


泛长三角
顾问式
公开课第一品牌

引爆中坚力量—管理就这几招

主讲老师：吴群学
(国内“渔夫式管理”创导者)

1

课程内容 

第 1 招：角色管理
第 2 招：目标管理
第 3 招：团队管理
第 4 招：自我管理

2

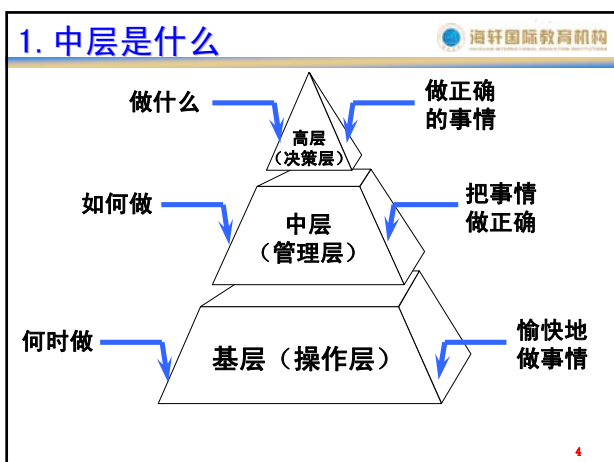


第 1 招 角色管理

招数分解1：明确自己的夹心角色

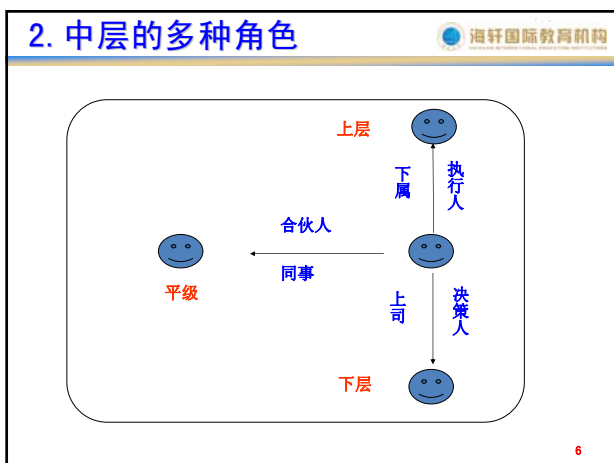


3



常见问题

- 每位经理的职责都是白纸黑字，好像很清晰，可是工作一来，就经常扯皮、推诿，为到底是谁的责任吵得不可开交
- 部门里面，有的人忙的团团转，有的人却闲得手足无措。有人抱怨干一样的事，工资却拿得不一样；有人却抱怨干的活不一样，报酬却一样多，各司其职吧，怕忙闲不均；大家一起上吧，个人职责又被打乱，真不知道怎样才好
- “上有老，下有小，中间还有兄妹找”。在上司面前相当好兵，在下属面前相当好官，结果常常兵不像兵，官不像官。上司说你干什么吃的，连几个人都管不住；下属说你不替他们说话。跟着你干这没劲……
- 你吃苦在前，享乐在后，整天忙着到处“救火”，可是谁也不买账。上有说“哎，提拔了一个糟经理，失去了一个好业务员”，下头说闲话“和这么能干头相比，下面的员工像傻子”
- 你忙业务的时候，上边让你抓管理；你抓管理的时候，上边却说你光抓管理可不行，业绩上不去谁来负责？忙的你不知道水多了掺面，还是面多了掺水……



2. 中层的多种角色

海轩国际教育机构

对上层：下属和执行人

A. 对自己角色的规范、权利和义务的准确把握

角色认知

B. 了解领导的期望值

C. 了解下级对你的期望值

7

2. 中层的多种角色

海轩国际教育机构

对上层：下属和执行人

管理践行

准确实现“执行人”职能

准确定位下属角色

能为上司提供有助作出决策的、全面可靠的信息和可执行性的方案。

8

2. 中层的多种角色

海轩国际教育机构

对平级：同事和合作人


管理之道

◆同事之间的竞争

◆合伙人之间的信任

事实上，职场竞争，关键在于“竞”字，比的是干劲儿，比的是能力，而不是争“功名”、争“地位”，也不是以自我为中心，崇尚个人英雄主义。

9

2. 中层的多种角色 


对平级：同事和合作人

管理践行

管理者切忌四点

- 狐假虎威
- 滥用职权
- 搞小团体
- 转移责任

10

2. 中层的多种角色 

对下层：上层和决策人

管理之道


管理者的“上司”职能

- (1) 上司的职能：安排、领导
- (2) 协调：让员工发挥自己的岗位作用
- (3) 管理者的“向下错位”

管理者的“决策人”职能

- (1) 目标决策
- (2) 人员决策

11

2. 中层的多种角色 

对下层：上层和决策人

管理践行

授权

计划目标、决策方案

指挥

计划目标、决策人员和分配任务

12



总结：中层干部的三个“跨栏”

- ◆上司 把上司搞定，你会好过
- ◆同事 把同事搞定，你会好活
- ◆下属 把下属搞定，你会好干



13



3. 中层干部的自画像

- 铜头 不怕碰钉子、越碰越硬
- 铁嘴 能说会道、协调能力强
- 飞毛腿 走动管理、反应速度快
- 蛤蟆肚 宽宏大量、能容人容事



14

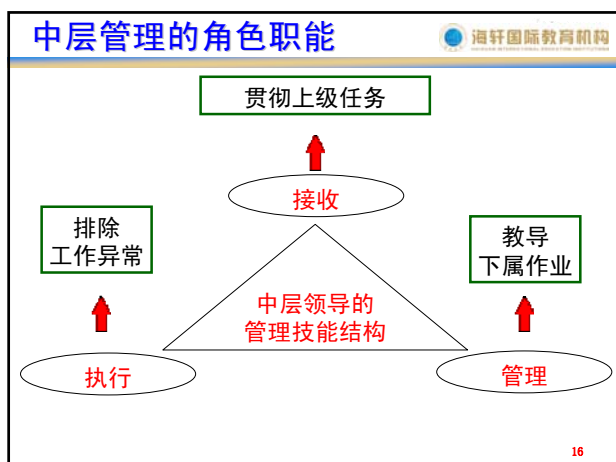


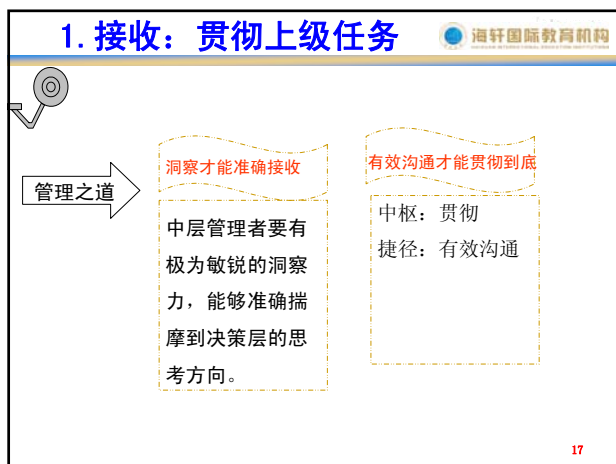
第 1 招 角色管理

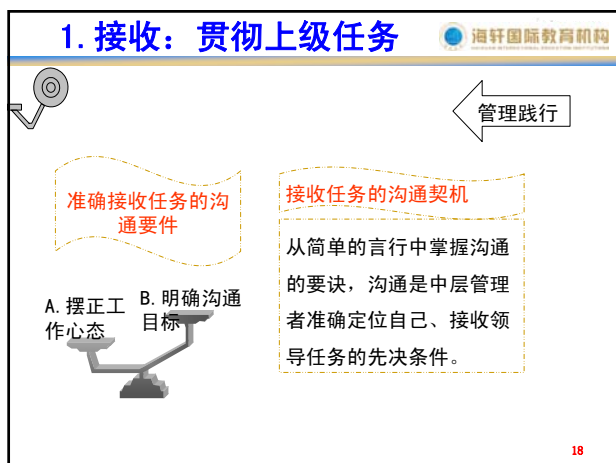
招数分解2：实现自己的角色职能




15








2. 执行：排除工作异常 

消化执行


中层管理者在整个任务执行过程中，起到的是消化吸收的作用。中层管理者能否及时、准确、完全地传达决策层的命令，尽而达到有效执行的最终目标，与中层管理者的消化作用即本身素质息息相关。

排除工作异常谓之执行

A. 前提：发现 B. 执行的过程就是排除异常




19

2. 执行：排除工作异常 

管理践行

A. 沉着冷静
B. 注重细节
C. 明察秋毫
D. 胸襟宽广
E. 唯才是用
F. 宽松有度
G. 刚正不阿


20

3. 管理：教导下属作业 

教导因人而异

不同的教导策略可能产生完全相反的结果，因人而异的教导方式有助于最大限度地发挥下属的主观能动性，发掘下属潜力，实现有效管理。

21

3. 管理：教导下属作业 

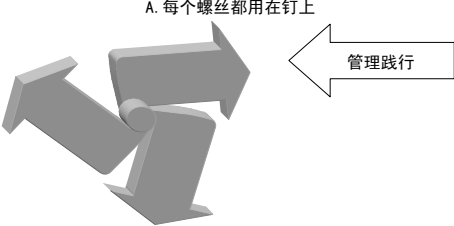
精确教导下属作业

A. 每个螺丝都用在钉上

B. 遵守流程，严谨规范

C. “情”管之道

管理践行



22




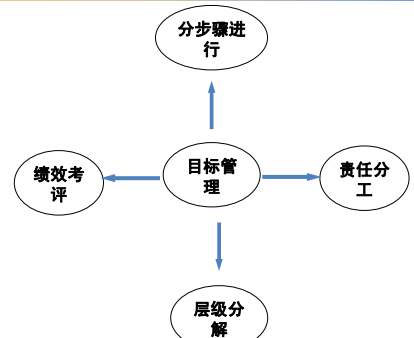
第 2 招 目标管理

招数分解1：目标如何管理



23





24

1. 目标管理 MBO 海轩国际教育机构

目标管理 Management By Objectives 剥洋葱图

剥洋葱法

25

2. 目标管理的重要性 海轩国际教育机构

1) 目标的好处:

- 目标清晰可见，随时可激发你向上努力之意愿与力量。
- 只要目标正确，终有一天你必会成功。
- 没目标就没有着力点，到头来一事无成。

2) 目标可激发潜力（日本实验）

班次	人数	第一次指示	第二次指示	第二次成绩超过第一次成绩10%者	对第二次成绩满意者
第一班	60人	尽可能的往上跳	在第一次记号上加一高度作为目标	25人	24人
第二班	60人	尽可能的往上跳	与第一次相同	10人	3人

26

海轩国际教育机构

所以对个人而言，目标的威力就是：

- 给人的行为设定明确的方向，使人充分了解自己每一个行为的目的
- 使自己知道什么是最重要的事情，有助于合理安排时间
- 迫使自己未雨绸缪，把握今天
- 使人能清晰地评估每一个行为的进展，正面检讨每一个行为的效率
- 使人在没有得到结果之前，就能“看”到结果，从而产生持续的信心、热情与动力

对企业而言：

- 目标管理能促进“向前的管理”
- 目标管理能带来“达成干劲、导向重点、集中精力”的效果
- 目标管理使“解决问题”成为可能
- 目标管理能培养能干的人
- 目标管理能把人与人之间的关系，以“连带感”连结

27

3. 目标设定的原则


海轩国际教育机构

设定目标的SMART原理

具体制定目标的SMART原理

练习： 请用SMART原理对您本月的工作目标进行重新审视!

- Specific: 具体的
- Measurable: 可测量
- Achievable: 可实现
- Relevant: 相关联的
- Time bound: 时间



28

设定目标的程序

海轩国际教育机构

→ 设定目标的步骤

- 1. 目标自上而上传达目标与方针，明示部属
- 2. 目标自下而上彼此充分讨论
- 3. 部属设定本身的目标
- 4. 上级与部属优化讨论所订之目标
- 5. 目标体系之整理，书面化确认签名

29

招数分解1 目标如何管理

海轩国际教育机构

目标分三步走

- 1. 目标责任分工**
目标=前进动力
目标≠个人希望
分工明确=责任明确
- 2. 目标层次分解**
有“法”可依
有“方”可循
有“点”可参
- 3. 目标绩效考评**
凸显效果
把控执行：
制度化
合理化

30

4. 目标分解步骤

海轩国际教育机构

1) 有“法”可依

- A. 指令式分解
- B. 协商式分解

2) 有“方”可循

- A. 时间顺序
- B. 空间顺序
- C. 时空顺序

31

4. 目标分解步骤

海轩国际教育机构

分解原则，统分结合

分解过程，跟进追踪

总分目标，统筹有度

3) 有“点”可参

主客条件，实际出发

目标内容，贯彻始终

32

5. 目标管理与“P-D-S”循环

海轩国际教育机构

1) Plan (计划) 阶段：
最好当事人设定目标，并检讨达成目标之手段与方法，与上司商讨确定。

2) Do (执行) 阶段：
当事人自主其做法而付诸行动，经常自我检讨工作进度，依情况采取补救措施。上司扮演提供资源支持、授权、辅导、帮助的角色。

3) See (考核) 阶段：
当事人应先客观对实施成果进行自我评估，各级主管对其工作成果或绩效进行考评。

33

海轩国际教育机构

第2招 目标管理

招数分解2: 目标如何突破



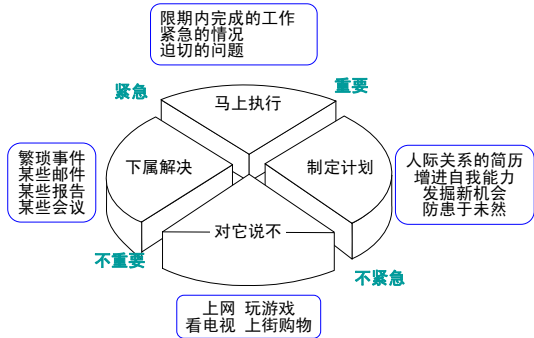
34

海轩国际教育机构

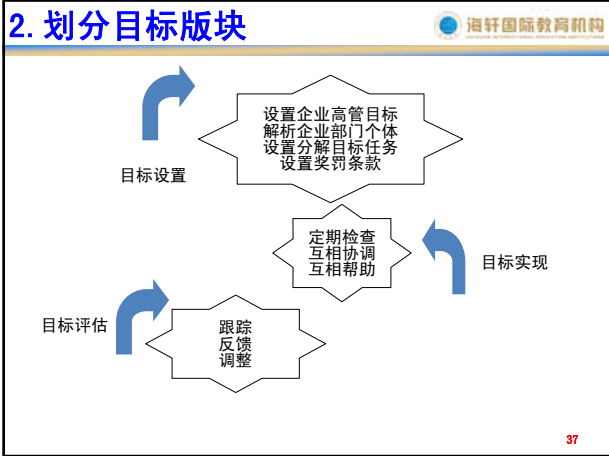
35

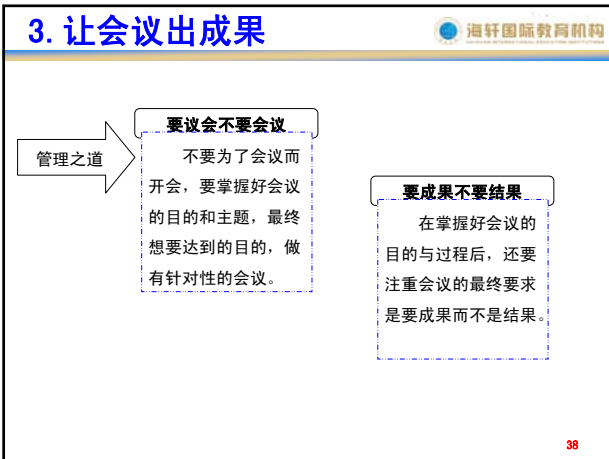
1. 每次只做一项

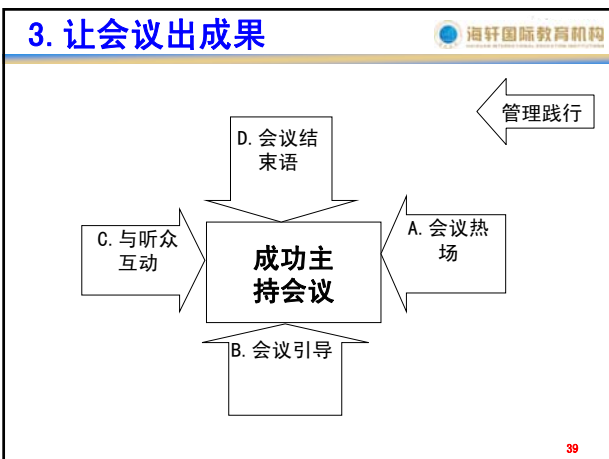
海轩国际教育机构



36







3. 让会议出成果

海轩国际教育机构

管理践行

运用多种形式

- A. 电话会议
- B. 电视会议
- C. 面对面会议

40

海轩国际教育机构

第3招 团队管理

招数分解1：培养团队向心力-万力之源



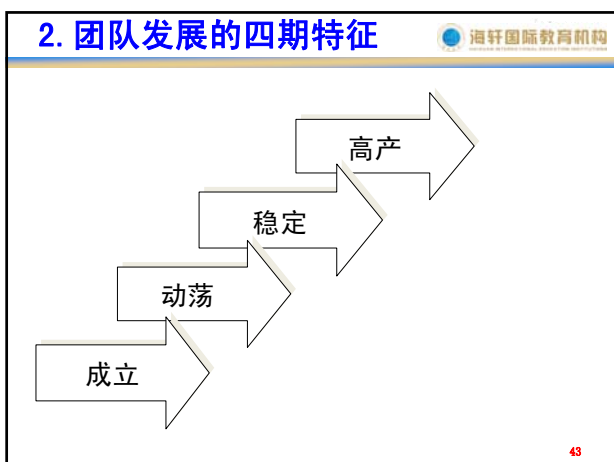
41

1. 团队的建设

海轩国际教育机构

团 队	T		Together	一起
	E		Everybody	每一个人
	A		Achieve	成就
	M		More	更多

42



形成阶段	
感受和想法	激动、骄傲、害怕... 我是谁？ 我们应该干什么？你是谁？
可观察到的行为表现	警惕、提防、不确定 / 焦虑 最低限度的沟通， 缺乏自信
团队需求	了解目标、成员资格、角色、责任、工作任务、准则、 程序...
所需领导艺术 —— 引导	引导 —— 确定目标，明确任务，告知团队做什么、 何时、何地，单向交流

44

动荡阶段	
感受和想法	谁最适合去做...？我该信任谁？ 我们将如何去合作？.. 解决分歧？
可观察到的行为表现	争论、防卫、竞争、思想分歧、抱怨和挑战他人 / 领导者， 考虑如何一起工作
团队需求	达成共识的程序，行为规范，解决分歧，解决问题
所需领导艺术 —— 辅导	辅导 - 探讨差异，提供咨询，说服，讲解， 作出最终决定

45

海轩国际教育机构	
稳定阶段	
感受和想法	团队的归属感，我能信任团队成员并且他们也信任我，我们能够完成任务！
可观察到的行为表现	强烈的团队本位意识，团队内的人际关系进一步发展并经受住了考验，合作态度明显，程序和行为规范得以建立并得到认可和实施，沟通频繁
团队需求	解决问题，作出决定，指导的技能。
所需领导艺术 ---- 支持	支持—参与，倾听，鼓励

46

海轩国际教育机构	
高产阶段	
感受和想法	愉快，激动，通过团队参与自我受到鼓舞，强烈的成就感
可观察到的行为表现	挑战自我/管理能力，工作热情，高水平的相互支持，把团队的进步看成是个人的进步，有能力解决团队内的问题，工作程序流畅，自愿尝试新办法
团队需求	保持团队动力，接受新成员和新的资源，衡量绩效表现。
所需领导艺术 ---- 授权	-授权，观察，监控，提供很少的指导，只要定下目标，团队就会完成，走上了自我发展/管理的良性轨道

47

海轩国际教育机构				
团队重要指标在各个阶段的表现和变化				
	角色的理解	信任	带头人关注的焦点	团队关系
形成	忽略	评估带头人	个人的任务	没有/ 遥远
动荡	模糊	只信任带头人	人际互动	冲突
稳定	清晰	信任程序	任务互动	机械
高产	自发	信任成员	团队的自我发展	协作的

48

3. 团队精神的内涵

海轩国际教育机构

《亮剑》：

- 所谓团队精神，不是靠一些特定的人才存在的，而是团队中一些维持这个团队成为其自身的意识、习惯等。其核心是团队上下目标一致、协同共进。包括同心同德、同心协力、同舟共济、同甘共苦、同声相应、同气相求、同仇敌忾、同归殊途
- 一个企业，创业的团队可能会一个都不存在，但企业精神还存在；一支军队，其军事主官甚至士兵换过许多遍，但其军魂还在。

49

团队精神四要素

海轩国际教育机构

- 一、认同别人：“yes...yes...but...”
相互信任、欣赏而非相互瞧不起、拆台；发现别人优点、不突显个人；
- 二、主动帮助：“面子是谁给的？”
力所能及的帮助别人，也坦诚地接受别人的帮助；
- 三、无私奉献：“大舍大得，不舍不得”
愿为组织和团队、同事额外付出劳动而无怨无悔；
- 四、团队自豪感：“汶川地震的国魂和感动”
以团队为荣，不以个人为荣。

50


4. 营造和谐的团队环境

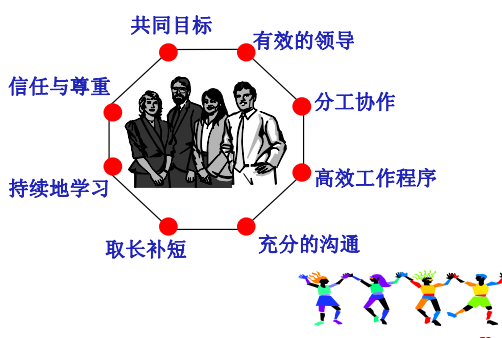
海轩国际教育机构

—文化是组织的灵魂

团队文化具有如下作用


51

5. 团队建设的八点 

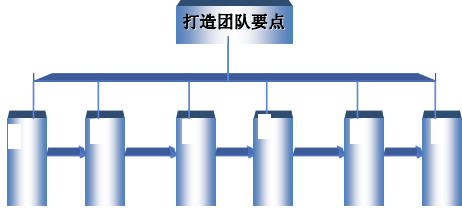


共同目标
有效的领导
分工协作
高效工作程序
充分的沟通
取长补短
持续地学习
信任与尊重

52



小结：打造核心团队6个轮子



打造团队要点

63



第 3 招 团队管理

招数分解2：确保团队执行力-万力之本



64

1. 何为执行力

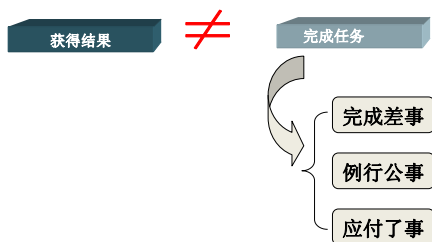
海轩国际教育机构

- **执行力**：就是目标转化为结果的一种能力称之为执行力！
- **研究对象**：最充分体现上级思想、态度、行为的方法；
- **目的**是将组织目标化成为公司的一切行为，
- **核心**是协调一致，
- **最高境界**是“想上级之所想、急上级之所急”，
- **基本准则**是“照章办事”，
- **作用方式**为自上而下。

55

2. 任务与结果

海轩国际教育机构

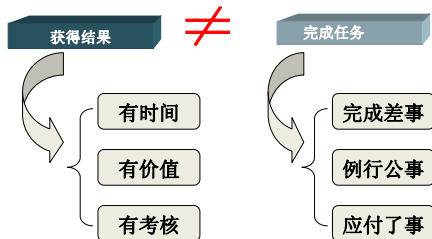


完成任务是对程序、过程负责(应付)
获得结果是对价值、目的负责(以赴)

56

2. 任务与结果

海轩国际教育机构



完成任务是对程序、过程负责(应付)
获得结果是对价值、目的负责(以赴)

57

3. 执行型企业的表现

海轩国际教育机构

令行禁止 尊重规则

文化单一 尊重事实

自主学习 自主管理

信息共享 平等交流

团队合作 良性竞争

组织精简 制度简单

创造问题 (危机感) 持续变革

执行型企业的表现

58

4. 3S执行流程体系——三三法

海轩国际教育机构

S1事前—计划与责任

- 计划 目标
- 一对一责任
- 行动流程

依据：
客户价值
自下而上

S2事中—检查监督

- 日事日毕，日清日高
- 质询会，改进循环
- 全员监督

依据：
对事不对人
信息公布平台

S3事后—奖罚

- 未完成底线惩罚
- 达成目标奖励

依据：
奖罚不过夜
黑白分明

公司战略

事前—计划与责任

事中—检查与监督

事后—奖罚

优秀的体系可以让平凡的人变得伟大，
糟糕的体系可以让伟大的人变得平凡！

第3招 团队管理

海轩国际教育机构

招数分解3：提升团队沟通力—万力之魂

60

1. 沟通的解码与表现力

从信息的发出者，到信息的接收者，并且获取理解的过程。

沟通三环节：表达、倾听、反馈

发送者：信息源 → 信息 → 编码 → 信息 → 通道 → 信息 → 解码 → 信息 → 接收者

接收者：接收者

噪声：影响发送者和接收者之间的信息传递

反馈：从接收者返回到发送者

沟通三环节示意图

61

2. 沟通障碍的产生与防范

组织内部信息传递流失：听、说、问

职位人	原始信息	流失
总经理	100%	
副总经理	66%	34%
经理	56%	44%
主管	40%	60%
组长	30%	70%
员工	20%	80%

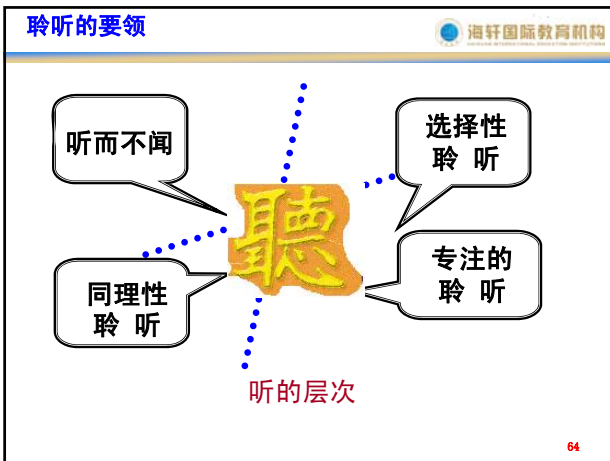
62

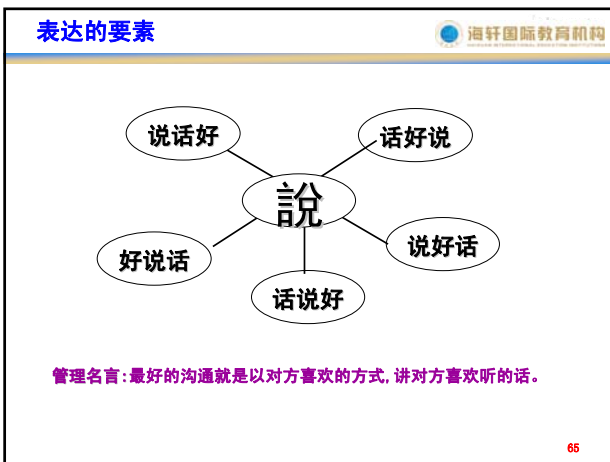
3. 有效沟通技巧—黄金定律

沟通的黄金定律：
“你是谁”比“你要如何表达重要”；
“你要如何表达”比“你要表达什么重要”。

听到、看到、手到、心到、口到

63







4. 各层级沟通的问题障碍

海轩国际教育机构

——上行沟通的障碍

一、信息的过滤。当管理者明确解决某些事件有可能对自己不利时，对信息的过滤就会发生在上行通路上。

二、信息遗漏。在一些公司，管理者为了回应高层主管感兴趣的事情，只报告好消息而延迟报告坏消息，他们希望在上级知道之前把问题解决或消除掉。

三、沟通链上出现了瓶颈（截取信息者），而这个瓶颈可能是主管秘书或行政助理，他们过滤所接收到的信息，并传递他们认为主管应该知道的信息。

四、主管与下属的关系不良，缺乏信任，双方都不肯花时间去相互了解和真诚沟通时，下属就会不愿意向上级提供信息。

67

67

4. 各层级沟通的问题障碍

海轩国际教育机构

——下行沟通的障碍及建议

➢ 公司发展所带来的组织结构的复杂化。组织结构的层级越多，信息传递中的遗漏和曲解就越多。

➢ 非参与式的管理模式也常使员工想要的信息和上级所给予的信息完全不同。

➢ 主管们在与下属沟通时往往很少检查自己的沟通技巧。

➢ 管理层把信息当作权利和工具，有意隐瞒真相和信息，或者将其作为奖赏，只给予个别员工。

➢ 传递中信息的遗漏和曲解。

下行沟通改善建议：

1、从高层管理者做起，形成沟通氛围和沟通文化。

2、确保来自上层的信息是确实可靠的。

3、尽量缩短信息传递路径；

4、拓展下行沟通渠道，多渠道结合。

5、完善下行沟通制度，使沟通制度化。

68

68

4. 各层级沟通的问题障碍

海轩国际教育机构

——平行沟通的障碍及建议

一、因为没有权力关系的约束，许多横向沟通主体采取事不关己、高高挂起的态度，使横向沟通成为组织沟通中最难以控制、效果最不理想的沟通方式。

二、部门化是横向沟通的最大障碍。

三、员工之间、部门之间为工作资源、职位和认可的竞争与冲突，也是横向沟通常见的障碍。

横向沟通改善建议：

1、同事之间做到以礼待人、以诚感人、以德服人。

2、完善流程，打破部门墙。

3、知识共享，信息共享。

4、举办团体活动，强化团队精神与合作意识。

5、建设企业文化，营造沟通氛围。

69

69

海轩国际教育机构

第4招 自我管理

招数分解1：了解自我



70

海轩国际教育机构

1. 我是谁

“认识自我”这句镌刻在古希腊戴尔菲城那座神庙里唯一的碑铭，犹如一把千年不熄的火炬，表达了人类与人俱来的内在要求和至高无上的思考命题。

管理之道

1. 不能认清自己，就不可能成功

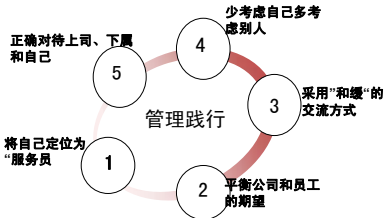
2. 认清自我，熟知自己的技能，才能有效地加以利用

71

海轩国际教育机构

1. 我是谁

管理践行




要做好一个企业中层管理者的确不容易。有些企业中层管理者，往往对自己的岗位职能认识不够，不能正确对待自己的岗位职能，结果误了自己和团队的工作。

72

2. 我能做什么

海轩国际教育机构



作为一个部门的领导者和企业承上启下的桥梁，笔者认为至少以下几点是分内要做到的。

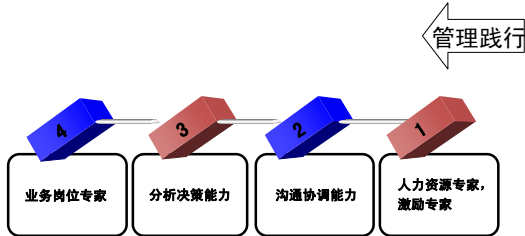
管理之道



73

2. 我能做什么


海轩国际教育机构



74

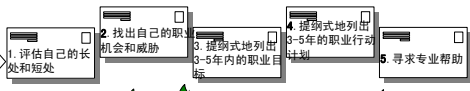
3. 分析自我的SWTO法

海轩国际教育机构



SWOT分析方法是一种企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业的优势、劣势及核心竞争力所在。中层管理者在利用SWTO对自己进行职业发展分析时，可以遵循以下5个步骤：

管理之道



2. 缺点

A 行事缺少稳定的计划和流程

B 注意力容易游移

C 不愿遵守规则和计划

D 不能有舍有得，至致力寻找新变化

E 你有天生的直觉和预知能力，会使你误认为知道了别人的想法。

1. 优点

A 喜欢挑战和让你兴奋的事情


B 有很强的创造性和主动性

C 善于快速抓住事情的本质

D 不喜欢习惯便捷的问题解决方法

E 认为“计划赶不上变化”

F 善于理解，而非判断他人。



75

海轩国际教育机构

第4招 自我管理

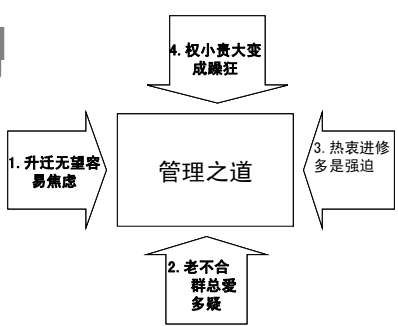
招数分解2: 放松自我



76

海轩国际教育机构

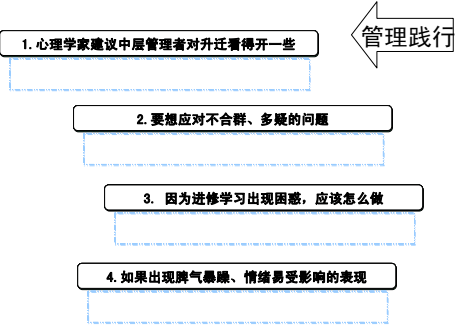
1. 解压的关键在于疏导



77

海轩国际教育机构

1. 解压的关键在于疏导



78

2. 情绪调节是压力的出口



压力大多是由负面的消极的情绪引起的，所以为了排解压力，中层管理者们就要在情绪调节的范围内位压力找到出口。



79

本课程总结与学以致用

本课程给您印象最深、启发最大的是什么？

您企业目前的做法与所学内容存在什么样的差异？

您如何克服障碍，将所学内容运用到实际工作中？

80
