

# 特别说明

此资料来自豆丁网(<http://www.docin.com/>)

您现在所看到的文档是使用下载器所生成的文档

此文档的原件位于

<http://www.docin.com/p-554771.html>

感谢您的支持

抱米花

<http://blog.sina.com.cn/lotusbaob>



# 余世维光华管理课程

整理：左世文



# 余世维光华管理课程

- 如何带团队
- 培养团队精神
- 员工管理
- 如何塑造经理人的权威
- 提高思考决策执行能力
- 学会如何做决策
- 效果和效率
- 怎么授权？
- 提高逆境商数
- 营造企业文化



# 如何带团队

- 要有监督力，如果给你一帮人，你能够好好把它带起来，所以做一个很好的经理人，就等于是一个很好的LEATER，也就是领导者。
- 中国人的团队精神不强，如，一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃，英国人这样说，一个人做生意，二个人开银行，三个人搞殖民地。
- 其本是旧观念里面，我们以职务为中心，如技术部，维修部，这叫职务功能，但是横向的联系现在就没有了，现在的新观念是衔接断层，就是部门和部门之间，如果说何把它衔接起来，每天在那里发红头文件，每天在那不停的开会，叫文山会海，有什么用？



# 如何带团队

- 如果大家今天衔接断层衔接的很好，部门和部门之间，公司和公司之间各企业之间如果真的合作很好，需要这样子的开会吗？所以文山会海这句讽刺的话，就是暗示我们衔接断层其实并不好，水平沟通其实并不好，就是天天花时间在那里协调，沟通，我不否认开会的功能，但我不认为需要开这么多会，讲穿了，就是团队意识不强烈。



# 如何带团队

- 团队的三个条件你做到了吗？
- 如果团队三个条件都不知道，就不是一个团队，团队三个条件，自主性，思考性，合作性，群体为GROUP，团队是TEAM。
- 自主性：一个领导他的手机打的越多，就是家里面的自主性不强，因为没有你不行。
- 思考性：公司有任何点子提出来，任何想法拿出来，有几个是你底下的人讲的？有几个是你自己讲的？
- 合作性：一个部属即使他再愿意动脑筋，再愿意自动自发的做事，但是一碰到要跟旁边的人合作，就非常困难了，那叫合作性不强。



# 如何带团队

- 如果做到这三个条件，那就告诉别人，我们是一个团队，如果不是，就说我们是一群男人和女人。
- 变动型组织：所谓变动，是随着环境而调整不断随环境而改变。
- 最高领导只是做决策，分配资源，真正要沟通的是底下，不是一动就把那最高领导找出来，开会协调，沟通，那么我们在做什么？
- 领导会无意当中阻断他的思考，让下边的人变的不自主，不思才，也不合作了，就是我们的领导废话太多，管的事太多。



# 如何带团队

- 日本人有习惯，尽量不要去敲领导的门，这一敲就表示自己很无能，所以日本人不敲领导的人是尽量自己先解决问题。
- 如果今天你是团队，就发挥团队的功能，你是团队的一份子，就是每个人都很重要。
- 叠罗汉的图：最高摔的最惨，在中间就很无聊，底下的人就会压的很痛。







# 提高逆境商数

- 舒缓压力的方法：望云，穿海，抱树，看镜子中的自己。
- 注意下属的异常行为，给部上多种沟通管道，听部属意见，不怎么样也要表扬一下，再说自己的观点，不要紧张兮兮。
- 怒伤肝，悲伤肺，喜伤心，恐伤肾，忧伤脾。
- 怕死引起肺癌，对立引起乳癌，业务纠纷引起直肠癌，心灵空虚引起骨癌，家庭失各引起胃癌。
- 穿衣服有两种哲学：1、穿到不流2、脱到不发拌，比例差六件。



# 提高逆境商数

- 洗澡两种哲学：1、凉到不发抖2、热的象个大红虾，最佳水温20度。
- 随时随地的休息，死尸的姿势，人要偶尔断食，宇宙操，弹马步，没事倒着走。
- 总结：  
■ 经理人常注意自己而不是注意部属
- 主管常树立自己的权威，惩罚别人，要建立自己多元化观点，培养自己的人格魅力。
- 领导是一帮人让你去带，不是把自己搞的很好，不注意团队精神，自主，思考，合作要有很好的思想，就是思考力，有很好的决策力和很好的执行力，思考要想到顾客上面，决策要注意效果和效率，重要和紧急，至于执行就看看谁是你的接班人了。



# 提高逆境商数

- 企业是靠文化成长的，有再好的硬件和设备也没用，因为文化是看不到的软件，是一种价值观，是一种思想，最后要融入他的行为。
- 一个人要耐活，身体要好，要能面对逆境。
- 假如我们不能改变这个世界，那么至少可以改变我们的生活，自由自在的活着。
- 八戒是第八戒律，是过午不食，出家人过午不食。
- 喝酒前要喝奶。



# 提高逆境商数

- 1、多吃鱼类
- 2、浅酌红酒，中国白酒是酸性，红酒是碱性，一天80CC就可以。连皮，带籽，带梗一起榨的是红葡萄酒，去皮去籽去梗榨出来的是白葡萄酒，里面都含有丹宁酸。它是管道清道夫，可以扫除血管里的胆固醇。
- 多吃橄榄油。带鲜奶喝酒。少吃泡菜。早上不跑步。少穿外套。不过量饮茶，因为人生下来胃是中性的，酸碱是中和的，常喝茶会把胃弄个强碱，少喝茶和碳酸饮料。随时随地的活动。



# 提高逆境商数

- 为什么早上不跑步？

大气是一种分子，本身有一种密度，中午的时候因为阳光直射，所以大气分子变得稀薄，密度变小，于是会上升到高空10公里或15公里，到了午夜时分子就全下来了，太阳快出来以前是大气粒子最密的时候，都在地表上形成一种污浊的空气。早上跑步就成了空气过滤机了。



# 营造企业文化

- 企业文化的特征:

- 1、个人拥有独立自主权的程度
- 2、鼓励员工冒险的容忍程度。员工犯错马上教育，处分，还是容忍犯错，把犯错当作公司的成本？
- 3、设定目标和绩效期望的程度。目标出来了，业绩有没有紧盯上来？还是业绩目标两码事？绩效和目标紧紧挂钩是非常现实的文化。
- 4、各部门彼此协调运作的程度。



# 营造企业文化

- 5、经理人支持部属的程度
- 6、规定和管办法多寡的程度。厉害的公司是规章规定很少，只有框架，给大家一种自主，又鼓励冒险还能自主协调，还支持他！规章一套套，制度一条条，还天天开会协调，这又是一种极端文化。
- 7、成员认同于整个组织的程度。
- 8、薪酬跟绩效的程度。1、本薪2、个人奖金3、后勤奖金。
- 9、允许员工公开的争执。中国人开会一片祥和，出去放马后炮，要容忍员工公开的批评，但一旦开完会，大家要共同支持这个案子，这一方面是表达团队精神，一方面是允许员工公开的争执，这是一个很好的文化，只要一旦得到一个结论，少数服从多数，是错，是对，是正确还是疑惑，你通通都要支持，这才叫真正的支持一个企业。



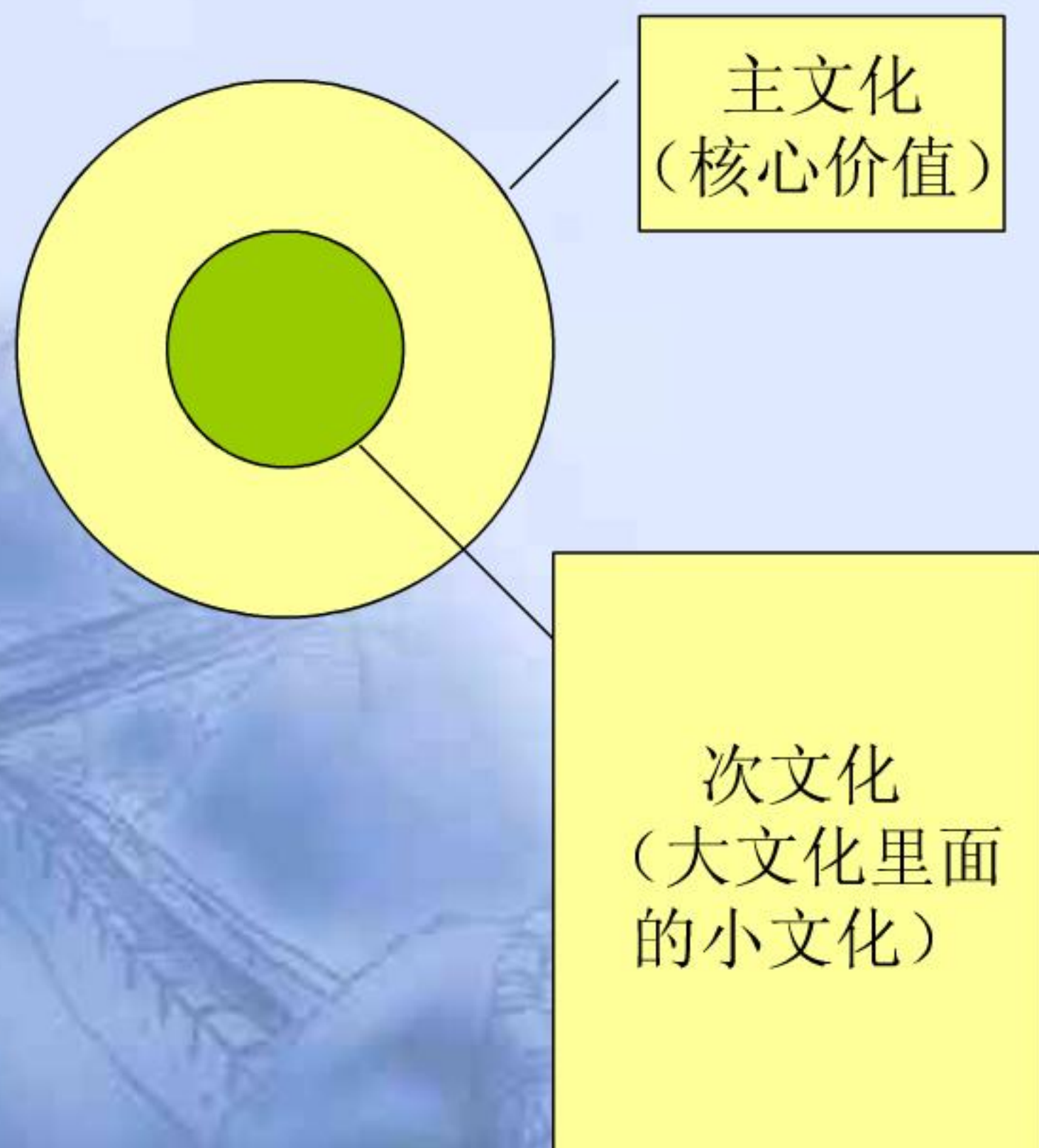
# 营造企业文化

- 10、内部沟通受不受到层级的限制。如果下情不能够上达，还有什么管道可以上达？有什么管道能让上面的人知道。
- 做一个公司，经营一个企业，不是像政府一样宣达政令，它是要在市场里存活的，这时要有一种企业文化，一种市场上面所能接受的企业文化。
- 一个企业，公司如果有主文化，各部门主管就会有次文化。



# 营造企业文化

## ■ 文化分三类：



做世界一流的产品，我们的眼睛要世界一流，家里面挂的书画为伪字，不可说这人诚信，也做不出诚信的东西，不是真的就不要挂，要挂就一切求真。

文化并不是一个冠冕堂皇的口号。

文化即一种氛围，是一个看不见的行为。是把价值观溶入行为，所谓价值观是什么东西对你来讲最有意义而且重要，你会不会在你的思想和行为里面融入进去，如果没有，他不是一个文化，充其量只能叫做一个口号，一个目标跟一个希望。



# 营造企业文化

- 企业是谁创建的，那么这个人就会在企业中形成一种文化，因为这个创始人哲学态度和价值观就会深深影响到企业的未来。
- 狼的三特性：1、嗜血，意思是做一个企业随时随地对商机非常敏感，任何地方有利益，有商机，要向狼闻到血一样，马上能感受的到。2、寒天出动，不避风雪和寒冷，表示环境再恶劣也要活下去。3、成群出动，打团体战。



# 营造企业文化

- 要让企业文化融入思想和行为。
- 做一个企业，要站在门口，不要座在办公室，要节俭。
- 所谓公司文化，核心就是企业领导人的文化，企业领导人的价值观，企业领导人的风格，甚至是他个人喜好的最佳体现。
- 文化是一种价值观，要溶入他的思想，反射在一个行为上面它才叫文化。
- 大家一起认为这件事情对我们很有意义，叫做共同的价值观。
- 是不是大家闺秀都有这种想法，这叫做意识。
- 每天的工作在动作，在行为层面是不是把它表现出来？叫做行为。



# 营造企业文化

- 文化是一种工作态度。
- 企业文化=公司成员共有的价值观  
+想法  
+行为模式
- 战略：组织中看不到的软件部分。
- 所谓文化，就是一种看不见的软件，是一种价值观，就是一种想法和一种行为，如果把这个价值观变成一种想法，再把这个想法溶入到行为里面，那么他就是我们的文化。



# 营造企业文化

■ 完

- 2006年4月14日星期五3时4分52秒
- Web Site: <http://www.chinaovo.com>
- Blog: <http://blog.chinaovo.com>
- QQ:330648458