

世界500强企业中层领导耳熟能详的  
执行理念和领导心经

左手 ZUOSHOU ZHIXINGLI

# 执行力

执行力让你成为企业坚实的中流砥柱

蔡践◎编著

中层领导必须驾驭的45种人际关系  
必须掌握的62种管理策略


优秀  
中层领导的  
18堂必修课

右手 YONGSHOU ZHIXINGLI

# 领导力

领导力让你成为职场出色的管理精英

第2版

 中国纺织出版社

世界500强企业中高层领导耳熟能详的  
执行理念和领导心经

左手 ZUOSHOU ZHIXINGLI

# 执行力

蔡践◎编著


中层领导必须驾驭的45种人际关系  
必须掌握的62种管理策略

优秀  
中层领导的  
18堂必修课

右手 YOUSHOU LINGDAOLI

# 领导力

第2版

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

中层干部是一个单位里的骨干力量，起着承上启下的作用。能不能准确领会领导意图，贯彻全局性的方针与计划，能不能带好手下这帮人，把自己的团队打造成团结、高效的队伍，体现出一位中层领导的综合水平，这就要求中层领导必须以更高的标准要求自己，既要有执行力，又要具备领导力。本书正是从这两个方面出发，对中层领导在实际工作中遇到的种种疑惑和问题做出了详尽的解答，给中层领导提供一些参考。

### 图书在版编目（CIP）数据

左手执行力 右手领导力 / 蔡践编著. — 2版. — 北京：中国纺织出版社，2014. 1  
ISBN 978-7-5180-0204-7

I. ①左… II. ①蔡… III. ①企业领导学  
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第276185号

---

策划编辑：关 礼 刘 丹

责任印制：储志伟

---

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

邮购电话：010—87155894 传真：010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京天宇万达印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年1月第1版 2014年1月第2版

2014年1月第3次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：19

字数：195千字 定价：35.00元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

中层领导在我国习惯上又被叫作“中层”，对下属来说，他们是高层管理者的代言人，有的甚至行使着高层管理者的权力；而对高层管理者来说，他们也是执行者。对上，他们要以高效的执行力实现组织的预期目标；对下，他们要以卓越的领导力带领下属披荆斩棘、创造辉煌。

有人曾经把企业形象地比作一个人，企业中的高层领导犹如“大脑”，要把握方向、构筑企业愿景、策划企业战略目标；而中层领导则是“脊梁”，要去协助“大脑”传达指令和完成操作，也就是指挥基层，有目的地选择执行途径、优化工作流程，领会高层领导的意图和战略决策，更好地将其贯彻到实际工作中。所以人们往往把中层领导看成是企业中老板的得力干将和企业的中流砥柱。

管理学认为，一个企业是否能做出更好的业绩，实现可持续发展，最为关键的因素在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏以及求真务实的中层领导。

作为企业中坚力量的中层领导，他们在单位中具有重要的承上启下的作用，是高层管理者和基层员工之间进行沟通的重要桥梁，是单位中上传下达的重要环节，是单位中的一个特殊群体。他们自身职责和权限的规定，决定了他们在单位中既不同于高层领导又不同于一般员工的角色定位。

俗语说“没有金刚钻，不揽瓷器活”，只有各方面的实力都能满足实际的需求，才能把手中的“瓷器活”做好。中层领导所面临的处境和挑战也是如此，这个位子绝不是一个花瓶，要想圆满地完成上级下达的任务指标，要想有效统率下属，最大限度地发挥他们的积极性，若没有实实在在的“几把刷子”是无法想象的，

这其中最为重要的两把“刷子”就是执行力和领导力。

首先是执行力。众所周知，再好的战略和再科学的管理措施都需要有效的执行才能得以实现。若没有执行，一切都是空谈。

我们知道执行的实质就是让既定的目标通过卓有成效的落实来一一实现。单位的整体执行力如何，关键就在于中间管理层对于执行角色的认知程度。表面上看，中层领导的工作只是辅助工作，但实质上，中层领导肩负着辅助高层管理者决策、传达上级指示和收集反馈意见、缓冲各方面的压力、协调组织群体关系等任务。他们的工作与上级、同级和下级都发生密切的联系，他们是单位不可缺少的一部分，是维护群体完整性的重要联系者。他们的执行力是任何单位得以成功的关键。所以说，一个组织的执行力强与否，要看中层领导是否得力。

其次是领导力。所谓领导，就是通过对人员和其他方面的资源的整合管理，从而用最低的成本实现最高的效益。其最重要的任务就是通常意义上的“用人”、“管人”，就是将一群普通员工变为百万雄师。中层领导也是领导，尽管他们也是执行者，但不能因此就事必躬亲。事必躬亲绝不是好领导，更谈不上领导力了。领导力的体现就是让下属人尽其才、才尽其用，让他们最大限度地发挥自己的能力，为完成单位的总体目标贡献出自己的力量。

一般而言，领导力的体现涉及以下三个方面：将各种心态不一的众人引向统一的目标，通过沟通、协调与合作来建立共识；对每个下属充分了解，设法使之发挥所长，以达到分工专业化的效果；通过理念的灌输，会议、目标和各种制度的设计，促使大家彼此相互配合、同心协力，抛弃本位主义。

本书内容就是围绕中层领导的执行力和领导力这两个主题展开的。在编撰的过程中，我们没有反复阐述种种枯燥、令人费解的理论，而是针对中层领导在实际管理工作中遇到的种种疑惑和问题做出详尽的解答。我们不求什么浮华、好看的外表，但求实用。所以，对于各位已经是中层领导和即将成为中层领导的读者来说，这本书可能不是最好看的，但一定是最有用而能见实效的。

## 上篇 左手执行力

### 承上启下，做坚实的中流砥柱

#### 第一章

#### 素质优良—— 传递正能量，做一流的中层

- 传递正能量，提升影响力 / 4
- 树立行为标杆，展现良好形象 / 7
- 学会给自己准确定位 / 9
- 要彰显精明强干的气质 / 12
- 打铁先要自身硬 / 15
- 忠诚与能力缺一不可 / 18
- 处理好几个关键性问题 / 21
- 良好的心理素质是“一流中层”的必备 / 25

#### 第二章

#### 干练果断—— 中层是企业的脊梁，也是执行的中坚

- 执行是命脉，也是管理成败的关键 / 28
- 果断的行事风格是成为执行中坚的必然要求 / 30
- 不把问题推给老板，解决问题最能体现执行力 / 32
- 让命令执行下去是硬道理 / 35
- 有效打造企业的“执行文化” / 37
- 分清轻重缓急，科学落实执行力 / 39

### 第三章 准确理解—— 理解到位才能强化执行力

- 树立全局观念 / 42
- 指导力决定执行力 / 45
- 端正自己的心态，认同企业的价值观 / 48
- 保持顺畅的沟通，领会上级的意图 / 49
- 注重协调，强化执行效应 / 51

### 第四章 统御有方—— 将目标执行到位

- 扩展视野，了解公司各项预期目标 / 56
- 提供执行方向，制定目标并细化目标 / 57
- 目标管理的执行方法 / 59
- 协助下属执行目标 / 60
- 确保目标的有效执行 / 63

### 第五章 自信自强—— 良好的执行离不开信心和决心

- 河流不会高于源头，胜利永远属于自信 / 66
- 信念是管理与执行的基石 / 67
- 完美的执行不需要借口 / 70
- 决断是勇气，也是一种力量 / 73
- 在困难面前勇于担当 / 75

## 第六章

有规有矩——  
制度是执行的保证

- 把制度的建立和完善放在首位 / 78
- 不合理的制度对执行没有任何意义 / 80
- 有规必行，有禁必止 / 82
- 合理的薪酬制度是激励员工的利器 / 84
- 遵守制度，以身作则 / 86

## 第七章

缜密不疏——  
细节成就完美

- 不要对细节视而不见 / 90
- 执行工作必须落实到每一个细节 / 93
- 凡事要从大处着眼，小处着手 / 97
- 你的素质就体现在微不足道的细节中 / 98
- 做好备忘，有备无患 / 100
- 号令缜密明确，防止朝令夕改 / 103

## 第八章

讲究策略——  
有效提升执行力

- 懂得用权原则，慎用手中权力 / 106
- 以愿景点燃热情，以愿景激发力量 / 108
- 不要依赖权威，感化远胜强制 / 111
- 化解冲突，敦促执行 / 114



## 下篇 右手领导力 管控有方，成为出色的管理精英

### 第九章 营造和谐—— 做好团结人这门功课

- 没有团结就没有过硬的团队 / 120
- 建立以信任为本的人际关系 / 122
- 做到与员工心意相通 / 125
- 把“家人意识”融入管理中 / 127
- 引导下属良性竞争 / 129
- 正确面对员工背后的议论 / 131
- 善于化解部门间的矛盾 / 132

### 第十章 刚柔并济—— 把软实力和硬实力相结合

- 该硬则硬，该软则软 / 136
- 做个既有威严又有人情味的中层领导 / 139
- “打”完之后要给点“甜头” / 141
- 绝不能一味地用权力压人 / 143
- 学会以柔克刚 / 145

## 第十一章

兼“情”顾“理”——  
将人心把握在手中

- 把对人心的争取作为管理的头等大事 / 148
- 雪中送炭把下属的心暖热 / 150
- 宽容是中层领导应有的胸怀 / 153
- 以帮助下属的态度实施管理 / 156
- 以朋友相待 / 159

## 第十二章

说服艺术——  
润物细无声，沟通有技巧

- 不打无准备之仗，了解说服前的准备 / 162
- 说服方式多样，贵在灵活运用 / 164
- 提高说服技巧，轻松达到目的 / 168
- 谈心是一种轻松有效的沟通方式 / 171
- 不从正面入手，采取迂回策略 / 173
- 压服不如说服，劝导不如诱导 / 175

## 第十三章

用人有道——  
人才是最宝贵的资源

- 世上没有全才，贵在善用所长 / 180
- 用人不疑，信任是用人的基石 / 183
- 不遗余力地留住优秀人才 / 187
- 以有效策略管好重点员工 / 189
- 以恰当的激励手段激发骨干的工作能量 / 192
- 对于知识型员工的管理要有的放矢 / 196
- 用合适的“法宝”驾驭既有能力又不服管理的人 / 199

## 第十四章

### 合理授权—— 充分发挥领导力

- 适当授权可最大限度发挥权力的效力 / 204
- 事不必躬亲，权不必死抱 / 206
- 巧用授权调动下属的积极性和创造性 / 207
- 有效授权必须经过充分准备 / 210
- 选好对象是成功授权的关键 / 213
- 授权需把握时机、注意细节 / 217

## 第十五章

### 多栽花，少栽刺—— 激励是领导艺术的核心

- 激励是一种刺激，也是领导艺术的核心 / 222
- 激励既是重要管理手段，也是高深的管理艺术 / 224
- 恰当的表扬可为员工注入宝贵能量 / 228
- 奖赏应避免平均主义 / 231
- 不要轻易否定有想法的下属 / 234
- 关注并及时肯定绩效优秀者 / 235

## 第十六章

### 不偏不倚—— 公平公正是有效管理的关键

- 公正评价、公平对待下属 / 240
- 用公道正派取代个人好恶 / 241
- 该奖则奖，该罚则罚 / 243
- 公正地给下属提供表现的机会 / 245
- 考核下属要事实求是 / 246

**第十七章****把握有度——  
正确处理上下级之间的关系**

- 把握与上级相处的基本原则 / 250
- 与不同类型的上级相处应注意方式 / 252
- 为下属着想，把下属当朋友 / 258
- 对待女性下属要慎之又慎 / 260
- 合适的距离才能产生美 / 263
- 对待原来是你上级的下属要有足够的尊敬 / 265
- 与上司相处需要注意的几个禁区 / 267

**第十八章****勇于突破——  
点燃创新思维的火花**

- 有创新才有战斗力 / 272
- 打破一成不变的管理模式 / 274
- 用逆向思维解决棘手问题 / 277
- 积蓄创新力量，不断完善自己 / 279
- 头脑灵活，当变则变 / 282
- 新问题需要用新方法来解决 / 286
- 让创新意识在下属员工中扎下根 / 288

**参考文献**

世界 500 强企业中层领导耳熟能详的执行理念和领导心经

## 上篇

# 左手执行力 承上启下，做坚实的中流砥柱

- 第一章 素质优良——传递正能量，做一流的中层
- 第二章 干练果断——中层是企业的脊梁，也是执行的中坚
- 第三章 准确理解——理解到位才能强化执行力
- 第四章 统御有方——将目标执行到位
- 第五章 自信自强——良好的执行离不开信心和决心
- 第六章 有规有矩——制度是执行的保证
- 第七章 缜密不疏——细节成就完美
- 第八章 讲究策略——有效提升执行力



# 素质优良—— 传递正能量，做一流的中层

中层领导是管理体系中的核心力量，是联系上层与基层的桥梁和纽带，居于上传下达的枢纽位置，在组织中担负着承上启下的重任，既是单位领导系统中的重要支撑点，也是完成各项任务的中坚力量。对此，要想履行好自己的职能，做一个一流的中层管理者，必须注重锻造优良的素质，这样才能激发正能量，从而真正发挥中流砥柱的作用。

## 传递正能量，提升影响力

“正能量”一词原是物理学的一个专业术语。随着岁月的变更，时代的发展，如今已被广泛应用于人类社会生活当中。尤其在当今的企业界非常风靡，它传递出了一种鼓舞人心、拼搏进取的强劲力量。简单地讲，正能量就是指一切引发人们向上、给人以希望、促使人们不断追求的动力和情感。

任何一种正能量，都可以令人动容、感化人心、催人奋进，正因如此，它渐渐成为一种巨大而宝贵的影响力。在当今职场上，有一句流行语：一个人工作积极、精神向上会影响周围的人也会积极向上。这其实就是正能量所散发出的积极效应。

作为中层领导来说，挥洒和释放正能量，是构建自身魅力的载体，是彰显一流中层优秀素质的必备前提，更是提高自身影响力和感召力的关键所在。它能感染团队的所有成员充满自信、乐观向上、同心协力，积极进取，勇于面对一切困难和挑战，从而打造一支具有高效执行力的队伍，这对企业来说无疑是至关重要的。

在各行各业竞争日趋激烈的今天，中层领导以激发正能量来提升影响力已越来越为人们所重视。那么，一个优秀的中层领导，除了要具备相关的业务知识和管理经验外，还应该从哪些方面激发和提升正能量呢？

### 1. 自信乐观，积极向上

一个自信乐观、积极向上的人，充满热情、怀抱希望与信念。这样的人就像是一个正能量磁场或一种气流，可以补充或改造四周较弱



的负能量磁场。它还能吸引并增强小的正能量磁场，在遇到较强的负能量时，往往能起中和作用，使消极的影响力消退。所以中层领导善于激发和传递这种积极向上的正能量，必定有助于增强自身的感召力和影响力。

## 2. 求真务实，苦干实干

求真务实，苦干实干是一种精神状态，更是成功做事的前提。

有这样一个故事：一个哑巴在街头卖刀，他将几根铁丝置于案板上，举起菜刀，一刀砍下，铁丝被齐刷刷地砍断了，哑巴继而向路人亮出菜刀，刀口丝毫无损。哑巴一句话都不会说，但是，不一会儿，他的刀就卖完了。因为，哑巴在用事实说话。

工作是干出来的，虚假的东西永远长不了。作为企业的中层领导，要善于传递求真务实的正能量，用行动告诉大家工作是干出来的而不是说出来的。

## 3. 以信任促进良性循环

管理者和员工之间建立信任，是一个基于重复行为的循环过程。当管理者的行为值得信赖时，员工就会更加信任他们，进而鼓舞自己以更大的热情投入工作，并展现出较强的执行力。反过来，员工更加热情地投入工作，又会增进管理者对他们的信任。如此，会在团队内形成一个信任的良性循环。当然，这个循环的开端在

