



基层管理人员 角色认知



冯帅

目录

Contents



管理者的角色定位

第一章

管理者应具备的素质

第二章

现场管理要点

第三章

管理故事分享

第四章

第一章

管理者的角色定位



什么是管理者？

管理者的
角色定位

管理是为组织提供指导，领导权并决定如何利用组织资源去完成目标的活动。

——管理大师Peter Drucker

计 划

组 织

人事管理

领 导

控 制

管理的五项职能

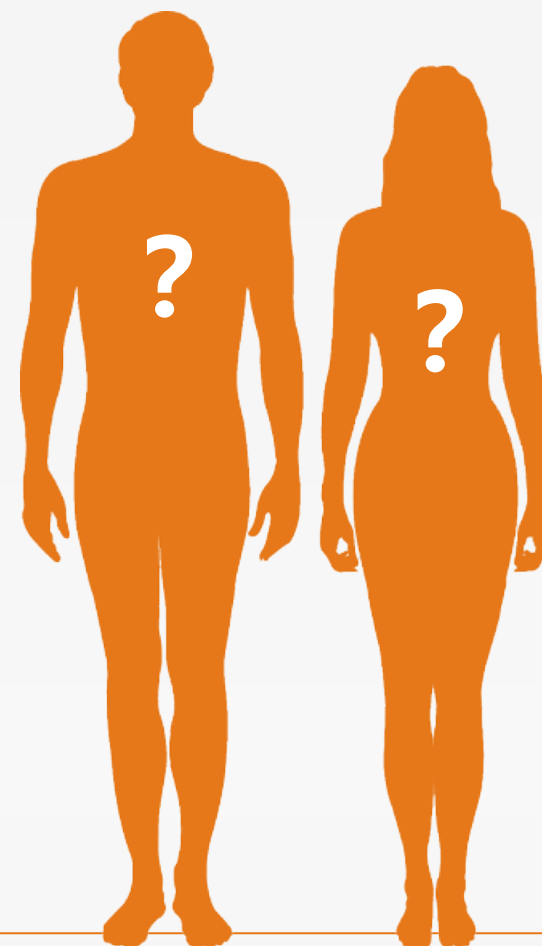
组织
管理

谁能在组织中承担责任并负责执行这些行为的管理者

管理能力与业务能力

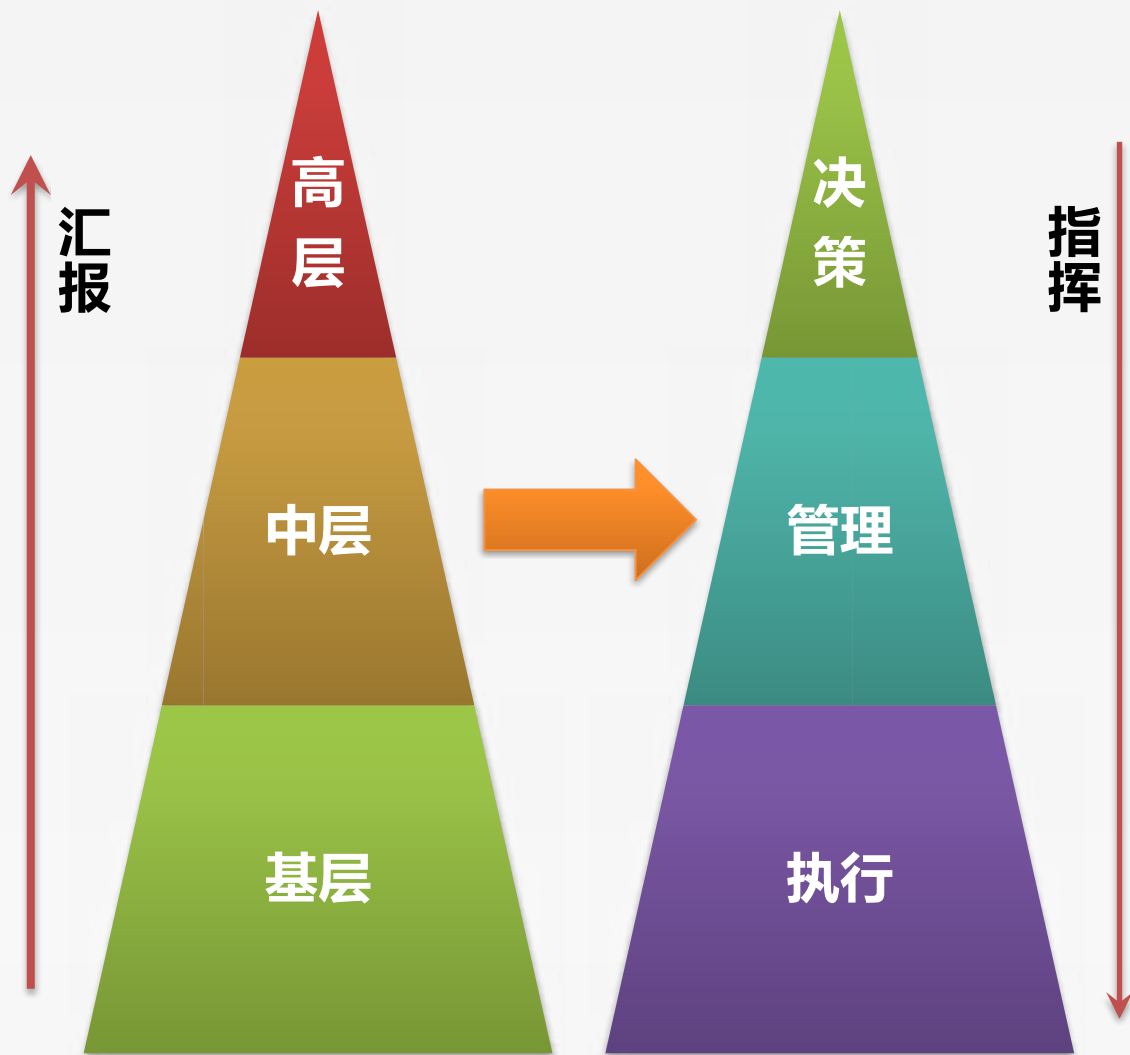
管理者的
角色定位

给自己一个正确定位，是成功者的不二法门。



管理者的定位

管理者的
角色定位



不同管理层的三项权重比例

岗位	决策	人际	信息
高层管理	47	35	18
中层管理	31	42	27
基层管理	18	35	47

第二章

管理者应具备的素质

老管理人员常见问题

- 1、工作缺乏热情，墨守成规，创新能力不足，得过且过，无功无过。
- 2、对下属的知道、纠正、严格要求不够，过于人情化。
- 3、爱摆老资格，经验主义。
- 4、表率作用差。

新管理人员常见问题

- 1、试图立即使用他们的权威，试图自己控制一切，试图改变部门的每一件事。
- 2、敢于管理，强加于人，粗暴简单。
- 3、不习惯培训和授权，与其花时间教员工或教不会，不如自己做。
- 4、密切注视上级要求，忽略部门员工的需求，忘记管理职责。

管理者常见的错误

- 1、拒绝承担责任
- 2、要求员工的自己做不到
- 3、未能启发培养下属
- 4、满足现状不思进取
- 5、没有很好的监督
- 6、不能一视同仁的管理
- 7、工作没有轻重缓急

应该做到：

有情的领导

无情的管理

绝情的制度

基础管理者必须的领导才能

管理者应
具备素质

- ★ 命令下达与执行追踪
- ★ 士气地激励
- ★ 团队的塑造
- ★ 部属的培育
- ★ 惩戒的应用

管理工具

- ☆ 现场管理：5S、班前会
- ☆ 员工管理：日常关键事件考评
- ☆ 培训管理：技能/业务培训
- ☆ 绩效管理：目标管理
- ☆ 心态管理：日常沟通

管理人员修为应有的四个要项

管理者应
具备素质

对工作

- 积极认同
- 不找借口
- 注重结果
- 追求效率
- 永无抱怨

对公司

- 尊重、体谅
- 努力协助
- 向上管理

对员工

- 公平
- 防止任何错误发生
- 以身作则
- 提拔、培育、协助
- 有主见、果断
- 不制造派系

对自己

- 形象的塑造
- 稳定的情绪、成熟的个性
- 自我成长，乐观进取
- 以诚善待人，勇于认错
- 守时
- 感恩

- 让别人完成自己想要完成的事叫管理
- 把不合理变为合理
- 管理始于教育终于教育
- 一分钟的计划等于十倍的收益
- 主管不忙下属也不忙——收摊
- 主管忙下属不忙——危险
- 主管不忙下属忙——OK



第三章

现场管理要点

演练

管理者应
具备素质

个人能力的SWOT分析

优势 Strength	劣势 Weakness	机会 Opportunity	威胁 Threat
个人工作能力中的强项	个人工作能力中的弱项	个人在工作环境中可以掌握的机会点	个人在工作环境中所面临的威胁点

现状

现场管理
要点

基层管理人员目前管理水平



盲目执行型

大撒把型

劳动模范型

哥们义气型

- ★ 会做不会教，不敢管
- ★ 会管不会做，不敢教
- ★ 会教不会管，不敢做

基层管理的重要性

基层管理者

- ◆ 兵头将尾 (芝麻官吏)
- ◆ 最基层组织负责人(细胞核)
- ◆ 即是“领导” 又是“员工” (双重身份)

01

公司经营
活动的基
本单元

02

是企业管理的
基础

03

工作的好坏
直接关系着
企业经营的
成败

“别拿村长不当干部。”

汽车之父

蒸汽机车发明家

哈萨克总统

三大角色

- 人际关系类
- 信息类
- 决策类

四个立场

- 对下
- 对上
- 对平级
- 对用户

五匠素质

- 铁匠的身板
- 木匠的尺度
- 瓦匠的慧眼
- 篾匠的巧手
- 缝纫匠的精神

金科玉律

- 1) 亲临现场
- 2) 了解状况
- 3) 维持现状
- 4) 发觉真正问题所在并将其排除
- 5) 标准化，以防止再次发生错误

汇报时应注意的要点

- 1) 客观、准确、简明扼要的陈述事实
- 2) 针对原目标和计划
- 3) 从上司的角度看问题
- 4) 尊重上司的评价，不要争论
- 5) 补充事实



沟通

现场管理
要点

水平沟通

障碍产生的原因

- 觉得自己最重要
- 失去了权利的强制性
- 人性的弱点
- 利益的冲突

障碍的解决办法

退缩方式

侵略方式

积极沟通方式

积极沟通方式的特征

坚持自己权利和职责的同时，
又能够尊重别人的权利和职责



沟通

现场管理
要点

向下沟通

精细化管理、亲情化管理、走动式管理

讲耐心、忌粗暴

讲道理、给方法

主动

1

坚持
原则

2

开诚
布公

4

良好沟通的要点

承认他人
的观点

3

员工对上级的期望

现场管理
要点

- 1) 员工的利益永远是第一
- 2) 正人先正己
- 3) 说到就要做到
- 4) 为员工承担责任 (这是我的错)
- 5) 真正的尊重员工
- 6) 及时指导
- 7) 办事公道(以德服人:力服/才服/德服)
- 8) 关心部下(企业是家庭/做事先做人)
- 9) 目标明确(好与不好的标准)
- 10) 需要荣誉(正激励)



基层管理人员理想的一天

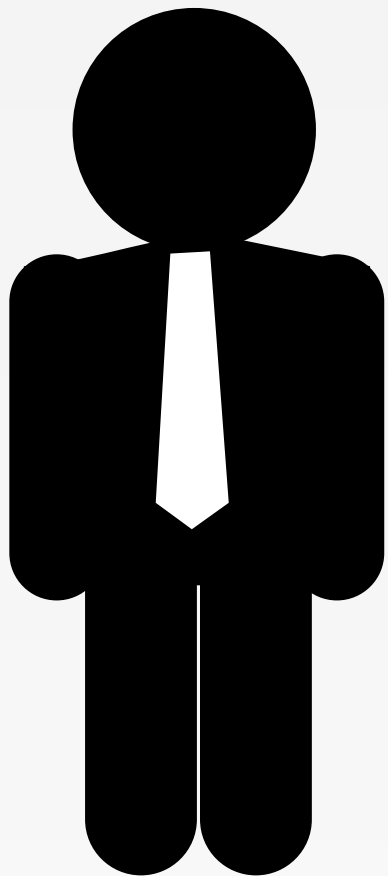
现场管理
要点

- 上班前：
 - (1) 应提前15至30分钟
 - (2) 早会，查看当日现场交接状况
 - (3) 点名，确认有无临时缺勤人员
 - (4) 有否有新人，工作指导
- 上班中：
 - (1) 关注后台或工具是否正常运转
 - (2) 出现人力不平衡时，有无及时处理或请求上级支援
 - (3) 查看组员的工作有无依照KPI标准
 - (4) 有无人员工作情绪不稳定，给予协助
 - (5) 有无突发事件，及时处理或上报
- 下班前：
 - (1) 上级指示及下属反应的问题应当日处理
 - (2) 次日工作预先做准备
 - (3) 应保留思考时间（人员任用、工作指导、推动事项、改善工作）
 - (4) 查看当日工作目标达成状况

CHANGE

第四章

管理故事分享



狄克

美洲银行

加州Concord客服热线中心

新经理

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/886053140051010134>