

Inspiring

激活中干

Middle Class

从根本上解决企业
执行难题

■ 严龙 编著

地震出版社

Inspiring

激活中干

Middle Class

从根本上解决企业
执行难题

■ 严龙 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激活中干：从根本上解决企业执行难题/严龙编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2357-3

I. 激… II. 严… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104948 号

激活中干——从根本上解决企业执行难题

严 龙 编著

责任编辑：宋炳忠

责任校对：王花芝

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：203 千字

印张：17.25

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2357-3/F·165 (2956)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

目 录 catalog

第一章 中干——组织链上最关键的一环

一、认识中干/3

1. 中干的 3 大类型/3
2. 中干的 2 大职位特征/5
3. 决定中干效用的 2 大因素/7
4. 中干效能/9

二、中干角色/15

1. 生产活动的管理者/15
2. 日常工作的管理者/17

3. 辅助领导管理员工的中流砥柱/21

4. 部门最高的领导者和执行者/25

三、中干的执行力/27

1. 执行决定一切/27

2. 组织决策的强力执行者/29

3. 执行是一个决策方案成败的关键因素/30

4. 团队的主要执行人/32

5. 有权独立制定方案解决问题/35

第二章 解放——让中干走出迷茫的夹缝

一、难以逾越的鸿沟/41

1. 非正常的沟通文化/41

2. 形式主义/45

3. 来自上层的阻绊/46

4. 绩效评估不当/50

二、把中干打造成优秀的部门管理者/54

1. 变革管理/54

2. 让中干成为最有力的执行者/60

3. 全面理解中干/66

4. 做好协调者的角色/73

三、建立完善的管理机制 /74

1. 建立强有力的激励执行系统 /74
2. 鼓励中干参与到运营流程中 /79
3. 完善沟通机制 /81

第三章 推动——激活中干的执行力

一、执行不力的深层原因 /91

1. 缺乏更深层次的认知 /91
2. 不切实际的定位 /94
3. 高层领导者优柔寡断 /97

二、培养中干的领导力 /98

1. 确保中干的良好形象 /99
2. 提高中干的工作能力 /104

三、建立一套完整的执行文化 /106

1. 塑造执行文化 /107
2. 合理评估执行力 /111

四、激活中干的执行力 /114

1. 充分信任中干 /114
2. 为中干提供一个施展才华的舞台 /118
3. 使中干有归属感 /122
4. 积极引导中干良性竞争 /124

5. 强化激励/125
6. 正确使用激将法/135
7. 让中干成为问题的积极解决者/137

五、积极引导中干变革与创新/142

1. 变革与创新：企业发展的必由之路/143
2. 中干推动革新/146
3. 缓解变革与中干的矛盾/148

六、敢于授权/154

1. 授权的具体要求/154
2. 授权应注意的问题/156

第四章 控制——科学的制约不可或缺

一、控制是中干管理链条上关键的一环/161

1. 控制中干比控制最底层员工更重要/161
2. 控制是对中干更好的管理/163
3. 控制中干的几大法则/165

二、控制中干犹如一项创造/170

1. 在中干管理控制中再创造/170
2. 控制中干的3大步骤/178

三、把控制中干变成自己的一种管理风格/185

1. 不要让“控制方法”束缚手脚/185

2. 把有效控制中干形成一种管理风格/187

四、有效控制中干是做好高层领导的硬指标/191

1. 权力制约/192
2. 影响力控制/195
3. 距离感控制/198
4. 有效控制中干的6大篇略/200

第五章 矫正——将正确的进行到底

一、高层领导的行为决定中干的行为/213

1. 放弃经验主义/213
2. 消除个性上的弱点/214
3. 提高自身技能和管理水平/214
4. 扫除心灵的阴影/215

二、合理的决策胜过盲目的行动/216

1. 认识决策时自身的局限/216
2. 鼓励中干参与决策/220
3. 明确中干的辅助原则/225
4. 正确指导下干参与决策/227

三、像管理大师一样矫正中干/230

1. 不要让误区影响协调/230

2. 领导如何与中干建立融洽的上下级关系 /235
3. 减少中干的抵制情绪 /241
4. 让中干有发泄的机会 /243
5. 了解中干对组织的需求 /245
6. 有效管理难缠的中干 /249
7. 走出领导与中干协调的误区 /252

四、批评中干应点到为止 /257

1. 批评陷阱 /257
2. 批评是一把双刃剑 /262
3. 讲究批评的方法 /263

第一章

中干——组织链上最关键的一环

一、认识中干

1. 中干的3大类型

中干是现代组织中的一个特殊概念，它指企事业单位的生产主任、销售部门经理、公关部长、财务负责人等。中干不是公司的最高层，因为上边有老板；当然，中干也不是公司的普通职员，因为他还有下属。中干就是公司的中层干部。在此，我们对中干进行全面、系统地阐述，以便大家对之有更进一步的理解和认识。

随着市场经济发展的不断深入，现代企业管理的方式也日趋复杂化和多样化，中干的类型也随之趋向多元化。现今，中干一般有如下几种类型。

(1) 纵向型

这种类型的中干与领导之间有一个垂直的权责关系，也即一切指挥和命令从最高层发出，按照垂直方向自上而下地传达和贯彻，这就

要求中干事事听从其指挥并对其负责。

这种类型的中干有三个方面的优点：一是有利于企业权力集中，命令统一；二是领导者与中干之间职权关系清楚；三是决策能够得到迅速落实。当然，有优点就会有缺点。这些缺点主要表现在：由于权力过于集中，使中干只能被动接受而无法发挥自己的才智，领导就必须事事精通，成为全能的人才。事实上，这样十全十美的领导十分少见。另外，这也会使领导滋生“一言堂”或“主观臆断”的作风，极易产生“一招不慎，全盘皆输”的弊端。

(2) 横向型

这种类型的中干是随着企业工种进一步细分而产生的。其特点是按照专业分工设置不同的职能部门，中干在其职能范围内，有权直接管辖并指挥下属，员工既要服从企业最高层的领导，也要听从别的中干的指挥和调遣。

该类型有两个方面的优点：一是权力可以分散行使，有助于集思广益，分工合作，充分调动和发挥中干的创造性。二是有助于中干对本部门工作的全盘组织和规划，并对本部门的工作进行有针对性的指导；能够根据实际情况，运用第一手资料来决定本部门的工作方法和运行步骤；同时有助于减轻企业最高层的负担，使其专注于领导工作。

其缺点是：由于实行分头领导，可能会造成各自为战，协调不力的局面，从而导致统一指挥和信息沟通的困难。

(3) 混合型

这一类型是上述两种类型的混合，其特点是企业最高层的统一指挥和中干的分散指挥相结合。这既可以按照企业的目标和具体任务设置职能部门，以确保企业运行的有序性；也可以把中干分为两大类：一类是指挥人员，一类是协同管理人员。有指挥权的中干可以在其职权范围内行使指挥权和命令权，并对自己的行为后果承担全部责任；协同管理的中干则只能充当前者的参谋，对下属进行业务方面的建议和指导。这是目前企业中广泛采用的一种类型。尽管这是最佳的一种类型，但是仍然有缺点。首先，因为各职能部门的中干只对最高层负责，这无疑削弱了各职能部门之间的协调链，造成信息沟通困难的局面。再者就是负责协同管理的中干，因其有职无权，大事小事都要汇报，这就容易造成其能动性缺失，依赖性增强。

2. 中干的 2 大职位特征

中干的职位具有如下特征：

(1) 效能特征

在工作中最大限度地追求效率和发挥技能，节约人力、物力和财

力，建立精干的部门队伍，这是中干工作的方向。任何中干都不能仅仅满足于任务的完成，而是要争取出色地完成任务。

完成任务是中干的第一要务，也是其是否称职的先决条件，倘若中干不能带领其部门完成任务，那意味着中干缺乏执行力，意味着中干是不合格的。中干必须保质保量地完成领导交给的任务。另外，中干不能我行我素，缺乏应变能力，而是要以灵活务实的态度，群策群力积极进取。这不仅要求中干具备高超的管理能力和专业技能，还要掌握调查、研究的方法与技巧，具有丰富的实践经验和扎实的理论功底，善于发现人才、团结人才、使用人才、培养人才，当好本部门的带头人。

(2) 素质特征

中干工作效能的提高，必然要求其个人素质修养也要达到相应的高度。应该说，具备良好的素质修养，是中干提升工作质量的基础。中干担当的是兵头将尾的角色，素质修养既要与领导者素养有共性，同时还要符合自己的个性化要求。具体而言，中干的素质特征表现为下述几个方面：

①综合性。企业的发展需要决定了中干具备了多方面的素质，高素质中干并不是单一素质优异的结果，而是由优良的敬业精神、道德情操、文化和业务知识、领导能力、气质风格、心理等诸多因素综合的结果。因此，中干的素质具有综合性的特点。

②层次性。作为中层干部，中干主要是执行领导指令，帮助下属具体解决遇到的难题，这意味着中干在专业知识和解决具体问题的能力上都具有一些非一般职员所有的水平。通常情况下，中干都是下属信服的行家里手，能够出色地完成领导赋予的使命。

③变化性。中干的素质要求是不断变化的，所以绝大多数中干都会通过努力学习和总结实践经验，使自己的素质不断得到提高，并日臻完善，形成适合自己职能特点的品格和才能。优秀的中干往往对自身的能力、素养时刻都保持危机感和不满足感，时刻警示自己不停地学习和改造，以满足职业变化的需求。

3. 决定中干效用的 2 大因素

职能部门设置得好坏，是企业能否发挥中干特长的关键所在。这就要求企业最高层在设置职能部门的时候，从实际出发充分考虑企业发展的需要，使所设置的职能部门在更好为企业服务的同时，使中干的特长和潜质得到最大程度地发挥。

(1) 机构与职能的结合

随着市场经济发展的不断深入，企业之间的竞争日趋激烈，迫切需要企业设置精干高效的机构以适应市场变化。在此背景下，如何合

理设置机构和职能完美结合的部门，是每个企业都非常重视的大课题。精干高效的机构要件之一是，必需明确职能部门的隶属关系和制约关系以及领导和被领导关系，使其功能完备齐全，并给中干创造一个良好的工作环境。

设置机构的主要目的是更好地完成职能目标，这就需要企业对职能目标进行分解，然后再进行归纳，最后交由职能部门管理和实施。切忌同一个职能目标让几个职能部门共同实施，这容易发生混乱，不利于各职能部门专心完成本部门的目标，甚至可能造成机构重叠、职责不清的后果。但这决不是说，部门之间就不要相互配合。正相反，只有使各个机构组成一个有机的整体，各部门充分发挥自身功能，才能为实现组织总目标服务。

(2) 中干职、责、权、利的结合

充分发挥中干的职能作用，这是每个企业领导层都要思考的问题。影响中干发挥职能作用的因素有：首先，中干往往受命于两个或更多领导的共同指挥。这样容易因领导双方的意见分歧而影响中干捕捉和把握最佳的战机，从而丧失出击的时机。同时也会让中干左右为难，无所适从，无法正常地领会高层的真实意图。还有，因为缺乏具体的领导而各自为战，形成窝里斗的不良局面。因此，企业要想真正地让中干发挥自己的职能，就必须实行分级负责制，从而保证中干井然有序地进行工作。