

# 造就成功的管理者

*2013. 10. 8*

# 目录

- 管理者第一件事：角色认知
- 管理的如何入手
- 管理技能的第一件工作：下属管理
- 要成为合格管理人员需要具备的技能
- 如何让你的管理工作更加成功
- 成为优秀的管理者还需要的一些素质
- 主管常犯的错误

# 新管理人员入手的第一件工作

- 先来思考两个问题
  - 老板为什么让你成为主管或者管理者？
  - 提升你的原因是什么？
- 再看一下不同新晋人员的工作表现
  - 优秀的人
  - 失败的人
- 产生这些问题的原因是什么？—角色认知
  - 提升你的目的：是让你的精神传遍整个团队，而不只是你个人，如果提升了工作还是一样那就没有任何意义了。
  - 责任问题：你就是领导者
  - 危机意识：选你是认为你有这个能力，如果没有这个能力呢？

# 管理者的职责是什么？

- 为老板创造价值
- 为员工谋取福利
- 为社会作出贡献
- 为客户提供更好的产品和服务

# 主管扮演的三大角色

- **信息沟通角色**

- 及时将上级指令传达到下级, 变为部属的行动.
- 迅速将市场信息及部属情况反馈到上级, 以供上级决策用.
- 横向部门之间及时交流信息、进展情况以便更好协作, 并与市场发生联络.

- **人际关系角色**

- 在上级面前是被领导者, 完成上级指令, 在下级面前是领导者, 下达指令并对结果负责.
- 在同级面前, 协作者的角色.
- 在用户面前是公司形象的代表, 代表公司履行各项指责.

- **决策者角色**

- 将上级下达任务转化为部门目标, 并有效解决目标实施中的问题.
- 帮助解决部属目标实施中遇到的问题.
- 要善于发现将来的问题, 并将问题转化为机会, 作为制定规划的依据.

# 管理者的角色转换:个人与管理者的不同

## 个人

- 专才
- 依靠努力实现个人目标
- 善做具体业务工作
- 对技术性强的职业

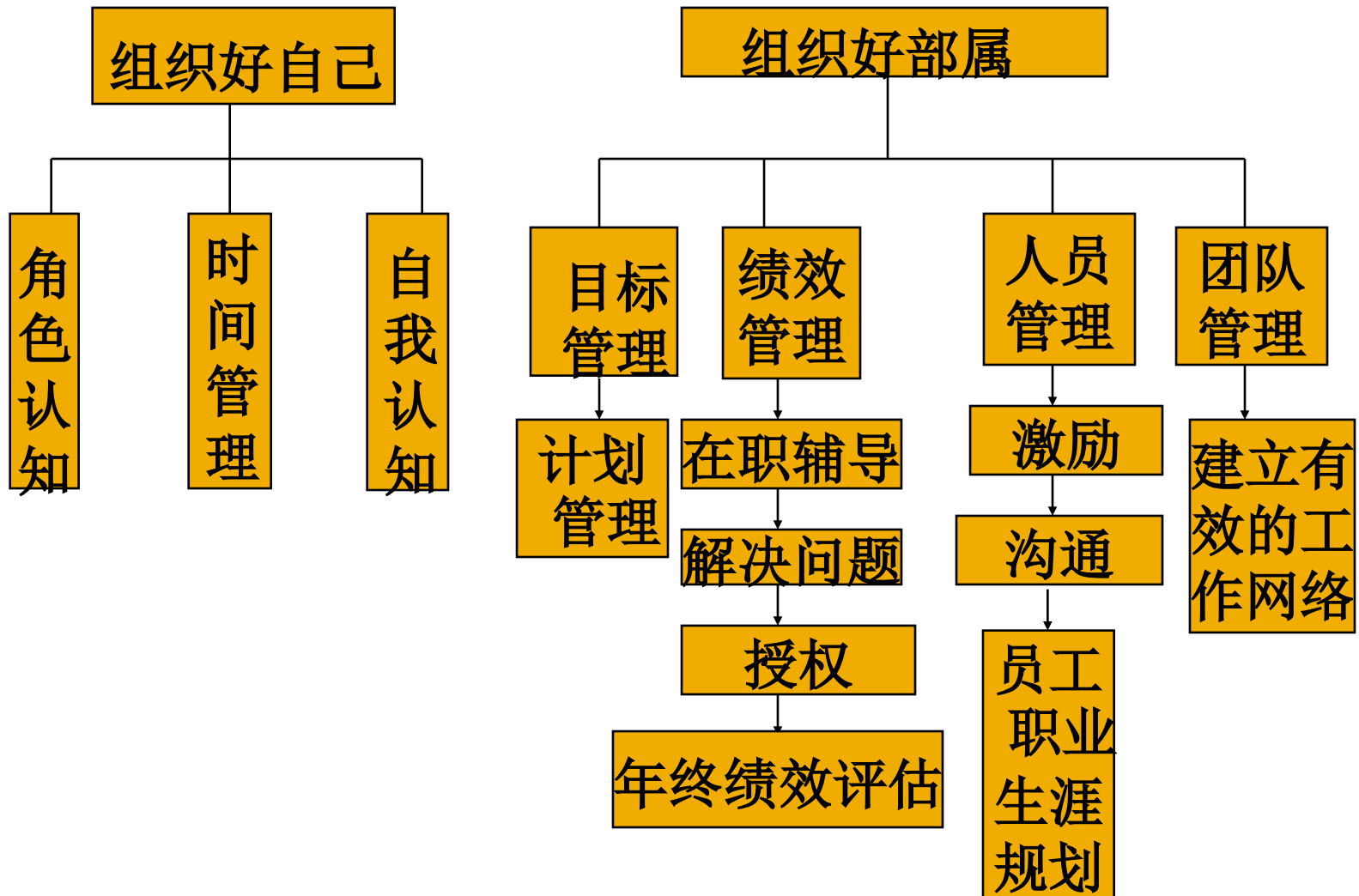
## 管理者

- 通才
- 依靠团队建立工作网络,利用他人的手去实现组织目标。
- 做管理、领导工作,花较少的时间做具体业务工作。
- 对管理职业有认同感。

# 角色认知:个人与管理者的最大不同

个人要做的工作

领导者要做的工作



# 如何成功转换角色

- 从全局的角度思考问题,明确自己的责权利
- 认真做好交接工作
- 明确自己和前任领导的不同之处
- 听取各方面的愿望、要求和意见、批评
- 充分发挥智囊团的作用
- 了解部下的一切,甚至包括思想、兴趣、家庭状况和朋友关系等
- “经历”共享



# 新任管理人员常犯的错误

- 缺乏自律
- 判断错误
- 松紧难定
- 做得太多
- 管得太细
- 一套标准
- 抱怨太多
- 逃避做决定
- 野心太大
- 自我膨胀

# 目录

- 管理者第一件事:角色认知
- 管理的如何入手
- 管理技能的第一件工作:下属管理
- 要成为合格管理人员需要具备的技能
- 如何让你的管理工作更加成功
- 成为优秀的管理者还需要的一些素质
- 主管常犯的错误

# 新管理人员如何入手管理？

- 认识到自己的角色任务以后如何着手管理
  - 责、权、利的明确
  - 信息的获取
  - 下属的了解
  - 权利的获取

# 关于责权利

- 责任：岗位任务书
- 权利
  - 人、事、物
- 利益
  
- 办法：建议正式开会，明确分工

# 关于个人威信（权利）

- 权利的来源：
  - 合法权：组织制定
  - 报酬权：利益引诱
  - 强制权：惩罚强制
  - 专家权：专业技能
  - 典范权：人格魅力

# 关于个人魅力

- 个人魅力的来源：
  - 自信与负责
  - 道德与操守
  - 牺牲与奉献

# 关于信息:Jahair 窗口

我 不知	公开区	盲区
你 知 你不知	隐藏区	求知区

思考题:

1. 最理想的Jahair窗口形式是怎样的?
2. 打开“公开区”窗口的措施有哪些?

# 信息的获取

- 哪些信息是你要知道的
  - 人员基本信息，如工资，待遇
  - 项目相关的基本信息，如客户，合同，前期旅行情况
  - 日常信息
- 如何获取信息



# 如何尽快能够进入开展工作

- 主动
- 坚持

# 给新晋管理人员的一些忠告

- 忠告一：注意处理好人际关系
- 忠告二：掌握正确的管理理念和管理方法
- 忠告三：不要急功近利
- 忠告四：破旧立新应把握住火候
- 忠告五：充分沟通，消除下属因资讯不足的不安
- 忠告六：不要拥权自重，作威作福

# 目录

- 管理者第一件事:角色认知
- 管理的如何入手
- 管理技能的第一件工作:下属管理
- 要成为合格管理人员需要具备的技能
- 如何让你的管理工作更加成功
- 成为优秀的管理者还需要的一些素质
- 主管常犯的错误

# 认识了自己的职位职责以后如何开展工作？

## ○先问两个问题

- 管理者的主要工作特征是什么？什么才是管理？
- 成功的管理者需要哪些主要的素质和技能呢？

# 优秀中层管理人员需要的八项能力

1. 决策力:根据事实而非想象进行总结归纳并做出决定，能抓住机会，避开风险。
2. 创新力:对新事物、新观念、新环境、新技术有充分的感受和捕捉能力，在处理问题时可以不断做出新颖而实用的主张的能力。
3. 指导力:勇于负责，有责任感和使命感，能针对性地培养和提高下属绩效能力。
4. 组织力:能发掘下属才能，善于有效地组织人力、物力、财力等资源的能力。
5. 凝聚力:有亲和力、感召力，能凝聚人心，使一个团队达到和谐而高效的能力。
6. 沟通力:巧妙处理人际关系，善于消除矛盾，有效地协调内外关系并达到平衡。
7. 应变力:善于灵活应变，并在问题出现时能积极主动地采取行动的能力。
8. 合作力:具备合作精神与协调意愿，能听取不同声音并加以有机地调和

# 如何初步开展我们的管理工作

- 管理者的最基本任务是什么？
  - 让你的上司满意：目标管理
  - 为下属谋取福利：如何管人

# 如何实现目标，让你上司满意？

- 如何让你的上司满意？
- 如何保证目标的实现？
  - 正确的方向，策略
  - 关键：高效的团队
- 如何建立高效的团队？
- 我们必须明白一个事实
  - 团队是一个个人组成的，因此没有个人的满意就不可能有部门的满意

总结：让上司满意的第一步是关注你的下属

# 如何管理下属？

- 思考一下我们当下属时的困惑
  - 不知道怎样才能得到提升（奋斗目标）
  - 寻求帮助的困难
  - 希望得到培训、鼓励和关注的愿望



# 管理者与下属相关的工作

部属需要（上级）	上级沟通行为
○ 关心与困难	主动询问、问候、了解需要
○ 支持信任，给予精神、物质帮助	帮助解决问题、给予认可、
○ 指导、培训	诱导、反馈、考核、在职辅
○ 理解	倾听、让部属倾述
○ 重视	授权、信任、尊重、认可
○ 得到指示	清楚的指令、不多头领导、健全
○ 沟通渠道	
○ 及时的反馈	定期给部署工作上的反馈
○ 给予协调	沟通、调解、解决冲突

# 了解下属

- 随时了解下属的心态可以，很好的提高你的管理效率，也是很多管理的基础
- 关心下属、权利威信建立的基础
- 了解下属的最好办法：**定期谈话**

# 如何让下属信赖你

- 帮助下属解决问题

# 培训下属的必要

- 管理人员常见的问题
  - 直接取代部属，帮助解决问题
  - 不知要履行辅导职能、缺乏辅导技能
- 管理人员最重要的7个工作
  - 绩效管理
  - 计划控制
  - 解决问题
  - 有效沟通
  - 激励员工
  - 培育人才
  - 工作改善

¶ 我坚信作为一个领导人，应该迈向自己的工作目标，除了思考、计划、辅导员工、分配任务、签署文件以外，什么都不作。

——摘自《美国管

理杂志 》杂志



## GE管理方法的总体框架

### 战略方面

1. 第一或第二 (No. 1 or No. 2)
2. 面对现实 (Face Reality)
3. 视变革为机会 (Change is Opportunity)
4. 人才工厂 (People-Factory)
5. 把握命运 (Control Your Own Destiny)

### 战术方面

1. 管理简单化 (Managing less is managing better)
2. 机构扁平化 (Delaying)
3. 权力下放 (Empower People)
4. 建立自信心 (Self-Confidence)
5. 管理无边界 (Boundaryless)

# 主管应扮演的4种辅导角色

- 培训
- 解决问题
- 导师
- 职业辅导

# 如何保证下属的工作积极性

- 保证工作积极性的最好办法： *设定工作目标*
- 目标管理的作用： *研究表明，通过有效目标设定与无清晰目标设定可以提高工作效率至少30%*
- 保证员工个人满意的最好办法： *为员工个人设定发展目标*

# 目标管理的注意点

- 注重系统方法

- 长目标与短目标；大目标与小目标相互支持。
- 目标→行动→结果→新的目标。

- 强调员工参与

- 鼓励员工参与制定目标是形成责任的基础
- 部下既了解组织的目标，又参与制定目标。
- 可使主管集中于关键领域。

- 强调团队合作

- 任何目标的实现均需依靠团队合作。
- 小目标需服从大目标。

- 强调结果

- 对管理者考核的时期结果（成果），而不是“活动”本身。
- 要不断将目标对准结果，通过及时检查反馈来达到这一点。
- 结果往往是由“用户”所决定的。

- 强调目标的激励作用

- 管理者激励部下首先应该明白无误地告诉他：你对他的期望和要求。
- 强调组织目标与个人目标的结合。



# 关于管理下属的一些案例

一个好的领导至少应能做到：第一，善于运用人才；第二，清楚每个人才长与短，晓得手下每位人才的特性及适宜的位置；第三，明白手下人中谁有可能成为人才，随时可以接替自己的职务；第四，可以与人才有融洽的关系和保持良好的沟通，将自己的见识和思想及时传播给人才并说服他坚持贯彻。

——摘自《世界经

理人》杂志

# 下属管理中的一些注意点

- 如何与资历比你老的人交流
  - 摆正姿态
  - 多征求意见
  - 多帮助解决问题
  - 找帮手

# 了解下属不足，协作更正

1. 定期一对一与部属沟通，了解其状况
2. 依据工作标准，个别指出缺失之处，立即加以纠正
3. 鼓励下属坦然面对错误，自我反省
4. 给予建设性的反馈意见，协助建立信心

# 纠正部属方法

1. 发现错位时，当场指正
2. 利用具体的事实予以指正
3. 指出所纠正的事情有多重要
4. 简要说出自己的感受
5. 告知对方你将协助他改正错失
6. 不可批评对方人格，应就其言行纠正
7. 纠正后，不要再旧事重提（不翻旧帐）

# 人员管理中的常见毛病

- 害怕与员工交流
- 不适当的承诺
- 在下属面前没有威信
- 没有用人之长
- 用人没有统一的标准
- 没有考虑部门与个人利益的统一
- 没有考虑员工的发展

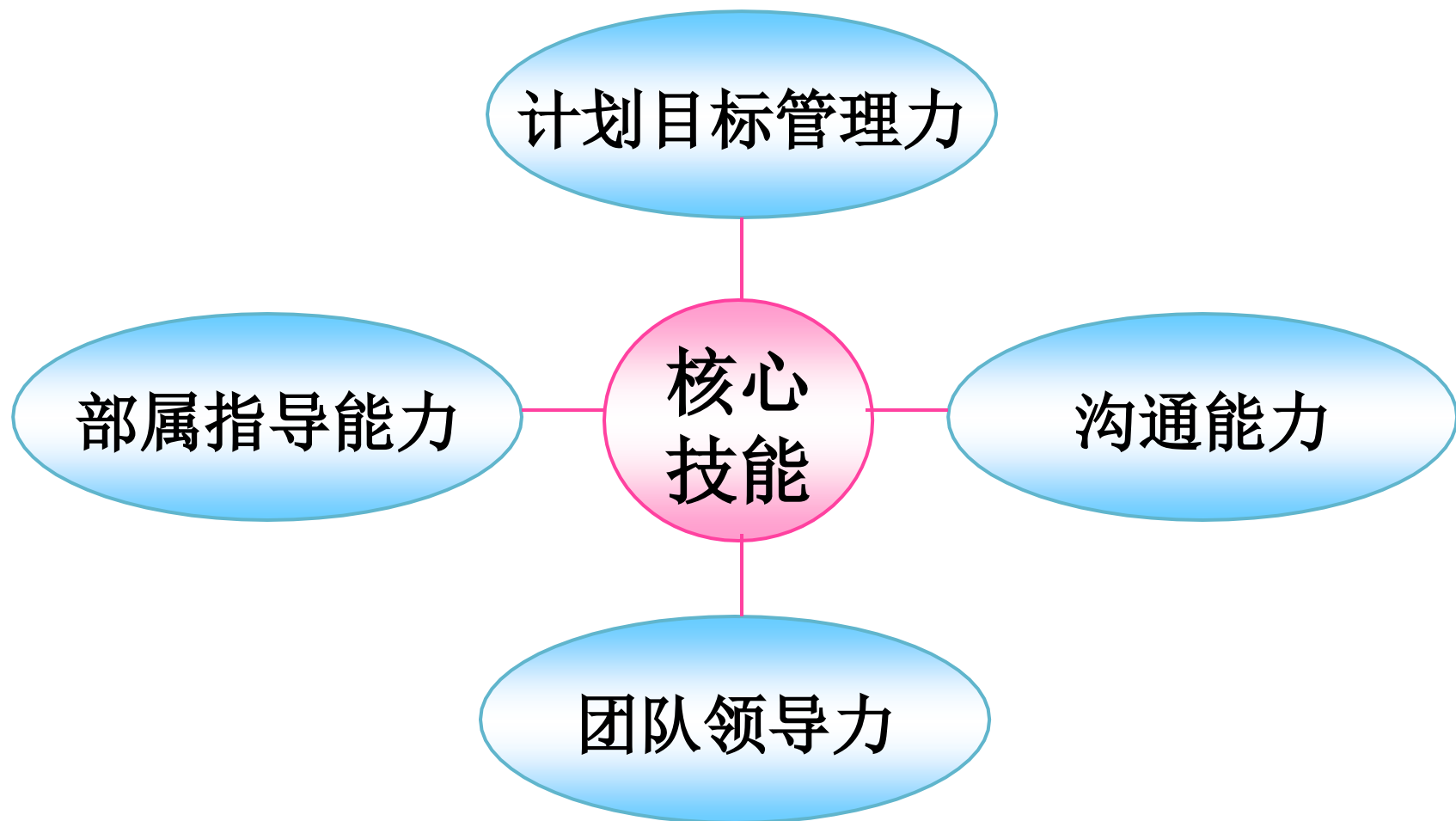
# 目录

- 管理者第一件事:角色认知
- 管理的如何入手
- 管理技能的第一件工作:下属管理
- 要成为合格管理人员需要具备的技能
- 如何让你的管理工作更加成功
- 成为优秀的管理者还需要的一些素质
- 主管常犯的错误

# 法约尔：管理的5项基本职能

- 计划——确立目标制定计划和程序
- 组织——建立一个有效的组织去完成企业目标
- 指导——通过对部属的激励在职辅导去达标
- 协调——加强团队内和团队间的协作去达标
- 控制——通过设定各项标准，在目标和结果之间进行必要的调整和控制。

# 主管应具备的核心技能





# 要成为优秀管理者必须具备的能力

- 计划目标管理能力
- 执行与控制能力
- 团队建设能力
- 沟通协调能力
- 部属指导能力

# 计划能力

- 有关计划的名言
  - 会做计划是人与动物的主要差别之一
  - 做计划是管理者与一般人的主要差别之一
  - 计划是判断一个企业管理水平的主要标准之一
- Siemens的例子
- 个人的一些经验与感想

# 计划的重要性

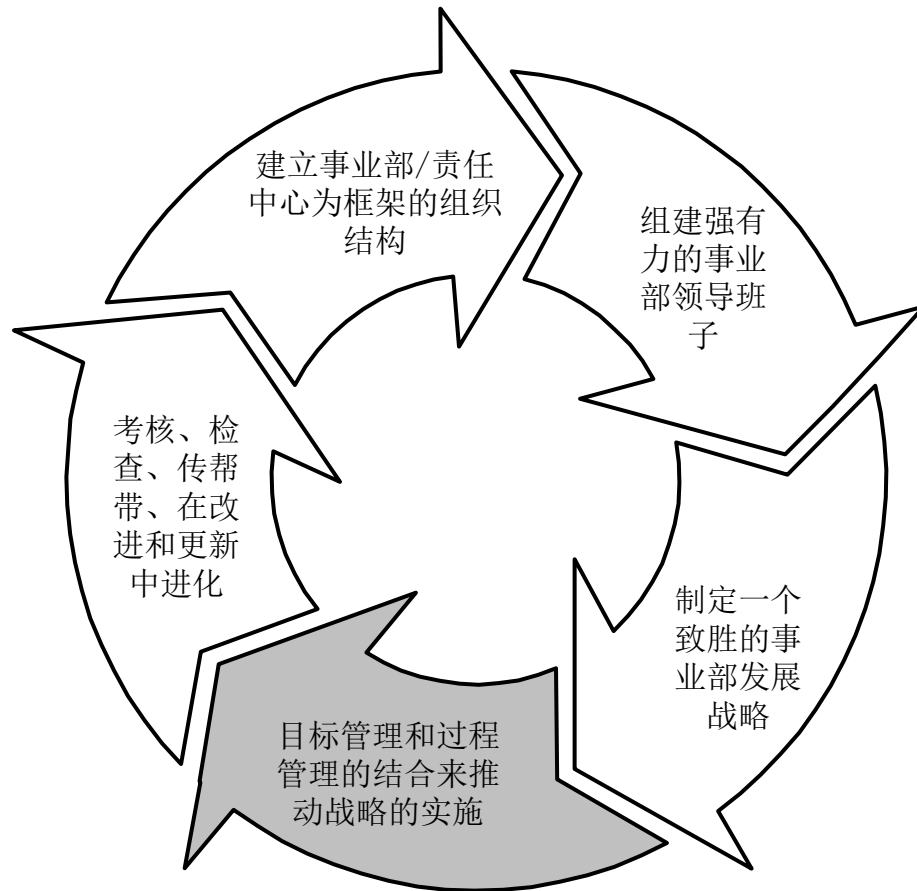
- 计划是指挥的依据
- 计划是控制的标准
- 计划是减少浪费的有效方法
  - 资源的获取需要时间
  - 工作有先后顺序
  - 计划可发挥批量效益
- 计划可把不确定因素的影响降到最小

# GE的计划预算管理



## GE管理方法的基本机制

### 目标管理和过程管理的结合来推动战略的实施



### 战略的实施 -- 年度预算的制定和执行:

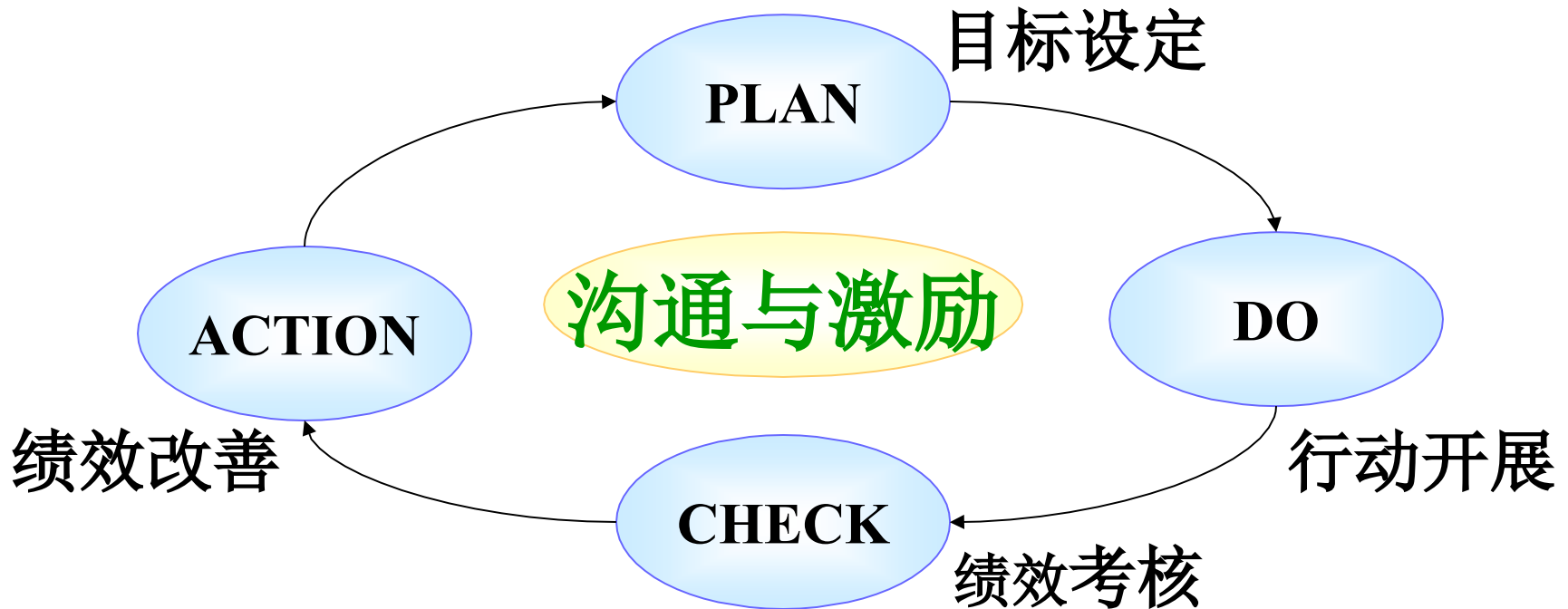
- 预算的准备需要3个月左右，包括滚动调整三年规划
- 是全员的预算。应使每个人都直接或间接地与经营目标挂钩。
- 计算方法：利润→成本→毛利→人均→人数→具体预算
- 每个人经营目标的制定：高于平均水平，高于竞争对手，高于自己去年能力水平
- 自上而下，由下而上，不断深入和完善
- 与商务战略相一致并与行动计划挂钩
- 定期检查，及时解决问题

### 方法:

财务管理及预算实施 (Session II)

# 目标管理

- 意义：透过目标及标准规划、执行、考核、改善员工及部门的绩效成果，并关注员工能力与心态的发展



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/797003155126006115>