

第一讲：管理者的角色认知 与职责定位

- 1.1 管理的定义
- 1.2 管理的层次和职责定位
- 1.3 管理人员的工作归类
- 1.4 管理的职能和管理循环
- 1.5 中层经理的角色定位
- 1.6 中层经理必备的八大核心技能

1.1 管理的定义

- 管理就是运用各项资源去实现企业目标的一个过程。

资源

运用

目标



输入

过程

输出

管理的重要内涵

- 管理就是通过别人的努力，来完成自己的工作目标。这里的别人，通常就是下属这一人力资源。

- “运用”的四重含义：

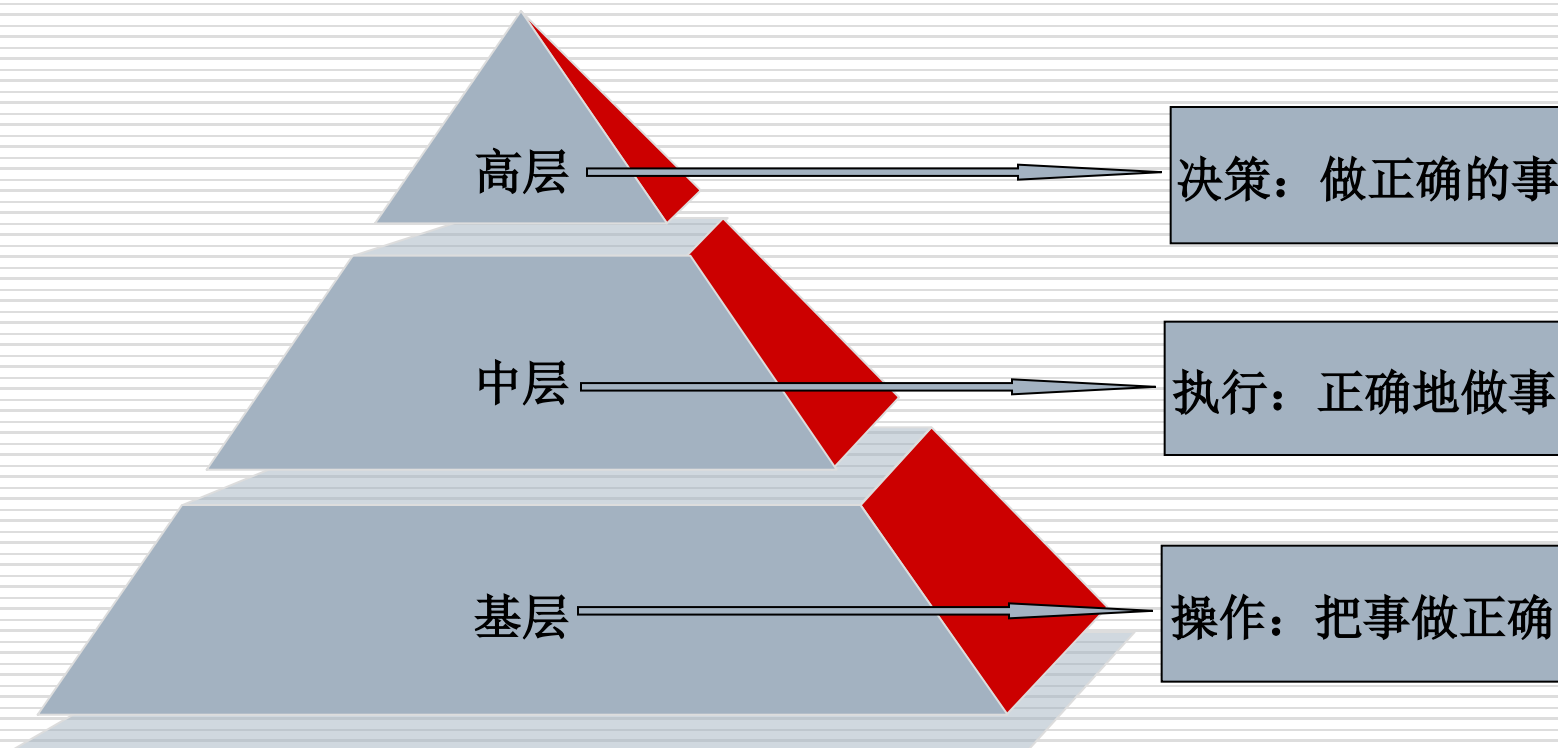
 - 获取**—获取一定的资源。

 - 调度**—将人与资源相结合，达到最佳配合。

 - 利用**—将各种资源进行互补，达到高效。

 - 开发**—开发员工潜能，提升员工工作技能。

1.2 管理的层次和职责定位



关键词：避免“窜岗”，有效应对“问题猴子”

“问题猴子”的涵义

指员工在工作中动辄请求经理，让经理替他解决问题，而经理没有对员工所请求问题加以区分，一概代为解决，从而恶性循环，形成了员工给管理者布置任务的怪圈。

“问题猴子”的应对

■当风险、责任较大，下属能力远远不够时：

经理要将这作为一次对下属进行教育训练的大好机会，让下属有一次锻炼学习的机会。

■当风险、责任较小而下属能力足够时：

经理要将“问题猴子”还给下属，适当进行过程控制和进度监督，尽量不直接参与问题的解决。

“问题猴子”的处置

■当风险、责任较大，下属能力远远不够时：

经理可以和下属一起共同思考，分析并拟订计划，制定相关的时间进度表；然后带领下属一步步地做，下属可以完成的部分要让其自己完成，不能独立完成的部分可以演示给他，工作完成后要让他做工作总结。这样下次再遇到类似问题时，下属就可以独立完成，或是只需要经理在必要时施以援手即可。

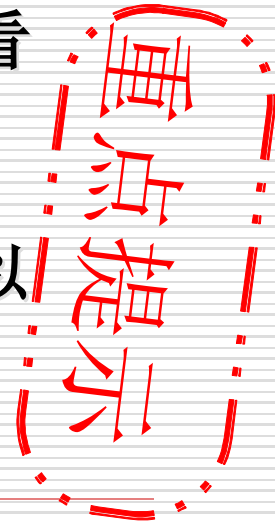
“问题猴子”的处置

■当风险、责任较小而下属能力足够时：

运用“**甜蜜开始**”技巧，首先给予下属适当的认同和肯定，鼓励他独立完成。当下属进一步请求经理做出明确批示时，经理则要发出明确的工作指令，让下属独立完成，当然也要在必要时提供相关的帮助。

“问题猴子”管理的注意事项

- ◆每个人都应该照看好自己的“猴子”；
- ◆每个人都应该明白自己应该照看哪些“猴子”，如何看好，好的标准是什么；
- ◆不要把自己的“猴子”交给别人，也不要替下属照看“猴子”，否则以后下属的“猴子”总是您的；
- ◆不要出现无人照看的“猴子”，也不要出现有两个以上主人的“猴子”。（管理不漏项，责任要惟一）



1.3 管理人员的工作归类— 不同层次人员的工作重点

类别	基层	中层	高层
例行工作	70%	20%	10%
	遵守规定	对例行工作的验收	检查终端的符合性
问题工作	20%	60%	20%
	发现, 并报告	分析、查找根源, 提出解决方案及需要的资源	批准方案, 提供资源
创新工作	10%	20%	70%
	在新的例行工作中创新方法	不走样的复制创新工作, 并转化为可操作的程序	新的思路、方向、路线, 否定自己过去, 并试验



1.4 管理职能和管理循环

- 管理的三大职能单元：

- 计划、执行、控制

- 管理的五项职能：

- 计划、组织、人事、指挥、控制

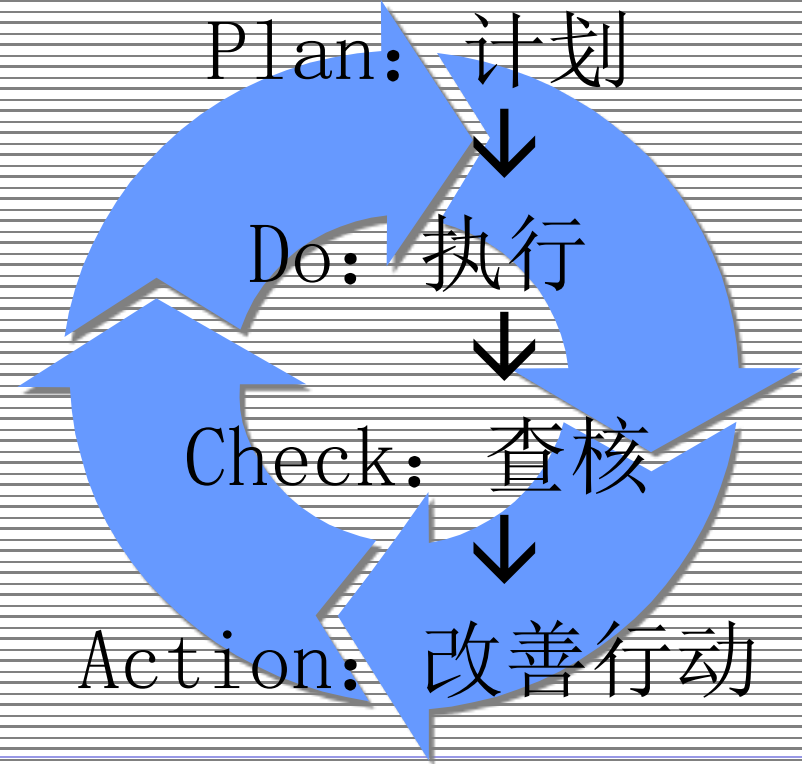
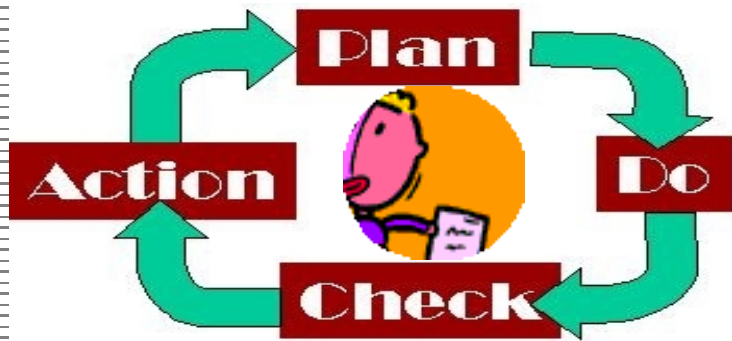
- 组织、人事、指挥正是执行的细分。

—组织：合理分配工作任务。

—人事：人力资源的管理和规划。

—指挥：包括激励、领导、沟通等。

PDCA管理循环



1.5 中层经理的角色定位

1.5.1 中层经理的作用和核心价值

(一) 中层经理的作用：执行

优秀企业成功的秘诀：

根据调查，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行，还有30%靠其它因素。

优秀企业和一般企业最大区别在于执行力。优秀的企业总是“说一不二”，不但有好的战略规划，而且能将好的规划执行到位。而发展一般的企业尽管同样拥有一个好的战略、好的规划，但往往不能执行到位，或执行时发生的很大的偏差，以致企业最终走向死亡。

1.5 中层经理的角色定位

那么，为什么会有这样的一些偏差？

执行偏差可能来自于企业的各个层级，但最主要还是来自于企业的中层。企业的执行，关键靠中层。只有中层把企业决策层的管理理念、战略规划，把一些具体的方案和方法真实、准确地传递给基层的每一个员工，企业的战略目标才能得以有效实现。中层执行力的缺失是导致企业发展滞后甚至最终消亡的重要根源之一。

1.5 中层经理的角色定位

◆ 中层经理执行力缺失的原因：

一方面，是企业发展的成熟度还不高，缺少有效的提升企业执行力的管理模式。

另一方面，企业80%~90%的中层经理都是从业务骨干、业务能手、技术人才中提拔上来，属于“半路出家”搞管理，缺乏对管理角色、管理职能、管理的基本方法和基本流程的了解，也不具备相应的管理能力，不能及时转换角色，仍然把自己定位在骨干员工、技术人才上，没有发挥其应有的管理职能。

“学而优则仕，绩/技而优则官（管）”

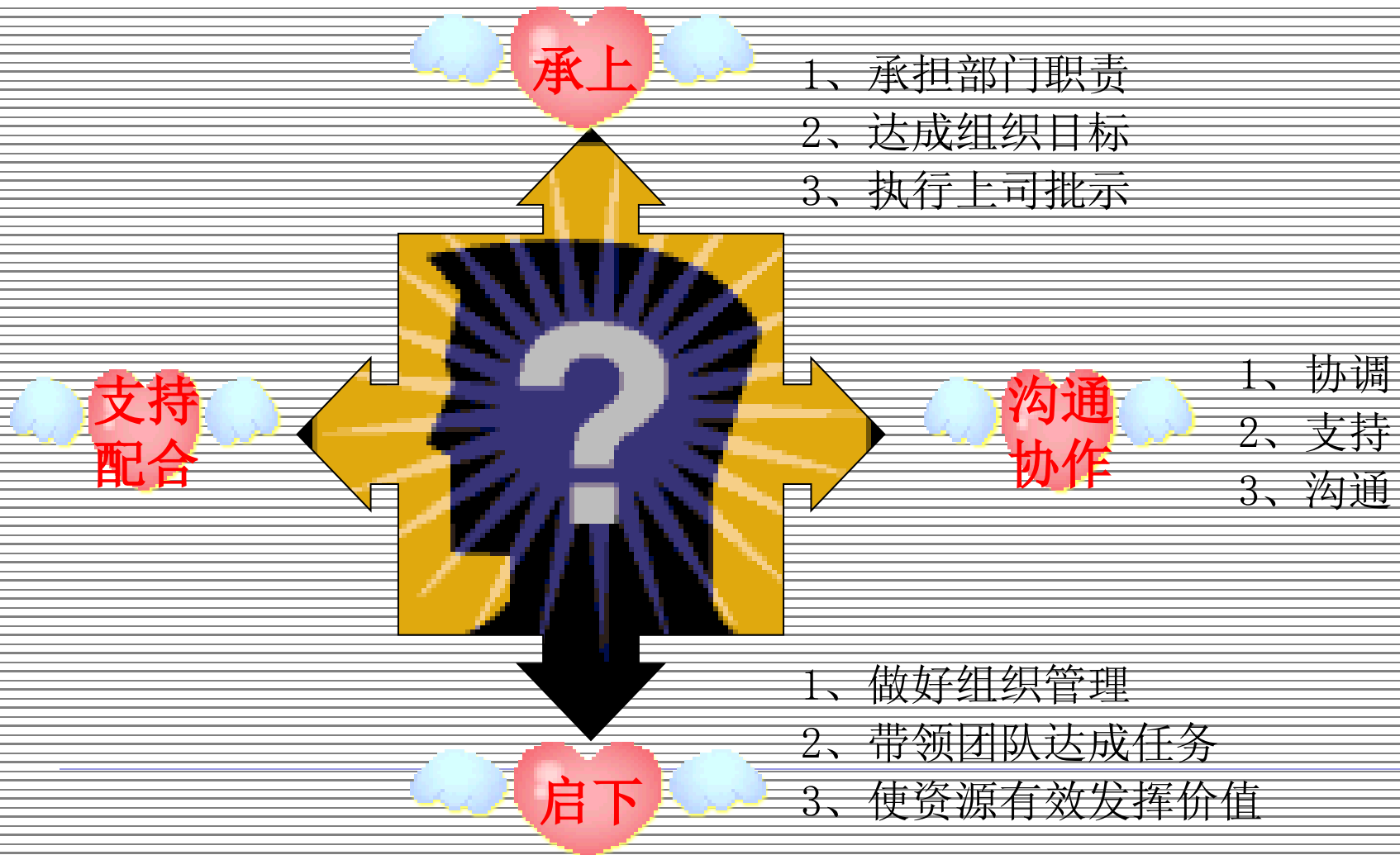
1.5 中层经理的角色定位

1.5.1 中层经理的作用和核心价值

（二）中层经理的核心价值：

- ◆ 中层经理的**执行力**
 - ◆ 中层经理的**领导力**
 - ◆ 中层经理的**创新力**
-

1.5.2 中层经理的角色定位



1.5.2 中层经理的角色定位

对上司：

- ◆ 服从者
 - ◆ 执行者
 - ◆ 受训者
 - ◆ 协助者
-

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/835113133111011213>