

制定战略是高层的职责，落地执行是基层的任务，但如何将纲领性的战略转化为各部门可理解的目标、可执行的计划，并且相互协同、有效地执行，便需要依靠卓越的中层管理团队。

战略执行 看中层

部门管理的**5**把钥匙

林正大◎著

中层经理的“入模”训练
打造高效执行的企业中坚



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

战略执行 看中层

部门管理的**5**把钥匙

林正大 ◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略执行看中层——部门管理的5把钥匙/林正大著. —北京:北京大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-301-13238-8

I. 战… II. 林… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第193952号

书 名: 战略执行看中层——部门管理的5把钥匙

著作责任者: 林正大 著

责任编辑: 赵 易

标准书号: ISBN 978-7-301-13238-8/F·1817

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 13印张 156千字

2008年1月第1版第1次印刷

定 价: 32.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

推 荐 语

对于新入门的经理人来讲,本书可节省您多年的摸索时间,按图索骥,便可铸造卓越部门!

——统一食品四川食品销售公司总经理 刘新华

5Key 管理模式就像是一栋大厦的地基,是确保企业屹立不摇的重要关键,同时也是搭起管理理念与高效执行的桥梁,我们集团导入后对各项管理工作有极大的推动与落地作用。

——新奥集团培训中心总经理 张丽萍

5key 管理模式是中层管理者构建部门管理最实用的地图,可以帮助经理人找准方向、精确定位。

——京东方集团培训学院院长 陈雷川

在美国及日本长时间的学习和企业咨询经历,造就了林先生的国际视野,基于他对中国企业生存环境的深刻理解,本书内容极具实战性,价值非常大。

——益策(中国)学习管理机构总经理 李发海

搭建管理体系就像拼图,每个人靠经验需要耗费许多时间,而且不一定拼出来,这本书将拼图编了号,让每个经理人都可以更轻松地搭建起部门管理体系。

——《逃离外企》作者、著名营销人 俞雷

高远的战略如果缺乏强有力的中层团队,就是水上浮萍。林正大先生倡导的 5key 管理模式让人深受启发!

——《南方都市报》编委、奥一网执行总编 苟骅

物随心转,还是心随物转,这是佛与凡夫的区别。高明的企业能让所有中层紧密围绕战略,形成执行的合力。本书将部门执行力上升到与战略相结合的境界!

——原中央电视台《对话》制片人 罗振宇

自序

赢在中层

企业面对竞争激烈的市场，想要生存并且持续发展，一方面需要敏锐地寻找新的增长点，把握发展的契机与方向，另一方面需要比竞争对手更有效地执行企业战略。在市场相对成熟的阶段，多数的战略趋于同质化，因此竞争力的焦点便取决于有效执行战略的能力。即使企业找到了具有差异化的战略，如果缺乏高效执行的能力，这些差异也将被对手快速学会。制定战略是高层的职责，落地执行是基层的任务，但如何将纲领性的战略转化为各部门可理解的目标、可执行的计划，并且相互协同、有效地执行，则需要依靠卓越的中层管理团队。

中层管理者的挑战

但实际上，多数中层管理者很难发挥这样的作用，原因是中层管理者仅是企业功能的一部分，要发挥有效的作用，必须同时做到三个体系的整合才能奏效：首先是从上到下的战略分解是否到位；其次是各部门之间搭配协同是否充分；最后是本部门内的管理基础是否坚实可靠。我们以某公司为例来说明这一点。公司制定加快新产品开发速度，并完成产品系列化的战略。研发经理在决定开发某个品种时，需要营销部门



提供市场反馈信息，也需要采购部门及时供应产品开发所需的原材料，这就是横向协同。营销部门提供的市场反馈信息，仅是个别销售人员所听到的市场消息与意见，缺乏完整性与可靠性，研发部门根据这些信息作决策，理由恐怕不够充分，但如果重新启动调研，则需要花费几周的时间。研发部门之所以面临这样的问题，是营销部门的管理基础不够坚实所导致的。采购人员根据需要，匆忙地完成采购任务，可是物料质量不可靠，做出的样品无法达标，这个问题是采购部门与质量管理部门之间对物料检验缺乏一致性的标准所造成的。研发部门根据自己的理解做成产品，可是营销人员觉得不符合市场需要……这些问题层出不穷，让许多经理人为之泄气。不是他们工作不努力，而是他们陷入现实的部门矛盾中难以自拔。

高效执行基于体系

很多中层管理者都是依靠自己的勤奋与能力升迁上来的。不同的经理人背景不同，经历不同，对企业运作的体会也不同，往往会按照自己的经验进行管理，这样一来，一个企业没有统一的管理逻辑、没有统一的管理语言，战略便难以落地，管理效能也很难有效提高。就如同交通体系规划不到位一样，即使有良好的职业道德、一流的驾驶技巧，还是无法解决交通问题。也如同要组合一个复杂的拼图一样，依靠经验摸索，需要较长时间，如果这些拼图有编号就可以快速组合出来。所以战略如何有效执行，需要让中层管理者学会用体系来管理，而不是靠经验、靠招数、靠技巧。

近年来众多企业为了有效提高经理人队伍的素质，提供了许多培训，可是这些培训多数集中在软性能力与技术方面，例如时间管理、人际沟通、领导力、团队建设、项目管理、目标管理、问题处置……这些能力都非常重要，但如果缺乏良好的管理体系，这些能

力都难以产生真正的效能。所以在提高上述能力的同时，构建严谨科学的管理体系才是提高管理效能的关键。

卓越体系的要素

要协助中层管理者创造卓越绩效，这样的体系需要包含下列几大要素：

第一，有效性。能够整合从上到下、横向协调与部门管理的工作。

第二，易用性。管理体系是工具不是目的，必须具备易学易用的特性。

第三，再现性。只要使用同样的步骤与原则，可以使卓越重复出现。

第四，成熟性。体系中所有的步骤、工具、方法都是成熟可用的，而非实验中的样品。

本书所介绍的部门管理的5把钥匙，即5Key管理模式，是作者在近20年工作、游学、咨询生涯中（包括中国、日本、美国的200多个城市的300多家企业）摸索与总结出来的，除了能满足上述所说的有效性、易用性、再现性与成熟性外，还具备了美式管理的科学性与模块化、日式管理的系统性与严谨性、中国本土经验的可操作性，并且在数十家企业应用后，取得了非常不错的成果。在这些企业中，有的是行业领头羊，有的是不那么出名的行业隐形冠军，当然数量更多的是充满生机与活力的民营企业。我相信，企业有效运用5Key管理模式能让全体同仁朝向同一个目标前进，并且有机结合为一体，形成企业竞争力，真正实现向管理要效益的目的。

5Key管理模式的精神

一套管理模式是否具有实战价值，在于其是否符合企业实际运



作的思维与管理逻辑。管理逻辑是根，是本质，是企业管理的共同语言，模式不过是表现形式。有了管理逻辑的支撑，管理模式才会具有生命力、才不会僵化，才会具有实用性与开放性。我们所推出的 5Key 管理模式，是一套包含 5 个步骤的部门管理体系，协同运用可以高效执行公司的战略以及各项计划。

5Key 管理模式的精髓如下：

- 以战略为焦点。确保各部门共同努力促进战略的实现。
- 以关键管理事项为基础。部门的工作重点围绕着关键管理事项，确保做对的事情。
- 以 PDCA 为循环。计划、执行、检查与修正，形成闭环持续转动，避免有头无尾或前后不一致。
- 以绩效目标为导向。部门必须创造结果，所有工作努力的具体成果都以绩效目标为衡量依据，确保产出符合期望。
- 以流程与标准为依据。部属来自四面八方，技能成熟度差异大，科学的流程与标准是确保部属能快速产出卓越绩效的重要依据。
- 以能力为保障。操作部门内的各项关键管理事项需要具备不同程度与领域的能力，系统化评估、培养能力，是促进部门绩效提高的重要保障。
- 以报表与数据为沟通工具。管理到底做得好不好，不能见仁见智，而使用报表与数据说话，可以在部门内建立更有效的沟通方式。
- 以定期会议为平台。计划、执行、检查、修正都需要经常通过正式、非正式的会议进行沟通，建立起不同周期、涵盖所有关键任务、在 PDCA 不同阶段的会议体系，这是部门管理平台的轴心。

- 以持续改善为动力。做好部门管理，就像照顾美丽的花园，需要持续努力一样，因为环境持续变动，即使成熟化的管理体系，也应根据环境进行持续的优化与改进。

- 以自主化为目的。管理是手段，是工具，因此在部门管理中，如果部属能够符合标准地独立操作很多事项，那么管理成本就会下降。能够达成同一目标，成本却较低，这就是竞争力。

5Key 管理模式最终的成果便是促进更多的中层管理者能够授权给基层员工，并能达到卓越的绩效。只有这样，中层管理者的时间才能释放出来，才能协助高层进一步地挖掘企业新的增长点，并尽快将找到的新增长点转化为基层可高效执行的任务。如此重复操作，企业便可累积出更多相对有高利润的业务领域。

谁需要5Key管理模式

这是一本写给企业家与部门管理者的书。通过阅读本书，企业家可以学会如何运用卓越的部门管理体系来支持战略的实现，并可有效指导与评估部门经理的管理工作是否到位；各部门管理者可以知晓如何以企业战略为导向，构建部门的管理体系，以促进战略的有效执行；对于即将成为中层管理者的读者，本书将协助您顺利地转型，从而成为卓越的部门管理者。

林正大

目 录

自序 赢在中层 /1

第一章 构建部门管理体系的利器：5Key 管理模式

- ▶ 卓越部门管理靠 5Key 管理模式 /5
- ▶ 5Key 管理模式的主要内容 /8
- ▶ 5Key 管理模式的内在逻辑与实战价值 /10
- ▶ 经理人最佳的管理模式 /15

第二章 5Key - 1：制定部门经营罗盘

- ▶ 制定部门经营罗盘的基础 /26
 - 1. 梳理企业经营罗盘 /26
 - 2. 梳理企业机能管理体系 /29
- ▶ 梳理部门经营罗盘 /31
 - 1. 部门经营罗盘的指针：客户期望 /32
 - 2. 部门经营罗盘的核心：商业模式 /32
 - 3. 部门经营罗盘的支柱之一：人才资本 /34



战略执行看中层——部门管理的5把钥匙

4. 部门经营罗盘的支柱之二：关键事项 /43
5. 部门经营罗盘的支撑平台：结构要素 /45

第三章 5Key-2：提炼关键任务与实施动态分工

► 汇总工作清单 /56

1. 以活动为核心设计工作清单 /57
2. 工作清单制作的流程与方法 /60
3. 补充与完善工作清单 /62
4. 工作的重新规划 /67

► 提炼与细化部门关键任务 /68

1. 部门绩效 /69
2. 发生频率 /70
3. 风险事项 /70

► 实施动态分工 /71

1. 传统岗位说明书的内在弊端 /71
2. 以活动为核心的动态岗位说明书 /72
3. 部门分工合理性的评估 /75
4. 有效的授权管理 /80

第四章 5Key-3：建立工作标准与设定绩效目标

► 建立工作标准 /93

1. 制定工作标准的价值 /94

2. 哪些活动需要制定工作标准 /97

3. 工作标准的制定流程 /98

► 设定绩效目标 /102

1. 完善部门绩效指标体系 /103

2. 设定绩效目标 /106

3. 绩效管理的实践问题 /107

第五章 5Key - 4：推动高效执行与实施卓越领导

► 构建部门执行控制体系 /114

1. 三类任务的控制原则 /114

2. 确定任务的优先顺序 /116

3. 计划、报表与跟催管理 /119

4. 提升会议管理的效能 /125

5. 关键任务执行管控表 /134

6. 通过辅导提升绩效 /136

► 运用领导力提升执行力 /138

1. 情境领导：意愿与能力 /138

2. 领导风格与 DISC 人格特质 /139

第六章 5Key - 5：评估工作成效与进行绩效改善

► 工作评估、沟通与改善 /145

1. 绩效沟通的技巧 /146



战略执行看中层 ——部门管理的 5 把钥匙

2. 绩效结果与人才评价 /149

► 问题处置与决策 /152

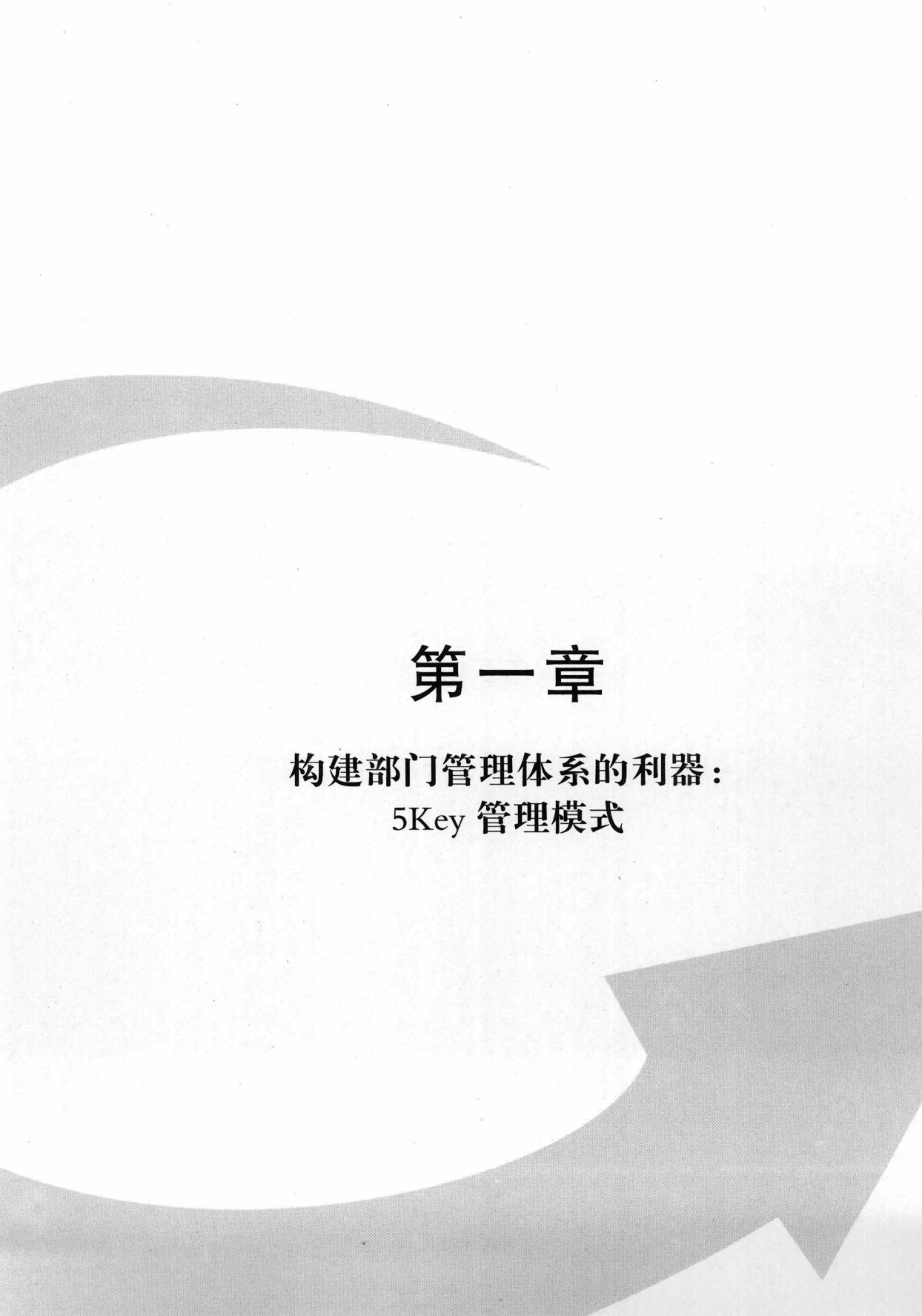
1. 解决问题的逻辑与程序 /153

2. 决策思维的误区 /157

3. 提升管理者的决策素质/159

后记 管理改变中国 /162

附录 天元公司战略转型之后 /172



第一章

构建部门管理体系的利器：
5Key 管理模式

战略的本质在于构建企业的竞争优势，然而战略本身却不代表竞争优势，战略只有落了地转化为能力才能构成企业的竞争优势，这一点中外优秀的企业家都有着深刻的认识。

1998 年获得美国年度最佳 CEO 评价的霍尼韦尔国际公司总裁博西迪（畅销书《执行》一书的作者）认为：在大多数情况下，战略本身并不是原因，战略之所以失败，其原因在于它们没有得到很好的执行，很多计划都没有像预期那样得到落实，或者是组织根本没有足够的能力来执行，或者是企业领导者对所面临的商业形势做出了错误的估计。

其实，企业战略执行失败的原因是多方面的，我们认为其中一个重要原因是很多企业忽视了一个基本的事实：企业战略是由企业的各个部门来完成的，如果企业无法构建有效的部门管理系统，经营战略的落地便是一句空话。

在大量的中外管理类书籍中，如何构建企业部门管理系统实际上是空白的。即使有人提出了一些管理模式，但并没有坚实的、符合企业实践的管理逻辑做支撑，所以根本谈不上是一种模式，只不过是一些管理事项与工具的堆积罢了。

通过中西方管理思想的比较，就能发现问题症结之所在。我们通常用中医来形容中国的管理思维，事实上二者也是一脉相通的。中医