

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，本期刊登企业中层干部培训会四篇，以供相互学习和交流。

完美执行 卓越落实

□文 陈明正

6月26日，著名管理学博士施冬健老师给华宏集团全体中层干部讲授了《企业管理者的职业素质和角色认知》这节课，丰富了广大中层干部的知识储备，也拓宽了大家的视野。平时，我们的企业中层都会站在不同的角度思考管理问题，常常会因找不到好的方法而烦恼。听完这节课，大家深受启发，不仅找到了工作的切入点，也学到了行之有效的工作方法。

企业的中层处于承上启下的关键部位，中层的素质体现在执行与落实两个层面。对上，是完美执行，对下，是卓越落实。因此，企业中层在接受上级的指令后，应该积极主动地组织实施，要有完成任务的使命感和紧迫感，不是敷衍搪塞，得过且过，更不能脚踏西瓜皮，滑到哪里算哪里，更不能事不关己，高高挂起，采取得过且过的自由主义态度。因为企业所需要的中层，是一个工作积极主动、敢挑担子、敢于承担责任的中层，而不是对份内工作欠账、相邻工作扯皮推诿、集体工作出勤不出力的中层。因此，作为一名企业中层，要刻意培养自己的工作激情。不论在任何时候，要把工作当作义不

容辞的责任，作为自己人生道路上的快乐和追求。不仅要干事，而且要会干事，不仅会干小事，还要会干大事，而且要干成事。世界上没有垂手可得的成，只有付出才能有回报，而完美执行，卓越落实，是走向成功的不二途径。

对于任务的落实，其核心在于解决问题。作为一名落实有力的出色中层，必须具备独立思考、独立处理问题的能力，并有解决问题的方法。当林林总总的困难妨碍工作进展时，不少中层习惯于带着问题去请示上级，往往不善于自己去思考和找方法，当工作出现失误的时候，不从自己身上找原因，常会以种种借口推卸责任，这些都不是企业中层应有的素质。面对工作中的困难，要能主动想方设法去克服，要能与困难作不屈的抗争。困难并不可怕，可怕的是失去信心和勇气。只有以坚持不懈的毅力去战胜困难的人，才能迎来“柳暗花明又一村”的前景，这也是一名优秀中层所必备的素质和素养。

创新思维，是一名优秀中层的关键能力，也是完美执行、卓越落实的根本保证。要有一颗热爱学习、善于探讨、善于发现的心，既要苦干，又要巧干，用左脑去服从，用右脑去创造，迎着困难不断开拓前进。同时，还要学会与他人合作，取人之长，补己之短，相携共进，形成整个团队的强大执行力。

总之，完美执行、卓越落实是企业中层的必备素质，我们要为做到这一点而不懈努力。

改变自己 创造未来

□文 赵敏杰

首先非常感谢公司领导给我们提供了培训学习的机会，让我对企业管理者的职业素质与角色认知有了更深一层的认识。通过培训，我深刻体会到，作为一名合格的企业中层管理者，应该具有的职业素质和能力。更领悟到，对管理的重新认识、管理者角色的认知以及领导者能力不断提升的要求。

管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能和手段来协调他人的劳动，使别人同自己一起高效率地实现组织既定目标的活动过程。为实现共同的目标，众多员工参与的共同劳动，进行计划、组织、指挥、协调、控制。了解到管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果，是明确团队的使命和目标，并激励和组织人力资源去履行团队的使命，实现团队的目标。一个团队一定要有核心、有凝聚力、执行力、专一性和及时的调整方案，企业不断发展壮大，更要统一步伐，每人一把号，都吹团队的调，这是管理者的要求。团队中的每一人都要有目标和与之相对的激励政策。社会的变化和发展是永恒的，这是一条真理，只有不断地学习、改变、不断更新思想观念，知识结构，才能适应千变万化的竞争形势，才能远远走在前面。

在实施管理过程企业中层管理者，应该具有的职业素质：正面的政治素质、良好的思想素质、优异的个性修养、知识和

技术素质、公关素质、创新能力、心理素质及强健的体质和充沛的精力。管理者能力有：沟通能力、协调能力、规划与统整能力、决策和执行能力、培训能力、统驭能力。

作为一名中层管理者要准确把握角色认识，积极客观的自我意识，潜心修炼自身性格，要随角色需要及时调整动机。作为一名中层管理者，还要在工作中满足来自上级的期待，既能成为上级的建议者，又能成为上级的执行者。作为上级的建议者，要求在工作中要善于发现问题，但不是跟领导提出问题就够了，而是应该在调查、分析问题的基础上，带着相应的解决方案反映给领导。作为上级的执行者，要求学会站在公司的立场看问题，履行团队的使命，把领导的想法通过有效力的执行变成行动，从而完成整个团队的预期目标。还有就是完成公司下达的任务指标并不是靠一个部门完成的，需要相关部门的协助和相互配合，要有服务意识、战斗意识、创新意识、纪律意识、团队意识。这样的队伍才能无坚不摧，才能打胜仗，才能立于不败之地。

只有勇于改变自己，才能开创新的未来。我将会将此次培训学习的知识应用于日后的工作中，带领部门团队中的每一名员工，为完成公司的各项指标而努力奋斗！

角色认知至关重要

□文 顾洪伟

角色认知又称为角色知觉，是指人对于自己所处的特定的社会与组织中的地位的认知。

家庭中的父亲这一角色，使他在家里具有一家之主的地位，一个人担任了领导职务，这个人在单位里就取得了领导者的社会地位和身份。为此，作为领导者要具备领导者地位的角色知觉，时刻想到自己已经是一个领导者了，应该履行这一角色的责任与义务。同样，处于父亲这一角色的地位，也要对家庭尽到自己的职责。

角色就是演员在戏剧舞台上所扮演的人物。在社会这个大舞台上，人生就如同一场剧，每个人都在扮演着不同的角色。作为管理者同样扮演着一种社会角色。一个提琴手是自己指挥自己，而一个乐队就需要一个指挥。在社会化的工业生产和社会活动中，管理者都扮演着乐队指挥的协调组织的角色。

一个完整的角色知觉过程应该包括以下四个成分：角色认知、角色行为、角色期望、角色评价。

角色认知是指一个人对自己应该在社会与组织中所处地位的认识。每个人都在心目中勾画着自己的形象，思考着自己应该在社会中承担何种角色，这些都是角色认知的表现。

角色行为是指一个人按照特定的社会与组织所赋予角色的特定的行为模式而进行的行为。作为一个单位的领导与管理者的角

色，其行为模式应该是，要完成多项领导行为与职能，包括群众组织者、群体教育者、群体利益代表者与维护者、信息使用和传播者的角色行为。

角色期望是指他人对一个人角色的希望与寄托。人在一定的客观环境中，必得寄予一定的期望。群众对于承担领导角色者，寄予很大的期望，希望领导者带领他们进行现代化建设。

角色评价是指他人对一个人的角色扮演的评论与估价。人们自然而然地由角色期望开始，最后对角色扮演者的角色行为进行“评头品足”，做出应有的评估。

一个人能否按照角色所规定的行为模式而行动，受个人对角色认知的程度与自己的个性特征制约。在单位里的领导者，对自己所扮演的领导者角色的认知与意识愈深刻，时时刻刻想到自己是一个领导者，那么，该领导就会承担领导者的责任、使用领导者的权力、履行领导者的义务，勤勤恳恳地做好本职工作。反之，对领导者角色的认知与意识甚差，那么，他就不能履行领导者的行为模式，不能承担应该承担的领导责任，起不到领导者的应有作用。

各级管理者是企业领导层的基本细胞，是正常工作的重要领导者和参与者，在完成本职业务工作的同时，还承担着管理员工、上下级之间沟通的重要作用，是企业经营目标的直接执行者。

为利用一切可以利用的资源，团结和带领广大员工，尤其是企业的中层管理者，更加信心百倍、步调一致地向“双百”目标前进，在集团人力资源部精心组织下，为期一年针对加强中层管理者综合素质的系统培训正式启动。不久前，我们认真听取了施冬健老师关于《企业管理者的职业素质与角色认知》的精彩授课。一天的培训充实而井然，大家在潜移默化中领会课程主旨。我认为，这次培训对加强全体中层员工的综合素质和提高各企业、各部门一线管理者的带队协同作战能力，对更好更快地实现“十一五”目标的最后冲刺，起到了极大的促进作用。对我来说，这次培训有以下三方面感受。

做事先做人。这是管理者职业素质的基础。VISA的创办人哈克有过这样一句话“领导人至少要用一半时间领导自己”，也就是说不管是对上的执行，还是对下的领导抑或是日常工作中同事间的沟通交流，有意识地加强自身素质建设是必须的，而且是一段长期的持之以恒的不断自我提升的过程。只有这样，才能更好地领悟上级的指示以形成一种默契；才能更好地为团队中的员工树立标杆；才能更顺畅地跟同事进行交流。

要热爱自己的岗位，给自己的角色准确定位。就本岗位而言，我从事的是企业产品的外贸销售。施老师对客户关系管理的剖析十分值得我借鉴。他提到王牌销售员就是真诚加客户为中心。这句话听起来简单，但如何区分不同的客户类型，如何传达自己的真诚，如何平衡企业与客户之间的利益关系，这些都是日常工作中经常碰到的问题。课中提到的理念销售原则是一个非常棒的理论，倡导真正以客户为中心，客户一想到你的产品，就想到你曾经的服务，自然而然地忠实于你，成为与你友好合作的长期客户。

最后最难的感受还有核心价值观的培养。如何把有益于企业达成目标的积极的价值观深入到每一位一线员工的心中，如何传承企业文化，如何用制度管事。课中施老师用“百年老店”与“现金收割机”做比较，印象深刻，引领我们思考相辅相成的“百亿”和“百年”。

加强自我提升 打造核心团队

□文 沈晓峰