

中层管理培训首选读本

想得好不如做得好 决策好更要落实好

落实重在 中层

中层落实力决定组织战斗力

陈海波/著

目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却
难遂人愿。问题的症结就在中层。中
层到位，落实才能抓出业绩！



中华工商联合出版社



中层管理培训首选读本

想得好不如做得好 决策好更要落实好

落实重在 中层

中层落实力决定组织战斗力

陈海波等著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

落实重在中层 / 陈海波著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2011. 12
ISBN 978-7-5158-0071-4

I. ①落… II. ①陈… III. ①企业管理-经营决策 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 207641 号

落实重在中层

作 者: 陈海波
责任编辑: 吕 莺 李健科
封面设计: 于金凤
责任审读: 郭敬梅
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: 三河市华丰印刷厂
版 次: 2012 年 2 月第 1 版
印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
字 数: 150 千字
印 张: 13.5
书 号: ISBN 978-7-5158-0071-4
定 价: 32.00 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. chgslcbs. 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



在企业或机构中有这样一群人：

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

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

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的精神领袖，为团队确定发展的目标和方向，为企业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）曾说过这样的一句话：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，他们对公司运营有着更大的影响。

同时，一些杰出的管理大师、企业家大部分都是从这个层面走出来的，从发展的观点看，都可以把他们定为未来的精英。精英的成长亦不是一个自然成长的历程，我们常说某某企业出了多少人才，谁谁谁都是某企业出来的，可是我们往往忽略了这些企业对中层的培养与塑造。



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战略的实现程度。我们常常看到很多企业制定了清晰的战略，但是真正能够实现的寥寥无几。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，或者企业的治理方式有问题，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的管理上出了哪些问题，人力上有哪些不足，而是简单的修改战略了事。

我们也常常看到这样一种十分普遍的现象：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。于是管理混乱、效率低下、没有凝聚力便成为这类组织的一个共性。症结在哪里呢？落实！在于目标与结果之间因落实不力所架起的那道鸿沟。

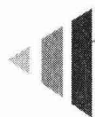
那么，企业应该从哪些方面入手呢？这个问题回到了本书的核心：中层管理者对企业战略的落实能力。

同时一个鲜明的观点跃然纸面：决策执行的关键在于中层执行决策与策略的落实程度。

本书从多角度来分析中层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。为解决企业中层决策落实效果提供了很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。让我们能够为所有企业的健康发展共同出一份力。

作 者



第一章 中层，落实到位的关键角色

在管理实践中，“落实”是个使用频率很高的词，同时我们也常常看到这样一种十分普遍的现象：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类现象的一个共性。症结在哪里呢？答案是中层！

- 一、中层是执行流程中不可或缺的重要一环 2
- 二、督管不力——落实不到位中层的典型表现 10

第二章 从源头解决落实不到位问题

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，而是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	18
二、中层管理者需要勇气、魄力和智慧	23
三、落实到位的保障体系	30
四、让下属参与决策	35
五、落实到位目标概念的延伸	43
六、中层管理者关注力与下属落实力的正比关系	49
七、为落实到位做好宣传	61

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、工作得以落实的基础性保障。

一、构建落实到位的组织系统	66
二、部门间的合作力最重要	76
三、薪酬的“落实指向”	81
四、落实到位的执行体系	92

第四章 落实到位的软件通道

这里所说的“软件通道”，好比人体里的经络、穴位和神经系统，放在企业管理系统中，体现的是一些无形或更深层次的要素，像工作习惯、上下级关系，以及理念、信念、行为规范等。

一、正确的信念决定落实力	104
二、沟通—开放—互动	112
三、文化力传承落实力	119
四、建立落实文化	127

第五章 落实到位的人员通道

任何工作的落实都是由人来完成的。重视落实，必须打通从上到下的人员通道。从领导者的人才观念，人力资源部门的选聘中层标准，员工的培训到运营过程中人与工作的结合，“落实的接力棒”必须依靠每一级的努力才能送达终点。

一、有效寻找具有落实能力的人	144
二、强大的人力资源管理确保落实到位	152
三、落实目标与运营计划的落实性	155
四、落实能力提高：人员培训与评估	162



五、让压力管理成为落实动力	173
六、建立落实型团队	181

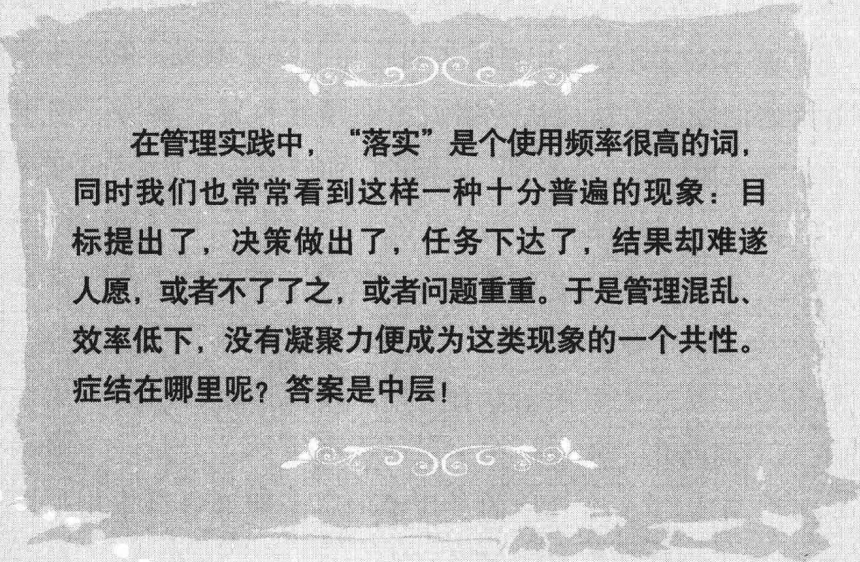
第六章 落实能否到位的 3 个具体问题

落实是一个系统工程，不仅仅是一个命令与执行的问题，它必须以目标愿景为起点，以成效为依归。一个企业的规模越庞大，落实的层次就越多，中层落实到位的阻力就越大。落实过程牵涉到管理、实践的各个层面，如果要对“落实不力”这一顽疾动真格的，中层管理者应该做好准备应付一个复杂的局面。

一、中层管理队伍的落实能力至关重要	188
二、企业的规模与落实问题	196
三、关注细节	206

第一章

中层，落实到位的关键角色



在管理实践中，“落实”是个使用频率很高的词，同时我们也常常看到这样一种十分普遍的现象：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类现象的一个共性。症结在哪里呢？答案是中层！



一、中层是执行流程中不可或缺的重要一环

在企业大多数人看来，“落实到不到位”仅仅只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在实施完美的计划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——是他们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于落实者——中层或员工身上，因为，他们在面对相当多的与“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，它是一个整体问题，是一个有规划、有目标、可具操作性问题，是一个自上而下的问题，特别是在中层的上通下达上，是一个强调协作问题，不是一个个具体的、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循环着的圆，而落实到位是这个圆中最为重要和关键的一点。从管理流程的角度出发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，这样才能跳出局面式管理，避免脱节现象发生，使得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问题，落实者必须具有整体思维，以保证管理流程得以正常循环运行。

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的行为。要想取得好的落实到位效果，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作出，组织机构处在一种即有利于员工朝着预定的目标竭尽全力实施的状态，又使员工受到激励并拥有高昂的奋斗热情等等。这些问题解决的好坏直接决定着落实到位效果的好与坏，而要想解决这些问题又必须从整个企业的角度出发，用一种系统的方法来解决，否则就无法取得理想的效果。

此外，落实到位还关系到企业经营和营销的一体化问题，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作出判断的问题。在处理这些问题时，决策者必须从企业的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。在实行落实行动时，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落实到位效果。

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家以落实为管理导向、落实到位能力很强



的企业，它被称为世界“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，这与其企业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。

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，其最重要的一个原则就是“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），每个员工干完一天的工作后，必须要填写这张卡片，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。比方说某种冰箱的制造共有156道工序，于是将156道工序落实到每个人头上，这就使得整个产品制造质量能够保证是优质，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。这三个体系恰好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，必须对日清体系的结果进行正的或负的激励或惩罚，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，它是企业做

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，低于竞争对手就毫无意义。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，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。因为大小目标在落实到位过程中受到很多因素影响，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。有了日清控制体系这个系统，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，与其“日清控制体制”有很大关系。中国质量万里行促进会曾在一次“明察暗访”调查后宣布：“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进入自觉状态。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而不断进行调整。

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 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带来了明显的效果。第一，提高了海尔集团管理精细化程度，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，海尔落实力达到了及时、全面、有效的结果；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，海尔形成了对不同层次、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 管理法无疑是优秀的，并引起了国际管理界高度重视。已有美国哈佛大学、瑞士 IMD 国际管理学院、日本神户大学等商学院专门对此进行案例研究。

当然海尔的管理制度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，从以制度的制定完善到细分分解等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

对中层这一个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；一种不拘一格的突破思维方式；一种切合实际的设定目标，然后坚定不移地执行的态度；一种雷厉风行、快速行动的行为；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企业，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，在意大利本国工资升高、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接连下跌。此时，菲亚特集团的决策层中有不少人力求甩掉汽车公司这个沉重的大包袱。消息传出后，菲亚特汽车公司上下一片恐慌，都不知哪一天公司就会被卖掉或解散。

1979年，贾尼·阿涅利任命47岁的维托雷·吉德拉出任菲亚特汽车公司总经理。吉德拉上任一开始，通过与员工的沟通交流，深入到最基层，找出了公司的弊端所在。他对症下药，拿出他的“三板斧”。

第一板斧，他关闭了国内的几家汽车分厂，淘汰冗员，职工总数一下子减少了1/3，由15万人降至10万人。此次机构改革的另一个重点是对菲亚特汽车公司的海外分支机构的调整。这些海外机构数量众多，但绝大部分效率低下，所需费用却很庞大，经常



是入不敷出，成为公司的沉重包袱。吉德拉毫不犹豫地撤掉了大部分的海外机构。他停止在北美销售汽车，还砍掉了设在南非的分厂和设在南美的大多数经营机构。然而，吉德拉的“精简高效”遇到了强大的阻力。菲亚特汽车公司的员工人数在意大利首屈一指，曾被称为“解决就业的典范”，此次裁减人员的数量如此巨大，自然引起各方面的议论，但吉德拉丝毫不为所动，坚定地完成自己确立的计划。

吉德拉的第二板斧，是对生产线的改造。吉德拉通过在工厂的实地调查，认为公司技术落后、生产效率低下是造成陷入困境的重要原因。吉德拉大胆采用新工艺、新技术，利用计算机和机器人来设计和制造汽车。根据计算机的分析，使汽车的部件设计和性能得到充分改进，使其更为科学和合理化，劳动效率也随之提高。新工艺、新技术的采用带来的另一个成果就是公司的汽车品种和型号大大增加，更新换代的速度大大加快，这就增强了菲亚特汽车的市场竞争能力。

吉德拉的第三板斧，是对汽车销售代理制的改革。过去菲亚特汽车的经销商不需垫付任何资金，而且在销售出汽车后，也不及时将货款返回公司，而是占压挪作他用，这使得公司的资金周转速度缓慢，加重了公司的困难。吉德拉对此作出了一项新的规定：凡经销菲亚特汽车的，必须在出售汽车前就支付汽车货款，否则不予供货。此举引起了汽车经销商的强烈反对。但吉德拉始终坚持己见，结果有1/3的菲亚特汽车经销商被淘汰出局，其余的都接受了这一新规定，这大大提高了菲亚特汽车公司的资金回笼速度，减轻了公司的财政困难。

几年后，在吉德拉的主持下，菲亚特汽车公司通过一系列改革，成效显著，重新焕发了活力。