



生产主管实践化 训练--系列

第一部分 生产管理者基本能力

2006-09-08

学习伙伴

请你分享以下事项:

- ...

课程大纲:

第一讲: 管理的基本概念

第二讲: 主管的基本要求

第三讲: 目标设定的能力

第四讲: 问题分析与改善能力

**第五讲: 如何激励部属的能力和
 和培育部属的能力**

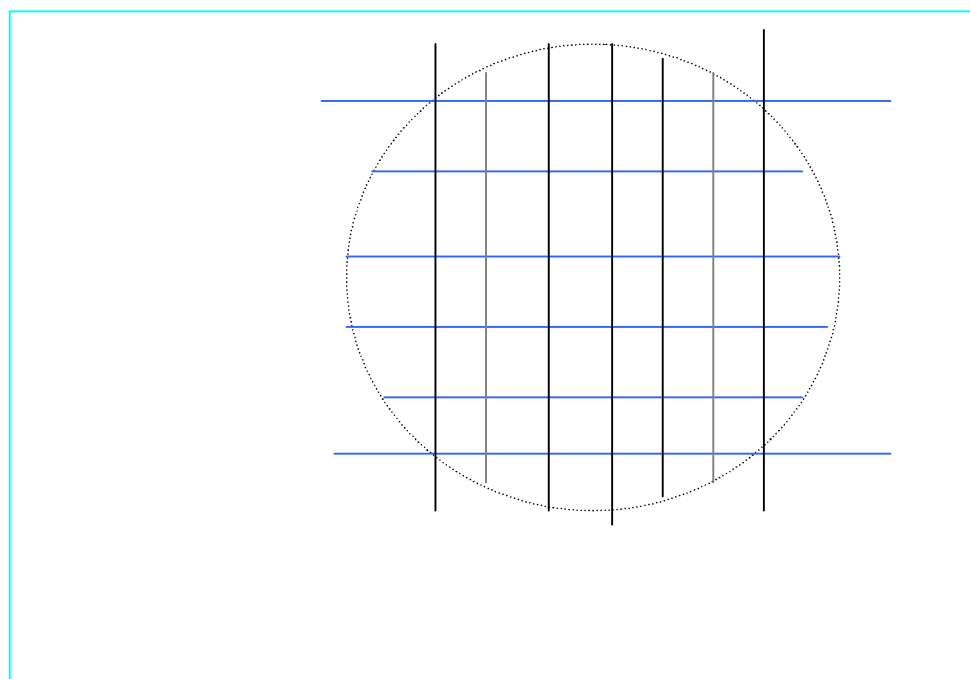
第六讲: 组织与授权的能力

第一讲：管理的基本概念

2006-9-11

4

管理者的工作乃在于



全方位视野

2006-9-11

5

何谓管理



2006-9-11

6

何谓管理



为什么要管理？

2006-9-11

7

何谓管理

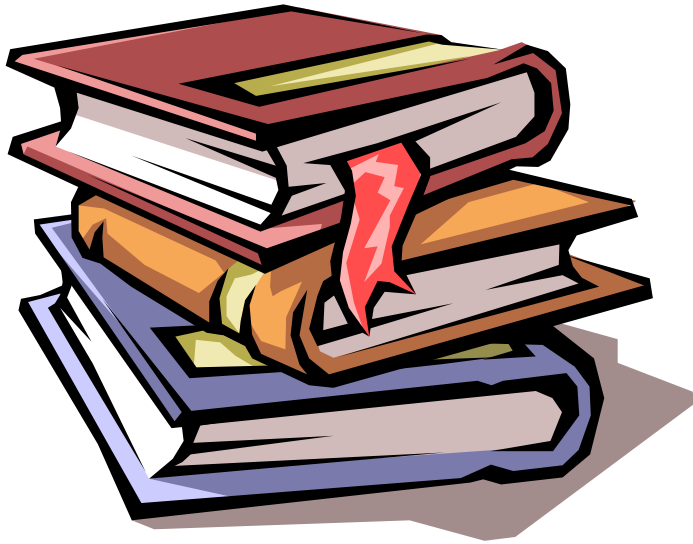


管理什么？

2006-9-11

8

何谓管理



用什么方法管理？

何谓管理

管理者的工作

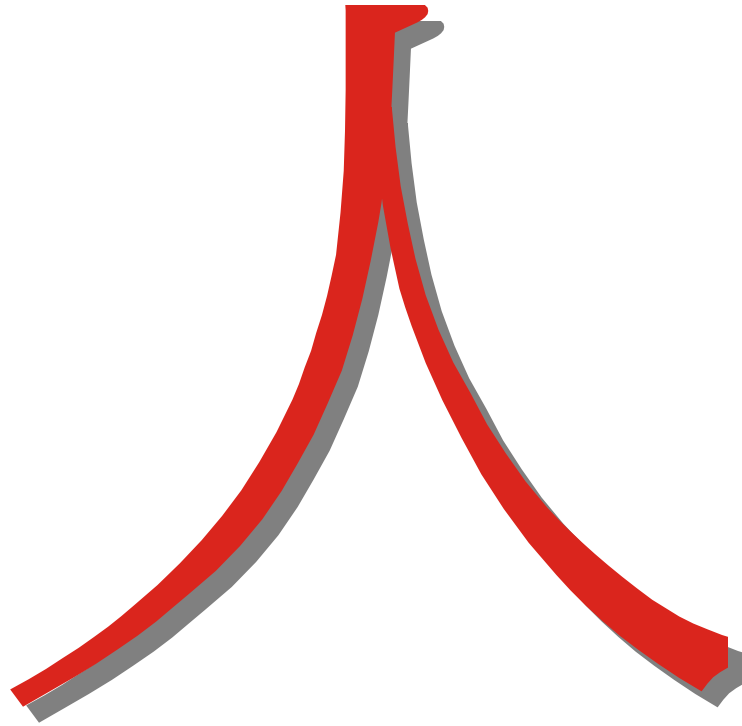
在于与部属及相关人员凝聚整体力量,将经营资源有效率有效果的运用,藉以达成组织的使命与目标



2006-9-11

10

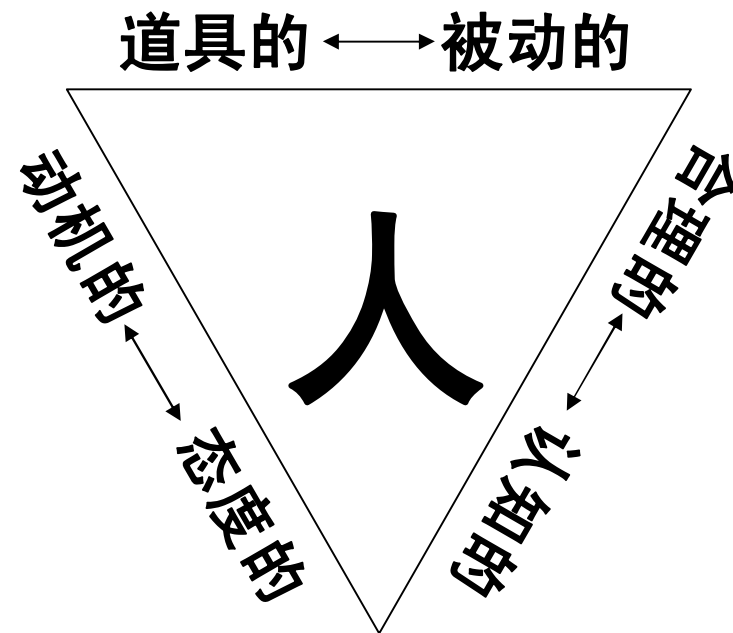
何谓管理



- Ø 最可活用的
- Ø 可发挥无限的能力
- Ø 陷藏提升生产力的可能者
- Ø
- Ø 运用时最感困难的
- Ø 在组织活动上, 可能成为障碍者
- Ø

何谓管理

人的资源三层面



2006-9-11

12

第二讲：主管的基本要求

2006-9-11

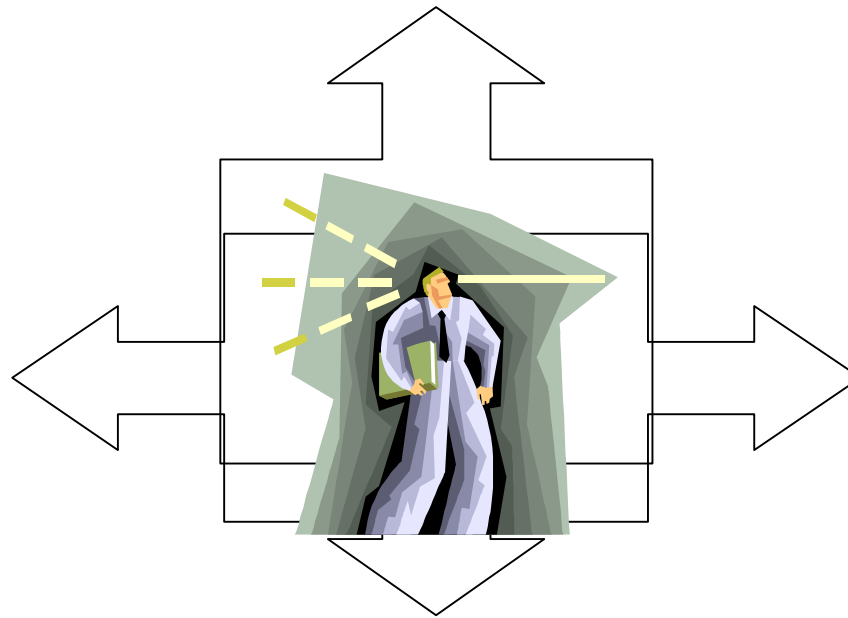
13

管理者立场与任务

管理者的立场？

管理者立场与任务

管理者的功能与全方位角色



2006-9-11

15

管理者立场与任务

向上管理的方法

2006-9-11

16

管理者立场与任务

Microsoft～向上管理

1. 让你的上司看起来卓越出色
2. 不要浪费上司的时间
3. 向上司提出解决方案而非制造问题
4. 不要到最后一刻使上司惊慌失措
5. 观察上司的工作方式及需求
6. 给予上司适当的回馈

管理者立场与任务

向下管理的方法

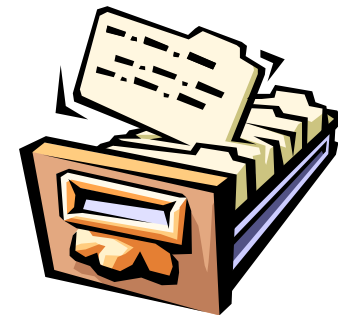
2006-9-11

18

管理者立场与任务

Microsoft～主管风格

1. 常对部属沟通策略、方向
2. 拨出时间与部属交谈
3. 给部属努力的目标与发挥的空间
4. 多予部属肯定及鼓励
5. 勇于承担责任，不推卸予他人
6. 以身作则
7. 培养部属成为接班人
8. 因材施教，针对个别差异
9. 容许失败，激励员工尝试
10. 善用团队的创造力



管理者立场与任务

平行管理的方法

2006-9-11

20

管理者的基本心态

管理者的基本心态

- 达成的意愿
- 打破现状
- 效率意识
- 原理原则
- 科学方法
- 健全的判断
- 理念-使命感/伦理

管理者的基本心态

- 经常不变的心态
-----意识性的管理

第三讲：目标设定的能力

2006-9-11

23

各种规划的目的

内 容	期 间	目 标	目 的	责 任
愿景规划	5-10年	远景目标	事业革新	经营层
中长期规划	3-5年	策略目标	创造环境 竞争优势 选择环境	高阶层
年度规划	1年	方针目标	突破改善	中阶层

新世纪领导观— 全方位与团队管理工作有四个方面

如何当好一个管理者,应该做那些
事....(BSC)

- 财务控制
- 顾客服务
- 作业流程与人员管理
- 学习与创新

设定明确的目标与优先级

- 有执行力的主管会将焦点集中于少数几项应优先执行的重点，让大家都能清楚掌握，为什么重点项目不能多：
 1. 第一：任何曾经对企业经营之道下过一番工夫者都能看出，专注于几个执行重点，才能企业资源的运用获致最佳成效。
 2. 第二，现代企业组织架构下的员工，若要顺利完成工作，必须清楚地了解事情的先后顺序。

执行力103

2006-9-11

領導人的七大重要行爲

26

设定目标以“SMART”为原则

建立有效的目标管理，需依据。

S—Speci fi c特定的 每项目标的制订清楚说明，一定是特定的，而不是一个概略性的。

M—Measurabl e可衡量的 每项目标必须要用量化的指针来订定。

A—Achi evabl e可达成的 所有的目标一定要是能达得到的，实际且可完成的具挑战性。

R—Rel evant有关连的 每项目标必须与工作表现的重点相关。

T—Ti mel y有时间范围的 每项目标要在限定的时间内完成。

部门工作目标表

部门名称			
使 命			
执掌(工作项目)	重要指标KPI 与目标	比 重	

2006-9-11

28

月目标管理成果报告表

				主管	报告人	
计划【P】				实施【D】		
次序	本月实施重目标项目	当月指标		达成目标值的实施方法	成果与当月达成值	
对策与矫正【A】				成果检查【C】		
				检讨目标项目	问题点	

2006-9-11

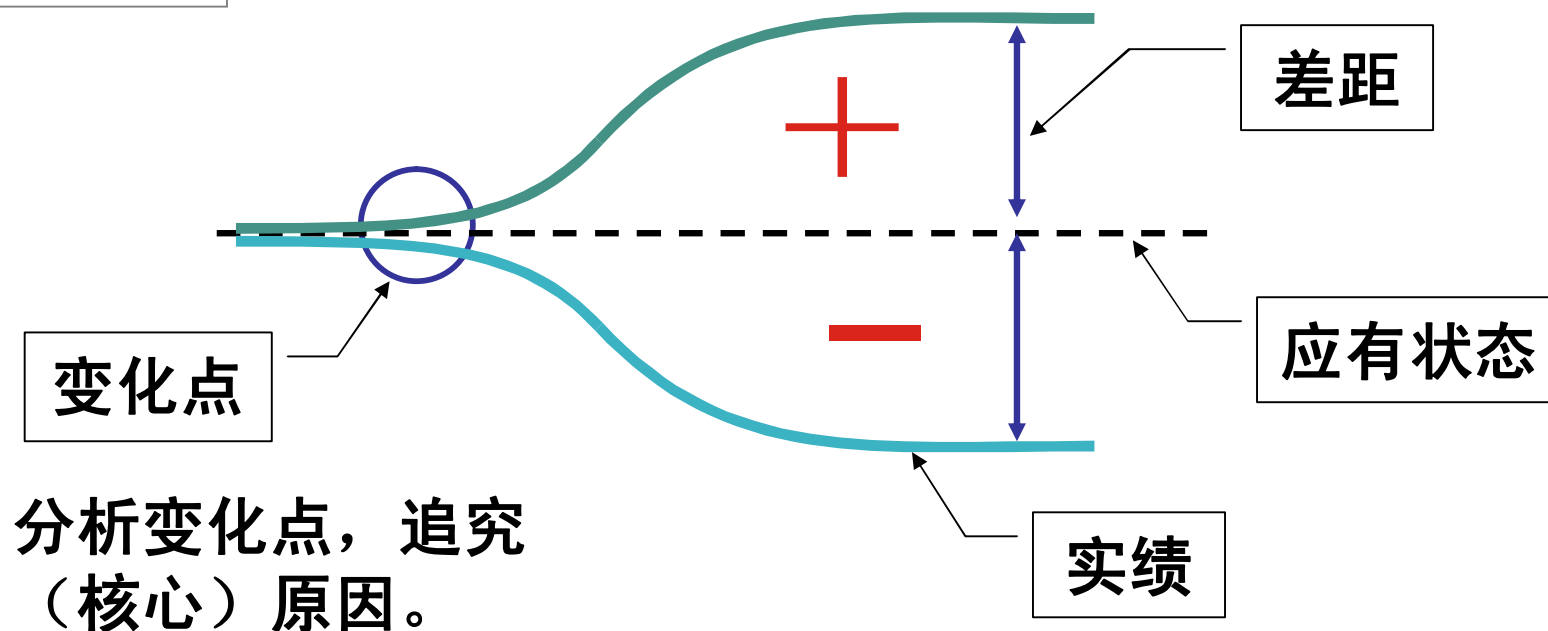
29

第四讲： 问题分析与改善能力

2006-9-11

30

何谓问题



「问题」，只对意识到问题的人，才成为问题。

问题三要件



2006-9-11

32

问题的种类

Type	Owner	Defi ni ti on
救火类	监督者、执行者	实际已发生、且都认知的问题
发现类	管理者	与应有状态对比而发掘的问题
预测类	经营者	预测将来而描绘出的问题

问题意识

问题意识



解决问题的当事者意识
弥补现况与应有状态差距的意愿



达成目标的强烈意愿
变革的强烈意愿

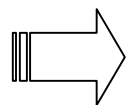
打破现状、改革的欲望

...



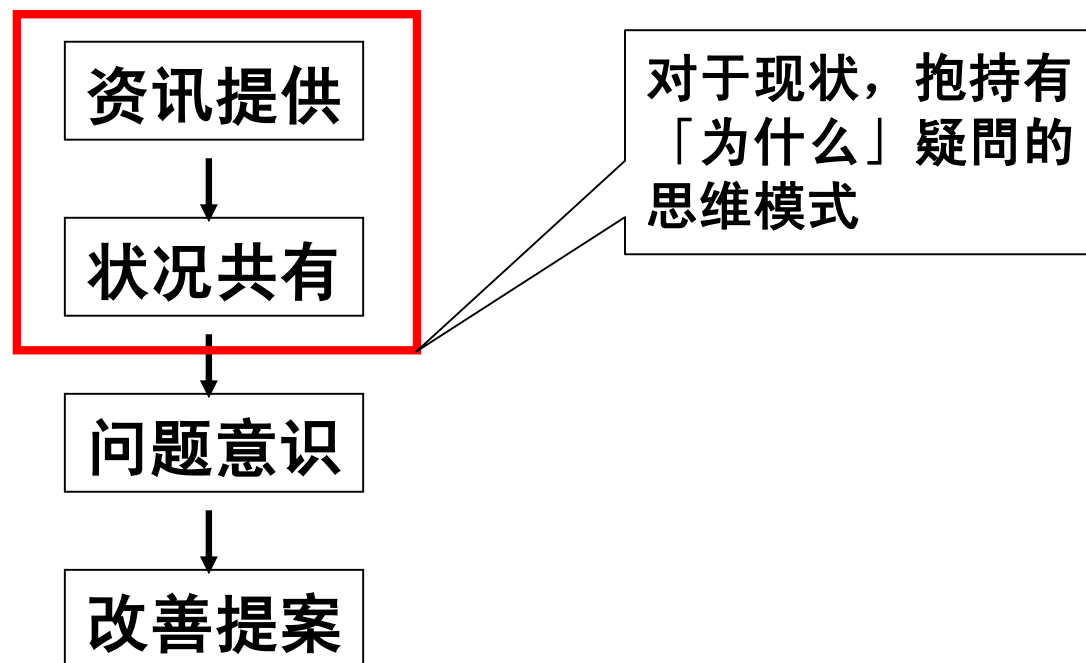
对于组织的危机及威胁或机会的感受性，以及找寻其因应之道的当事者意识

问题因立场而异



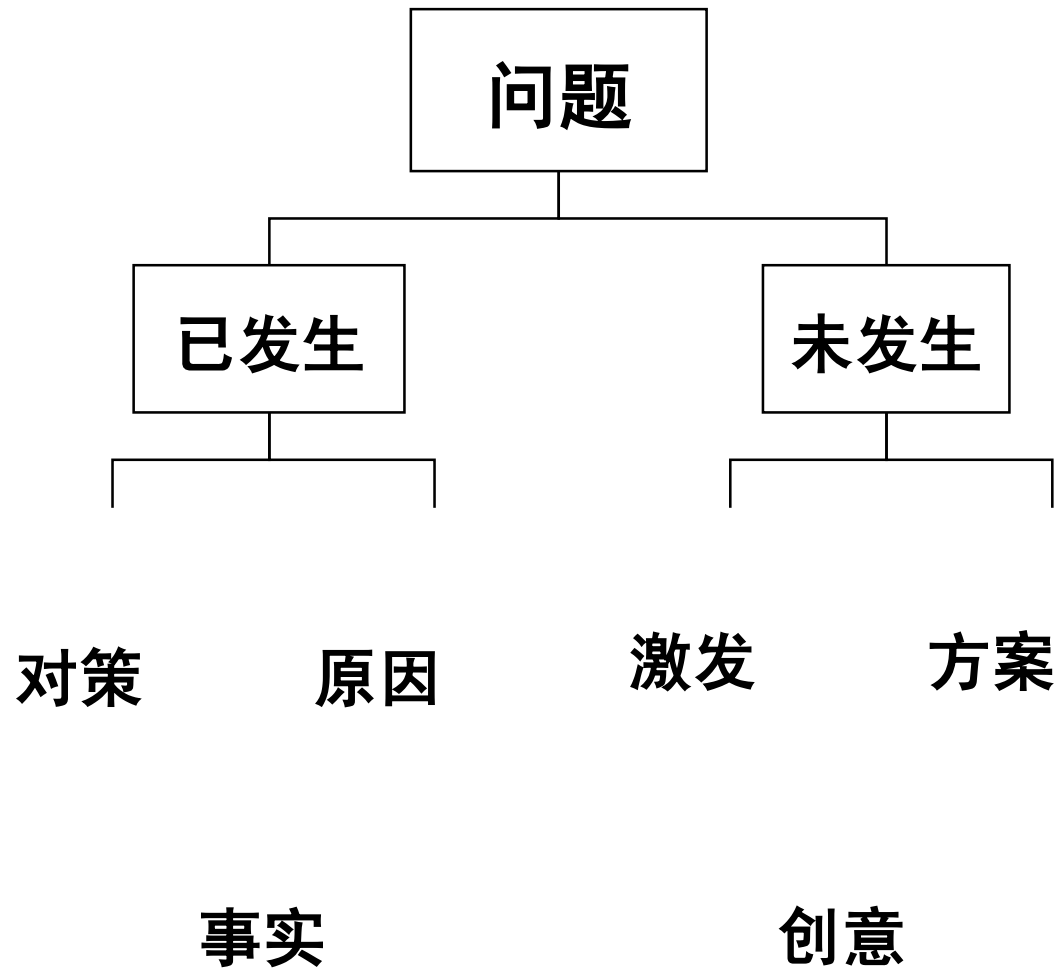
站在更高的一个位阶来看同一件事，以取得相同的共识。

问题意识的激发

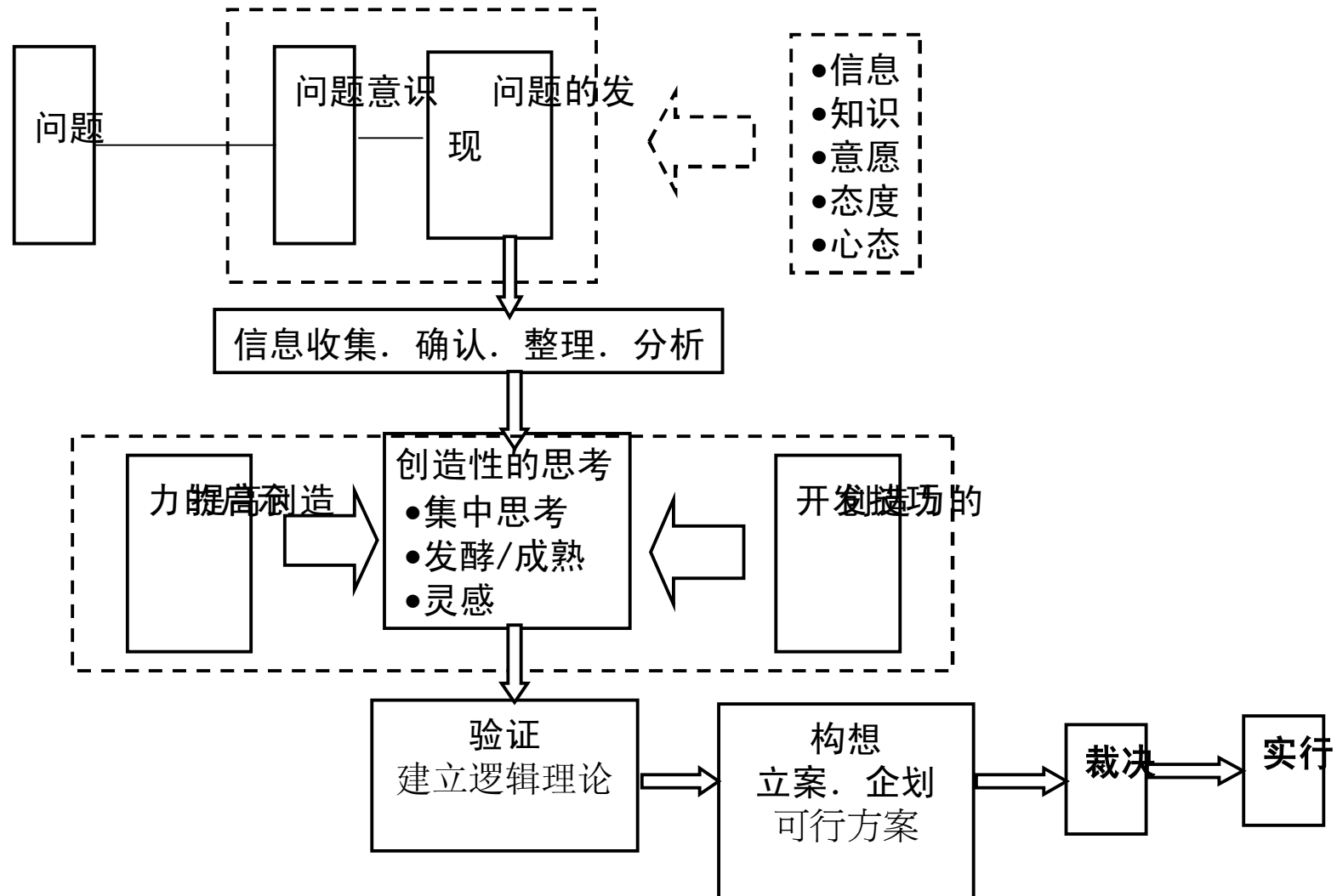


问题解决流程

问题思考程序



创造的过程



脑力激荡法 (Brain Storming)

又称欧斯本法 (Osborne) 法，于1939年在GE公司实施创造工学训练课程时

- 基本的规则 一
 1. 不批评
 2. 欢迎自由奔放的构想
 3. 尽量多提构想
 4. 在别人的构想上更加发展

脑力激荡法(Brain Storming)

- 人数以5-10人为宜。与会者的结构领域越广越好。
- 时间约30分，最长不要超过一小时。
- 实施时段，利用精神清爽的上午。
- 会议室应选安静、不被吵扰的地方，切断电话。
- 选派主席与记录。(记录设二人为宜，构想不断出现时可分别记录)
- 会议室准备，大黑(白)板或模造纸，将各成员提出的构想一一记录，让全体看得清楚。

未來导向型问题

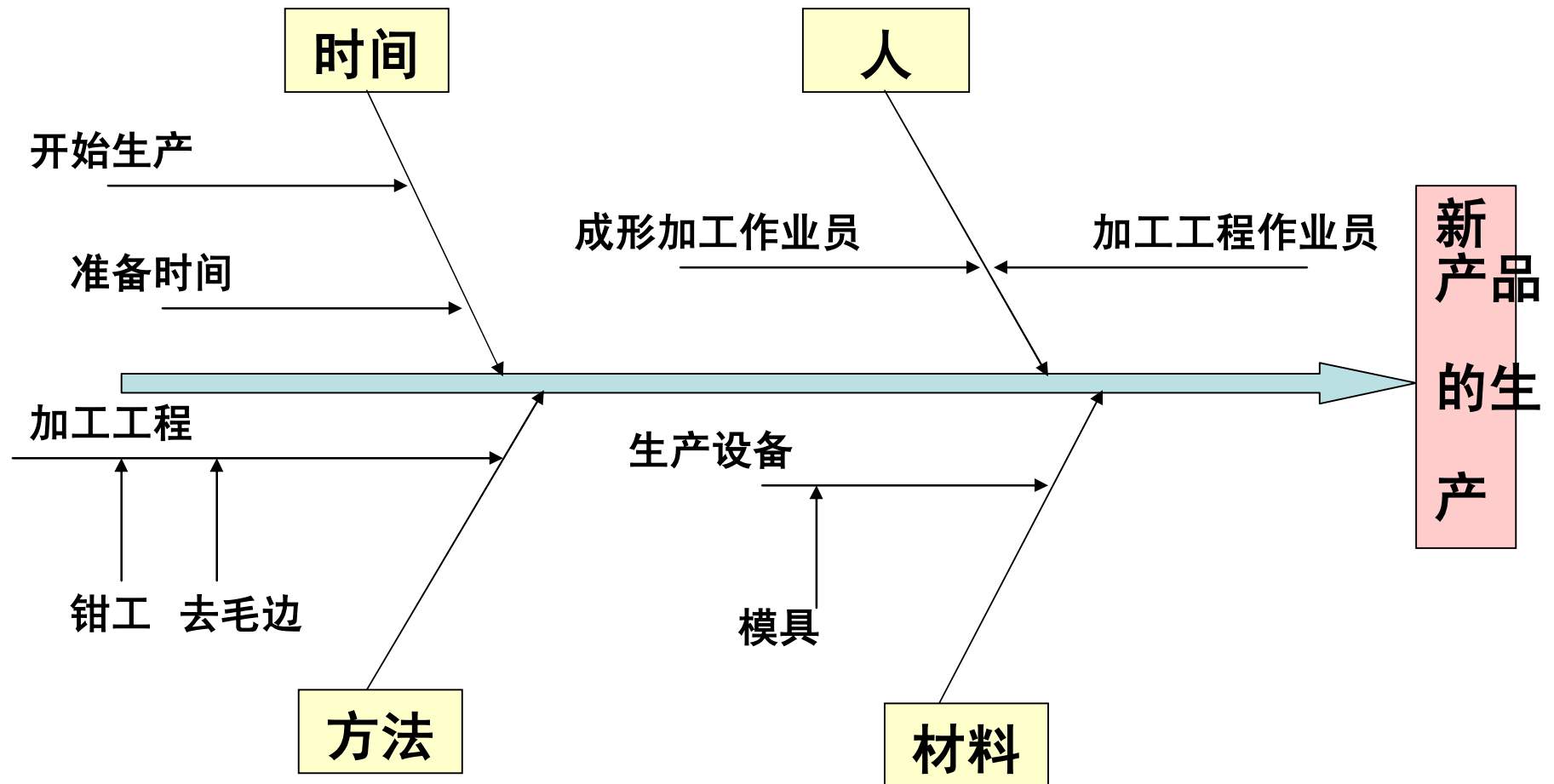
心智图Mind Maps

- 1970年Tony Buzan首创心智图Mind Maps, 是以图解心像联想技巧。
- 企划或决策時, 提供一个路线图, 告诉您目前的状况及何去何从
- 协助采集、整理资料
- 以新的、创意的方式去解决问题

如何画心智图

1. 准备白紙和各种颜色笔。
2. 画出中心主题：把要思考的主题，写（画）在画纸中间，用简单的图案、颜色，让心智图的主题更清晰、更能刺激头脑的联想力。
3. 中心主体拉出几条「枝干」，将一个想法表現在一个枝干边，利用关键字、图像符号、数字……来记下想法。
4. 观察、思考每一条枝干的想法，产生了新想法，就再分出新的支线，把新想法或画或写上去。
5. 在心智图「成长」的过程中，把各支线间可以结合的观念，用虚线把它们连结在一起，产生新观念、新想法

特性要因图的制作



2006-9-11

42

掌握事实—5W2H法

2006-9-11

43

SWOT

- **优势与劣势(内部)**

对于本身在竞争世界里就拥有一些优势的公司来说，是否能够将相对于对手本身的优势与劣势，转换到环境上，使其产生综效，将是SWOT分析的重要课题。

- **机会与威胁(外部)**

机会(Opportunities)与威胁(Threats)来自总体环境与产业环境。而分析总体环境主要可以SLEPT(sleep的过去式)来切入：
社会(Society; S)、法律(Law; L)、
经济(Economy; E)、政治(Politic; P)、
科技(Technology; T)。

策略形成 – SWOT 交叉分析

目标	要项			策略重点
	强势	S		
	机会	O		
	弱势	W		
	威胁	T		

2006-9-11

45

系统图法

2006-9-11

46

第五讲： 如何激励部属的能力和 和培育部属的能力

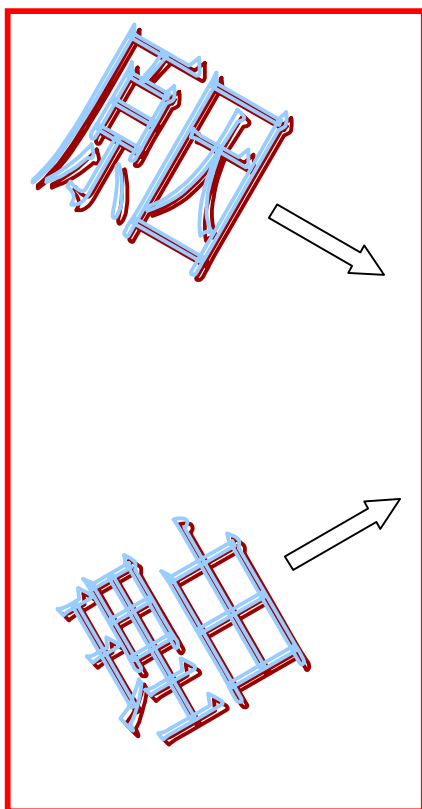
2006-9-11

47

人类行为的了解

- 行为是有原因的
- 行为是因特质而异的
- 行为是受经验影响的
- 行为是受需求驱使的





刺激

2006-9-11



唯有掌握部属的
个人差异，才能
预料其行动。

行动

个人的差异
个性、经验、职务、
情绪、健康、态度、
价值观、需求

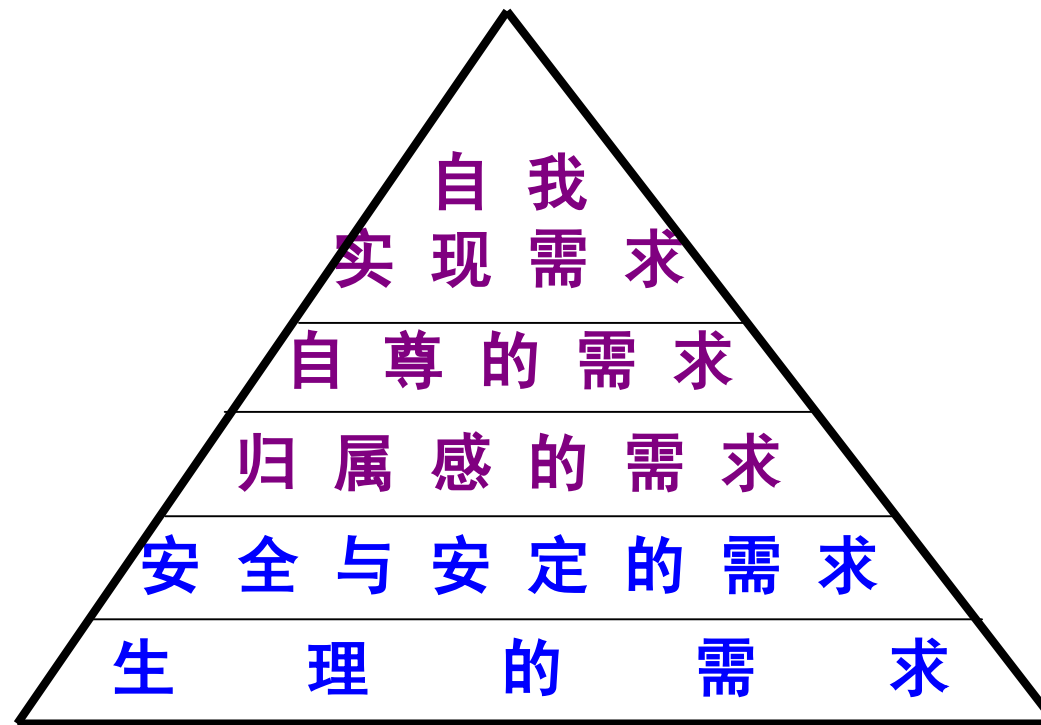
49

人的需求

- 保健的需求
- 把握机会的需求
- 达成目标的需求
- 追求变化的需求
- 保持轻松心情的需求
- 追求安定的需求
- 参与的需求
- 追求肯定的需求
- 追求公平的需求
- 追求尊严的需求
- 自我成长的需求

其实你不懂我的心

-马思洛需求理论探讨



掌握部属的需求

- 如何确切掌握部属的需求？



掌握部属需求的途径

- 观察部属平常的行为
- 与部属谈话
- 探询他人的语意
- 开会检讨
- 部属经常抱怨的事项
- 绩效面谈
- 其它

态度的作用

- K
- S
- A



管理者平时如何激励员工

2006-9-11

55

管理者平时如何激励员工-禁忌

2006-9-11

56

第六讲： 组织与授权的能力

2006-9-11

57

领导力的特征

- 开朗
- 体贴
- 考虑周全
- 快乐
- 志气高
- 信赖
- 谨慎
- 先见之明
- 温厚
- 严谨
- 贤明
- 大胆
- 勇敢
- 冷静
- 健康
- 有说服力
- 有体力
- 有气力
- 有谋略
- 懂得聆听
- 细心
- 有包容力
- 有斗志
- 有耐力
- 宽容
- 诚实
- 强势
- 胸襟大
- 权威



2006-9-11

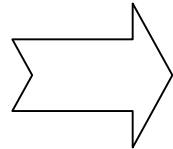
包含个人特质、能力、性格以及制度上给予的权力

58

新领导者的角色

掌握未来发生的事，非事件发生后才反应

领导者应具备条件



Li sten

多倾听

Expl ain

多说明

Ai d

多协助

Di scuss

多商谈

Eval uate

多评估

Response

多回应

领导力的类型

- 致力维持友好、愉悦气氛。
- 与其控制，宁可采取协助的行为。领导力的四种类型
- 易成「事事迁就型」。

- 一面兼顾人兴，一面有效达成目标。
- 以团体讨论为基，指导者的建言为辅形成决定。
- 各个成员均能掌握目标及进展状况。

重视
人
际
关
系

参与型

理解型

委任型

指示型

重视业绩能力

- 无具体指示及推动。
- 关于组织行为及决定，一概交付部属。

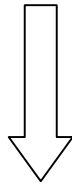
- 下达具体命令
- 强力督导及控制
- 目标及方针由领导者独自决定

2006-9-11

60

部属成熟度与领导力

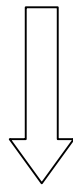
部属成熟度



- Ø 业务处理能力
- Ø 状况判断能力
- Ø 意愿、使命感、责任感

部属知识、意愿、态度的综合判断

团队成熟度

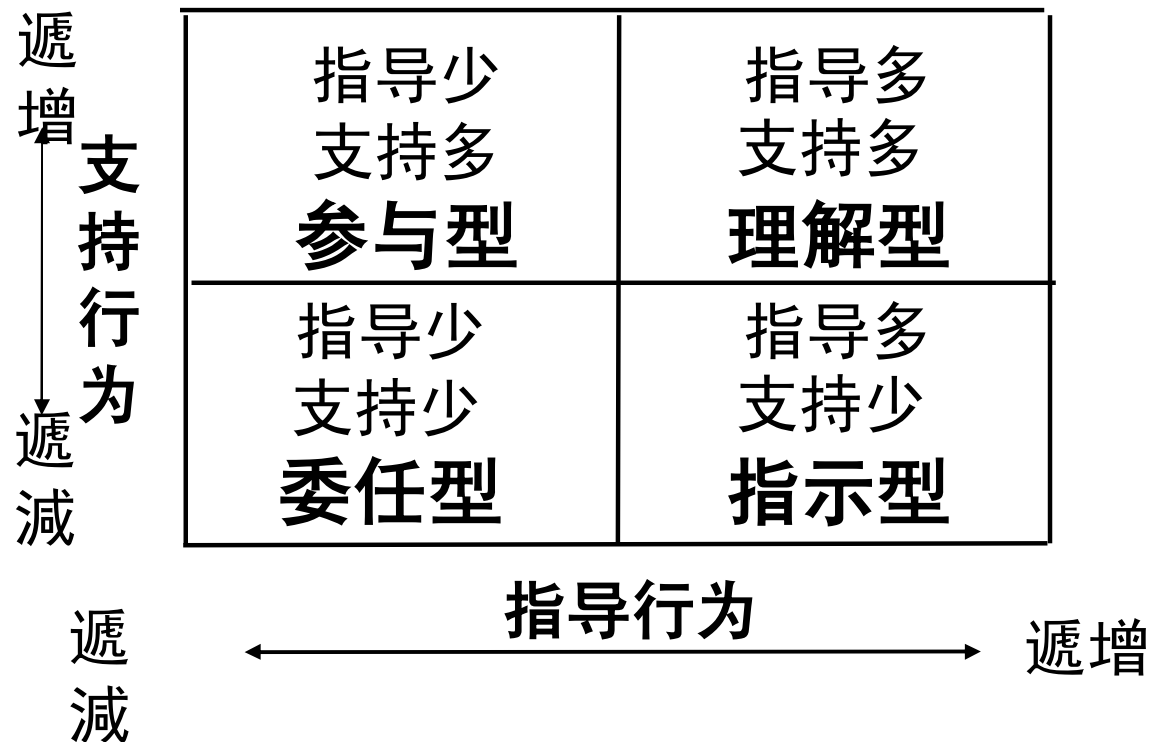


- Ø 职场士气
- Ø 团队问题解决能力
- Ø 知识、技术的累积与共有化

团队知识、意愿、态度的综合判断

领导的方式

- 指导性行为：包括指导、控制、监督。
- 支持性行为：包括支持、协助、鼓励。



单元总结

1 . 这一部分，我学到了什么？

2 . 我不清楚的地方是？

3 . 在工作中可以做点什么？

Thanks

2006-9-11

