



manager

经 / 理 / 人 / 胜 / 任 / 力 / 提 / 升 / 丛 / 书

经理人

角色定位与技能提升

赵继新 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



manager

经 / 理 / 人 / 胜 / 任 / 力 / 提 / 升 / 丛 / 书

经理人

角色定位与技能提升

赵继新 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人角色定位与技能提升/赵继新著. —北京: 经济管理出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0486 - 1

I. 经… II. 赵… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 199542 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 曹 靖

责任编辑: 曹 靖

技术编辑: 黄 铎

责任校对: 陈 颖

720mm × 1000mm/16

17.5 印张 300 千字

2009 年 4 月 1 版

2009 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0486 - 1

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



前 言

俗话说“屁股决定脑袋”，即你坐在什么位置上，就应该考虑你职位范围内的事情，并力求做好这些事情。如果你在某个管理职位上不知道该做什么，或者对该做的事情不屑去做，或者做了不该你做的事情，都叫“角色错位”，犯的错误也可归为一类，那就是“失职”。在实践中，我们不难发现存在许多“角色错位”的现象：不明确自己在这一职位上最重要的事情是什么，眉毛胡子一把抓，尽管精疲力竭，工作却没有起色，落得上面不满意，下面直抱怨；有的管理者搞不清究竟哪些是自己的工作职责，导致职责缺失，或者责任推诿，或者“开天窗”；有的管理者不会科学合理地利用时间，每天忙忙碌碌，分身乏术，却总感到有做不完的工作。……诸如此类的事情太多了，我们真的陷入了一个必须要跳出来的险境。

为解决上述这些实践问题，我们撰写了本书。目的是从工作价值观、工作职责、时间应用、角色错位误区、角色转换技术等方面提醒各层级经理人：什么对你来说是最重要的——确立什么样的工作价值观；什么是你应该去做并必须做好的——明确工作职责；在日理万机中如何科学合理利用时间——时间应用技巧；从低一级经理人向高一级经理人成长中怎样成功地实现角色转换。这些方面的准确把握和应用，对经理人来说是至关重要的。

●本书为谁而写

本书的读者对象应是组织中各个层级的管理者及有志于成为管理者的人。具体包括：

- ◆企业高级经理
- ◆企业中级经理
- ◆企业初级经理
- ◆立志成为合格经理的员工

同时，本书还可以直接或间接为从事教育培训的人们提供参考，如工商管理本科、MBA、培训经理人员等，都可以从本书中获益。

●本书的特色

本书从经理人角色这一概念框架，而不是从经理人工作范畴来讲述如何做一

个合格的管理者。作为经理人，角色是多维的，而不是单一的，如各个层级经理都共同具有作为上级、同级、下级三种角色，每种角色的定位是不一样的，如果摆不正位置就会角色混乱和角色错位；同样，每一种角色定位又赋予其不同的职能，正是这些职能决定了每一层级经理的工作价值观和工作职责。我们引入经理人的多维角色，全面而具体地讲述了怎样才能成为一个合格的经理人，这样的定位和结构安排，使经理人更容易接受和理解。

读者可以在本书中学会以下技巧：

- ◆把握各层级经理的多维角色
- ◆确立与管理层级角色匹配的工作价值观
- ◆搞清各层级经理应履行的工作职责
- ◆学会各层级经理分配时间的技术
- ◆认清各层级经理容易陷入的误区
- ◆各管理层级角色转换应把握的关键方面

●本书的结构安排

全书由四部分组成，第一章讨论了经理人角色的多维性，明确了作为经理人必须面对的各种角色定位，澄清了经理人职业生涯通道和能力修炼方式。第二、三、四章分别就初级经理、中级经理、高级经理的角色认知与技能提升，按照角色定位、确立与角色相匹配的工作价值观、工作职责、时间应用技巧、由低一级经理向高一级经理角色转变重点、角色转换不力的迹象及如何成为一个受欢迎的经理人的顺序安排结构，注重理论性、针对性、实用性和可读性，相信读者能够从中获益。

●本书的贡献者

本书在构思和写作过程中，多次与李艳女士沟通交流，从中受到很大启发，对她的贡献表示感谢；北方工业大学企业管理专业研究生徐丽霞、王丽英、宋轶君为本书提供了部分案例、查找了资料，对她们的辛勤劳动表示感谢；同时，我要感谢那些在经理人修炼和管理者塑造方面走在前面的人，因为在本书的构思和写作中，参考了大量相关作者的研究成果，有的给了我们观念和思路上的启发，有的提供了资料和素材，因此，对列入参考文献的作者及没有列入参考文献但给予我们启发的作者一并致以诚挚的谢意。

作 者

2009年2月



自我评估练习

在学习本书之前，建议您对自己做以下测试，通过这个测试，检验一下自己是否能找准角色定位。请运用第一反应（不要思考）在相应的题目下选择“是”或者“否”。

1. 假如您是一个初级经理，在面对您的下属时，您是否认为您不应该承担教练角色？

是 否

2. 您认为“正确地做事”和“做正确的事”只是文字游戏，没有区别？

是 否

3. 作为一个初级经理，您是否认为您仍然应该身先士卒、首当其冲地去完成任务？

是 否

4. 对于下属提出的问题，您是否认为这是对您工作的一种干扰？

是 否

5. 在改正下属错误时，您是不是经常一言不发地帮他改正过来，而不去管他到底为什么犯错误？

是 否

6. 假如您是一位中级经理，您认为在下属面前评论公司经营的好坏，使下属对公司的经营产生怀疑，这样的做法应该吗？

是 否

7. 您认为一个中级经理应该是下属的代言人吗？

是 否

8. 作为中级经理，在传达组织整体经营战略时，是否应该遵从“拿来主义”？

是 否

9. 作为中级经理，您是否认为部门利益应该高于组织整体利益？

是 否

10. 您作为中级经理，是否认为下属分解目标和制订实施计划是他们自己的事情，他们自己能够做好，与我无关？

是 否

11. 您认为中级经理把时间花在协调部门内部和部门之间的关系上是浪费时

间吗？

是 否

12. 您认为选拔合格的初级经理与中级经理无关，这是人力资源部的职责，是吗？

是 否

13. 中级经理应该跟踪下属工作成果，您认为在跟踪方式上是否应该随时随地地跟踪？

是 否

14. 您认为中级经理的工作重点仍然是以项目为中心吗？

是 否

15. 如果您是高级经理，但在职位上比 CEO 低，您是否认为您不应该代表 CEO，而应该从公司角度考虑问题？

是 否

16. 您是否认为处理重大紧急突发事件不是高级经理的工作职责？

是 否

17. 作为高级经理，您认为和下属及组织内部员工经常沟通是浪费时间吗？

是 否

18. 您认为高级经理日理万机，经常把工作带回家是非常敬业的表现吗？

是 否

19. 如果一个高级经理忙于事务，分身乏术，您认为他是一个合格的高级经理吗？

是 否

20. 作为高级经理没有在组织内部“一碗水端平”，而是根据部门重要性程度而有所偏颇，您认为应该吗？

是 否

如果您选择的“否”多于 15 个，值得恭喜，说明您基本把握住了作为各个层级经理应该具有的角色定位，相信您在自己的职位上一定能做出较大的成绩。

如果您选择的“否”少于 10 个，说明您在某种程度上还没有搞清您应该做什么，或者说您还需要进一步提升自己的水平和能力。那就开始在繁忙的工作中合理安排时间再学习吧，相信这本书能帮助您拨云见日，早日成为合适的经理人。





目 录

第一章 经理人与组织竞争优势/1

第一节 经理人是是个什么样的角色/1

- 一、经理人角色的多维性/2
- 二、经理人角色的层次性/2
- 三、经理人共有的 10 种角色/4
- 四、不同层级经理人典型的角色定位/6
- 五、经理人角色的社会心理学分析/8

第二节 优秀经理人就是竞争优势/11

- 一、优秀经理人是企业竞争力的核心/11
- 二、优秀经理人是企业竞争优势的组织者和缔造者/13

第三节 经理人职业生涯通道/15

- 一、经理人职业生涯通路/16
- 二、经理人职业生涯阶段/18

第四节 经理人能力修炼途径/22

- 一、合适的经理人已经是稀缺资源/24
- 二、为什么经理人不合适/24
- 三、经理人能力修炼途径/25
- 四、经理人能力修炼重点/30

第二章 初级经理角色认知与管理技能提升/34

第一节 初级经理角色定位/35

- 一、作为上级的初级经理/36
- 二、作为下级的初级经理/38
- 三、作为同事的初级经理/40

第二节 初级经理的角色要求——确立工作价值观/42

一、从“正确地做事”到“做正确的事”/46

二、通过他人完成工作/46

三、管理工作和纪律/47

四、建立社会联系/47

五、关注下属员工的成功/48

第三节 初级经理的角色要求——明确工作职责/50

一、科学制订工作计划并采取有效措施实施监控/50

二、多元化管理员工以支持部门既定目标的实现/51

三、多样化激励员工并重视沟通建设/52

四、科学考核员工绩效以正确评价员工/53

五、合理解决冲突/54

第四节 初级经理必须达到的角色要求——合理分配时间/57

一、制订工作计划与工作目标/59

二、记录并提拔合适的员工/61

三、建立沟通机制并正确沟通/61

四、指导并培训下属员工/62

五、学习管理技能/63

第五节 成功实现由管理自己向初级经理的角色转变/66

一、身份转变：由个体贡献者转换到管理者/68

二、在工作重点上：从做业务到做管理/68

三、在工作方式上：从个性化到组织化/69

四、在人际关系上：从感情关系到事业关系/70

五、在制定目标上：从个人目标到团队目标/72

六、在管理方式上：从自我管理到管理团队/74

第六节 初级经理角色转换不力的迹象/77

一、角色模糊和混乱/77

二、指导下属缺失/79

三、业绩管理不善/82

四、执行困难/83

第七节 如何成为一个受欢迎的初级经理/85

一、尽快找准角色定位，实现角色转换/85





二、尽快提升自己/87

三、理性开发人际关系/91

第八节 案例比较与借鉴/94

一、李军的失败/94

二、马华的成功/95

第三章 中级经理角色认知与管理技能提升/98

第一节 中级经理的角色定位/99

一、作为上级的中层经理/100

二、作为下属的中级经理/103

三、作为同事的中级经理/106

第二节 中级经理的角色要求——确立工作价值观/111

一、正确理解与传达组织整体战略/113

二、关注部门与下属经理的成功/114

三、正确处理部门与组织的关系/115

四、关注产品与服务的质量/117

五、培养团队合作精神/117

六、重视客户与员工满意度的提升/119

第三节 中级经理的角色要求——明确工作职责/121

一、科学制定部门经营战略及工作计划/121

二、实施目标管理并帮助下属分解目标/122

三、授权给下属经理/125

四、对下属经理进行指导和培训/128

五、协调部门内部和部门之间的关系/130

六、获取、调遣并重新分配资源/132

七、评价、考核、挑选下属经理人/133

八、激励下属经理人和部门员工/134

九、建立高绩效团队/136

第四节 中级经理的角色要求——分配时间/140

一、制订部门的工作目标与年度工作计划/141

二、参加或主持组织及部门的日常会议/141

三、挑选、培训下属经理/143

四、跟踪下属经理的工作成果/143

五、建立畅通的沟通机制并定期与利益相关者沟通/144

六、处理各种类型的冲突/146

七、自身的创新学习/147

第五节 成功实现由初级经理向中级经理角色的转变/150

一、在管理对象上,由管理员工到管理下属经理/151

二、在管理边界上,从小团队到大部门/154

三、在目标达成上,由单纯地努力实现目标到制定、分解和监控目标实现/155

四、在工作重点上,由以项目运作为中心到以全局战略为中心/156

第六节 中级经理角色转换不力的迹象/159

一、忽视部门间的协调与合作/159

二、忽视自己角色的多维性/161

三、不注重培养下属经理/162

四、部门与公司“两张皮”/163

五、没有对下属经理授权/164

六、忽视自己不熟悉或缺乏兴趣的工作/166

第七节 如何成为一个受欢迎的中级经理/168

一、明晰位置,找准角色定位/168

二、努力提高沟通技能,协调好各方面关系/170

三、自我成长,掌握处理复杂问题的能力,勇于迎接新的挑战/172

第八节 案例比较与借鉴/175

一、黄雪觉得自己从来没有像现在这样失败过/175

二、赵新的成功/177

第四章 高级经理角色认知与管理技能提升/179

第一节 高级经理的角色定位/180

一、自主管理的高级经理/180

二、作为下级的高级经理/183

三、作为同事的高级经理/185

第二节 高级经理的角色要求——确立工作价值观/187

一、确立与角色匹配的工作价值观/188

二、设计组织的共同愿景和核心价值观/189



三、确立组织的文化和经营理念/190

四、塑造和维护组织形象/192

五、平衡组织各方利益/192

六、重视客户、员工满意度的提升/193

七、重视下属经理的成功/194

八、完善组织制度/195

九、清晰和培育组织核心竞争力/195

第三节 高级经理的角色要求——明确工作职责/198

一、制定实现组织目标的总体战略/198

二、传达组织战略并指导部门经理制定部门战略和目标/199

三、监督、控制部门目标执行情况/201

四、培育与管理组织核心竞争力/202

五、规范组织文化并根据组织变化实施变革/203

六、建立健全各项管理制度/205

七、汇集和分配组织资源，建立并维持组织的关系网/205

八、评价、考核、选拔中级经理/206

九、指导、培训下属经理/208

十、授权给下属经理/209

十一、建立和完善组织沟通机制并定期与下属经理和员工沟通/210

十二、协调并仲裁组织各部门及人员之间的冲突/212

十三、处理紧急重大事件/214

十四、创建学习型组织，支持高绩效团队建设/214

第四节 高级经理的角色要求——分配时间/218

一、组织并参加组织的战略性会议和日常会议/219

二、研究影响组织发展的关键因素并适时修正目标/220

三、畅通沟通渠道与各级人员沟通/220

四、考核、评价、选拔下属经理/220

五、指导、培训下属经理/221

六、注重组织发展外部关系协调/221

七、安排好提高自身能力的学习时间/222

八、协调事业和家庭之间的平衡/223

第五节 成功实现中级经理向高级经理的角色转变/226

- 一、从关注战术性管理到关注战略性管理/227
- 二、由组织规则的执行者向制定者转变/228
- 三、运筹帷幄，进行科学决策/229
- 四、提升领导力与执行力/233

第六节 高级经理角色转换不力的迹象/237

- 一、忙于事务，分身乏术/237
- 二、拒绝承担个人责任/238
- 三、没有重视所有职能部门/239
- 四、缺乏危机意识/240
- 五、忘记公司命脉——利润/241
- 六、管理优势在逐步衰减/242
- 七、没有在公司软的一面投入足够的时间/243

第七节 如何成为一名受欢迎的高级经理/245

- 一、正确认识形势，勇于接受挑战/245
- 二、从根本上实现价值观转变，找准自己的角色定位/248
- 三、不断提升自己的能力和水平/251

第八节 案例比较与借鉴/253

- 一、肖伟为什么筋疲力尽/253
- 二、杨刚的幸福生活/254

附录：实用工具/255

主要参考文献/264





第一章 经理人与组织竞争优势



管理名言

竞争力的关键来源是我们的人比你们的人做得更好；我们的领导人比你们的领导人更好。

——杰克·韦尔奇

第一节 经理人是个什么样的角色

经理、经理人、职业经理人、CEO、CFO……林林总总的称谓令我们眼花缭乱。在我们把羡慕的目光投向成功的经理人，或对那些带着遗憾走下神坛的经理们表示同情和不解的时候，我们总会追问这样一些问题：“他成功的秘诀是什么”，“我能从他成功的经验中获得哪些启示”，“为什么他会失败”，“我怎样才能避免再次踏入同一个陷阱”，等等。这样的问题似乎很难简单化地得到答案，正如每个人的成功都有其独特性和必然性一样，失败或失意的经理人也有其根源和必然性。独特性各有千秋，必然性却蕴涵着规律。个性和独特性因为天赋、机会及环境等各不相同，不具有提升价值，但必然性却有普遍的借鉴意义。这一必然性就是经理人在自己所处的位置上是否扮演了适合的角色、角色作用发挥是否到位。如果答案为是，他必然是一个成功的经理人，反之，或者在经理职位上失败、或者内心失意。因此，要探寻经理人成功之路，深入思考经理人究竟应该是

个什么样的角色问题至关重要。

对经理人角色的种种认识

- △ 经理人就是管理者
- △ 经理人就是监督者
- △ 经理人就是经营者
- △ 经理人就是决策者
- △ 经理人就是发号施令者
- △ 经理人就是执行者

以上这些观点你认可吗？

反思：经理人应该是个什么样的角色呢？

一、经理人角色的多维性

从广泛意义上讲，经理人就是管理者，这种说法已得到绝大多数人的认同。企业的组织结构就像一根链条，环环相扣，任何一个环节的薄弱或缺失都会造成整体运转的障碍。要使组织正常运转就不能没有管理，就不能缺少承担管理责任、实施管理职能的人。这些人就是管理者，而在组织中这些职能一般是由各级经理来承担的，因此，我们把管理者一般称为经理人。

但如果简单地说经理人是下面各个角色，如决策者、监督者、执行者或责任人、报告人中的一个，这样的观点恐怕就要受到批驳了。因为所有这些单一的方面都是对管理角色的片面理解，是对经理职位的曲解。经理人要全面实施管理的计划、组织、领导、控制、人事管理、决策等职能，就必然地要扮演多种角色。从图 1-1-1 可以看出，经理人角色应该是多维性的。

二、经理人角色的层次性

如果将企业比作一个人，最高管理层就好比头脑，决定前进的方向；基层员工则是脚踏实地的双足，中层管理就是承上启下的腰，贯彻执行决策意图和指挥

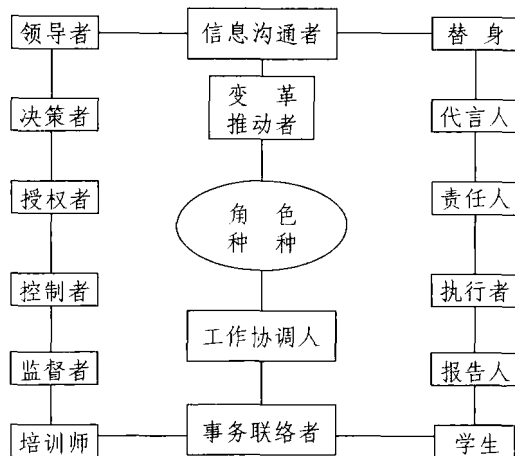


图 1-1-1 经理人角色的多维性

具体操作。管理的层次性就决定了经理人也是有层次的，不同的管理层级就应该有不同的经理人实施不同的管理职能，这些不同的管理职能就决定了不同层级的经理人要扮演不同的角色（参见图 1-1-2）。

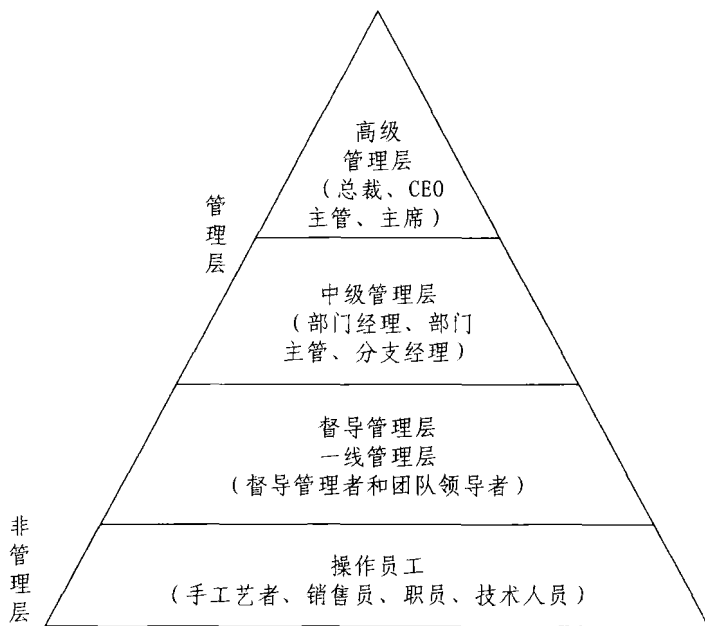


图 1-1-2 管理层级图

在一般意义上,无论什么样的组织结构,按管理层级划分都不外乎三个大的层级,即高层、中层和基层(一线)。因此,处在这三个管理阶梯上的经理人可以分别称为高级经理、中级经理和初级经理(参见图1-1-3)。

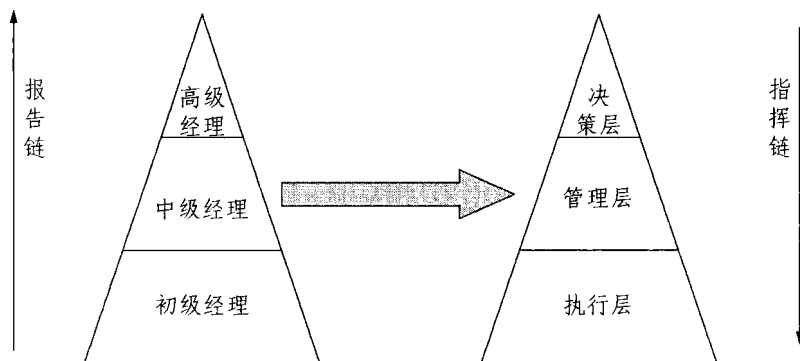


图 1-1-3 经理人与管理层的对应关系示意图

三、经理人共有的 10 种角色

著名管理大师亨利·明茨伯格指出：“管理者们必须准备随时应付大量的、看似无规则的短期管理活动，他们的工作经常被各种未经安排的事情打断，几乎没有时间静下心来思考。虽然如此，通过对这些表面上杂乱无章的事件进行归类与分析，我们仍然可以界定那些成功管理者的角色行为。”这就提醒我们，尽管各级经理人处在不同的管理层级上，发挥着不同的作用，但作为经理人，他们在不同程度上都必须扮演某些角色。其中三个方面的 10 种角色是共有的。

管理决策方面	人际关系方面	信息传递方面
△ 企业家	△ 领导者	△ 信息接受者
△ 问题、故障解决者	△ 名义首脑	△ 信息传递者
△ 资源分配者	△ 人际网络网络的创建者	△ 新闻发言人
△ 仲裁者与谈判者		