

强能力、尽责任、当一名有为的中层管理者

编者按：“近攻百亿、远谋百年”是华宏集团发展的近期目标与战略目标，也是全体员工的美好未来与希望。如何打造这共同的愿景，企业的中层是承载这一重任的中坚力量。为了夯实发展的人才基础，以“强能力、尽责任”为要求缔造一支高素质的干部队伍，6月26日，华宏集团特邀施冬健教授为集团中层开设培训课，专门讲授《企业管理者的职业素质与角色认知》课程。施教授以丰富的案例和生动的讲述，让全体参训的中层干部开阔胸襟、拓宽视野、增长了工作的才干。为了分享这次培训成果，本报拟分两期刊登部分培训体会，以供相互学习和交流。

把握精髓 努力践行

科技办 顾武英

近日，我参加了集团公司中层干部年度系统培训之一：施冬健老师的中高层职业经理人角色认知、能力结构及自我提升方面的培训。施老师旁征博引、风趣幽默的讲解让我对管理有了更深层次的了解。

首先，施老师说管理是利用现有资源或潜在可获得的资源，通过计划、组织、领导、控制，有效地并有效率地实现组织目标。我重新审视了管理的基本概念。管理就是制定，执行，检查和改进。制定是对自己工作有一个规划，然后按照这个规划严格地去执行，完成工作、取得成效之后对自己的工作进行检查，不断地总结、改进。

第二、管理者要有自己的角色认知。管理者的角色定位有很多种，但我认为最重要的是管理者如何提升组织执行力的角色定位。首先管理者应不断学习、提升自身的执行力整体素质；其次要培训、发展部属的执行力。在部属执行计划目标过程中，管理者要定期、恰如其时地检查部属完成情况及发现执行中存在的问题，及时地作出调整、有效地整合资源，以确保关键目标的实现。

第三、管理者要有合理的能力结构。管理需要智商、情商和境界。智

商即为解决自己工作的基本素质。情商是一种长时间忍受高工作强度的能力、可以很好地控制自己情绪的能力、与他人共处的能力。境界是管理的最深层次，吃小亏占大便宜。另外，施老师提出了管理需要的三维技能模型，即技术技能、人际技能、概念技能。在这三大技能中，最难提升的是概念技能。因此，概念技能告诉我们，喜欢一样事情比天赋重要，喜欢自己的工作，然后要严格要求自己的品格，对待所属部门的个人发展要宽松。

第四、领导者的能力提升。领导者要提升战略力、沟通力、激励力、决策力。领导最需要的是要有创新意识。创新意识是一个卓越领导者必须具备的。领导者的创新意识与尚未被人涉足的、未知的事业与行动相联系。领导者能敏锐地觉察到发展的方向与气息，能够觉察到稍纵即逝的机会，能够结合社会发展趋势，高瞻远瞩地确定组织与个人的发展方向，为组织与个人指明前进的目标。

学习的目的全在于应用，我要将这次培训的收获广泛运用于工作实践，使个人的工作能力与业绩同步增长。

2010年6月26日，我们集团所有的中层干部及后备人员学习了《企业管理者的职业素质与角色认知》课程，在我看来，这次课程是非常必要的。麦肯锡公司曾做过一项调查表明：有的公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于高级管理者，而在于一批具有才能的中层管理者和专业人才，可见中层管理人员在企业中起中流砥柱的作用，他们不同于一般员工，他们的素质高低，在很大程度上影响着一般员工的职业行为。因此，集团对中层干部进行系统性的培训是非常及时和必要的。

在课程中，施教授分析了基层员工、中层干部和高层领导各自应有的技能。基层员工技术或业务技能要求比较高；而成为中层干部后却更需要的却是人际技能，即在职业场合与他人共处并共同完成工作的能力，要有带团队的水平；高层领导需要的则是概念技能，要有战略视野，能将复杂问题简单化并具创新精神。

确实如此，基层员工只要工作业绩好或技能好，就有提升的可能，而大多数的中层干部也确实是因为技能出众或业绩优秀被提拔成长起来的，他们也很了解基层员工的工作技能与要求，也因此对基层员工的影响和指导有很大的作用，优秀的中层管理者应更多的关注员工的业务技能培养，

鼓励他们参与各类培训以提升技能，不断学习成长，只有当下属成长并能独挡一面，中层干部自己才有更进一步提拔的可能。中层管理者不仅仅需要启下，还需要承上，一定要充分了解高层领导的意图，将领导的工作思路及时贯彻实行，高层领导在考察一个中层管理人员的时候会衡量自己的决策能否被中层管理者很好地贯彻到基层。因此，中层管理人员的职业素质一定是综合而全面的，要定位好自己的角色。

最后，施教授还重点强调了中层管理人员如何提升领导力。不同性格的人领导力的风格也不同，有的人是任务型、有的人是关系型，有的人是参与型，但重要的是作为一个领导人员，一定要善于营造一种团队协作、平等沟通的文化氛围，使1+1不仅仅等于2而是大于2，善于运用头脑风暴放大集体的智慧，让团队成员以开放的心态寻找最好的解决问题的办法，能够使团队成员彼此欣赏，互相帮助，从而达到鼓舞士气、团队成员共同发展的目的。

总的来说，作为一名中层管理者，必须坚持以企业利益为中心，将自身工作的出发点和公司战略保持一致，贯彻执行高层领导的工作要求，不断学习管理知识和专业技术，不断提高自身的业务能力和管理水平，做一个合格的、优秀的管理者。

做一名优秀的管理者

人力资源部 江萍

掌握技能 创新实践

人力资源部 刘丹

周六听了施冬健老师《中高层职业经理人——角色认知、能力结构及自我提升》的讲课，我深有感触。

首先他从管理者的能力结构入手，分析了职场中的“怪象”，担任某岗位的领导其实不会该岗位的业务技能，关键的是领导的情商以及概念技能。

何为情商呢？——长期忍受高强度工作的能力、控制自己情绪的能力、与他人共处的能力。有这么一句话：“财散人聚、财聚人散。”许多企业的掌门人不是不明白这个道理，而是不愿意践行这个基本原理。一些悟性好的企业家因为意识到分享的重要意义，而把它作为一项重大的责任，忠实履行这项责任，结果，他们的事业走向辉煌。

在民营企业的发展过程中，存在不少制约的“瓶颈”，第一，是缺乏人才，特别是一流的创新人才和管理人才，要扩张，却找不到合适的人才。第二，缺少资金。资金问题是一个老大难问题，民营企业感觉尤其迫切。第三，制度建设滞后。由于缺少制度建设和制度保障，老板跟员工之间关系别扭，他们中间存在着一条非常明显的鸿沟。第四，企业文化缺失。企业文化对于一家急功近利的企业来说，属于奢侈品，或者说是多余的东西。

如果不深究牛根生的成长经历，我们可以得到一个印象：牛根生轻松就

战胜了自我，在思想认识和行为上超越了绝大多数私企老板无法逾越的心理障碍，这是他和他的蒙牛之所以获得今天辉煌业绩的基础。

人们可以从多方面总结牛根生成功的秘诀。我想，在财散人聚方面，牛根生是无人可比的，他超越了小我的小利，得到了绝大多数利益相关者的积极支持，使大家都得到了“大利”，这是他高明的地方。

接着又讲了如何提升概念技能，这需要先天基因、成长的环境和职业环境、同时能吸收异质思想，概念技能是跨行业存在的。

接下来施老师讲了管理的基本概念及管理者的角色认知。在管理中，中层经理应有全局观念，不能犯本位主义的错误，应该消耗最小的资源来实现组织目标。同时要认清同行是对手，亦是队友，开展良性竞争。

最后一部分讲的是领导者的能力提升，领导者需要提升领导力、战略力、沟通力、激励力、决策力。领导者只有提高自己的能力，才能更好的领导下属，同时还要学会如何激励下属。一个企业成功的不仅在能吸引人才，而是如何留住人才。领导往往是根据自己的思维方式来激励员工，其实应该真正从员工自身的需求出发，为员工想，这样员工才能感受到企业的温暖，这样员工才能团结一致，朝着共同的目标奋斗。

智商·情商·境界

集团办公室 胡超

近日，我有幸参加了施冬健老师的中高层职业经理人角色认知、能力结构及自我提升方面的培训。下面我结合自己的工作谈谈培训心得。

管理需要智商。葛洛夫的话讲“只有偏执狂才能生存”，这里的“偏执狂”指的就是管理智商。对待工作偏执的人，往往都是原则性很强、很自律的人，知道什么事情该做什么事情可以不做，分清轻重缓急。任何事情不要积压，所谓“做在前头不吃苦头”。加强自身的管理，多、快、好、省，让工作更有成效。思路清晰，条框分明，将复杂问题简单化，各司其职，认真做好自己的工作，将资源共享，避免无谓的叠加和重复，减少资源浪费。办公室工作就是要跟下属各部门各分厂相互沟通，以达到共赢高效的工作目标。

管理需要情商。情商涵盖的面就太广了。非评判性态度、洞察力、真诚、风度、热情、自

信等都是管理情商。管理情商是一种长时间忍受高工作强度的能力、可以很好地控制自己情绪的能力、与他人共处的能力，有那么点“只可意会不可言传”的意思。拥有管理情商的人能够将自己的工作游刃有余地开展。集团办公室在接待外来人员时就需要很高的情商才能保证接待工作的顺利与高效。

管理需要境界。三流管理是术、二流管理是道、一流管理是境界。境界是一个人的胸怀。要尽最大可能去理解别人，还要尽最大可能理解“被人不理解”。大家是“炼”出来的，不是“干”出来的。放好心态，有人要捅你一刀，只要不捅心上就行，要有承受力，要大步流星走去，对工作把握得住，该放就放，该收就收，该加速就加速，不行就不行，不要勉强。这样才能更好地把握和领导一致的工作节奏，加大自我提升的步伐，以企业为本位、创造财富、完善自我。