

中层到高层，距离有多远？

威士敦职业咨询

陈凯

威士敦职业案例

在众多的来访者中，James 令人印象深刻。其一，他是香港人。其二，从职业顾问的角度看，他的职业经历是顺畅近乎完美的。其三，来访者大部分是中层管理人员、初涉职场人士及高校学生，它是为数不多的高层管理人员。

这样的人职业生涯中遇到什么问题了呢？先介绍一下 James 的以往经历。他在香港接受了小学到高中的教育，在美国完成本科学业。大学毕业后，他在美国一家半导体零部件公司做了 3 年的售前技术支持及 2 年的销售。就职的第二家公司是全球知名的芯片设备供应商。因为是中国人的，所以他负责亚太地区的业务，其中包括中国的大陆、香港、台湾。他一直从销售专员晋升到亚太区销售经理。

2000 年到 2003 年，在亚洲尤其是中国，芯片是处于高速发展中的高利润行业。这几年中国芯片产业销售收入保持了年均 30% 以上的高增长，增速为同期全球之最。作为全球仅有的几家半导体设备供应商之一，公司在亚太地区获利不少，相应地 James 的收入也非常丰厚。然而，2003 年开始，芯片行业开始走下坡路。公司赚的钱少了，于是开始控制成本，降低员工的薪资是其中的一个措施。减薪对任何人都不是容易接受的事，尤其对于拿惯了高收入的人来说。

James 开始考虑自己该怎么办？芯片是门槛高、投资大的行业，所以相关公司的数量非常少，跳槽也没几家公司好选；如果换到其他行业，相同职位的收入可能还不及现在。正当他为自己的前途考虑时，一家猎头公司给他提供了一个机会。一家美国快速增长的计算机硬件公司，想开拓中国市场，要招聘一名中国区的负责人。

凭借十年美国大公司的销售经验，五年的中层管理经验，加之熟悉中国，又是中国人，最终 James 在候选人中脱颖而出，赢得了这个工作机会。于是，拿着更高的薪水，他来到了上海，他的职业生涯也由此翻开了新的一页。

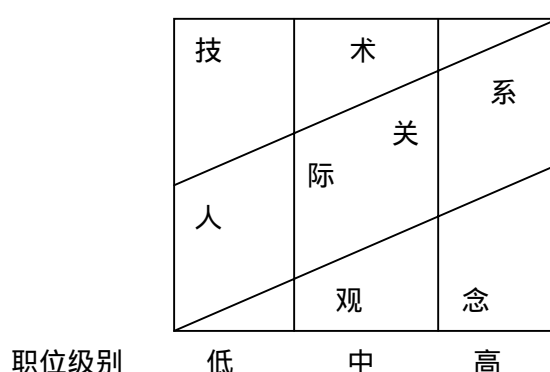
到上海已经一年多了，James 最初的喜悦与兴奋消失了，取而代之的是焦虑与困惑。工作中的困难比他预计的要多，既定的销售目标没有实现，有些员工因为看不到前景已经离职；他每天都很忙，可好像忙得没有价值……他开始怀疑当初跨行业跳槽的决定是否正确，将来自己又该怎么办？

中层到高层：机会并不多

针对他的第一个困惑，我给出的答案是：跨行业跳槽的决定是正确的，现在的工作对他来说是一个非常难得的由中层向高层转变的机会。

如何实现由中层向高层的转变，是职业生涯中的一个难题，首先就难在这样的机会并不多，很多人可能一辈子都只是中层管理人员。中层到高层的最佳转变，是在同一家公司得到提升。可是对 James 来说，在原来的公司他不可能有这样的机会。

相对来说，高层管理人员对行业背景与专业知识并没有很强的限制。学者卡茨曾以一个简单的模式说明在职业生涯的不同阶段不同的能力与知识所起的作用：



上图中技术是专业能力与知识，随着职务的晋升，它的重要性是逐渐下降的。而且在现实中，高层跨行业跳槽成功的案例也比比皆是。

中层到高层：完成由执行者到战略制订者的转变很关键

至于他现在应该怎么办，笔者也给出了两点建议：

第一，避免沿用原有行业的特点与方法处理现在工作中的问题。

在交谈中，James 自己也意识到这一点。譬如 James 制定的销售目标不能实现，原因有很多，但他制定的目标过高是一个重要原因。原来他在半导体设备公司，一台机器少则几百万美金，多的可达几千万美金；而现在公司的硬件设备少的只有几万人民币，多的也就几百万人民币。所以现在公司的销售额是没办法和原来公司的相提并论。

又譬如在销售方式上，James 是采取直销。在半导体行业，因为客户的数量比较少，这种方法有效的。可是在计算机硬件行业，潜在客户很多，且行业与地域也广泛分布。完全采取直销的方式是不合理的。

第二，明确分工，合理授权。

我给 James 做了个《团队角色》的测验，发现他在执行者、完善者方面得分较高，分析

家、鞭策者得分都稍低。

这样的角色定位与他现在的职位是不相匹配的。作为公司的高层，更多的工作内容应该是制定公司战略，包括明确公司的市场定位、制定销售目标与销售方式、理顺公司运作流程、培养公司的中层管理人员等。至于执行层面的事情，应该懂得授权，领导、督促、激励下属去完成。

明确分工，合理授权，自己就不会深陷事务性的工作中脱不了身。也唯有如此，整个团队才能高效地完成公司的目标。

总结一下这个案例，我们可以发现：其一，中层晋升为高层的机会并不多，如果一定要好好把握。其二，对高层管理人员来说，行业背景与专业知识的重要性是下降的。其三，实现中层到高层的顺利转型，就要学会从执行者到战略制订者角色的转变。

威士敦职业咨询

网址：www.wisdom-career.com

电话：021—6286 1368

邮箱：public@wisdom-career.com

地址：上海市中山北路 3856 弄 2 号中环大厦 0914 室

威士敦职业咨询专稿

