



# 高校图书馆部主任的角色定位 与工作艺术



- 角色



- 角色：处于一定社会地位的个体或群体，在实现与这种地位相关联的权利与义务时，表现出符合社会期望和要求的行为模式。



角色定位:

∅ 角色分工

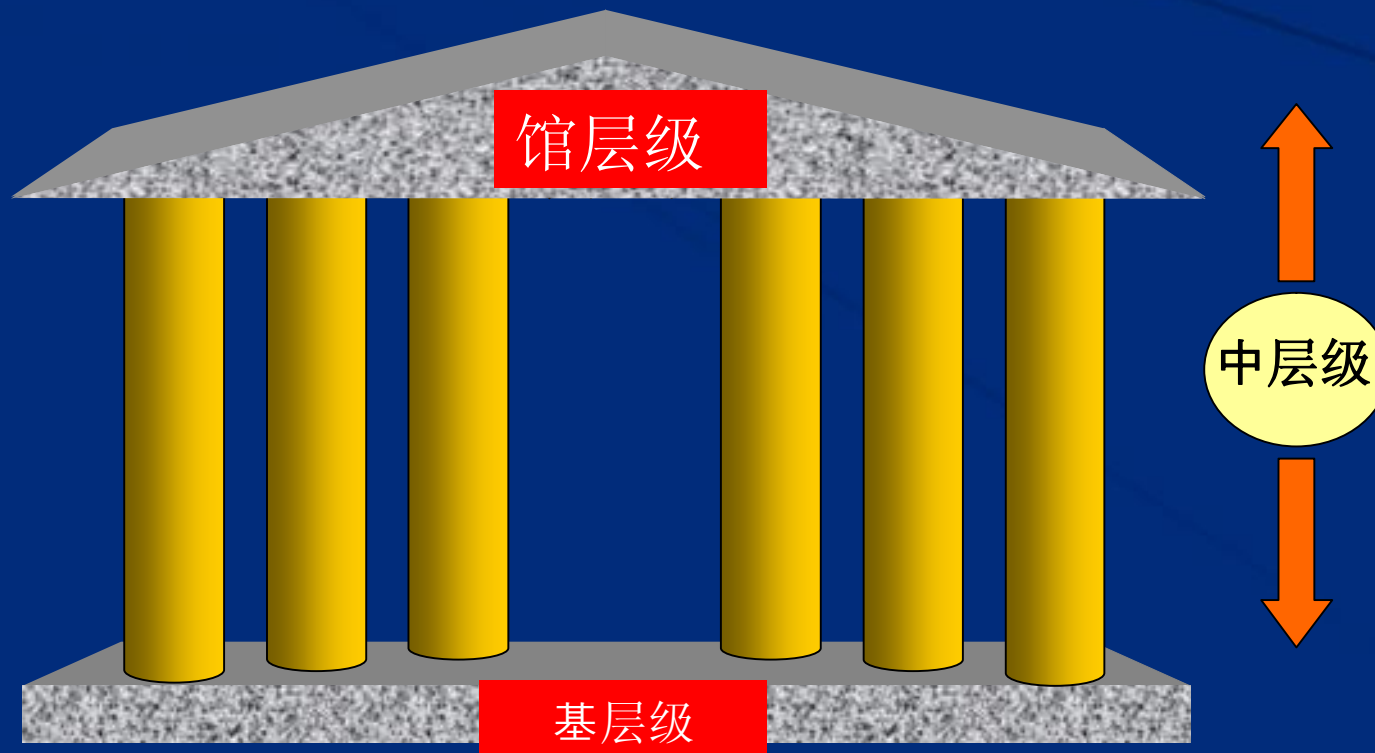
∅ 不可代替性:

角色能力、角色权利、角色责任

**角色定位: 在一定的系统环境下(包括时间),  
在一个组合中拥有相对的不可代替性的定位,  
就是角色定位。**



# 图书馆部主任角色定位





# 图书馆部主任工作

- 参谋
- 转化
- 落实
- 检查
- 规划
- 管理
- 骨干
- 总结
- 协调
- 交往

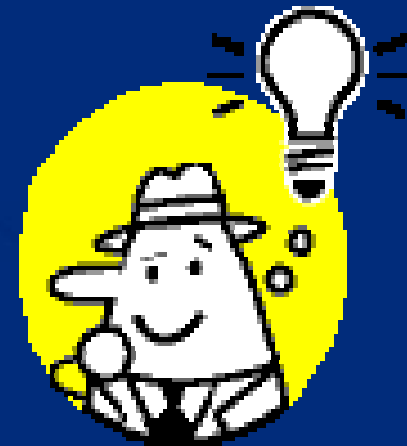


# 图书馆部主任

- 让谁满意？

领导  
下属  
同级

最怕谁都不满意





# 怎样做好部主任工作

?

能力

比能力更重要的是……



- 责任意识

责任保证绩效



著名管理大师彼得·德鲁克  
2005年在美国逝世，享年95岁





“这个世界上有两种人绝对不会成功，一种是除非别人要求他，否则他绝对不会主动做事的人；另一种就是思想里没有责任观念的人”

---

卡内基

让责任成为一种自觉、成为潜意识  
自发自动



- 忠诚

对事业的忠诚  
对单位的忠诚  
对领导的忠诚

“可靠比有能力更要紧。”



# 部主任工作艺术

1. 树威艺术
2. 上下沟通艺术
3. 用人管人艺术
4. 交往艺术



# 1. 树威艺术

- 全才型：业务“领袖”
- 引领型：目标“领袖”
- 人格魅力型：威望“领袖”

扬长避短



# 在下属面前树立威信

- Ø 负起全部责任
- Ø 分配任务应公平
- Ø 处理事情要公正
- Ø 成为受下属爱戴的人
- Ø 与下属建立信赖关系
- Ø 信任但不放任
- Ø 替下属着想
- Ø 抓住下属的心
- Ø 不夺下属的功劳
- Ø 学会聆听牢骚
- Ø 强调权威



## 2. 上下沟通艺术

- 与领导沟通
- 与下属沟通





## 什么是沟通？



为了既定目标，用一定的符号，把信息、思想和感情在人与人之间进行传递的过程



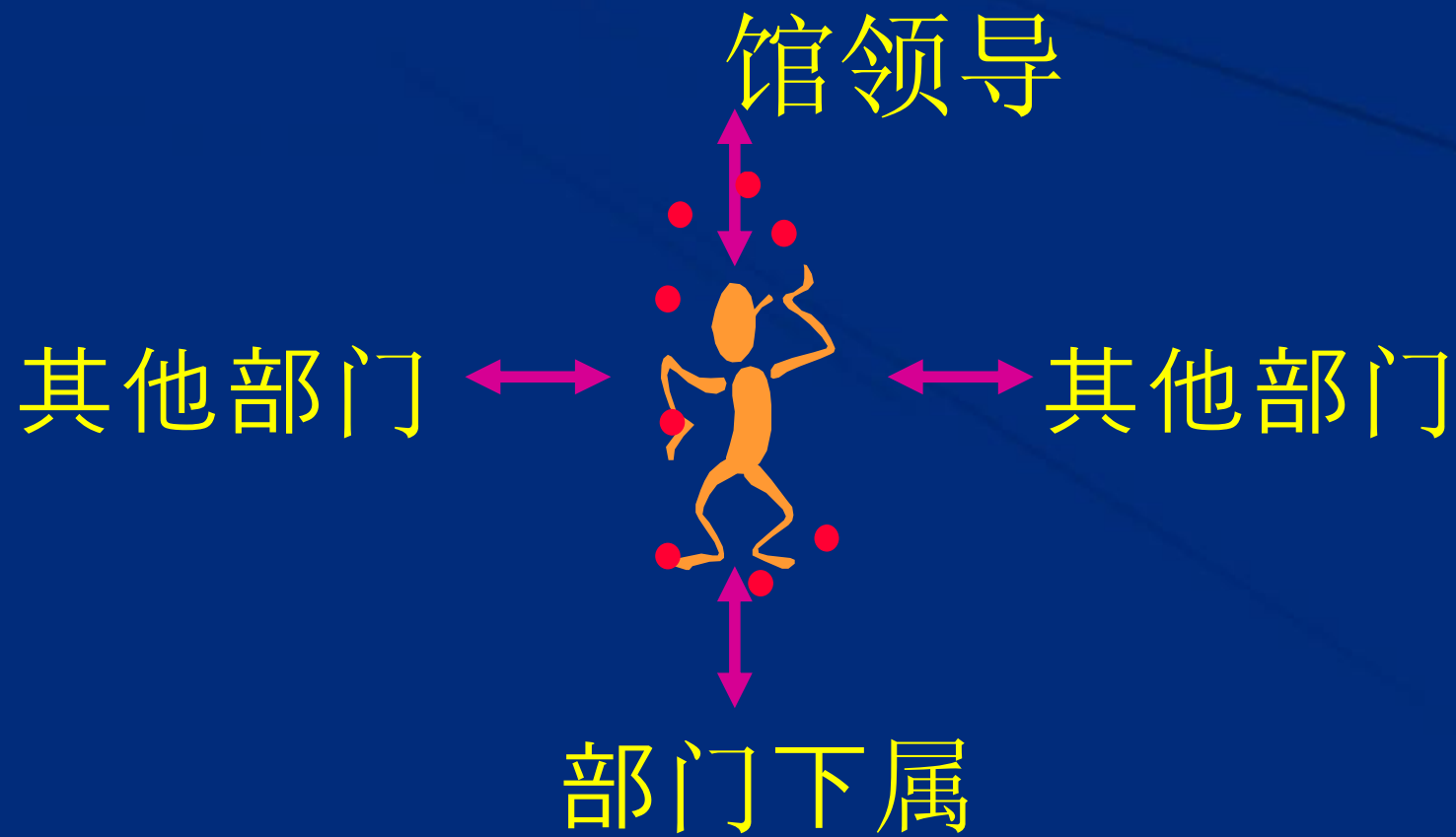
- 一项研究表明：
- 一个人成功的因素75%靠沟通，
- 25%靠天才和能力。
  
- 管理者70%的时间用在沟通上。
- 组织中70%的问题是由于沟通障碍引起的。





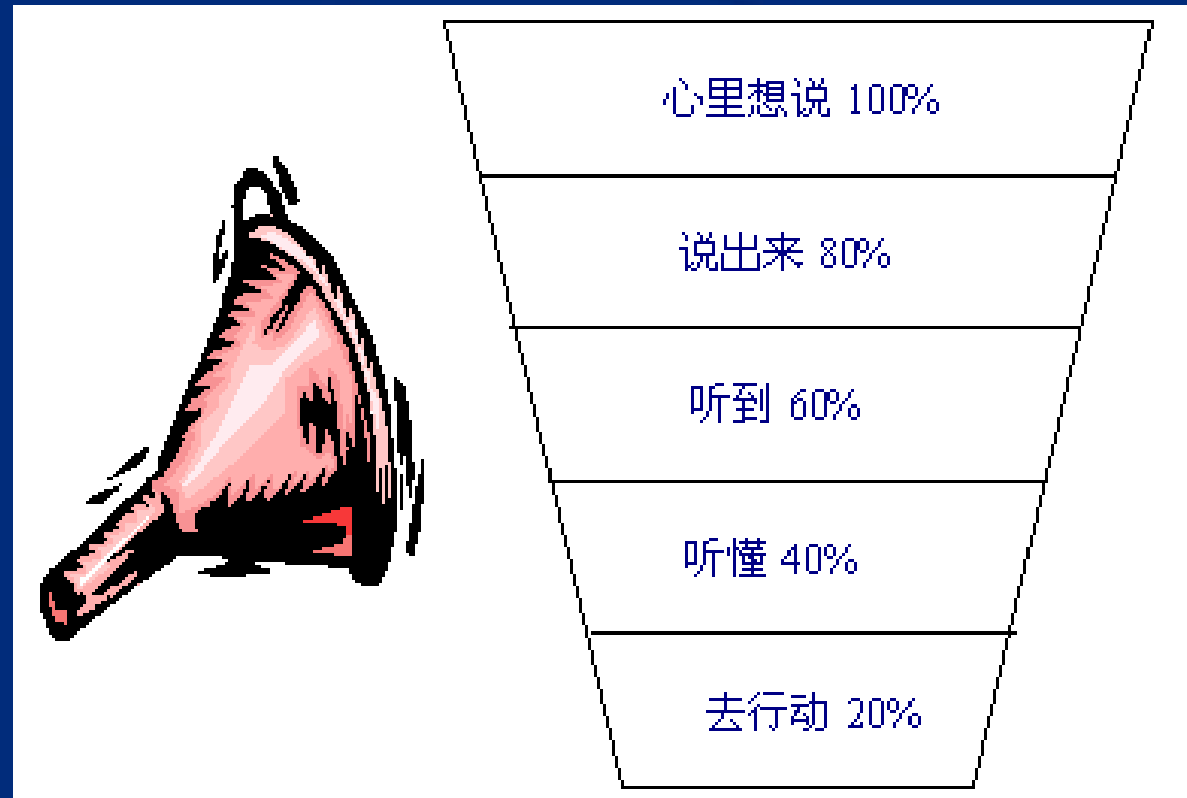


# 部主任沟通网络





# 沟通漏斗





# 怎样与领导沟通

## 领导需要

- 支持
- 执行指令
- 了解下级
- 为领导分忧
- 提供信息
- ... ..

## 沟通行为

尽责、尤其在上级弱项处予以支持  
承诺、聆听、询问、响应  
定期工作汇报、自我严格管理  
理解领导、敢挑重担、提出建议  
及时给予反馈、工作汇报、沟通信息

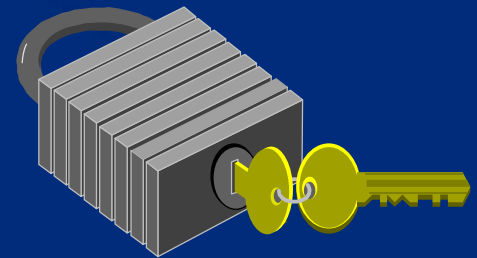


1. 沟通要勤
2. 切忌越级上报
3. 切忌报喜不报忧
4. 急事快为先
5. 简洁明了
6. 忌有问无答
7. 重视书面材料
8. 忌争功请赏
9. 态度要适当
10. 毫无怨言的接受任务



- 一个人必须知道说什么
- 一个人必须知道什么时候说
- 一个人必须知道对谁说
- 一个人必须知道怎么说

—彼得·德鲁克





# 与领导沟通的技巧

- ∅ 尊重领导---合理的顺从  
决策正确，坚决服从  
不正确

盲从---对工作不益、当面顶撞---不可取  
巧妙说服：自信、勇气、技巧

如领导固执己见：先顺从 → 找问题点和  
可行性 → 寻机会 → 与上级沟通 → 合情入理

- ∅ 不轻易说：“做不到”、“不可能”、“我不干”等
- ∅ 养成“请示”的习惯，让领导来“判断”和“决定”，让领导做选择题、判断题。



# 与下属沟通

- 与下属沟通要有“心”

用心、爱心、真心





# 怎样与下属沟通

## 下属需要

关心  
支持

指导  
理解

得到指示  
得到重视  
及时反馈  
给予协调

## 沟通行为

主动询问、问候、了解需求及困难  
帮助解决问题、给予认可、信任、给  
予物质及精神上的帮助

诱导反馈、考核、在职辅导、培训  
倾听、让部下倾诉

清楚的指令  
授权、激励、赞扬  
定期给下属工作上的反馈  
沟通、协调、解决冲突





# 与下属沟通的技巧

## 爱护下属--- 关怀导向

- 能解决的问题马上解决，不能解决的说明理由
- 尽量尊重下属所提的意见
- 让下属充分享受工作成就感
- 让下属感觉自己真的很重要
- 连心—绑心



# 对待下属的态度

∅ 把下属长处放在眼里

- 所见都是优点
- 让优点能发挥
- 人人都尽其才

∅ 把下属缺点放在肚里

- 心里有数
- 防患未然
- 私下劝导



# 适当赞美下属

## ∅ 赞美的技巧

- 真诚
- 内容具体
- 注意场合
- 适当采用间接赞美





## ∅ 多表扬，少批评

批评使人知道什么是错的，但常常让人不知道什么是对的。表扬直接告诉人们什么是对的，尽管他不知道什么是错的。



# 批评下属的方法

- 以真诚的赞美开头
- 尊重客观事实，对事不对人
- 注意不要伤害部下的自尊与自信
- 友好的结束批评



# 三明治法



认同、欣赏、关爱

建议、批评

鼓励、希望、信任、支持



### 3. 用人管人艺术

- 识人
- 用人
- 导人
- 育人



# 识人

- 知人善任

尺有所短，寸有所长

用合适的人，做合适的事

人有多种类型：安分守己的人、谨小慎微的人、  
干事的人……





# 用人

- 切勿事事动手
- 没有必要事必躬亲，必须具备使用人、调遣人的能力，让下属在工作中充分施展自己的才能
- 重视使用那些最有能力将自己的思想转化为现实的人员
- 发挥团队作用

评判一个人领导能力的标准，不是他能做多少工作，而是他能让下属发挥多少能力。

管理

大师大前研一



# 导人

- 领导：引领和指导
- 部主任的职责——引领、指导+运营  
目标成为共识  
执着灌输理念



# 育人

- 比下属站得高
- 动之以情，晓之以理
- 怒而有度，大公无私



# 助人

- 为下属着想
- 不抢功
- 勇于承担
- 解决困难，谋求可能的利益最大化
- 为下属创造更广阔的发展空间



## 4、交往艺术

- 等距离
- 亲切感
- 可信任



# 部主任心态

- 积极
- 宽容



# 积极心态

- 积极面对
- 积极思考
- 积极工作



# 宽容心态

## 安徽桐城 六尺巷



“一纸书来只为墙，让他三尺又何妨。长城万里今犹在，不见当年秦始皇。”

礼部尚书张英





愿部主任们工作愉快！心情愉快！

谢谢！