

管理者的



角色定位及认知^{v1}

前言 FOREWORD

课程背景 • BACKGROUND



目前公司的管理者，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情；但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题：

原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；

原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；

原来是听人指挥，现在要不断地向上司请示、与同级商量，协调下级；

管理者的角色认知决定了管理者的工作成效，因此，角色定位准确非常重要！

前言 FOREWORD

管理者工作现状调查 • INVESTIGATION



- 依靠个人努力完成任务，喜欢抓具体业务；
- 事无巨细，不善于授权；
- 虽有目标，但缺乏目标控制；
- 不善于不习惯做计划；
- 救火现象普遍；
- 未接受系统的管理技能培训；
- 认为对人的管理是人事部门的事，不善于招聘、选拔、培训、激励下属；
- 不属于建立有效的工作团队和工作网络；

中层管理者的重要性 • IMPORTANCE



据1998年美国《管理者》杂志社公布的一项调查数据表明，超过40%的企业总裁认为自己组织中最能干最有贡献的就是中层管理者。因为中层是部门的高层管理层与基层员工之间的纽带、日常工作的管理者和生产活动的组织者。中层管理者是企业的中坚和脊梁，其重要性不容质疑。

企业的发展壮大，需要管理干部的快速成长；**如果您要造就一个强大的公司，那么，请您先学会打造强大的中层！**

目录 CONTENTS



1 角色**转变**

2 定位**误区**

3 定位**分析**

4 定位**认知**

角色转变

- ◆ 管理者角色转变的对比
- ◆ 骨干员工与管理者的区别
- ◆ 角色转变困难的4个原因

管理者角色转变的对比

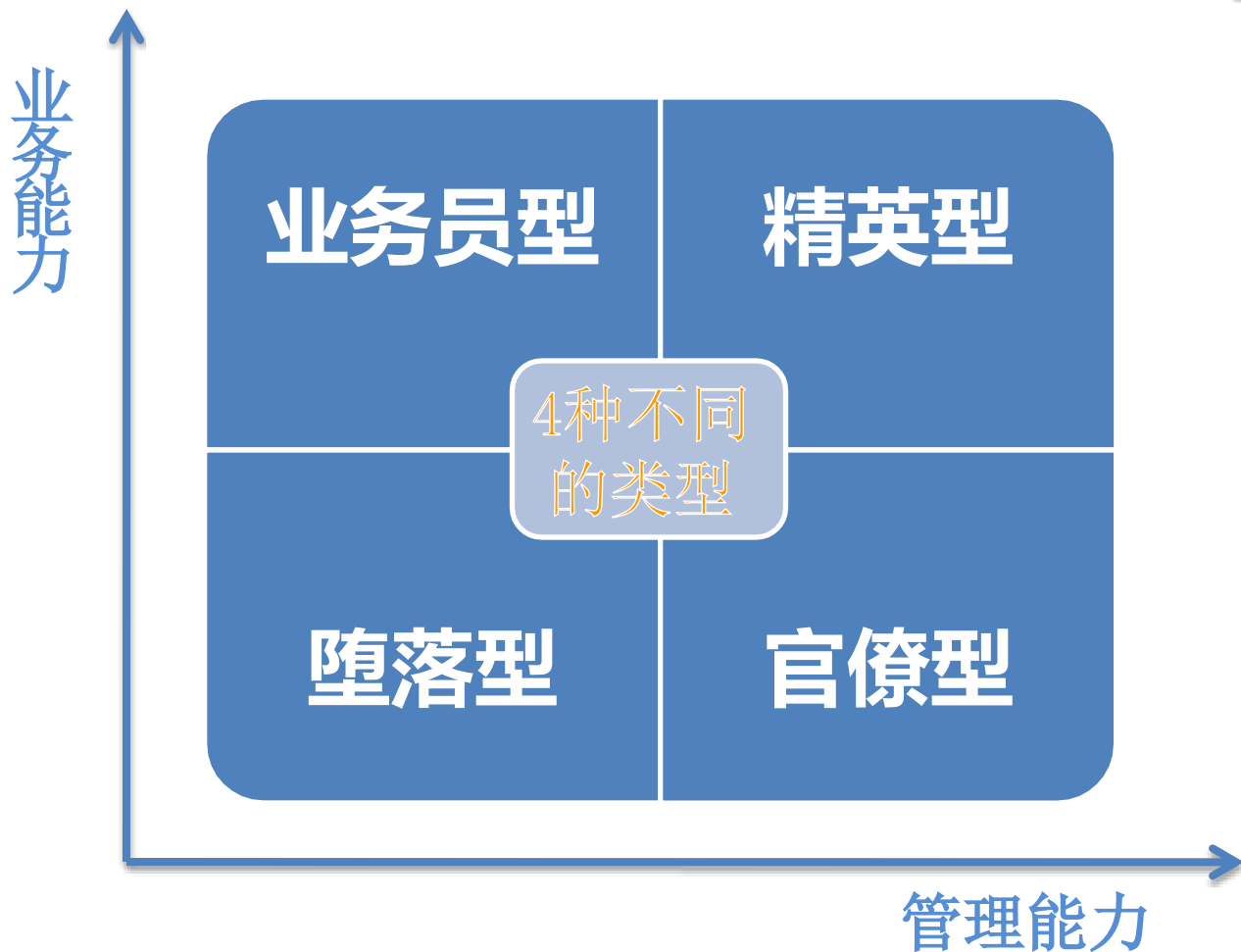


- 1、专才——通才；
- 2、英雄——领袖；
- 3、依靠个人努力——依靠团队建立工作网络，利用他人的手去实现组织目标。
- 4、善做具体业务工作——做管理、领导工作，反之花较少的时间做具体业务工作。
- 5、对技术性强的职业——对管理职业有认同感。
- 6、面对事——人与事的平衡。

能力坐标



请问，您属于那一型的？





管理者大多由骨干员工转化而来，请分析他们之间的区别：

骨干员工与管理者的区别

	骨干员工	管理者
组织中位置	执行层	监督管理层
职责范围	专项事务	团队
工作对象	事	人+事
工作技能	作业/业务技能	人际、管理
评价标准	个人成绩	团队业绩
自我实现	技术专家/优秀业务员	管理专家

角色转变困难的4个原因：



能力差异

角色惯性与角色惰性

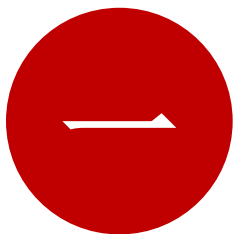
成就感缺失

定位模糊

定位误区

- ◆ 中层干部常见的角色错位
- ◆ 避免中层经理的两种病症
- ◆ 如何应对管理的两难现象

中层干部常见的角色错位



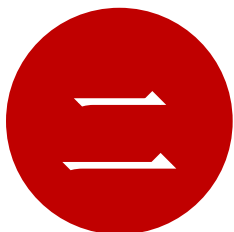
土皇帝

如一方诸侯或小国之君

- ◆ 过分看重自己的级别，优越感强烈，自我感觉良好，喜欢被称为“某总”；
- ◆ 用级别看待遇，不问所付出几何，但求其待遇要符合级别；
- ◆ 官僚作风严重，喜欢搞“一言堂”，什么都是自己说了算，不懂得也不重视发挥团队的智慧。
- ◆ 认为自己在本部门比上级更具有专业权威和个人威信（年羹尧）。



中层干部常见的角色错位



民意代表

站在下属的立场意气用事

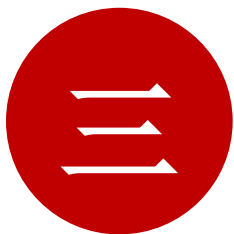


大多数企业的中层管理者是职业经理人，部分企业的总经理也是职业经理人。因为高层管理者委托中层管理者履行管理职能，所以中层管理者要对高层管理者负责。但是现实中，中层管理者经常因忽视对上负责而犯错误。例如一些中层管理者深得下属信赖和拥戴，于是处处站在下属的立场上意气用事，向上司提出某些不合理的要求，不自觉地把自己定位为员工领袖和民意代表。事实上中层管理者不是员工领袖和民意代表，他不是下属选举产生的，而是上司任命的，因此中层管理者应该对上司负责。

取得下属的拥戴和支持，需要提高领导力，而不是做“民意代表”

2024/11/14

中层干部常见的角色错位



自然人

把自己当成普通员工



经常会看到或听到有的中层经理说：“刚才我说的这些，只代表个人意见。”这也是中层经理的角色误区之一。对上司而言，你可以代表整个部门的意见，也可以是你个人的意见。值得注意的是，部门意见一定是部门内部讨论后形成的意见，而不是根据部门私下议论而形成的意见。

- ◆ 对上司发表个人意见是没有问题的；
- ◆ 对于同级或下属说“只代表个人意见”是不合适的；
- ◆ 对客户和供应商，更没有什么“个人意见”，只有“公司意见”。

中层干部常见的角色错位

四

传声筒

此类中层，可有可无。

曾见到过这样一个中层，是一个负责安全管理的中层领导，高层问你们这个问题解决了吗，中层经理就立刻打电话问下属，然后再把下属的回答告诉上司，在我们交谈的半个小时，两个电话一直响不停，这位中层说不好意思，太忙了。其实我感觉这个中层并没有做到实质性的工作，他只是充当一个传话筒的工具。不知道工作的进展是如何，进展到什么样子。



避免中层经理的 两种病症

1

新经理并发症

“治疗”建议：

- 正确面对挫折和痛苦；
- 敢于管理、严格管理；
- 善于管理、掌握技巧。

症状一、急于表现：

由于惯性作用，仍然将自己定位于骨干员工，为了把工作完成好，埋头忙于各项事务，却忘记了管理的职责是计划、安排、督导；在管理工作中虽然敢于管理，但过于急躁，方法简单粗暴，有时还会将自己的意愿强加于人，导致人际关系处理不当。

症状二、过于缓和：

不习惯培训和授权员工，害怕得罪人，如同“好好先生”，不敢管理，认为很多事务与其花时间教员工还不如自己亲自去做，结果使团队疏于管理，缺乏凝聚力。

避免中层经理的 两种病症

2

老经理综合症

“治疗”建议：

不断警示自己，不能安于现状，
要适当地给自己、下属以压力，
努力创新，否则只会让部门乃至
企业走向衰败。

症状一、经验主义：

思想保守，因循守旧，满足于已有的知识、技能以及工作经验，不愿意接受新鲜事物或汲取新思维，新方法，新视觉。工作按常规惯性来推进，目标不明确，计划不周详，执行不到位，行为过程控制不利，事后检讨不予改进。

症状二、“好好先生”：

怕得罪人，不敢管理，无功无过，得过且过；对下属的指导、纠正和严格要求不够，过于泛人情化。



如何应对管理的**两难现象**

管理者的两难现象：对待员工到底应该严格管理，还是温情管理？

管理过于严格，员工有可能产生抵触心理，并出现消极怠工的现象，人际关系也会随之紧张。但一味地温情管理，员工又可能对经理不够尊重，布置工作任务时可能还会出现讨价还价的现象。

应对办法：

- 有情的领导；
- 无情的管理；
- 绝情的制度。



百姓爱戴严肃而有作为的领导，胜过爱戴懦弱无能的领导千百倍，从古到今，皆是如此。

定位分析

- ◆ 关于管理者角色的历史观点
- ◆ 管理者在企业结构中的位置
- ◆ 针对上中下三层的定位分析

关于管理者角色的历史观点

“管理者角色”（The role of the manager）的概念由德鲁克于1955年首次提出，该观点后由 Henry Mintzberg（亨利·明茨伯格）推广普及。这种观点本质上就是对管理者实际上做什么进行观察，并从观察中得出关于管理活动（或管理角色）是什么的结论。

基于他自己以及其他关于管理者实际做什么的研究，Mintzberg 总结出管理者扮演着十种角色，这十种角色又可进一步归纳为三大类：人际角色、信息角色和决策角色，详见下表。



关于管理者角色的历史观点

亨利·明茨伯格的管理者角色

人际角色		信息角色		决策角色	
代言人	以团队首脑的身份参与一些活动。	监听者	作为信息中枢，获取特定信息。	创业家	变革、创新，以便适应不断变化的环境。
领导者	对员工的工作负责。	传播者	将获取的信息传递给其他团队成员。	危机处理者	管理者必须善于处理冲突或解决问题
联络者	垂直指挥链之外与人接触的联络角色。	发言人	把一些信息发送给组织之外的人。	资源分配者	管理者决定组织资源用于哪些项目。
				谈判者	谈判是管理者不可推卸的职责，而且是工作的主要部分。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/058042001037006072>