

《管理者角色认知与职业素养》

(Leader and Management Solution) TRAINING



王启君 (台湾)

学习三原则

忘记外界的事
快乐地参与
奉献你的体验



课堂要求



关闭移动电话



禁止吸烟



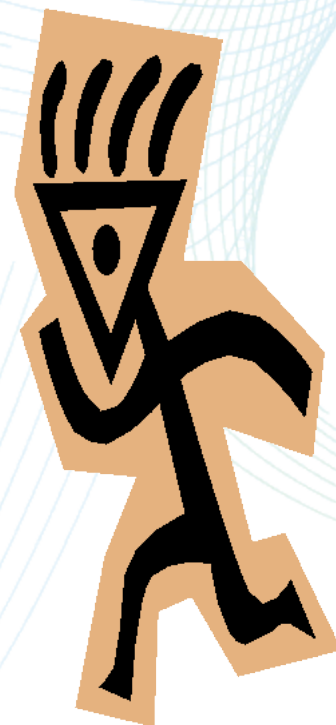
课间休息



洗手间



紧急出口



目錄

第一篇 主管的角色与认知

第二篇 主管必备的管理技能

第三篇 主管的影响力

第一篇

管理者的角色与认知

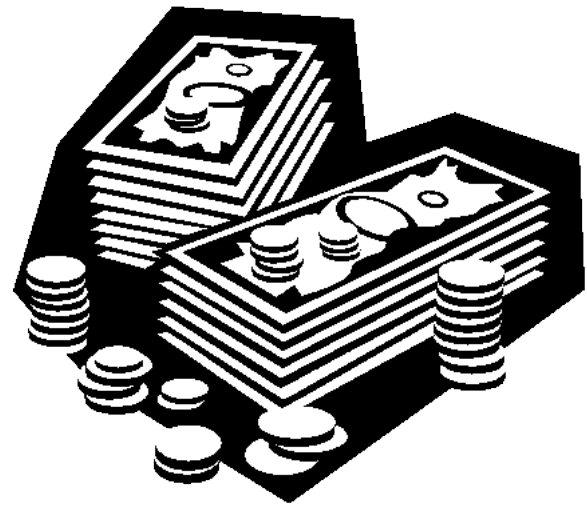


第一单元

管理者的角色与责任



管理者「赢家」角色认知



危机意识

凡事相信自己一定会成功
职业精神与职业心态

言行一致.执行力 沟通

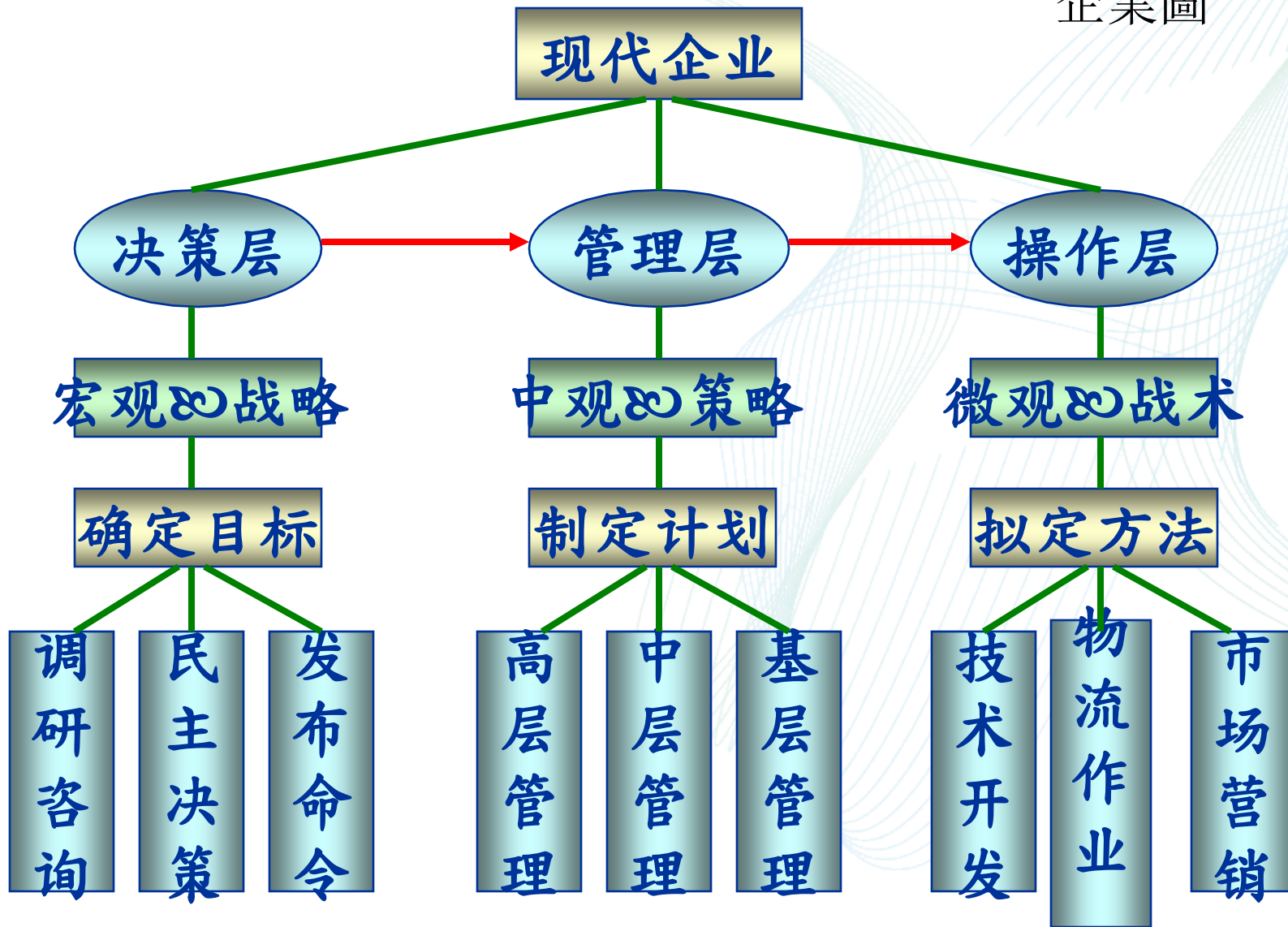
团队精神.
团队执行效益



开源.节流

管理者的角色定位

Swot
企業圖

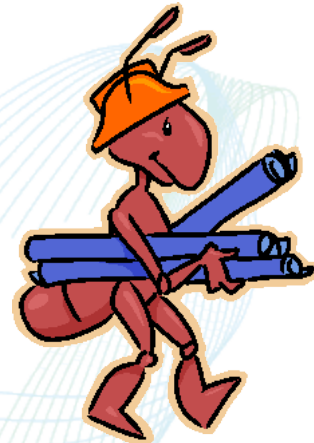


管理者角色与自我认知

阶层名称	功能/职能
经营层	创业精神与经营理念 远景/愿景 (VISION) 规划 方针/目标的拟定 策略/战略策划 企业诊断与审查 (REVIEW)
管理层	作业模式/流程规划 部门职责与权责划分 机能规划 作业活动稽核
督导层	作业教导 任务贯彻 异常排除
作业层	作业执行 自我检查



一线主管的十大角色



- 指挥员：负责工作任务的安排、布置，
并督导员工完成
- 计划员：制定相应工作计划
- 通讯员：传达上级指令，反映员工想法，
做到“上传下达”
- 促销员：公司的形象理念宣导和任务的解释 说明
- 教练员：注重培养员工技能，提升其各方面能力

一线主管的十大角色

- 服务员：为部属更好地完成任务提供必要的环境与工具
- 淘金人：善于发掘员工的优点特长，并培养运用
- 传教士：帮助员工树立理念及养成良好习惯
- 保安：确保设备、产品及人身安全
- 保姆：关心员工的想法及生活，做员工的生活指导



管理者有那些职责

拿破崙

日本鋼板

沃爾瑪

艾森豪管理

品質

交期

成本

生產力

安全

士氣
激勵

改變部
屬思想

行為
與
價值觀

认识领导与管理

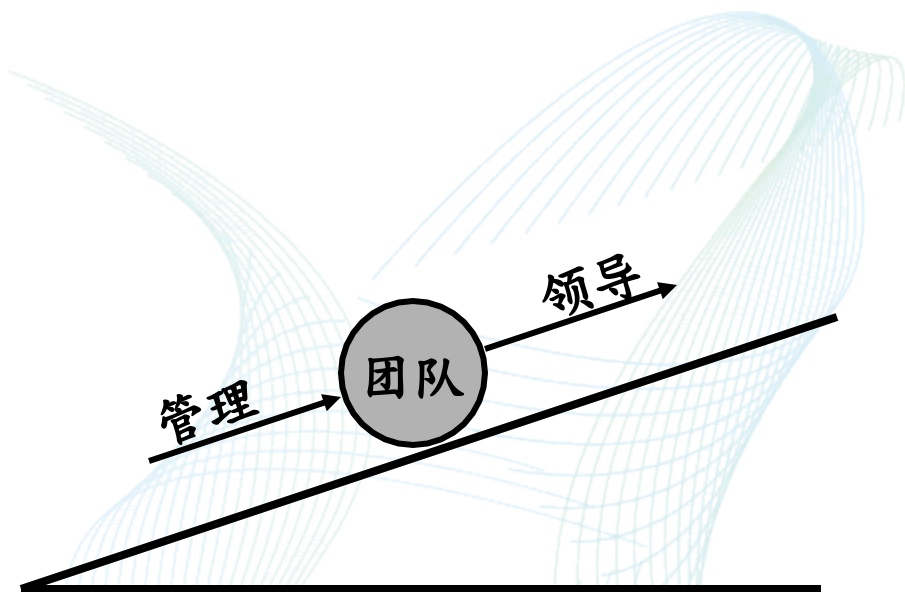
管理与领导的区别

领导：带领+指导

- 面向变革，建立新目标，配置人员，鼓舞士气
- 领导基于人和价值观
- 做正确的事（抬头望路）
- 领导是拉力

管理：管制+理顺

- 在预定的目标下，从事规划、预算、组织、人事、控制及问题的解决
- 管理基于事和规范化
- 正确地做事（低头拉车）
- 管理是推力和支持力



主管应消除哪些缺点

1. 做好人
2. 讲困难
3. 考上司
4. 录音带
5. 欠公平
6. 推责任
7. 不学习
8. 不教导
9. 不报告
10. 不传达
11. 不追踪
12. 不协调



第二单元

主管职业精神与职业心态



三种职业精神

- (1) 忘我精神
- (2) 长工精神
- (3) 钉子精神



五大职业意识

- (1) 主人意识
- (2) 大树意识
- (3) 角色意识
- (4) 责任意识
- (5) 质量意识



十种正确职业心态

- (1) 我即老板心态
- (2) 全力以赴心态
- (3) 战胜困难心态
- (4) 解决问题心态
- (5) 接受挑战心态



十种正确职业心态

(6) 承担责任心态

(7) 多做贡献心态

(8) 带好团队心态

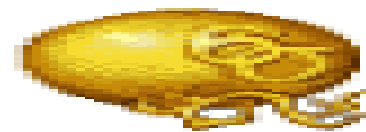
(9) 达成目标心态

(10) 提交结果心态



第二篇

主管必备的管理技能



80-90 后员工为什么工作没成效

1. 员工不知为何而做
2. 员工不知该做什么
3. 员工不知该如何做
4. 绩效不公
5. 公司没人关心;没有归属感



第一单元

激励

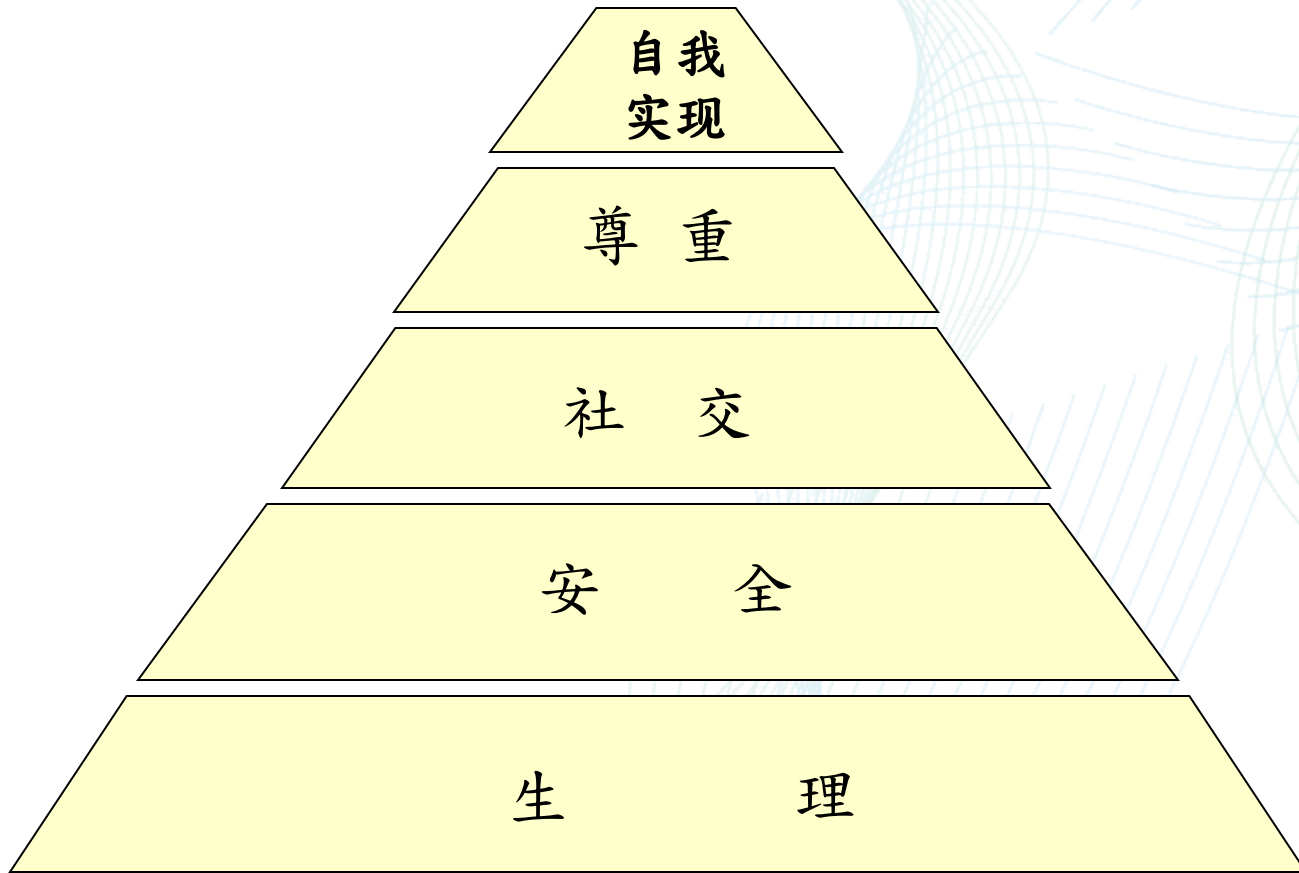


- 马为策已者驰，
- 士为知己者死。



员工的需求	排 列	等 第
	主管的看法	员工自己的看法
希望有好的薪资	1	5
希望有职位保障	2	4
希望能与公司共同成长	3	7
希望能有良好的工作环境	4	9
希望能做有兴趣的工作	5	6
希望管理阶层对员工有诚意	6	8
希望能有好的纪律	7	10
希望他们的工作能得到赏识	8	1
希望能了解他们的个人问题	9	3
希望能对工作有成就感	10	2

馬斯絡需要层次论



双因素理论 (赫茨伯格)

保健因素

■ 防止职工产生不满情绪

- 工资
- 监督
- 地位
- 安全
- 工作环境
- 政策与管理制度
- 人际关系

X-Y理论

激励因素

■ 激励职工的工作热情

- 工作本身
- 赏识
- 提升
- 成长的可能性
- 责任
- 成就

期望理论

$$M = V \times E$$

- ★ M——激发力量。指调动一个人的积极性、激发出人的内部潜力的强度。
- ★ V——效价。指某项活动成果所能满足个人需要的价值的大小，或者说是某项活动成果的吸引力的大小，其变动范围在-100%或+100%之间。
- ★ E——期望值。指一个人根据经验所判断的某项活动导致某一成果的可能性的的大小，以概率表示。

激励体系



依靠领导

- 做出榜样
- 充分沟通
- 善用表扬
- 真挚情感

给予机会

- 职业发展
- 持续培训
- 参与管理

健全制度

- 考核制度
- 分配制度
- 晋升制度
- 奖励制度

营造文化

- 企业精神
- 企业目标
- 企业风格

第二单元

目标管理与工作计划



何谓目标管理

「目标管理及自我控制的管理」理论始于彼得·杜拉克(彼德·德鲁克)所著的「管理之实务」(The practice of Management)书中列为专章讨论，他认为「**目标管理**」乃指企业内的员工，尤其是各阶层及各部门的主管必须有一致的努力方向，经由集体工作，以完成企业之共同目标。企业之各级主管及各个部门的工作虽有不同，但企业是一体的，必须各人及各部门的相互相配合，没有歧见，没有不必要的重复，构成目标一致的整体，共为相同的目标而努力。目标管理意在使企业之员工及各级主管，参与拟定各部门的目标，使企业的总目标成为各员工及各级主管自己的目标，且让每个人都能自动地尽力去完成目标，并以自我控制代替由上而下的控制。

订定目标的SMART原则

Specific：明确的

Measurable：可测量的

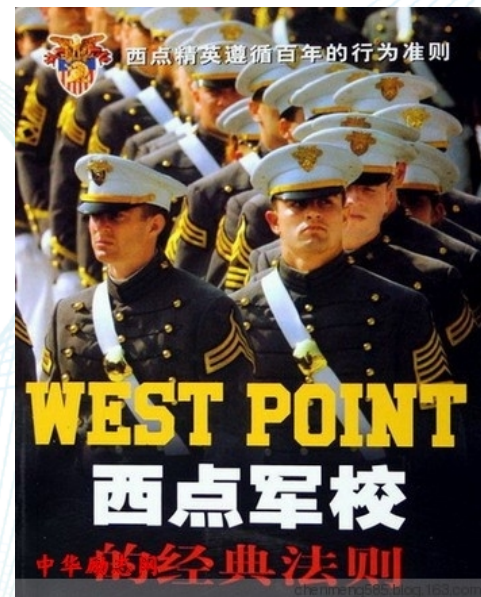
Attainable：可达成的

Realistic：合乎实际的

Timely：时效性的



- 美国西点军校成立于1802年，到今天已经有200多年，这200年以来西点军校培养出了无数优秀的军事将领和很多政治方面的人才。其中包括2位美国总统、四位五星级上将以及3700多名将军。自从第二次世界大战之后，从美国西点军校毕业出来的世界500强企业中，董事长级别的人有1000多位，副董事长级别以上的人有2000多位，总经理和董事级别的人有5000多位



3S西点执行流程

A、S1、事前---()

- 1、计划 目标
- 2、一对一责任
- 3、行动流程

依据客户价值自下而上

B、S2、事中------()

- 1、日事日毕，日清日高
- 2、质询会，改进循环
- 3、全员监督

依据；对事不对人，信息公布平台

C、S3事后------()

- 1、未完成底线惩罚
- 2、达成目标奖励

依据；奖罚不过夜，黑白分明



S1——计划与责任

• 一、计划一

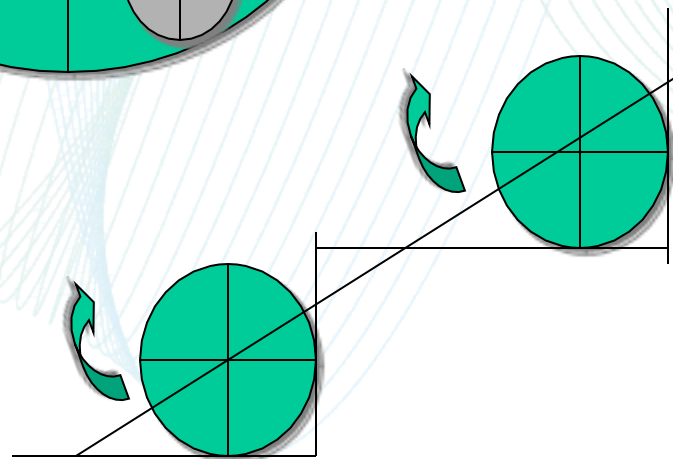
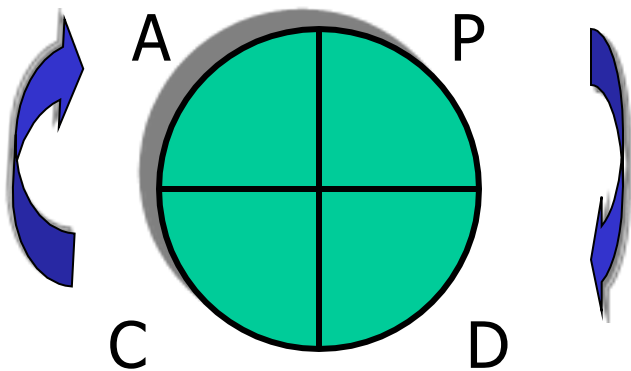
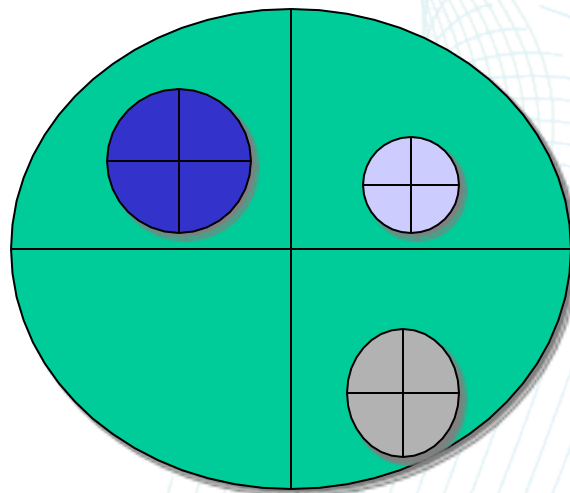
目标和计划决定起步方向

结果定义清楚：心中有结果，执行有效果，明确才有力量，明确才有方向，目标必须量化，且以数据化及表格的形式来管理

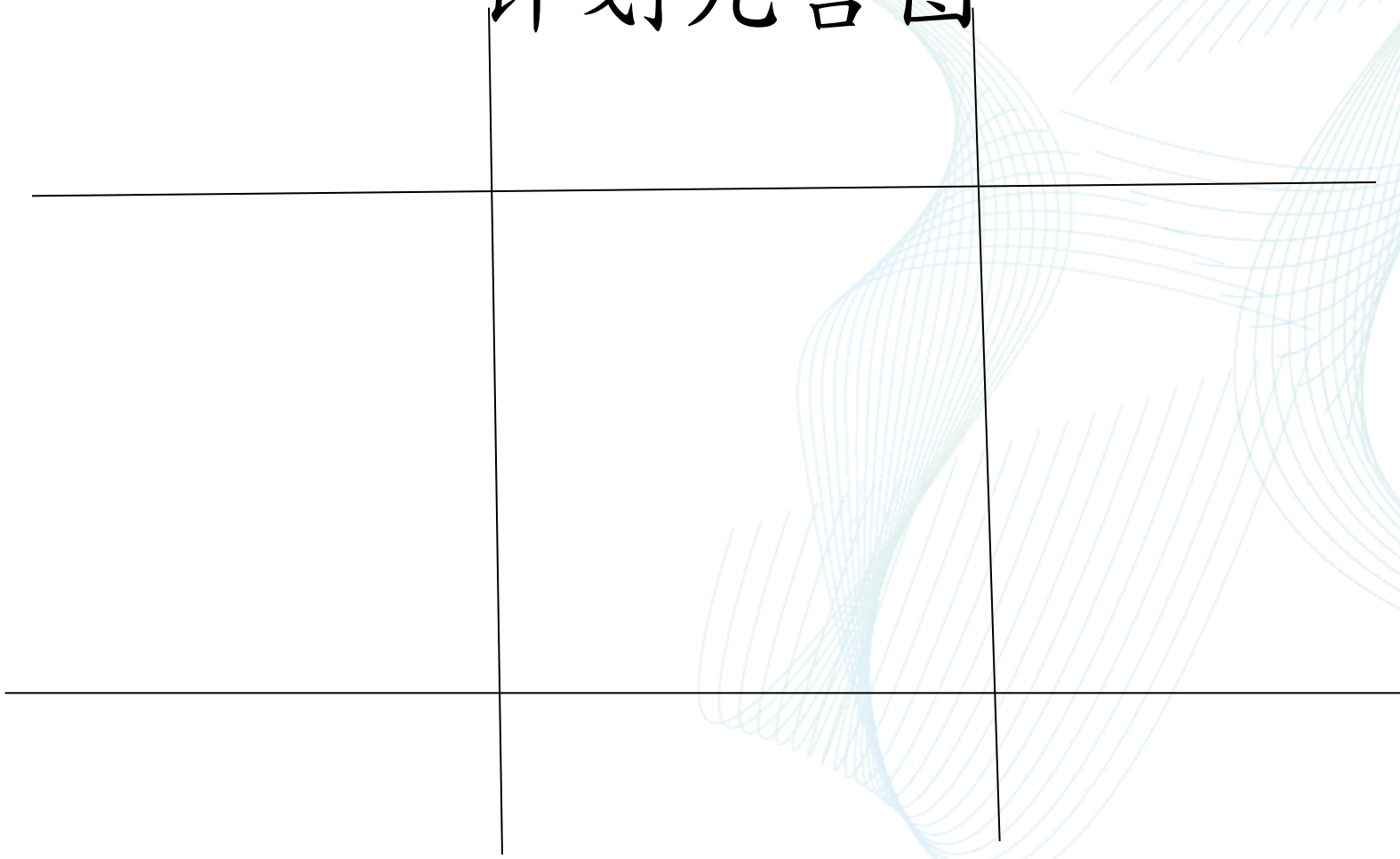


PDCA循环的特点

- ✚ 周而复始
- ✚ 大环带小环
- ✚ 阶梯式上升



计划九宫图



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/117046031043006112>