

了解管理者扮演的角色



案例导入

李莉是某市有名的女强人，典型的职业女性，今年46岁，担任某宾馆的总经理已经10年了。

李莉信奉“业精于勤”这四个字。2004年3月12日这一天，她早上5:00起床，穿衣，洗脸，化妆，吃饭。5:30上路，16分钟后到办公室里。坐下后开始浏览桌上的报纸，今天的日程已经安排好了：6:00准时召开高层领导班子碰头会；上午视察第三分部；下午写一篇十分钟的演讲稿子，以便在明天的旅游业协会上致辞。

现在是5:50，报纸上没什么可看的，李莉不禁联想到自己刚到宾馆的时候：那时刚高中毕业就被安排到这里，一开始是服务员，每天迎接客人、登记业务、搬运行李、打扫卫生等。5年后，由于工作认真负责、服务热情周到，被选为领班。2年后升为前厅经理，28岁后结婚生子，32岁当上了副经理，原以为这辈子与大学无缘了，在孩子4岁那年却有机会到北京某管理学院经理班学习了一年，虽说抛家舍业，但这一年太重要了，要不就不会有今天的成就……

（敲门声）李莉的思绪被打断了，一看表，5:58。原定高层领导班子碰头会时间到了。会议的议题是由运营副总经理汇报全面质量管理计划的进展情况；讨论年度资金预算情况；解决第二分部春节期间由于供热系统出现问题而引起的顾客投诉；如何针对今年的“五一黄金周”做广告来提高宾馆的收入。李莉对会议的内容和结果基本满意，因为大家发言踊跃，对备选的解决方案准备得都很充分。会议用了1小时20分钟。

7:30，公司雷打不动的早操、早歌时间，“一日之计在于晨”，李莉认为这是企业文化的一项重要内容，早操锻炼身体、早歌凝聚人心。10年来，她基本上就是利用这个时间和这种形式激励员工，使每位员工一天都有好心情和奋斗力。她也以身作则，带领大家不断向前进步。

7:50，李莉登上了前往第三分部的汽车。虽然总部有一个复杂的计算机决策支持系统，可以帮助她根据各分部的入住率、客户投诉次数和其他的服务质量指标来评估业绩，并在问题出现时做出快速的反应，但她仍然坚持每月一次的实地考察。她说：“走动管理

至少有三个好处，一是可以直接获得计算机不能提供的、更可靠的信息，有时这些信息非常重要；二是可以激励员工，振奋人心；三是可以拉近与顾客的距离，使我更加准确地知道他们想要什么样的服务。”

8:40，到达目的地，她走访了每一位员工及一些顾客，与他们进行了亲切的交谈，对于他们提供的一些问题，她都记录在笔记本上，以备改进。后来又看了每一处地方，如餐厅、客房、游艺厅等。

11:30，视察结束，简单的工作午餐后，于13:00回到办公室。沏上咖啡后，铺开稿纸，准备写讲稿。

13:30，秘书进来告诉她说某装饰公司的胡经理来了。李莉想公司是胡经理的老客户，以前胡经理对公司非常优惠，装修质量也不错，但最近装饰材料价格上涨，公司若按以前的报价，胡经理肯定不会承揽即将进行的总部翻新工程。翻新工程不大不小，领导班子决定预算在30万元，假如胡经理不同意这个价格，公司将在全市公开招标，她知道毕竟他们也不想失去老客户。

15:00，送走胡经理后，李莉的注意力又回到了讲稿上。

李莉喜欢像今天这样紧张而有序的日子，她觉得这样才过得充实、有意义。每当总结一天的情况，进而看到公司在一天天的发展壮大，李莉浑身的疲惫就会烟消云散，取而代之的是全身的兴奋和喜悦之情。



案例解析

“案例导入”中的李莉在一天的活动中通过扮演以下角色来履行管理职能：

5:46 到办公室后开始浏览桌上的报纸——监听者角色；

6:00 召开高层领导班子碰头会——传播者角色；

7:30 参加公司雷打不动的早操、早歌——领导者角色；

7:50 登上前往第三分部的汽车，进行实地考察，获取信息、激励员工、拉近与顾客的距离——监听者角色、领导者角色和联络者角色；

13:00 准备讲稿——发言人角色；

13: 30 接见某装饰公司的胡经理——挂名首脑、谈判者角色。