



任务二 认知管理者

选自：模块一 管理殿堂入门

 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、管理者的概念

管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

区别：操作者——直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的人（只对自己的工作负责）。

讲台上的教师、生产线上的工人、医院的医生、护士、商店里的营业员。

二、管理者的分类

(一) 按照管理层次划分



● 课外知识补充



常见的错位表现

高层：**事必躬亲**

中层：**热衷于上传下达**

基层：**只管贯彻落实不管最终结果**

对组织功能的发挥有什么影响？

在实际工作中，造成管理混乱的主要原因之一是角色的错位



课堂提问

在你们学校中，哪些人属于高层管理者？

哪些人属于中层管理者？基层管理者的人又有哪些？他们的主要职责分别是什么？



二、管理者的分类

(二) 按照从事的工作领域划分

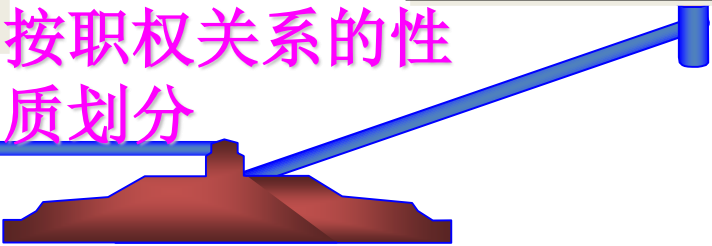


二、管理者的分类

(三) 按照职权关系的性质划分

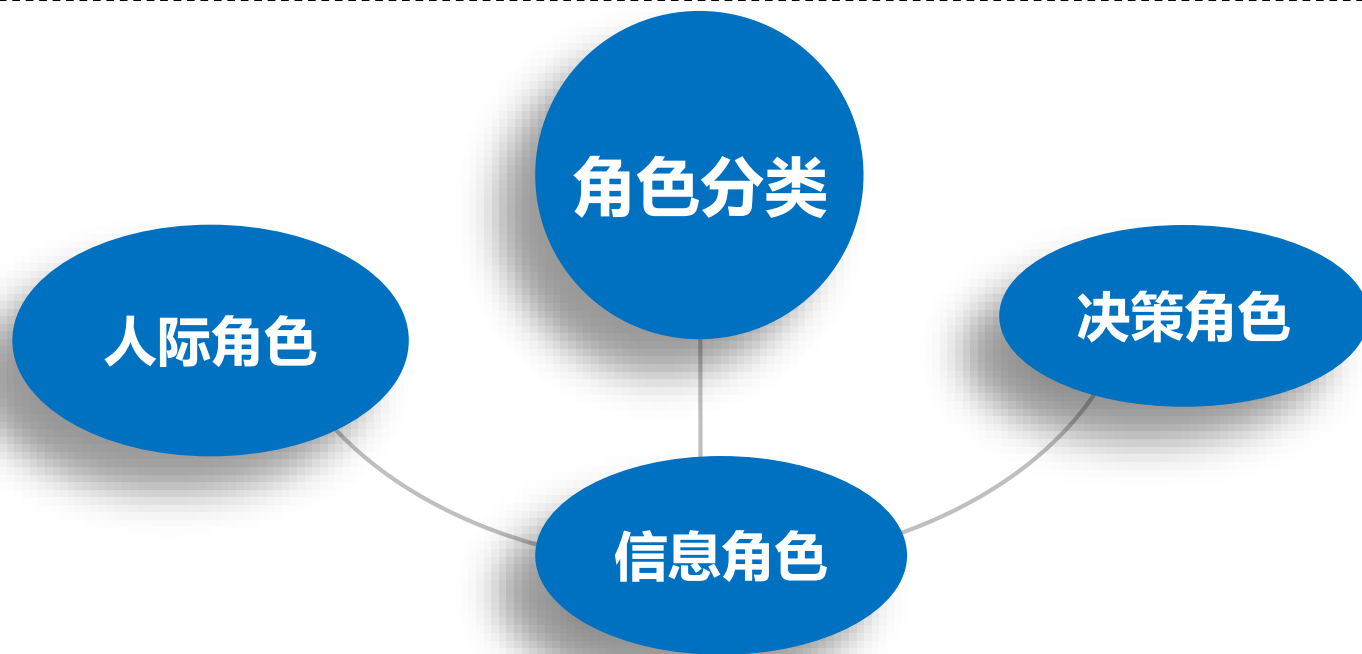
1. **直线管理人员**：
指有权指挥下属工作的管理者。

2. **参谋人员**：指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。



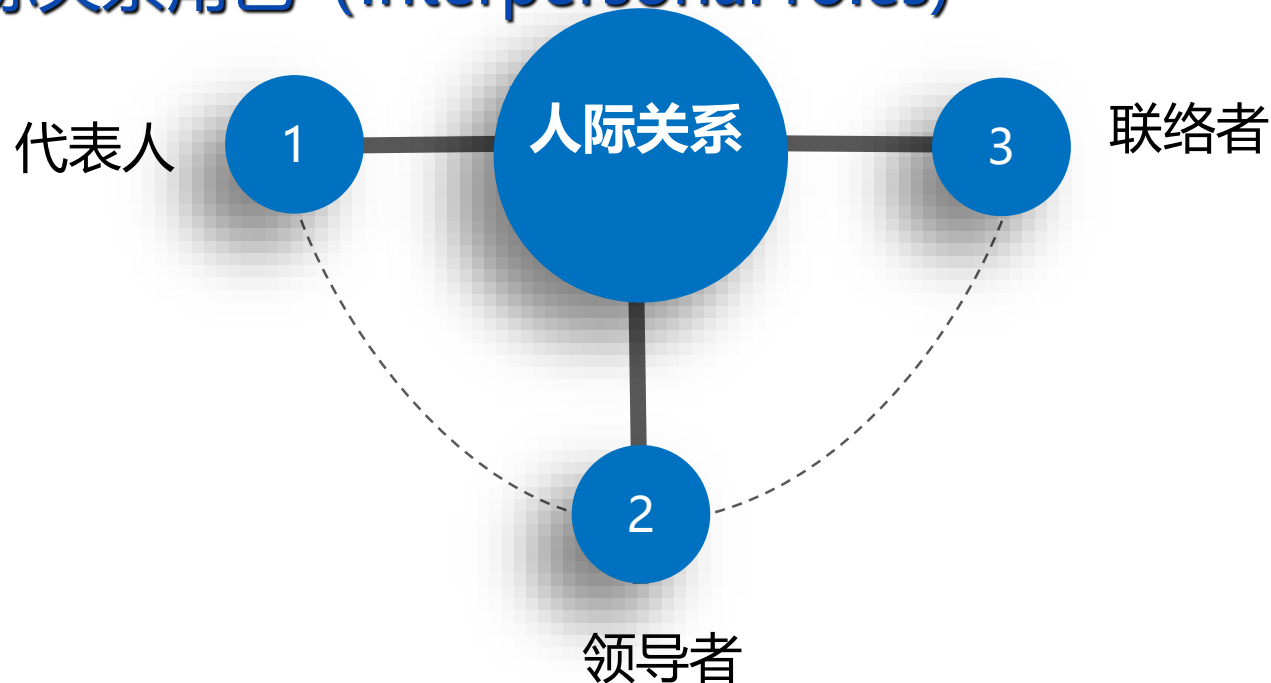
三、管理者的角色

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



三、管理者的角色

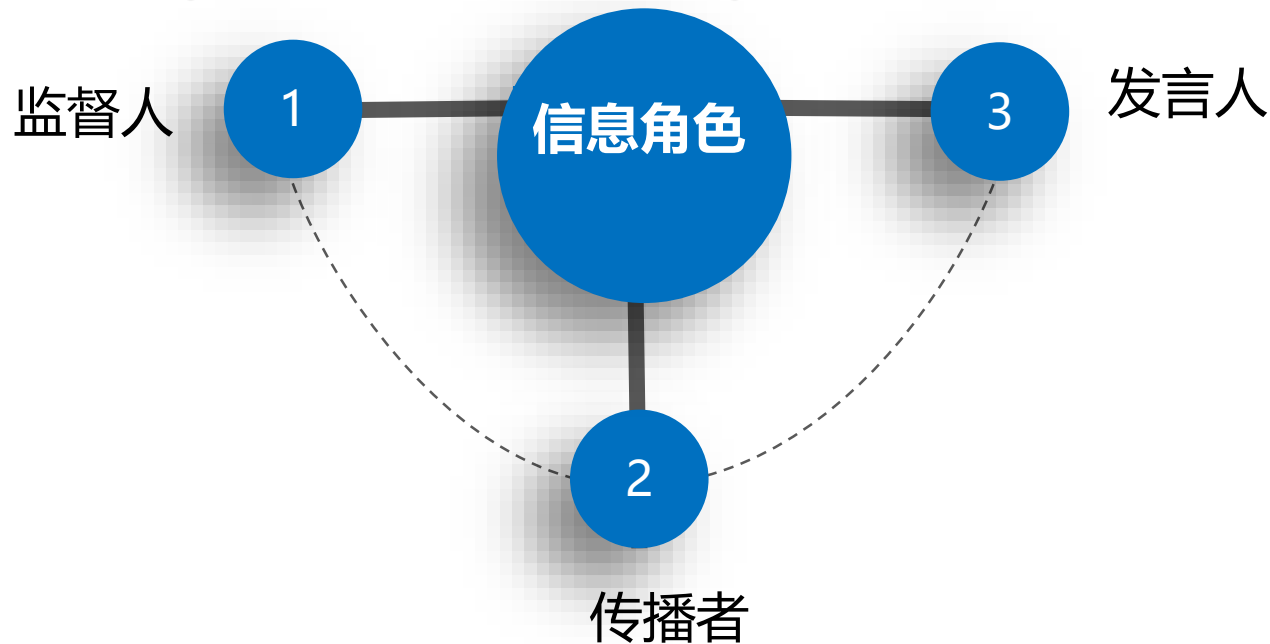
1. 人际关系角色 (Interpersonal roles)



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。

三、管理者的角色

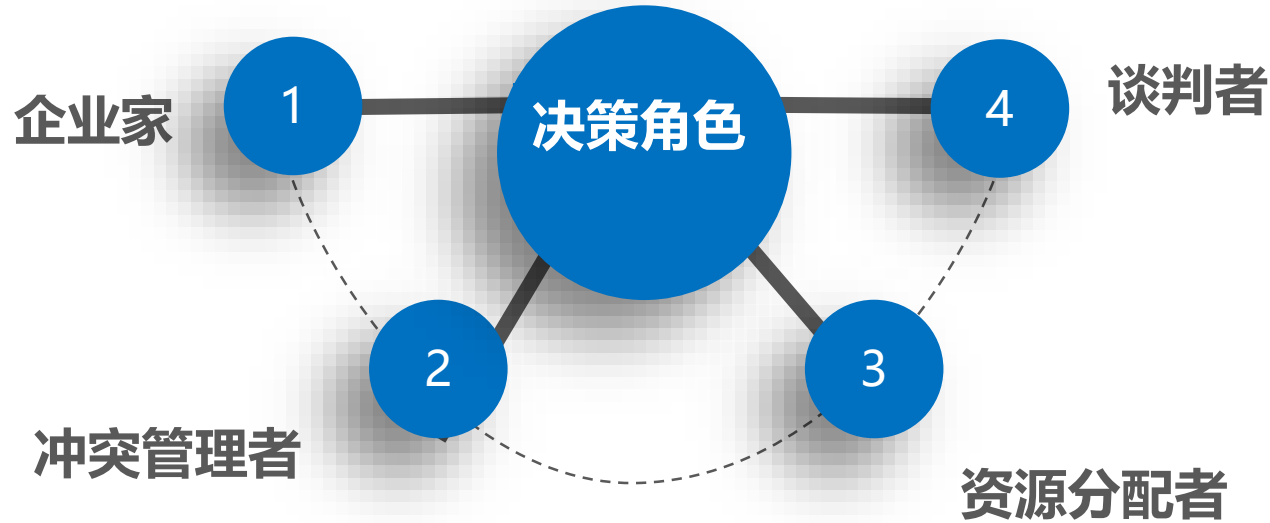
2. 信息角色 (Information roles)



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。

三、管理者的角色

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。

三、管理者的角色

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。

三、管理者的角色

<p>信息传递方面</p>	<p>【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</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>

三、管理者的角色

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：

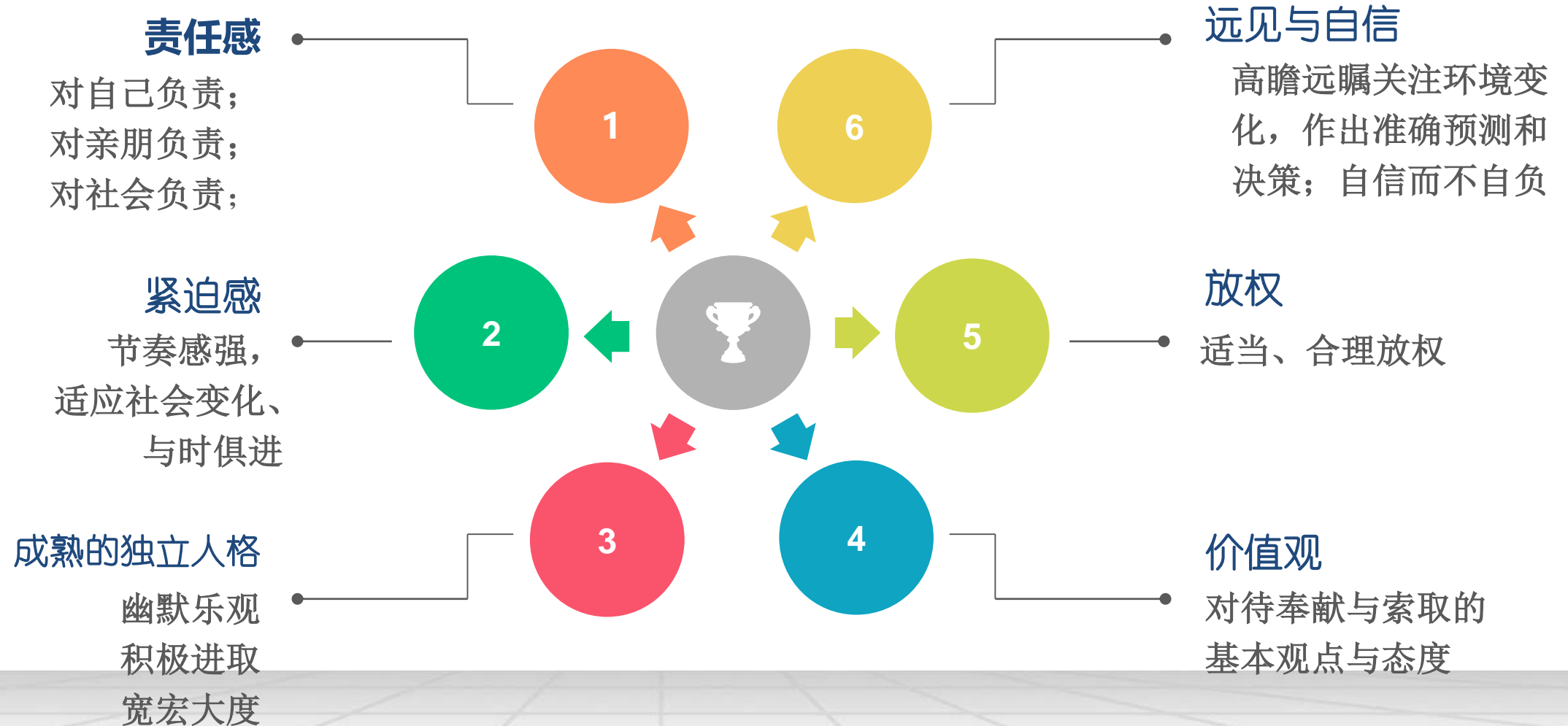
- 5: 46到办公室后开始浏览桌上的报纸——**监督者**角色；
- 6: 00召开高层领导班子碰头会——**传播者**角色；
会议讨论质量管理计划的进展；讨论年度资金预算；解决顾客投诉---体现**企业家、资源分配者、冲突管理者**角色；
- 7: 30参加公司雷打不动的早操、早歌——**领导者**角色；
- 7: 50登上前往第三分部的汽车，进行实地考察，获取信息、激励员工、拉近与顾客的距离——**监督者角色、领导者角色和联络者角色**；
- 13: 00准备讲稿——**发言人**角色；
- 13: 30接见某装饰公司的胡经理——**挂名首脑、谈判者**角色。

课堂提问

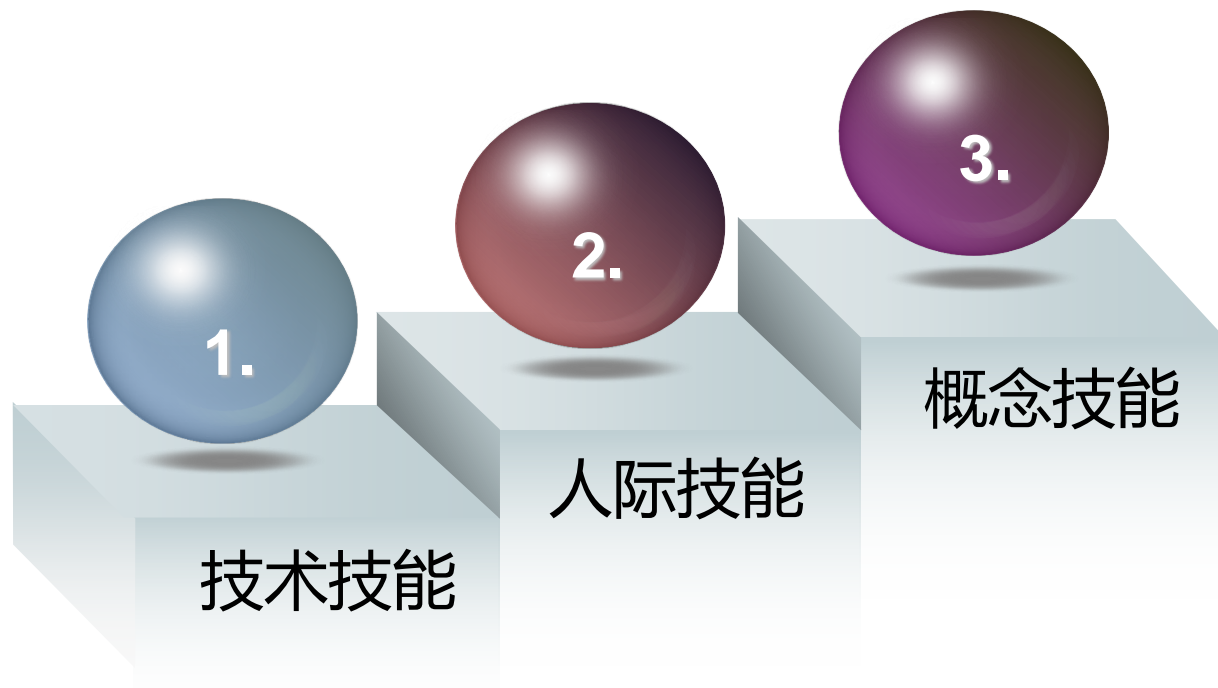


明茨伯格的“管理者角色”理论，从另一个角度告诉我们，管理者的工作到底有哪些。从中我们必须思考——要扮演好这些角色，也就是说要做好管理工作，**管理者应该具备哪些素质？**

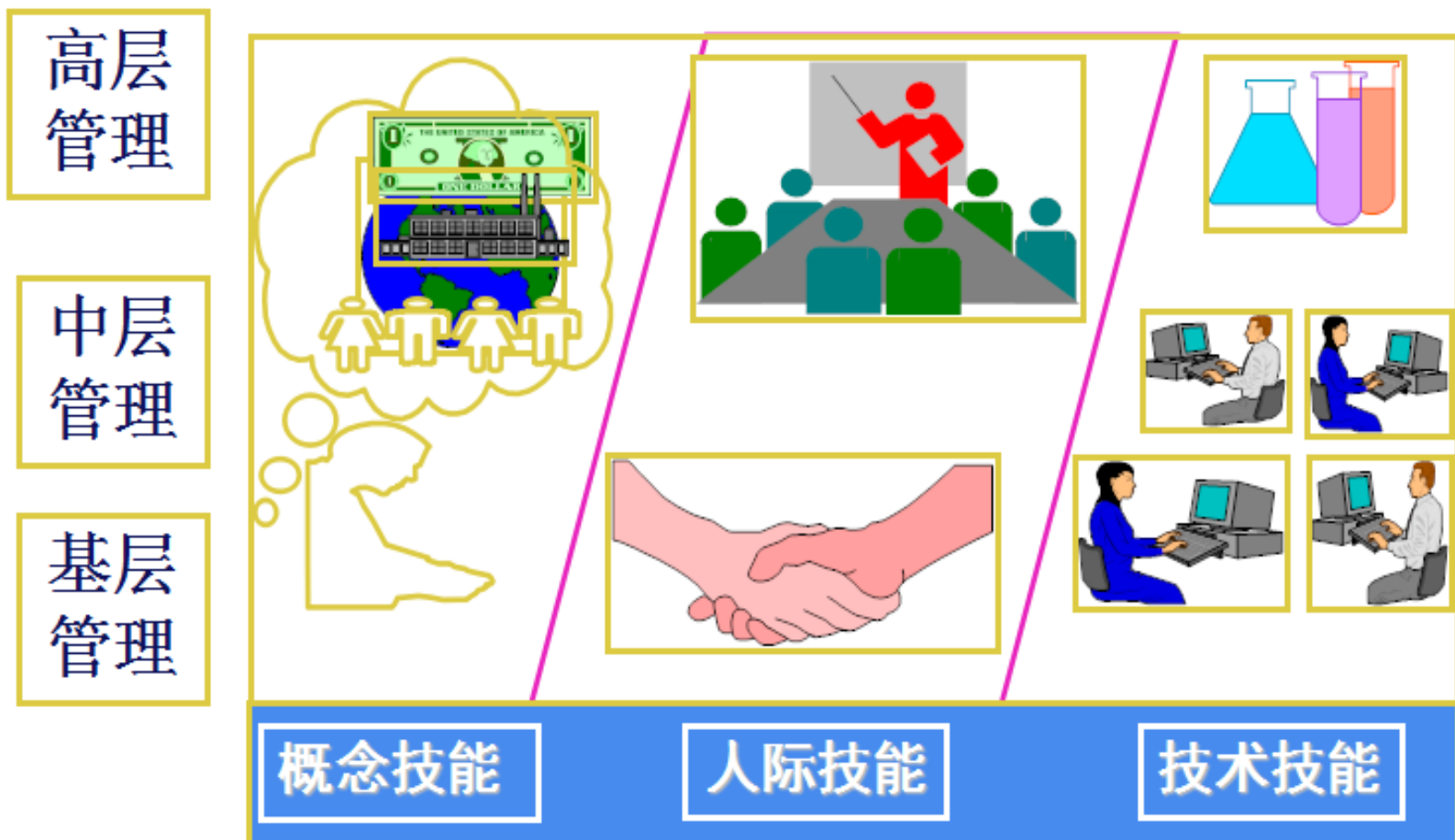
四、管理者必备的素质



五、管理者必备的技能



五、管理者必备的技能



五、管理者必备的技能

课堂提问：

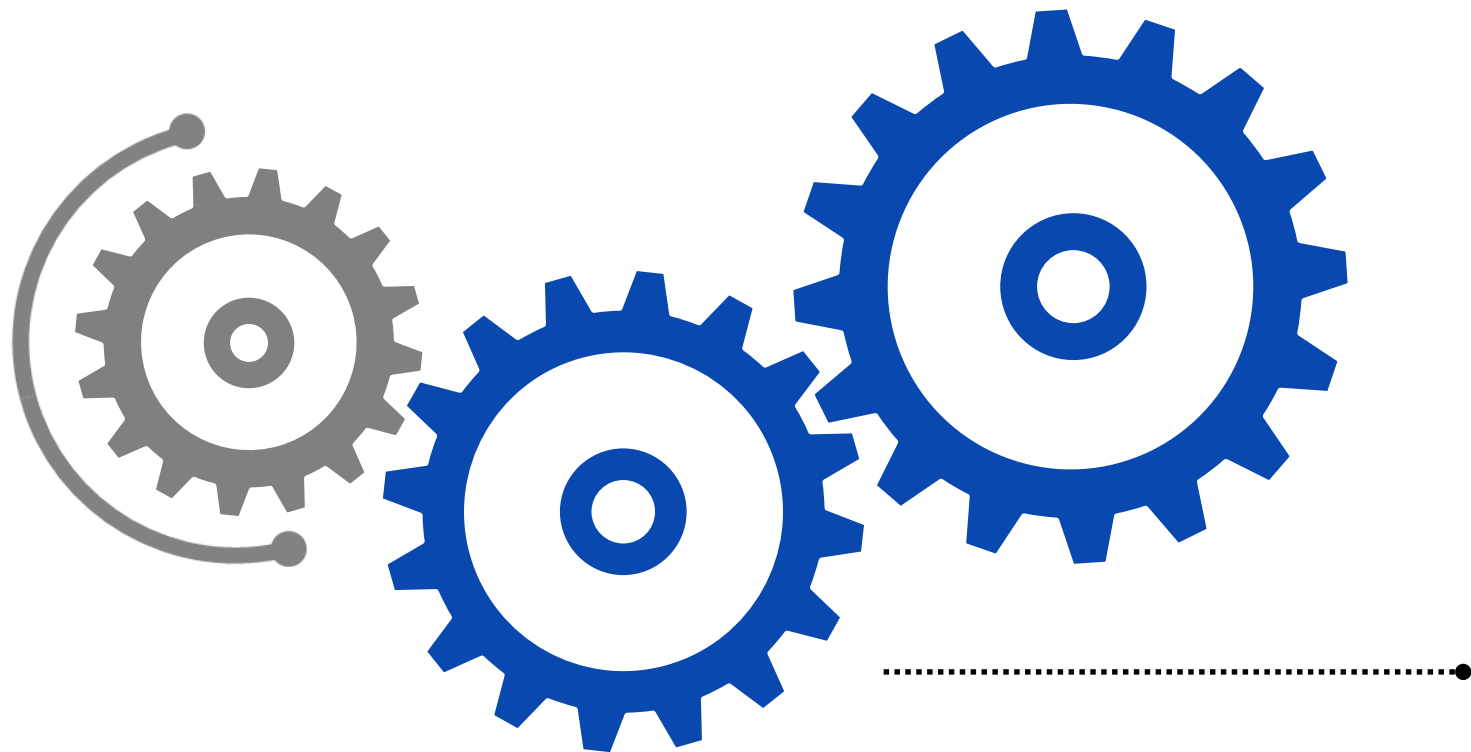
对专业教研室主任、系主任和校长三种角色的管理者技能结构有何不同要求？



1. 管理者的含义及分类

2. 管理者的角色描述与特征

3. 管理者的必备素质与技能



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—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，至少在一个月內无法供货，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—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？

谢谢观看

