

如何提升 中层领导 执行力

贾福华 张世奇·著

对于个人而言，执行力就是把想干的事干成功
对于企业而言，执行力就是将企业战略落实到实处



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

如何提升 中层领导 执行力

如何提升中层领导执行力
如何提升中层领导执行力



如何提升中层领导执行力

RuHe TiSheng
Zhongceng Lingdao
ZhiXingLi

如何提升 中层领导 执行力

贾福华 张世奇·著

对于个人而言，执行力就是把想干的事干成功
对于企业而言，执行力就是将企业战略落实到实处



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

如何提升中层领导执行力 / 贾福华 张世奇著. — 北京: 中国经济出版社, 2006.3

ISBN 7-5017-0976-9

I. 如… II. ①贾… ②张… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 156132 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全(电话: 010-68319290 fjq0424@vip.sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司印刷

开 本: 170mm × 230mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 150 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版

印 次: 2006 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-0976-9/F·627

定 价: 26.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225

68369586

68346406

68309176

前言

这是一部源于对现实企业发展过程中普遍存在、既难以解决又必须解决的问题思考以及致力于寻求有效解决途径的研究成果。

中层领导执行力是目前在企业管理领域比较流行的一个概念，是执行并实现企业既定战略目标的能力。执行力关系到企业竞争力的强弱。我们做此研究是基于这样一种判断：公司之间区别，不在于企业高层的战略，而在于它的执行能力能否执行到位。

在企业组织复杂的系统构成中，中层领导在企业中的作用和他们最常遇到的问题：处于上下“夹板”的位置，一旦做不好，就会影响企业的效益。同时，也最容易感受上下的压力，受到“夹板气”。

作为中层领导，上传下达是其相当重要的工作。一方面高层领导往往由于各种原因不能将所有相关的信息和最终极的意图毫无遗漏地解释给属下；另一方面，由于所关注的角度不同，如成本控制，资源分配等，也会造成中层领导偶尔在工作目标的理解与达成上出现偏差。作为一个中层领导，虽不必事事亲力亲为，但在为下属布置工作前，中层领导非常重要的任务就是能正确理解上级的意图，并将目标细化，拆分和最终得到执行。

人的权力通常分为三种：职位赋予的权力、专业权威所产生的权力和个人影响力。职位赋予的权力，我们可以视为硬权力。作为中层领导即使拥有了也会受到限制。因此，中层领导更应该发挥的是在专业上的权威所产生的权力，使得员工心悦诚服。同时要建立自己的第三种权力，即个人影响力，使得下属能够主动跟随。中层领导要让员

工看到整个项目的全景，及这个员工在其中扮演的重要角色。如果项目完成的比较完美，中层领导要有后退的能力，将荣誉和鼓励让给他们，使员工有成就感、荣誉感及更多的成长机会。帮助员工发展也是中层领导很重要的任务。

中层领导的位置，决定了他容易成为老板与员工之间矛盾的替罪羊，一件事情处理不当，老板会认为他能力不足，员工则认为他总是为老板说话。因此，要客观的在上下级之间传递信息，不要輕易地把自己卷入到两方的矛盾冲突当中去，这样可以同时赢得双方的尊重，有利于自己工作的开展。

本书在内容上力求具有更广泛的人群适用性、应用性。因为各种社会组织，在功能结构上，既有个性，又有共性，而中层领导的执行力，是普遍存在的问题。组织规模越大、系统越复杂，中层领导的执行功能就越重要。所以本研究力争提供一种针对更多组织人群的工作方法。基于读者对成果的了解、接受和应用的考虑，本书在行文过程中力求减少阅读阻力，以提高读者的阅读效率。我们在研究、成书过程中注重理论联系实际，因为企业的存在如生命，其生存与发展需要理论指导，同时企业的问题又是具体的。所以本成果进行了大量的案例分析，并以此提高成果的应用性和操作性。

企业如同一部常读常新的书，中层领导执行力应是其中最难解的内容之一，我们愿以此成果与大家同研习、同分享。

贾福华 张世奇

2006年1月

目 录

CONTENTS

第一章 企业呼唤执行力

执行力关系到企业竞争力的强弱。公司之间的区别，不仅在于企业高层的战略，还在于它的执行力能否执行到位。

- 一、解读执行力 /2
- 二、执行力及其现状 /6
- 三、为何提高执行力 /16
- 四、如何强化执行力 /24
- 五、执行力提升对策 /27

目 录

CONTENTS

第二章 提升中层领导执行力

领导等于影响，领导力等同影响力，领导力是能够自我感悟出来的，只要有心，就能够锻炼出领导力，就能够影响别人。

- 一、执行力与领导力 /42
- 二、团队执行力来自领导力 /49
- 三、怎样提高领导力 /54
- 四、领导与领导执行 /58
- 五、如何提升领导执行力 /63

目 录

CONTENTS

第三章 塑造核心竞争力

执行力是核心竞争力的前提和保证。失去执行力，就失去了企业长久生存和成功的必要条件。没有执行力，就没有核心竞争力。

- 一、企业竞争中的狐猴定理 /68
- 二、竞争力中的执行力 /72
- 三、执行力就是核心竞争力 /75
- 四、提升执行力，塑造竞争力 /79

目 录

CONTENTS

第四章 增强中层领导执行力

中层领导的位置决定了他需要经常转换角色，负责企业决策的上传下达，发挥穿针引线、画龙点睛的功效。发挥得好，是高层联系基层的一座桥梁，发挥得不好，是横在高层与基层之间的一堵墙。

- 一、别让执行力打折 /88
- 二、中层领导必备的执行力 /94
- 三、如何培养中层领导的执行力 /98
- 四、建立战略执行力 /101

目 录

CONTENTS

第五章 中层领导执行力管理

执行力是企业管理的一个重要环节，执行力是执行人和制度之间一个融合的过程，没有制度保证的执行力是很难实现的。同样，没有执行人去保证的执行，也不过是句空话。

- 一、认识管理行为 /112
- 二、执行力管理四原则 /124
- 三、执行力管理中的几个问题 /126
- 四、执行力体现管理能力 /132
- 五、执行力提升与绩效管理 /139

目 录

CONTENTS

第六章 关注战略执行力

在战略意识逐渐成熟的过程中，有效地执行既定的战略才能为企业赢得更多成长与学习的机会和时间。执行力的不断增强也会促进战略制定水平的提高，从而在制定与执行战略的轮回中逐渐从稚嫩走向成熟。

- 一、企业战略的本质 /148
- 二、企业战略与执行力 /157
- 三、战略执行与执行力 /166
- 四、战略执行力四大支柱 /169

目 录

CONTENTS

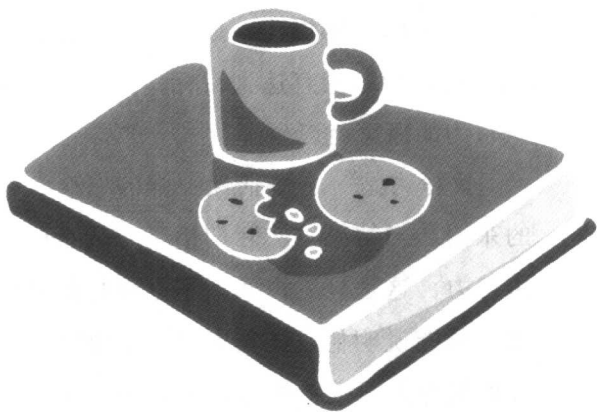
第七章 提升企业文化执行力

执行力是左右企业成败的重要力量，它来自于企业文化，并完善企业近乎教义般的企业信仰，它是一个系统，溶入在企业的各个角落。

- 一、企业文化观点 /176
- 二、从执行力到执行文化 /186
- 三、企业文化的贯透力和执行力 /191
- 四、将执行力融入企业文化中 /194
- 五、执行力文化 /197

第一章 企业呼唤执行力

执行力关系到企业竞争力的强弱。公司之间的区别，不仅在于企业高层的战略，还在于它的执行力能否执行到位。



一、解读执行力

1. 执行力的由来

执行力是目前在企业管理领域比较流行的一个概念。那么到底什么是执行力呢？通常来讲执行力就是执行并完成任务的能力，也有比较学院化的解释就是执行并实现企业既定战略目标的能力。

每一名中层领导都会对下属有要求，无论这些要求是否明确、合理，无论这些要求与期望的差距有多大，这些要求都有它们各自的结果；每一个企业都会有战略目标，无论是否明确、合理或者宏大，每一个目标都会有最终的结果。中层领导与企业必须共同面对的现实是：结果与目标间有很大的差距，或者说没有完成任务，问题在哪里呢？原因是：想法没有得到实施，方案没有得到执行，所以没有达到目标，这是一个很符合逻辑的推断，于是执行力的概念就诞生了。

执行力是一个概括性很强的概念，往往会模糊很多本来具体的东西。当结果与实际期望不相吻合时，如果只是简单地归结为执行力，这是只见树木，不见森林的作法。如果由中层领导说出来，只能说明他还不清楚从目标到结果之间到底出了什么问题，就用执行力不强就搪塞过去，是不负责任的，他绝对不是一个称

职的领导。

那么到底执行力是什么呢？其实执行就是做，要做的事复杂程度不同，需要的做事能力也不同。执行力有两个不同的层次，一是个人执行力，另一个就是企业执行力。

2. 企业执行力构成要素

通常来说，相对于中层的执行技能和普通员工的执行技能，企业高层的执行技能就显得更为重要，那种认为企业执行力不强是下属没有按照上级的意志去落实的想法是不对的。直接把任务简单地抛给员工，当然不会得到有效的执行。如果中层领导把某个任务的完成标准、时间都计划好了，在下属执行的过程中进行检查和协助，而下属还是完不成任务的话，只能说没有把任务交代给真正有能力的人，或者说没有把任务交给更合适的人来做。

企业执行力是指体现在企业执行并实现企业既定战略目标的能力。企业执行力不等于企业成员个人执行力的累加，它可以小于或远远大于个人执行力的累加，因为企业行为还包含了其他诸如信息传递、协调分工等特征。

企业执行力主要包括三个因素，即流程、技能、意愿。流程是指企业运作流程，包括管理流程和业务流程；技能是指企业员工的职业执行技能，即个人执行力的构成技能；意愿是指企业员工工作的主动性和热情。

高效的企业运作流程就好像一条先进的生产线，执行技能强的员工就是生产线上熟练的技工。只有先进的生产线没有熟练的技能，就不能将生产线的效能最大化。同样的生产线，同样熟练程度的技工，如果一边是热情高涨，一边消极怠工，当然是士气高者胜。

流程、技能和意愿是企业执行力的铁三角，各边边长越大，三角形面积越大，企业的执行力就越强；相反，如果把这个三角形的任意一边朝内移动，三角形的一条边变短，面积也变小，整体执行力也就下降。

3. 执行力的五个关键词

无论是大企业还是小企业，都有一套缘于实践而且又非常理性的战略套路。但为什么最后的功效却大相径庭呢？主要是因为最后的执行环节上出现了问题。一家公司与竞争对手的区别，不在于企业高层战略，而在于它最后的执行力，因为执行力关系到企业竞争力的强弱。

(1) 沟通：沟通是前提

沟通是执行力提升的基础。执行的过程也是沟通的过程，建立一套良好的沟通体制，可以保证企业战略方针得到切实的执行，通过沟通确保能找到工作中存在的问题，并提供切实有效的方法来找到问题的答案，从而真正做到对事不对人。如果能够建立起一套良好的沟通体制，加上符合战略发展需要的执行工具，就可以打造一个统一的管理对话平台，让企业员工按统一的方式来处理工作中出现的执行问题，用统一的语言来进行沟通，做到知行统一。

(2) 协调：协调是手段

一块石头在平地上只是一个死物，而从悬崖上掉下时，可以爆发出强大的能力，这就是集势。把资源协调调动在战略上，从上到下一个方向，能达到事半功倍的效果。好的执行往往需要一个公司至少百分之八十的资源投入，而那些执行效率不高的公司资源投入甚至不到百分之二十，中间的百分之六十就是差距。