

## 18 | 企业“腰部力量”不够，如何提升中层领导力？

2019-08-09 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 13:13 大小 12.10M



你好，我是黄勇。今天我想和你聊聊中层管理者的领导力问题。

我认为，**企业的发展方向取决于创始人，但企业的经营节奏却取决于管理者**。尤其对于中层管理者而言，上有高层领导，下有基层团队。更加形象地来说，高层领导是企业的“头部”，基层团队是企业的“腿部”，那么中层管理者就是企业的“腰部”。

从上面的讲述内容中，可想而知，一家企业如果“腰”不好的话，“头”和“腿”再好，那也“站不了”，就更别说“跑得快”了。然而，当下许多企业都存在“腰部力量薄弱”的现象，或简称为“腰虚”。因此，**必须提升中层领导力，才能让企业不再腰虚。**

今天我想为你分享的是，如何借助 OKR 去提升中层领导力，让企业从此告别腰虚。首先，我们一起来聊聊企业腰虚的几种具体表现形式，看看你所在的企业是否存在这样的现象呢？

## 你们公司“腰虚”吗？

不瞒你说，这些年我确实接触过许多“腰虚”的公司，所以最近几年也非常关心如何治疗“腰部疾病”的问题，自己时常也会和身边朋友们深入交流公司为何“跑不快”的原因。

我们讨论下来，企业腰虚主要导致以下几种不良症状：

**团队执行力不强。**高层说中层缺乏能力，中层说基层能力不够，对下级总是不认可。

**高层对基层交付结果不满。**高层认为是中层没传达好，中层说是基层没执行好。

**基层出现无法解决的问题。**久而久之，就会逐级上升，直到高层介入，高层会认为中层能力不行。

**中层之间关系不和谐。**经常互怼，甚至相互伤害，所带领的团队也出现“抱团”现象。

**中层抗压力不够或内心不够强大。**经常给基层制造负面情绪，导致团队吐槽不断。

当然，以上只是我身边比较常见的情况，可能你也遭遇过更“奇葩”的经历，面临过更有“挑战”的状况。不论情况有多么严重，大家都更愿意将这类情况归因于管理出了问题，更直白地说，一定是中层管理者身上出了问题。

为什么不觉得是高层领导或基层员工自身有问题呢？高层和基层都认为是中层不行，是“腰”不行吗？

## 为何总说中层管理者不行？

接下来，我将主要从中层管理者的处境、成长、职场等方面，来讲述中层管理者所面临的问题与压力，分析其现象背后的原因，旨在帮助你清楚了解当前或未来所面临的挑战，“知己”而后“知彼”，才是管理的破局之道。

### 处境艰难

可能做过中层管理者的人都有过这样的感受：中层难做，上有“老”，下有“小”，领导需要伺候好，员工照顾不能少。工作一旦出了问题，不管是不是自己的原因，最终结果一定是自己去“背锅”，稍有不慎，基层还会认为我们在“甩锅”，甚至归因于我们人品不行，无法服众，难以担当管理者大任。

### 成长受限

另一方面，从中层管理者自身成长角度来看，其实多数是从基层逐步成长起来的，当然也拥有更多的提升空间。我们渴望成长，期盼领导能多教教我们，却事与愿违，我们所承担的压力已超出自己的想象。

## 职场高危

此外，从职业稳定性来看，中层管理者是最危险的岗位。一旦经济形势不好，公司要做出裁员，可能首先被拆掉的就是这些中层管理者。

然而，公司会让基层直接向高层汇报，还美其名曰这是为了让团队更加“扁平化”，提升沟通效率。自己出去找工作，却发现市场竞争压力依旧很大，每次换工作又担心自己再次掉入火坑。

可见，中层管理者不好当啊，好不容易从基层走向中层，终于有机会做领导了，没想到自己反而会面临更大的挑战。如果想要从中层走向高层，更是一件不容易的事儿，可能真的做到了高层，却又发现“高处不胜寒”，回过头来想想自己曾经做基层的时候，其实还是蛮幸福的。

那么，如果你也是一位中层管理者，或者不久后也打算担当这一职位，当这些挑战摆在你眼前时，你会怎样应对呢？

作为一位从基层到中层，再走到高层的“过来人”，我认为这些问题多数都可归因于缺乏中层领导力。

实质上，**领导力是你自己所拥有的一种能力，一部分是先天带来的，另一部分是后天锻炼形成的**，但绝不是其他人可以赋予给你的，更不要期望看了几本领导力的书，或者听了某些专家的演讲，抑或读了我写的这篇文章，你就能具备领导力了。

**作为一名中层管理者，想要提升自己的中层领导力，不仅需要从自身努力出发，还要借助科学合理的方法论。**接下来，我将借助一个场景来展示，分享自己的个人观点，也请你思考一下：使用 OKR 究竟能否提升中层领导力？希望我的观点能对你有所启发。

## 如何使用 OKR 提升中层领导力？

比如，当高层认为团队执行力不强的时候，你作为中层管理者，此时不妨虚心地向领导请教：“请问您所期望执行力强的团队是怎样的？”当领导说出对团队执行力的期望，其实也

是领导对你的期望，也就是接下来你要努力的方向，而此时 OKR 的目标（O）也就诞生了。

假如领导说：“我希望，关于我们决定要做的事情，产品研发团队可以快速去执行，并交付给我们希望看到的成果。”在与领导交谈时，你需要针对领导的口述，快速将其归纳为能用一句话概述的目标：

O：快速实现业务需求，并确保交付质量

此时，你需要跟领导明确这个目标制定得是否合理，是否满足领导的期望。总之，当你和领导交流完毕后，你们双方应该对这个目标达成一致。

从目标中可见，领导希望看到的执行力，其实包含两个层面，一是效率，二是质量。也就是说，要达成以上目标，你需要从效率和质量两方面进行考虑，并将其放入目标的衡量标准中，这样 OKR 的关键结果（KR）也就出现了。

随后，针对以上所展示的 O 进行讨论，你可以和团队一起制定以下三条 KR，例如：

KR1：当业务部门提交需求后，需在 1 天内给出评估和反馈

KR2：被确认的需求，将在 3 天内进入功能研发阶段

KR3：当功能正式上线后，不会产生 P0 和 P1 级别的 Bug

可见，以上 KR 的前两条是对效率的衡量标准，第三条是对质量的衡量标准，如果这三条 KR 都能做到，那么 O 就实现了。

此时，你需要再次跟领导确认以上 KR 是否能有效地支撑你们双方都认可的 O，这一操作，至关重要。可能你会认为领导根本不关心这些细节，但我仍然建议你向领导及时汇报，汇报形式比内容更重要，这也是你与领导建立信任的一个必要过程，也是发挥你中层领导力的最佳时机。

我认为，制定 OKR 其实不难，难的是如何发挥你的中层领导力，让基层和高层都能认可你所制定的 OKR。不过，“对下”和“对上”要采取不同的沟通技巧。

**对下，需要让你的团队理解高层的期望。**千万不要去跟团队讲这是领导的要求，而要设身处地站在提升团队价值的角度去讲。比如，你可以说业务部门堆积的需求迟迟得不到处理，这些事实会降低其他部门对我们的评价，认为我们不够高效。

**对上，需要让你的领导知道团队的现状。**比如，现在业务部门提了需求，一般要 3 天才能评估和反馈，希望通过流程的改进，让响应时间尽可能压缩到 1 天。你要注意和领导谈话时的技巧，要让他了解现状和目标，让他感受到你在为提升执行力而努力。

作为中层管理者，你不仅要准确理解领导的意图和期望，还要将其转化为可执行的策略，并得到团队的认可和支持。所以，你需要无处不在地施展你的领导力。

其实，**OKR 就是这样的工具，它能帮助你将领导的意图和期望转化为目标，随后你需要发挥你的领导力，让团队真心认可这个目标，并且和你的团队一起制定衡量这个目标的关键结果。**OKR 就像一根纽带，它通过建立统一的目标，将高层、中层和基层牢牢地系在一起。

## 总结

作为中层管理者，你不应该感到沮丧，反而你应该感到无比兴奋，因为在这个岗位上，你将学到比其他人更多的经验，尤其对你而言最重要的领导力。如果每一位中层管理者都能有这样的意识，将产生更强的正能量，而带团队就需要对团队各成员不断地进行正向引导。

另外，有压力也是好事，挑战就是机会，当你遇到压力或挑战时，不妨思考一下，是否有更好的方法来解决这个问题。OKR 就是这样的好方法，只要你正确使用它，就能快速了解到大家心中不同的诉求，达成共识，产生共赢。

今天我所讲到的内容，可简要概括为以下三个核心观点：

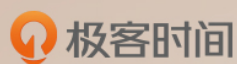
1. **中层管理者是企业的“腰部力量”，腰不好，诸多问题都会出现。**
2. **提升中层领导力，是解决企业“腰虚”的有效方法。**
3. **OKR 不仅能管理工作目标，还能将领导的期望和团队的成长连接在一起。**

最后我想说的是：**如果将 OKR 放在那里，它只是一种目标管理工具；如果将 OKR 和你的领导力相结合，它必将威力无穷。**

## 思考时间

你怎样看待“领导力”与“执行力”，你认为谁更重要？期待你的留言。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。



# 黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇

OKR 实践者与布道师  
畅销书《架构探险》作者  
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「👤请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 17 | 跨部门协同费劲，沟通效率低，如何粉碎“部门墙”？

下一篇 19 | 敏捷与OKR都是为了“拥抱变化”，两者如何无缝整合？

## 精选留言 (4)

💬 写留言



行者

2019-08-11

黄老师，我把您之前讲的内容按照自己的理解整理成了思维导图~

OKR 制定 - 执行 - 评估 - 复盘，环环相扣，缺一不可~

<https://www.processon.com/view/link/5d4ff20ae4b0ac2b6174823c>

展开 ∨



Jxin

2019-08-09

从自身思考。凡事身先士卒，自己啃最硬的骨头，挑最重的活，加最久的班，看最多的



书。（严律自身，算得上不错的执行力）。之后慢慢的说话就让人愿意去听去执行了。

（个人技术水平的提高带来的权威，加上日积月累的勤恳赢来的信服积累，算得上有那么点领导力）。执行力为个人提高和产出带来了很大帮助。领导力为团队提高和产出带来了很大帮助。而，若非神人也，人力终有其极（主要体现在分工专精带来的效率提升）。...  
展开 ▾

作者回复: 📬



**许童童**

2019-08-09

你怎样看待“领导力”与“执行力”，你认为谁更重要？

我觉得执行力更重要，我接触的很多人，执行力都不强，比如办了健身卡，给自己定的计划每周去5-6天，结果随着时间这个计划烟消云散。反观那些执行力强的人，定的目标和执行计划都可以完成，给人一种很正能量的感觉，不经意间就散发出了领导力。所以我个人觉得，执行力更重要，它能把一件事做好，并做成，间接散发出领导力。

展开 ▾

作者回复: 📬



**w\*waiting**

2019-08-09

OKR：此文主要讲解的是作为中层，应该怎么利用OKR让工作（上对老、下对小）更顺利。

个人想了解一下，中层培养过程是不是也可以使用OKR，目前自己感觉无从下手。

O：培养中层人员，让公司腰板更硬。

KR1：选定中层人员（需要什么特质？）...

展开 ▾

作者回复: 既然 O 中提到了「培养」，那么 KR 不妨从「培养」角度来展开，比如：培养几位中层骨干？怎样验证培养效果？



