

懂得老板，了解员工，学会执行
你就是最卓越的中层管理者



执行 在中层

(美) 莉莎·汉尼伯格 (Lisa Haneberg) 著 石晓军 译

HIGH IMPACT H.I.M.M. MIDDLE MANAGEMENT



机械工业出版社
China Machine Press



执行 在中层

(美) 莉莎·汉尼伯格 (Lisa Haneberg) 著 石晓军 译

HIGH IMPACT H.I.M.M. MIDDLE MANAGEMENT



机械工业出版社
China Machine Press

Lisa Haneberg. High Impact H.I.M.M. Middle Management.

Copyright © 2005 by Lisa Haneberg.

Published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-2483

图书在版编目(CIP)数据

执行在中层/(美)汉尼伯格(Haneberg, L.)著;石晓军译. -北京:机械工业出版社, 2006.1

书名原文: High Impact H.I.M.M. Middle Management

ISBN 7-111-17431-3

I. 执… II. ①汉… ②石… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第109049号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 颜诚若 孙北梅 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 12印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

中层管理·执行·绩效

战略与执行是决定一个公司是否卓越的两维坐标。战略决定方向，执行决定绩效，两者的合力决定了公司的成功程度。对于战略的重要性，人们已有十分清晰的认识。但对执行的重要性，人们的认识无论是在思辨的层面，还是在实践的层面，都不是那么清晰、具体。但现代企业正逐渐认识到执行与战略的比肩地位，相关的书籍也陆续出版，国内国外的版本都有。而眼前的这本书，尽管体量非巨，但实在是关于“执行”这一主题的一本优秀著作。这本书最重要的贡献在于非常系统地阐述了“执行”的主角——中层管理者应如何作为，才能为组织做出独特的贡献，用原书的话来说，就是如何make a difference。通过这本书，我们能形成一个十分清晰的概念，那就是领导决定战略，战略决定方向；中层管理者决定执行，执行决定绩效。

不同于一般管理教材，本书的内容十分贴近真实的管理；也不同于常见的“实战”类管理书籍——琐碎、芜杂、堆积案例与经验，本书进行了十分精炼的概括。译者认为比较精彩的内容有：关于工作障碍的分析、关于中层管理者的时间管理、关于绩效管理的谬思。本书关于沟通、计划与提问等管理技巧的阐述十分精彩，这些技巧几乎贯穿于中层管理者工作的方方面面。

本书的主要内容分为思考方式、问题辨识、操作步骤与具体工具。在具体工具中，突出的有：计分卡、ROR检查表、成功定义检查表、工作手册、声誉调查表。这些工具的使用在书中都有详细的介绍，我想从工具理性出发，仅这些工具就值得你买这本书看看，因为这些工具是你马上就可以运用到你的工作中去的。

著名诗人、学者、散文家、翻译家余光中先生曾有一段关于翻译的精彩妙语，他是这样说的：“一本好书，等于让原作者的神灵附体，原作者的喜怒哀乐，变成

了你的喜怒哀乐。替古人担忧，总胜过替自己担忧吧。译一本杰作等于分享一个博大的生命，翻译也可以说是神游杰作之间而传其胜，神游固然可以忘忧，在克服种种困难之后，终于尽传其胜，更是一大欣悦了。”翻译本书的经验，是有神游之感觉，尽传其胜倒是未敢夸言。

最后特别感谢张振霞女士为本书付出的辛勤劳动。感谢机械工业出版社华章分社的出色工作。参与本书翻译工作的还有我的学生：李孟娜、朱芳菲、王豪、肖远文、吴桃、杨静涛、周蓉蓉、王文竞。在此一并感谢。当然，文责由本人负责。

石晓军

sxjstein@sina.com

于北航·放晴斋

2005年7月25日

推 荐 序

自《水牛的腾飞：让员工参与领导》(*Flight of the Buffalo*)一书出版以来，已经有十年的时间了。那本书是由我和吉姆·布来斯科合著的。这十年的时间提供了一个反思和推敲该书观点与原则的好机会。在这期间，无论是作为一个活跃的CEO，还是为其他公司的CEO做辅导，我都有机会去检验和优化我的信念，而这些信念支撑着我创建了公司，并使之一直保持着很好的绩效。

我知道，是人的因素使公司变得不同。他们的绩效决定了公司的绩效。卓越的人造就了卓越的公司。但是，如何才能使人变得卓越呢？这是我的那本书讨论的主题，也就是帮助公司领导者营造一个能把员工塑造成卓越的人的工作环境。那本书出版之后，我在思考另外一个问题，也是一个更加困难的问题，那就是：如何使一个人一直保持卓越呢？

我的发现是，卓越不会从天上掉下来。员工和组织要通过持续的努力才会知道如何才能卓越。能在多年里保持卓越的人知道，重要的是要集中精力不断地追求新的卓越，而不是沉迷于眼前的卓越。正是这种不断追求卓越的精神使他们能够不断地学习和成长，尽管他们已经非常优秀了。

老虎伍兹不是一开始就是伟大的球手。他是通过多年的训练，包括对大脑和身体的训练，才逐渐成为伟大的球手的。在名人赛时，他就已经赢得了巨大的胜利，获得了创纪录的得分。在这次胜利后不久，他发现自己的挥棒动作有缺陷，这将妨碍他“成为史上最伟大的高尔夫球手”。于是这一年，他花费大部分的时间克服这些缺陷，此后，他的球艺就更上一层楼了。即使到现在，我想他还是在不断地努力，试图拉大他和竞争对手之间的差距。莉莎·汉尼伯格很像伍兹，她总是驱动自己不断地学习、提高工作绩效。我们第一次认识时是在米德纸业公司

(Mead Paper Company) 的一个分部，当时我们在一起工作，要为该公司创建一个高效的领导团队。她的工作主要是帮助一个人力资源经理跳出常规，突破工作绩效，这项工作后来对她的公司影响很大，成为她研究绩效问题的跳板，这个问题的研究工作至今仍然是她孜孜以求的。本书正是这项工作的一个成果。

本书是对组织绩效研究的一个巨大贡献，因为它研究的重点对象是对任何组织的绩效都至关重要的人群——处于组织中间的人群。他们的努力决定着组织中的所有工作能否成功。领导者能够规划出美好的战略，但是组织的成功取决于这些战略的执行。而中层管理者正是决定执行效果的人。根据我对公司（也包括我自己的公司）的观察，我发现，一般的战略加上卓越的执行要胜于伟大的战略加上一般的执行。这也是我的公司在中层管理者身上投注很多培训的原因。因为我们知道，是谁在驱动着公司的绩效。

这就是本书的价值所在。当莉莎第一次请我为这本书写序的时候，她把本书的书稿寄给我，读后，我发现书中有许多关于人员拓展的精彩概念，因此，我把它分发给人力资源拓展部阅读、学习。他们发现，这本书很有用，他们已经将一些概念融入强森维尔香肠公司（Johnsonville Sausage）的管理实践中去了。我想它对于我们公司要“成为世界上最好的香肠公司”的目标一定会有所帮助。我相信你也会发现它的价值。

拉尔夫·斯太尔

强森维尔香肠公司CEO与所有者

《水牛的腾飞：让员工参与领导》一书的作者

目 录

译者序 中层管理·执行·绩效

推荐序

绪 论/1

第一部分 卓越中层管理：执行的强劲动力/5

第1章 卓越中层管理与卓越中层管理系统/6

第2章 卓越中层管理者的思考方式/16

第3章 卓越中层管理者的强力合作/27

第二部分 执行计划：卓越中层管理者必读/37

第4章 卓越中层管理的现状检视：度量目前的绩效/38

第5章 卓越中层管理的工作手册：促成出色表现的工具/55

第三部分 卓越中层管理的每日执行/67

第6章 突破工作妨碍之旅/68

第7章 组织调整：确保部门业绩的实现/84

第8章 提高工作效率：清除成功之路的限制/93

第9章 时间管理/114

第四部分 卓越中层管理的绩效领先术：确保团队成员卓越执行/131

第10章 关于绩效的谬思：哪些是不奏效的/132

第11章 优化员工绩效的原则/140

第12章 卓越中层管理的辅导术：帮助他人赢得突破/154

第五部分 磨砺卓越中层管理技能/167

第13章 卓越中层管理的可调教性：如何才能更快、
更好地达到目标/168

第14章 卓越中层管理系统：整合所有的要素，追求最大的
管理畅通感/175

附录/180

绪 论

在任何组织中，中层管理者都可以分为两大类。第一类是只知完成自己的任务，而缺乏宏观思考的类型。这类中层管理者所思考的都是眼前要完成的事，而从不超出这个范围。他们整天忙碌于烦琐的工作，但从不思考什么是对企业的总体目标最重要的。尽管他们工作勤勤恳恳，也有改进的良好意愿，但因他们缺乏对企业宏观愿景的把握，而对组织的贡献微薄，对他们自己的管理职能也没有什么建设性的贡献。第二类是我们称之为“卓越中层管理者”(high impact middle managers) 的类型。他们尽管也做着具体的事，但总是能够从企业的宏观大局出发。他们知道如何通过具体工作的管理、策略性目标的实现服务于企业更高的战略目标。

当卓越中层管理者处于颠峰工作状态时，他周围的工作环境似乎处于一种有“魔力”的协调之中。他们所提的问题总是及时的、有的放矢的，他们的想法总能积极地推动工作的发展和进步。他们知道如何站在公司的战略层面进行思考，从一个任务转向另一个任务总是富有节奏，有条不紊。当他们出现在办公室时，他们的举止镇静但又透出一种紧迫感。他们工作繁忙，有重点，有动力，能够富有成效，给工作带来活力。当你看到这些中层管理者时，你不会无动于衷，而是感到自己也被发动起来了，被激活了。

尽管他们的日程安排得很满，但与那些效率较差的中层管理者相比，他们拥有更多的属于自己支配的时间。这是因为高效的中层管理者总是能够用较少的时间完成一个较大的目标。他们总是计划得很好，全面地考虑可能会发生的情况。当他们犯了错误，他们总是能够很快地处理好问题并从中吸取教训。总之，这些中层管理者之所以如此富有成效，是因为他们知道要做什

么；能够富有技巧地完成任务；遇到困难或环境发生变化时，他们能够积极地、快速地调整自己。

不幸的是，绝大部分的中层管理者从未达到上述境界。他们整天忙于追赶，从没有想过要引领企业向前迈进。困难和挑战使他们的效率停滞不前。他们将主要精力集中于最紧迫的事情而不是最重要的事情。由于缺乏与同事和其他经理的必要沟通，他们的工作很难与企业中的其他工作协调起来，取得更好的效果。团队中的其他成员也看不到自己的工作对组织有什么重要意义，甚至连为什么要做这些工作都不清楚。由于中层管理者和他的团队从一开始就没有思考过这个问题，所以最终的工作效果很差。

看到工作勤恳、有进取心而且不乏聪明才智的中层经理折戟败北真是令人扼腕！不幸的是，在今天这个不断变化、充满竞争的时代，这样的事情时有发生。相对于一线的管理者和更高层的管理者而言，中层管理者取得成功要困难得多，因为他们的工作更加复杂也更具有挑战性。即便如此，在正确的指导、培养和支持下，中层管理者仍能取得骄人的业绩。要实现这个目标，中层管理者必须要学会一些必要的技巧，并学会克服影响业绩的几个致命挑战。

一个成功的中层管理者——本书称之为“卓越中层管理者”，是一个能够给他的组织做出显著的有形贡献和无形贡献的人，是一个能够指明工作方向并快速推动工作的人。卓越中层管理者能够跨越不同的计划期间，协调不同计划期间的目标，如今天，这一周，这个月，今年，今后几年的目标。他们对自己工作的难度和挑战有着清醒的认识，对自己作为连接公司战略思维、具体行动和成效之间的传导器备感兴奋和自豪。卓越中层管理者的基本姿态是进取的（get it）。他们知道，自己的工作对于那种乐于应付繁重工作的人来说，是令人兴奋的。

本书的主要目的就是勾画出卓越中层管理者的愿景，并给出一套系统的指导中层管理者取得骄人业绩的方法。

本书提出的卓越中层管理系统 (high impact middle management, H. I. M. M.), 是为了给繁忙的中层管理者提供一套可以具体操作、富于管理技巧的整体方案, 帮助他们取得最好的业绩。这是一个区别于其他研究的管理体系, 因为它着重于从中层管理者的视角出发, 提升公司的执行力与成效。卓越中层管理系统强调了中层管理者是公司业绩的推动引擎, 为他们提供了获取成功的范式和具体操作技巧。

谁是中层管理者

根据企业规模的不同, 中层管理者在公司里可能被称为副总裁、董事或经理。概括地说, 中层管理者可指总裁以下2~7层的管理阶层。通常, 有一线管理者或其他中层管理者向他们汇报, 他们至少管辖着公司的一个职能部门。中层管理者不包括首席执行官, 但他们在公司中的位置已经足够高, 必须对公司的商业计划、预算以及其他计划深刻理解, 有时还要参与这些计划的制定。

写作本书的动机

相对其他类型的管理者而言, 中层管理者对企业的经营结果有着更直接的影响。因此, 他们应该获得促进自身发展的足够资源。但是目前针对中层管理者的书籍和培训项目还非常少。这个状况是难以令人接受的, 因为如果中层管理者不知道自己的使命和任务的意义, 这对企业的经营结果就将产生直接的负面影响。作为公司战略与工作成效之间的连接者, 中层管理者既可以促进公司业绩, 也可以拖公司业绩的后腿。通过多年的开发和改进, 本书提出的卓越中层管理系统中的建议、方法和工具帮助过很多中层管理者改进了工作效率, 提高了工作业绩。本书是目前为数不多、专门论述成功的中层管理技巧与工具的书籍之一。本书的目的就是与所有的中层管理者共享清晰明

了、易于操作的卓越中层管理系统。乐于在日常管理工作中实施这一系统的管理者，将会得到丰厚的回报，包括管理技巧的提高、业绩的提高和速度的提高。卓越中层管理的实施将会使你更充分地享受工作的乐趣，体验你和你的团队处于颠峰状态时的快乐。

本书的结构安排

本书全面考察了当今商业环境中中层管理者面临的挑战和机遇。每一部分都针对中层管理职能的一个维度或一个层面展开。第一部分主要帮助你认识和理解中层管理者在组织中的重要性；第二部分主要论述了中层管理者进行计划与测量成果和绩效的技巧；第三部分分析了工作结构和时间安排是如何影响业绩的，这一部分还详细描述了几种提高效率的具体方法；第四部分的中心内容是关于绩效优化和领导力的；第五部分详细地论述了如何运用本书提出的管理技巧。

尽管每章、每一部分的内容都可以单独地学习和使用，但你会发现不同部分提出的技巧之间是相互补充、相互促进的。只要你勤于运用本书的管理技巧，你就会获得满意的结果。你可以根据自己的需要，从最能帮助你解决问题的内容开始学习。但我们还是建议你在阅读其他章节之前先阅读第一部分，因为这一部分是了解整个卓越中层管理系统的基础，它也包括了这个系统的一些基本假设。

第一部分



卓越中层管理 执行的强劲动力

第 1 章

卓越中层管理与卓越中层管理系统

数字出来了！百得公司（Black & Decker）终于将丧失多年的市场份额重新抓回来了！该公司以刷新记录的速度将新产品——得伟（DeWalt）电力工具系列推向市场并获得如潮的好评。这件事安排得非常漂亮。这些工具本身就代表着该领域最先进的技术，而且设计得非常漂亮，包装也非常专业。公司的跨职能产品开发国际小组在过去两年的时间中，一直不辞辛劳地为得伟产品线的设计、开发和市场启动而努力工作着。他们的辛勤工作得到了回报，百得加大了得伟的市场推广力度，而这正是他们最需要的。所有参与得伟产品市场启动的人员都感觉自己是在从事一件对公司有着特殊意义的事。

我们不能说得伟的产品战略——为严肃的自助族和专业用户生产一流电力工具的远见卓识不是闪光的想法。这确实为后来的成功奠定了基础，这个催人奋进的战略给团队开了一个好头。但真正使得伟计划得到落实并取得如此成功的关键在于百得中层管理者的出色管理。最终还是卓越的中层管理者确保百得取得了突破性的成功，使之再度跻身于竞争激烈的自助电力工具市场的主要厂家之列。他们是怎么做到这些的呢？

- 他们首先都是特别出色的项目经理。
- 对于得伟团队的成员，他们只雇用最出色的，这一点没有任何妥协的余地。
- 他们能够进行有效的跨国、跨职能沟通。

- 他们营造了一个鼓励创新和创造的工作环境。
- 他们的计划做得很到位，主次分得很清楚。
- 他们能够将高层管理者的战略愿景表达得很清楚而且富有激情。

百得的卓越中层管理团队完成了非常出色的工作，为整个公司做出了卓越的贡献。而这正是真正的卓越中层管理者应该做的。

中层管理者做什么

在组织中，中层管理者是连接组织战略与具体的工作人员和行动的关键纽带。他们是处于公司“中间”的那群人，正是他们看守着、管理着公司不同的组成部分，使它们正常运转。他们的工作意义重大，但常常又被低估。图1-1描述了一个典型的中层管理者的职能。模型的上半部分描述的是中层管理者关心的不同任务，这些任务的完成需占用中层管理者的精力和注意力。这些任务包括的范围很广，比如计划、目标设定、绩效管理、问题处理、流程提升、关系建立、分析、沟通、预算、决策等。很多障碍和乱糟糟的环境（见第6章）常常会干扰管理者的时间分配，使一些重要的任务得不到足够的时间。

图1-1和图1-2中的漏斗代表了中层管理者的“过滤”过程，在这个过程中，中层管理者要对如何分配工作时间进行决策。形象地说，中层管理者就像公司的一个大漏斗，通过这个漏斗的过滤，将公司的战略、要求和备选方案传递给具体的工作团队。中层管理者的管理技巧和决策将会影响最终的成果。如果中层管理者的效率低下，又加上众多“障碍物”的阻塞，漏斗上端公司的宏大理想就会蜕变成漏斗下端的涓涓细流。

图1-2显示的是管理者使用了卓越中层管理系统后的结果。结果变得好多了！卓越中层管理系统能够帮助管理者更好地处理日常工作，更好地协调具体工作和战略要求之间的关系，能够提供减少障碍的工具。卓越中层管理系统能够解决的重要问题包括：

- 建立有利于任务执行和目标实现的最佳工作模式；

- 培育促进效率、实现目标的合作氛围；
- 确定团队的工作业绩；
- 为最佳绩效设定目标；
- 处理不利于最终目标实现的日常障碍；
- 清除妨碍工作彻底完成的因素；
- 时间管理；
- 学习过程协调技巧；
- 学习绩效管理技巧；
- 获得教导别人的技巧；
- 运用卓越中层管理系统提高业绩；
- 锻炼中层管理技巧，谋求职业发展。

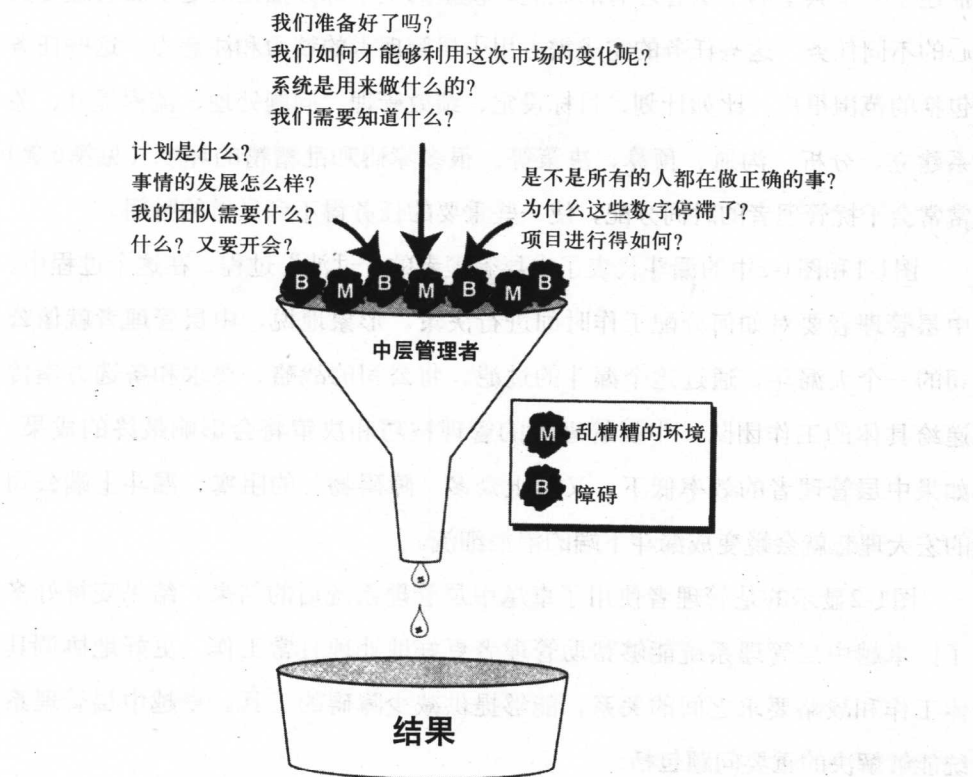


图1-1 中层管理者的典型职能

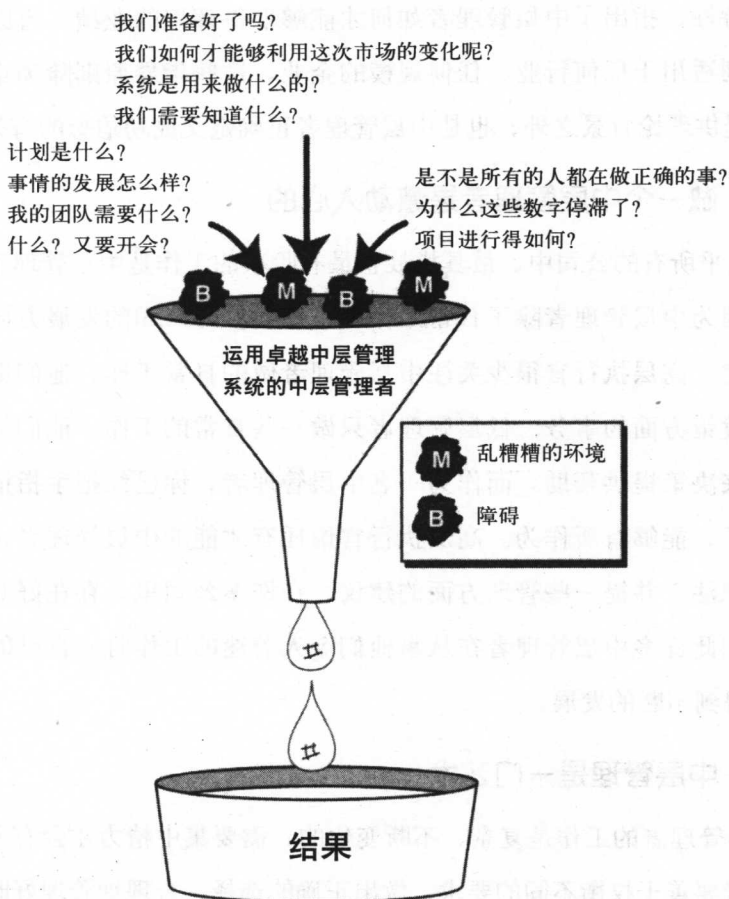


图1-2 运用卓越中层管理系统的中层管理者

通过运用卓越中层管理系统，你可以将精力集中于最重要的几个任务，从而节约时间和资源。另外，本书还传授了取得突破性成绩的若干技巧，这里的突破性成绩是指那些有质的飞跃，同时对最终成果有显著改善的业绩。

卓越中层管理系统的指导原则

任何一个管理系统都是建立在一定的假设和原理的基础上的。这些基本价值观构成了这个系统中所有的思想、技巧与工具的基础。在设计卓越中层管理系统时，我们的脑海中是有几条基本原则的。这些基本原则指出了中层管