“老板吩咐”去做事，是不能使自己有所长进的，更是不会受到老板器重的。只有那些具有主动意识的中层领导者，他们才能时刻与公司制订的长期计划保持一致，以实际的行动和良好的业绩来督促自己，这样的中层管理者才能成为真正所需要的人，才会成为老板的坚强腰杆，才会成为企业的顶梁柱。

积极主动最能激发人的潜能，而积极主动的中层领导者更能把任何事都做得圆圆满满，只要中层领导者能充分地发挥主观能动性，注重知识的积累和能力的培养，一定会从被动管理变为主动管理，充分发挥出自身应有的潜能。

正如拿破仑·希尔所说：“自觉自愿是一种极为难得的美德，它能驱使一个人在不被吩咐应该去做什么事之前，就能主动地去做应该做的事。”他还说：“这个世界愿对一件事情赠予大奖，包括金钱与荣誉，那就是自觉自愿。”

作为老板，都希望自己的部属勤奋思考、主动工作，而中层领导者能够做到这一步。这样，才不至于让自己事无巨细、事必躬亲，这样的企业才会有真正的执行力。

2. 永远以最佳的精神状态工作—— 用激情鼓舞自己，用热情感染他人

一个人采取什么样的态度，就取决于他对事情的认识高度。正所谓：“高度决定态度。”

人们常说：“态度决定一切。”的确，态度有时比教育、金钱、环境都更为重要，如果说这些因素都是迈向成功的金钥匙，那么态度就是其中最

关键的一把金钥匙！

曾经看过这样一篇报道：

位于台湾台中市的永丰栈牙医诊所，一直以来都被标榜为“看牙可以很快乐”的诊所，所长陈明医师就是这样说的，他说：“看牙医一定是痛苦的吗？我与我的创业伙伴要开一个让每一个人快乐、满足的牙医诊所。”

为什么这家诊所的所长陈明医师能够说出这样的话？关键就在于他对牙医的工作态度与别人不一样。因为，他从一开始就提供了令就诊者感动的服务，一进门迎面而来的是一片 30 平方米左右宽敞舒适的等待区；看牙病前，可以在轻柔的音乐声中，坐在沙发上，先啜饮一杯香浓的咖啡。

当真正进入看牙过程，就诊者还可以感受到医疗硬件设计的贴心：

每个会诊间都宽敞明亮，并且一律装配着空气净化器，漱口水也是经过逆渗透处理的纯净水。对于那些第一次来挂号看牙病的患者，他们一定会替病患者拍下口腔牙齿的全景 X 光片。最后，还会免费进行洗牙加氟。一家人来的时候，甚至还会提供一间供全家一起看牙的特别室。

在患者医护方面，诊所的助理也可谓做到了极致，患者一漱口，女助理便立即体贴地主动为患者拭干嘴角。拔牙或做手术后，当天晚上，医生或女助理一定会打电话到病患者家里关心病人的状况。

曾有一位残障人士前来就诊，在拔完牙回家之后，他接到了诊所打来的关怀询问电话，当时就感动得热泪盈眶，用几乎颤抖着的声音说：“这辈子我都被人忽视，从来没有人这样关心过我。”

一样是做牙医，陈明医师却把牙医的服务做到了五星级。这样的敬业态度，再加上细心地考虑就诊者的真正需求，确实让永丰栈牙医诊所与一般的牙医诊所有了很多不一样的地方。可以说，永丰栈牙医诊所正是医者高度敬业的态度赢得了市场，增强了自身的市场竞争力。

工作的效果是由不同的工作态度决定的，而工作态度则是由人对事业的热爱程度所决定的。由于不同的人对同一份工作采取的态度不同，所以他们对工作的热爱程度也不同，自然所得到的结果也不一样。

作为中层管理者，对工作有一个好的态度、好的精神状态，就是责任心和上进心最好的外在表现。对于任何人来说，工作总会有不尽如人意的