



# 中层管理人员提升训练

## 培 训 教 材

深圳市玉龙环保产业有限公司

2022 年

## 第一章 公司的理念与中层管理人员的责任

### 一、玉龙环保的理念文化

企业愿景 —— 以“创造幸福企业”为终极目标

发展理念 —— 创新驱动发展，科技成就未来

服务宗旨 —— 科技、专业、诚信、环保

管理方针 —— 卓越源于要求，重复产生力量

经营理念 —— 以服务树品牌，以诚信谋发展

安全理念 —— 安全生产，是企业的生命

品质理念 —— 品质，是企业的根本

党建文化 —— 牢记使命，紧跟党走

### 二、现场主管的责任

#### （一）、项目经理岗位职责

- 1、服从综合物业部总经理的领导，协助总经理处理综合部门的重大决定；
- 2、落实部门制定和执行的各项发展规划，创新经营方式，增加回报率；
- 3、严格控制各项成本预算，跟进部门各项重大目标；
- 4、发现潜在客户，开发新项目，维护老项目；
- 5、负责各区域任务，跟踪任务完成情况；
- 6、主动与甲方建立良好关系，从公司利益出发，树立公司良好形象；
- 7、挖掘人才，做好部门人才储备；
- 8、对主任、主管的任职能力进行考核；
- 9、对项目运营的品质、技能、纪律等事项进行监督考核；
- 10、完成临时交办的其它支援任务。

#### （二）、区域主任岗位职责

- 1、在综合部门经理直接领导下，管理所属区域，落实跟进所属区域任务完成情况；
- 2、协助经理加强对所属区域各项目工作督促和检查，严格要求项目主管，保障各现场服务质量，尽量做到零投诉、零扣款；

- 3、协助经理做好各项目之间工作协调及信息反馈处理；
- 4、协助经理开发新项目，维护老项目；
- 5、收集甲方对项目服务质量情况的各种信息反馈并做好相应的分析提出改进具体方案；
- 6、做好甲方对项目服务质量异常投诉的处理工作；
- 7、负责各项目的周检查、月检查；
- 8、对所负责的项目做到每月至少对员工培训一次，对甲方有一次拜访记录；
- 9、完成临时交办的其它支援任务。

### （三）、项目主管岗位职责

- 1、遵守公司各项规章制度，在区域主任管理下，负责本项目一切工作，保证项目良好有序的运行；
- 2、清楚并努力完成本项目的目标任务及利润指标；
- 3、管理好本项目员工并严格要求，提高员工整体素质，做到零投诉；
- 4、保障现场员工安全，加强培训，减少任何因可预防的安全事故发生；
- 5、及时反馈甲方对本项目情况的各种信息；
- 6、完成临时交办的其它支援任务。

## 第二章 工作的改进方法

要拓展公司的业务，就必须尽量以最优惠的价格为客户提供最优质的服务，如果我们能够不断努力提高作业效果，不断研究开发节约人手和资材的技术的话，公司的前景可以说是无可限量，我们的生活水平的提高也为期不远。

与过去相比，我们用在工作上的机器变更多样化了，作业时间大大地缩减，成果得到了不断提高。但是我们的工作中，必须改善的地方还有很多。能改善我们工作的，绝对不是公司的管理人员，只有直接从事此项作业的我们才是改善工作最直接的人。为了更好的改善工作，我们必须多花点心思，考虑考虑作业工具、资材等是否能进一步改良，改变作业方法是否能提高效率，人手是否能节约。

现场负责人除了自己考虑改善的方法以外，也有责任鼓励和帮助员工对改善作业方法、资材等提出积极的建议。跟其它的管理活动一样，进行作业改善必须有计划地进行，借鉴一些已经被证实可行的方法，效果会出人意料。

### 三、改善的目标

谈起改善，人们总会这样认为：“这是没有特殊的才能或技术即是干不成的”、“那是公司的事情，跟我们毫无关系”、“这对于我们简直是天方夜谈”。但是，事实上，如以前我们说过的一样，与公司的设想相比起来，直接从事作业的员工的想法来得更实际。只要稍微的改变一下看法，就能产生很多意想不到的效果。那么，到底改善的目标应该怎么定呢？通过改善，设定作业与工作的目标，要提高作业效果，要提高管理水平，实现有序管理，要降低成本，提高效益。

- A. 是否能够更轻松地进行作业呢？……劳动科学的研究已经清楚的证明了劳动强度越大，体力恢复所需时间越长。疲劳不仅使效率下降，而且缺勤、生病、事故等的发生率也会提高。所以应考虑是否有减轻劳动强度的可能性。
- B. 作业效率是否提高？……即使是干同样一项工作，如果更换了作业工具或作业方法的话，作业效率能够提高吗？作业的安全性能增强吗？
- C. 效率能够提高吗？……作业所花的时间越长成本就越高。因此，只有想办法把作业时间缩短才能提高生产力。但是，光速度快了也不一定是好事，只有在保证作业效果的前提下的效率提高才是最理想的。
- D. 能够更便宜吗？……做同样工作，如果能够在不影响作业成果的情况下，减少作业人员或减少资材的消耗的话，不仅能使成本下降而且还能降低投标金额。所

以，作业流程是否能统一，作业顺序是否能做相应的变动等的考虑都是很重要的。

#### 四、改善意识：

现场负责人以身作则将所有工作都看成可改善点，从而带动员工去改善各项工作。

- A. 作业的改善是公司的发展与员工的幸福的源泉……技术在不断地发展，不允许有一刻的停顿。如果漫不经心的话，就有可能被同行们赶上甚至超过。要在竞争的社会中寻求活路继续发展就必须一边建立公司的信誉，一边不断地对工作下工夫。否则，不但公司不能进一步的发展，员工们的幸福也不能得到保证。
- B. 要有边干边改善的想法……有意识地去努力改善后，不知不觉中就会产生有利于分析的思维方法或有利于提高效率的想法。所以，要抛弃那种认为自己没有才能，没法改善的想法。
- C. 在现场掀起一股努力改善作业的风气……平时要多与员工交谈，交换一下意见，但是交谈时绝不能不分青红皂白。“这不行，不用试都知道行不通”或“理论上是这样，但是……”等的批评，这样只会打消员工们刚萌发的改善的念头。只有这样现场管理才会由粗放式向精细式转变，甚至由精细式向集约化模式转变。
- D. 把所有东西都看作改善的对象……有改善的想法的话，象下面的例子一样，什么都可以看作是改善的对象。

比如：为了改良正在使用中的机器对于现场用的作业工具、机械等可以根据以下的提问加以考虑。

- ① 还能够用在其它方面吗？
- ② 有没有其它的方法呢？有没有相似的呢？能够用其它方法吗？如果改变一形状、颜色、操作方法等的话会怎样呢？
- ③. 扩大了的话会怎样呢？

如果加装了的话会不会更花时间呢？增加次数的话会怎样呢？

- ④. 减少了的话会怎样呢？

拆掉什么的话会怎样呢？缩小了的话会怎样呢？压缩了的话会怎样呢？缩短了的话会怎样呢？减轻了的话怎样呢？减去了的话会怎样呢？变成流红型会怎样呢？分割开来的话会怎样呢？

- ⑤. 用其它东西代用的话会怎样呢？

用其它材料代用会怎样呢？改用其它动力的话会怎样呢？用其它方法的话会怎样呢？

⑥. 换成其它东西的话会怎样呢？

改变形状的话会怎样呢？改变要素的话会怎样呢？改变顺序的话会怎样呢？

⑦. 颠倒过来的话会怎样呢？

用反面会怎样呢？内外反过来的话会怎样呢？上下颠倒过来的话会怎样呢？

⑧. 组合起来会怎样呢？

从上述的角度去重新考虑现在使用中的用具器材的话，不知不觉各种各样有趣的想法就会产生。如果有什么新的想法的话，可以直接跟公司的领导商量。经过检测证明可行的话，还可以申请国家专利。如果取得专利，你就为公司做了很大贡献了。

## 五、与业主沟通和向公司汇报

（见内部文件）

## 第三章 改善现场的人际关系

### 六、个人的差异与工作的关系

有个成语“推己及人”。仔细琢磨一下，就是可以领悟到人际关系中一个重要的关键。要建立良好的人际关系，最重要的是必须站在他人的立场上，把自己当作是那个人去体会他的感情、希望和态度。作为现场负责人如果能够正确地处理人际关系的话，那么工作必定能够做的更顺利。在工作的过程中，建立良好的人际关系，并不是说要做到八面讨好。

如果工作的对象只是些作业工具或机器设备的话，那么工作起来是很简单的。然而现实中工作总是不能离开人，而且，使事情更复杂的是没有两个人是完全相同的。无论怎么说，人与人的差异影响着工作，所以作为现场负责人，与员工接触时，必须考虑到人与人的差别，了解一个人比了解一事物复杂的多，因此弄懂人类的一般特点，对顺利地建立良好人际关系是很有帮助的。

#### 1、员工心底里的想法

当现场有新机器送来时，在使用之前，你一定会先仔细阅读使用说明书。否则，在使用新机器的过程中就有可能出现故障或损坏等问题。可以说，在人与人的相处时也是同样的。

在人类的发展过程中，有一个问题一直以来是人们不断在探索着。这个问题就是“人到底为了什么而努力工作？”对于这个问题，一般会有两种答案。为了“钱”。这个答案是最多人选择的，而且在很长的一段时间内被许多人认为是真理。这种想法是建立在“报酬目的”上，一直以来人们用金钱作为一种激励手段，大家都认为自己劳动的目的无非就是为了钱。如果人类工作的目的只是为了钱的话，那么人类又是为了什么需要金钱呢？是不是所有都认为只要有了足够的金钱，就能实现人生的意义了呢？

最近经营学与产业心理学者的研究证明，除了经济生活和报酬之外，人类还有更重要的目标。要追究其根本的话，概括起来还存在四种欲望：

- 安定——有稳定的工作，过稳定的生活。
- 归属——不希望脱离集体，希望成为集体中的一员。
- 认同——希望得到别人的认同，希望能做些被别人认同的工作，发挥自己的才能。



• 机会——有机会的话，希望走在他人的前面，走在同事的前面，受他人的尊敬。

希望受到别人的尊重，希望自己的工作得到别人认同的想法，可以说是员工成为集体中的一员后得到的社会性满足感。所以，如果一个现场负责人可以做到使员工长期感受到自己是集体中的一员的话，那么员工们就可以长期保持一种高度的工作意识。人们为了使自己家庭的现在和将来没有后顾之忧，正在不断地努力着，也希望能把这种对家人的关心，永远放在自己所属的集体（企业）上，这就说明人们追求安定的心理。“希望得到认可”和“追求安定”的愿望，是人类的基本欲望。在不同的条件下，受人类行动的影响，可以说，无论是在企业内部还是在社会上，这种基本的欲望都是相同的。所有在工作中的人都希望走在别人前面，受到别人的尊重。这是实现自我和受他人尊敬的愿望，是寻找机会的欲望。

实际上，员工的欲望远比以上所举的四个例子复杂。因此，千万不能误以为员工的欲望只有这四个。这四个欲望是人类在社会生活中最基本的要求，而且以这种分类来进行考虑问题的话事情就简单多了。引用心理学家的话，我们为了满足这些基本欲望而花费了大部分的精力和时间。成年后得到的满足感受到很多方面的影响。例如：个人差别，尤其是个人过去的经验。作为现场负责人在与员工接触时绝对不能在员工向他的理想前进的时候说三道四，也不要企图改变员工的性格。

## 2、用心与员工交流是很重要的

关于与员工相处的重要性要注意以下两点：

A、在实现自身欲望的过程中，每个人的表现都会有所不同，例如：学历、经验、态度、智力、爱好、情感与素质等都会直接影响人的实际行动。现场负责人应该注意这个方面的差异，寻找一种能够处理好员工之间关系的方法。

B、充满诚意的，从心底里表示关心的态度是很有必要。目前书店里有许多关于管理人员与员工相处技巧的书，当中的方法与技巧的确非常有用。但是要真正地发挥这些方法与技巧的作用，除了要深刻地理解与把握以外，最根本的是现场负责人是否具备从心底关心员工的诚意。光靠模仿而不投入精神的话是没有效果的。

在人际关系上，现场负责人的态度应该是用心与员工交流。

\*关心员工，尊重员工。

\*正确认识每个员工的重要性和员工的权利。

希望大家能够把这种态度看成是处理好人际关系的基础。



## 七、为了更深入地了解员工

### 1、建立良好人际关系的法则

- A、信赖员工。
- B、倾听员工的意见。
- C、设身处地与员工沟通。
- D、亲切地与员工打招呼。
- E、正确地评价员工的工作。
- F、奖罚分明。

### 2、深入了解员工

人的行为总是为了某个目的，员工之间即使是对待同一个问题，每个人的处理方法都会所不同。因此，要制定一个能处理好与所有员工之间的关系的“规则”或“公式”几乎是不可能的。现场负责人应该尽量深入了解各员工及其身边的各种变化，领会设身处地体会员工的能力，但是，整个过程必须不能违背公司的规章制度。这可以说是建立良好人际关系的关键，即使你并没有替员工解决当前的问题，也可以完美地解决与其之间的人际关系问题。

#### A、站在员工的立场上考虑问题

每个人都会有自己的目标。员工们为了实现自己心目中的目标，每一天都在努力地奋斗着。各自向着不同目标努力的员工对现场的工作会产生怎样的影响呢？在追逐目标的过程中，为了得到满足感员工又怎样调整自己呢？作为一名管理人员，对这些都必须有深刻的了解。虽然，对于管理人员来说，要站在员工的立场上考虑问题是很难的，但是管理人员成功的钥匙就正在于此。员工向着目标前进的过程中，或多或少总会遇到困难。例如：

- (1) 技术或能力不够；
- (2) 与同事不和；
- (3) 对上司存在偏见；
- (4) 与家庭或公司产生了误会、分歧；
- (5) 因为害羞而不能按自己所想的去办。

遇到困难时，有的人不把它当一回事，仍能全心全意地投入工作，但有的人却会变得神经质。一个人的性格和对待问题的忍耐力直接影响着他处理问题的方法和自我调整的能力。假设我们遇到这样的问题，例如：遇到一个对管理人员抱有偏见的员工，他的

行为让你生气，那你又会不会承认自己的生气呢？会不会斥责他态度不好呢？这时，必须要有一个判断的标准，这个标准并不是在于该员工行为的正确与否，而是应该优先考虑其行为会对工作造成怎样的影响。我们必须关心的是背后的问题及原因。理解了驱使员工做出这种事情的原因，使员工达到管理人员的要求时，才能培养出高效率的员工。

这并不是非要管理人员接受员工的所有行为不可，而是希望管理人员能抱着这种态度，尽量采取一种更能被员工们接受的方法去帮助他们。

……………这样的话可笑吗？……………

- 他做事那么慢吞吞，头脑太迟钝了。（我不是慢，我只是细致周到而已。）
- 他没把工作做好是他偷懒。（我不是偷懒，我只是太忙了。）
- 他强调来强调去的，实在是顽固了。（我只是坚持原则而已。）
- 上司喜欢什么就干什么，真是一个马屁精！（我只是协助上司工作而已。）
- 他只是运气好才成功。（我的成功是我努力的结果。）
- 他什么都要管，太多管闲事了。（我跟他不同，我这叫做积极。）

……………他能不能站在对方的立场上考虑问题呢？……………

## B、人际关系问题的解决方法

在解决人际关系问题时，虽然说没有特定的法则或万能钥匙，但是解决这些问题的合理的方法还是有的。许多社会心理学理都已经证明了，在解决各种人际关系问题时，有一套合理的方法，这方法可能分为5个步骤，对于人际关系问题的解决很有帮助。

(1) 问题的点子弄清楚，例如：

- 个人的作业成果有所下降时；
- 工作出错的情况增多时；
- 行为有异于平时如：一向都很早到的人却迟到了，发生这样的情况时，现场负责人必须把事情发生的原因弄清楚，对事情不闻不问，不弄清楚缘由就乱批评员工的行为是最不提倡的。

(2) 收集分析有关资料、情报。把问题弄清楚以后，不论其原因来自家庭、经济还是来自于他人，都必须收集相关的资料，从不同的角度去重新分析问题。

- (3) 找出可行的措施。经过（1）、（2）步把事情弄清楚后，作为监督人员应采取事情发生。为此，可以做一份可能实施的方法、手段的明细表。然后收集可能实施的方法的相关资料，找出最有效的方法。
- (4) 实施方法。采用最好的方法。
- (5) 评价、检讨结果。即使最后采用的方法是最好的方法，因为现实中往往有我们没有注意到的地方。所以，要进行修改也是可以理解的。

我们检讨解决方法是因为要看看是否有必要采取更进一步的措施；是否有利于以后解决其它问题的方法。