

中层管理人员能力提高一本通

• 世界500强企业中层管理人员的良方

岗位培训大讲堂

企业中层管理人员 能力素质模型

周仁铖 徐恺◎主编



广东省出版集团
广东经济出版社

中层管理人员能力提高一本通

• 世界500强企业中层管理人员的良方

 岗位培训大讲堂

企业中层管理人员 能力素质模型

周仁钺 徐恺◎主编



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业中层管理人员能力素质模型 / 周仁钺, 徐恺主
编. —广州: 广东经济出版社, 2007. 5

(岗位培训大讲堂)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 564 - 9

I. 企... II. ①周... ②徐... III. 企业 - 领导人员
- 素质 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 060685 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花西路棠新西街 69 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	18 2 插页
字数	330 000 字
版次	2007 年 5 月第 1 版
印次	2007 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 564 - 9
定价	72.00 元 (1~2 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 37601950

营销网址: <http://www.gebook.com>

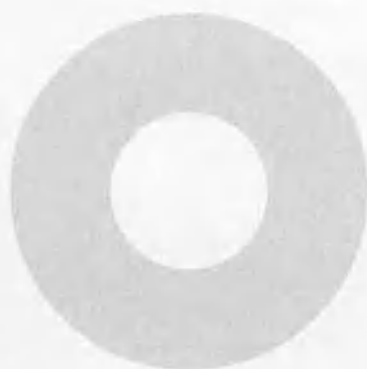
广东经济出版社常年法律顾问: 屠昕锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

中层管理人员的专业技术能力 ·····

·····是有效实施管理必须具备的核心能力

能力素质模型



目 录

第一章 战略思考能力	(1)
第二章 分析判断能力	(31)
第三章 计划执行能力	(59)
第四章 客户导向思维	(87)
第五章 专业技术能力	(109)
第六章 业务谈判能力	(131)
第七章 沟通影响能力	(154)
第八章 合作能力	(176)
第九章 团队管理能力	(199)
第十章 诚信可靠	(225)
第十一章 事业心	(245)
第十二章 案例分析	(261)

第一章

战略思考能力

一个人过去的成功纪录及经验是预测他未来表现的最佳指标，而智力及战略思考能力则是仅次于过去的成功，用来判断他是否胜任经营管理角色的重要指标。通常情况下，人们都认为企业中层管理人员对战略能力的要求不高，但是据我们对世界 500 强企业中层管理人员的调查表明，战略思考能力是对一个称职的，乃至优秀的中层管理人员的必然要求，在那些具有高度独立自主要求的岗位上，战略思考能力更是一项必备的素质。

比如，企业中的财务部门通常需要独立对财务情况负责，而公司的财务情况往往需要与公司的战略紧密结合，在这样的情况下，对公司战略的分析和判断是财务主管工作过程中必然要涉及的问题。另外，诸如研究机构、市场营销部门主管等等，独立的战略思考能力也是必需的。

总体来看，战略思考是思维主体为了达到一定的战略目标所进行的全局性思维。一般来说，层次越高的领导者，应具备的战略思考能力就越强，因为他们更多地涉及具有全局性、长期性的战略实践。战略思考是与企业目标、市场竞争等息息相关的一种思维能力。一个显著的趋势是，随着市场竞争的加剧，越来越多的企业将要求中层管理人员具备战略思考能力。

但是，并非所有的中层岗位都需要战略思考能力，或者说，对这种能力的要求并非居于主要地位。一个最常见的例子便是工厂管理中的生产主管，这种岗位，更注重对计划执行等具体工作事务的管理职能。





素质模型及要点分析

对于中层管理岗位人士来说,战略思考能力意味着,围绕公司的核心理念与战略目标,通过对大量信息的分析,准确而迅速地把握业务领域的现状与趋势,并提出具有战略意义的建议与举措。从这个定义中可以看出,战略思考能力最终将通过对公司理念、战略目标等的分析,实现公司的总体战略行动方针。

然而,单就战略思考能力这一思维能力来说,在很多时候中层和高层之间并没有明显的细分。通常来看,战略思考能力主要包含表1-1中所列要素,其也可视为战略思考能力的一般素质模型。

表 1-1 战略思考能力的一般素质模型

构成要素	说 明
导向思维	区分能做的和应该做的,即从战略层面上确定行动的方向;规避不符合战略导向的行为
经营思维	经营思维所要致力目标就是通过对公司长远规划的分析与把握,系统地整合公司的长期目标、中期目标和短期目标,并将这些目标通过各种工作和谐连接,形成整体经营思路
市场思维	战略思考存在于企业营销当中,市场便是一个不可忽略的要素。它要求思维主体通过对市场竞争者、市场形势的分析,把握公司产品、品牌的发展优势,巩固并发展公司优势
客户思维	维持客户比开发客户更为重要,但这两者都应该是战略要考虑的内容。客户思维即是从客户需求、客户管理的角度考察战略行动
资源思维	做任何事情都需要资源支持,既包括资金、人力支持,也包括其他各种无形资源支持,战略行动必须与这些资源有效匹配,将资源价值最大化
人本思维	人本思维最终体现在对人才的配置、管理上,即在战略目标的框架下,如何发挥人的最佳能动性,并对此形成战略层面的整体思路
问题思维	只考虑成功的希望而不考虑过程中可能出现的问题、障碍,通常会让我们在问题出现时措手不及,从而产生行动上的偏差。问题思维是基于过程管理的一种思维方式,旨在保证行动符合目标导向



(续表)

构成要素	说 明
文化思维	任何一个企业的战略都将受到企业文化的影响,文化是一种游戏规则,与企业文化冲突的时候,即使是正确的行为也会遭到文化上的阻力。战略文化思维意味着在什么时候都需要发现并运用文化的推动力而不是阻力

以上各个思维要素都是进行战略思考时必须权衡的,换句话说,这些要素是战略思考必不可少的思考内容。同时也体现了一种分类组合思考方法。对于以上这些要素,我们在下面作进一步深入的说明。



要点 1: 导向思维

无论从事什么工作,在什么岗位上,导向思维都是我们做好工作的前提条件。一般情况,我们都会要求自己的行动符合一定的标准,不符合某一预期标准的行为通常会被认为是无效的或低效的。例如,当需要在市场上开发一个快速制胜的产品时,我们首先想到的是速度。在这里,速度是第一导向,其他的问题退居其次。因此,导向就是一个选择符合结果标准的过程。但是,从战略的层面上看,标准设定本身也是导向思维的一个重要内容。

我们先来了解一下战略考察的一般步骤,见表 1-2,它可以被认为是战略导向思维的基本思维方式。

表 1-2 战略考察的要素及一般步骤

步 骤	要 素	内 容
1	战略目标	需要达到何种状态,致力于何种成果
2	行动路径	如何实现战略目标
3	取舍规则	当出现目标冲突或行动冲突时,如何选择



通常,企业的总体战略目标不需要中层进行更深入的思考,中层在企业总体战略目标上更多的是一种参与姿态,而不是决策。但是,很明显的一个事实是,中层管理者有自己的目标,即自身领导的部门要达到的总体目标,这是与企业的总体战略目标相关联的。

当目标形成后，即成为行动方向。在这个方向下，我们就需要充分运用导向思维，将所有的行动集中在目标方向下，同时要排除那些无益的、低效的行动。举个例子予以说明。

一家公司在过去相当长的时间里一直以快速创新的产品赢得利基市场，公司形成了极大的规模，然而在规模状态下，公司很难再依靠发现利基市场这种类似于投机的行为高速增长。所以，公司制定的深度品牌战略，其目标是在某一可行的利基市场创造品牌效应，将该利基市场做大做强。这时，由于惯性因素，公司的管理者都习惯性地关注利基市场，缺乏品牌战略意识，在行动上经常与公司的品牌战略不能一致。因此，必须设定行动路径，即对公司的品牌战略进行分解，明确各个员工所需做的各项工作。

在导向思维下的另一个问题是，怎么解决冲突？同样是上面的例子，假如当我们致力于品牌建设的时候，发现另外一个绝佳的利基市场，你会怎么做？在这种情况下，无论是中层管理者还是高层管理者都必须有一个既定的选择标准，是平衡？是舍弃？回答这个问题需要从公司整体战略以及资源能力等方面加以考虑。

要点 2：经营思维

经营思维的主体通常更多地体现在企业家的身上，中层管理者在这种问题的思考上相对较少，但这种能力对中层管理者来说并非是可有可无的。经营思维在企业的任何阶段都会存在，它主要是对业务的思考。其思考要素参见表 1-3。

表 1-3 经营思考四要素

思考要素	问题指向
钱从哪里来	资本的流向质量和速度
货到哪里去	市场的走势与顺应
人才怎么用	人力资源的合理配置
利益怎么分	成果分享的价值

经营首先要解决的问题是资本的增值，这个过程涉及资本的运作，包括资

本的流向质量、流向速度、流向方式等；也涉及货物的管理，即从市场的角度看待产品的销售，产品的生产等问题，当然也包括人员的配置，以及利润的分配问题。

客观地说，经营思维是一种整合性的思维，涉及众多思维要素，对其中的较为突出的要素，如市场、人员配置等问题，我们将在下面的相关内容中进一步说明。

要点 3：市场思维

过去 20 多年来，以竞争为本的战略思维一直占据着主导地位。以竞争为本的战略思维认为，在决定企业营利性的因素中，市场结构起着最重要的作用，企业如何在五种竞争力量中确定合适的定位是取得优良业绩的关键。毕竟，企业需要比竞争对手拥有某些优势才能在市场竞争中生存和发展。因此，如何打败竞争对手、如何在竞争中获得优势就成为这种战略思维的主要焦点。

根据波特的竞争模型，企业战略的制定基本过程如下：首先是利用五种竞争力量模型来分析行业的吸引力，然后识别、评价和选择适合所选定行业的竞争战略，最后实施所选定的战略。

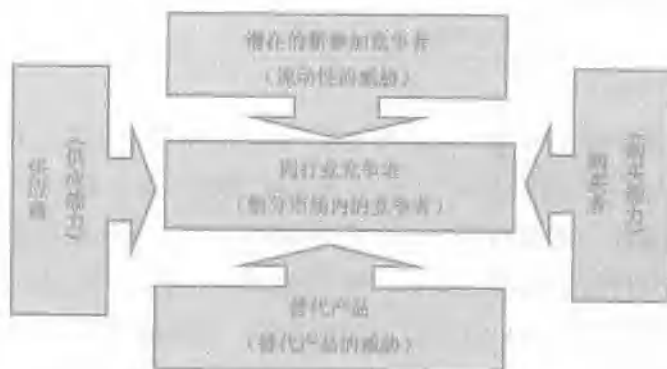


图 1-1 波特五力竞争模型

一个有效的市场战略对企业的生存与发展至关重要，战略的根本目的在于通过对市场竞争形势的把握，找出自身的优势并建立相对竞争优势。从波特五力竞争模型得出的一般战略参见表 1-4。

表 1-4 波特五力竞争模型与一般战略

波特五力竞争模型与一般战略的关系			
行业内的 五种力量	一般战略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方砍价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围使大买家丧失谈判能力
供方砍价能力	更好地抑制大卖家的砍价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低，供方的砍价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

企业处在高度的竞争环境中，竞争思维是至关重要的。通过对竞争环境的分析，形成战略设计方案对任何一个经营者都是必然的考验，而对中层管理者来说，了解企业的竞争战略，通过自身工作，有效地服务于企业的战略则是最突出的要求。从整个战略分析设计的角度来看，除了波特的五力竞争模型与一般战略之外，其他一些市场分析方法如 SWOT、波士顿矩阵等，也是辅助我们做好市场分析工作的有用工具，中层管理者应该对此有所了解和把握。由于篇幅有限，在此不再赘述。



要点 4：客户思维

客户思维能力是服务经济催生的，是对中层管理者的一个特殊要求。随着实体经济向服务经济的转变，企业与顾客之间不仅仅是交易，而是转变成了一种关系，客户在企业战略制定中的地位越来越重要。以客户为本的战略思维认为客户是企业经营的中心，研究客户需求和满足客户需求是制定企业战略的出发点。

表 1-5 客户思维下的工作导向

工作导向	具体内容
发现、引导,乃至创造客户需求	通过对客户需求分析,找准客户的需求点,并对客户的消费心理进行引导,促使其选择某一服务或产品,对那些客户尚未意识到的需求,加以创造
满足客户需求	顾客不是为了购买产品而购买产品,他们是为了解决自己的问题而购买产品,解决问题就是他们的需求。要针对需求进行市场运作
维系客户关系	维系客户关系是客户导向思维中最重要的问题。要通过服务、产品等各方面的深入工作,保持客户忠诚度

正如日本战略专家克尼奇·欧米所说:制定战略时把竞争纳入考虑是十分重要的,但是,我们不应该首先这样来考虑问题,首先要做的是仔细研究顾客的需要。对欧米来说,战略始于顾客,顾客决定产品。成功的战略要找到更新的、更有效的方法去满足顾客的需要和欲望。艾德里安·斯莱伍克兹基也持同样的观点,他认为战略的本质就是向顾客提供价值。



要点 5: 资源思维

资源思维是经营思维的一个分支,但它的重要性有时候甚至超出经营思维本身。以资源为本的战略思维将企业视为一系列独特资源的组合。能否比竞争对手更好地掌握和利用某些核心资源或者能力,能否比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来,成为企业能否获得超出行业平均利润的重要因素。

一些专家提出,生产商品和提供服务的特殊能力是企业的核心能力,核心竞争力是企业可持续竞争优势与新事业发展的源泉,应成为企业战略的焦点,企业只有把自己看作是核心能力、核心产品和市场导向的事业这样的层次结构时,才能在竞争中取得持久的竞争地位。波特也有类似的战略考虑,他认为差异化是竞争优势的两大源泉之一。差异化是一种从产品或企业出发的观念,指企业内在的差异化,企业应根据生产的商品和提供的服务来制定战略。

许多企业由于种种原因而具备了某种资源,如专利技术、自然资源、法律垄断、人力资源、知识学习、治理结构等等,这种资源可以通过企业所提供的产品或服务而体现出来,从而在竞争中具备竞争优势,如美国高通公司在 CDMA 市场上的成功即是技术优势使然。





要点 6：人本思维

在一个知识主导的环境中，对人才的思考是战略思考必不可少的内容，联想总裁柳传志有一个著名的管理公式：“搭班子，定战略，带队伍”，所谓班子，即核心人才，被列为第一位，可见其重要性。

人本思维下的管理手段不同于“见物不见人”或把人作为工具、手段的传统管理模式，它是在深刻认识人在社会经济活动中的作用的基础上，突出人在管理中的地位，实现以人为中心的管理。人本思维的要素参见表 1-6。

表 1-6 人本思维的要素与理念

要素	理念	内涵
管理理念	依靠人	人是社会经济活动的主体，是一切资源中最重要的资源。归根结底，一切经济行为，都是由人来进行的；人没有活力，企业就没有活力和竞争力。因而必须树立依靠人的经营理念，通过全体成员的共同努力，去创造组织的辉煌业绩
管理任务	开发人的潜能	管理的任务在于如何最大限度地调动人们的积极性，释放其潜在的能量，让人们以极大的热情和创造力投身于事业之中。解放生产力，首先就是人的解放
经营宗旨	尊重每一个人	无论是领导人，还是普通员工，都是具有独立人格的人，都有做人的尊严和做人应有的权利。一个有尊严的人，他会对自己有严格的要求，当他的工作被充分肯定和尊重时，他会尽最大努力去完成自己应尽的责任
组织基础	塑造高素质的员工队伍	一支训练有素的员工队伍，对企业是至关重要的。每一个企业都应把培育人、不断提高员工的整体素质，作为经常性的任务
管理目标	人的全面发展	人的自由而全面的发展，是人类社会进步的标志，是社会经济发展的最高目标，也是管理所要达到的终极目标
运营保证	凝聚人的合力	不仅要研究每一成员的积极性、创造力和素质，还要研究整个组织的凝聚力与向心力，形成整体的强大合力。有竞争力的企业，应当是齐心合力、配合默契、协同作战的团队



没有人才的企业谈不上未来。人本思维是从人才的角度展开的战略思维，是知识型组织必然要思考的问题。



要点 7：问题思维

问题是思维的起点，也是思维的动力。爱因斯坦曾说：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要，因为解决问题也许仅仅是一个数学上或实验上的技巧而已，而提出新的问题、新的可能性，从新的角度去看旧的问题，却需要有创造性的想象力。”爱因斯坦本人就是在别人不觉得是问题的事情上看出问题，从而导致现代科学上一个重大理论问题的解决。

就战略思考来说，问题思维也许比其他任何思维都要重要得多。其重要意义就在于，问题思维通过对战略的分析，预见可能出现的不利局面，从而在问题尚未出现之前即采取有效的措施规避。

从方法上看，问题思维必然要遵循如下的步骤和方法，见表 1-7。

表 1-7 问题思维步骤和方法

步 骤	方 法
了解战略目标	充分了解战略目标及目标的实现方式。只有当你深入了解一件事物，你才能发现其中的问题
分析战略环境	战略是与内外环境息息相关的，所以，必须清楚地知道战略环境中可能对战略目标产生影响的各个要素
罗列战略可能	结合战略目标与战略环境的分析，罗列出战略目标行为在特定环境下可能产生的各个结果
分析阻碍因素	对不利的结果加以分析，了解产生不利结果的原因，追根溯源，找到问题的本质
提出应对策略	在了解问题原因及可能性的基础上，寻找事先预防措施，并论证其有效性



要点 8：文化思维

企业战略是要解决企业去哪里的问题，而企业文化则是指企业家将要带什么样的人去那里。就像毛泽东主席讲的：“什么样的军队打什么样的仗，一支没有文化的军队是愚蠢的军队，而一支愚蠢的军队是战胜不了敌人的。”



企业文化不是企业文字，随便写上“团结、务实、奉献”这些词就代表企业文化了。20年的“海尔，真诚到永远”实则是一种企业承诺文化，企业的一切行为从骨子里必须遵照这句话。市场残酷人有情，企业竞争最终是文化竞争，同产品比品质，同品质比品牌，同品牌比文化。有梦想未圆的企业家有必要把企业文化作为重要的战略内容去思考。对于经营管理者而言，要带好一个强大的事业团队，没有坚定的思路感召和文化模式终将难以前行。文化思维放在战略思维的层面上，就是要尽力发挥企业文化的功用，将文化作为一种战略推动力。



中层战略思考的关键行为

当我们试图考察中层管理人员的战略思考能力时，前面所列的要素往往不起作用。道理很简单，因为思考存在于人的大脑中，而不是显现的行为或事物。著名管理学大师彼得·德鲁克对此深有感触，他说了一句很直接的话：“当一个管理者背靠着沙发椅吞云吐雾的时候，你无从得知他是在思考工作还是在考虑其他事情。”我们面临的也是这样的难题。

但是，我们仍然需要将中层管理者的战略思考能力列为我们考察的对象，因为它实在太重要，可称之为中层管理者有效管理行为的根本。一个最简单的办法就是从行为结果角度，而不是从意识意愿角度来看问题，在这种情况下，我们可以将中层战略思考能力所需达到的结果状态作为标准。这就是我们现在要讨论的中层战略思考的关键行为表现，具体内容参见图1-2。

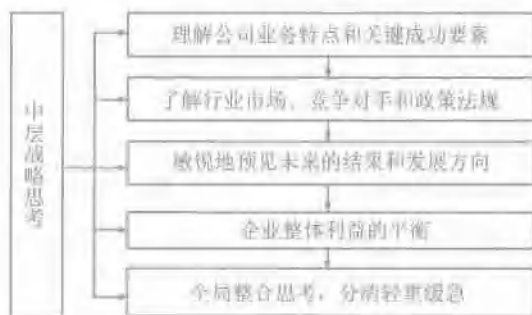


图1-2 中层战略思考能力的关键行为表现

假如把中层管理者置于一个特定的情境中，考察其战略思考能力，图1-2这个行为表现图，便可以当成一个完整的能力模型，其中的每一项都是相互关联且不可或缺的。下面我们对这些问题作进一步的分析。



关键行为 1：理解公司业务特点和关键成功要素

从性质归属上看，理解公司业务特点和关键成功要素是经营思维的一种体现，也是有效的经营思维产生的必然结果。每一个行业，每一家公司的业务情况都是不一样的，一个业务能否成功通常与他们自身的某些独特的特点息息相关。对于中层管理者来说，战略思考能力的一个关键行为表现，就是能够理解公司的业务特点，找到并把握业务成功的要素，将其转化为实实在在的利润结果。

并非所有的中层管理者都自然而然地了解公司业务的特点，明确其关键成功要素。在这种情况下，一些有用的工具，可以帮助我们进行业务分析，从而做到这一点。业务分析之所以重要，在于它将业务进行分解，从而找到其关键点，而这个过程实际上也是战略思考、分解能力的一种体现。

业务分析的第一步是说明业务目标，接下来是分析必须解决的业务问题和确定实现业务目标所必须满足的业务要求，还应考虑会限制目标实现的任何业务约束。所确定的业务要求和约束是在后来的关键成功要素分析阶段用于得出系统要求的基础。换句话说，业务要求分析的结果应当是一份详细说明业务运作如何实现业务目标的文档。有关业务分析的具体内容参见表 1-8。

表 1-8 业务分析的内容

主 题	说 明	示 例
业务目标	明确阐述项目的目标。对目标有清晰的理解有助于突出运作管理的重心	某移动电话运营公司 2007 年上半年的业务目标为移动电话半年销量 1500000 部
业务类型	确定预想的是哪一种类型，对此进行描述	企业对客户，企业对员工，企业对企业等
业务范围	明确阐述项目范围。确保所确定的领域能够得到解决，并避免做使目标不明晰或无法达到的“开放式”阐述	医药行业，提供专业的医药信息
业务主体	确定能够从部署成功中获取既得利益的个人和组织。所有主体均应积极参与业务目标和要求的确定	采购部门、销售部门等
关键特质	确定成功所必需的关键领域。这有助于根据最重要的标准进行设计分析	如资金、设计人员等



(续表)

主 题	说 明	示 例
目标客户	确定业务所面向的客户类型	活动客户、成员站点等
客户益处	阐述业务可为客户带来的益处	远程存取公司资源、企业协作等
业务问题	先前确定的目标可能存在隐性的各种问题，这些问题不必在问题阐述中列出。如安全问题、时间问题等	存取授权用户所有的专有信息、以基于角色的方式存取机密信息等
优先级别	阐述目标的优先级别。大规模、复杂的业务运作可能需要分阶段实现。受资源限制，可能需要取消或修改某些目标	为确保安全性能，需要排除更多的活动用户

表 1-8 是一个完整的业务分析要素和流程表，当我们试图对业务进行一个全面的了解时，这个流程表是非常重要的。但是，当我们试图分析其关键成功要素时，我们还需要更进一步地说明业务运作可能会碰到的障碍，或者可称之为业务运作约束。在一定程度上，约束意味着问题，它很可能就是决定业务目标成功与失败的关键点，我们需要对此加以自己的判断。

对业务特点及关键成功要素的认知是经验感知层面的，同时也是知识层面的。它通常需要中层管理者对业务加以深入理解，对公司发展战略进行深入研究。研究的方法即是对战略、业务进行透彻的分析，没有客观地分析是不可能做到这一点的。在表 1-8，表 1-9 中，我们列出了业务分析的要素以及业务约束分析的方法和要素，将这两者有败地结合，并考察公司资源现状，我们便能确保对业务特点和关键成功要素加以有效的把握。

表 1-9 业务运作约束分析要素

主 题	说 明
期限或时间	业务运作时间会影响所作出的业务决策。进取性的时间表可能导致降低目标、更改优先级或采用渐进式解决方法
资金预算	大多数业务都必须遵守特定的预算。在整个运作过程中应始终考虑预算，以避免超支。考虑预算时，不但要计算完成项目所需的成本，还要计算在特定生命周期内维护项目所需的资源