

<<战略执行看中层>>

图书基本信息

书名：<<战略执行看中层>>

13位ISBN编号：9787301132388

10位ISBN编号：7301132387

出版时间：2008-1

出版时间：北京大学出版社

作者：林正大

页数：191

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<战略执行看中层>>

内容概要

不同的经理人背景不同，经历不同，对企业运作的体会也不同，往往会按照自己的经验进行管理。这样一来，一个企业没有统一的管理思路、管理语言，战略便难以落地，管理效能也很难提高。

著名企管培训专家林正大先生结合自己近20年的工作、游学、咨询生涯，摸索与总结出部门管理的5把钥匙，即包含5个步骤的5Key管理模式：制定部门经营罗盘—提炼关键任务与实施动态分工—建立工作标准与设定绩效目标—推动高效执行与实施卓越领导—评估工作成效与进行绩效改善。

熟练掌握5Key管理模式，可以高效执行企业战略，圆满完成部门任务。

这是一本写给企业家与部门管理者的书。

通过阅读本书，企业家可以学会如何运用卓越的部门管理体系来支持战略的实现，并可有效指导与评估部门经理的管理工作是否到位；各部门管理者可以知晓如何以企业战略为导向，构建部门的管理体系，以促进战略的有效执行；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，从而成为卓越的部门管理者。

<<战略执行看中层>>

作者简介

林正大，著名管理体系整合专家，LMI林正大管理研究中心创办人，北大、清华、人大、复旦、同济、武大EMBA及总裁班客座教授，央视、北京电视专栏主持，《中国经营报》、《中国企业家》、《中外管理》、《销售与市场》等杂志特约专家。

曾为三百多家企业进行过咨询辅导，主持过上千家企业的内训课程，其中世界500强企业约百家，包括IBM、微软、可口可乐、强生、中国移动等。

对日本、欧美和中国企业的管理系统有着深刻的对比认知，是既有国际化视野，又有本土化操作经验的管理体系整合专家。

<<战略执行看中层>>

书籍目录

自序 赢在中层第一章 构建部门管理体系的利器：5Key管理模式 卓越部门管理靠5Key管理模式
5Key管理模式的主要内容 5Key管理模式的内在逻辑与实战价值 经理人最佳的管理模式第二章
5Key-1：制定部门经营罗盘 制定部门经营罗盘的基础 1.梳理企业经营罗盘 2.梳理企业机能
管理体系 梳理部门经营罗盘 1.部门经营罗盘的指针：客户期望 2.部门经营罗盘的核心：商业
模式 3.部门经营罗盘的支柱之一：人才资本 4.部门经营罗盘的支柱之二：关键事项 5.部门
经营罗盘的支撑平台：结构要素第三章 5Key-2：提炼关键任务与实施动态分工 汇总工作清单 1.
以活动为核心设计工作清单 2.工作清单制作的流程与方法 3.补充与完善工作清单 4.工作的重新
规划 提炼与细化部门关键任务 1.部门绩效 2.发生频率 3.风险事项 实施动态分工 1.传统岗位
说明书的内在弊端 2.以活动为核心的动态岗位说明书 3.部门分工合理性的评估 4.有效的授权管
理第四章 5Key-3：建立工作标准与设定绩效目标 建立工作标准 1.制定工作标准的价值 2.哪
些活动需要制定工作标准 3.工作标准的制定流程 设定绩效目标 1.完善部门绩效指标体系
2.设定绩效目标 3.绩效管理的实践问题第五章 5Key-4：推动高效执行与实施卓越领导 构建部
门执行控制体系 1.三类任务的控制原则 2.确定任务的优先顺序 3.计划、报表与跟催管理
4.提升会议管理的效能 5.关键任务执行管控表 6.通过辅导提升绩效 运用领导力提升执行力
1.情境领导：意愿与能力 2.领导风格与DISC人格特质第六章 5Key-5：评估工作成效与进行绩
效改善 工作评估、沟通与改善 1.绩效沟通的技巧 2.绩效结果与人才评价 问题处置与决策
1.解决问题的逻辑与程序 2.决策思维的误区 3.提升管理者的决策素质 后记 管理改变中国附录 天
元公司战略转型之后

<<战略执行看中层>>

章节摘录

第一章 构建部门管理体系的利器：5Key管理模式 战略的本质在于构建企业的竞争优势，然而战略本身却不代表竞争优势，战略只有落了地转化为能力才能构成企业的竞争优势，这一点中外优秀的企业家都有着深刻的认识。

1998年获得美国年度最佳CEO评价的霍尼韦尔国际公司总裁博西迪（畅销书《执行》一书的作者）认为：在大多数情况下，战略本身并不是原因，战略之所以失败，其原因在于它们没有得到很好的执行，很多计划都没有像预期那样得到落实，或者是组织根本没有足够的能力来执行，或者是企业领导者对所面临的商业形势做出了错误的估计。

其实，企业战略执行失败的原因是多方面的，我们认为其中一个重要原因是很多企业忽视了一个基本的事实：企业战略是由企业的各个部门来完成的，如果企业无法构建有效的部门管理系统，经营战略的落地便是一句空话。

在大量的中外管理类书籍中，如何构建企业部门管理系统实际上是空白的。即使有人提出了一些管理模式，但并没有坚实的、符合企业实践的管理逻辑做支撑，所以根本谈不上是一种模式，只不过是一些管理事项与工具的堆积罢了。

通过中西方管理思想的比较，就能发现问题症结之所在。我们通常用中医来形容中国的管理思维，事实上二者也是一脉相通的。中医不是“头痛医头、脚痛医脚”，而是讲究看事物的本质、看整体、看宏观，这正暗合了企业管理中的系统管理思维。

但是如同中药能够治病但弄不清楚药理一样，中国的管理思维虽然包含系统、战略的内涵，但没有具体的实施流程与方法，而是需要领导者、管理者的“顿悟”，才能掌握其中之道。

而西医恰恰相反，条条框框梳理得很清楚，相互的界限也切割得非常明确，却只有局部没有整体。西方的管理思维与工具也与此大同小异，在管理的每一个领域西方人都有很深入的研究，诸如团队建设、项目管理、目标管理、绩效管理已经非常成熟，但是我们学习之后，仍然无法去构建部门的管理体系，每一个管理模块仍然无法有机地整合在一起。

正是在这样的背景下，我们提出了5Key管理模式。5Key管理模式实际上是构建部门管理体系的一种管理工具，它以企业战略为导向，以战略执行为使命，以跨部门流程为基础，以管理逻辑为支撑，既把握了关键任务又兼顾了全局。

5Key管理模式帮助部门管理者抓住企业成长过程中最本质、关键的事项，实际上也是部门如何执行战略的一种管理逻辑与工具，包含了5个关键步骤，每个步骤都有明确的实施过程、技巧与工具，帮助企业管理者轻松构建企业的管理与执行系统。

如图1-1所示： 第一，从事后到事前。张瑞敏说，海尔生产线每天要生产出大大小小几万台家电产品，我们不能考虑出了问题如何处理，而要追求不出任何问题。

亡羊补牢并不能取代未雨绸缪，例如，做好污染的防范，比事后解决污染处理要好；做好环境保护比事后环境恢复更重要；做好市场调研与消费者需求研究，以便研发、生产出消费者喜爱的产品，比生产出来后想方设法推广、促销要好，如果形成库存需要低价处理那就更被动；公司处于快速发展阶段，提前储备人才比业务发展过火才着急挖角更重要。

生产管理也是如此，根据客户投诉来解决品质问题是最被动的，而进行成品检验，不让不良品进入市场，进行源流管理更彻底(从供应商开始管理)。

某些工艺比较容易产生不良品，通过设计品管，在设计时就考虑工艺、组装、操作与维护的难易度，确保事前就能保证产品的质量。

从事后到事前不仅仅是提前做计划而已，更重要的是从方方面面去思考创造价值的源头，这不是量的改变，而是质的蜕变，是一种思路、态度的根本变革。

第二，化被动为主动。被动的员工没有指令就不知道干什么、怎样去干，即使有了指令也会因为没有充足的准备，而不能把任务完成得很好。

<<战略执行看中层>>

卓越的部门管理可以使员工化被动为主动，主动出击，有效完成工作。

当然不是通过威逼利诱让员工主动起来，也不只是强调主动精神，而是强调建立一种系统与机制促使团队自己动起来，是造钟而不是报时。

例如新进人员到了公司，如果没有相应的机制作保证，人力资源部是否主动对新人进行培训？

部门经理是否重视新人培训？

是否指定专人对新人进行培训？

培训内容、培训效果如何？

.....诸多问题都是不可得知的。

卓越部门管理者会建立一套体系与机制，例如人力资源部就可建立如下制度：新人人职累计多少人以上举办正式的培训，部门新人培训手册，入职第一周应知应会事项，第一个月培训手册，第一季培训手册，转正前检查与评鉴事项，转正后满一年培训手册等，还会说明辅导者的资格、辅导时间、步骤、方式，并做好辅导纪录。

化被动为主动，部门必须建立类似的体系与机制，以促进所有的关键活动与任务自动地运行，并产生良好的成效。

第三，化神奇为平凡。

许多企业有两个误区，一个误区是企业试图依靠轰轰烈烈的运动来提升管理，而管理是一种持续的努力，因此这种运动即便是短期内达到了一定的效果，也是很难持久的。

张瑞敏在评价彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》一书时说：“第一次读这本书时，给我冲击最大的一句话就是，‘管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生。

’对这句话当时很费解，因为那时好工厂的标志就是要轰轰烈烈，要激动人心。

但细细琢磨才体会出道理所在，那些‘心中无数决心大’的誓师大会表面上是轰轰烈烈，但从本质上看对提高管理的有效性却没有任何帮助；那些在突发事件中表现英勇的人和事的确激动人心，但我们需要的不是停留在对这些英雄人物大张旗鼓地表彰上，而是要扎扎实实建立避免发生这类突发事件的机制。

”要避免突发事件的发生，就要将大部分重要的工作进行标准化和自主化。

另一种误区是依赖领导者进行灵活的指挥调度。

这些领导者往往可以化腐朽为神奇，只要他们站在一线督军作战，团队战斗力就极强无比。

只要这些领导一休息，团队立刻丧失战斗力。

卓越的管理要体现出化神奇为平凡的精神，在日常工作中建立、优化体系，并通过体系的建设与人才的培养，使一般员工做出卓越的业绩，这样才能达到化神奇为平凡的境界。

管理工具不是少数精英的专利，管理也不是高深莫测的学问，而是为实践服务的，是可以“复制”的。

通过卓越的管理应该让多数的平凡人创造出卓越的业绩。

第四，从片面到全面。

提高部门管理水平必须建立在体系化运作的基础上，单纯提高某一方面的部门水平是无法提升部门整体绩效的。

木桶理论为很多管理者所熟知，这一原理的本质是告诉我们的部门管理者通过构建体系来全面提升部门管理水平。

第五，从不确定到可掌握。

一架飞机准点不难做到，但让所有飞机都准点就很难。

管理的本质便是要增加掌握度。

财务管理期望对资金需求、资金来源、支出预算、现金管控、财务风险等有所掌握；质量管理期望对原材料、设计、成品的质量等有所掌握；销售管理期望对于市场需求、客户期望、销量、价格等有所掌握；人力资源管理期望对于人员的选拔、培训、考核、任用、激励与留住人才等有所掌握。

5 Key管理模式的主要内容 第一，制定部门经营罗盘。

这一步骤从逻辑上解决了Why的问题，也就是为何需要这个部门，成立此部门要达成的战略目的是什么？

<<战略执行看中层>>

制定部门经营罗盘是5Key管理模式的第一步，主要是明确部门存在的目的、策略与定位，以便与公司的战略相对接，这样可以使各部门在工作中站在战略的高度去思考，而不是仅仅落入部门层级的日常工作，并且只有所有的部门都制定自身的经营罗盘，才能使企业上下都聚焦在战略上。

部门经营罗盘以内外部客户的价值主张为焦点，明确本部门要为谁服务，达成什么战略性的要求，并据此确定部门关键管理事项和实现这些任务所需的人才规划。

第二，提炼关键任务与实施动态分工。

此步骤解决的是What与Who的问题。

部门管理者首先需要从战略、流程与部门功能等三个角度详细列出所有应该完成的任务，再从这些任务清单中提炼出最关键的任务，目的是将部门所承担的战略、流程与部门的日常管理事项融为一体，既有重点、关键管理事项，又杜绝遗漏一些必要的日常运营事项。

第三，建立工作标准与设定绩效目标。

此步骤要解决两个问题，一个是如何才能做好？

另一个是做到什么程度才算好？

前者是制定达成卓越成效的操作流程、方法与标准，后者是设定可衡量的绩效目标。

不同的人具有不同的工作习惯、掌握不同的工作技巧、具有不同的知识背景与水平，如果不建立统一的工作标准，在实际工作中就会产生很大的差异，导致员工的绩效无法控制；不建立统一的工作标准，在实际作业时就难免有遗漏、重复、重叠的现象，增加员工试验和探索的时间，从而造成极大的浪费，并且无法让多数人达到卓越的标准。

所谓工作标准就是完成工作任务的最佳方法与流程，是将企业以往大量的成功经验加以总结提炼，成为可以学习、模仿、复制、容易上手的模块。

通常通过隐性知识显性化、显性知识结构化、结构知识表单化、成熟表单IT化的过程来提炼。

在本步骤中，绩效目标的设定也是一个非常关键的环节，如何将战略、流程与各部门职能设定为可评估、可实现、具有激励作用的目标，对部门的执行力有着直接的影响。

这一步骤从逻辑上解决了How的问题。

第四，推动高效执行与实施卓越领导。

面对瞬息万变的商业环境，企业管理者如何领导部属？

如何使信息交流、目标沟通、任务传递有效地运行？

如何安排自己与部属每日、周、月、季、年的各种工作？

采用什么方式来推动与监控上述的管理事项？

如何确保在动态环境中人、事、时、法的有效结合？

如果没有系统的方法，管理者的时间和精力将消耗在无尽的琐事与突发事件中。

本步骤的目标是帮助管理者建立一个可控的体系，让经理人成为“造钟者”而不是“报时者”。

第五，评估工作成效与进行绩效改善。

无法衡量便无法管理，因此评估哪些事项？

多久评估一次？

谁来评估？

用什么方法评估？

用什么方法呈现结果？

假如成效不如预期，又怎么来分析与解决问题？

……诸如此类的问题都是部门管理者必须关注的。

绩效改善不仅要解决过去的问题，同时也意味着要关注未来的变化，以实现三方面的同步提高：一是有效实践战略目标，二是建构与优化部门管理体系，三是提高团队能力。

通过这样的运作，使管理从不确定逐渐成为可掌握的确定的工具。

5Key管理模式的内在逻辑与实战价值 5Key管理模式是构建部门管理体系的工具，同时也是企业战略落地的有效工具。

5Key管理模式为什么有效，在于它有坚实的管理逻辑，在于它具有实战、开放、可复制、整合的特性。

<<战略执行看中层>>

第一，管理逻辑与实战性。

一套管理模式是否具有实战价值，在于其是否符合企业实际运作的思维与管理逻辑。

5Key管理模式实际上是对企业家、各级管理者管理思维的模拟，从这5个步骤中我们可以清晰地看出其内在的管理逻辑：确定方向——提炼出要完成的关键任务——设定工作标准与绩效标准——有效执行——改善与巩固。

事实上任何一个部门的管理流程大抵都是如此。

另外，部门管理者在进行部门管理工作时，通常以专业角度进行思考，而非回归管理逻辑。

例如，营销部门往往以产品、价格、渠道、推广等4P的方式思考，人力资源部门以选、训、考、用、留等方式思考。

因为个人经验不同、专业理解有差异、管理部门的管理方式与关注的重点差异也很大，上下层级与横向部门间缺少共同的管理逻辑与语言，所以将战略有效分解到各部门，并产生协同作用，以及系统化地提高管理能力，难度就更大了。

5Key管理模式可以让所有管理者运用相同的逻辑与架构推进管理工作，此模式不仅容易学习使用，而且有助于建立共同语言，便于沟通、交流与优化。

第二，开放性与可复制性。

5Key管理模式具备中西合璧的特征，将中国人的思维哲学与西方的工具方法有机结合在一起，形成中学为体、西学为用、中国之道结合西方之术的特色。

中国人的思维方式可以用《易经》中的“易者一也”来描述，亦即所有一切必须整合在一个“太极”里。

在5Key管理模式中，一切以企业战略目标为核心，将由上至下的战略管理体系、横向协作的流程管理体系、非例行性的项目管理体系以及部门日常管理体系结合在一起。

5Key管理模式同时又整合了很多有效的西方管理工具，诸如组织规划、工作设计、流程管理、绩效管理、目标管理、问题分析等。

因而5Key管理模式避免了中国式传统思维“务虚”的弊端，也走出了西方管理思维中“重条块不重整体”的误区，将二者的优势紧密地结合在一起。

在后面章节具体介绍5Key管理模式时，我们使用了多种管理工具，但这些工具并不是唯一的选择，部门管理者可以根据实际情况，选择更为适合自己需要的管理工具，这使得5Key管理模式具有开放性的特点。

管理是一门以实践为导向的科学，无所谓先进与落后，管理学同其他软科学一样，没有绝对的标准，没有终极真理，没有正确与不正确之分，只有合理不合理、合适不合适之分。

同样，一种管理工具对于不同企业的适用性与价值也是不同的，即使是同一个企业的同一个部门，在不同背景下、在不同的生命周期，其适用性与价值也是不同的。

有了管理逻辑的支撑，部门管理者对管理工具的选择与应用就有了更强的针对性。

5Key管理模式的开放特性使得这一模式很容易在部门之间被复制，但是复制的并不是具体的工具，而是管理逻辑。

很多西方成熟的管理工具引入中国后变了形、走了样、失了效，主要原因是管理者没有用管理逻辑来审视。

<<战略执行看中层>>

编辑推荐

制定战略是高层的职责，落地执行是基层的任务，但如何将纲领性的战略转化为各部门可理解的目标，可执行的计划，并且相互协同，有效地执行，便需要依靠卓越的中层管理团队。

本书将战略管理、流程管理与日常管理三个维度的管理体系，巧妙地整合在一起，令人豁然开朗。

——《北大商业评论》执行主编 何志毅 多年来一直寻找一个工具，能够有效、系统化地培养经理人，林正大先生的这本书让我如获至宝！

——上海家化集团副总经理 王茁 本书最可贵的是给予经理人一套建立部门管理体系的完整思路，而不只是个别的管理技巧与工具，值得管理者研读。

——《销售与市场》杂志社社长、总编 李颖生 本书独树一帜地将战略管理规划与中层管理有机地融合在一起，不仅有战略的指导性，也有落地的可操作性。

——格兰仕集团常务副总裁 俞尧昌 中国企业要有竞争力，需要培养大批的职业经理人，此书是复制卓越的最佳指南。

——《经理人》杂志总编 杨俊杰

<<战略执行看中层>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>