

人力资源管理之如何提高中层管理者执行力人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/539/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_539241.htm

企业的决策方案在执行的过程当中，标准渐渐降低、甚至完全走样，越到后面离原定的标准越远。企业的发展速度要加快、规模要扩大、管理要提升，除了要有好的决策班子、好的发展战略、好的管理体系外，更重要的是要有企业中层的执行力。执行力就是企业中间层理解并组织实施的能力。相对于决策层定位于“做正确的事”来说，作为执行层的经理人的定位应该是“做事正确”：相对于操作层员工“做事正确”的定位来说，作为执行层的经理人的定位又应该是“做正确的事”。一句话：中层经理人既是执行者，又是领导者。他们的作用发挥得好，是高层联系基层的一座桥梁；发挥得不好，是横在高层与基层之间的一堵墙。企业决策层对各种方案的认可，需要得到中层的严格执行和组织实施。如果企业全体中层队伍的执行力很弱，与决策方案无法相匹配，那么企业的各种方案是无法实施成功的。执行力不强的3大表现：大部分管理者都乐于布置任务，做决定，但真正有效的管理者却都擅长使布置下去的任务和做出的决定得以执行。要改善执行部门的执行力，就要把工作重点放在这个部门的管理者身上。可以说：一个好的执行部门能够弥补决策方案的不足，/百考试题/收集/而一个再完美的决策方案，也会死在滞后的执行部门手中，从这个意义上说，执行力是企业成败的关键。企业中间层执行力不强的表现包括：在决策层面前说的话拥有相当的份量，使已有决策方案发生“自我取舍”现象；

虽然具有足够的工作经验和热情，有令人佩服的企业利益立场，但是在执行方案时缺乏应变操控原则的认知和把握；尽管是尽心尽力，但由于缺乏实施方案中人事之间清晰的操作界面，时有大失水准之处。具体表现在以下三个“度”上：

高度：企业的决策方案在执行的过程当中，标准渐渐降低、甚至完全走样，越到后面离原定的标准越远。

速度：企业的计划在执行过程当中，经常延误，有些工作甚至不了了之，严重影响了计划的执行速度。

力度：企业制定的一些政策在执行过程中，力度越来越小，许多工作做的虎头蛇尾，没有成效。

提高中层的8项能力：中层经理人不论是作为一名执行者、还是一名领导者，都必须通过别人来完成任务。要做个“服众”的经理人，应该有意识地提高以下八项能力：

领悟能力：做任何一件事以前，一定要先弄清楚上司希望你怎么做，然后以此为目标来把握做事的方向，这一点很重要，千万不要一知半解就开始埋头苦干，到头来力没少出、活没少干，但结果是事倍功半，甚至前功尽弃。要清楚悟透一件事，胜过草率做十件事，/百考试题/收集/并且会事半功倍。

计划能力：执行任何任务都要制定计划，把各项任务按照轻、重、缓、急列出计划表，一一分配部属来承担，自己看头看尾即可。把眼光放在部门未来的发展上，不断理清明天、后天、下周、下月，甚至明年的计划上。在计划的实施及检讨时，要预先掌握关键性问题，不能因琐碎的工作，而影响了应该做的重要工作。要清楚做好20%的重要工作，等于创造80%的业绩。

指挥能力：无论计划如何周到，如果不能有效地加以执行，仍然无法产生预期的效果，为了使部属有共同的方向可以执行制定的计划，适当的指挥是有必要的。指

挥部属，首先要考量工作分配，要检测部属与工作的对应关系，也要考虑指挥的方式，语气不好或是目标不明确，都是不好的指挥。而好的指挥可以激发部属的意愿，而且能够提升其责任感与使命感。要清楚指挥的最高艺术，是部属能够自我指挥。

控制能力：控制就是追踪考核，确保目标达到、计划落实。虽然谈到控制会令人产生不舒服的感觉，然而企业的经营有其十分现实的一面，有些事情不及时加以控制，就会给企业造成直接与间接的损失。但是，控制若是操之过急或是控制力度不足，同样会产生反作用：控制过严使部属口服心不服，控制不力则可能现场的工作纪律也难以维持。要清楚最理想的控制，就是让部属通过目标管理方式实现自我控制。

协调能力：任何工作，如能照上述所说的要求，制定完善的计划、再下达适当的命令、采取必要的控制，工作理应顺利完成，但事实上，主管的大部分时间都必须花在协调工作上。协调不仅包括内部上下级、部门与部门之间的共识协调，也包括与外部客户、关系单位、竞争对手之间的利益协调，任何一方协调不好都会影响执行计划的完成。要清楚最好的协调关系就是实现共赢。

授权能力：任何人的能力都是有限的，作为高级经理人不能象业务员那样事事亲历亲为，而要明确自己的职责就是培养下属共同成长，给自己机会，更要为下属的成长创造机会。孤家寡人是成就不了事业的。部属是自己的一面镜子，也是延伸自己智力和能力的载体，要赋予下属责、权、利，/百考试题/收集/下属才会有做事的责任感和成就感，要清楚一个部门的人琢磨事，肯定胜过自己一个脑袋琢磨事，这样下属得到了激励，你自己又可以放开手脚做重要的事，何乐而不为。切记成就下属，就是

成就自己。判断能力：判断对于一个经理人来说非常重要，企业经营错综复杂，常常需要主管去了解事情的来龙去脉因果关系，从而找到问题的真正症结所在，并提出解决方案。这就要求洞察先机，未雨绸缪。要清楚这样才能化危机为转机，最后变成良机。创新能力：创新是衡量一个人、一个企业是否有核心竞争能力的重要标志，要提高执行力，除了要具备以上这些能力外，更重要的还要时时、事事都有强烈的创新意识，这就需要不断地学习，而这种学习与大学里那种单纯以掌握知识为主的学习是很不一样的，它要求大家把工作的过程本身当作一个系统的学习过程，不断地从工作中发现问题、研究问题、解决问题。解决问题的过程，也就是向创新迈进的过程。因此，我们做任何一件事都可以认真想一想，有没有创新的方法使执行的力度更大、速度更快、效果更好。要清楚创新无极限，唯有创新，才能生存。领导力更需提升：一个部门经理提高完成任务执行力的过程，其实也就是提高自身对部门员工领导力的过程。/百考试题/收集/因为要提高执行部门的执行力，不是光靠经理一人所能完成的，而是要靠带领部门所有员工的共同努力才能完成的。说到底，对上提高执行力、对下就要提升领导力。那么，怎样才能提升领导力呢？除了提高以上八项能力之外，还有最重要的两点：1、学会用老板眼光看企业。在老板看来，管理很简单，就是两件事：一是扩大业务范围，增加业务收入；另一件事就是降低管理成本，控制运作费用。其实这两件事，最终是一件事，收入减去成本，减去费用，就是利润。所以归根到底老板是看利润的，利润要从管理中来。2、从被领导中学习领导。在领导人看来，领导也很简单，就是两件事

：一是用人，内圈用德、外圈用才，用人所长、容人所短；二是激励，解人之难、记人之功，通过正面激励，引导下属往前跑，通过负面激励，推着下属往前走。要知道，任何领导都是从做下属开始的，谁都不可能一步登天当领导。在每个人的成长过程中，你会经历大大小小许多领导，只要你用心学习，不管是好领导、还是坏领导，你都可以从正反两方面学到经验和教训，这对你将来当好领导是十分珍贵的

。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com