



情境领导

— 基于4S店的场景管理

2019-07-08

课程目标

- 4S店管理者的关键任务
- 4S店管理者的识人技术
- 4S店管理者的用人智慧

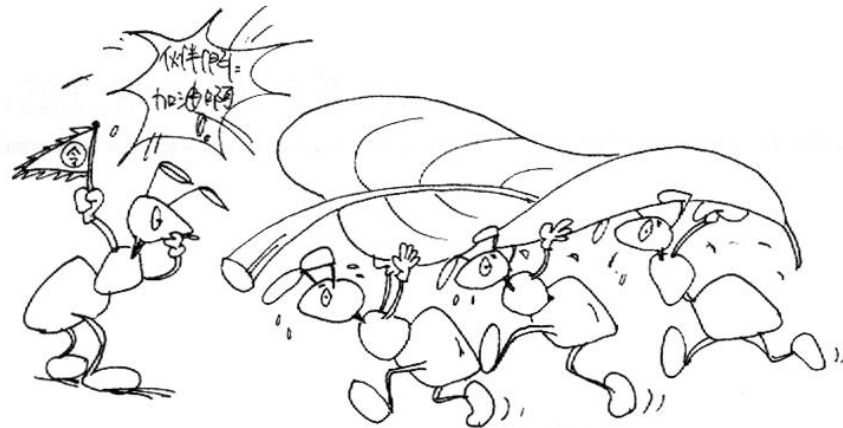


- **4S店管理者的关键任务**
 - 带人+理事=促成果
 - 从做事到带人，从管理到领导



管理的定义

- **通过他人**完成任务或达成目标的过程，它籍由**计划、组织、指挥/领导和控制**来实现目标



“管理就是通过别人把事情办成”

管理的四大职能

告诉蚂蚁小兵们：
做什么，为什么做，怎么做，做成怎样？ ...

调动资源实现目标：
男蚂蚁排成一路纵队，年轻女蚂蚁当啦啦队，妈妈蚂蚁在老巢准备...



监控目标的达成，及时给予蚂蚁小兵反馈和激励：
这次速度慢了，我们需要分析原因...

指挥和领导蚂蚁小兵们有步骤地工作，以达成目标：报数、排成一行，每组3人，力气大的在前后...

管理的定义



1.决定：做什么，怎么做，做成怎样...

事：目标-策略-结果

2.运用：借力（他人的力量）去完成工作

人：上司-你-下属-同事

效率-手段：优化配置资源

效果-目标：做正确的决策

- **4S店管理者的识人技术**
 - 管理员工的三大抓手
 - 预测员工的绩效准备度



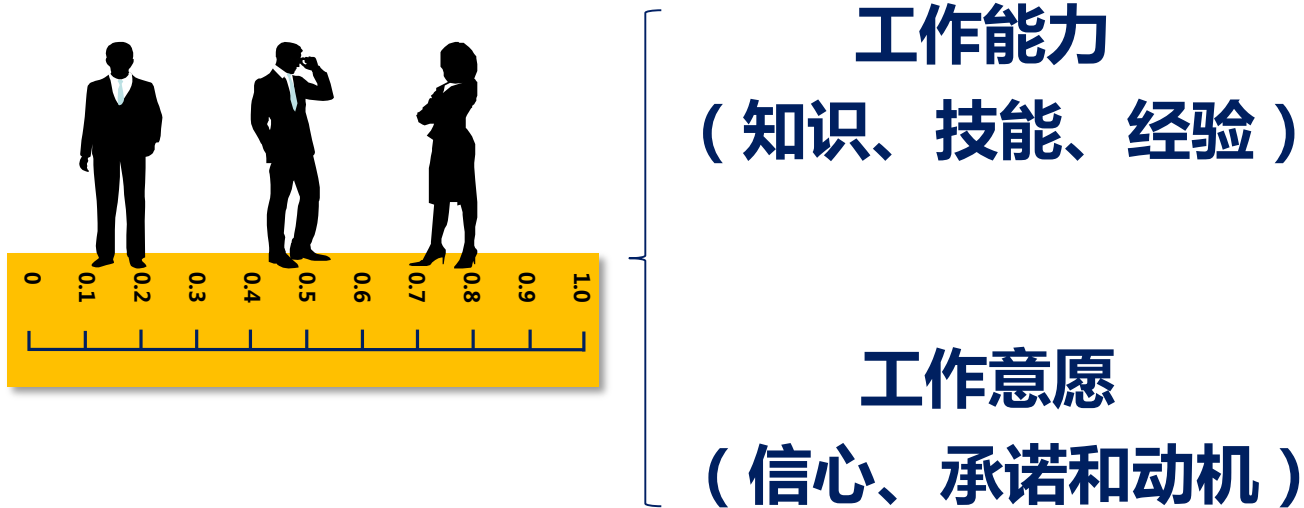
管理员工的三大抓手

- 看得懂员工过去的行为表现
- 能够预测员工未来的行为表现
- **影响、改变和控制员工的行为表现**，以实现4S店运营目标

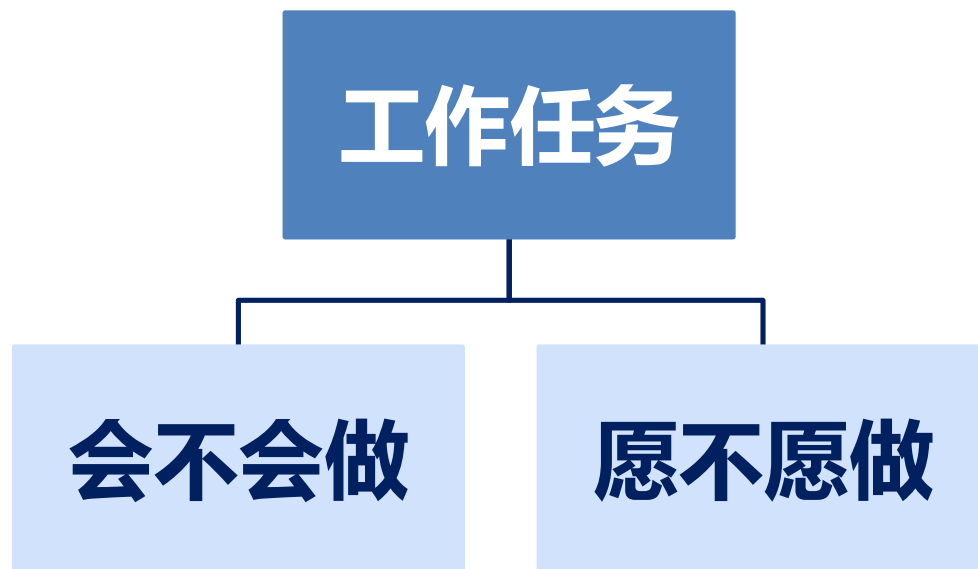


衡量员工绩效准备度

- 实现高绩效的**2**大要素：能力+意愿



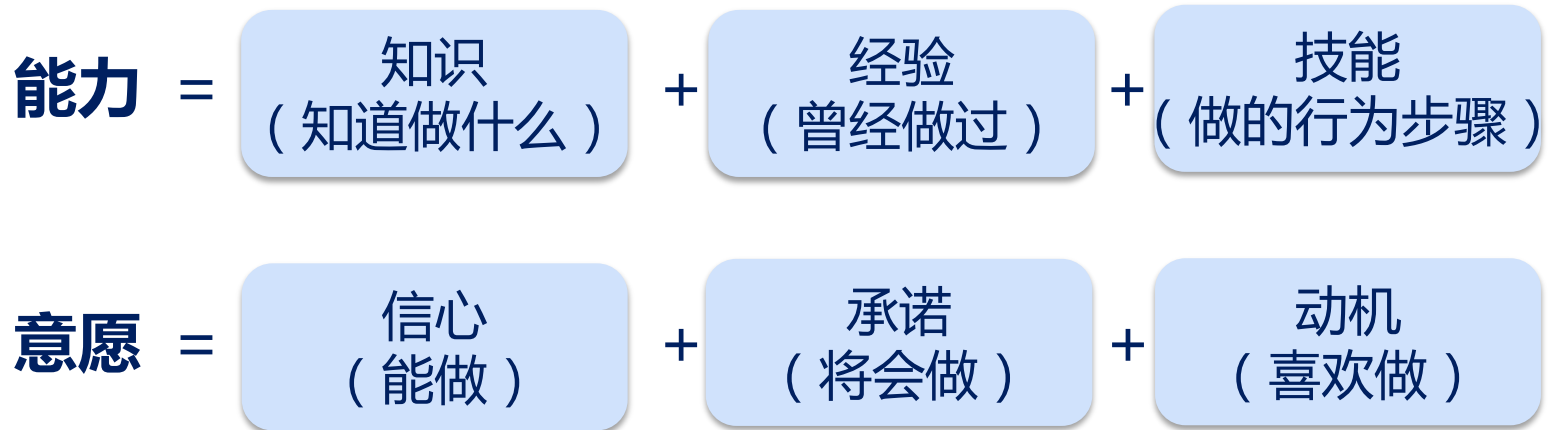
决定员工准备度的两大因素



员工的绩效准备度

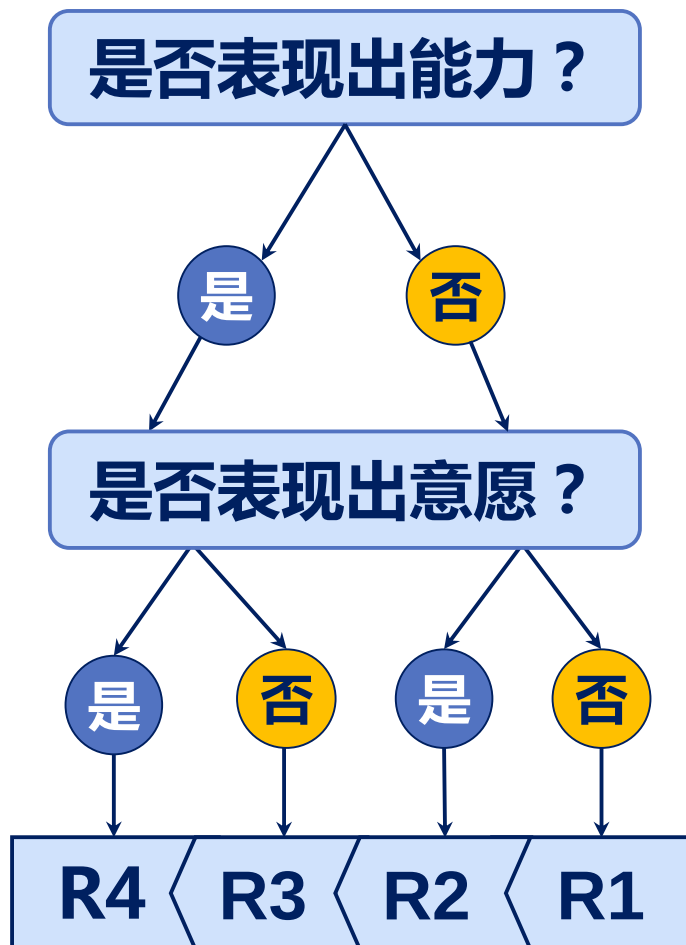
- 绩效准备度：下属在接受、执行某项具体的工作或任务时所表现出的能力与意愿水平

$$\text{绩效准备度} = \text{能力} + \text{意愿}$$



- 能力和意愿之间形成了一个相互影响的系统，每个因素都会对另一个因素起作用，但作用程度是因人而异的

员工表现决定绩效准备度



四种绩效准备度

- 能力
- 意愿
- 情绪

R4	R3	R2	R1
有能力 有意愿 自信	有能力 没意愿 厌倦或不自信	没能力 有意愿 自信	没能力 没意愿 无安全感

员工的四种绩效准备度

高能力 低意愿（厌倦或不安）

行为表现：

- 第一次独立工作
- 缺乏信心或感到厌倦
- 需要反馈和鼓励
- 已经表现出知识和技能

低能力 高意愿（自信）

行为表现：

- 急切或兴奋
- 感兴趣并积极响应
- 表现出一定的能力
- 乐于接受建议
- 专注、热情，对新工作没有经验

R4

R3

R2

R1

高能力 高意愿（自信）

行为表现：

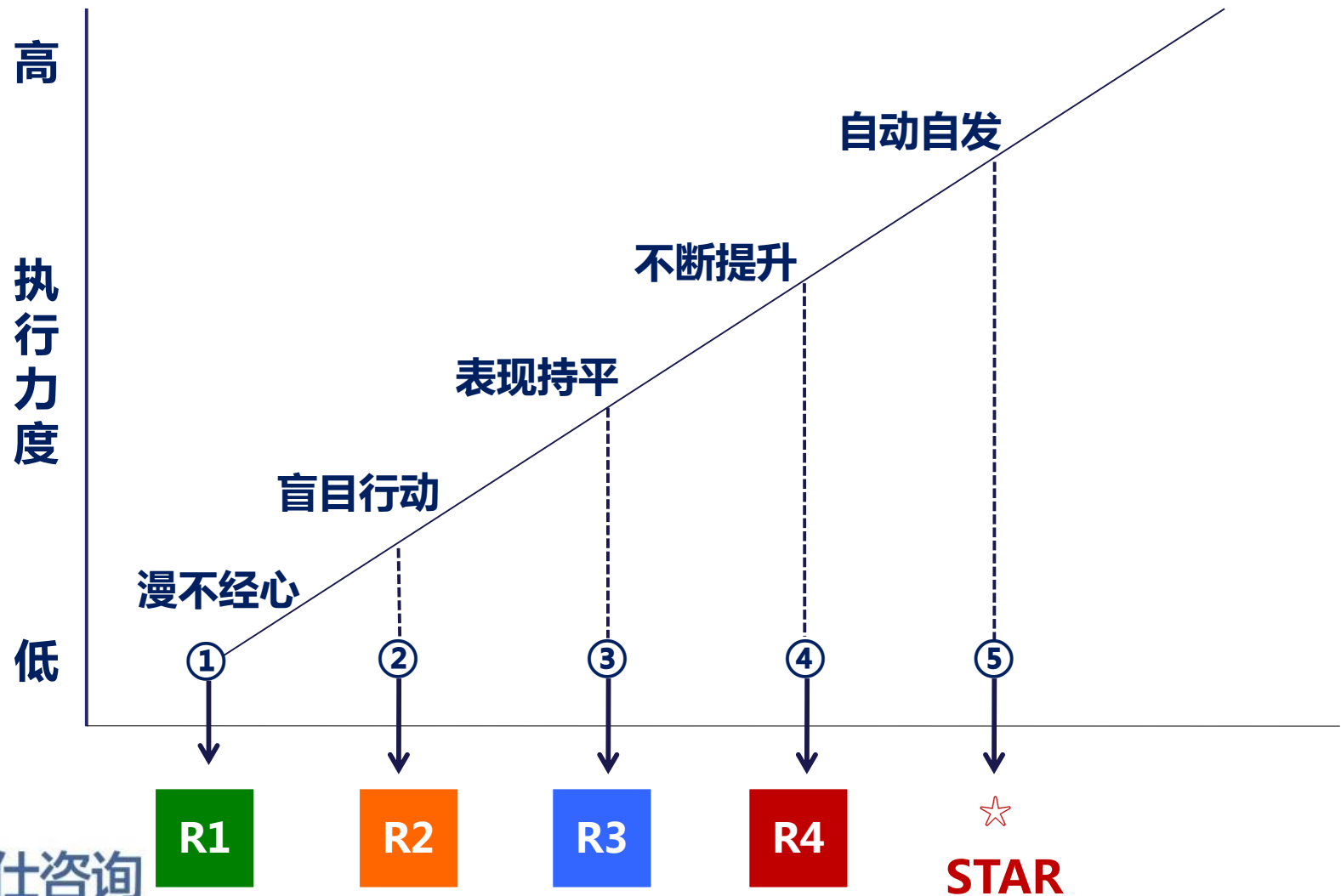
- 持续的高水平表现
- 可以自觉独立地工作
- 负责任且乐于工作
- 让上司了解各种进展
- 报喜也报忧

低能力 低意愿（无安全感）

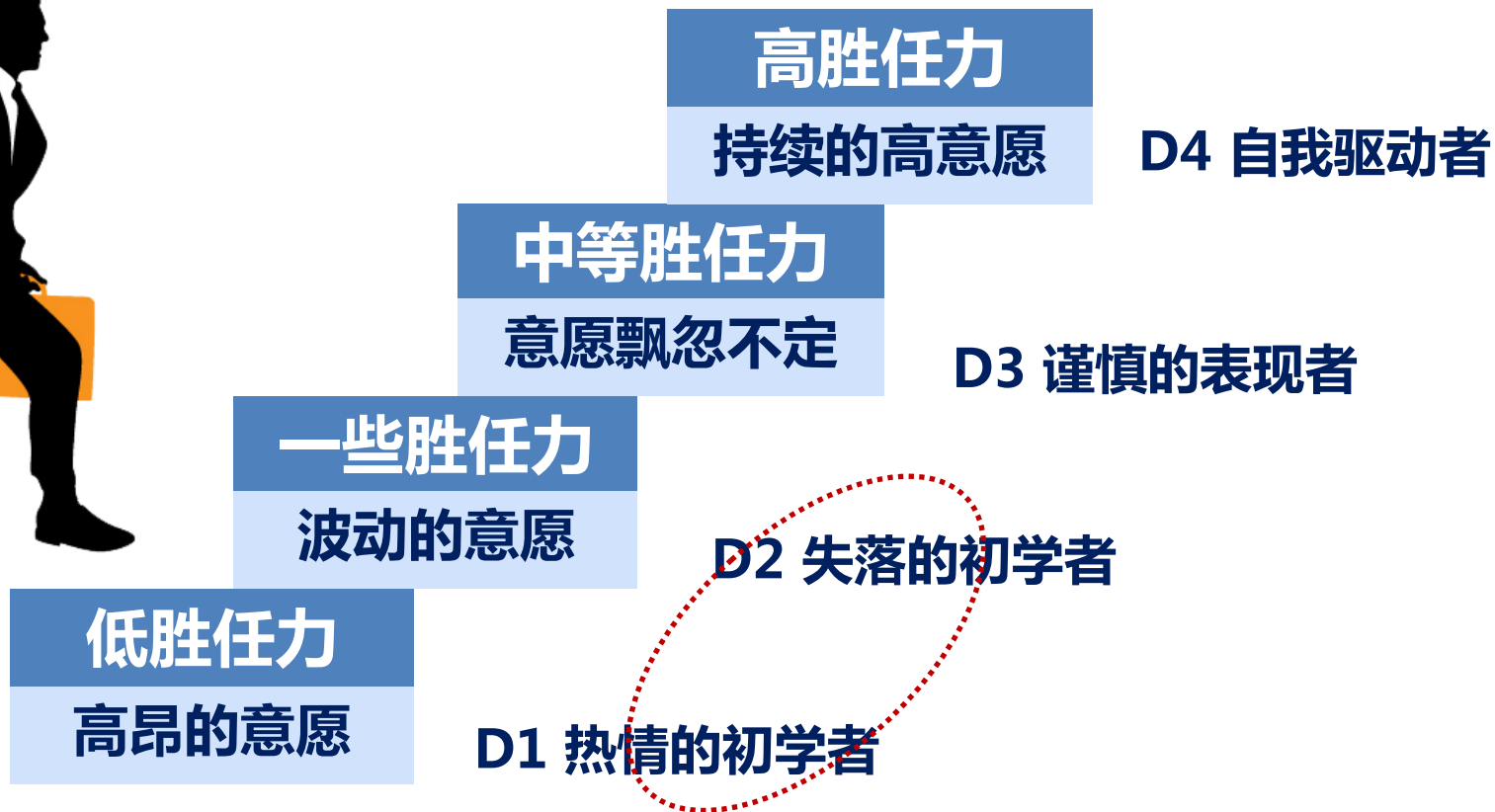
行为表现：

- 工作表现不够水准
- 因工作而恐慌，对工作有疑问
- 不清楚方向，拖延工作
- 完不成工作，逃避或推卸责任
- 有防卫心理或感觉不自在

员工能力发展与执行力



员工能力发展的四种状态



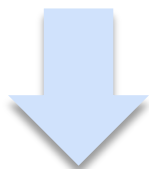
员工跳槽的2-3-2现象

- **4S店管理者的用人智慧**
 - 聚焦人或事的两种管理风格
 - 掌握因人而异的四种管理模式



管理员工的三大抓手

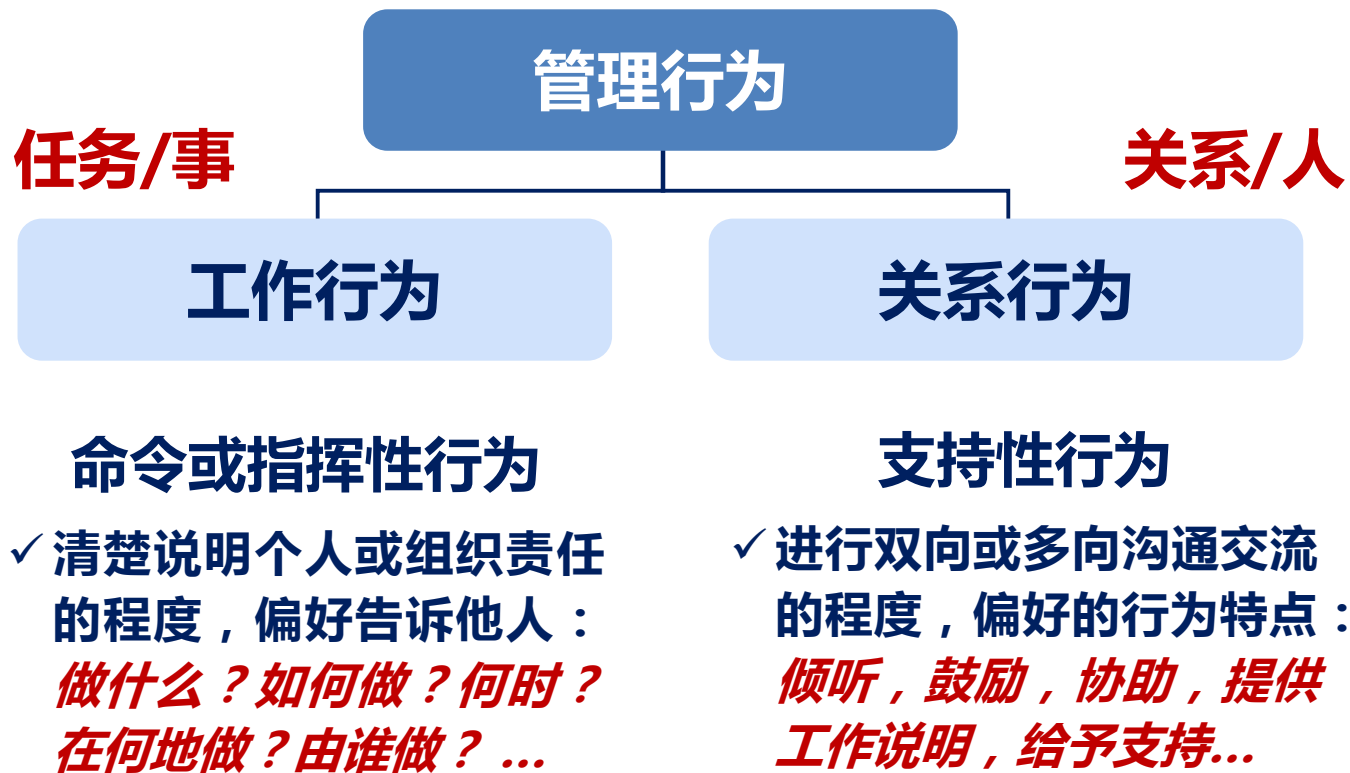
- 看得懂员工过去的行为表现
- 能够预测员工未来的行为表现
- **影响、改变和控制员工的行为表现**，以实现4S店运营目标



管理模式



两种不同的管理风格



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/296205020115010033>