

很少红脸的新管理中层 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/226/2021_2022__E5_BE_88_E5_B0_91_E7_BA_A2_E8_c71_226576.htm 案例 2004年，A企业进行了人力资源战略规划，从战略出发对企业人力资源情况进行了盘点，并制定了针对性的人力资源政策，以保障战略实现。根据人力资源战略规划，为完成优化员工年龄结构、学历结构和专业结构的目标，2005年，A企业在短时间里将一批年轻的主管提拔至部门正职或副职的岗位上。一时之间，这些年轻人被压抑许久的积极性得到了充分调动，也在各个部门烧了几把火。过了一段时间，人力资源总监W着手对这些新中层的工作情况进行一番调查。调查过程中，W接到了一些普通员工对新中层的投诉，反映新领导是老好人，对下级要求过松。特别是有一些的普通员工认为，新中层“很少对他们红脸”，跟着新中层对个人成长无益。W感到奇怪：这些新中层虽然年轻，但均已担任过相当长时间的主管，为什么做主管时一直都没有暴露过这样的问题呢？案例点评 这一案例，在企业并不鲜见，是履新者不适应新岗位的主要表现之一，尤其是基层管理者向中层管理者的晋升之后较为常见。若要分析这一问题，我们应对“管理者”相关概念进行细分。管理者和非管理者最大的区别，无疑是后者比前者承担了更多的责任。具体来看，前者直接执行工作或任务，不必肩负监督他人工作的责任，而后者需督导组织中其他人的工作。进一步，我们可将管理者区分为基层管理者、中层管理者和高层管理者(这里的分类方法不能简单等同于企业的高、中、基层，特别是中、基层的划分因行业而异)。处在管理

第一线、直接下级人数最多的基层管理者是最接近员工的管理者，需监督员工每天的作业活动，经常是一工作群体的领导者，实际参与工作的执行。高层管理者负责组织发展方向的决策，研究影响组织所有成员的决策。中层管理者介于二者之间，负责将高层管理者确定的目标转译为基层管理者可以执行的明确作业活动，同时实际处理组织的活动与部门运作。不难发现，基层管理者与非管理者间的差距实际上是小于与中层管理者的。所以，由基层管理者往中层管理者的转变往往比非管理者往基层管理者的转变难度更大。由此，我们不难理解，案例中的基层管理者在成为中层管理者之后，一下出现了水土不服的症状。从非管理者、基层管理者，到中层管理者和高层管理者，管理层级越高，督导在工作内容中所占的比例越大，直接执行的比例越小。不妨可以把督导称做“做人”，直接执行称做“做事”，对于不同层级的管理者，做人和做事较为合理的一个分布应该是这样的：基层管理者三七开或四六开，中层管理者六四开或七三开，高层管理者因人差异颇大。在基层管理者的三分或四分的“做人”（“督导”）之中，有相当部分是就事论事，即以解决问题为目标，主要着眼于组织短期目标的达成，这样的角色类似一支NBA球队的队长兼助理教练。而在中层管理者的“做人”之中，主要则是指导与点拨，设计下属的职业发展道路，其根本目的是为组织的中长期目标打下人力资源的基础，他更接近于球队的主教练。需要注意的是，无论队长兼助理教练还是主教练，都不可能越俎代庖，代替普通球员在球赛中的角色和作用，所能做的是通过言传身教、纠错奖优使普通球员自身水平得到提高，最终提升球队的战绩。作为跟随队

长、教练的普通球员，自然也希望有机会实现个人成长和自我价值，而这一点也就成了普通球员衡量队长、教练是否合格的一大标准，尤其是衡量后者。刚上任的新官有必要深刻理解自己在这方面所承担的责任。特别是新晋的中层管理者，无论在责任的大小和实现难度上都较基层管理者有质的提升，应认真关注这一问题，摒弃长期以来所养成的“和和气气，把事情做好就行”的观念，认真承担起对下属成长所负的责任。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com