

打造卓有成效的
管理者

中坚工程

严正 孙晓 著

构建中层干部胜任力素质模型
培养岗位高绩效人才



中国工信出版集团



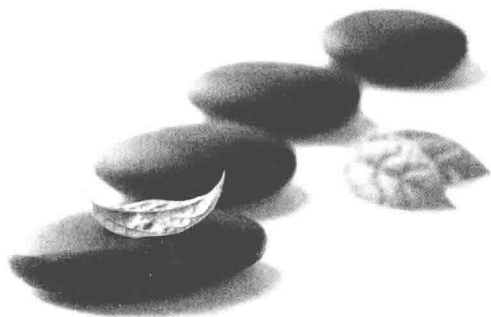
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

中坚工程

打造卓有成效的管理者

严正 孙晓 著

构建中层干部胜任力素质模型
培养岗位高绩效人才



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

中坚工程：打造卓有成效的管理者 / 严正，孙晓著. —北京：电子工业出版社，2016.1
ISBN 978-7-121-27667-5

I. ①中… II. ①严… ②孙… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 285547 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：李慧君

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：239 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



序

中层是企业的中坚力量，是企业管理的中流砥柱，是支撑企业生存、经营、开拓和发展不可或缺的管理团队。

古今中外，在政治、军事、经济、文化等各个领域，有无数的事例证明：任何一个有价值的战略、一个宏伟的项目、一个能给各方都带来益处的政策、一个具体的方案计划，都必须有强大的中坚力量去组织、落地和实施，否则只能沦为纸上的谈资。

秦末楚汉相争的时候，刘邦拥有强大的中坚力量：运筹帷幄的良谋张良、陈平等，治国安民的良相萧何、曹参等，能征善战的良将韩信、英布、彭越等，最终战胜了西楚霸王项羽，建立了汉朝。而项羽则因为阵营中层危机，独力难撑，最终英雄气尽，自刎乌江。

现代人力资源管理已经从人事管理的初级阶段向更高级的人力资本管理发展。海底捞公司、阿里巴巴集团、海尔集团、苹果公司等企业从人力资本的角度，去招聘、培养和使用人才，让基层管理自我，管理客户，有能力的可以管理一线的业务单元甚至团队，赋予每个员工一定的权限，让更多的员工充分挖掘和发挥自我的才能，成为独当一面的中坚力量。富士康式的管理不仅存在多少“跳”的问题，其落后的人事管理模式行将随着信息时代和人力资源高级时代的来临而遭到取代。

当今社会提供了越来越多的机会，每一个梦想实现自身价值的人，首先要努力成为企业中坚力量的一分子。过去大锅饭的模式、贪图舒适享受的幻想、不求

进取的思维，只能让人离中坚力量越来越远。

尤其是年轻人，要成就自我的梦想，成为中坚的一分子，必须学习、历练和掌握成为中坚人才的规律和方法。你的梦想有多高，你成就自我的翅膀就要有多硬，这个“翅膀”就是承载你梦想的中坚人才胜任力素质。谁掌握了它，谁就可以脱颖而出，成为岗位上的佼佼者。在人生的起跑线上，或许没有公平，但在后天的跑道上，却有着公平的法则——工作绩效成果，它决定了你是不是一个有价值的人，决定着你的未来。

在高速发展的今天，在企业“人才荒”频现的时代，怎样培养优秀的人才，已成为企业发展和对外扩张的瓶颈。只有建立一套科学严谨、易于操作、能经得起实践检验的人才标准和体系，才能成就员工的自我，成就企业的理想，实现双赢的局面。

我们从人力资源的角度，在无数个企业案例中提取中坚人才的胜任力素质，这些素质经过多年的企业实践检验，证明了它们是实现卓越绩效的基因，是企业中层干部的人才标准。

本书由4章组成。第一章阐述了企业中层干部在企业的层级范围、扮演的角色、主要工作任务和（关键）工作成果领域。第二章根据中层干部在企业的（关键）工作成果领域，结合五个成功或失败的案例分析，找出要想出色完成这些工作任务需要的胜任力素质，即中层干部的人才标准，通过揭示各项胜任力素质的内在联系，创新性地将各项胜任力素质划分为九个等级，建立了系统的、直观的中层干部胜任力素质体系，为各类企业提供了一套可选择、易操作的中层干部胜任力素质模型构建工具。第三章介绍了对中层干部胜任力的各种测评和检视方法，结合企业的绩效考核结果，用以评价企业中层干部人才的胜任力素质及其等级，它对企业的招聘录用、培训晋升、薪酬福利、人才梯队建设和人力资源规划有着具体的指导性作用。第四章讲述了中层干部的培训和发展，根据中层干部岗位的胜任力素质要求、测评和检视结果，评判中层干部对岗位胜任力素质的掌握和缺失，制定学习和培训方向和具体内容，即中层干部学习、锻炼和掌握胜任力素质

和等级的具体实施办法，为中层干部能够在岗位取得卓越绩效和在职业生涯中的发展指明了方向、路径、方法和操作手段。

本书在严正老师的亲自指导下，秉承严正老师的胜任力发展和构建模型方法论，在深圳和邦咨询公司同事的鼎力帮助下完成，并成为和邦公司胜任力构建体系的一部分。严正是原华立集团的人力资源总监，是第一位把岗位胜任力引进中国的学者，他领导的和邦公司是国内第一个建立企业岗位胜任力完整系统的企业。

孙晓是在企业从事人力资源领域工作逾 20 年的人力资源总监，高级人力资源管理师，也是一位作家，出版了小说《从良》，并拟出版关于潜能素质研究的系列丛书。

目 录

第一章 中层干部的职能与角色	1
第一节 中层干部的范围	1
第二节 中层干部的角色与任务	4
第三节 中层干部的关键成果领域	11
第二章 中层干部的胜任力体系	17
第一节 胜任力概述	17
第二节 中层干部的五案例	26
第三节 中层干部的胜任力素质体系	63
第四节 中层干部的胜任力的描述与等级	75
第五节 中层干部胜任力素质的确定	142
第三章 中层干部的人才评价	154
第一节 人才测评和测评工具	154
第二节 如何评价中层干部	176
第四章 中层干部的培养与发展	185
第一节 中层干部的培养与发展之道	185

第二节 中层干部的职业发展通道	191
第三节 企业如何培养中层干部	192
第四节 中层干部如何发展和提升自我能力	207
第五节 基层员工如何晋升为中层干部	216
第六节 中层干部胜任力学习的参考书	226
参考文献	236

第一章

中层干部的职能与角色

第一节 中层干部的范围

一、企业治理结构的层级

每个企业无论其所从事的行业、类别（独资、合伙、公司）、性质（国有、民营、外资等）、形式（无限责任、有限责任、股份制等）、规模大小（单体公司、集团公司等），都以完成既定的目标为宗旨。

企业为实现这些目标，设置相应的组织机构，并在其组织机构中设置自上而下的部门、岗位和层级。

各岗位层级上的员工分别对应该层级的职衔，如董事长、总裁、事业部长、总经理、总监、经理、主管、职员等。有些规模较小的公司层级比较简单，除了老板就是普通职员。有些规模较大的公司或者集团层级比较复杂，甚至由 20 多个层级构成。

在拉姆·查兰撰写的《领导梯队》一书中，将员工分为 7 个层级：首席执行官（管理全集团）、集团高管（管理业务群组）、事业部总经理（管理事业部）、事业部副总经理（管理职能部门）、部门总监（管理经理人员）、一线经理（管理普通职员）和个人贡献者（管理自我者）。

虽然高层员工、中层员工和基层员工在某些时候会错位，不容易被严格划分，但他们在角色和任务中的地位必须是清晰的，也就是说，他们的关键成果（贡献）领域必须是清晰的。

比如三国时代，在蜀国，刘备是一国之君，是国家战略的决策者，属于高层干部，诸葛亮是军师和丞相，负责战略的拟定，参与制定国家战略，属于中层干部。刘备死后，诸葛亮带兵伐魏，他是军队的最高统帅，是指挥军队的最高决策者，属于高层干部，同时也是蜀国的丞相，是国家战略的执行人，属于中层干部。他的工作任务一是发现人才、培养人才，以及建立统一霸业的管理团队。二是实施战略，带兵伐魏。三是治理国家，使蜀国和人民强盛。四是对国家战略产生重要影响，坚持联吴伐魏的战略思想，一统天下。他负有使蜀国强盛（管理国家和军队）和协助蜀国一统天下的双重责任。

在大型集团企业中，中层干部根据组织架构往往分为不同的层级，每个层级所管理的范围不同，战略地位不同，掌握的资源不同，对业绩产出（绩效结果）的要求也不同，但他们作为中层干部的核心胜任力是一样的，那就是：努力培养人才，打造高效执行力的团队，调动企业合理的资源，带领团队贯彻落实上一级制定的战略和策略，实现层级部门的卓越业绩。

二、哪些员工属于中层干部

狭义的中层干部是指企业总经理或总监以下，基层员工以上的干部。广义的中层干部是指老板（股东会成员）以下，基层员工以上的干部。

在本书中，中层干部指不制定企业战略，带领团队贯彻实施企业战略、策略、方针、政策，完成既定业务的职员。

在《领导梯队》一书中，除了最顶端负责把握企业未来方向、管理整个企业的首席执行官和最底端负责具体事务和业务的自我管理者的自我管理者，其余各层级的职员都称为中层干部。

高层干部指负有制定企业重大战略、策略、方针、政策责任，把握企业（集团）经营方向的最高决策者和指挥者，一般他们也是投资利润的最大回报者。

基层员工指不带团队的、负责具体事务或业务的一线操作者和执行者。

中层员工是介于高层员工和基层员工之间的管理人员，是独立领导一个职能部门/部门，培养并带领下属团队，执行企业的重大战略计划、方针政策，实现业绩增长，并能够对上一级管理人员在战略层面产生价值影响的管理层。企业层级划分、角色和关注范围如表 1-1 所示。

表 1-1 企业层级划分、角色和关注范围

	职 级	管理范围	实务			虚务
			事务	业务	人才	战略
高层干部	股东、董事会	战略、方向	战略成果制定者	战略价值回报者	战略人才培养者	战略规划制定者
中层干部	首席执行官	全集团	战略实践者	业务达成者	团队建设者	战略贡献者
	集团管理层	业务群组				
	事业部总经理	事业部				
	事业部副总经理	职能部门				
	部门总监	经理人员				
	一线经理	基层员工			团队基层者	
基层员工	基层员工	事务、业务				

从表 1-1 中可以看到，中层干部是那些负责部门事务执行的组织者、负责部门业务达成的责任人、负责部门人才培养的主导者、负责部门战略实施的反馈者。

第二节 中层干部的角色与任务

一、中层干部的角色

中层干部的界定范围决定了他们要扮演的角色：战略实践者、团队建设者、业务达成者、战略影响者。

所谓扮演，就是履行组织承诺，定位自己的角色，高效地完成各项工作任务，在岗位的关键成果领域中做出贡献。

日本学者大中忠夫做了一个完整的学术理论归纳，他认为领导者要能够同时做好以下四项工作：实践组织战略，达成组织目标，组织人才培养，实现创造价值。

首位将胜任力引进中国的专家、原华立集团人力资源总监严正老师著有《四维领导力》一书，其中认为领导力包括四个维度：组织运营（战略执行体系）、人才发现（团队建设体系）、趋势把握（业务达成体系）、价值取向（战略制定体系）。

由于中层干部不负责战略制定的任务，在战略的决策层面上，他们的角色更多地倾向于所领导的单位/部门团队对组织战略价值制定的影响贡献。它区别于战略实践结果的事务贡献、业务达成的业务贡献和团队建设的人才贡献，是与战略相关的并对战略的制定、反馈、纠偏、完善、执行等有正向促进影响力的战略贡献，具体行为包括：信息反馈、学习成长、接受新鲜事物、组织变革，忠于本分而不肆意妄为，忠于组织而不保守固化等。相对而言，它具有更多的务虚成分。

本书界定了中层干部要在四个方面对组织产生贡献：战略实践的贡献、团队建设的贡献、业务达成的贡献、战略影响的贡献。从贡献的对象来讲，战略实践是关于事务执行力的，称为事务贡献；团队建设是关于人才培养的，称为人才贡献；业务达成是关于业务成交的，称为业务贡献；战略影响是关于组织战略制定的，称为战略影响贡献，或战略促进贡献，简称战略贡献。

这四个维度是企业领导者治理公司的四个方向，它和治国的四维是相对应的。在 2 000 多年前的春秋战国时期，齐国的宰相管仲在《管子·牧民》中提出治国四维——礼、义、廉、耻，相当于企业治理的四个维度——销售业务（礼尚往来）、战略构建（义无反顾）、制度建设（廉不蔽恶）和人才建设（耻不从枉）。

这说明各层级的管理者须做好自己分内的事，高层切忌妄做中层干部的事。刘邦要做的是战略层面的事情，把握正确的战略方向，吸引和管理好重要的中层干部（张良、萧何、韩信等），建立统一战线（团结英布、彭越等有实力的人才），不要去做中层干部张良、萧何和韩信分内的工作，谋划运筹的事情（战略影响）交给张良、陈平等人去，打仗的事情（战略实践）交给善于领兵攻城略地的韩信、英布和彭越等将领去做，后勤粮草的事情（业务达成）交给萧何等人去做。项羽身为楚军主帅屡犯战略上的错误，没能把握战略方向，也没能团结一批能够实现其战略使命和目标的中层干部，只会打仗，刚愎自用，最终只能成为历史中悲剧式的英雄。

中层干部的角色在这四个维度中的表现如下。

1. 中层干部是企业的战略实践者

作为中层干部，无论在企业治理结构的哪个层级，其最核心的角色是执行好上一级分解到本职能单位/部门的战略目标和任务。从企业的角度来说，只有各级的职能单位/部门完成了其承担的战略目标和任务，企业的总体战略才能得以实现，企业才能往既定的方向前进。

2. 中层干部是团队的建设者

建立本职能单位/部门优秀的团队是有效地执行战略目标的重要手段。每一个中层干部首先要做的事情就是尽量从繁杂的具体事务或业务中解脱出来，把时间和精力花在培养下属人才方面，使他们具备所在岗位的各项知识、技能和胜任能力，并能发挥团队协作精神，更高效地完成本职工作。

随着企业的规模越来越大，各层级单位/部门的职能越来越专业，对事务或业务的要求也越来越精细，事必躬亲的管理模式越来越不适应企业、社会和时代的

发展需要，人才培养和使用的需求也越来越迫切。

中层干部的层级越高，其对团队的影响力比领导力显得更为重要，因为管理下属做事，员工是被动的；领导下属做事，员工是半被动半主动的；影响下属做事，员工才是主动的，员工的主动性发挥出来，其团队更显得有活力、创造性和凝聚力，团队精神对业绩的促进更为有效。

3. 中层干部是本职部门业务的达成者

业务达成就是为所在单位/部门制定工作方向、目标和标准，培养员工独立思考能力和创新能力，教练员工以客户需求为起点，以有效沟通为手段，以达成结果为导向去解决问题的方法，充分调动员工的工作热忱和主观能动性，采取一切办法促进业务的增长和效率的提高。

业务成果是企业生存、发展的命脉，决定着企业的方向、规模和性质，业务战略是企业总体战略的重要组成部分。企业各部门（企业架构）的设立都要围绕促进业务这个中心，各部门的工作都要为业务的开展和达成服务，否则，各部门及其工作就失去了实质性的意义。

4. 中层干部是基于本职部门的企业战略的影响者

中层干部要清晰自己的角色定位，切实履行个人对组织的承诺，既要忠于个人本分，不擅越职守，敢于负责，也要忠于组织，勇于承担，为组织提供业务业绩成果、人才建设成果、战略实践成果以及对战略完善提供有价值的贡献成果。它要求中层干部具有个人学习成长意识，组织变革意识和信息反馈意识，以提高组织的对外竞争优势和适应能力，确保组织制定的战略方针具有现实意义、效率意义、可持续意义和可执行意义。

关于中层干部的战略影响贡献是许多企业最容易忽略的，企业甚至没有赋予中层干部这个角色的责任，但这个角色任务的缺失恰恰最容易引发战略上的问题。就像电影《泰坦尼克号》的例子一样，所有的中层干部都做好了各自岗位的工作，唯独没有做好战略影响者的角色——为船长（把握方向的高层）提供和反馈航线上关于冰山的危险信息。

中层干部四个基本角色之间并不矛盾和重叠，分别在四个不同的维度对组织产生贡献。

(1) 战略实践是事务方面的执行维度，属于组织运营范畴，它强调执行力度，以战略任务的落实和实施为衡量标志。

(2) 团队建设是人才方面的养成维度，属于人才发现范畴，它强调将合适的人才用在合适的岗位上的力度，以战略实施所需要的人才结构和能力素质差异为衡量指标。

(3) 业务达成是业务方面的成交维度，属于取势把握范畴，它强调成交价值的实现力度，以战略价值的实现结果为衡量标志。

(4) 战略影响是战略方面的影响维度，属于(战略)价值实现范畴，它强调对战略的影响力度，以战略方针的实施成效为衡量标志。

不同企业和部门的中层干部所扮演的角色会有所侧重，例如业务达成者主要针对与销售有关的部门，包括设计、策划、采购、生产、销售、质量、客服、维修、服务等部门，与人力资源、财务和行政部门的侧重点会大不一样。中层干部的工作任务如图 1-1 所示。

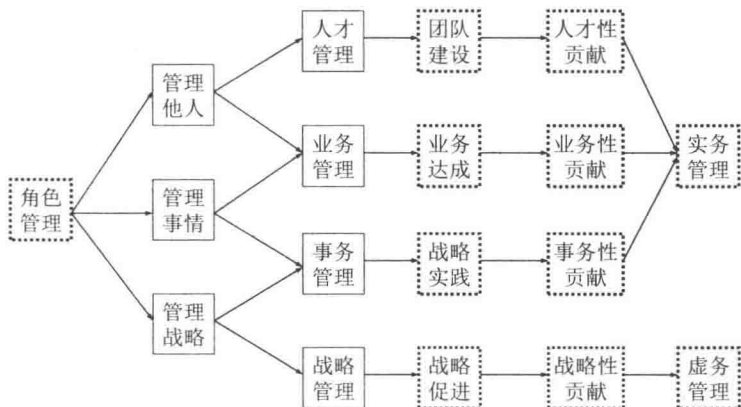


图 1-1 中层干部的工作任务

二、中层干部的任务

企业的竞争优势分为客户亲密性、技术领先型和高效运作型。企业最终都会将其竞争优势转化为产品导向和市场导向，制定战略，实现价值和目标，并为实现该战略而搭建组织架构。各层级的员工（高、中、基层员工）都服从并围绕实现其战略目标和实现其战略价值而扮演不同的角色。

中层干部所扮演的角色就是完成其具体岗位工作任务的责任人、战略实践者、团队建设者、业务达成者以及战略影响者。

所谓“工作任务”，就是岗位职责，是其作为中层干部的主要贡献领域。各层级员工实务如图 1-2 所示。

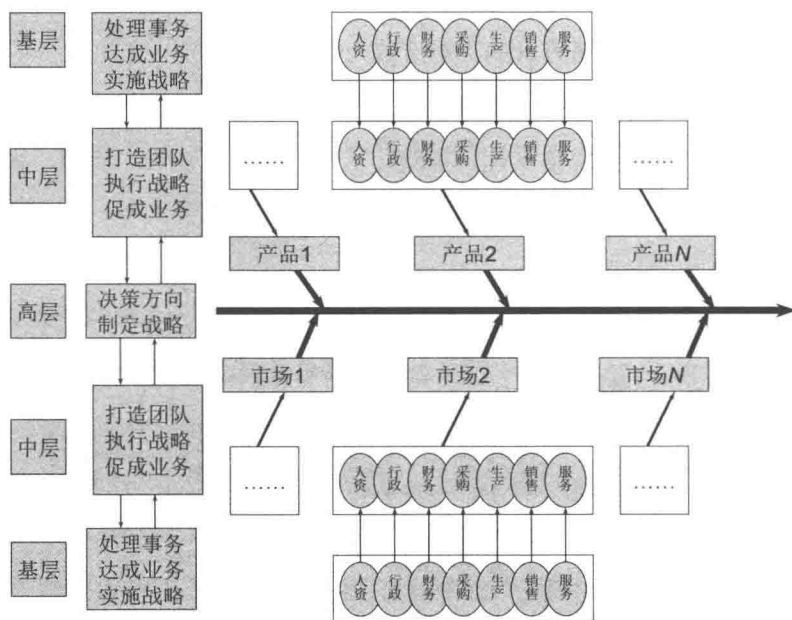


图 1-2 各层级员工实务

以下按照四个维度的划分来介绍中层干部必须完成的各项工作任务。