



# 管理者的角色与素质

选自：模块一 管理认知，任务一 走进管理

# 管理学基础课程结构思维导图



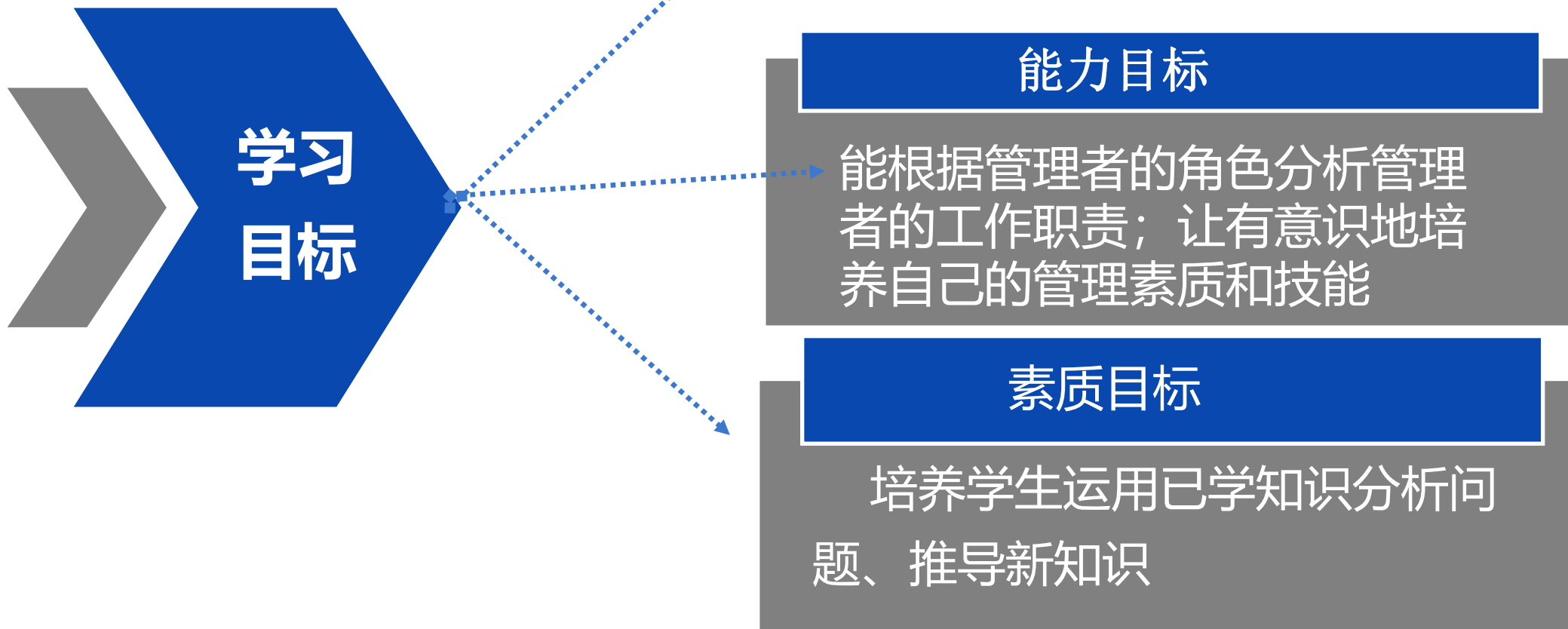
# 内容

**01 学习目标**

**02 内容讲授**

**03 总结**





# 内容

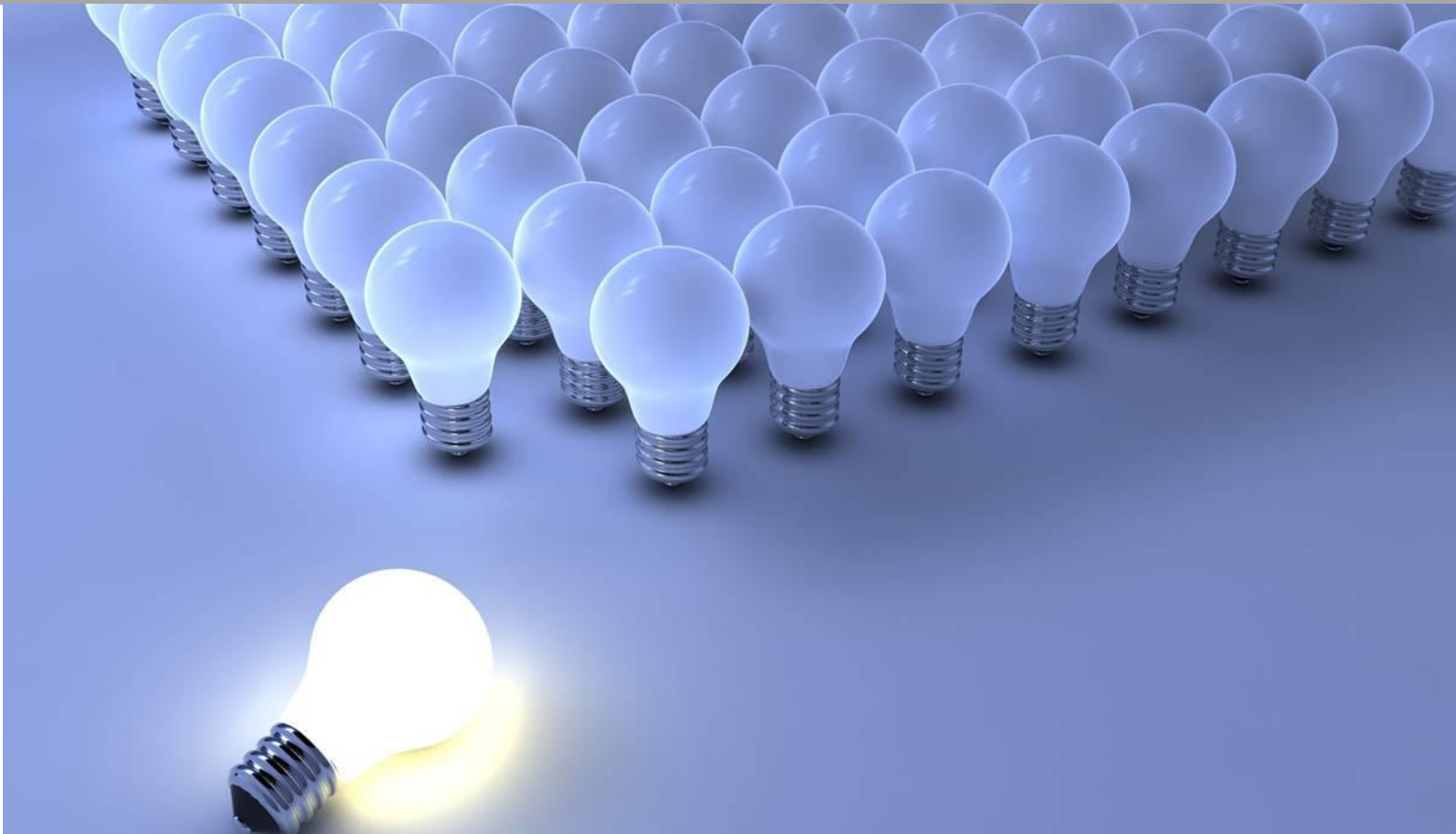
01 学习目标

02 内容讲授

03 总结



## 情景导入



新入职的LISA以成为一名优秀的管理者为自己奋斗的目标，因此她需要了解一名管理者需要做哪些工作、扮演什么角色，需要何种素质，才能知道自己努力的方向。

## ● 导入案例

李莉是某市有名的女强人，典型的职业女性，担任某宾馆的总经理已经10年了，请看她的日程表。

**5: 30出门, 5: 46到公司, 开始读报。**

**6: 00准时召开高层领导班子碰头会。**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。

**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。

**7: 50, 李莉登上了前往第三分部的汽车, 进行走动管理。**

**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。**

**11: 30-13: 00午餐。**结束后回办公室, 沏上咖啡后, 铺开稿纸, 准备写讲稿。

**13: 30, 接见某装饰公司的胡经理。**

**15: 00, 送走胡经理后, 李莉的注意力又回到了十分钟的讲稿上, 以便在明天的旅游业协会上致辞。**

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。



想一想

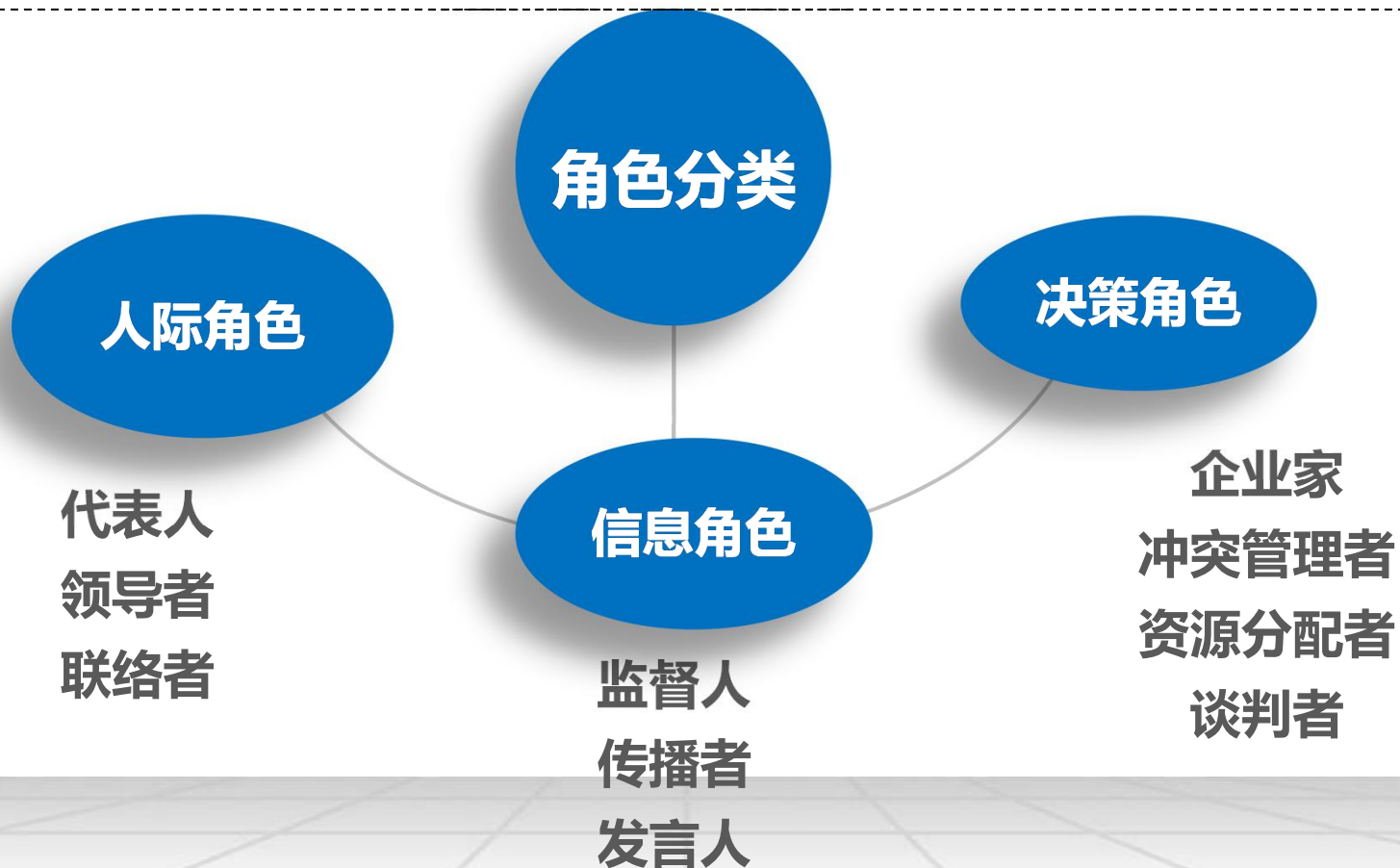
李莉在一天的活动中通过扮演以下角色  
来履行管理职能?





## (一) 管理者角色分类

亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色



## (一) 管理者角色分类

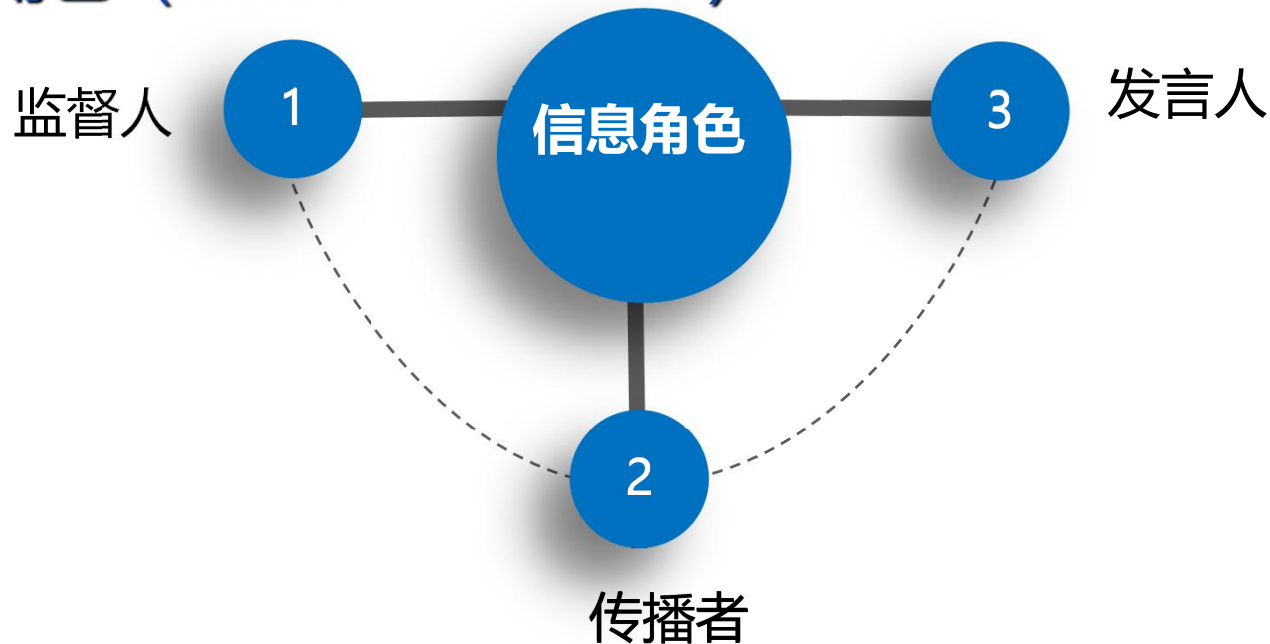
### 1、人际关系角色 (Interpersonal roles)



**指所有管理者都要履行的礼仪性和象征性的义务，处理与组织成员和其他利益相关者的关系。**

## (一) 管理者角色分类

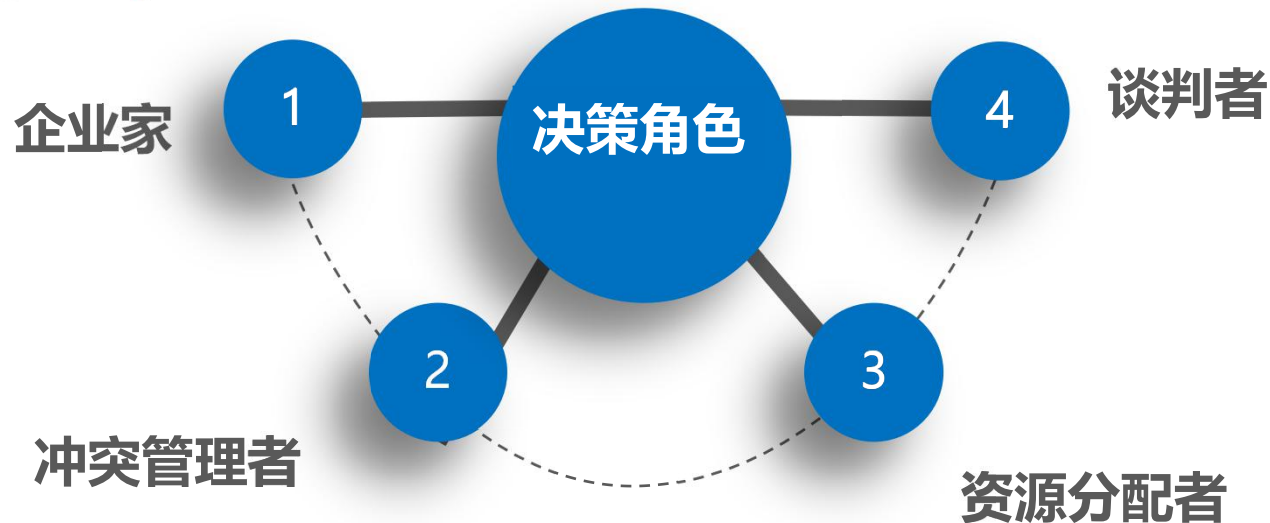
### 2、信息角色 (Information roles) :



指所有管理者在某种程度上，都要从外部的组织或机构接受和收集信息，确保和其一起工作的人员具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。

## (一) 管理者角色分类

### 3、决策角色 (Decision criteria) :



**管理者负责做出组织决策，让组织成员按照既定的路线行事，并分配资源以保证组织计划的实施。**

## (二) 管理者角色描述及特征

角色	描述	特征活动
<b>人际关系方面</b>		
1. 代表人挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件。
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备，培训和交往的职责。	实际上从事所有的有下级参与的活动。
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息。	发感谢信，从事外部活动 从事其他外部活动。

## 管理者角色

<p><b>信息传递方面</b></p>	<p><b>【案例】余德发（名人掌上电脑）的两样宝贝</b>  <b>【案例】比亚迪：商机来自一份简报</b></p>	
<p>4. 监督者</p>	<p>寻求和获取各种特定的即时信息，以便透彻地了解组织与环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢。</p>	<p>阅读期刊和报告，保持私人接触</p>
<p>5. 传播者</p>	<p>将从外部和下级得到的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点。</p>	<p>举行信息交流会，用打电话方式传达信息。</p>
<p>6. 发言人</p>	<p>向外界发布有关组织的计划，政策，行动，结果等信息，作为组织所在产业方面的专家。</p>	<p>举行董事会议，向媒体发布信息。</p>

## 管理者角色

决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定改进方案以发起变革，监督某些方案的策划。	制定战略，检查会议执行情况，开发新项目。
8. 冲突管理者、混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动。	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期。
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源—事实上是批准所有重要的组织决策。	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判



## 导入案例分析---管理者角色

“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——**监督者**角色；
- 6: 00召开高层领导班子碰头会——**传播者**角色；  
会议讨论质量管理计划的进展；讨论年度资金预算；解决顾客投诉---体现**企业家、资源分配者、冲突管理者**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——**监督者角色、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。

## 课堂提问



明茨伯格的“管理者角色”理论，从另一个角度告诉我们，管理者的工作到底有哪些。从中我们必须思考——要扮演好这些角色，也就是说要做好管理工作，**管理者应该具备哪些素质？**

## 【小任务】：独立推导----从角色看素质



**人际关系角色：挂名首脑、领导者、联络者**

---人格魅力、注意形象、善于沟通



**信息角色：监听者、传播者、发言人**

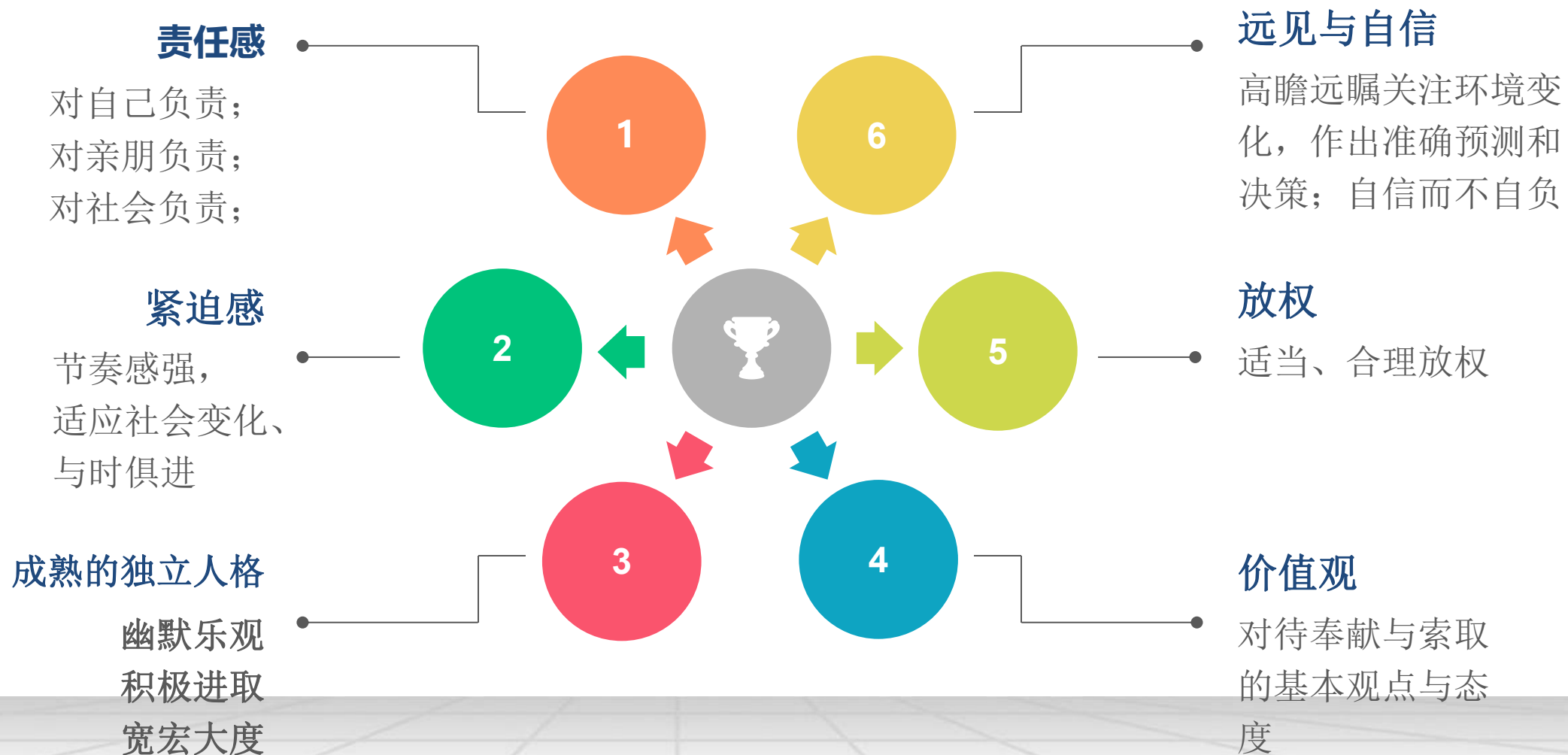
---思维要敏锐、善于扑捉信息、表达能力要强。



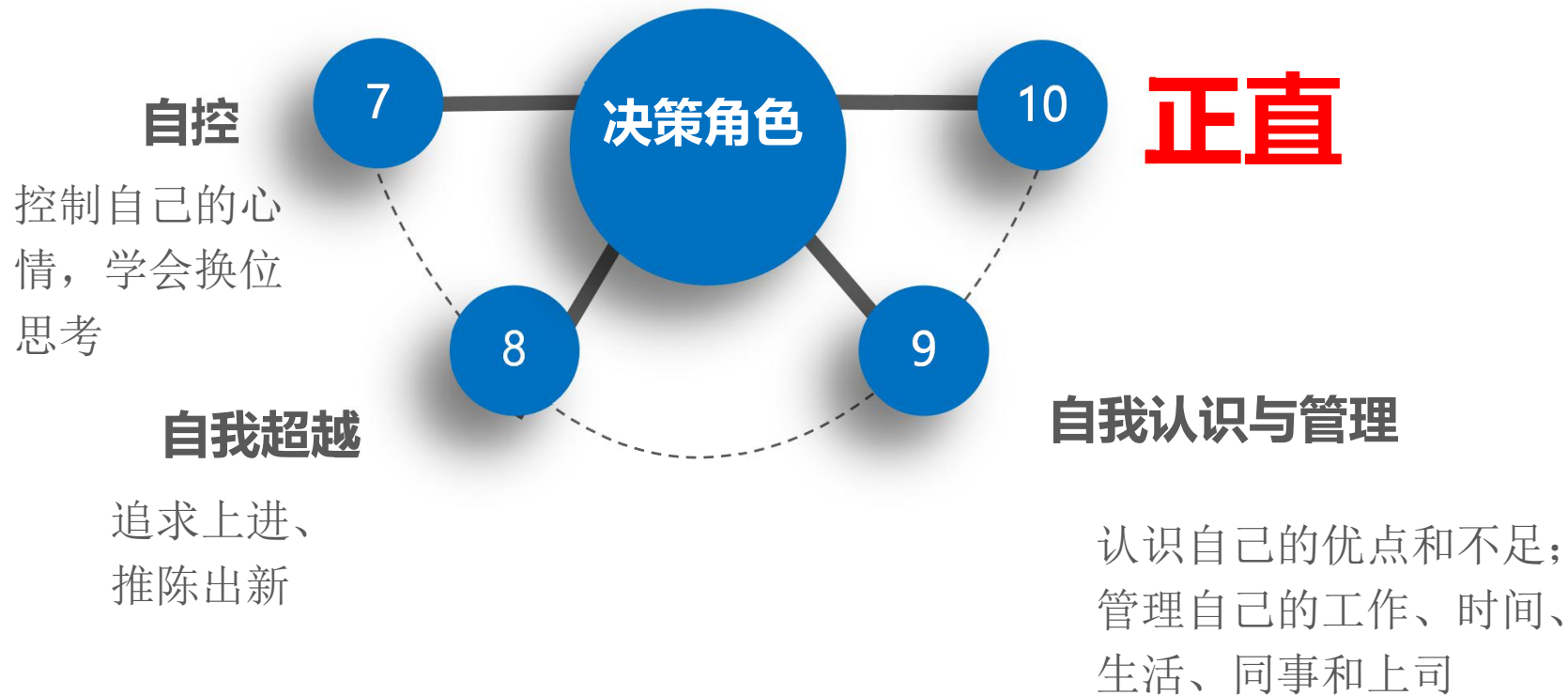
**决策角色：企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者**

---要善于放权、要有远见、能够自我控制、临危不乱，善于沟通。

## (三) 管理者必备素质



## (三) 管理者必备素质 (续)



**正直**是管理人员，乃至做人的**基本品质**

# 内容

01 学习目标

02 内容讲授

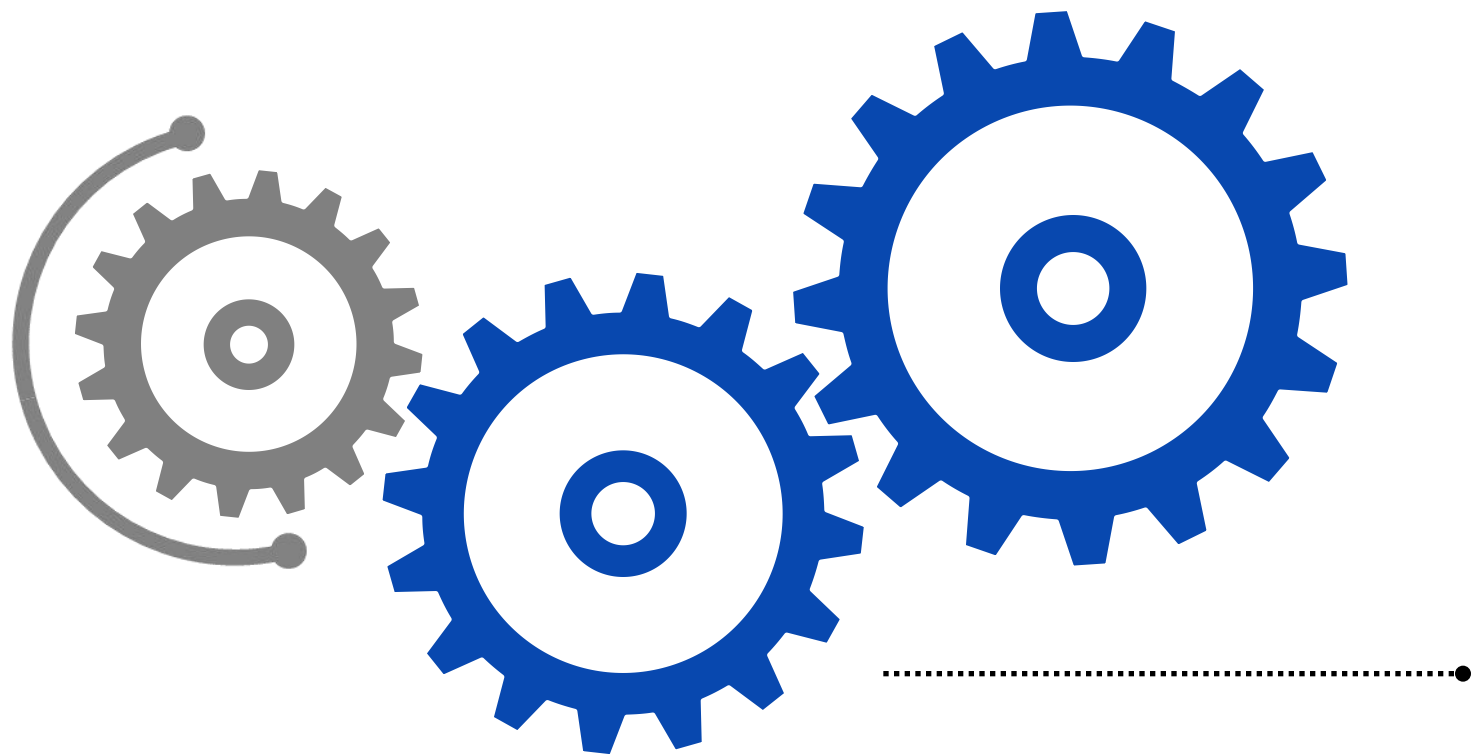
03 总结



## 1. 管理者的角色分类

## 2. 管理者角色描述与特征

## 3. 管理者的必备素质





## 拓展任务：

### 他们各扮演什么管理角色

**张玲**是一家造纸厂的厂长，这家工厂正面临着一项指控：厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流，因此张玲必须到当地的环保局去为本厂申辩。**王军**是该厂的技术工程部经理，他负责自己那个部门的工作和销售部门的计划相协调。李刚负责厂里的生产管理，他刚接到通知：昨天向本厂提供包装纸板箱的那家供应商遭了火灾，至少在一个月内无法供货，而本厂的包装车间想知道，现在他们该干什么。李刚说，他会解决这个问题的。最后一个是**罗兰**，她负责办公室的文字处理工作，办公室里的职工们为争一张办公桌刚刚发生了一场纠纷，因为它离打印机最远，环境最安静。

问题：在这家造纸厂里。张玲、王军、李刚、罗兰分别扮演了什么管理角色？

## 预习任务：

管理者要扮演好十种角色，履行四大职能，除了具备一定的素质之外，还必须掌握的技能（能即力）。请思考，要做好计划、组织、领导和控制工作，**管理者需要哪些技能？**



# 谢谢观看

---

管理学基础

