

教学教案一：走进管理—管理者的角色与素质

| 主题名称 | 走进管理—管理者的角色与素质 | | |
|----------------|--|--|------------------------|
| 学情分析 | <p>通过前期学习，同学们已经对管理的含义及特征、职能及性质、管理者的概念、类型有了深刻理解。在日常生活中，管理无处不在，同学们也处于管理与被管理活动下，对于各个层级的管理者角色有了切身的体会。通过这节课的学习，希望能让同学们对管理者角色有一个全面的认识，了解到成为一名优秀的管理者需要具备哪些技能，主动培养自身的管理技能，为将来成为一名合格的管理者打下基础。</p> | | |
| 教学目标 | 知识目标 | 能力目标 | 素质目标 |
| | 1.掌握管理者角色划分 2.了解管理者管理素质的内容 | 1.能根据管理者的角色分析管理者的工作职责； 2.能让学生有意识地培养自己的管理素质和技能 | 1 培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识 |
| 本单元任务 | 情境描述 | | 任务 |
| | <p>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。</p> | | 分析管理者的角色和应该具备的素质 |
| 教学重点 | 管理者的角色及特征 | | |
| 教学难点 | 管理者的管理素养 | | |
| 思政之光 | 管理者角色理论对合理、高效开展思想政治教育工作的启发（案例文件） | | |
| 教法与学法 | 教学方法 | 案例教学法、讲授法 | |
| | 学习方法 | 探究学习，小组讨论 | |
| 教学资源 | 教材讲义 | 自编教材及讲义 | |
| | 课件 | 见《管理学基础》课程资源库课件文件包 | |
| | 案例 | 1. 李莉的一天 详见《管理学基础》课程资源库案例集 | |
| | 参考资料 | 1. 自编教材： 2. 参考教材 王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社 3. 课程资源库： 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com | |
| 教学内容与过程 | | | |
| 环节 | 教学内容 | | |
| 复习 (2') | 【师生互动活动】 | | |

| | |
|---------------------------|--|
| | <p>1. 管理的含义与特征? 2. 管理者的概念?</p> |
| <p>任务 导入 (5')</p> | <p>【管理名言分享】 威尔德——管理者最基本的能力是有效沟通。</p> <p>【问题导入】 俗话说，“不想当将军的士兵不是好士兵”。对于工商管理专业的学生来说，很多同学都期待将来成为管理者。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。</p> <p>那么你知道管理者光鲜亮丽的名称后面都要从事哪些工作？担任那些角色？需要哪样的素养呢？</p> <p>（案例导入）女强人李莉的日程表。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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，</p> <p>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。”</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>15:00，送走胡经理后，李莉的注意力又回到了讲稿上。</p> <p>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</p> |

| | <p>会烟消云散，取而代之的是全身的兴奋和喜悦之情。</p> <p>【学生思考】 李莉在一天的活动中通过扮演哪些角色来履行管理职能？</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|----------------------|----|------|---------------|--|--|------------|----------------------------|---------------|--------|----------------------------|-------------------|--------|--------------------------------|----------------------|---------------|--|--|--------|---|----------------|--------|--|---------------------|--------|---|-----------------|
| <p>任务知识讲授 (13')</p> | <p>(一) 管理者角色的分类</p> <p>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。</p> <p>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 ——人际关系角色：挂名首脑、领导者、联络者；</p> <p>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——信息角色：监听者、传播者、发言人；</p> <p>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。——决策角色：企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者。</p> <p>(二) 管理者角色描述及特征</p> <p>这些角色到底有哪些特征呢？分别来看一下。</p> <table border="1" data-bbox="384 1061 1273 1458"> <thead> <tr> <th>角色</th> <th>描述</th> <th>特征活动</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">人际关系方面</td> </tr> <tr> <td>1. 代表人挂名首脑</td> <td>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</td> <td>迎接来访者，签署法律文件。</td> </tr> <tr> <td>2. 领导者</td> <td>负责激励和动员下属，负责人员配备，培训和交往的职责。</td> <td>实际上从事所有的有下级参与的活动。</td> </tr> <tr> <td>3. 联络者</td> <td>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。</td> <td>发感谢信，从事外部活动从事其他外部活动。</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="384 1480 1342 1951"> <thead> <tr> <th>信息传递方面</th> <th colspan="2">【案例】余德发（名人掌上电脑）的两样宝贝 【案例】比亚迪：商机来自一份简报</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4. 监督者</td> <td>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。</td> <td>阅读期刊和报告，保持私人接触</td> </tr> <tr> <td>5. 传播者</td> <td>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。</td> <td>举行信息交流会，用打电话方式传达信息。</td> </tr> <tr> <td>6. 发言人</td> <td>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。</td> <td>举行董事会议，向媒体发布信息。</td> </tr> </tbody> </table> <p>【案例】余德发的两样宝贝</p> | 角色 | 描述 | 特征活动 | 人际关系方面 | | | 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。 | 信息传递方面 | 【案例】余德发（名人掌上电脑）的两样宝贝 【案例】比亚迪：商机来自一份简报 | | 4. 监督者 | 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。 | 阅读期刊和报告，保持私人接触 | 5. 传播者 | 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。 | 举行信息交流会，用打电话方式传达信息。 | 6. 发言人 | 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。 | 举行董事会议，向媒体发布信息。 |
| 角色 | 描述 | 特征活动 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 人际关系方面 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 信息传递方面 | 【案例】余德发（名人掌上电脑）的两样宝贝 【案例】比亚迪：商机来自一份简报 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. 监督者 | 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。 | 阅读期刊和报告，保持私人接触 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. 传播者 | 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。 | 举行信息交流会，用打电话方式传达信息。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. 发言人 | 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。 | 举行董事会议，向媒体发布信息。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

名人（1994年，生产全世界第一台全中文手写掌上电脑；1999年，进军学生电脑辞典行业；2001年，率先挑起PDA价格战从此风声四起……）老总余德发是个非常有意思的人，据说这个人不管走到哪里，随身都会带着两样宝贝：一样是手提电脑，因为名人在全国设有许多的分部、分公司，余德发带着电脑走到哪里，那里就是公司的总部；另一样是一个旅行箱，里面全是各种各样的报纸，余德发走到哪里，读到哪里，将一箱一箱的报纸，当成了精神粮食。

【案例】比亚迪：商机来自一份简报

比亚迪老总王传福的创业灵感来自一份国际电池行业动态，一份简报似的东西。1993年的一天，王传福在一份国际电池行业动态上读到，日本宣布本土将不再生产镍镉电池，王传福立刻意识这将引发镍镉电池生产基地的国际大转移，意识自己创业的机会来了。果然，随后的几年，王传福利用日本企业撤出留下的市场空隙，加之自己原先在电池行业多年的技术和人脉基础，做得顺风顺水，财富像涨水似地往上冒。他于2002年进入了《福布斯》中国富豪榜。另一位财富英雄郑永刚，很多人将读书与休闲等同，对创业者来说，阅读就是工作，是工作的一部分，一定要有这样的意识。

| 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 |

【学生思考】分析案例中李莉的角色，指出文中在什么地方体现出来的。

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。

过渡段：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？

【学生讨论】：从角色看素质（学会运用已学知识推导新知识——大学学习的任务）

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）管理者必备的素质

1、责任感

责任感主要体现在三个方面：对自己负责——立足现在，长远发展；对亲朋负责——认清责任、诚实守信；对社会负责——不危害社会，作对社会有用之人。

2、紧迫感

节奏感强，适应社会变化、与时俱进。

办事果断不拖拉、处理问题果断不拖泥带水。

3、成熟的独立人格

人格魅力：幽默乐观、积极进取、宽宏大度。

能接受不同的建议和意见，不在背后议论他人是非。

4、价值观

个人对待奉献与索取的基本观点与态度。

正确对待个人得失及个人在集体中的作用，关爱集体——从集体获得荣誉。

只要是社会认可的付出（有用功）总是会得到回报的。

5、放权

适当、合理放权——领导能力到位的标志。

善于调动下属的积极性和能力而不是强迫或是什么事都一个人去干。

6、远见与自信

高瞻远瞩关注环境变化，作出准确预测和决策——人无远虑，必有近忧！

管理者要充满自信，一个自信心不足的管理者，是很难赢得下属的追随的。

自信而不自负，自负就会目中无人

7、自控

控制自己的心情、情绪、欲望，创造一个和谐的氛围——冲动是魔鬼。

学会换位思考、能体谅别人

8、自我超越

追求上进、推陈出新。

每天进步一点点，每天成功一点点！

9、自我认识与管理

| | |
|----------------------------------|---|
| | <p>认识自己的优点和不足——两者是相对的，在不同的环境下是可以相互转化的。</p> <p>管理自己的工作、时间、生活、同事和上司。</p> <p>人是管理的主要对象：培养人是管理人的根本目的。</p> <p>正直的管理者才能培养正直的下属。</p> <p>正直不等于只讲原则不讲灵活性。</p> <p>正直是管理人员，乃至做人的基本品质</p> |
| <p>总结 (3')</p> | <p>这节课我们首先了解了管理者的角色分类及角色特征，通过角色推导出领导者应该具备的素质，重点分析了案例中李莉的角色，了解了管理者的管理职能，分析出一名优秀的管理者的必备素质。希望大家可以通过管理者的角色与素质要求明确自己努力的方向，主动的培养自己的管理者素养，向一名优秀管理者的目标奋斗。下节课我们将继续学习管理者需要掌握的技能。</p> |
| <p>预习任务与课后作业 (2')</p> | <p>【实训任务】（课后作业）</p> <p>小案例：他们各自扮演什么角色</p> <p>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。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。</p> <p>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？</p> <p>【预习任务】</p> <p>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）。</p> <p>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？</p> |
| <p>教学评价</p> | <p>先了解什么是管理（定义），然后弄清楚管理者主要干些什么（职能与角色），从中明确要干好这些工作或履行好角色需要具备哪些素质与技能。那么，接下来我们要做的就是按照要求不断提高自己的素质和技能。</p> <p>同样的道理，不管学习哪一个专业，我们的学习思路都应该是明确这个专业将来主要干些什么，要干好这些工作应具备哪些素质与技能，然后按照这些要求不断提高自己的素质与技能，这就是大学的全部任务所在！</p> |