

中层领导执行力

提升训练

ZHONGCENGLINGDAO 
ZHIXINGLI TISHENG XUNLIAN
杨怀恩 主编



中国时代经济出版社

中层领导执行力 提升训练

ZHONGCENGLINGDAO
ZHIXINGLI TISHENG XUNLIAN

杨怀恩 主编



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导执行力提升训练 / 杨怀恩主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-864-9

I. 中... II. 杨... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154160 号

中层领导执行力提升训练

杨怀恩
主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张	13
字 数	174 万
印 数	1~8000 册
定 价	24.00 元
书 号	ISBN 7-80169-864-9 / F·394

版权所有 侵权必究

前 言

组织的执行力决定着一个组织的兴衰，而中层领导的执行力水平则决定了组织执行力的强弱。组织发展的软肋往往是高素质中层领导的缺乏，以及中层领导执行力偏弱，而非战略规划。为什么中层领导执行力会偏弱？据统计显示，80%的中层领导是半路出家，即由业务能手和技术骨干提拔晋升而来，他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成材，摸着石头过河，很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏连续性和创造性。

如上所说，许多中层领导是提拔晋升而来，有的甚至是突然升上的。突然之间，就要开始管理起别人的工作了。当然，按照惯例，这全是因为自己有一件与中层领导这一职位有关的工作做得很好的结果，如设计成绩突出、制造出色、销售能力强……而当上领导，能否做好领导则视这位中层领导能否让其他的办公人员、作业人员、销售人员等干得好他们的工作而定了。

但中层领导如何才能做好这一新工作呢？又如何才能习得这新工作所需的一切技巧呢？十有八九，上面是不会给一点帮助的，中层领导只好一边工作，一边东学一点、西学一点必要的技巧。因为许多组织认为，主管是天生的，而不是训练而来的。假如某个工作你干得很好，他们就理所当然地认为你一定也能管理好其他人，将那一件事做好。所以，许多中层领导得不到任何训练就干起主管来了，在不断的错误中去学习，有的会向上级、同级讨教、会自己不断反思，有的会阅读管理方面的书籍，并且尽可能地参加各种相关的培训课程。

《中层领导执行力提升训练》和《中层领导管理测评与考核》就是来帮助这些有上进心的中层领导的。这套书可以告诉中层领导们：

- 中层领导的角色、行为标准及在组织中的地位。

- 管理工作有哪些内容以及需具备哪些能力、技巧。
- 在这些管理领域里可能会遇到的问题。
- 在管理活动中须牢记的重点。
- 在管理活动中有哪些主要的手段及各个手段的相对优缺点。
- 常见管理问题的实际应对之方。
- 自我测评的方法与改进技巧。
- 组织考核的方法及轻松应对的技巧。

《中层领导执行力提升训练》一书从中层领导角色认知及工作任务着手，介绍中层领导目标管理能力、问题解决能力、情境领导能力、人际沟通能力、授权能力、督导下属执行任务、提升自己与下属及团队工作效率能力的提升训练等多方面进行详细的讲解。

《中层领导管理测评与考核》一书以达成中层领导的任职资格(角色及任务、素质要求、行为标准)为中心，详细解说中层领导如何对自己的领导能力、目标设定与执行能力、问题解决能力、工作执行能力、下属管理能力进行自我测评并就弱项提出进行改进的建议，还针对中层领导在任何组织中都必须面临的考核，告诉他们如何轻松应对，并提供一系列工作中具体事务管理的核查清单。

本套书将协助您做一个更有条理、更能切实执行、解决问题的中层领导。目录上所列的就是所讨论的主题，但不必按其所列顺序的次序依次读完，您可以在遇到管理执行困扰的时候就回来翻检。最好是把它们摆在手边，当“工具”使用！

本套书在编写过程中，以下同事和朋友提供了大量的资料并参与了部分章节的编写工作，在此深表感谢！这些同事和朋友有卫玉玺、卫旅顺、王生平、王淑艳、李军、李建军、李晨辉、李明奎、刘珍、刘建生、刘鹏生、杨月进、吴文胜、武亮、常永翔、钱进、赵永秀、张震、薛生平、滕宝红。



杨怀恩，男，1956年出生于中国山西，太原理工大学机械制造专业毕业，研究生学历，教授。曾担任过大学团委副书记、系党总支部书记、政府副区长、党委副书记、纪检委书记，现任山西广播电视大学校长。

广博的理论知识，务实的工作精神，在平凡的工作中追求系统的联系，汇点滴而成江河，积累和沉淀了丰富的管理经验和卓越的领导才能，并熟练地运用到工作当中。

主要作品《中国远程教育》、《党政干部学习读本》、《大学生就业指导》、《婚姻家庭法》，获得了大家的一致好评，并起到了实际的指导作用。

责任编辑：林晓靖 装帧设计：雅仁·杨斌

010-66473708

目 录

第一章 认识中层领导的工作

1 中层领导角色认知

- 中层领导的双重身份 2
- 中层领导的执行角色 3
- 中层领导的执行职能 4
- 切记不要角色错位 6

2 中层领导应有的作为

- 强迫员工注重礼仪规范 11
- 正确地发命令 13
- 正确地处理报告 17
- 统御下属达成目标 22
- 正确判断与决策 24
- 想法展现在执行上 24
- 工作成果符合上级期待 29

3 中层领导应有的心态

- 跟上上司的想法与作为 34
- 要做上司想法的传递者 36
- 不要破坏上下关系结构 36
- 与下属对决一定要赢 37
- 为自己的行动负全责 38

■ 要与下属合作	39
■ 要充分授权	41

第二章 培养管理能力

1 情境领导能力提升

■ 情境领导的涵义	44
■ 以变应变求发展	46

2 授权能力提升

■ 进行自我评估	48
■ 有效授权练习	48
■ 运用授权表格	49
■ 核查授权对象	50
■ 改进授权方式	51
■ 提升授权技巧	53

3 激励能力训练

■ 自我也要激励	58
■ 实施团队激励	60

4 问题解决能力提升

■ 工作场所中尽是问题	64
■ 发现问题的方法技巧	67
■ 解决问题的方法程序	71

5 沟通能力提升

■ 开列沟通情境和对象清单	76
---------------------	----

■ 评价自己的沟通状况	76
■ 评价自己的沟通方式	77
■ 制定并执行沟通计划	77
■ 对沟通计划进行监督	78

第三章 人员配备与管理

1 获得适当的员工

■ 中层领导与人力资源部门	80
■ 决定员工的需要	81
■ 编写职务说明、职务规范	82
■ 招聘候选人	82
■ 进行员工选拔	82
■ 定位、培训和发展	85

2 评估员工绩效

■ 进行评估的时机	89
■ 中层领导的作用	90
■ 绩效评估要技巧	93
■ 绩效信息要反馈	95

3 劝告下属的不符行为

■ 对劝告应有所认识	96
■ 行动是否合乎道德	98

4 灵活应对冲突

■ 正确看待冲突	100
■ 了解冲突起因	100

■ 缓和冲突技巧	101
■ 激发冲突方法	104

5 处罚下属违纪行为

■ 处罚问题的类型	107
■ 处罚的正式程序	108
■ 运用处罚的时机	109
■ 为处罚做好准备	110
■ 处罚下属的原则	111
■ 使处罚变得积极	113

第四章 目标设定与管理

1 设定部门目标

■ 目标设定应与执行人员有关	118
■ 目标种类宜在5项之内	118
■ 所定目标要与上级目标有关	120
■ 与各部门目标相互配合	120
■ 部门之间目标要彼此平衡	121
■ 目标要设法具体化、数量化	121

2 协助下属设定目标

■ 将目标、方针告之下属	125
■ 协助下属设定目标	126
■ 合理调整工作分配	127
■ 由下属先提出草案目标	127
■ 检视下属的草案目标	131
■ 修正下属的草案目标	132

3 目标管理执行

- 执行目标的方法 134
- 自己如何执行目标 135
- 协助下属执行目标 136
- 确保目标管理的执行 139

第五章 督导下属执行任务

1 分派工作任务

- 大胆放手地让下属施展才华 142
- 分派工作前要对下属了解全面 143
- 分派任务时与下属共同设定目标 144
- 提供必要的资讯 146
- 确定下属完全了解任务 147
- 要传达执行标准 147
- 分派工作的注意事项 149

2 提供必要支持

- 提供必要资源 151
- 提供适宜职权 152
- 对下属做重点指导 155

3 监督工作进度

- 监督工作的原因 156
- 监督的尺度 157
- 常用监督方法 158
- 建立有效监督系统 162
- 采取纠正行动 163

■ 奖励特别的表现	165
■ 监督的注意事项	165

第六章 提升工作效率

1 提升自己的工作效率

■ 做好每日工作计划	168
■ 决定工作优先顺序	169
■ 制作并运用标准作业程序	171
■ 活用档案资料	172
■ 消除突然介入的工作	172
■ 避免中断工作	173
■ 把自己从文件堆中解放出来	174
■ 开会要高效	175

2 提升下属的工作效率

■ 要发挥出下属的特长	178
■ 要加强对下属的培养	179
■ 给下属未曾经历过的	181
■ 限期让下属提出报告	182
■ 使下属朝好的方向变化	183
■ 让下属拥有自信	184
■ 让下属充满“自己的存在被认可的心情”	185

3 提升团队的工作效率

■ 团队习惯标准化	187
■ 团队工作流程高效化	188
■ 培养团队合作能力	190
■ 团队一致决定	195

第一章



认识中层领导的工作

1

中层领导角色认知

■ 中层领导的双重身份

关于什么是中层领导，管理学家有着不同的论述，但他们大都认为：中层领导是组织序列中的中坚力量，在整个管理体系中起着承上起下、上传下达的桥梁纽带作用，他们既肩负着领导下属的责任，又承担着辅助上级的义务，兼有领导者与下属的双重身份。也就是说中层领导作为一级领导者，在带领下属完成本部门工作的同时，也在接受着上级的领导；作为一级下属，在组织完成上级交付的各项工作任务的同时，也在领导着下属的工作。

不论是企事业单位，还是党政机关，中层领导人数并不多，权力也不是很大，但几乎分布在组织系统的每一个领域或方面，独当一面地负责着计划、人事、公关等各个部门的相关事务。平时，人们都习惯地称之为处长、科长、主任、主管等等，这些人都是“中层领导”概念中的应有之义。

中层领导在不同的组织中有着不同的称呼，也有着不同的位置。如以企业为例，下图1-1反映了中层领导在企业组织中的位置。

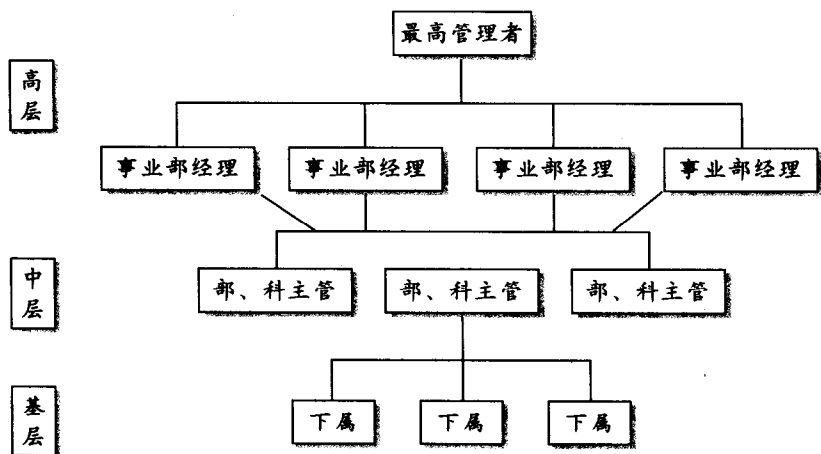


图1-1 中层领导在组织中的位置

■ 中层领导的执行角色

作为中层领导，通过执行提高部门整体效益是首要的任务，因而必须知道执行的内涵是什么。只有这样，中层领导才能确认应持有什么样的态度、拥有什么样的技能，以达成预期的目标。

执行行为是由管理者在管理过程中承担的角色所决定的。管理者和非管理者之间的基本区别在于所承担角色的特征、多样性和复杂性方面。

许多中层领导的失败，缘于他不能确定自己的执行角色，如：

- 自己在执行中需要做什么。
- 在组织内部和组织外部，自己与其他人存在什么样的关系。
- 为完成有效执行，自己需要发展何种技能。

一旦中层领导的执行角色确定下来，就可以通过对自己工作的研究确认：

- 自己现在做的和应该做的是什么。

- 自己的角色应在什么范围内进行调整。
- 确认自己应在何种领域里进行培训和发展。

中层领导为达成目标，要经常考虑许多不同的因素，并采取各种行动。即使执行一项工作，仍需要考虑许多相关协调关系。除对生产性、安全性、员工干劲、人员配置、新人培训及与上司或其他部门的协调等负有责任外，还要了解下属的个人需求，有时甚至还要了解到个人更细致的情况。

中层领导在执行中，每天都要度过这种“多方适应”的日子。这种“多方适应”，意指无论如何都要想办法避免“顾此失彼”，在相互矛盾之中达成工作目标。

因此，作为一名中层领导要做好“多方适应”，需将自己的工作加以分类，做系统研究。同时要彻底领悟自己工作共同的基本观念。这就是说，身为中层领导，纵然工作或岗位改变，应具有以不变应万变的心态。

中层领导在执行中的职责，不是在于凭个人力量以求达成业务目标，而是要创造能使下属专心执行任务，和激发下属能力与意愿的条件。让下属达成工作目标，借以实现部门整体的目标。因此，当下属的能力尚未培育成熟时，中层领导有时需要控制自己直接动手执行的冲动，有时不要等待上级详细的指示，自己即命令或教育下属。

这就是说，要更好地完成中层领导的工作，必须让下属有效地工作，首先要分析自己的工作内容，接着考虑自己如何管理它，并找出身为中层领导的工作方法及应改善之处。

■ 中层领导的执行职能

中层领导的执行职能可以用图1-2表示。

◆ 教育者

加强对下属的教育是一个企业进行企业文化建设、团队建设最关键、最基本的手段，教育解决的是下属工作态度、工作取向和个