

中层管理者角色错位的四种表现 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E4_B8_AD_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c70_253500.htm 浪潮集团副总裁王兴

山：第一，从公司运营的机制方面来解决。从机制上强调面对面的沟通和交流。增加会议的时间，不一定非要是正式会议，非正式会议也可以。增加面对面的交流，避免完全靠电子邮件，因为它有个最大的问题就是减少了人与人之间见面的机会。只有沟通才有理解，而这种沟通面对面最有效。面对面不仅仅是语言的交流，而是一种全方位的交流，有时见了面不说话，也是一种交流。第二，在营造文化上下工夫。我在日本看到有些日本企业的做法对我启发很大。在日本有些企业，即使是当地人也得住在一起，叫“合宿”，集中学习生活。这对未来部门经理的合作产生很大影响。这些人在三五年后，可能会在不同部门作经理，合宿过会有一种亲近感。我们现在没有实行这种制度，但是比较重视去人为地建立一些非正式组织，人为地创造一些人际关系。良好的合作与沟通除了靠组织机制，也要靠文化的营造、关系的营造。第三，适当的轮岗，让人更易换位思考。一旦有了换位思考，就更容易相互理解，也因此才会有良好的合作。

某房地产开发老板：中层管理者角色错位的四种表现第一，民意代表。一些中层经理，特别是一些国有企业的中层经理，常把自己看作是民意代表，反映基层员工的呼声，反映下面的意见，代表部门员工的意愿。显然，这是一种错误的角色定位。当公司的老板说，董事会确定了下阶段的新的发展目标，或者说有一个制度要推出的时候，很多中层，尤其是有些资深

的中层经理，会发表一些意见：“我们部门的人，普遍反映今年的指标定高了，老板制度太严了。”等等，实际上这是不对的，为什么呢？你不是民意代表，你代表不了群众意见，因为你不是群众选出来的，你不是群众领袖，你实际上是上级任命的。既然你是上级任命的，你就应该和公司的意志保持一致，特别是当公司的上层已经决定了的时候。中层经理应当代表公司维护员工的利益，而不是代表员工维护员工的利益。

第二，同情者。有时，我们会看到企业里有这样的场景，在公司里的某个场合，几个员工在抱怨公司的考勤办法严厉。某经理也跟着说：“是有些不近人情，其实根本用不着这么严厉，大家都会比较自觉……”在部门里或在私下里，当下属抱怨公司的高层或公司的制度、措施、计划时，有些中层却跟着一块骂，表示同情。这种角色错位表面上看下属会觉得经理不错，挺向着我们的，但实际上往往容易造成员工思想上的混乱，而且不利于树立中层经理在部门里的权威。

第三，代表个人。在公司里，经常会看到或听到有的中层经理说：“刚才我说的这些，只代表个人意见。”这也是中层经理的角色误区之一。对上司而言，你可以代表整个部门的意见，也可以是你个人的意见。值得注意的是，部门意见一定是部门内部讨论后形成的意见，而不是根据部门私下议论而形成的意见。但对同级或下属说只代表个人意见是不对的。这时候，只能有职务意见，而不能是个人意见。对客户和供应商，更没有什么“个人意见”，只有“职务意见”。

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