

思考问题要有前瞻性,EMBA成长四大要诀 PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/276/2021\\_2022\\_\\_E6\\_80\\_9D\\_E8\\_80\\_83\\_E9\\_97\\_AE\\_E9\\_c67\\_276029.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E6_80_9D_E8_80_83_E9_97_AE_E9_c67_276029.htm) 现代企业经营中，战略计划、创新方法、技术革新等等可以通过借助外力获得，但企业的战略计划执行、创新方法运用、高新技术使用最终还是依赖企业的中层来管理并执行。一个企业的发展前途，归根到底取决于管理团队的素质。所以企业中层管理人员的素质与能力直接关系一个企业的成败和兴衰。嘉宾们首先区分中、高层经理的不同。李伟表示，高层与中层的定位很难用一把标尺进行衡量。可能高层管理人员相对强调决策能力和对问题具有前瞻性，他们要有承担战略风险的能力。而中层管理者更多的是强调执行能力，讲的是普及政策的能力，对基层进行规范化、具体化管理。许锋则表示，高层在于他可以看问题看得比中层更远。一线工人知道今天要干什么，部门主管知道公司一个星期的计划，部门经理也许清楚公司一个月要干什么，而老板则总是知道得更多，可能一年...中、高层经理的显著区别就在于对问题的看法是否有前瞻性。装备好诸种素质与能力 中高层管理者应具备怎样的素质与能力？许锋认为，可借鉴通用电器(GE)的评价标准四E，即中层管理者必须具有精力(Energy)、鼓励(Encourage)、决策力(Estimation)、执行力(Execute)。有足够的精力去处理一切事务；能够鼓励下属勇于创新，调动下属的积极性；遇事情必须有主见，有果断的决策能力；能够把高层的决策很好地贯彻到执行中去。他强调，执行力是最容易出问题的地方，也是中层管理者必须具有的能力。高层很多时候考核他们的

时候都是衡量自己的决策能否被中层管理者很好地贯彻到基层。李朝江也从爱立信公司衡量中层的标准“五个素质和四大能力”角度阐述了中、高层管理者应具备的素质与能力。五个素质是：尊重(客户、同事和下属)、专业、坚持不懈、说到做到和主动承担责任；四大能力是：执行力、开发下属能力、建立良好关系能力、创新能力。李伟则认为，中层管理者必须具备IQ(智商)、EQ(情商)、DQ(胆商)。即在日常工作中必须有过人的IQ，要有很强的逻辑、推理能力；合理的知识结构；敏锐的反应能力。EQ则主要指要有良好的职业习惯、道德习惯以及具备一颗宽容心。DQ则是从EQ中引申出来的一个重要考核因素，是一个人胆量、胆识、胆略的度量。胆商高的人有胆识和决策的魄力，能够把握机会，以最快的速度应对环境的变化。没有超人的胆商，就没有超人的事业。陈天祥认为，现代人越来越追求个性化的生活方式，因此，现代企业的管理也趋于扁平化。生产、运作、管理都逐渐向模块式转变，比以往任何时候都更加强调团队协作。因此中层管理者是否具备把权利下放，调动整个团队积极性的能力很重要。随着市场的变化，中层管理者所应具备的素质与能力也应该发生相应的变化。一定时候素质与能力是变量，并不是一成不变。像你老板一样思考 中层经理人应如何在工作实践中提升自身能力？许锋根据他的工作经验提出，中层经理人应该关注于可能性而不是局限性。即在工作中把目光盯住可能发生的机会做好准备，努力让自己抓住机会。这样会促使自己为机会的到来而去学习做准备。许铮还提到另一个提升能力的重要因素就是“像你的老板一样思考”。你的老板能当老总是因为他有自己过人的能力。而你想做到更

高的位置就应虚心向你的老板学习，学习他处理问题的得当之处，学习他思考问题的方式。久而久之你的能力也就得到了提升，自然离你的目标也就越来越近。另外，要想在工作实践中提升自身能力还应该对细节疯狂地追求。因为你要达到你老板的高度还有一段很长的时间，你必须建设自己的业务水平打好基础。李伟则特别强调要不断吸取知识使自己具备合理的知识结构。既有专长又有综合的素质，因为中层管理者在管理时必须对各方面都有一定的了解。陈天祥教授则表示，放手让自己的下属去干，把自己解放出来的过程中，下属能力得到提升，自己的能力才能得到发挥。让自己“透明化”

陈天祥：中层经理人必须善于沟通，而且是360度的沟通。对下属要调动他们的积极性，与同事要分工协作，还要和老板建立起健康开放的关系。嘉宾们一致认为制约中层管理者晋升的一个瓶颈，就是很多中层经理人不知如何与老板相处。李朝江与许锋均认为，要突破这个瓶颈就要与老板建立良好的相互信任的关系。而取得相互的信任首先是要把自己透明化，让老板了解你的长处、短处。这样，当你犯错误时他会原谅你；当你取得成绩时他会看到你的优点。李伟还提到与老板相处的另一个杀手锏就是把你的老板当孩子一样，而你是一个幼儿园的阿姨，去呵护他、照顾他，帮他树立良好的形象。这样你也为提升你们公司的品牌(老板一定程度上代表着公司)作出自己的贡献。当你的老板有荣誉感，那你也就有了成就感。自然，瓶颈就容易得到突破。专才与博学兼备

陈天祥也表示有能力的中层管理者应该让老板看到你的能力，获取老板的信赖感是中层管理者晋升的很重要的一环。在经过四位嘉宾的探讨后，他总结出中、高层管理者应具

备“博专结合”的素质与能力。专是专业技术能力，这也是为什么很多CEO都是某一领域的专家的一个原因。博，指的是要具备以下七个方面的综合能力。第一，善于领导团队的能力。现代社会不再是单打独斗的社会，因此你要有领导团队的能力，实现1+1>2。第二，管理团队的能力。对各个业务流程进行规范化、具体化的管理。第三，进行项目管理的能力。善于管理一个项目，老板自然可以从成果中看到你的能力。第四，具有360度的沟通能力。即能沟通上、下级，可以说服他人。第五，前瞻判断能力。看问题具有前瞻性，可以看远一些。有判断是非能力，最忌对上级唯唯诺诺，没有威信。第六，解决问题的能力。即遇到问题有自己的点子、主见。有时候要替你的上司行使权利。第七，适应市场能力，市场的嗅觉要具备。甚至要“惟利是图”，帮老板判断！在工作中不断学习，具备了这些能力，那么你离你所规划的目标晋升也就不远了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)