

企业主管管理能力提升实务

第一节 认识自我 明确责任

1、 我们是什么？

- 生物人（基本生存需求，动物性）
- 社会人（受社会规范、道德约束）
- 职业人（职业意识、职业规范、专业知识、职业技能等）

2、 我们面临的问题

- 农耕文化的影响：松散、马虎、小聪明、好走捷径……
- 从小农经济到大工业化生产

3、 我们为什么工作？我有哪些责任？

- 迷失的人生目标
- 格物而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。
- 说说责任

4、 基层员工状态分析（生存怪圈）

- 付出与回报的困扰
- 我们与发达国家员工的差异知多少

5、 如何用责任成就自己

- 责任感、使命感驱动人生价值
- 多承担一点为自己创造经历
 - 招聘的真实故事：低薪 PK 高薪
- 不敢承担责任是最大的风险
- 责任是经验积累的最好载体

6、 如何成为“有福之人”

第二节 责任与职业化

1、 什么是职业化？

- 职业人（脑、心、手）

- 没有人经营他---“死”人
- 别人经营他---活着的人
- 自我经营---职业人
- 经营别人---老总（板）

2、 职业素养知多少

- 职业资质
- 职业技能
- 职业行为
- 职业意识
- 职业态度
- 职业道德

3、 关于职业能力（应知、应会）

4、 公司需要什么样的员工

- 客户需要什么样的伙伴？

5、 公司最不愿意接受的员工

6、 你必须清楚这些内容

- 自己在公司所处的位置及扮演的角色
- 自己分担的工作范围
- 自己负有哪些责任，具有哪些权限
- 工作上接受谁的命令
- 和自己工作最有关联的部门及人
- 自己工作好、坏的评判标准

7、 企业兴亡，“我”的责任

- 从我做起，把我看成一切的根源
- 主动面对问题，坚信方法总比问题多
- 往前走一步，不是不动或往后移动
- 工作无小事，把细小的事也做得很到位
- 拖延是恶习，优良业绩来自即刻行动

- 老好人要不得，缺乏原则的“好人”如同帮凶

8、 成就你人生的十大积极心态

9、 毁坏你人生的十大消极心态

第三节 理清管理思路，明确主管责任

1、 主管们为什么“盲、忙、茫”

2、 企业为什么需要管理？需要管理者？

- 管理、问题、目标、经营之关系
- 没有目标就没有问题，也就不需要管理

3、 主管心中必须清晰的三条线

- 问题与改善的正确理解
- 业绩提升不能都认定为了改善
- 未达标前是问题，达标后的提升是改善

4、 企业主管的角色定位

- 高层：焦点是“钱”，重点工作是战略、方向、搭建平台
- 中层：焦点是“目标”，重点工作是计划、方案、体系建设、督导
- 基层：焦点是“事”，重点工作是执行、方法、过程和结果
- 中基层的工作核心：5M1E（人、机、料、法、环），PQCDMS

5、 你做的是管理工作还是业务工作

- 管理就是管“人”理“事”
- 管“人”：
 - ◇ 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - ◇ 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
- 理“事”：
 - ◇ 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、
 - ◇ 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）

6、如何明确主管的管理责任

- 岗位说明书
- 职位承诺书

第四节 问题解决之工具方法

- 1、工具一：5个为了什么
- 2、工具二：因果分析图
- 3、工具三：PDCA循环
- 4、工具四：5W2H法

第五节 有学习力才具竞争力

- 1、从哈佛大学图书馆看我们学习力的不足
- 2、什么是学习力？
 - 学习动力
 - 学习能力
 - 学习毅力
 - 学习效力
 - 学习转化力
- 3、学习与工作是什么关系
- 4、导致学习力不足的原因
 - 学习缺少动力
 - 学习的智商不足
 - 学习缺少毅力
 - 学习缺少活力
 - 学习浮于表面
- 5、有效进行学习的对策
 - 带着问题学习
 - 将读书变成习惯、乐趣
 - 在实践中学习（学习无处不在）
 - 如何理解读书从厚到薄、从薄到厚？

- 边学习、边运用

第六节 做好团队建设，提升员工凝聚力

- 1、 什么是团队？
 - 一个部门或班组就是一个团队吗？
 - 团队的构成要素有哪些？
 - 团队和群体的区别
- 2、 团队建设的意义
 - 从以色列、日本看团队的影响力
 - 团队的价值
 - 团队的成功与个人成功的关系

【案例】阿里巴巴的年轻富翁群体
- 3、 一个班组、部门就是一个团队吗？
- 4、 为什么说没有凝聚力就不要谈管理？
- 5、 如何做才能打造一个强大的团队？

第七节 团队精神的培养

- 1、 什么是团队精神
 - 团队精神是指团队的成员为了团队的利益和目标相互协作、尽心尽力的意识和心理状态
- 2、 高凝聚力团队的特征
 - 团队内的沟通渠道比较畅通、信息交流频繁，大家觉得沟通是工作中的一部分，不会存在什么障碍。
 - 团队成员的参与意识较强，人际关系和谐，成员间不会有压抑的感觉。
 - 团队成员有强烈的归属感，并为成为团队的一分子觉得骄傲。
 - 团队成员间会彼此关心、互相尊重。
 - 团队成员有较强的事业心和责任感，愿意承担团队的任务，集体主义精神盛行。
 - 团队为成员的成长与发展，自我价值的实现提供了便利的条件。

- 3、 如何提高团队凝聚力
 - 强化团队成员对团队的归属感
 - 让团队成员在情感上相互吸引、彼此喜欢
 - 提高团队成员间的相互信任度
- 4、 培养互信气氛的四大要素
 - 诚实、尊重、公开、一致
- 5、 建立有效的人际关系
 - 了解自己、认识别人
 - 注意小节，不给别人添麻烦
 - 信守承诺，相互依靠
 - 诚恳正直，不搞小团体
 - 勇于道谦

第八节 高效执行力

- 1、 执行力是个伪命题
 - 执行力与履职能力
 - 愿意执行要执行，不愿意执行也非执行不可
- 2、 执行力不足的现象
- 3、 影响执行力的因素
- 4、 执行到位的十大步骤
 - 〔案例〕如何让职工班车上乘客 100%系上安全带
 - 〔案例讨论〕如何让各级主管不折不扣的执行公司制度
- 5、 高效执行必备条件
 - 良好的企业文化
 - 有效运行的管理机制
 - 结果导向的管理体系
 - 已实现精细化管理
- 6、 高效执行力的四十八真经
 - 认真第一，聪明第二

- 结果提前，自我退后
- 锁定目标，专注重复
- 决心第一，成败第二
- 速度第一，完美第二
- 结果第一，理由第二