

本书运用经典的职场案例与充满智慧的哲理，帮助中层干部提高职业素养！

JIHUO ZHONGCENG GANBU DE ZHIXINGLI

执行力是企业保持生机的关键

激活

中层干部的

执行力

中层干部在企业内部起着承上启下的作用

江南◎编著

北京工业大学出版社

JIHUO ZHONGCENG GANBU DE
ZHIXINGLI

执行力是企业保持生机的关键

激活 中层干部的 执行力

江南◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

激活中层干部的执行力 / 江南编著 .—北京: 北京工业大学出版社,
2010.8

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2401 - 1

I. ①激… II. ①江… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第099362号

激活中层干部的执行力

编 著: 江 南

责任编辑: 韩丽萍

封面设计: 天下装帧设计

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 16

印 张: 18

字 数: 307 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版

印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2401-1

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前 言

企业确立了明确的发展战略，但运营的结果却偏离了战略方向。
为什么？中层执行力差。

老总具有很好的企业经营理念，但这种理念却不能很好地传导给
员工和客户。为什么？中层执行力差。

年初制订了切实可行的年度目标，而年底的财务报表却不太好看。
为什么？中层执行力差。

……

那么，执行力到底是什么？

执行力贯穿于所有岗位、所有层级，从最高层的 CEO 到最基层的
普通员工，它是和战略一样神圣、一样重要的组织行为。企业执行力
的强弱主要取决于中层管理者的执行能力。

中层干部是连接高层领导与基层员工的桥梁，在企业内部起着承
上启下的作用。承上，中层干部需要充分领悟企业整体战略、主管的
策略思路等，并基于此，对各项目标进行充分的延展、完善和细化，
使部门中的每一个员工都能了解自己的目标和方向，让战略目标真正
和每一个人的利益相关联，使执行体系具备可操作性；启下，中层干

部需要利用管理技能，保障每一个执行细节落实到位，最终实现一个个子目标。企业中层承上启下的特点，决定了他们在执行体系里特有的地位。

然而，目前企业大部分的中层干部都是从没有管理经验的基层员工或技术人员中提拔上来的，他们是“半路出家”，缺乏中层管理者应具备的管理技能和方法，往往凭自己的主观臆断来做事情，造成执行力偏弱，业绩难以提升，影响了个人前途，也制约了企业的发展。

可以说，当今中国企业最主要的问题不是战略问题，而是高效能的中层管理者短缺的问题。经理人断层时代已经来临！

如何打造中层干部的执行力？如何把一群“羊”变成“狼”？如何打造企业真正的核心竞争力？

本书将帮助您激活中层干部的执行力。通过阅读本书，企业家可以学会评估中层管理者的工作是否到位，塑造中层干部的执行力；中层管理者可以知晓如何有效提升个人执行力与团队执行力，圆满地完成上级赋予的使命与工作目标，超越组织的期望；对于即将成为中层管理者的读者，本书将协助您更顺利地转型，胜任自己的新角色，成为真正的职业经理人。

中国企业要有竞争力，需要培养大批优秀的中层干部，此书是创造卓越的最佳指南。

激活

中层干部的执行力

002

目 录

第一章 中层干部的领导艺术

一、认识中层干部	001
1. 什么是中层干部	001
2. 中层干部的类型	003
3. 中层干部的地位及作用	005
二、中层干部必备的素质和能力	006
1. 中层干部必备的素质	007
2. 中层干部必备的能力	012
3. 中层干部应避免的致命错误	017
三、中层干部是企业强有力的中流砥柱	021
1. 中层干部要注重的领导艺术	021
2. 培养强有力的中层	022
3. 建立均衡的企业文化	025

第二章 执行力

一、为什么需要执行力?	027
1. 企业呼唤执行力	027
2. 执行力的重要性	028

二、什么是执行力？	030
1. 解读执行力及现状	030
2. 执行力与企业	033
3. 执行力与个人	035
三、执行的三大流程	038
1. 战略流程	039
2. 运营流程	049
3. 人员流程	052
四、执行力文化	058
1. 为什么需要执行力文化	058
2. 执行力文化的内容和特点	060
3. 执行力文化与企业文化	061
4. 从执行力到执行文化	062
5. 将执行力融入企业文化	063

第三章 激活中层干部的执行力

一、执行不到位的原因？	066
1. 都是沟通惹的祸	066
2. 缺乏深层次的认知	068
3. 不切实际的定位	070
4. 领导者的优柔寡断	073
5. 不注重细节，不追求完美	076
二、打造中层干部的执行力	079
1. 执行从有效沟通开始	079
2. 让中层干部成为优秀的管理者	092
3. 打造高效执行的团队	100
4. 培养中层干部的执行力	108

三、激活中层干部的执行力	114
1. 充分信任中层干部	114
2. 让中层干部有归属感	121
3. 强化激励	126
4. 积极引导中层干部之间的良性竞争	135
5. 正确使用激将法	136
6. 让中层干部成为问题的积极解决者	137
7. 提高中层干部的工作效率	141
四、控制中层干部的执行力	143
1. 为什么要控制中层干部	143
2. 控制中层干部的类型	149
3. 控制中层干部的3大步骤	151
4. 有效控制中层干部的原则	155
五、落实执行力	156
1. 领导层如何落实执行力	156
2. 领导执行过程应避免的误区	165
3. 注重细节积累的力量	169
4. 企业如何落实执行力	174

第四章 高层领导对中层干部的影响

一、高层领导的行为决定中层干部的行为	183
1. 放弃经验主义	184
2. 提升自己的技能和管理水平	186
二、要合理地决策	190
1. 鼓励中层干部参与决策	190
2. 明确中层干部的辅助原则	192
3. 指导中层干部参与决策	194
4. 让中层干部明确责任	196

第五章 中层干部与员工的共赢

- 一、中层干部与员工的博弈对接 199**
1. 与下属相处的艺术199
 2. 如何对待下属的错误205
 3. 中层干部打压下属怎么办208
 4. 刺激下属的学习欲望210
 5. 培养下属的自信心和创造力213
- 二、实现中层干部和员工的共赢 215**
1. 有效培育下属215
 2. 善于挖掘下属的潜能217
 3. 促进团队发展220

第六章 打造高效的中层干部团队

- 一、什么是高效能团队 221**
1. 认识团队221
 2. 为什么采用团队形式224
 3. 高效能团队的八大特征226
- 二、打造优秀的中层干部团队 229**
1. 中层干部团队是如何打造出来的229
 2. 增强中层干部的团队凝聚力231
 3. 提升团队成员的组织归属感234
 4. 让中层干部对团队负责236
 5. 提供施展才华的舞台239

三、做卓越的中层干部	242
1. 境界——中层干部应该知道自己“是什么”	243
2. 能力——中层干部应该知道自己“缺什么”	245
3. 超越——中层干部应该知道自己该“怎样做”	248

第七章 最好的中层干部的自我管理

一、什么是最好的中层干部	261
1. 最理想的管理状态	261
2. 最好中层的体现形式	264
二、如何摆正自己的心态	268
1. 中层干部的4大负面工作态度	268
2. 中层主管必备的职业修炼	272
三、自我执行力管理	273
1. 中层干部如何进行高效的时间管理	273
2. 制定有效的方案解决问题	276

第一章 中层干部的领导艺术

一、认识中层干部

1. 什么是中层干部

人才的竞争是一切竞争的基础，没有人才便谈不上竞争。一支部队由将帅兵士组成，没有领兵冲锋陷阵的将才肯定是不能赢得战争的。所以要打赢一场战役，不仅要有智帅，而且要有良将。

什么叫领导？历来有不同的解释。哈罗德·孔茨认为领导是一种影响力，或是一种对人们施加影响的艺术或过程，从而可使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。海姆菲尔指出，领导是指挥群体进行相互作用的活动，是解决共同问题的过程。塞格蒂尔界定，领导是为确定和实现目标而影响群体活动的过程。理查德和格林洛写道，领导是一种影响过程，即领导者和被领导者个人作用并与特定环境相互作用的过程。

从上述解释中，我们可以理解“领导”具有四个层面：一是领导是

一个相互作用、施加影响的过程；二是领导须同时具备领导者和被领导者的身份；三是领导者是相互影响中的支配力量；四是领导的目的是确定和实现组织的目标。

作为企业集团内部的高级领导，除了要具备一般员工所具有的基本修养（理论修养、政治修养、职业道德修养）、基本业务技能之外，还须具备一些特殊的素质。其中最主要的是管理能力、活动能力、组织能力以及协调能力。

中层领导不同于集团的主要领导。集团内部高层领导的职能主要是进行决策，而中层领导的职能主要是执行决策或为高层领导的决策提供依据。对高层领导的要求是宏观性、战略性和方向性，而对中层领导的要求则是微观性、战术性和业务性。高层领导“宜粗不宜细”，而中层领导则“宜细不宜粗”。在实际工作中，高层领导的职责是正确地决策，而中层领导的职责则是正确地执行。中层领导即相当于管理的中心环节，其职能是上传下达，如果中心环节不畅将直接影响集团的竞争力，因此，可以说高素质的中层领导就是竞争制胜的良将。

这里，我们可以把中层干部的内涵概括为：中层干部是现代组织中的一个特殊概念，是指某个机构或组织中处于中间的一层或几层负有相应责任的干部，像企事业单位的销售部门经理、公关部长、财务负责人等。中层干部是公司承上启下、承前启后、承点启面的中坚力量，是公司的栋梁。

中层干部的“中”字，说明他们在中间，既是领导，又是职员，兼有领导者与下属的双重身份。中层管理者除了具有管理职责、岗位职责以外，还起到员工与公司决策者上传下达的作用，如果中层管理者不能发挥其应有的作用，则会对公司的管理和决策的贯彻带来很大的阻碍。

2. 中层干部的类型

随着社会的发展，经济全球化的影响，中国的市场也多元化起来，各企业管理方式也日趋复杂化和多样化，中层干部的类型也随之趋向多元化。现今，中层干部一般有如下几种类型。

(1) 纵向型

这种类型的中层干部与领导之间是一种垂直的权责关系，即一切指挥和命令从最高层发出，自上而下地传达和贯彻，这就要求中层干部事事听从上级指挥并对其负责。把企业比做军队，领导者和中层干部就是军队的上级和下级。上级下达命令，下级必须无条件地服从，并且还要对上级的命令负责。

纵向型的中层干部有三个方面的优点：一是有利于企业权力集中，命令统一；二是领导者与中层干部之间职权关系清楚；三是决策能够迅速得到落实。

当然，这种管理模式也有缺点。这些缺点主要表现在：由于权力过于集中，中层干部只能当做摆设，这就要求领导者必须事事精通，成为全能的人才。然而在现实生活中，全能型的领导却少之又少。由于中层干部只能被动接受命令而无法发挥自己的才智，缺少发挥自己才能的机会，容易导致企业人才的流失，这样对企业是非常不利的。另外，这种形式也会滋生“一言堂”或“主观臆断”的作风，极易产生“一着不慎，全盘皆输”的弊端。

(2) 横向型

这种类型的中层干部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，中层干部在其职能范围内，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，也要听从中层

干部的指挥和调遣。

横向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，充分调动和发挥中层干部的创造性。二是有助于中层干部对本部门工作进行全盘组织和规划，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。员工们也能专心完成单位部门的工作，进而提高单位部门的效率。

横向型也有其缺点：实行分头领导容易使权力分散甚至会出现一人干多事的局面，特别当上级和中层干部办事方法不同、上级也让员工做事情的时候会大大降低企业的办公效率，容易破坏单位部门的一致与协调。

(3) 混合型

这一类型是上述两种类型的混合体，其特点是企业最高层的统一指挥和中层干部的分散指挥相结合。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；也可以把中层干部分为两大类：一类是指挥人员，一类是协同管理人员。有指挥权的中层干部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；协同管理的中层干部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。

混合型是目前企业中广泛采用的一种类型。但是任何事物都有两面性，所以混合型仍然有缺点。首先，因为各职能部门的中层干部只对最高层负责，容易造成各扫门前雪的情况，这无形之中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。其次，就是负责协同管理的中层干部，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。

3. 中层干部的地位及作用

企业的高层管理者可以比喻成“天”，他们肩负企业发展的使命和愿景，制订企业长期的发展战略和发展规划，把握企业总体的发展方向和目标；那么基层的员工就可以比做“地”，他们基于自身的专业技能和知识经验，确保自身职责范围内的工作顺利执行，让企业的目标最终落地；但在“天”与“地”之间，却有一个必不可缺的环节，那就是中层的管理者，他们既要“顶天”，又要“立地”，既要把组织的目标落实到各部门，成为各部门具体的职责和目标，又要把员工的产出进行整合，确保各部门成果能达成企业的总体发展目标。

中层干部是企业管理团队中的重要层次，是领导各部门员工按照公司战略规划和总体工作部署、创造性地开展日常工作的组织者和实施者，也是公司创造利润、实现社会价值、承担社会责任的推动者和实践者。

一个企业里看责任能否落实，实施是否到位，突出问题能否得到解决，关键还是要看中层干部。中层干部地位与作用主要体现在下面几个方面：

(1) 承上启下

中层干部处于中层的位置，他们上有领导，下有员工，在企业中是高层联系基层的桥梁和纽带。主要表现在：把领导的指令如实地向下传达又要把下属的要求、意见等如实反馈给领导。中层干部在上下沟通中扮演着信息传递的角色。

中层干部在企业单位中处于上与下、宏观与微观的结合点上，既要在上级的领导下开展工作，又要指导本部门员工开展工作，可以说既是战斗员又是指挥员。一项工作的推进，既靠领导班子的正确决策，也需要中层干部的狠抓落实。

(2) 执行层

在企业的经营活动中，有两项最基本的工作，即决策与执行。决策是企业领导的核心，也是企业生存的关键，但是所有的决策必须通过执行才能达到目的，且决策也只有通过执行才能验证其对与错，从而不断地补充和修正，使其趋于完善。若只有决策没有执行，决策只能是纸上谈兵，空谈而已，对企业没有任何意义，更不是企业所要的结果。

执行是决策的表现形式。企业领导作出的决策，关键是要通过中层干部去推动、去落实、去实践。尤其是一项正确决策的实施，最终能否产生预期的效果，与中层干部如何执行、如何实施有着很大的关系。

(3) 中坚力量

中层干部整体上能力水平都比较强，综合素质都比较高，是企业的业务骨干、中坚力量，代表着企业干部队伍的整体素质和对外形象。

(4) 参谋助手

中层干部不仅仅要做到上情下达，更要研究分析基层工作和职工队伍的各种情况，为领导出谋划策。中层干部作为上级的下属，当上级制定决策时，就需要中层干部的专业及其实践经验来弥补决策者对未知领域的缺陷。当然中层干部也是作为助手为上级的决策提供充分的第一手材料。

二、中层干部必备的素质和能力

中层干部是企业高层联系基层的桥梁和纽带。加强管理，提高决策

水平，中层干部是关键，所以企业中层干部素质的高低直接影响着企业的发展方向，关系着企业的荣辱盛衰。建设一支优秀的管理中层干部，加强中层干部的能力与素质建设，就是加强内涵建设。因此，加强中层干部素质和能力建设至关重要。

大家都知道这样一个事实：一个储满水的木桶，只要抽掉一块木条，木桶里就没水了；假如木桶的顶端参差不齐，那么水只能停留在顶端的最低部分，企业同样也是如此，企业员工就是由那一块块的木条组成的。现在的企业不是靠一个人、一种资源、一个广告就能“长治久安”的，而是这个企业的每一个员工都要把自己最好的一面拿出来。人不像木条那么简单，这里仅仅用木条代表每个人的能力、素质，只有这些都很高的时候，企业才不会漏水。

由此可见，人才在企业整体发展中的作用如此巨大，特别是一些竞争激烈或高科技的企业，人才的可替代性就会更小，因此，必须把人力资源的储备作为头等大事，作整体性的规划，如果要造就“专家型”的群体或组织，就必须把人才的强势变为一种胜势。

1. 中层干部必备的素质

如今每个企业都对中层干部进行一定的培训，虽然中层干部培训班的着力点各有侧重，但公司对中层干部队伍建设的重视程度却在与日俱增。中层干部加强自身修养，提高自身素质是理解企业决策、执行企业决策和组织企业员工贯彻落实企业决策的重要保证。因此，中层干部必须不断加强修养，提高素质。

(1) 德才兼备，以德为先

“德才兼备，以德为先”的用人原则，充分说明了道德素养对于中层干部个人的素质修养、对于所做事业的成败所起的关键作用。现今企业里