



现代管理者素质理解

目 录

- 一、管理基础
- 二、对人的管理
- 三、对财的管理
- 四、对物的管理
- 五、管理手段和方法

一、管理基础

1、管理的定义

- A、把各种资源合理配置并有效应用的过程
- B、对工作流程中计划、
安排到落实等环节进行督导的过程

总之，管事是科学，管人是艺术。



2、管理者的定义

- A、理解上级意图并执行的人
- B、发现流程中各环节事宜的人
- C、处理各环节间关系的人
- D、影响一个团队各种因素的带头人



3、现代管理者应具备的条件

- A、对待事物积极的态度：（真诚、感恩、奉献……）
- B、为不断提升自我的学习力（“不进则退，慢进亦退”）
- C、对上级意图的理解力，及执行力
- D、要有敢于找出差距并正视错误的气度
- E、不断鼓舞士气的号召力（时刻不忘标榜自己）
- F、允许团队成员犯错，并为之纠正的气度

3、现代管理者应具备的条件

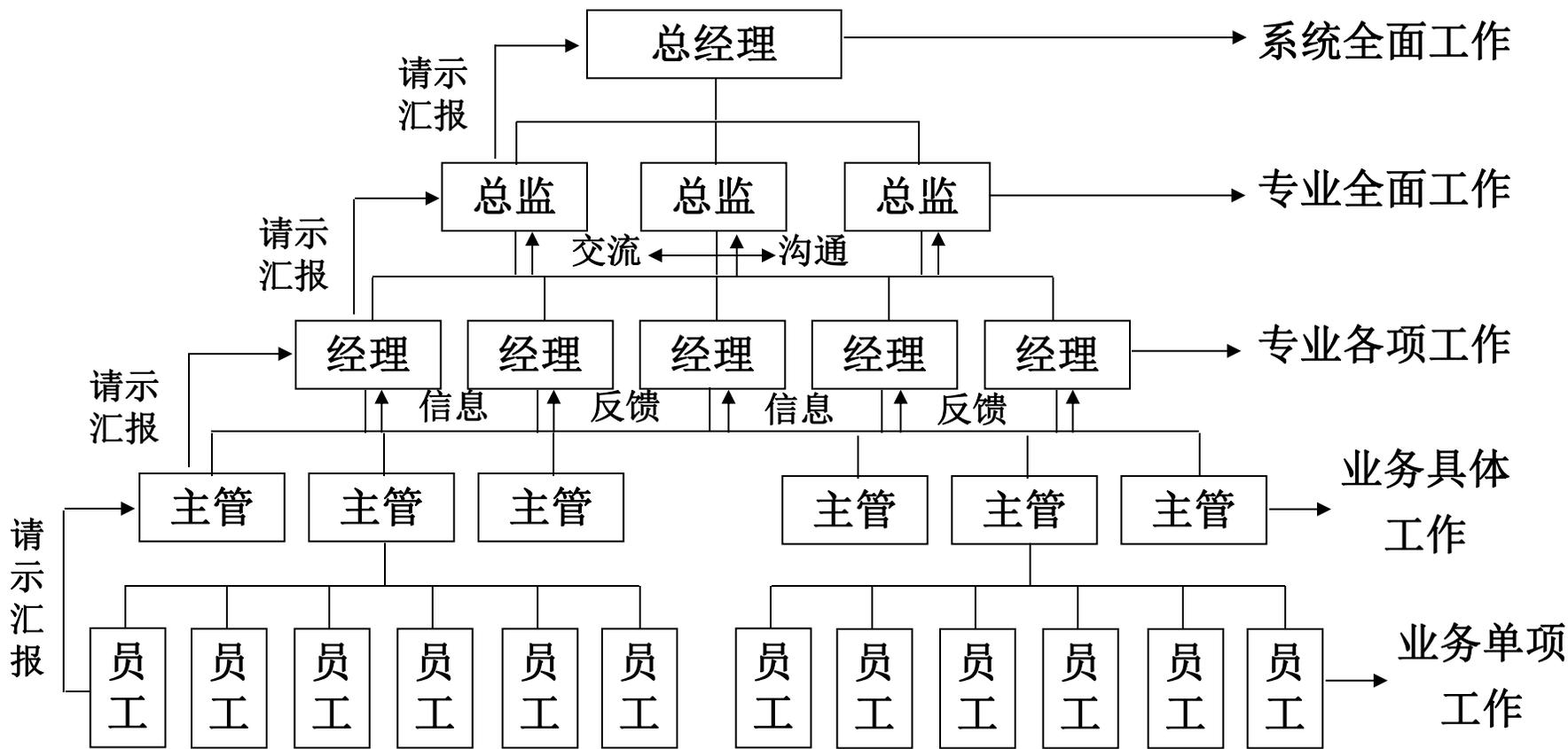
- G、对团队成员特征、性格、能力的判断力
- H、善于梳理工作环节/流程，具有对复杂事务的把控力（分清轻、重、缓、急）
- I、对市场具体行情，消费、人文结构的变化了解的深度
- J、迅速对市场方向的变化采取合适对策的决策力
- K、适应技术革新并要有远见性

3、现代管理者应具备的条件

- L、适应各种环境变化的果断决策力
- M、对成本的控制力（树立正确的成本观）
- N、选择各种信息的能力
- O、从近到远的系统化思维和方法
- P、具备培训师的素质
- Q、善听不同观点者的意见
- R、勇于承担责任

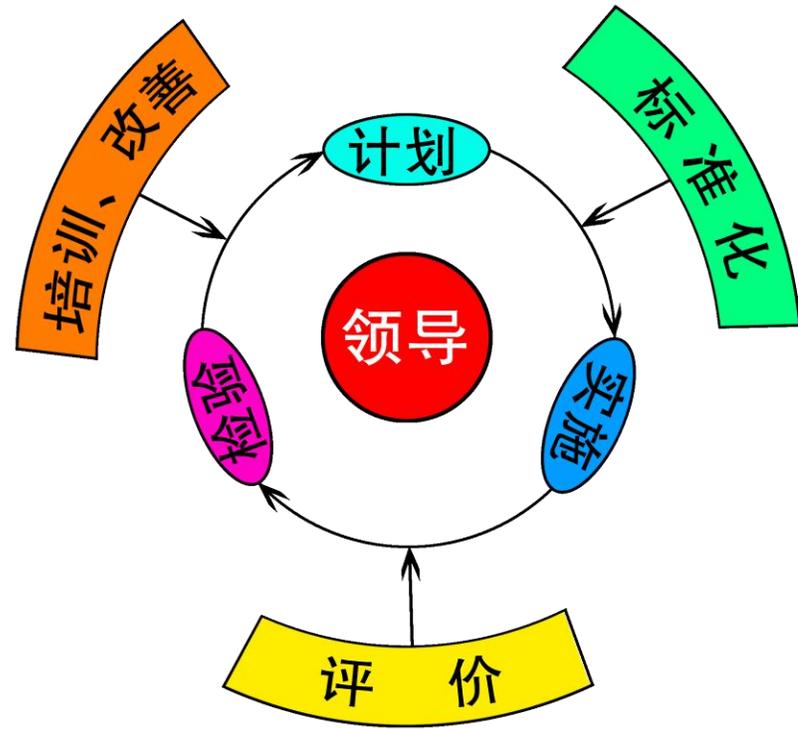


4、组织功能图（模型）



5、工作业务管理图（模型）

各种环境在不断变化，要适应变化，才能指导下属更好地完成工作，这个过程就是工作业务的管理，其实也就是计划，实施和检验的反复循环。



6、工作标准的确定

人力	财力	物力
体 质	计划编制	原料需量
学 习	财务预算	原料品质
勤 惰	成本核算	设备能力
报 酬 率	报表编制	成 品 量
作业时间	信息安全	产品质量
作 业 量	职能服务	工 具
绩考奖罚	档案管理	作业方法
资源管理	差距量化	环境要求

7、清楚自己在企业中的角色

- A、可以明确组织功能及之间的联系
- B、清楚显示自己工作岗位和其它岗位的关系和地位，并认识不同的角色
- C、让下属了解自己的角色
- D、可以清楚显示功能的分工和下属工作分配之间的联系
- E、能了解各层(自己)需要具备哪些基本能力

8、树立坚定的市场意识

A、现今社会任何产品不可能是独家拥有

B、每个管理者和员工不代表自己，而是公司的组成者

① 搜集有关公司和其它公司各产品方面的信息，反馈公司

② 永远有营销第一的观念

③ 常向亲朋好友介绍公司的产品

④ 有需求时必须使用自己公司的产品

⑤ 只要有客户来，不论你是什么工种都要积极帮助客户

⑥ 市场员工需要解决的问题，不论何人都必须执行“首问负责制”

⑦ 生产成本管理是市场的命根子

C、自己永远是公司产品的宣传员、销售员

9、怎样确定目标

A、确定目标的前提

- 要进行合适地分配工作
- 在工作岗位中的每一个员工都要清楚地了解自己的目标
- 确定目标和进行考核是密不可分的
- 进行意见的沟通



9、怎样确定目标

B、设定的目标要明确

设定的目标要进行分段

第一阶段的目标要比较容易实现

通过第一阶段目标的实现，

要顺利地向第二和第三阶段的目标前进



9、怎样确定目标

C、最先到确定工作岗位的目标

- 工作岗位的目标就是全体人员努力的目标
- 要和下属齐心协力地确定工作岗位的目标



D、个人目标要和团队的目标有着密切的联系

9、怎样确定目标

- E、要确定个人的具体目标
- 目标最好具体，用数字表示
 - 不能和下属的实力差得太远
 - 如果最后的目标太高了，
或是要花很长的时间才能达到，
就要确定一个中期的目标



二、对人的管理

1、员工的心理

A、寻找安稳

- 希望工资高
- 不想失业
- 希望有很好的劳保待遇
- 不愿改变已经做习惯的工作

B、希望公正

- 希望被公正地对待
- 希望得到公平的待遇
- 希望有合理的规章制度



1、员工的心理

C、希望自由

- 希望工作时自主权
- 不喜欢过分被约束
- 想知道自己可以做主的范围
- 希望做能承担责任的重要工作

D、希望了解

- 自己的能力
- 公司的效益
- 公司的发展方向



1、员工的心理

E、寻求进步

- 希望自己的能力有更大的进步
- 想吸取新的知识
- 想创造成绩
- 希望提拔

F、寻求对集体的归属感

- 想被上级认可
- 想和同事分享感情和思想
- 寻找团队工作的荣誉感



1、员工的心理

G、不愿认可

- 工作差错
- 没有能力
- 工作轻松
- 品德不好
- 工资高
- 不好学
- 不忠诚
- 素质差

2、如何接纳新员

A、做好事前的准备工作

- 通过人事部门的资料，了解新员的自然情况，包括家庭住址、成员，业务、兴趣、才能、学历、特长等
- 对新员的工作要妥善安排，包括指导人员、工作量、工作范围、办公用具，作业准备及业务，并要做成图表
- 做好通知，让有关部门的人知道新员的工作权限，并明确谁是指导人，甚至办公用具的使用方法

2、如何接纳新员工

B、给新员工最好的印象

- 面谈选择明亮舒适的场所
- 事前对新员工了解，面谈时可以畅所欲言，不必再翻看新员工资料
- 让员工知道工作范围、直接领导、工作方式和工作伙伴
- 向老员工介绍新员工的情况，工作、个人爱好和兴趣等
- 带着新员工熟悉情况，特别是工作场所，强调工作的重要性
- 让员工了解一些福利措施
- 在新员工工作的头一个星期，要找他谈心，以示关心

2、如何接纳新员工

C、要提醒新员工注意言辞和态度

- 有些新员工是很优秀的，但是经常很注重权利。所以在这种情况下，一定要告诉他们积极履行义务的意识与行为
- 要让他们知道言行有分寸，防止老员工觉得他们不好
- 在措辞方面，他们称呼别人要使用正确的头衔，而且注意不要说令人难堪的话

2、如何接纳新员

D、告诉新员要遵守纪律

- 要他们知道并遵守公司里的工作规则和员工守则等规章制度
- 通过培训，让他们牢记公司的优良传统，并养成维持上下秩序的好习惯
- 老员工如果违反了纪律也要严厉的进行处罚

E、多利用交谈的机会

要多利用中午的休息时间、社团活动、班前会、班后会、部门内的会议、休闲活动、公司内部的会议等，进行沟通交流



3、如何带培新员工

A、选择带培时机

- 新员工入职时
- 人员在调动时
- 准备提拔员工时
- 在应用新的工作方法时
- 增加新的工作时



3、如何带培新员

B、制定带培目标

- 到底要做什么工作，做到什么样的程度
- 带培的范围是什么
- 带培到什么程度才能达到你的期望

C、要为新员选择最合适的目标和实现方式

- 要根据自己的知识和经验来进行培训
- 带培的过程是学习的过程要因人而异

D、不仅是针对目前的情况，制定的目标还要想到将来



3、如何带培新员

E、带培程序

- 带领新员熟悉企业环境
- 讲解企业文化、制度及礼仪
- 帮助其了解相关部门的职责及负责人情况
- 给其讲解企业薪酬体系、福利措施，及个人发展空间
- 经常性与新员共餐、娱乐和谈心
- 告诫新员工作权、责、利之间的关系
- 提醒新员注意言辞、态度和行为表现
- 适时给予新员工作支持和生活帮助，使其增强自信
- 帮助新员设计职业发展目标
- 带培结束后保持联系和沟通



4、如何指导工作

A、分析工作指导中效果不佳的原因

- 只有特定的人才能进行改进工作
- 工作太忙，无法深入思考改进方法和手段
- 认为现在的方法是最好的方法
- 怀着多做多错的想法，思想保守，不愿改革
- 领导认为下属提出的建议会有损自己的威严，不予采纳
- 不投入感情
- 不懂还不敢问
- 做错了不敢说，最终酿成大错

4、如何指导工作

B、有效的指导方法

- ① 帮助员工树立正确的责任意识
- ② 帮助员工从失误阴影中走出，摆脱困境
- ③ 批评员工要用鼓舞式的方式
- ④ 阶段性的总结工作，肯定成绩，鞭策上进
- ⑤ 抓住机遇，给予员工表扬和鼓励



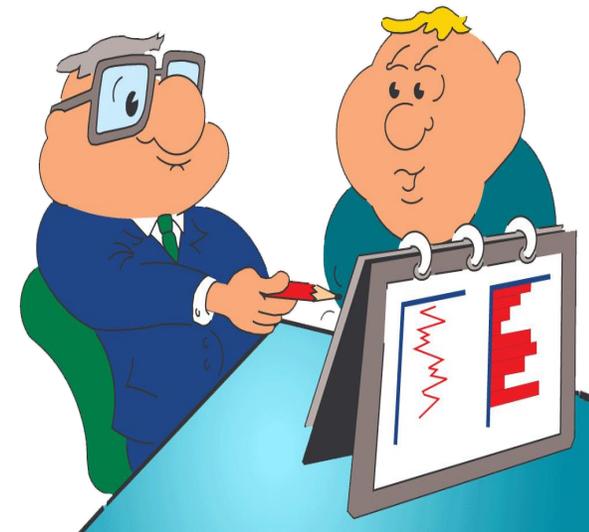
4、如何指导工作

- ⑥ 要让员工具备应有的心理
 - 要使员工处于乐于工作的气氛中。知道工作性质、知识技能及需要什么样的工具等
 - 让员工产生兴趣。给他们讲工作的重要性及在整个过程中的重要位置
 - 使员工了解工作，并因此让他们感到安心

4、如何指导工作

⑦ 工作的说明

- 向他们说明学习和工作的有关内容，要让他们多接触
- 不能一次教得很多，要用通俗易懂的语言来给他们讲，重点突出，要进行反复的讲述
- 要使用道具和教学工具来讲工作方法，用图表等来进行正确的指导，特别是要反复地进行教导
- 主管要进行示范，让他们知道重点，不能一次示范太多内容，示范的同时要进行说明和补充



4、如何指导工作

⑧ 实际练习

- 要让员工进行尝试，不能只是讲书面的内容，一定要亲自实践，并在旁指导。要让他们放松，消除他们的不安和紧张，在纠正时也要适可而止
- 让他们在短时间内进行充分的练习，如果有疑问的话，就让他们大胆地提出，以减少出现失误

4、如何指导工作

⑨ 进一步地指导

- 如果他们能够顺利地进行，就让他们自己去做，让他们在工作中找到要点
- 如果他们进行的不顺利，就要帮他们找到原因，进行解决

⑩ 制定目标

- 目标要分成几个阶段
- 最初的目标如果实现了，员工就会充满自信，从而提高要完成下一个目标的愿望

4、如何指导工作

C、注意事项

- ①当下属提出建议时，不能认为这是有损于领导威严的行为
- ②不能用批判的态度来接受建议
- ③不能向领导吹嘘自己，更不能把下属的建议说成是自己的
- ④经常下达需要改进的指示，让下属进行研究
- ⑤主动进行辅导
- ⑥不能只指定一个人来进行改进工作，尽量让大家一起讨论
- ⑦对下属的建议要回应（试行或讲清不能实施的原因）
- ⑧设立建议奖，促进全员提合理化建议



三、对财的管理

成本管理

A、降低成本是创造社会效益

B、降低成本要有计划

①时间和效率的匹配

②每人、每事、每时的指标预算

③数量、质量、费用和时间的比例



成本管理

C、降低成本一定要数字化

- ①用各种表格来量化成本
- ②各种费用横、纵向对比化
- ③拿单向费用比较同事同行
- ④设计各项费用的标准
- ⑤不断梳理管理流程中的费用增长和下降点
- ⑥阳光费用
- ⑦定期评比，节约有奖，浪费有罚



四、对物的管理

财产和工具管理

- A、财产、工具是企业的生产资料和有形资产。
- B、财产、工具的维护
 - 设计清晰的标准
 - 定时保养、及时维修
 - 把各种设备的价格明码标清
 - 培训下属应用知识
 - 掌握各种财产的现行价格



财产和工具管理

C、低值易耗和物料

- 教育下属的节约意识
- 增强鉴别各种材料的能力
- 掌握所需材料的平均变化规则和价格
- 定时上报损耗
- 大宗材料货比三家
- 不断吸纳新的供应商加盟
- 制定严格的丢失、损坏赔偿制度
- 各项生产资料阳光化
- 建好各项财产档案



五、管理的手段和方法

1、如何下达指令

A、因果明确

- 明确一定要做这个工作的原因(为什么)
- 明白目的是什么，才可做出判断(意义和目的)

B、了解工作怎么做

- 讲清每一项工作要做到何种程度
- 告诉下属应该由他独立或与谁合力完成
- 若两人做一项工作，要分配好，选好负责人，由其总结汇报。
- 明确啥时开始，啥时完成
- 制定好先后工作的工作秩序
- 画出流程图，并表明以上事项

1、如何下达指令

C、注意事项

- 根据下属不同能力，做恰当的指示
- 提示各环节应注意的问题
- 讲清下属口头或书面汇报方式和详细的格式
- 禁忌含糊不清



2、如何进行工作核查

A、目标的核查

- 公司部门的目标是否有所变化
- 工作现场的具体问题是否影响目标

B、计划的核查

- 计划有没有偏离目标任务
- 部门的计划有没有匹配工作岗位的计划



2、如何进行工作核查

C、业绩的核查

- 有没有通过核查计划来掌握工作的进程
- 确定标准来检查下属工作的进度与质量
- 如是下属自己控制，就要注意他们是否提出建议及情况反馈
- 随时掌控现场作业进展状况

D、对下属进行帮助

- 如下属计划失误，影响整体计划，需加大支持力度
- 拼命支持最好的员工，拼命帮助最差的员工

3、有效的询问

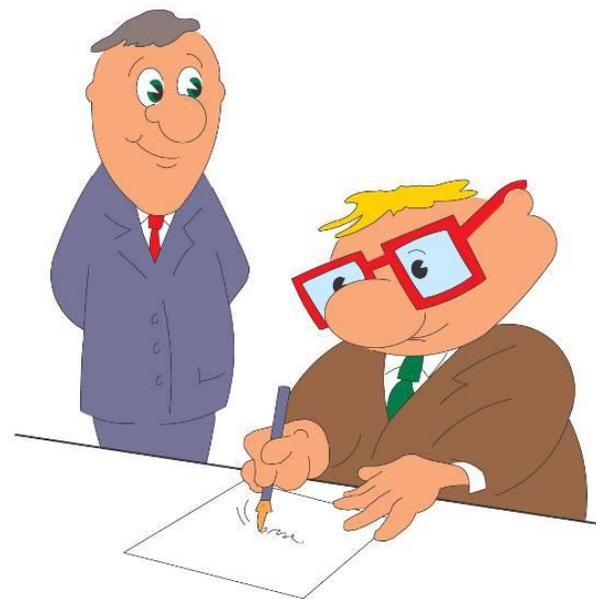
A、鼓励下属提出各种问题

B、指定询问

- 平时不愿提问题的人
- 老好人
- 平时特喜欢提问题的人

C、接力询问

有的问题可以不直接回答，而让别人回答。



3、有效的询问

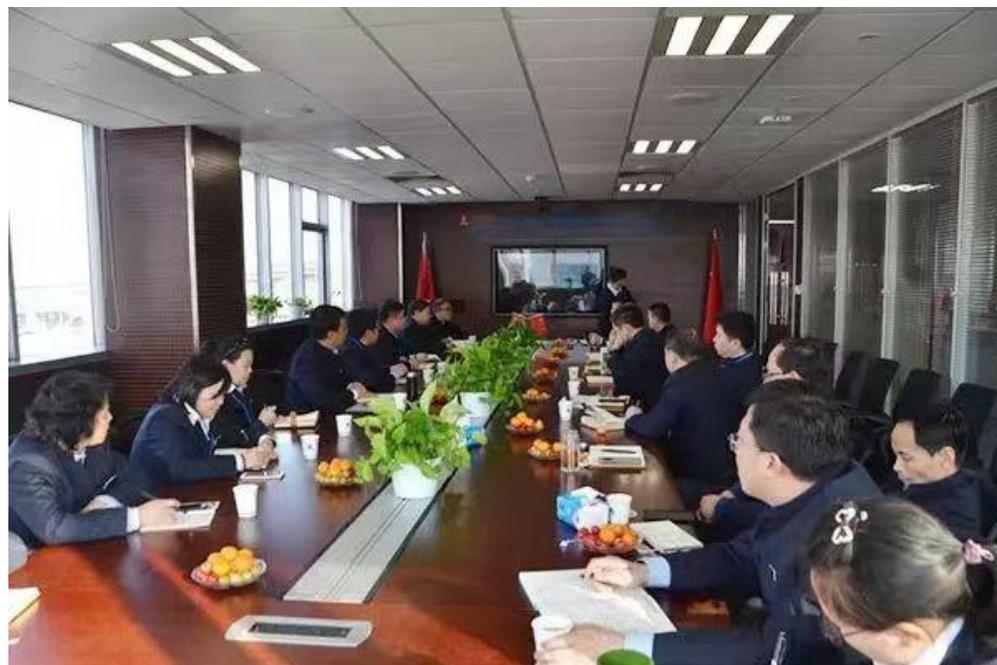
D、即席反问

针对有的人,想引出其意见时,可以反问“你认为呢?”如其想法和你一致,即回答:“好,就按你的办。”如其想法和你不一致,就讲清意义,让其和你一致时,仍答:“好,就按你的办。”如讲后仍不明白时,就告他“按我的办吧!”

3、有效的询问

E、注意事项

- 给大家公平发言的机会
- 下属提问的内容不明确，要加以引导
- 要迅速把背离主题的话题拉回来
- 不能强迫别人接受自己的意见
- 要用开阔的视野和观念指导下属



4、剖析工作失误的原因

A、下属对工作的熟悉程度

- 工作的分配是否合适
- 下属有没有接受这方面的培训
- 下属以前有没有做过
- 下属的同事是否精通并爱帮别人



4、剖析工作失误的原因

B、管理者的指导方法

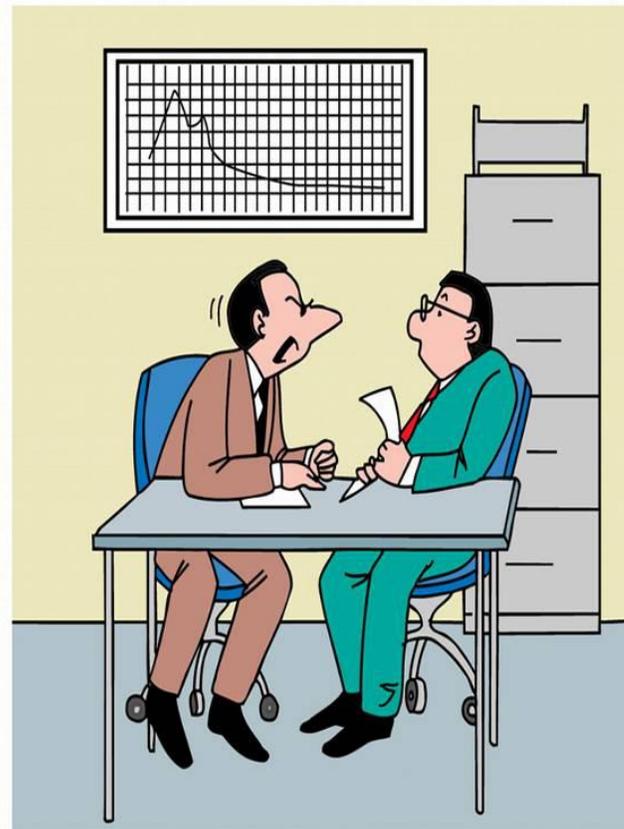
- 有没有把因果关系讲清
- 有没有把注意事项讲清
- 有没有讲清工作的重要性
- 工作任务量是否超出负荷
- 有没有讲清做错了怎么弥补



4、剖析工作失误的原因

C、下属的情绪变化

- 家庭是否有问题
- 健康是否有问题
- 同事之间是否在闹矛盾
- 是否下属的思想出现了问题
- 是否不适合本岗位,需调整



4、剖析工作失误的原因

D、材料、工具方面是否有问题

E、设备的情况

- 平时保养工作有没有做好
- 机器有问题是否还在使用
- 中途有没有故障
- 上、下应衔接的工序是否不匹配



只有错误的领导 没有错误的员工

狮子带羚羊能打胜仗

羚羊带狮子只能失败

5、评价下属的方法

- A、评价下属应和上级对自己的评价同等对待
- 下属的行为可以体现出领导的管理与督导的结果
 - 给下属评价的领导，同时也接受上级的评价
 - 下属对上级的行为很敏感，也在不断地评价上级

5、评价下属的方法

B、评价的有效手段

- 制定各项评价标准
- 民主评议
- 理论和技能考试
- 利用娱乐等业余活动观察其言谈举止
- 分辨清下属有无找自身差距的勇气和矫正能力
- 分辨清工作数量与质量的比重
- 刻意安排事件观其行为反应

C、将心比心，客观公正



6、从对照中不断提升管理能力

- A、管理者在管理中是否以身作则
- B、对自己的管理能力是否自信
- C、是否认识到下属的个性
- D、有没有根据每个人的能力分配了合适的工作
- E、下属是否对你信赖
- F、是否知道下属的愿望



6、从对照中不断提升管理能力

- G、目标实现过程中是否体现指导职责
- H、有没有充分应用团队规则的能力
- I、有没有清楚地规定了下属的任务，并使全体成员知道
- J、对下属提出意见是否持欢迎态度
- K、有没有正确地评价下属的工作业绩，并进行了表扬
- L、是否根据发展战略集思广益、编制计划
- M、有没有利用组织功能图来说明工作之间的关系

6、从对照中不断提升管理能力

- N、是否合适地分配了工作
- O、下达的命令是否简单明了
- P、责任和赞赏是否均衡
- Q、管理的标准是否明确
- R、有没有热心地培养下属
- S、是否主动工作，分配给自己的工作是否愉快接受
- T、领导的魅力是否有员工追随





企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的

