

寄语

“你可以不必踏遍每一条河流，但你却不可以没有见过大海”

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

有效管理十八项技能

(节选)

李泽尧

来者何人？——李泽尧

著作及成果——已经出版：

出版社	《中国式绩效考核》	广东人民出
社	PMTF 丛书《执行力》《领导力》《商战力》	广东经济出版社
社	《企业目标责任制考核方法与实例》	广东经济出版社
社	《企业管理自诊自查手册》	广东经济出版
出版社	《有效管理十八项技能》	广东经济出版社
出版社	《跟单员工作手册》	广东经济出
出版社	《跟单员培训金典》	广东经济出
出版社	《中国人生存谋略》	四川人民出
社	《跨国公司员工的八个行为习惯》	北京大学出版

来者何人？——李泽尧

清华大学、中国人民大学商学院及中山大学之颐园学院、高等继续教育学院、中外管理研究中心：高级经理工商管理硕士 (MBA) 研修班特聘教授、中山大学教授经理研究会特约顾问

原广州亚加达 miniMBA 教育中心负责人、管理系教授、系主任、“在职经理人 MBA 班”及“国际项目经理文凭班”班《项目管理》、《管理学基础》课程教授。

华南轮胎、华强本邦电器、鑫兴工贸等公司管理咨询项目首席顾问

《有效管理十八项技能》 内容提要

单元 1：用人

- 1 危机意识管理
- 2 制度与稽核管理
- 3 目标与绩效管理
- 4 文化与愿景管理
- 5 操纵与被操纵
- 6 精明授权

单元 2：做事

- 7 主导
- 8 个案突破
- 9 一竿子插到底
- 10 精确思考
- 11 第二系统
- 12 现实的手段

单元 3：做人

- 13 责任与承诺
- 14 服从与服务
- 15 主动进取
- 16 人格修炼
- 17 超越与创新
- 18“强势管理”

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

本次课程内容提要

第一模块 尖刀理论

第二模块 有效管理技能——执行力强化

第1单元 执行力的刀尖——目标与绩效管理

第2单元 有效目标分解——落实目标的技术

第3单元 主导是管理的本义——跟踪目标的技术

第4单元 制度管理——达成目标的系统方法

第三模块 实战领导艺术——领导力提升

第1单元 愿景管理——调动人心的技术

第2单元 强势管理——营造服从氛围

第3单元 危机意识管理——激发自动自发

第4单元 群体智慧挖掘技术——产生团队奇迹

第四模块 问题讨论及疑难解析——实战辅导

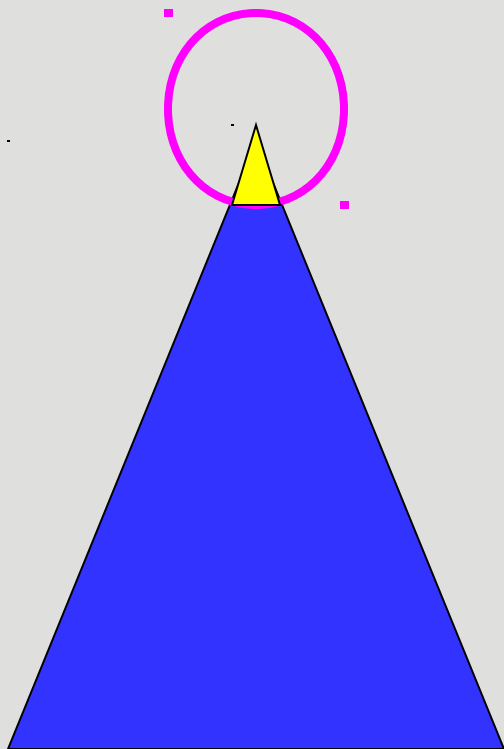
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



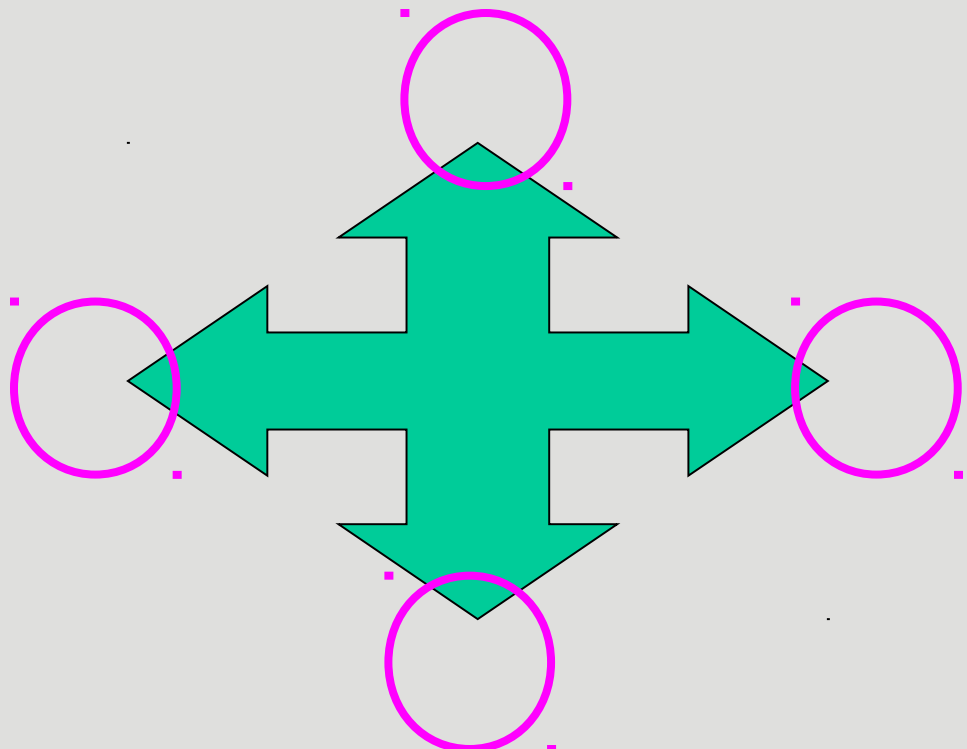
第一模块 尖刀理论



执行力与“尖刀”概念——“尖刀”、“刀尖”的概念



对一把尖刀而言
刀尖部分是关键



飞镖的杀伤力
全靠四个刀尖

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么是“尖刀”、“刀尖”：目标的干扰因素

主体	关键指标	可能的干扰因素
国家	发展是硬道理	姓社姓资的问题与讨论
个人	能力是硬道理	学历、文凭、关系、地位
企业	效益是硬道理	人性化、企业文化、团队精神
员工	绩效是硬道理	资历、忠诚、工作态度
决策者	优选目标	影响选择的个人偏爱、嗜好
管理者	达成目标	人性化管理、大众逻辑、关怀

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么是管理、什么是执行力？

达成目标是硬道理

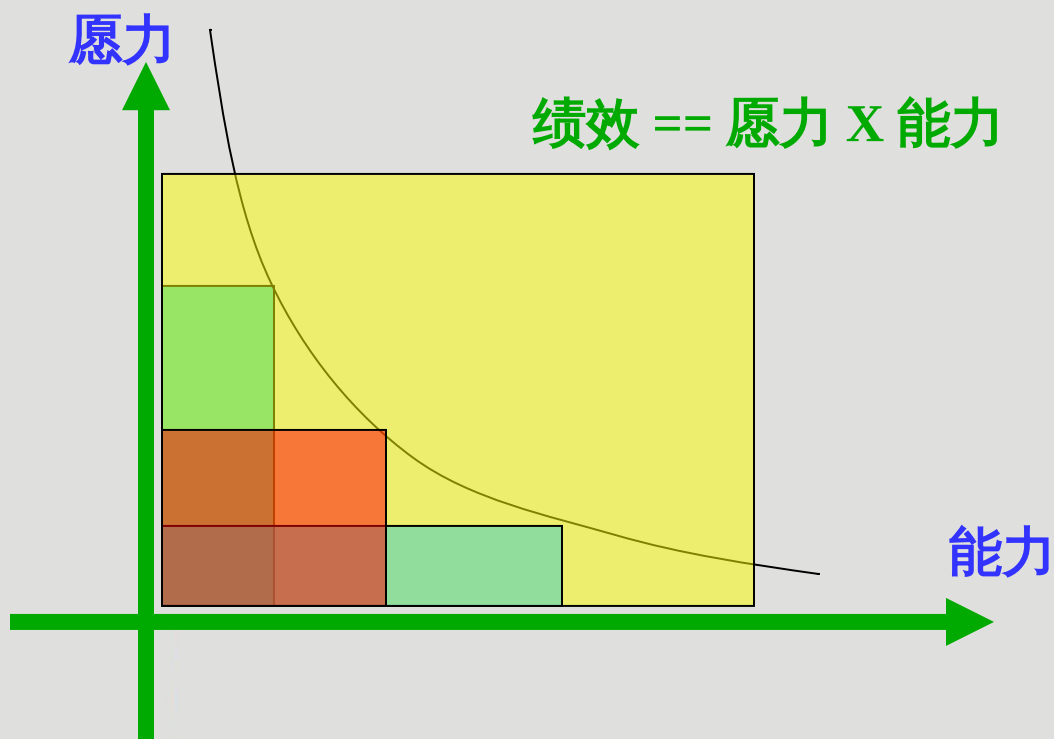
泽尧名言：

不要问管理是什么，而要问管理做什么

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何达成目标？

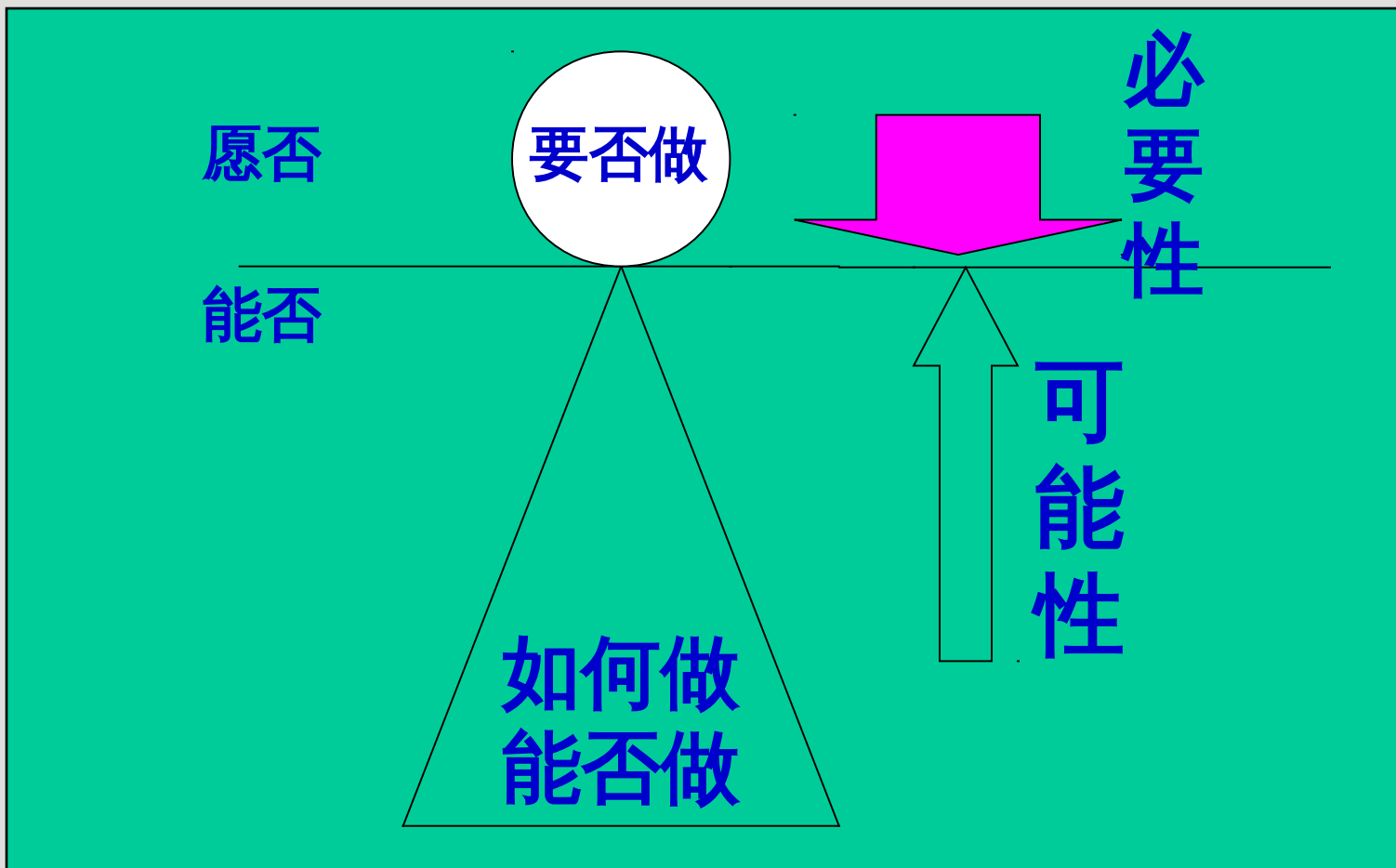


民营企业：低能高聘？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何达成目标：愿力与能力——愿做事与能做事



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

做好了有什么 _____ ?

做不好有什么 _____ ?

案例：

浙江网通——业务员不按时完成业务方案

好处：奖励/指导等； 坏处：扣款等

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么叫愿力

Y (总工资) = b (基本) + kX (浮动)

$$Y = kx + b :$$

b —— 惰性之源：固定工资是惰性之源

$b \uparrow \rightarrow$ 惰性 \uparrow

$b=0$: 惰性 = 0—— 创业：为自己工作 / 打工

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



管理 = 自理 + 代理

管理 = 自理 + 代理

——自理靠心力，代理靠法制。

主导____，

测量____，

——摘自李泽尧专著《跟单员培训金典》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



投资与消费之别

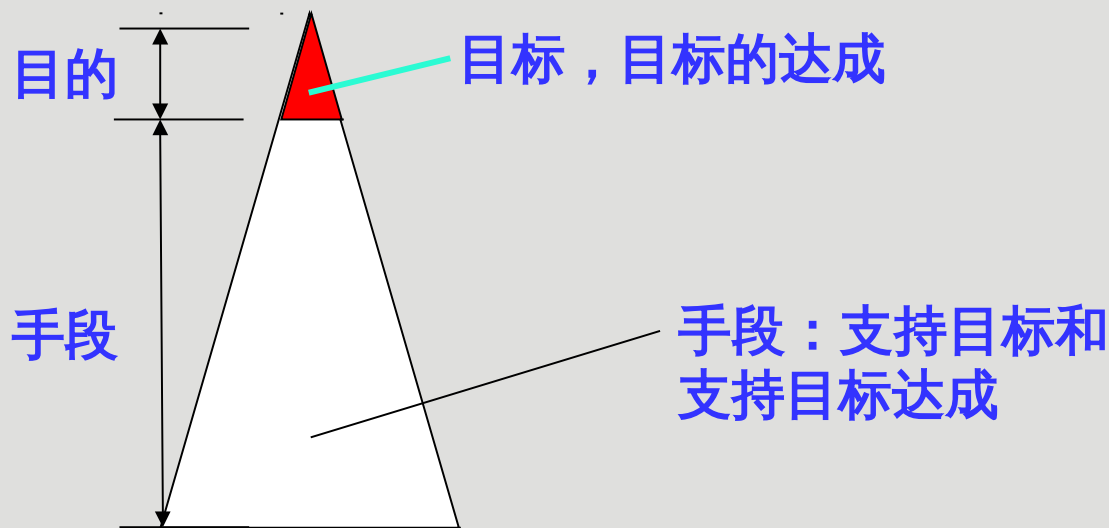
挣钱快乐

还是花钱快乐？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



手段是残酷的，目标是人性的



目标是人性的，手段是残酷的

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



刀尖处——管理可以不谈人

1、不喜欢钱的员工未必是公司需要的员工，除非他是既不爱钱还能无条件积极奉献的普罗米修斯。

神仙式的员工	无个人价值追求	普罗米修斯
复合型员工	钱 + 希望 + 面子	
现实的员工	钱	唯利是图

2、对于爱钱的员工而言，我们可以不谈人而只谈工作，只谈赏罚分明。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



刀尖处——管理可以不谈人

要点：

1. 寻找志同道合的人——爱钱 + 前——**进而爱：工作 + 学习**
2. 改变观念——让他爱：钱 + 前

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



业绩

广义的钱：钱途 + 前途

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

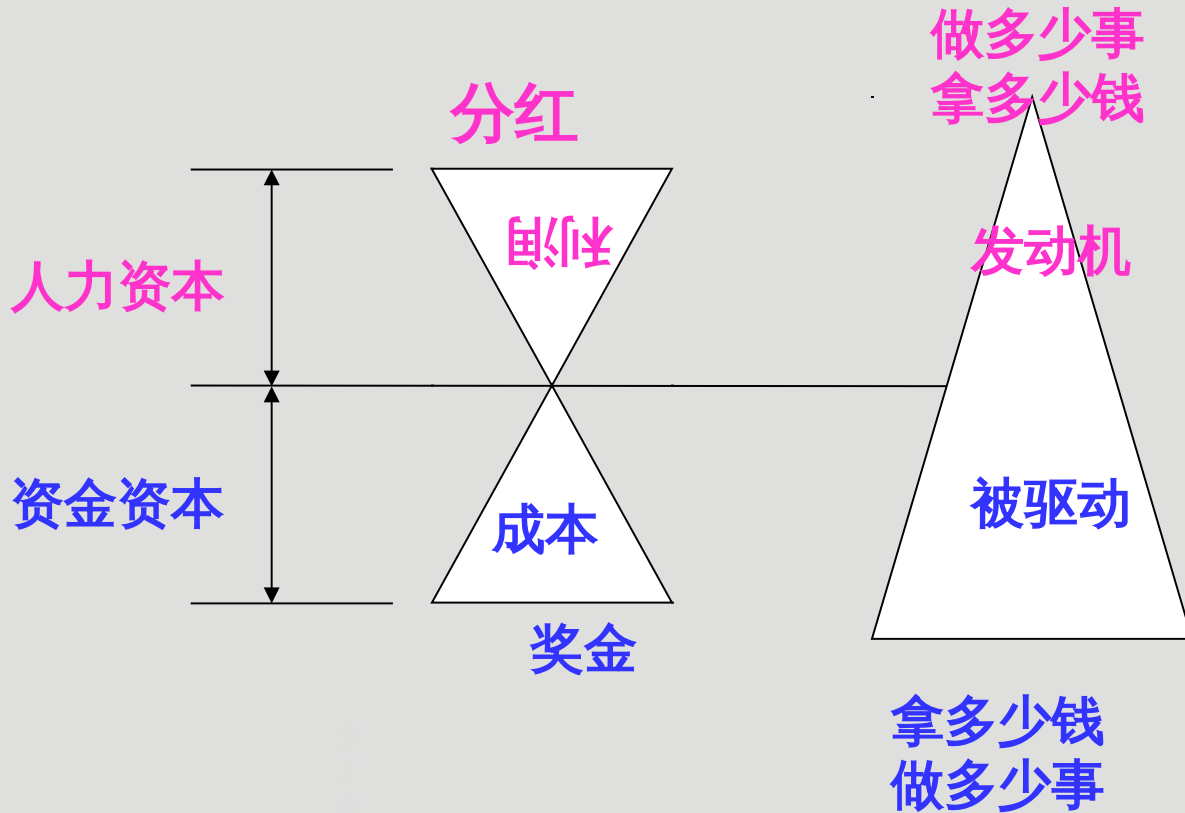


对称式管理与非对称式管理

非对称式	对称式
利用：表面不谈“钱”实际想着钱	合作：可以敞开谈钱的问题
目标为管理者一方所有	目标为管理者和被管理者共同所有
客客气气、彬彬有礼	坦诚相见、打是亲骂是爱
剥削，单赢	双赢、共同进步
信息封锁	信息开放
双方永远处于博弈中： 管理 = 自理	为了共同目标一致对外： 自理 = 代理 + 自理
集权	授权
小老板	大企业家
资本家	企业家

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理：中国职业经理人成长计划丛书》

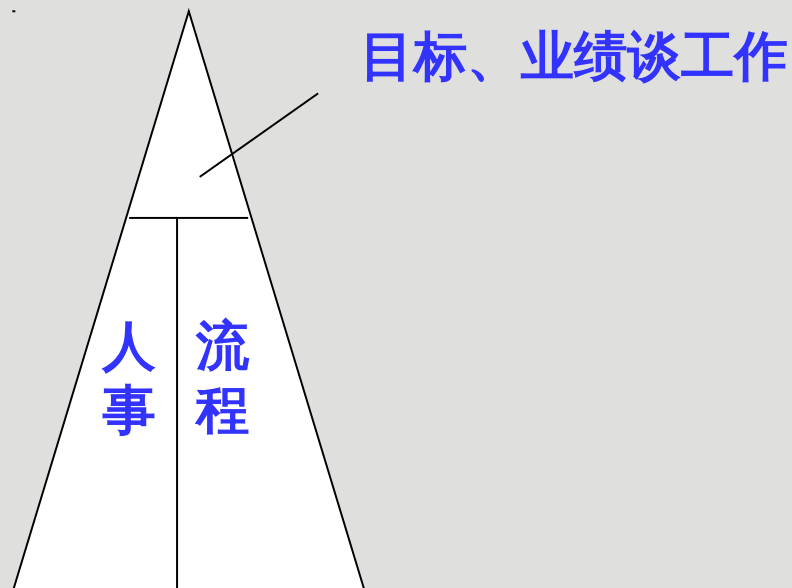
企业动力学理论



——资料来源：李泽尧专著《跨国公司员工的八个行为习惯》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

结论：目标和业绩是刀尖



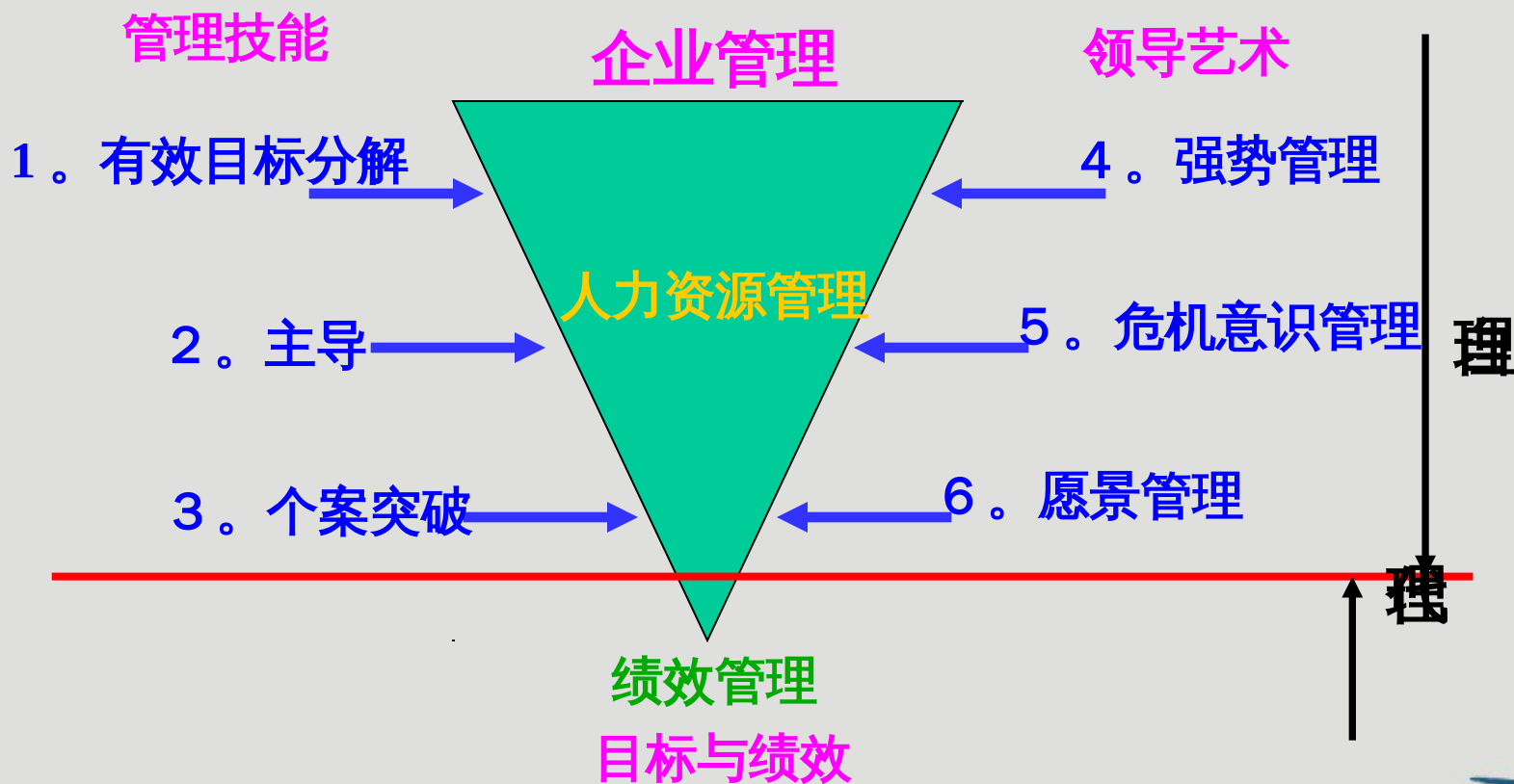
- 1、一位老板告诉我说他退定了某顾问公司的咨询案，我问他何故，他说“……”我告诉：“从人开始搞‘改革’是不对的。”
- 2、目标和业绩才是硬道理，刀尖抓住，流和业绩界定清楚，然后，从10%、20%开始，所谓动人。
- 3、目标拿准了工作才不会弄错方向。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



有效管理之执行力模型

执行力 = 管理技能 + 领导艺术



——资料来源：李泽尧专著《有效管理十八项技能》

第二模块 有效管理技能——执行力强化

第1单元 执行力的刀尖——目标与绩效管理

第2单元 有效目标分解——落实目标的技术

第3单元 主导是管理的本义——跟踪目标的技术

第4单元 制度管理——达成目标的系统方法

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



第1单元。执行力的刀尖——目标与绩效管理

为什么要做绩效考核？

如何做绩效考核

项目型企业组织绩效考核的特点

走出误区——绩效考核方案制定的方法与策略

绩效考核的实施策略

案例：作业型企业组织的绩效考核模板

注：相关知识参照李泽尧主编《企业目标责任制考核方法与实例》

知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

情景片段：解决要与不要

某公司的两个部门经理争吵不休 --- 甲说乙应将模具送给他，乙说甲应自己来取！最后闹到总经理那里。

如果你是总经理，你要怎样处理？



高层人员——资金资本与人力资本

用人的问题解决了，所有的问题也就解决了
企业规模与老板用人

讨论
剩余价值与企业经营者

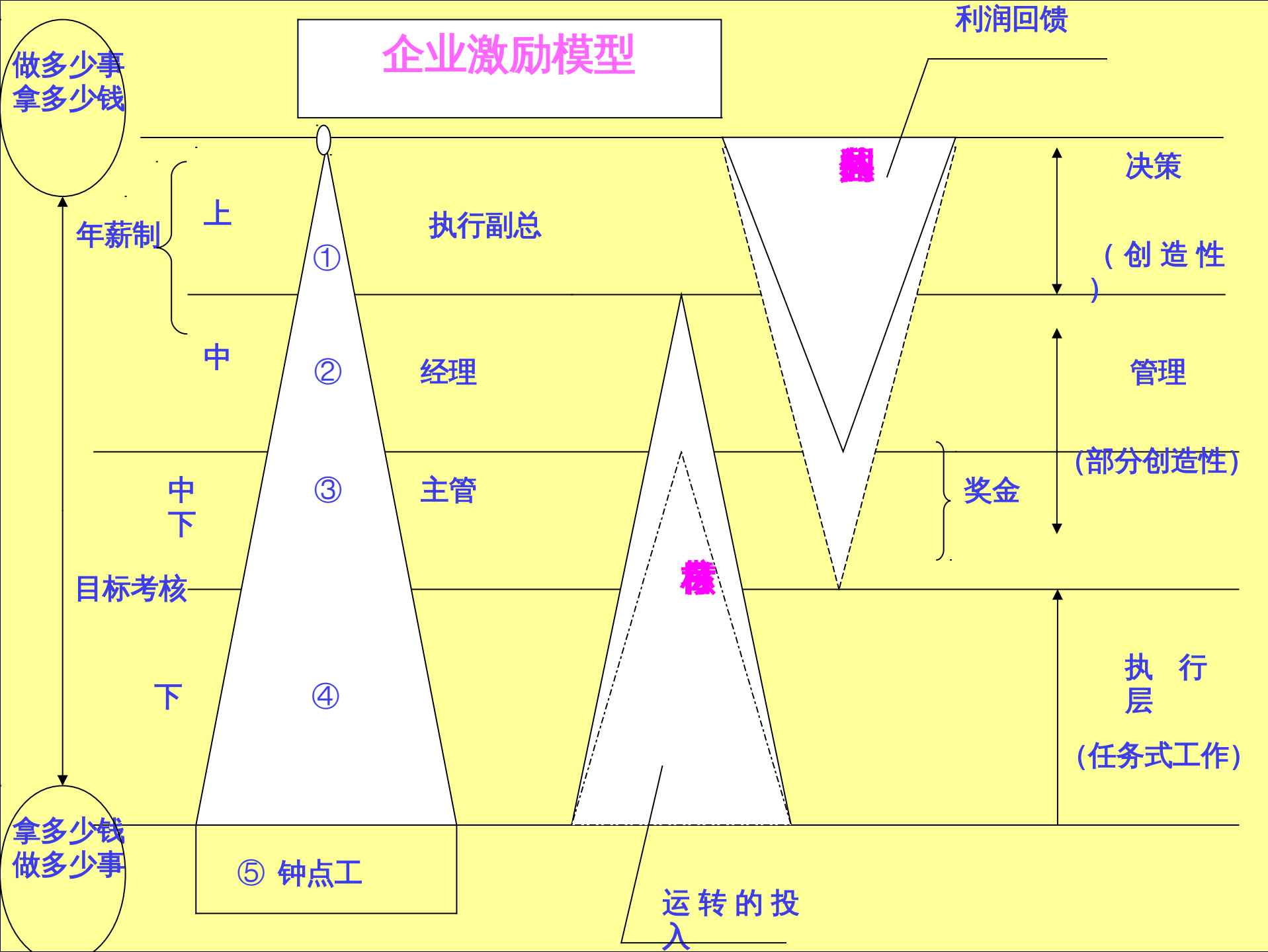
所有者	经营者
资金资本	人力资本
剩余价值	

开会吵架是怎么回事：绩效考核是管理者手中的缰绳

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



企业激励模型



绩效管理的作用——主管手上的“胡萝卜加大棒”

适当集中权力，把缰绳拽到手上

加强层级服从性——国营企业更好用

结果导向

公告——孤立少数：造势

是手段——不是目的：可以先主管考核然后全方位考



绩效管理的作用——帮助建立伙伴关系

加深了解职责与目标



帮助建立伙伴关系

尤其适于：项目式组织、创新工作岗位

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么是绩效管理——广义绩效考核

1. 月报会议的数据检讨
2. 日常会议的表扬与批评
3. 明察秋毫、明镜高悬
4. 赏罚分明

——企业动力学理论：

1. 明察的管理高层，对于相对较大规模的企业甚至都不必一定要规范化的绩效考核体系
2. 而如果企业文化不良，一个实行了绩效考核体系的企业仍然可能乱糟糟

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么是绩效

从客户端思考问题

交期

品质

成本

服务

绩效是结果

绩效不是过程

绩效不是态度

绩效不是能力

绩效是输出

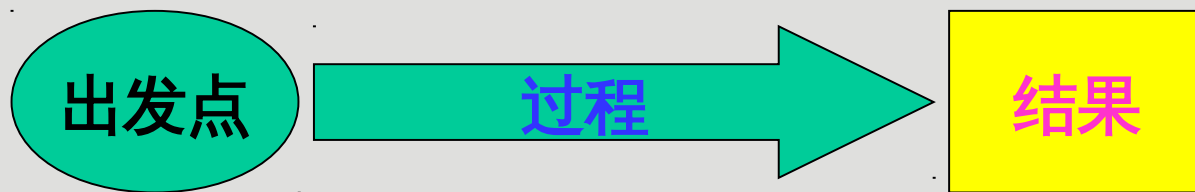
反推法：拿什么来回话

需要我做什么我能得到什么？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



绩效是结果，绩效不是过程



1. 绩效以结果为导向
2. 安全：过程和结果并重

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



绩效以结果为导向

- 1。只考核结果：如业务提成
- 2。并重：过程得分 40% + 结果得分 60%
- 3。用结果“一票否决”——安全：
过程得分 × 结果得分



过程与结果的关系决定了考核的重点

序号	过程与结果的关系	考核重点		说明
		过程	结果	
1	有好（或坏）的结果就一定因为有好（或坏）的过程		√	只考核结果即可
2	有好的过程未必有好的结果	√		重点是对过程的考核

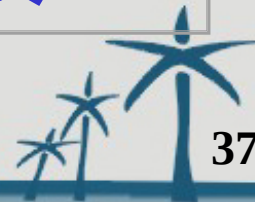
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



过程之可监控程度决定了固定工资的取舍

序号	过程可监控的程度	要否固定工资		举例
		要	不要	
1	100% 可监控，易于监控“用心没有心，可以一目了然”	√		办公室文员
2	100% 的不可监控		√	兼职业务员

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么是绩效——区分三个概念

	素质测评	人事考核	绩效考核
考核内容	知识构成及知识水平 心理承受能力 掌握的工作技能 智力水平、应变能力	1、了解其品行；（义、信、勇、谋） 2、掌握其业绩；（高效率 + 高效果） 3、清楚其能力；（能力分解为可以测量的四部分：一是常识、专业知识；二是技能和技巧；三是工作经验；四是体力。） 4、明白其态度；（能力 + 态度 + 内外条件 = 业绩）	工作的结果、工作的效果、及其对组织目标的效用

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



绩效考核的目的

	人事考核	绩效考核
目的不同	人与事的匹配度检讨	达成目标、提升绩效
周期不同	长 (半年或一年)	短 (一个月或季度)
方式不同	不同岗位基本统一的标准、统一表格	针对岗位、面向流程、指向结果
焦点不同	相马性质：检讨用人	赛马性质：看看成绩

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



目标体系锁定：KPI——关键绩效指标

一群人口口声声说，要上山打老虎，可是竟然连老虎长成什么样子都不知道。难道这不是一个笑话？

一些干部对自己岗位的 KPI——关键绩效指标不清楚，其实就无异于“上山打老虎，却不认识老虎”。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



案例：岗位——执行副总

项次	责任目标项目	考核单位	目标值	增扣分方式 (按单位项 100 分计)	比重合计 100 分
1	干部业绩合格率	行政部	90%	每少 1% 扣 20 分	25%
2	干部考试合格率	常年顾问	80%	每少 1% 扣 5 分	10%
3	ISO9002 评审	行政部	顺利通过	年度评审未通过时此项分数为 0	10%
4	安全生产	行政部	零残废	有一人工伤致残时扣 50 分	10%
5	电器标准化	行政部	顺利通过	年度有未通过者一项产品扣 50 分	10%

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



案例：岗位——执行副总

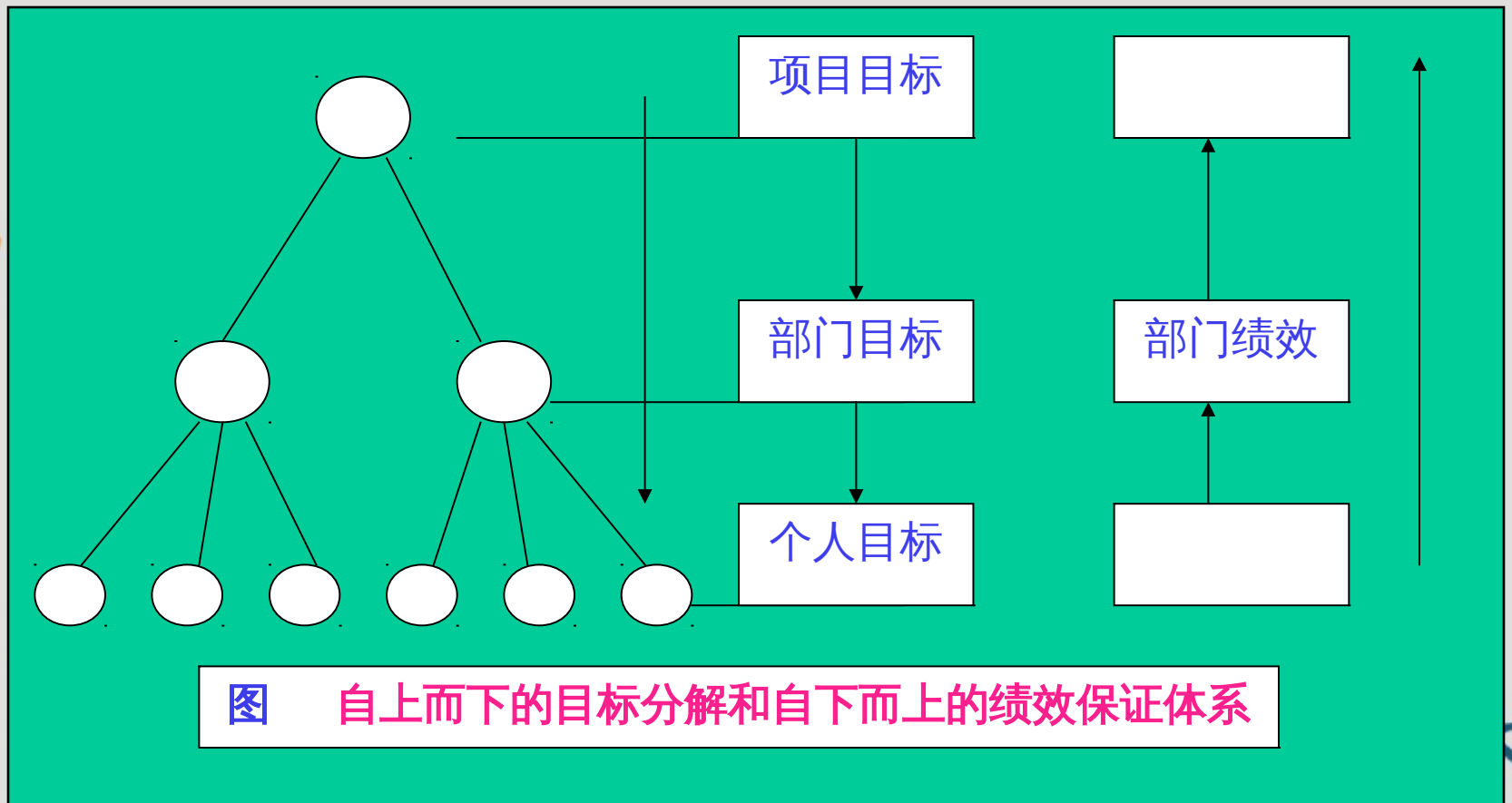
6	交期达成率	业务部	98%	每少 0.2% 扣 10 分	10%
7	生产成本	财务部	85%	每增 1% 扣 10 分	7%
8	新品比例	财务部	20%	每少 1% 扣 20 分 每增 0.1% 扣 10 分	5%
9	客户退货率	业务部	1%	每增 0.1% 扣 10 分	5%
10	顾客满意度	行政部	60 分以上	每降低 1 分增扣 10%	5%
11	外部奖罚金额	行政部	0	每增加 500 元扣 20 分	3%

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



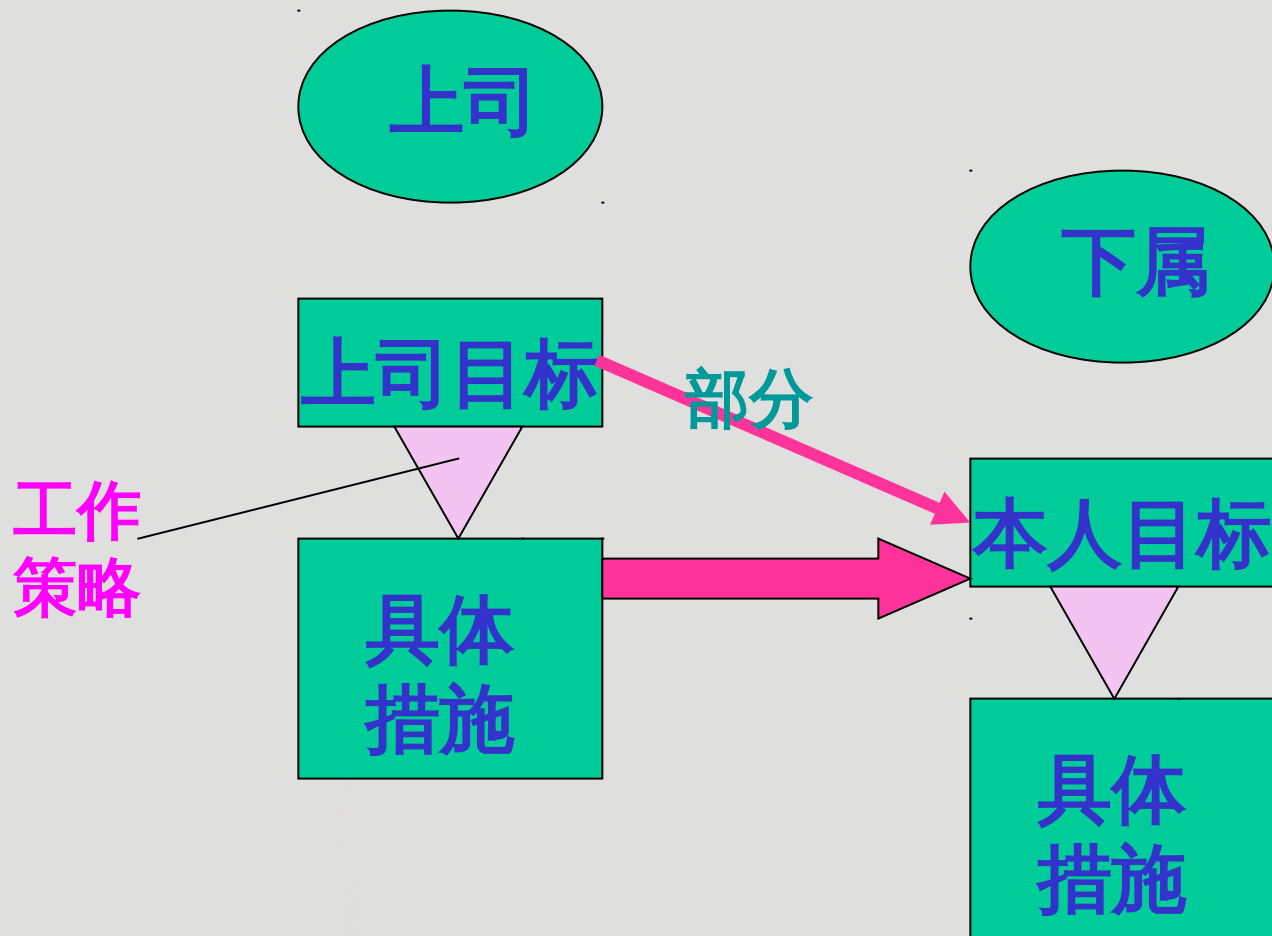
KPI 的第一个维度——向上：目标分解体系

目标与绩效



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

什么是绩效——目标与手段



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

平衡记分卡对 KPI 设计的启示

过程是因，结果是果，平衡记分卡为我们展示了企业 KPI 的逻辑层次和框架性的结构体系

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



KPI 的第二个维度——向后：下工序是客户

从客户端思考问题，就简单了——绩效是：

交期

品质

成本

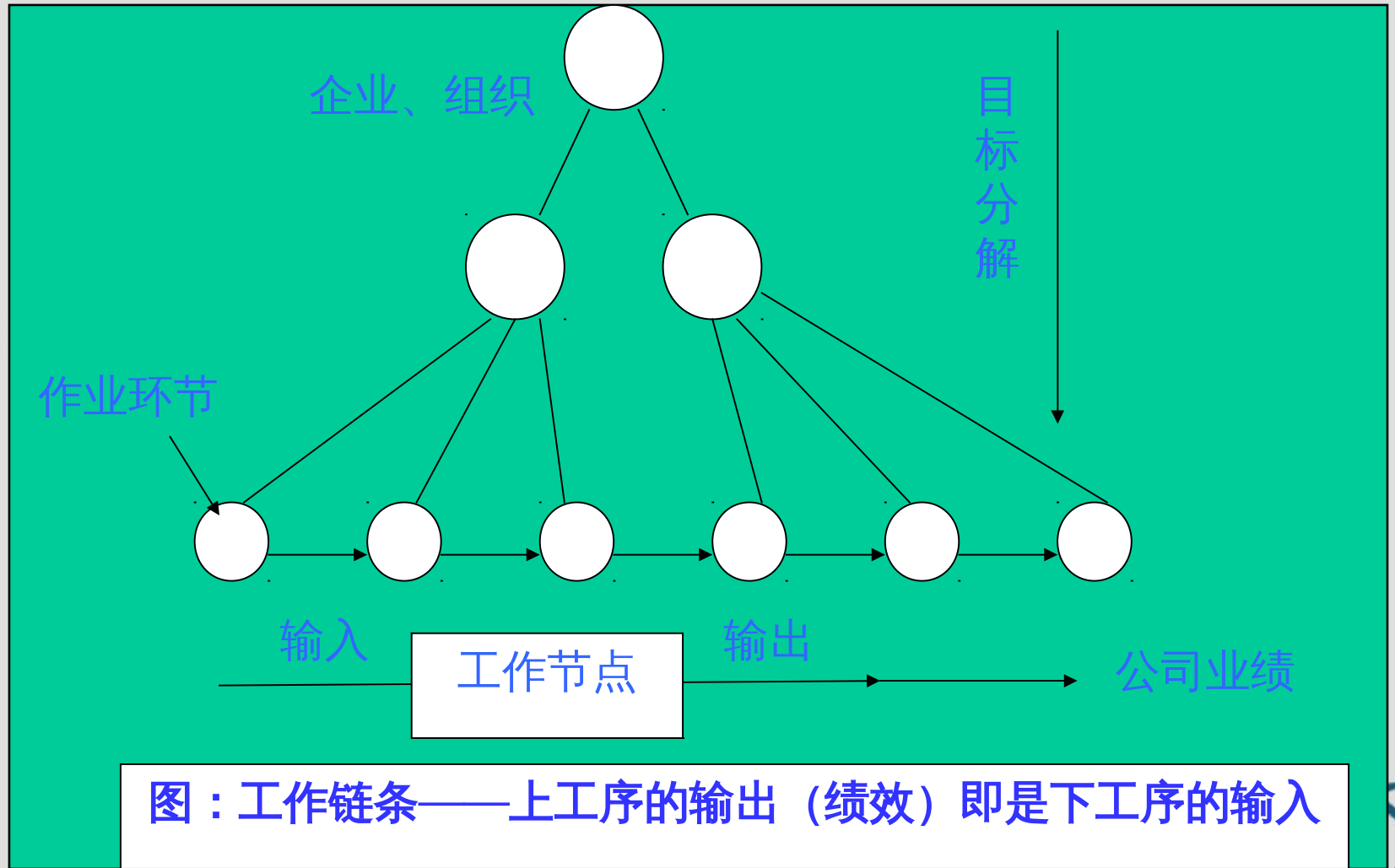
服务

这是全世界公认的从企业的客户端看到的绩效指标。不要说某些岗位无法制定 KPI 指标，我告诉你：任何岗位、任何组织，只要从客户端、从下工序反推回去，你就一定找得到。

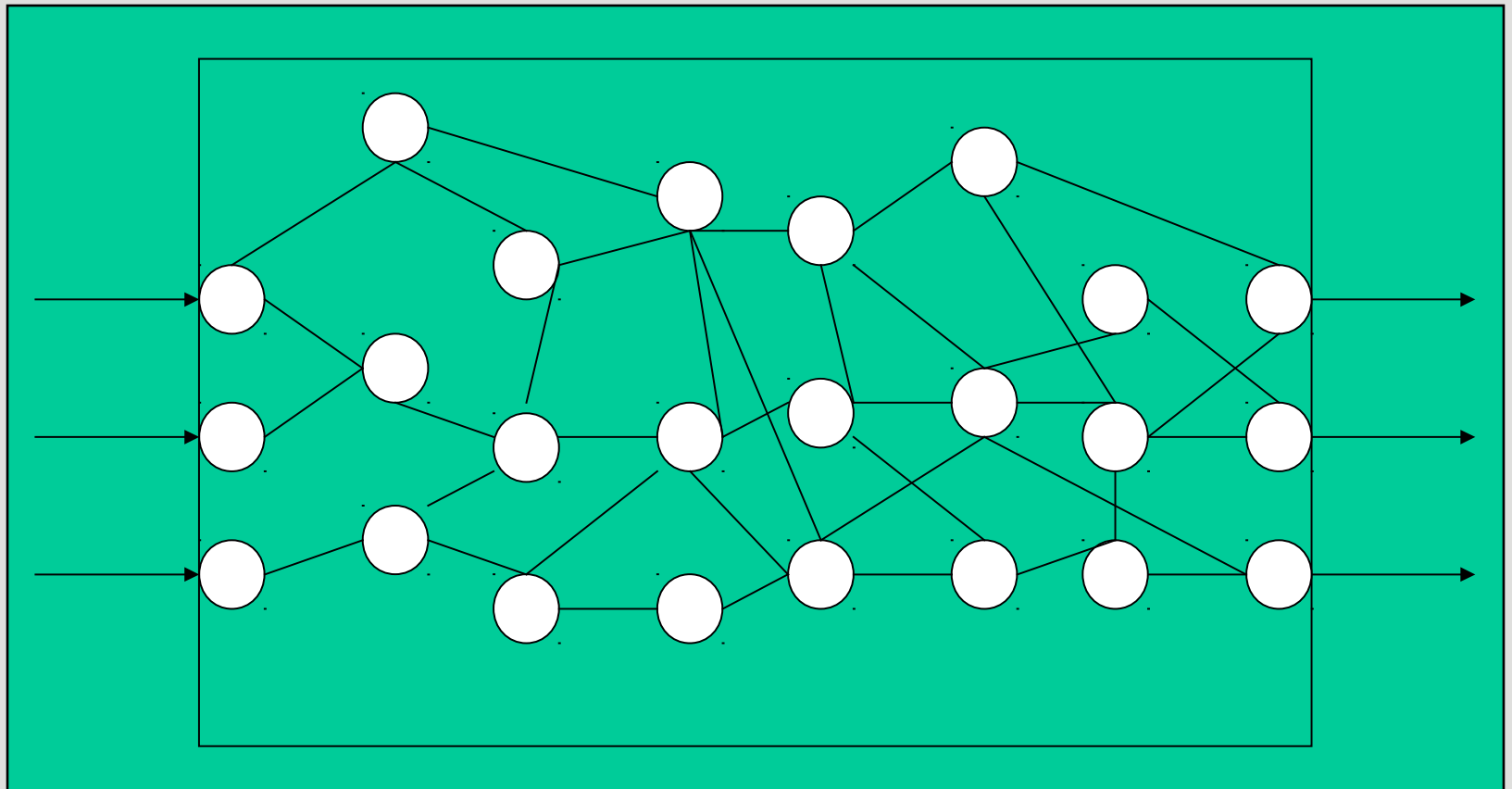
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



绩效是工作流程中各个环节的输出值



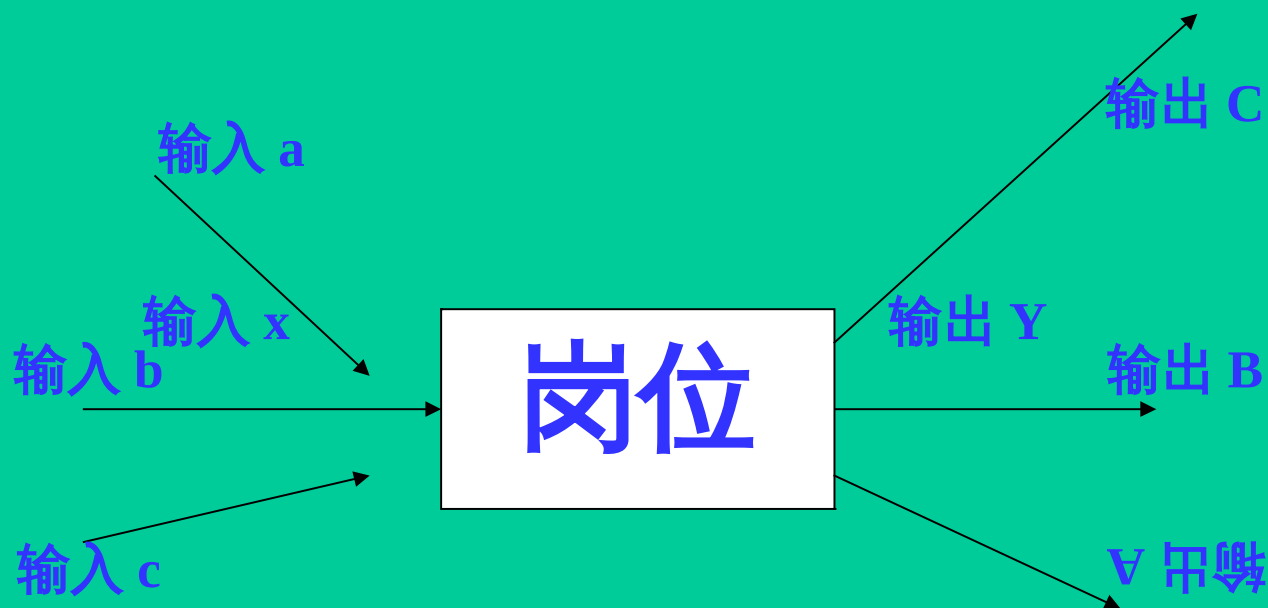
组织是一张由工作链条组成的网



组织越小，一个人扮演的角色就常常会越多，这种工作链条的网就会越紊乱；组织大，分工细，工作链条所组成的这张网的紊乱度就可以比较低。

知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

岗位是一个或多个角色的组合



岗位是一个或多个角色的组合；而角色则是一个工作链条上某个节点的功能。

角色 1：输出 A 是输入 a 的函数 $A=F_1(a)$ ；函数关系 F_1 —代表角色 1 的功能

角色 2：输出 B 是输入 b 的函数 $B=F_2(b)$ ；函数关系 F_2 —代表角色 2 的功能

角色 3：输出 C 是输入 c 的函数 $C=F_3(c)$ ；函数关系 F_3 —代表角色 3 的功能

KPI 的第三个维度——时间坐标：可持续经营

KPI 设计的第三个维度——时间坐标，则是指向企业的“持续经营”的——而，职能部门的考核正是为持续经营服务的。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



职能部门考核。

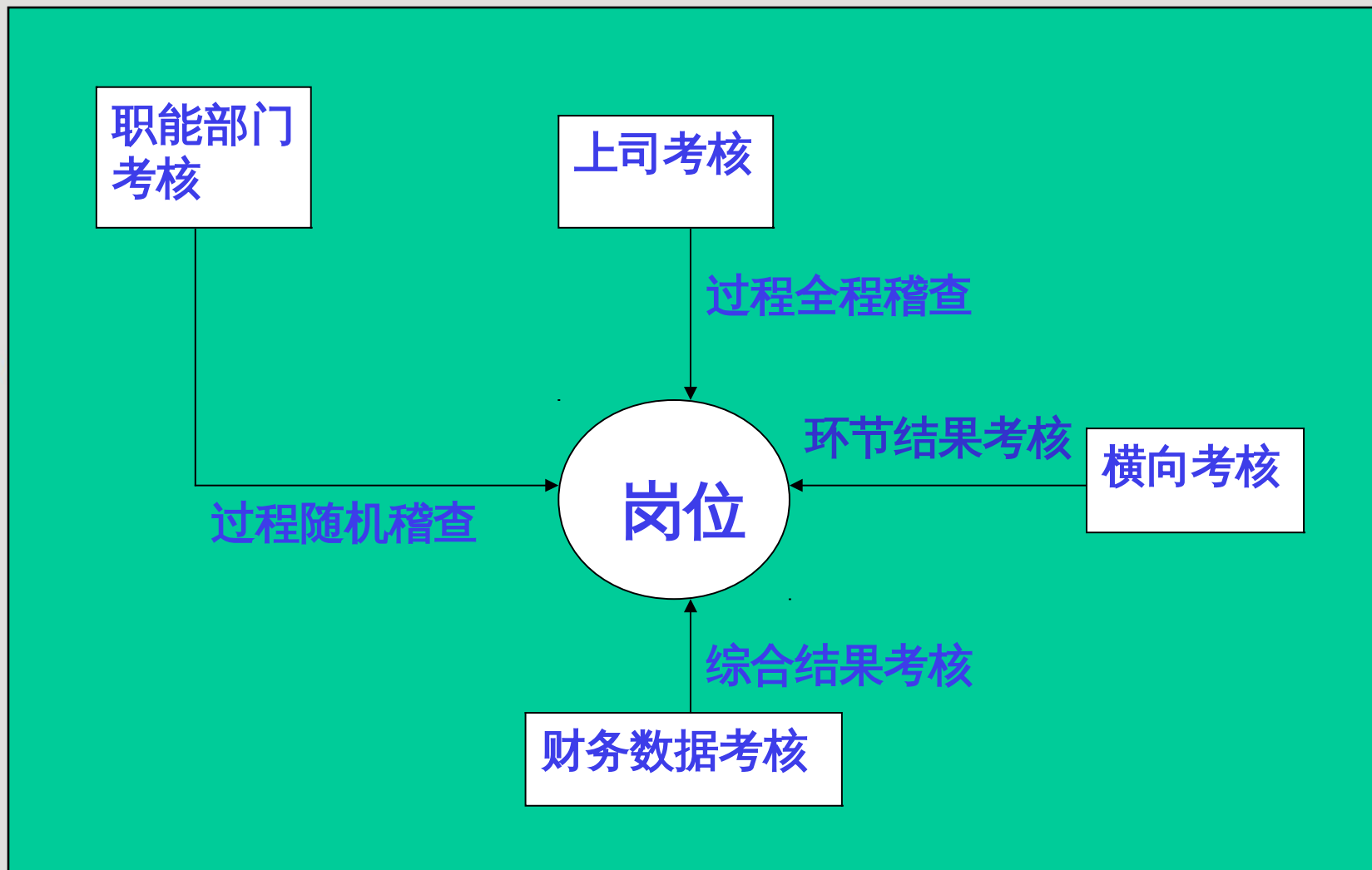
检查公司制度是否得到有效执行？职能部门的要求是否得到贯彻？

例如：

- ISO9000 体系、制度得到有效执行吗？
- 有按财务制度作业吗？
- 技术部的要求得到贯彻了吗？



组合考核模型



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

KPI 指标设定的指导原则

1. 结果导向、部门衔接
2. 过程控制——结合流程
3. 工作策略、企业战略倾向性
4. 诊断

直线主管不会做怎么办？

各部门不配合怎么办？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



用绩效考核解决人的问题

——当前企业绩效考核的误区

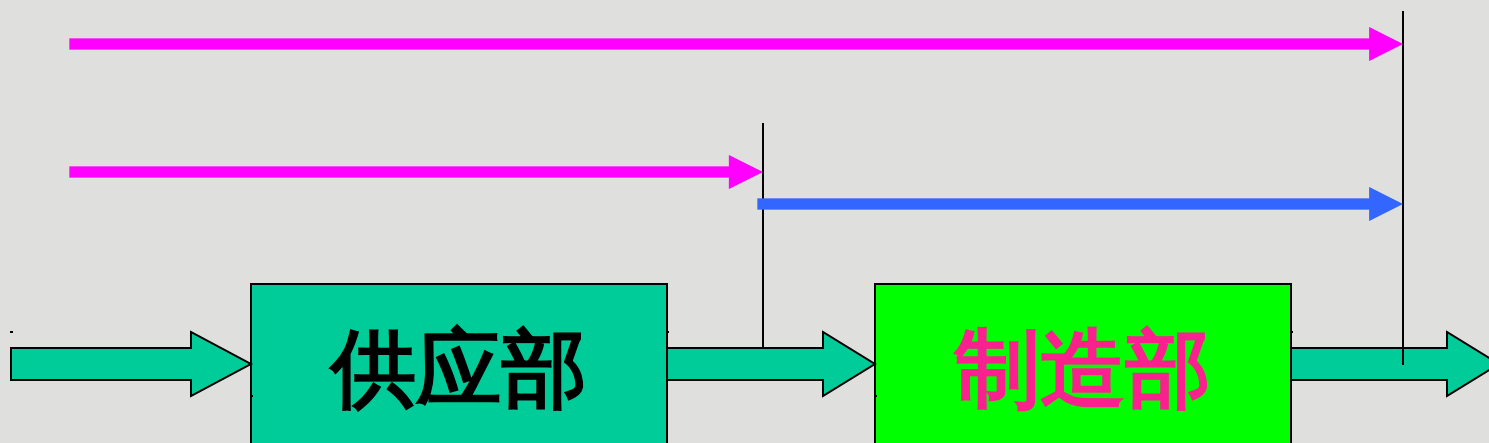
- 1。领导打分，而不是客观作业结果
- 2。绝对公平，而不是效率原则
- 3。脱离流程，变成人力资源部门的事情
- 4。态度考核，而不是过程考察
- 5。能力考核，而不是结果检讨

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



推行要点——目标考核里的结果导向

考核制造部时，供应部的物料延期部分，
要否扣除不算？



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



常见问题

1. 老板不支持——与经营目标错位
2. 岗位 KPI 不好确定——纠错法
- 3.



第2单元。有效目标分解——落实目标的技术

目标与绩效

有效目标分解

K P I、目标分解与战略策略

范围定义与W B S

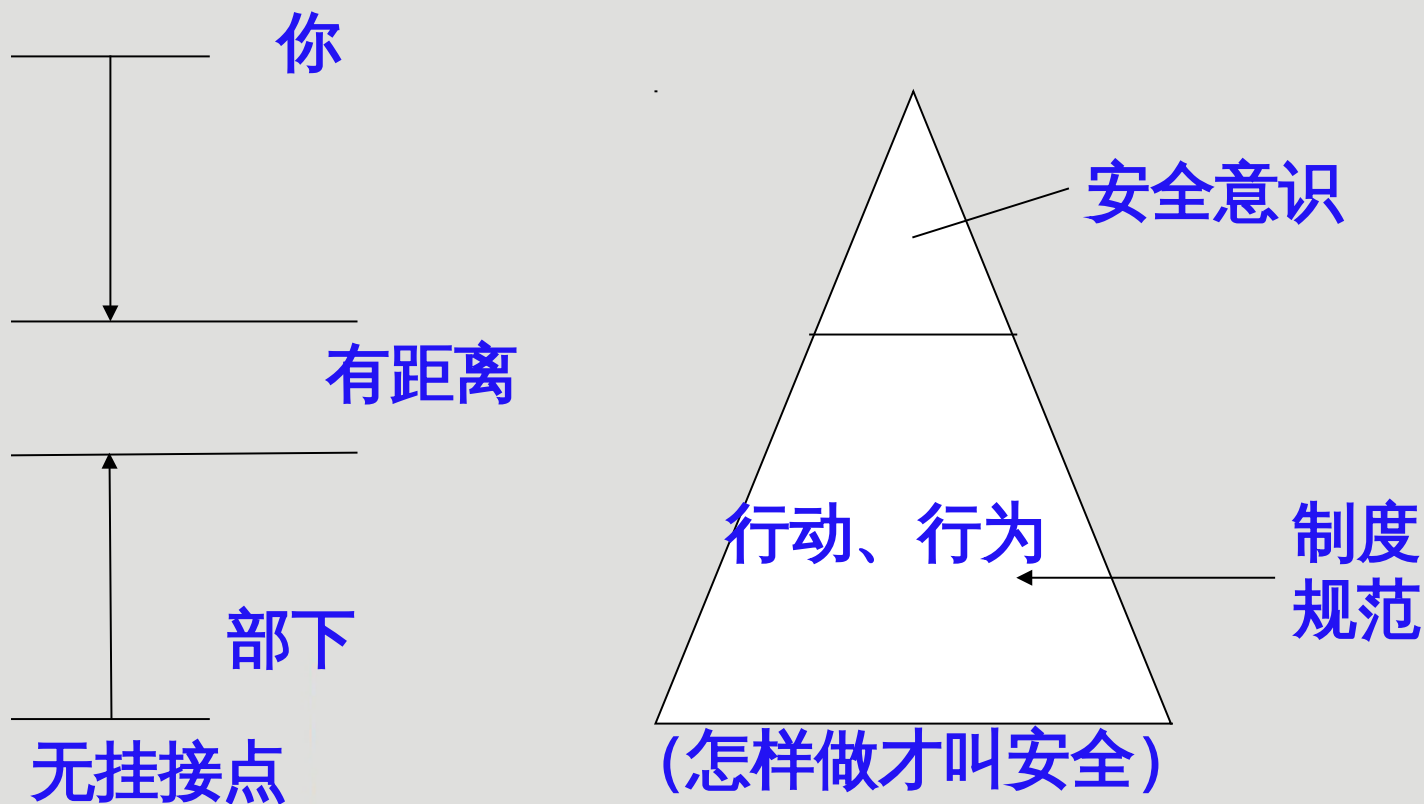
化整为零与个案突破

案例：1 - 怎样把部门的财务指标转换分解为属员的K P I？2 - 参加广交会的工作结构分解（做到二级）

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



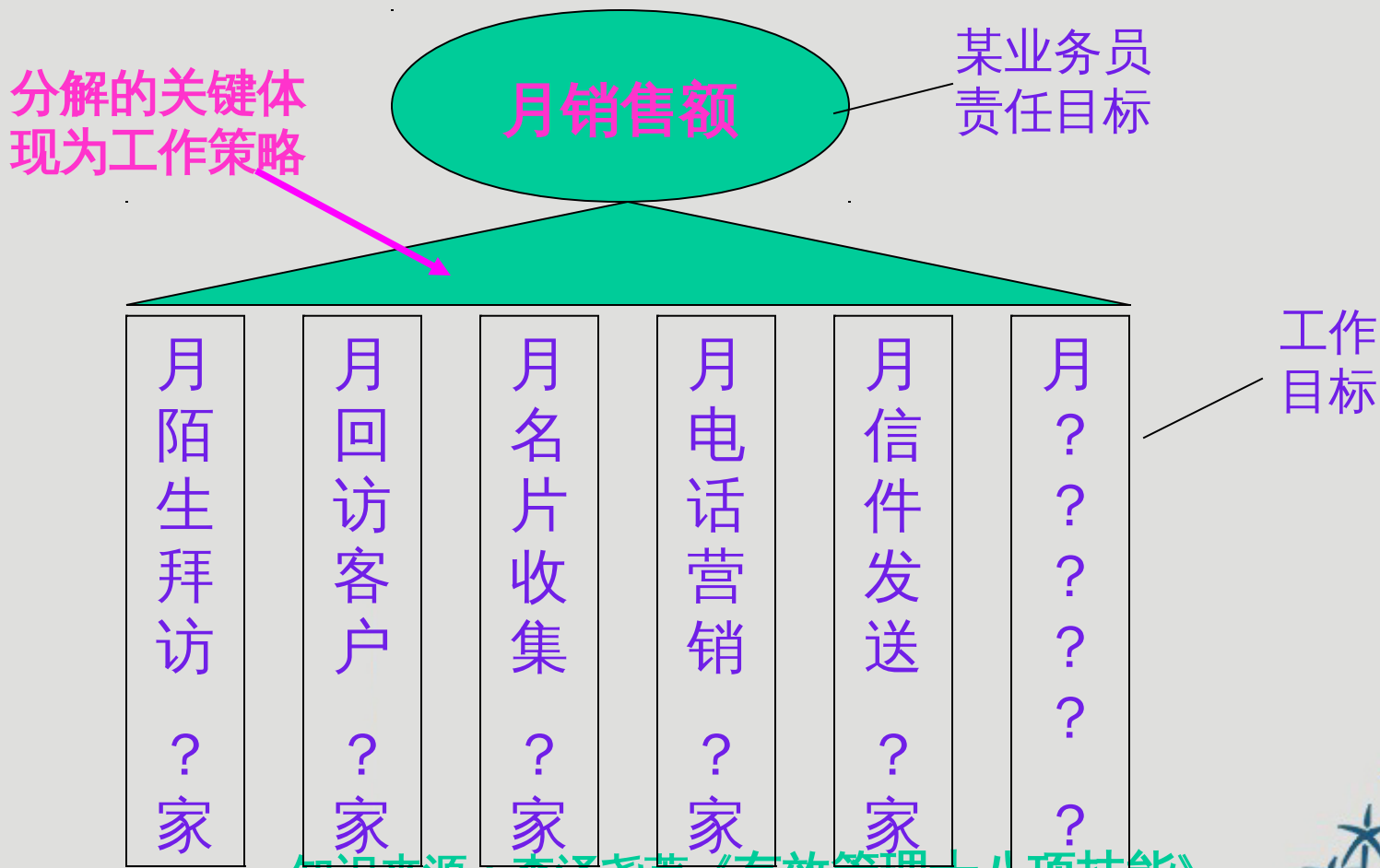
不要只谈安全意识，而要多谈安全行动



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



从责任目标到工作目标



知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何使目标更有效

跨级支持和参与——上级要帮助下级：

- 1。不是简单的要结果，这里体现为：过程控制、深入实际
- 2。制定高一级目标的人应该有更开阔视野、在完整性上有优势
- 3。智慧开发和反馈过程：上级参与才能调整、优化原定的上一级目标



目标分解工具之一 ——工作分解结构（WBS，Work Breakdown Structure）

把主要的可交付成果分解成较小的并易于管理的单元，即形成工作分解结构（WBS）。



工作分解结构图

以项目目标体系为主导，以项目的技术系统说明为依据，由上而下，由粗到细进行。



??
什么叫 WBS



项目结构分析

——将项目按系统规则和要求分解成相互独立的、互相影响的、互相联系的项目单元，将它们作为项目的观察、设计、计划目标 and 责任分解、成本核算和实施控制等一系列项目管理工作的对象单元

——“计划前的计划”或“设计前的设计”

项目结构分析的主要工作——结构分解、单元定义、关系分析



工作分解结构的分层分解

层次	分层分解	描述
1	项目（产品或服务）	包含的工作总和
2	可交付的成果	主要可交付成果
3	可交付的子成果	可交付子成果
4	最底层可交付的子成果	最底层可交付的子成果
5	工作包	可识别的工作活动

工作包

工作包是 WBS 结构底层是管理所需的最低层次的信息，是项目的**最小可控单元**。每个工作包都是一个控制点，工作包的管理者有责任关注这个工作包，按照技术说明的要求在预算内被按期完成。实际工作表明一个工作包的工期应该不超过 10 天或一个报告期。**如果一个工作包的工期超过 10 天，就应该在这个工期内设立检查或监视点，也可以说 3-5 天设立一个检查或监视点，以期进度的问题可以在不太长的时间内被发现。**

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

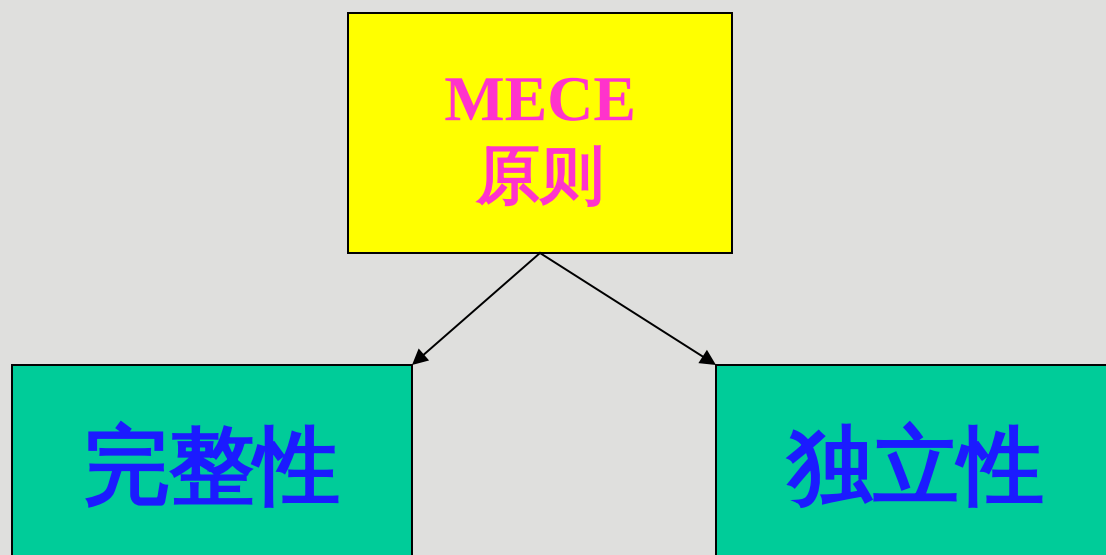


表示预算和责任的 WBS 编码

WBS 编码	预算 / 万元	责任者	WBS 编码	预算 / 万元	责任者
1000	5000	王新建	1320	1200	齐鲁生
1100	1000	设计部	1321	500	金震
1110	500	门季岩	1322	500	乔世明
1120	500	张德伦	1323	200	陈志明
1200	1000	设备部	1330	300	陈志安
1210	700	门钱江林	1400	1000	生产部
1220	300	宋晓波	1410	600	门秦益明
1300	2000	基建部	1420	400	徐青
1310	500	门纪成			

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》





有机体系

达成上级目标

完善的工作策略

具体化的下级目标

责任清楚

模块标准化

结果导向

可监控



工作结构分解的方法

1 . 类比法——类比法就是以—一个类似项目的 WBS 模板为基础，制定本项目的工作分解结构。

2 . 自上而下法——自上而下法常常被视为构建 WBS 的常规方法，即从项目最大的单位开始，逐步将它们分解成下一级的多个子项

3 . 自下而上法——自下而上法，是要让项目团队成员从一开始就尽可能的确定项目有关的各项具体任务，然后将各项具体任务进行整合，并归总到一个整体活动或 WBS 的上一级内容当中去。

自下而上法：费时，但效果特别好。全新系统或方法的项目采用这种方法，或者用该法来促进全员参与或项目团队的协作。



WBS 词典

工作分解结构词典是一套工作分解结构（WBS）的单元说明书和手册

——把最底层工作块的全面、详细和明确的文字说明——汇集在一起，编成一个项目的工作分解结构词典（WBS dictionary），以便需要时查阅。

责任图

责任图将所分解的工作落实到有关部门或个人，并明确表示出有关部门或个人对组织工作的关系、责任、地位等，同时责任图还能够系统地阐述项目组织内组织与组织之间，个人与个人之间的相互关系，以及组织或个人在整个系统中的地位和职责，责任图是以表格的形式表示完成工作分解结构中工作单元的个人责任的方法。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



小组讨论与发表

企业参加广交会，由你做项目主管，请写出一级和二级 WBS 结构



第3单元。主导是管理的本义——跟踪目标的技术

什么叫主导？

为什么要主导？

管理者与主导

骑马与放羊之别、保姆与佣人之别

如何主导？

案例：轮子要自己推

专题展开：外部业务的主导及筹码理论

专题展开：工作跟踪技巧

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



主导——拽住马的缰绳

案例

佛山电力建设集团的故事

五分钟后电梯再打开——人们还在原地

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



例子

三个人，四个包，有结伴旅游经验的人就会知道，最好的方法就是：把拎包的“任务”落实到具体个人。我这里说的还不是“大锅饭”“偷懒”的事，而是，你~~以为~~我会拿，我~~以为~~他在拿，而他~~以为~~你在拿，结果是谁也没有在拿，“丢三落四”。--- 这里问题出在：没有人在主导。



放弃主导权的管理者

在多个人或多个部门共同去完成的情形下，我们很容易放弃主导权。

表现是：

- 1．以为“对方”或别人或别部门在跟踪，而实际上却根本没有人跟踪，资料已经转过去。。。
- 2．以为“已经报告给上级主管，接下来就是主管的事了”
- 3．以为某个部下有能力处理某件事，或以为他会按照正派的做法从公司的立场去处理某事。
- 4．技术型人才不习惯、不喜欢动态的跟踪性工作

作为一个主管，把主导权抓在手上很重要，这意味着：他一可以跟催工作和事情，二可以避免属下弄权。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



何为主导？

- 1．毕业分配与厅长的故事——。。。
- 2．轮子要自己推 ----- 派出所写信的故事
- 3．“肯定” == “不肯定”：别在主管面前露馅 --- 你有在主导吗？
- 4．骑马与放羊之别——把主导权抓在手上：把十二匹烈马拽手上

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



何为主导？

——不管是珍珠宝石，能把它穿起来的就叫主导。说通俗点儿，那就是轮子要自己推，哪个地方推不动才请别人帮忙，这就叫主导。

如果所有的工作环节都由一个人来做可能会有困难，所以可以在适当的时候请他人帮忙，但是整个线要自己去理，充当理线工作的人就是一个主导型人物。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



要点

- 1．主导是成熟人的基本需要，你只需把它发掘出来就行
- 2．主导是管理的精神、是管理者的必修课
- 3．用主导代替责任感，适合和适应今天时代的人性特征

两兄弟炒菜的故事

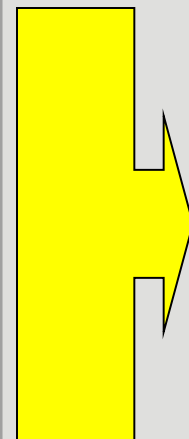
小孩子摔跟头

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

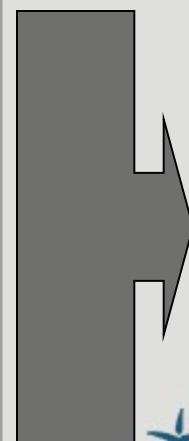


主导的台阶定位

操纵（神）	所有者
主动（控制）	领导者、控制（其实是操纵）常常被美其名曰艺术
主导	管理者
参与	兵、队员（被操纵的陷阱）
半弃权	消极配合，被动附和，厚道无意放弃者
弃权	局外人，边界者，消极被动者

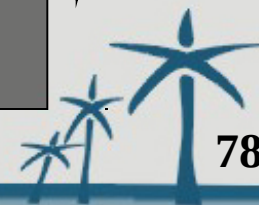


成功者



失败者

知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何主导？

- 1 . 文件不要轻易丢出去：登记、复印
- 2 . 第一时间记下来：准确到位才能主导
- 3 . 裸母——企业需要骨干：老板们“补漏、不圆满之处显身手”、主管象“保姆”——担保、保证的“保”
- 4 . 你不做我做：主导到别人无法推脱
- 5 . 作业异常报告：当我们部下比较多 ---- 让部下做工作异常记录



如何主导？

- 6 . 主导到位：跟催及时有力——跟踪表、问题记录
- 7 . 平级之间的主导 ----- 摊到桌面上来 --- 善用开会
- 8 。主导到强有力 ----- 老板的权力也不是绝对的、你让别人无法否定你
- 9 。上司也有待你的跟催：“跟主管说过了”“报告给了上司” ---- 便成了别人的事？ --- 老板比你忙、对你比对他更重要
- 11 。 专案进度工作模式——《项目管理》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

——神奇的表格



互动与思考

- 1。什么叫大人理论？
- 2。保姆与佣人有何不同？
- 3。骑马与放羊之别

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



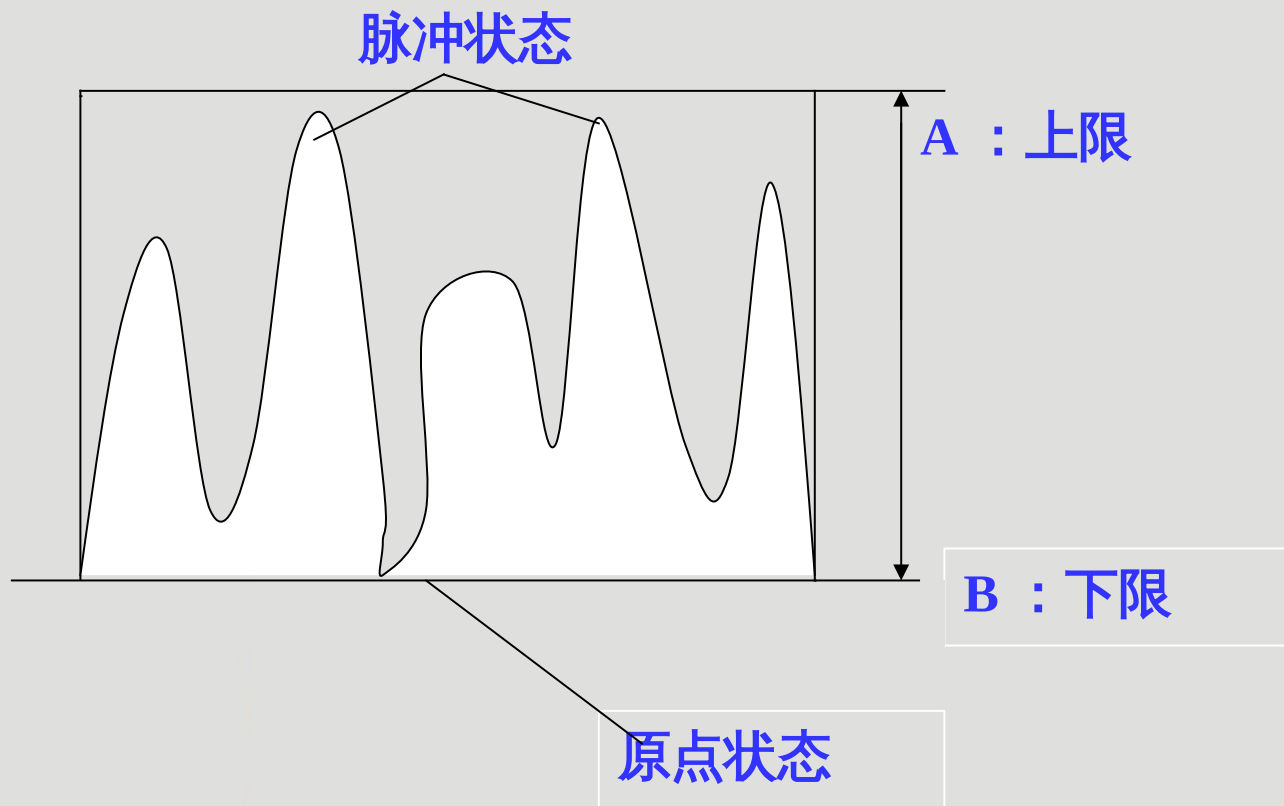
第4单元。制度管理——达成目标的系统方法

专题展开：人性上下限理论

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



专题：人性上下限理论



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



制度失败的原因：假设不成立

1。人民公社、大锅饭失败——人性是“善的”？

2。质疑：《研究生应开设科学道德规范课》（见广州日报）

——引出疑惑：中国人“普遍弱智”？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



愚蠢的假设 ——

“知道了就会那么去做”

也许 80% 的良民“知道了就会那么去做”，可是，另外的 20% 却一颗老鼠屎打坏一锅汤！！

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



假设不成立——知道了就会那么去做？

口号、注意事项、通知“精神”、会议纪要

——
不是制度！！

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



就事论事是不够的——利益反比关系

铁道部那个工厂 $A + B = 0$

	制度好坏	制度决策人利益
	★	X
	X	★
0	A	B

案例： $A + B = 1000 + \wedge$

$A + B = 2000$

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



就事论事是不够的——利益相关者

关于财富的古德巴赫猜想：

亿万富翁的遗嘱问题

案例：北京机场——1000万保险要不要买？

——瓜田李下

——别引导或引诱他人犯罪

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

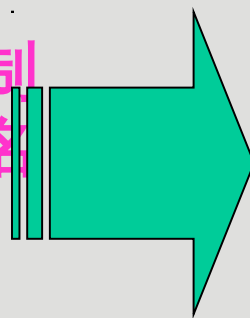


对制度制定的启示

- 1。不要“制造内耗的根源”
- 2。别把亲人变仇人，别让朋友成敌人

优秀	10%
良好	20%
合格	60%
不合格	10%

强制
排名



内耗
/ 斗争

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



不可操作：能把制度转换为检查表吗？

制度要有控制点

制度要有数据和记录做支持

越抽象、越空洞越有“涵盖性”、越有“领袖风范”？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



克服主观色彩——把制度做得象数学用表

错误要分级：“判刑几年？”——

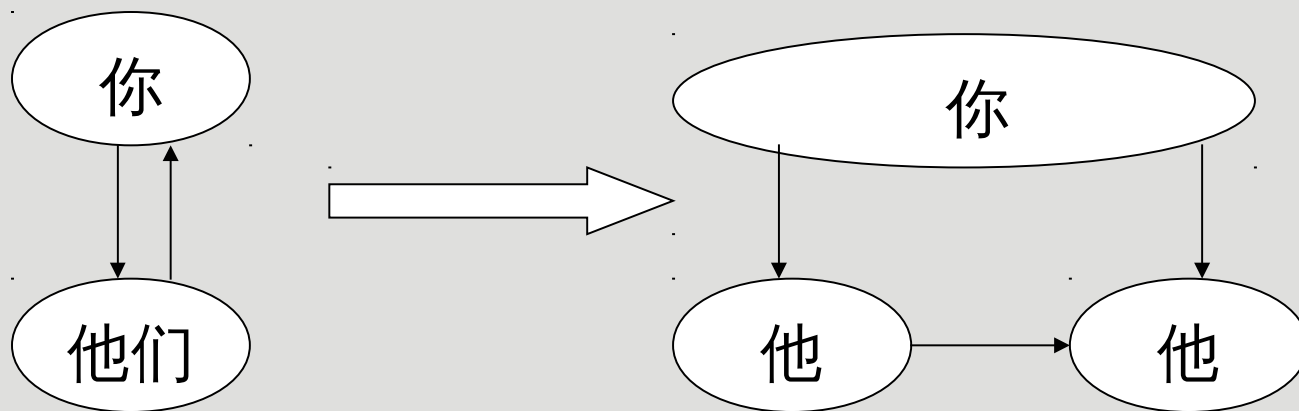
项次	检查内容	扣分标准	扣分	异常记录

案例：“犯…最高可罚…万！”

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



谁打谁的游击：制度管理技巧——制度不是定在两人之间，而是三人之间



我们所有的高级管理人员都从内部提拔，但如果你想要升迁，最好先学会写。

-- 宝洁 CEO 雷富礼

案例：宝洁为什么要求员工与上司的交往必须通过“信息备忘录”和“建议备忘录”？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



- 1 . 第三人来检查
- 2 . 有客观结果说话
- 3 . 要求\规矩书面化\提前公布
- 4 . 发动群众——80%群众认同



制度别理想化：“打不赢就别打！”

可能性 必要性				既然“做不到”，就先放下；既然“不做也行”，当然先做“不做不行”和“不做不好”的啦！！
	要	要	X	
	要	尽量要	X	
	X	X	X	

案例：

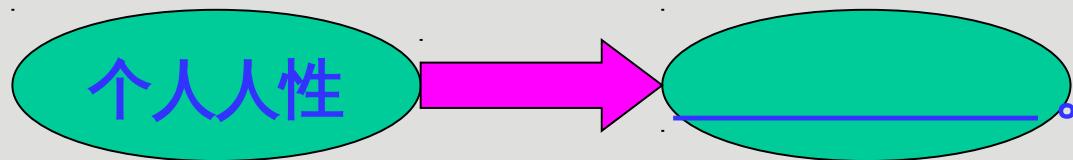
——你们家的财务制度为什么不要我帮忙？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



制度与人性化管理矛盾吗？

- ① 制度管理其实也是人性化管理之一种。
 - ② 人性化有两层意思：一是以个人为参照系，一是以群体为参照系。
 - ③ 制度管理是一种以群体为参照系、群体人性化的管理。
- 科学合理的制度是以群体的人性化为参照系的。



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



形式与内容

案例：

浙江网通——业务员不按时完成业务方案

好处：奖励/指导等；坏处：扣款等

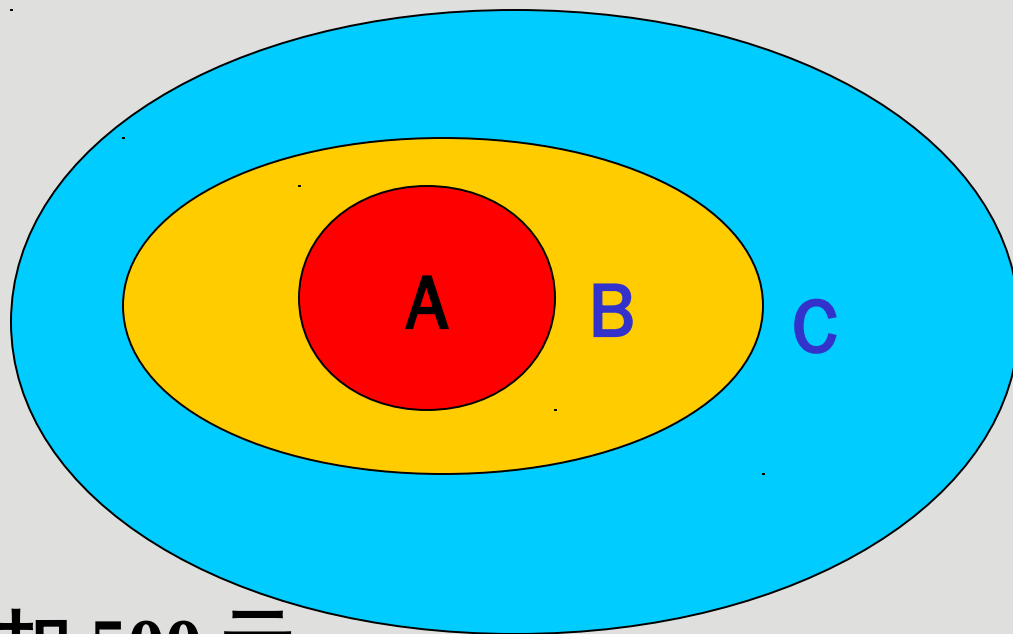
形式与内容——

- 1。符合实际——切合相关各方的利益
- 2。有实际用处——解决问题
- 3。值得坚持下去——总体收益 >0

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



——供电局：安全制度分 A、B、C 三级



- A——扣 500 元
- B——扣 200 元
- C——扣 10 元

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



制度管理技巧

制度的反向制定方法

$A+B=1$

$A=1-B$

纠错法

制度需要方便直观——“问：要手册干什么用？”



制度对事不对人

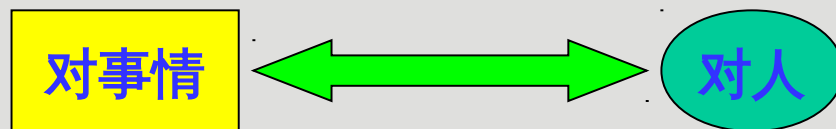
案例：

死猪不怕开水烫——如何解决迟到问题？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



制度对事不对人



1. _____ ,

2.

,

3. 对事不对人

4. 照章扣分罚款就好

5. 不问理由原因

6. . . .

1. 制度要一视同仁

2. 制度要有严肃性

3. 你可以我也可以

4. 对人不对事

5. . . .

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

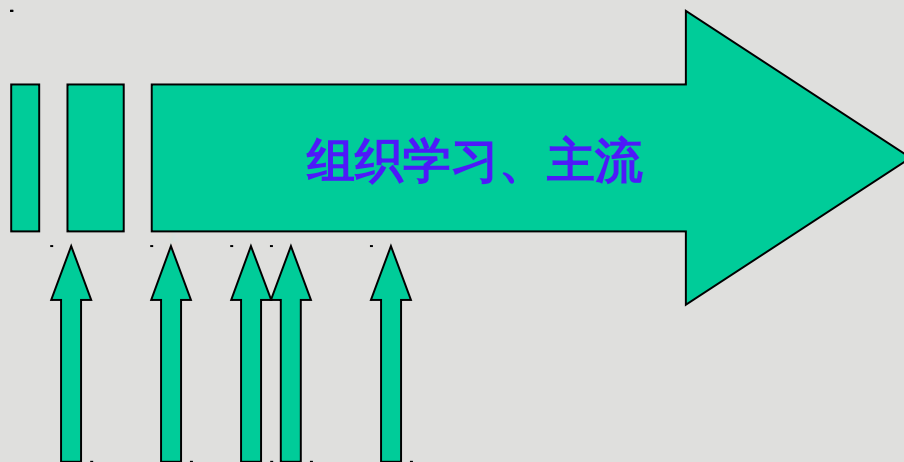


制度与执行力——标准化与学习型组织

组织学习的成果

标准化——将工程所规定技术上和工程上的条件，转换成作业人员天天所需要的作业标准。

定型下来，保证不会走样
要求：描述、表达、清楚的界定



一时一事

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



严禁抽烟！

态度好罚款 50 元

态度恶劣罚款 200 元

25% _____ + 75% _____

。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



分清

_____：谈_____、谈_____，

_____：不谈_____——谈行为、谈事实、谈结果

关键：

_____重要还是_____重要？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



随地吐痰

随地吐痰一口罚款五毛钱

拿出一元钱没有找，可否再吐一口？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



分清

_____ 管理：关注 _____、良心发现、生气

_____ 管理：不谈 _____、而谈事实

谈制度管理的时候就先把制度管理谈好

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



故意犯错误是一种权利吗？

有人踩你一脚，两种情况：

故意

无意

——哪一种你要生气？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



总结：制度有效的几个关键环节

序号	环节	要点
1	明确：书面化	纸张 + 油墨
2		
3		
4		
5	跟踪：持续改进	
6	重视：领导重视	真的需要



第三模块 实战领导艺术——领导力提升

第1单元 愿景管理——调动人心的技术

第2单元 强势管理——营造服从氛围

第3单元 危机意识管理——激发自动自发

第4单元 群体智慧挖掘技术——产生团队奇迹

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



第1单元 愿景管理——调动人心的技术

引子：你喜欢的人她不喜欢你

什么叫愿景管理

领导者——让你喜欢的人成为喜欢你的人

为什么需要愿景管理

什么叫：“来电”——合作开发还是拿钱购买

员工的三种类型

人为希望而活

如何进行愿景管理

案例：拿希望当筹码

逮住他的目的

企业愿景阶梯与期望帐户

愿景管理的常见误区

愿景管理的原则与方法

愿景管理的技巧

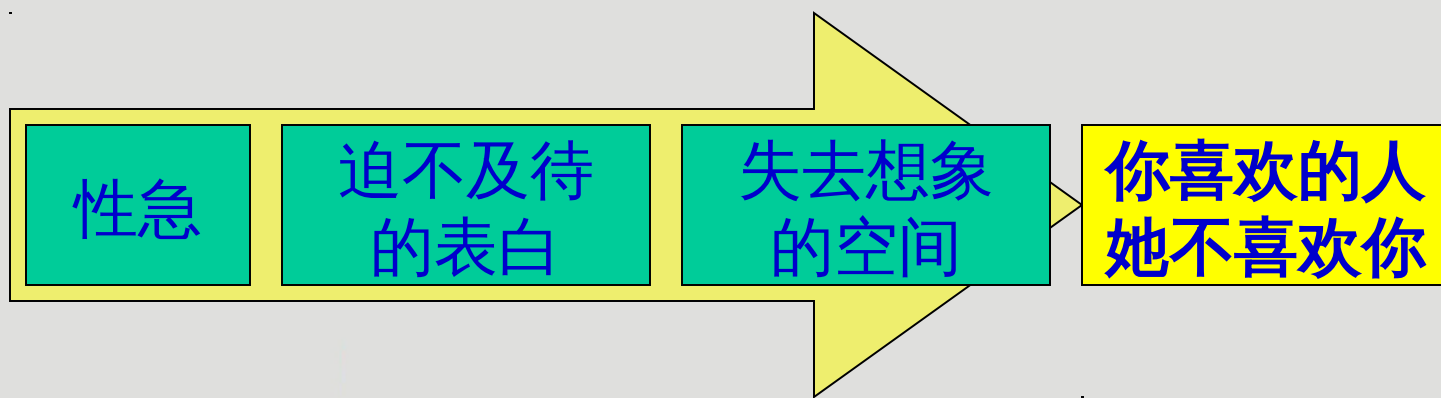
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



引子：什么叫愿景管理

人世间的憾事：

“你喜欢的人她不喜欢你，而喜欢你的人又不是你所喜欢的！”



“心向往之”的目标和对象为什么是如此的错位？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



领导者——让你喜欢的人成为喜欢你的人

生活中，人喜欢被“吊”——“请给我以想象的空间”

管理上，领导者要抓住人心就得学会**愿景管理**

一个真正成熟的人，意味着他有自己明确的职业生涯规划，或者至少，有他自己的理想和追求。于是，给予员工明确的方向——职业发展的期望、未来成就的预期，都成为企业管理的必然组成部分。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么叫愿景管理

无心人：管事

有心人：首先要管心



什么叫愿景管理

如何激发部属的积极性：井冈山没吃没穿跟党走

部属：要你一个关注——重过程不重结果

★ 例子：江门一港资企业“要办二十个工厂，你们都有机会”

利益共同体概念

通过愿景的描述传达来实现心的管理

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



为什么需要愿景管理

对你的员工，你是拿钱买货吗？

——让他“来电”：

编书软件——合作开发还是拿钱购买

合作：“来电”——付出——利润回报

购买：拿钱——交货

愿景管理——寻求合作、降低风险的方法

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



为什么需要愿景管理——你知道他在想什么吗？

追求希望和成长的员工

1. 追求成长的员工

—— 员工要成长

—— 学习文化

—— ...

2. 企业是一个动态的生命过程体

愿景管理——留住员工、安心工作的方法

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何进行愿景管理

案例：拿希望当筹码

与人全合作中，当你欲抽身而退的时候，你必须得依循一定的步骤才不至于身受其累：先把实的抽回来，而虚的部分，诸如合作的未来前景，给予对方希望等等，千万不可过早抽出，否则，你可能很难，“全身而退”。

希望，对每个人都是一种价值。希望同风险是并存的，100万元的希望，如果风险概率是50%，也就是一半的失败的可能性的话，那么，希望最后的价值则是：

$$100 \text{ 万} \times (1 - 50\% \text{ 风险}) = 100 \text{ 万} \times 0.5 = 50 \text{ 万}$$

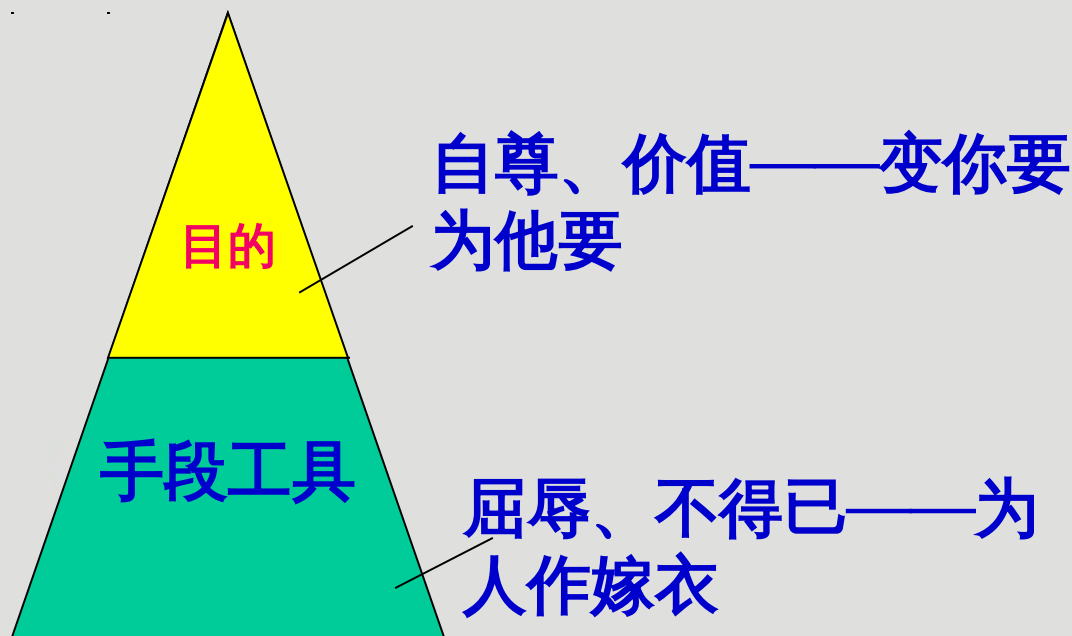
也就是说，人们会将可能性当成现实性来对待，只不过会进行一个适当的打折——根据风险的高低，可能性的大小进行打折。

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何进行愿景管理

擒贼擒王——逮住他的目的



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

如何进行愿景管理

几个概念：

理想：企业愿景阶梯 = 个人心理预期（期望值）

自我意象——强者型、弱者型

显性预期

潜在预期

个人野心 = 个人心理预期（显性预期） - 企业愿景

失望 = 个人心理预期（潜在预期） - 企业愿景

知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

期望帐户

可能性 = 信任度 * 可能性判断值

必要性 = 愿景 * 心理预期（重合度）



★ 愿景管理的误区：

江门一港资企业“要办二十个工厂，你们都有机会”

作为一位老板，你必须：

- (1) 毛主席是“一句顶一万句”，你“一句顶一句”就行
- (2) 不要轻易承诺：说八分做十分，说十分做十二分
- (3) 60% 要能兑现，30% 是让人奋进的正确观点，10% 可以是大家可以接受、想象的理想



愿景管理的原则与方法

利益共同体——核心员工生涯规划

★ 希望的神奇力量

★ 愿景管理失误的结果

- (1) 员工对老板、对上司没有信任感可言
- (2) 人际关系紧张
- (3) 无归属感可言：易发生恶性事件，卷款潜逃、工资发放略为推迟就产生骚动
- (4) 影响有效管理的实施、影响执行力



★ 愿景管理的技巧：

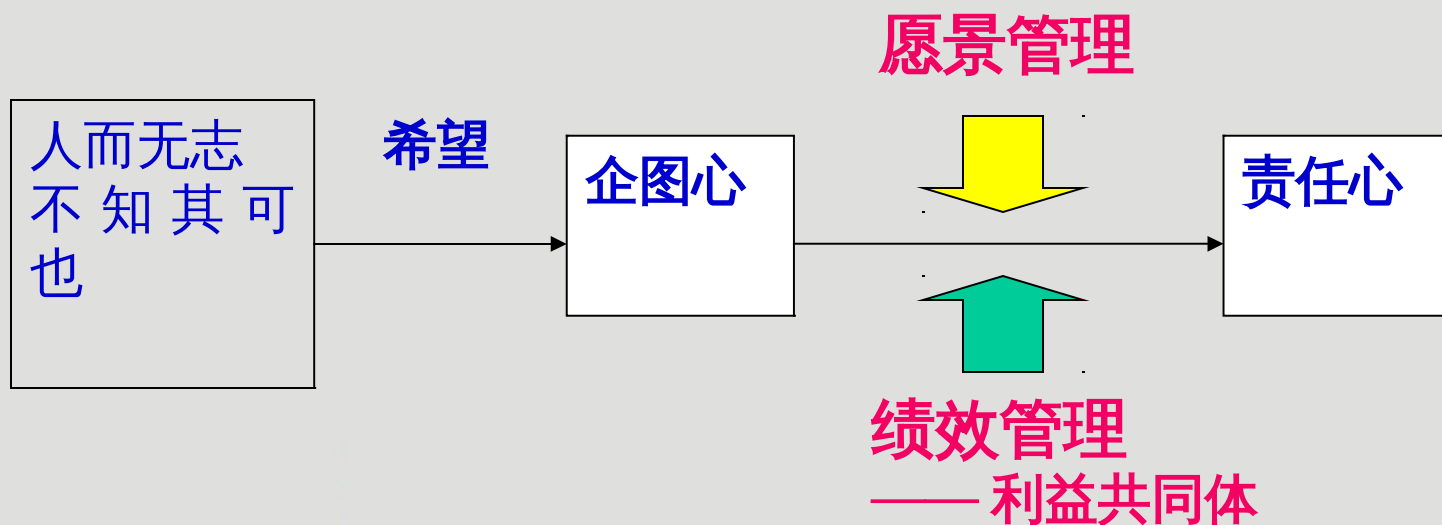
- (1) 从公司利益与个人利益的共同点处发挥
- (2) 结合个人成长：从做事风格、做事经验于人生发展、成就的意义处发挥
- (3) 老板、上级要能给予他适时、适当的做人、做事的指导
- (4) 营造学习氛围、上进的风气：某贸易公司的“读书笔记（心得）”
- (5) 承诺有所兑现
- (6) 与考核结合起来：建立利益共同体机制

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



★ 例子：两手管理

准合伙人关系——建立利益共同体机制



——不能简单怪他没有责任心（企图心的激发）

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

启示

- 1。人为梦想而活着
- 2。人与人生存状态不同
- 3。不能让他失望



第2单元。强势管理——营造服从氛围

- 专题展开：有关强势管理的哲学思考
- 专题展开：委托代理关系与企业伦理
- 专题展开：强势管理与霸气
- 专题展开：强势管理与强者逻辑
- 专题展开：干部强势心理建设

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



先打预防针

通常来讲，管理应该是一件斯文的事情，只是在不得已的时候才会用到非管理手段——这里所讲的“强势管理”其实正是一种“非管理”手段。

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

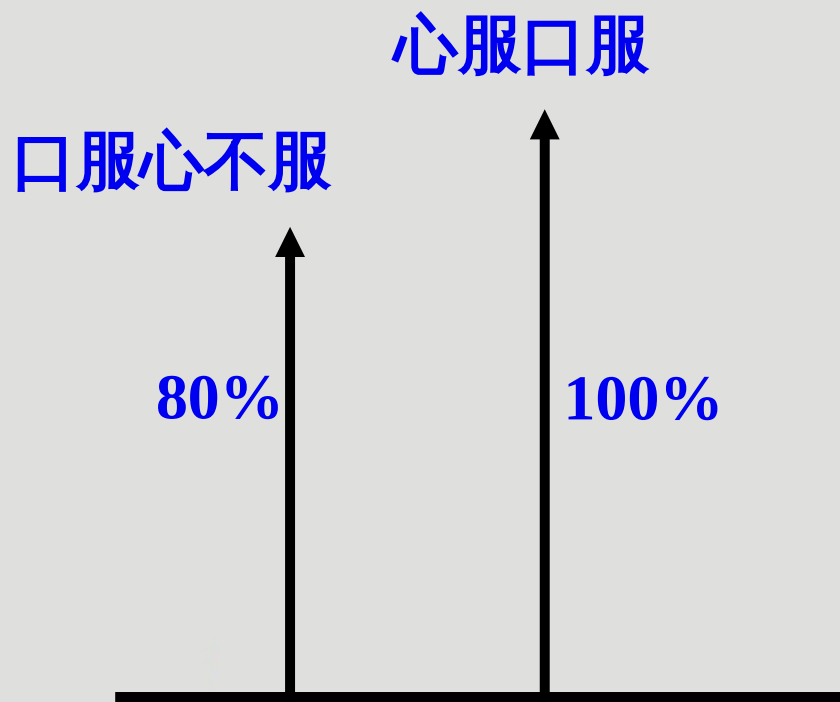
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



A- 何为强势管理

——不求口服心服

何为强势管理——口服心服与管理成本



——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



主管很难让部下“口服心服”

$$\text{用人效益} = \frac{\text{部下贡献 (业绩)}}{\text{部下收入 (工资)}}$$



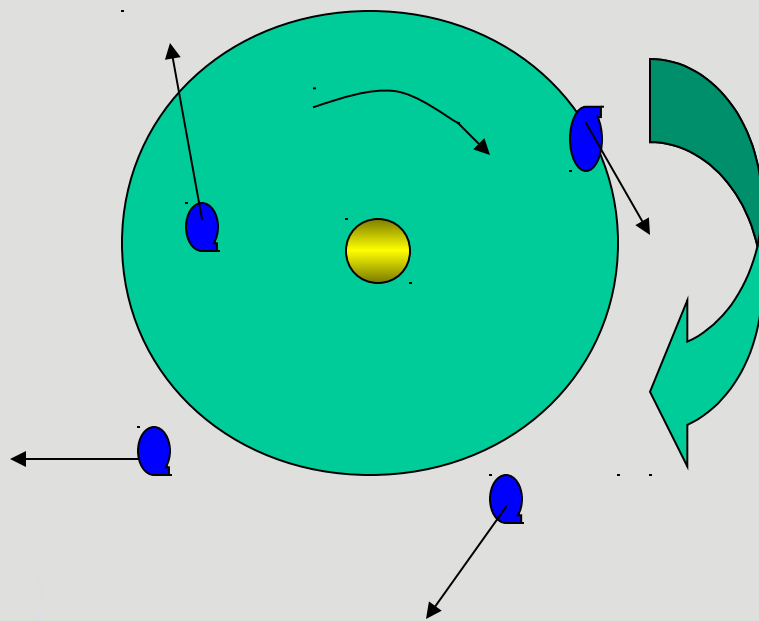
主管很难让部下“口服心服”——

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



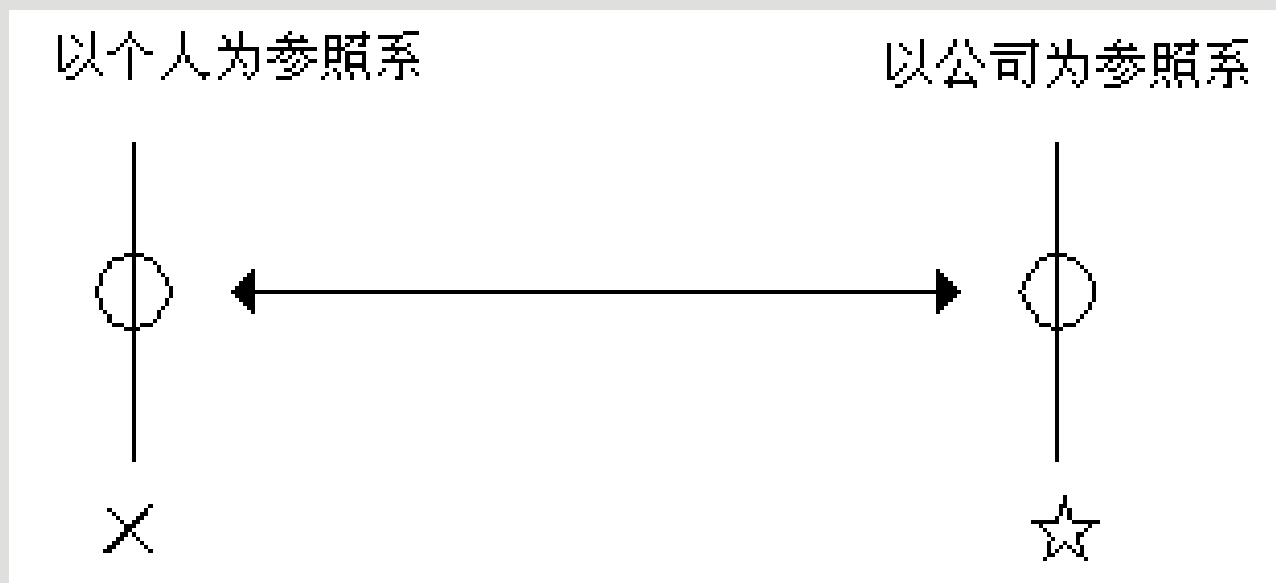
霸气：何为强势管理——按公司的目标走



——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

以个人为参照系还是以公司为参照系



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



B- 为什么要导入强势管理？

案例：什么叫服从？

“老板走到悬崖绝壁，还要服从吗？”

“对的就服从，不对的就不服从”吗？

——企业伦理何在

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



服从性如何

1。主管骂手下“一张采购单，连交期都写错了”，手下的回答是：“不就是时间写错了嘛？”，哪里有认错？哪里有服从的影子？

2。训练场上一声“立正”，你就立正，一声“向后转”，你就向后转，这就是服从：第一时间按指令去做。

服从是无条件的。班长命令“趴下”，难道你可以去说“我还没看见炮弹在哪儿呢！”先服从，因为他是你的上司。

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



服从性如何

3。没有服从或对服从打折的队伍，是不可能有一个整齐的队形出来的。**缺少服从的队伍只是一群乌合之众。**

4。企业是一个有序的生产运作的队伍，企业不允许乌合之众，因此企业需要服从。



接口成本

- 1。 5S 理论
- 2。 制度化管理与人性化管理的“矛盾”
- 3。 一群人做事的接口——
- 4。 “把事做到好”还是“过得去就好”？



非管理手段

——“三十六计，走为上；十八项技能，骂为上”

兵书里“第三十六计，走为上”是说：打不赢就跑啊——此时此刻，跑就是“上计”！

——总以为是幽默，是玩笑。

——等我读到《三十六计》经典读本时，竟然发现原文就是如此！

——解决问题第一重要，此时此刻，特定的环境，它就是上计啊！

——在良性沟通达不成目标的时候，你不妨“赤膊上阵”——此时此刻，骂就是“上计”了！

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



D- 如何导入强势管理

非管理手段——“不管部部长”

做主管要凶一些

威严：惹不起躲得起

什么叫威严

如何驾驭他：让他不懂你

怎样让他怕你：不理他

不可轻易签字

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



权力自觉的管理者

- 1 . 向手下交代工作的时候是否要加上理由和解释？
- 2 . 你是否意识到了你需要加理由呢？
- 3 . 从就事论事而言，你可以加上关于 5W1H（何时、何地、何人、何事、如何，以及“为何”）
- 4 . 可是，从强势管理、从用人、从服从性的角度看，则或许要参考“权力检验：指鹿为马”里的故事，不能完全追求“口服心服”。

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

非管理手段——威力检验：指鹿为马

历史上指鹿为马的故事就是一个威力检验的例子。赵高为了检验自己的震慑力，作为宰相的他让人拉出一头鹿来，并对皇帝说它是马，皇帝问说“这不是鹿吗？怎么是马呢？”宰相于是问文武百官：“这是马还是鹿？”众人皆说：“是马！”皇帝当然只能一脸茫然了，而宰相则从中知道文武大臣中没有人敢同自己“唱反调”了。这也就是口服心不服——准确地说是“至少得口服”的一种反映。

——摘自李泽尧专著《有效管理十八项技能》
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

启示

强势管理来自强势经理

强势管理来自循序渐进

强势管理来自企业文化建设

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



强势管理有关的分歧

- 1。人是惰性的——人性论？
- 2。创造性（岗位）劳动与非创造性（岗位）劳动
- 3。个性张扬的时代及人权意识的进步
- 4。高级干部与低级职员

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



第3单元。危机意识管理——激发自动自发

专题展开：关心与用心

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



引子：案例与理解

中美合资康明斯发动机一位处长：

“我的强势管理方式是：如果某人工作不到位，我就三个月不给他安排工作，工资不动。”

民营企业总经理：“让他白拿工资？那怎么可以？——其他人不都要跟他学了？”

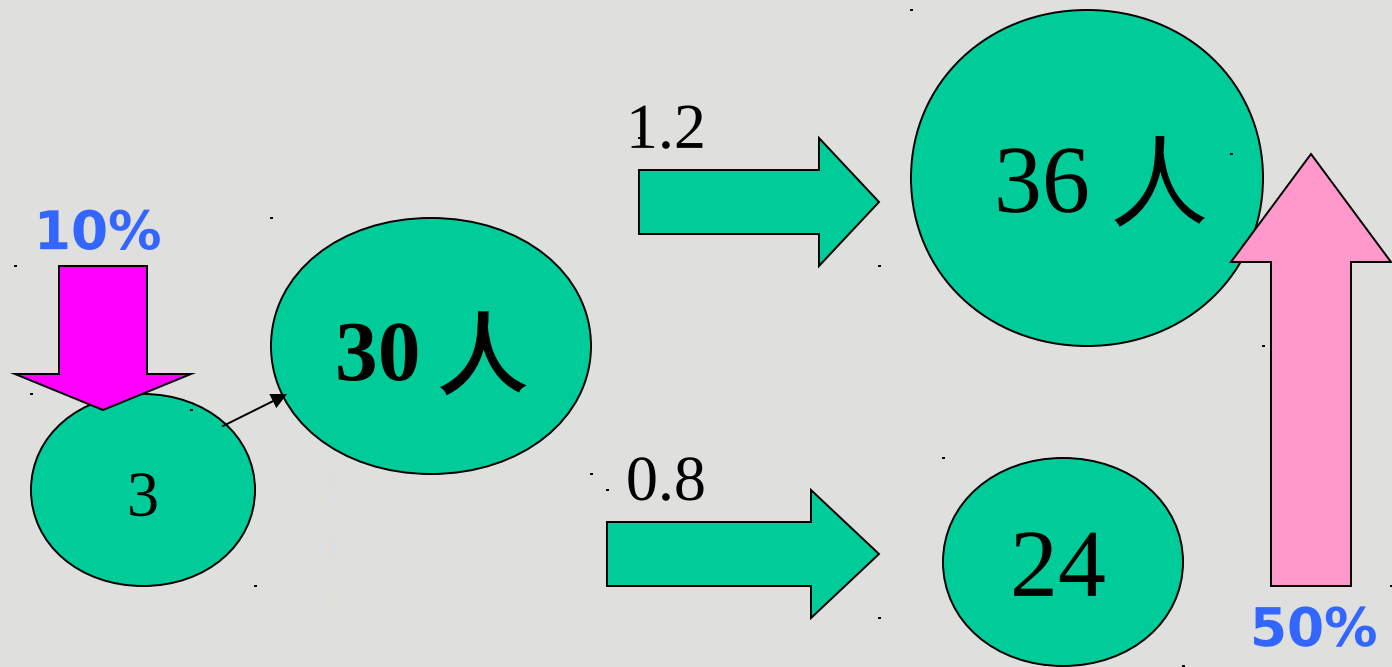
问题的关键：——有无危机感？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



什么是危机意识管理

极限例子 投入 10% 获得 50%



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

危机意识管理——为什么需要？

华 XX 实例：

不能“格杀勿论”：你可以换人吗？有人换吗？

- 0 . 引子：不能“格杀勿论”
- 1 . 不思进取：企业人才沉淀问题
- 2 . 拥兵自重：管理与改革阻力哪里来？
- 3 . 你急他不急：市场、生存危机与“危机 分解”
- 4 . 敬酒不吃吃罚酒：主管为什么板面孔？——
是你逼他的
- 5 . 效率打折

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



讨论——请问：

“奖不如罚”还是“罚不如奖”？

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



讨论——请问：

对员工“扣款”或“发奖”的时候，
哪一种情况他会问你要“理由”

：

——“为什么？凭什么？”

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



奖金不会让人____，
扣款才会让人_____。

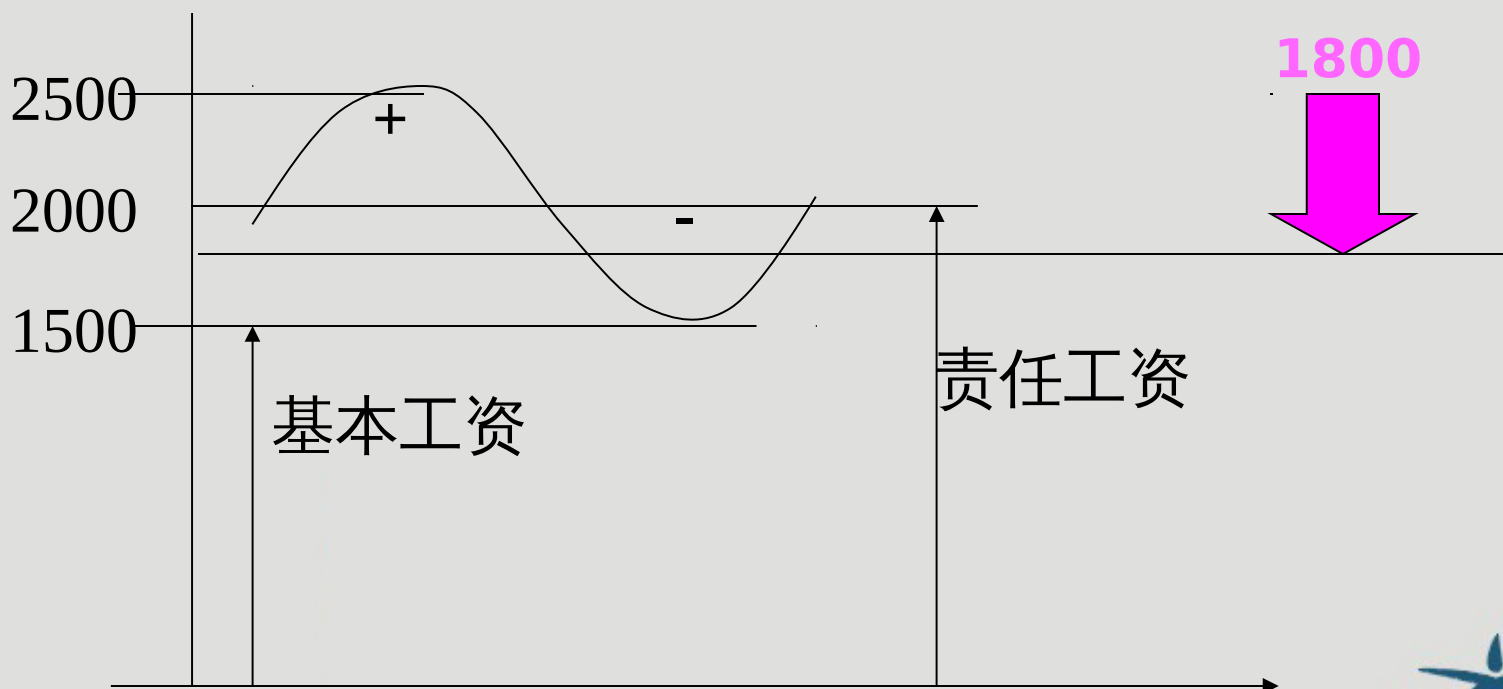
——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



——为什么需要危机意识管理？

“奖不如罚”还是“罚不如奖”？

什么样的工资结构可以让人“关心”

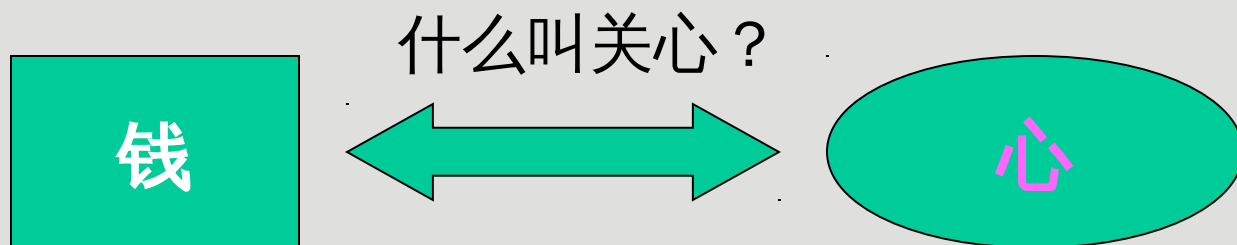


——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

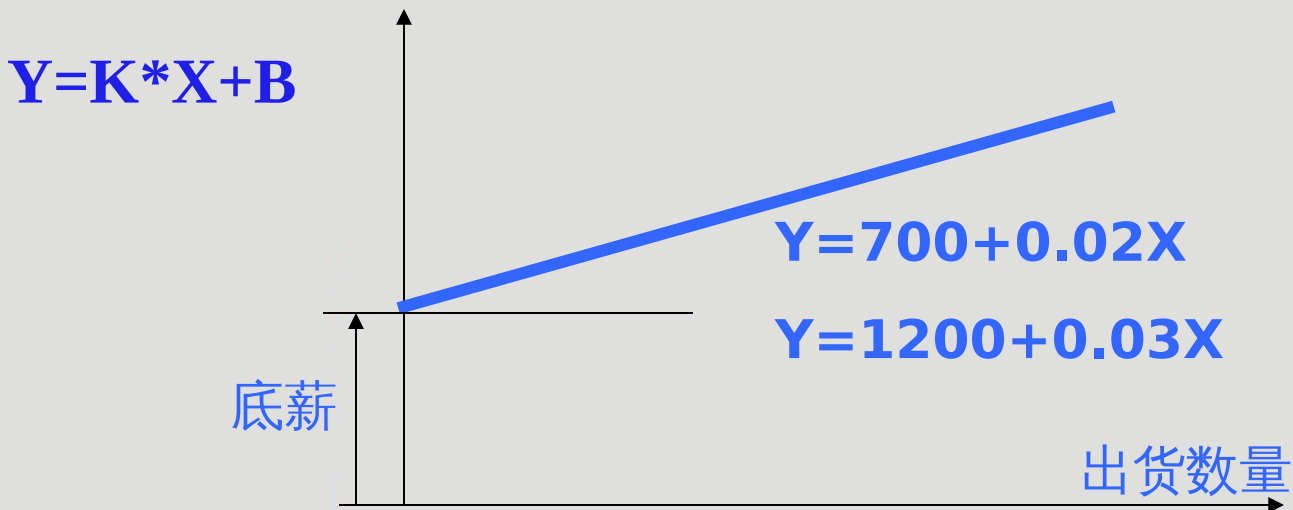


——为什么需要危机意识管理？

“奖不如罚”还是“罚不如奖”？



如何用钱可以让人的心
最能“闻风而动”？



——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



例子：心疼才会关心

我太太带孩子，有好几回从床上掉下来，我在另一边写书或工作，听到一个沉闷的“嘭”的一声，过了一秒钟或 0.5 秒钟，小孩哇的哭起来了。

这样的事情发生了几次。那是我的第一个女儿，她的任何哭声我的心都会颤。

有那么两回沉闷的响声以后，我在外边住宾馆只要听见那个墙壁沉闷的“嘭”的一声我的心都会颤，这才叫关心。

那个声音为什么会让我颤动，因为那个声音同我的心挂在一起。



管理者要学会有心

例子：商店主人的孩子从很小就在学习“关心技术”

你看潮汕人为什么做生意那么厉害，泰国的经济有 60%-70% 是潮汕人拥有。潮汕有的小孩很小就同父母看门市部，小的门市在广州都淘汰了，你知道要看住那个超市很辛苦，要眼观六路，耳听八方，不然顾客把东西拿走你都不知道怎么回事。一个超市可能有 30-50m²，而小门市只有 5-6 m²，就一个门窗一样的窗口，但那个地方站了 3、4 个人，拿着你的东西看，所以孩子 7、8 岁跟妈妈在那里看商店时，他需要训练一种能力，训练一种关心的能力，把心挂在某件事情上的能力。

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



看超市实验，启示：
有那么几次_____，
他才会真正_____，
进而用心！！

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



关心的台阶

7	醉心	不能自拔
6	用心	
5	关心	钻急（全力关注）
4	关注	
3	注意	有所关注
2	似有所见	
1	视而不见	麻木不仁

特例：言谈举止之间——BOSCH 那位经理

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



——为什么需要危机意识管理？

拿钱买竞争——竞争不是浪费

- 1 . 邓小平的市场经济
- 2 . 美国“把牛奶倒到河里”
- 3 . 中国人“置之死地而后生”
- 4

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



——为什么需要危机意识管理？

危机意识管理的目的

- 1 . 自我危机意识——什么叫成就感？
- 2 . 放下武器：事本位——拥兵自重
- 3 . 企业文化的一部分——竞争与逆水行舟
- 4 . 危机分解与责任心——客户是“衣食父母”
- 5

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何进行危机意识管理

企业如何防止人才沉淀

1. 通用电气的 1-2-7 法——危机是淘汰出来的

案例：GE 通过 10% 的末尾淘汰制创造超一流的执行能力

——“你最重要的工作不是把最差的员工变成表现不错的员工，而是要把表现不错的变成最好的。”

—— 韦尔奇

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



如何进行危机意识管理

企业如何防止人才沉淀

2 . 海尔的三工转换——危机是创造出来的

案例：海尔张瑞敏如何推倒企业内部的“墙”，让每一个员工都像他一样充分感受到市场的压力。

“要做一个伟大的企业，对待成就永远都要战战兢兢，如履薄冰。”
——张瑞敏

3 . 个别民营企业采用的“末位淘汰制”

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



—— 如何进行危机意识管理

分类淘汰法（孤立少数）：

才 \ 德	愿意做事	勉强做事	不愿做事
能	提拔	培训	培训或辞退 激励机制
勉强	培训	培训或劝退	X 辞退
不能	培训或辞退	X 辞退	X 辞退

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》

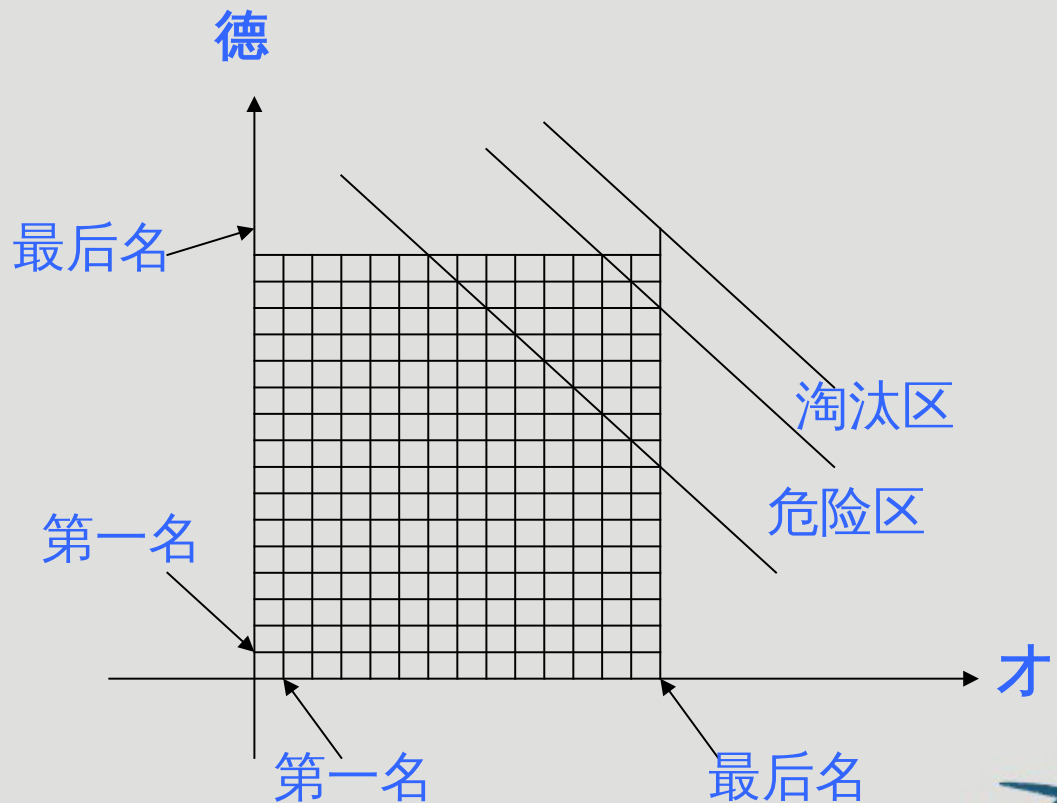


—— 如何进行危机意识管理

绩效考核末位淘汰法——

排名末位淘汰法：你的分布点在哪里？

淘汰法
按“德”和“才”
把一个部门或
公司的人员排
出名次，然后
放入对应的格
里，以决定去
留



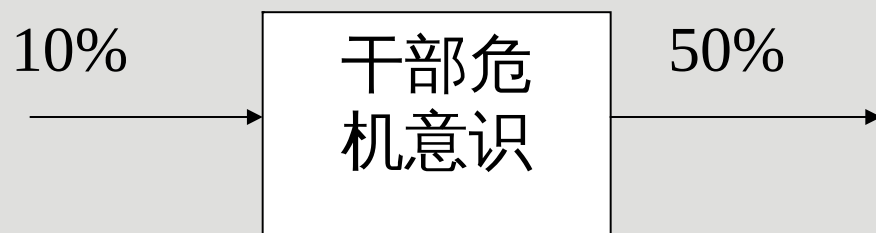
—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



—— 如何进行危机意识管理

用 10% 的投入赚取 50% 的回报：

共产党有人才梯队建设



皇朝家俬的顾问组

华强本邦电器

选择与权力

深圳某防疫站

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



危机意识与执行力

- 1 . 自我危机意识——激发自动自发
- 2 . 企业危机分解——培养关心与用心
- 3 . 情急生智——激活大脑、开启智慧

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



互动与思考

- 1 . 本公司员工的工作到位吗？
- 2 . 你的公司或部门的干部 / 员工占多少百分比有危机意识？

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



第4单元。群体智慧挖掘技术——产生团队奇迹



— 群体智慧挖掘技术

头脑风暴法——

案例：研究生会施政纲领的炮制过程

—— 知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



名义群体法

第一步：讨论前，每个成员独立写下对问题的看法

第二步：每个成员将自己的想法提交给团队。然后一个接一个地向大家说明自己的想法，直到每个人的想法都表述完并记录下来为止。在所有的想法都记录下来之前不进行讨论。

第三步：成员们开始讨论，以便把每个想法搞清楚并作出评价。

第四步：每一个队员独立把各种想法排出次序，最后的决策是综合排序最高的想法。



德尔菲法

第一步：设计问卷，要求队员提供可能的解决方案。

第二步：每一个成员匿名地、独立地完成第一组问卷。

第三步：第一组问卷的结果集中在一起编辑、誉写和复制。

第四步：每个成员收到一本问卷的结果的复制件。

第五步：看过结果后，再次请成员提出他们的方案。

第六步：重复四、五两步直至到取得大体上一致的意见。



电子会议

做法——多达 50 人围在一张马蹄形的桌子旁。这张桌子上除了一系列的计算机终端处别无他物。

要点——将问题显示给决策参与者，他们把自己的回答订在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。

优点——匿名、诚实和快速。



标准日程法——选出最佳的解决办法

第一步：了解团队面临的问题，以何种方式为宜，何时是截止日期、确认现有资源

第二步：分析问题的实质：问题在何处？团队要回答的问题到底是什么？

第三步：收集信息：在所有成员之间充分沟通，认真审视每条信息

第四步：树立标准：理想的解决办法应包含哪些方面？解决办法中的哪些要点可被应用到次于最佳方案的可接受方案中？可能阻碍解决方案实施的法律、金融、道德以及其他方面的限制有哪些？

第五步：产生备用方案：集思广益，为下一步作好准备。

第六步：将各个方案同标准相比较

第七步：选出最佳的解决办法

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



第四模块 问题讨论及疑难解析——实战辅导



回顾

第一模块 尖刀理论

第二模块 有效管理技能——执行力强化

第1单元 执行力的刀尖——目标与绩效管理

第2单元 有效目标分解——落实目标的技术

第3单元 主导——跟踪目标的技术

第4单元 制度管理——达成目标的系统方法

第三模块 实战领导艺术——领导力提升

第1单元 愿景管理——调动人心的技术

第2单元 强势管理——营造服从氛围

第3单元 危机意识管理——激发自动自发

第4单元 群体智慧挖掘技术——产生团队奇迹

第四模块 问题讨论及疑难解析——实战辅导

——知识来源：李泽尧著《有效管理十八项技能》



谢谢阅读

!!!

如果本资料让你受益，请分享给你的亲友

资料来源：

泽尧老师著作

- 1 《中国式绩效考核》 广东人民出版社 2007 年
- 2 《中国职业经理人成长计划（PMTTP）》丛书 广经出版社 07 年
- 3 《跟单员培训金典》 广东经济出版社 2006 年
- 4 《有效管理十八项技能》 广东经济出版社 2005 年
- 5 《跨国公司员工的八个行为习惯》 北京大学出版社 2003 年
- 6 《企业管理自诊自查手册》 广东经济出版社 2003 年
- 7 《企业目标责任制考核方法与实例》 广东经济出版社 2002 年
- 8 《跟单员工作手册》 广东经济出版社 2002 年
- 9 《中国人生存谋略》 四川人民出版社 1999 年
- 10 《意识心理学》 西南交通大学教材 1993 年