

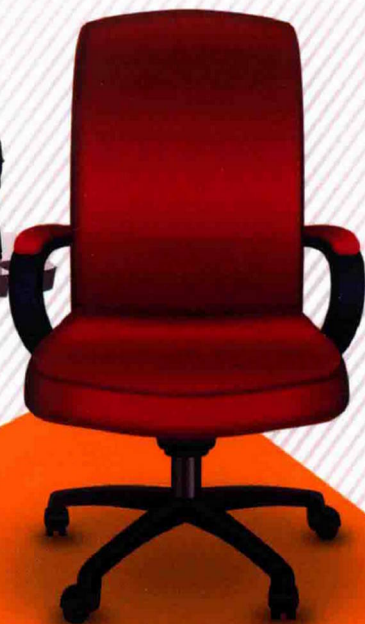
Middle-Level Leadership

中层领导力

落实到位的关键

钱
钱
◎著

中层管理培训
首选读本



中层领导力决定组织战斗力
赢在中层的智慧手册 晋升高层的必备宝典

做中层领导，你怎么管人、管事？
稳准狠，抓落实，做到位

Middle-Level Leadership

中层领导力

落实到位的关键

钱
钱
◎
著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导力：落实到位的关键 / 钱钱著. -- 北京：
中华工商联合出版社，2017. 6

ISBN 978 - 7 - 5158 - 2032 - 3

I. ①中… II. ①钱… III. ①企业领导学 IV.
①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 142305 号

中层领导力：落实到位的关键

作 者：钱 钱

责任编辑：吕 莺 张淑娟

封面设计：信宏博·张红运

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2017 年 9 月第 1 版

印 次：2017 年 9 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：161 千字

印 张：14. 75

书 号：ISBN 978 - 7 - 5158 - 2032 - 3

定 价：39. 90 元

服务热线：010 - 58301130

销售热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgslchs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

前 言

在企业或机构中有这样一类人：

他们要冲锋陷阵，不带一兵一卒地创建分支机构，从设施的置备到与客户洽谈都要披挂上阵，冲在一线；

他们还要坐下来设计表单，制定制度，率领和指导员工，为员工制定目标下达任务，引导员工融入企业团队；

他们更要将分支机构做到一定规模，使业务蒸蒸日上。这时他们已经成为该分支机构的精神领袖，为团队确定发展的目标和方向，为企业或机构的发展提供精神动力。

这样的一群人在世界范围的大型企业中广泛存在，说他们是企业发展壮大的核心力量并不为过。沃顿商学院管理学教授莫里克（Ethan Mollick）曾说过这样一句话：请重视公司的中层管理人员，因为和其他任何部门或人员相比，他们对公司的运营有着更大的影响。

很多杰出的管理大师、企业家都是这群人中走出来的，从发展的观点看，可以把他们定为未来的精英。精英的成长并不是一个自然成长的过程，我们常说某某企业出了多少人



才，谁谁都是某企业出来的，可是我们却往往忽略了这些企业对中层管理者的培养与塑造。

就一个企业而言，中层管理者是企业执行力的核心。企业的中层管理者是企业战略的承载体，他们执行能力的强弱直接决定了企业战略的实现程度。

我们常常看到这样一种现象：很多企业制定了清晰的战略，但是真正能够实现的却寥寥无几。这种现象的出现，很大程度上是因为其中层管理者在能力和态度上达不到战略的要求，或者企业的管理方式有问题，使企业找不到足够多符合要求的中层管理者。令人遗憾的是，很多企业不是去检讨自己在管理上出了哪些问题，在人力上有哪些不足，而是简单地修改战略了事。

我们也常常看到这样一种现象：目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却难遂人愿，或者不了了之，或者问题重重。管理混乱、效率低下、没有凝聚力成为这类组织的共性。

症结在哪里呢？在于落实！在于目标与结果之间因落实不力所造成的那道“鸿沟”！

那么，企业应该如何改善呢？这个问题就是本书的核心：中层管理者对企业战略的落实能力。

在本书中，一个鲜明的观点跃然纸上：决策执行的关键

在于中层管理者的落实程度。

本书从多个角度分析了中层管理者对于决策落实的重要程度，诸如中层管理者的人格特点、中层落实的保障体系、目标设定与监测机制等；同时提出了建构中层落实决策的软件、硬件、人力资源的通道；并为提高企业中层决策落实的效果提供了有效的细节操作办法。

当然，本书在创作过程中难免会有疏漏之处，恳请读者给予批评指正。让我们能够为企业的健康发展共同出一份力。

作 者



才，谁谁都是某企业出来的，可是我们却往往忽略了这些企业对中层管理者的培养与塑造。

就一个企业而言，中层管理者是企业执行力的核心。企业的中层管理者是企业战略的承载体，他们执行能力的强弱直接决定了企业战略的实现程度。

我们常常看到这样一种现象：很多企业制定了清晰的战略，但是真正能够实现的却寥寥无几。这种现象的出现，很大程度上是因为其中层管理者在能力和态度上达不到战略的要求，或者企业的管理方式有问题，使企业找不到足够多符合要求的中层管理者。令人遗憾的是，很多企业不是去检讨自己在管理上出了哪些问题，在人力上有哪些不足，而是简单地修改战略了事。

我们也常常看到这样一种现象：目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却难遂人愿，或者不了了之，或者问题重重。管理混乱、效率低下、没有凝聚力成为这类组织的共性。

症结在哪里呢？在于落实！在于目标与结果之间因落实不力所造成的那道“鸿沟”！

那么，企业应该如何改善呢？这个问题就是本书的核心：中层管理者对企业战略的落实能力。

在本书中，一个鲜明的观点跃然纸上：决策执行的关键

在于中层管理者的落实程度。

本书从多个角度分析了中层管理者对于决策落实的重要程度，诸如中层管理者的人格特点、中层落实的保障体系、目标设定与监测机制等；同时提出了建构中层落实决策的软件、硬件、人力资源的通道；并为提高企业中层决策落实的效果提供了有效的细节操作办法。

当然，本书在创作过程中难免会有疏漏之处，恳请读者给予批评指正。让我们能够为企业的健康发展共同出一份力。

作 者

目 录

第一章 落实到位的关键角色——中层

在管理实践中，“落实”是个使用频率很高的词。我们常常看到这样一种现象：目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却难遂人愿，或者不了了之，或者问题重重。于是，管理混乱、效率低下、没有凝聚力便成为这种现象的共性。症结在哪里呢？答案是中层！

- 一、中层是执行过程中不可或缺的一环 2
- 二、督管不力——落实不到位中层的典型表现 10

第二章 落实不到位问题的源头所在

当下属没有按要求完成某个目标或者某项具体任务时，作为中层管理者，大可不必埋怨下属，而应该首先检讨一下自己，从根源上查找落实不力的原因。因为，如果你自己的脑子里没有绷紧“落实到位”这根弦，就不要指望具体实施者落实到位了。



一、落实型中层管理者的特点	20
二、中层管理者需要勇气、魄力和智慧	26
三、落实到位的保障体系	34
四、让下属参与决策	39
五、落实到位目标概念的延伸	47
六、中层管理者关注力与下属落实力的正比关系	54
七、为落实到位做好宣传	67


第三章 落实到位的硬件通道

这里所说的“硬件通道”，好比人体里的动脉、静脉、毛细血管等，是企业管理系统中一些有形的要素，如组织结构、薪酬设计、绩效评估、奖励与惩罚等，是从目标、任务这个起点，通过落实到达结果这一终点的过程中看得见的“站点”。硬件通道的建设是使目标、任务得以落实的基础性保障。


一、构建落实到位的组织系统	74
二、部门间的合作最重要	85
三、薪酬的“落实指向”	90
四、落实到位的执行体系	101

第一章

落实到位的关键角色——中层



在管理实践中，“落实”是个使用频率很高的词。我们常常看到这样一种现象：目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却难遂人愿，或者不了了之，或者问题重重。于是，管理混乱、效率低下、没有凝聚力便成为这种现象的共性。症结在哪里呢？答案是中层！



一、中层是执行过程中不可或缺的一环

在企业的很多人看来，“落实到不到位”仅仅是管理的一个片断或一个环节，而且与“制定战略”“为企业的发展指引方向”等工作比起来，“落实是否到位”显得无关紧要。尽管有相当多的企业实施完美的计划时在落实到行动上“跌了跟头”，但这些企业的领导者们依然固执地认为错误出在那些负责“落实”的中层身上——是中层把事情弄得一团糟的，而中层又认为是员工的责任。

其实问题的根源并不一定在落实者——中层或员工身上，因为在面对相当多的与“落实”有关的工作时常常是无能为力的。“落实到位”并不像说出来那么简单，它是一个涉及整体的问题，是一个有规划、有目标、有操作性的问题，是一个自上而下的问题，是一个强调协作问题，而不是一个具体的、简单的，一切都可以由中层或最普通的员工操控和掌握的问题。

1. 透视落实到位的战术目标点

实际上，落实到位的管理要义在于：任何企业决策和经营的过程就像一个圆，而落实到位是这个圆中最为关键的一点。从管理流程的角度来看落实到位的问题，我们会发现，落实者必须从整

个管理系统的角度出发，确保企业整体的利益和整个管理流程的良性循环，这样才能跳出局部式管理，避免脱节现象发生，防止管理流程的链条断裂。

所以，从管理流程来看，首先，必须把落实到位当作一个系统的问题，落实者必须具有整体思维，以保证管理流程得以正常运行。

其次，从落实者的工作本身来看，落实到位也应该被看作是一项系统工作。落实到位是实现目标的具体途径，是把战略计划同具体行动联系到一起。要想取得好的落实效果，就必须保证落实的各个环节都处于最佳状态。比如，战略计划必须严格根据企业的实际情况做出；组织机构应该处在一种既有利于员工朝着预定的目标竭尽全力实施，又使员工受到激励并拥有高昂奋斗热情的状态，等等。这些直接决定着落实到位的效果，而要想解决这些问题又必须从整个企业的角度出发，用一种系统的方法去解决，否则就无法取得理想的效果。

再次，落实到位还关系到企业经营和营销的一体化，主要包括经营风格、产品定位、品牌化、占有率等一系列相关的问题。对于企业来说，这些问题都不是孤立的或可以简单地做出判断的问题。在处理这些问题时，决策者必须从企业长远发展的角度思考，进行资源的合理配置，从而实现落实到位的可持续性发展。

概而言之，把工作落实到位是一项几乎涉及企业所有方面和环节的重要工作。在实施落实行动时，必须把它当作一项系统工作加以考虑，否则无法取得最佳的效果。



2. 落实到位能力体现一个企业的综合素质

中国的海尔公司是一个以落实为管理导向、落实到位能力很强的企业，被称为世界“白色家电”第一品牌，连续9年蝉联“中国最有价值品牌”的榜首，这与海尔具备的综合素质高有很大关系。截至2011年，海尔在全球建立了29个制造基地、8个研发中心、19个海外贸易公司。

海尔公司的总裁张瑞敏独创的OEC管理法，是海尔发展壮大的基础。OEC管理法，即全面质量管理法，最重要的一个原则是“三全”原则，即全面的、全方位的和全过程的。在这个管理过程中，张瑞敏采取了日清管理方式，即把所有的目标分解到每个员工身上，每个员工的目标每天都有新的提高与增长，这样就可以使整体目标有条不紊地朝着落实到位的方向前进。

海尔的每个员工都有一张“三E卡”，所谓“三E卡”，就是每天、每件事、每个人（即英文“Everyday、Everything、Everyone”的缩写），每个员工做完一天的工作后，必须填写这张卡片，填写完之后，他的收入就跟这张卡片直接挂钩。这张“三E卡”，使公司把整个的工作目标分解、落实到每个人身上。比如，某种冰箱的制造共有156道工序，将156道工序落实到每个人身上，这就使得整个产品制造能够保证是优质的。当然，海尔选择员工，优秀的个人素质也是关键。海尔认为，只有优秀的员工才能生产出优秀的产品。

总体上看，OEC管理法是由三个基本框架构成的，即目标体系、日清控制体系和有效激励机制。这三个体系形成了一个完整

的管理过程：首先由目标体系确立目标；然后由日清控制体系来保证完成目标的基础工作；为了使基础性的工作能够朝着对企业有利的方向运行，必须对日清控制体系的结果进行激励或惩罚，这便是有效激励机制所要达到的目的。

目标体系体现了企业的发展方向和要达到的目的，是企业做好各项工作的指南。目标提出的高度必须依据市场竞争的需要，若是低于竞争对手那就毫无意义。1984年，海尔生产冰箱时几乎是全国最后一家冰箱定点生产厂家，在落后的情况下，海尔审时度势，根据自身实力和市场竞争的需要，提出了“以质量取胜，走争创名牌的道路”，确定了争“中国第一冰箱”的目标，并在全厂形成共识。经过全厂员工艰苦的创业，海尔终于在1988年夺得全国冰箱行业的第一块金牌。随即，为了谋求进一步的发展，海尔又确定了创国际名牌的目标，并取得了显著的成绩。

日清控制体系是目标体系得以实现的支持系统。因为目标在落实到位过程中会受到很多因素影响，特别是一些本来极易排除而未能及时处理的小问题和事故隐患，长期积聚下来就会成为积重难返的大问题，以致严重影响目标的实现。而目标得不到实现，又会反过来影响员工的工作热情和干劲，导致企业管理流于形式。有了日清控制体系，就可以促使每人、每天对自己所从事的每件事进行清理、检查，有效地保证实现目标，做到“日事日毕、日清日高”。海尔集团之所以取得今天这样的成绩，与日清控制体系有很大关系。中国质量万里行促进会曾在一次“明察暗访”后宣布：“海尔堪称中国式服务典范，我们共在48个城市抽查海尔8类产品，全部合格。”



有效激励机制使海尔人达到了自主管理和自觉状态。它是日清控制体系正常运转的保证条件。海尔在激励政策上坚持两个原则：一是公开、公平、公正，通过“三E卡”可计算出职工的日收入状况，不搞模糊工资，使员工对工作中的“所得所失”心中有数，心理上感到相对公平；二是有合理的计算依据，如海尔实行的“点数工资”，就是从多方面对每个岗位进行测评，并且根据工艺等条件的变化不断进行调整。

OEC管理法的具体形式和内容表现为“三本账”和“三个表”。

“三本账”指公司管理工作总账，分厂、职能处的管理工作分类账和员工个人的管理工作明细账。“三个表”指日清表、“三E卡”和现场管理日清表。

张瑞敏的OEC管理法可以概括为五句话：总账不漏改，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。

OEC管理法的实施给海尔集团的发展带来了明显的效果。第一，提高了海尔集团管理的精细化程度，截至2011年，海尔全球员工总数超过6万人，其影响力随着全球市场的扩张而快速上升，落实力达到了及时、全面、有效；第二，提高了流程控制能力，“人单合一”、速战速决的工作作风得到进一步提高和发扬；第三，形成了对不同层次、不同侧面均有激励作用的激励机制；第四，培育了高素质的员工队伍，使“日清工作法”取得了最大效果，成为“日日清”工作得以全面落实到位的基础。

海尔的OEC管理法无疑是卓有成效的，并引起了国际管理界的高度重视，已有美国哈佛大学、瑞士IMD国际管理学院、日本

神户大学等专门对此进行案例研究。

当然，海尔的管理模式不一定适合所有的企业，海尔的管理模式之所以在海尔得以产生巨大的管理效益，是以企业从总裁到中层到普通员工，以制度的制定完善到分解、细分等这些企业的综合素质为基础的。

3. 落实到位能力与中层管理者的关系

对中层这一特定的管理阶层而言，工作落实到位能力主要体现为一种总揽全局、深谋远虑的洞察力，一种不拘一格、突破局限的思维方式，一种切合实际地设定目标并坚定不移地执行的态度，一种雷厉风行、快速行动的行动力，一种勇挑重担、敢于承担风险的工作作风。

1899年，乔瓦尼·阿涅利与他人联手创办了一家汽车公司。1906年，阿涅利将公司命名为意大利都灵汽车制造厂，后来改制为股份公司——菲亚特公司。

1949年，阿涅利的孙子贾尼·阿涅利被指定为菲亚特公司的副董事长，1966年，被正式推举为菲亚特公司的董事长。在阿涅利的领导下，菲亚特公司发展迅速，旗下的菲亚特汽车公司成为意大利最大的汽车制造公司，也是世界上最大的汽车公司之一。

但是，在20世纪70年代前期，国际汽车市场疲软，在意大利国内工资提高、物价上涨等情况的冲击下，再加上公司内部出现了管理问题，菲亚特汽车公司经历了历史上最不堪回首的日子，公司连年亏损，在世界汽车生产商的排名榜上连续下跌。此时，菲亚特公司的决策层中有不少人力求甩掉汽车公司这个沉重的