

<<落实重在中层>>

图书基本信息

书名：<<落实重在中层>>

13位ISBN编号：9787515800714

10位ISBN编号：7515800712

出版时间：2012-2

出版时间：中华工商联合出版社

作者：陈海波

页数：208

字数：150000

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>

<<落实重在中层>>

前言

在企业或机构中有这样一群人：他们要冲锋陷阵，不带一兵一卒地创建分企业，从设施的置备到与客户洽谈都要披挂上马，冲在一线；他们还要坐下来设计表单和制度，率领和指导员工，为员工制定目标下达任务，引导员工融入到企业团队中；他们更要将分支机构做到一定规模，使业务蒸蒸日上。这时他们已经成为该分支机构的精神领袖，为团队确定发展的目标和方向，为企业的发展提供精神动力。

这样一群人在世界范围的大型企业中广泛存在，说他们是企业发展壮大的核心力量并不为过。沃顿商学院管理学教授莫里克（Ethall Mollick）曾说过这样的一句话：请重视公司的中层管理人员，因为和其他任何部门或人员相比，他们对公司运营有着更大的影响。

同时，一些杰出的管理大师、企业家大部分都是从这个层面走出来的，从发展的观点看，都可以把他们定为未来的精英。

精英的成长亦不是一个自然成长的历程，我们常说某某企业出了多少人才，谁谁谁都是某企业出来的，可是我们往往忽略了这些企业对中层培养与塑造。

就一个企业而言，中层管理者是企业执行力的核心。

企业的中层管理者是企业战略的载体，他们执行能力的强弱直接决定了战略的实现程度。

我们常常看到很多企业制定了清晰的战略，但是真正能够实现的寥寥无几。

这种现象的出现，很大程度上是因为其中层管理者在能力和态度上达不到战略的要求，或者企业的治理方式有问题，使企业找不到足够多符合要求的中层管理者。

令人遗憾的是，很多企业不是去检讨自己的管理上出了哪些问题，人力上有哪些不足，而是简单的修改战略了事。

我们也常常看到这样一种十分普遍的现象：目标提出了，决策做出了，任务下达了，结果却难遂人愿，或者不了了之。

于是管理混乱、效率低下、没有凝聚力便成为这类组织的一个共性。

症结在哪里呢？

落实！

在于目标与结果之间因落实不力所架起的那道鸿沟。

那么，企业应该从哪些方面入手呢？

这个问题回到了本书的核心：中层管理者对企业战略的落实能力。

同时一个鲜明的观点跃然纸面：决策执行的关键在于中层执行决策与策略的落实程度。

本书从多角度来分析中层对于决策落实的重要程度，诸如中层管理者的人格特点，中层落实的保障体系，目标设定与监测机制等等。

同时提出了建构中层落实决策的软件、硬件、人办资源的通道。

为解决企业中层决策落实效果提供了很有效的细节操作办法。

当然，本书在创作过程中难免会有疏漏之处，恳请读者给予批评指正。

让我们能够为所有企业的健康发展共同出一份力。

<<落实重在中层>>

内容概要

《落实重在中层》从多角度来分析中层对于决策落实的重要程度，诸如中层管理者的人格特点，中层落实的保障体系，目标设定与监测机制等等。同时提出了建构中层落实决策的软件、硬件、人办资源的通道。为解决企业中层决策落实效果提供了很有效的细节操作办法。

<<落实重在中层>>

书籍目录

- 第一章 中层，落实到位的关键角色
 - 一、中层是执行流程中不可或缺的重要一环
 - 二、督管不力——落实不到位中层的典型表现
- 第二章 从源头解决落实不到位问题
 - 一、落实型中层管理者的特点
 - 二、中层管理者需要勇气、魄力和智慧
 - 三、落实到位的保障体系
 - 四、让下属参与决策
 - 五、落实到位目标概念的延伸
 - 六、中层管理者关注力与下属落实力的正比关系
 - 七、为落实到位做好宣传
- 第三章 落实到位的硬件通道
 - 一、构建落实到位的组织系统
 - 二、部门间的合作力最重要
 - 三、薪酬的“落实指向”
 - 四、落实到位的执行体系
- 第四章 落实到位的软件通道
 - 一、正确的信念决定落实力
 - 二、沟通—开放—互动
 - 三、文化力传承落实力
 - 四、建立落实文化
- 第五章 落实到位的人员通道
 - 一、有效寻找具有落实能力的人
 - 二、强大的人力资源管理确保落实到位
 - 三、落实目标与运营计划的落实性
 - 四、落实能力提高：人员培训与评估
 - 五、让压力管理成为落实动力
 - 六、建立落实型团队
- 第六章 落实能否到位的3个具体问题
 - 一、中层管理队伍的落实能力至关重要
 - 二、企业的规模与落实问题
 - 三、关注细节

<<落实重在中层>>

章节摘录

总裁张瑞敏独创的OEC管理法，是海尔发展壮大的基础。

OEC管理法，即全面质量管理法，其最重要的一个原则就是“三全”原则，即全面的、全方位的和全过程的。

在这个管理过程中，张瑞敏采取了日清管理方式，即把所有的目标分解到每个员工身上，每个员工的目标每天都有新的提高与增长，这样就可以使整体目标有条不紊地朝着落实到位的方向前进。

海尔的每个员工都有一张“三E卡”，所谓“三E卡”，就是每天、每件事、每个人（即英文“Everyday、Everything、：Every—one”的缩写），每个员工干完一天的工作后，必须要填写这张卡片，填写完之后，他的收入就跟这张卡片直接挂钩。

这张“三E卡”，使公司把整个的工作目标分解、落实到每个人身上。

比方说某种冰箱的制造共有156道工序，于是将156道工序落实到每个人头上，这就使得整个产品制造质量能够保证是优质，当然，海尔选择员工，优秀的个人素质也是关键，海尔认为只有优秀的员工才能生产出优秀的产品。

总体上看OEC管理法是由三个基本框架构成的，即目标体系、日清控制体系和有效激励机制。

这三个体系恰好形成了一个完整的管理过程：首先由目标体系确立目标，然后由日清体系来保证完成目标的基础工作，为了使基础性的工作能够朝着对企业有利的方向运行，必须对日清体系的结果进行正的或负的激励或惩罚，这便是有效激励机制所要达到的目的。

目标体系体现了企业的发展方向和要达到的目的，它是企业做好各项工作的指南。

目标提出的高度必须依据市场竞争的需要，低于竞争对手就毫无意义。

1984年，海尔生产冰箱时几乎是全国最后一家冰箱定点生产厂家，在落后的情况下，海尔审时度势，根据自身实力和市场竞争的需要，提出了“以质量取胜，走争创名牌的道路”，确定了争“中国第一冰箱”的目标，并在全厂形成共识。

经过全厂员工艰苦的创业，终于在1988年夺得全国冰箱行业的第一块金牌。

随即，为了谋求进一步的发展，海尔又确定了创国际名牌的目标，并取得了显著的成绩。

日清控制体系是目标体系得以实现的支持系统。

因为大小目标在落实到位过程中受到很多因素影响，特别是一些本来极易排除而未能及时处理的小问题和事故隐患，长期积聚下来就会成为积重难返的大问题，以致严重影响目标的实现。

而目标得不到实现，又会反过来影响员工的工作热情和干劲，导致企业管理流于形式。

有了日清控制体系这个系统，就可以促使每人、每天对自己所从事的每件事进行清理、检查，有效地保证实现目标，做到“日事日毕、日清日高”。

海尔集团之所以取得今天这样的成绩，与其“日清控制体制”有很大关系。

中国质量万里行促进会曾在一次“明察暗访”调查后宣布：“海尔堪称中国式服务典范，我们共在48个城市抽查海尔8类产品，全部合格。

”

.....

<<落实重在中层>>

编辑推荐

企业的中层管理者是企业战略的承载体，他们执行能力的强弱直接决定了战略的实现程度。我们常常看到很多企业制定了清晰的战略，但是真正能够实现的寥寥无几。这种现象的出现，很大程度上是因为其中层管理者在能力和态度上达不到战略的要求，或者企业的治理方式有问题，使企业找不到足够多符合要求的中层管理者。令人遗憾的是，很多企业不是去检讨自己的管理上出了哪些问题，人力上有哪些不足，而是简单的修改战略了事。

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>