



i n v e n t

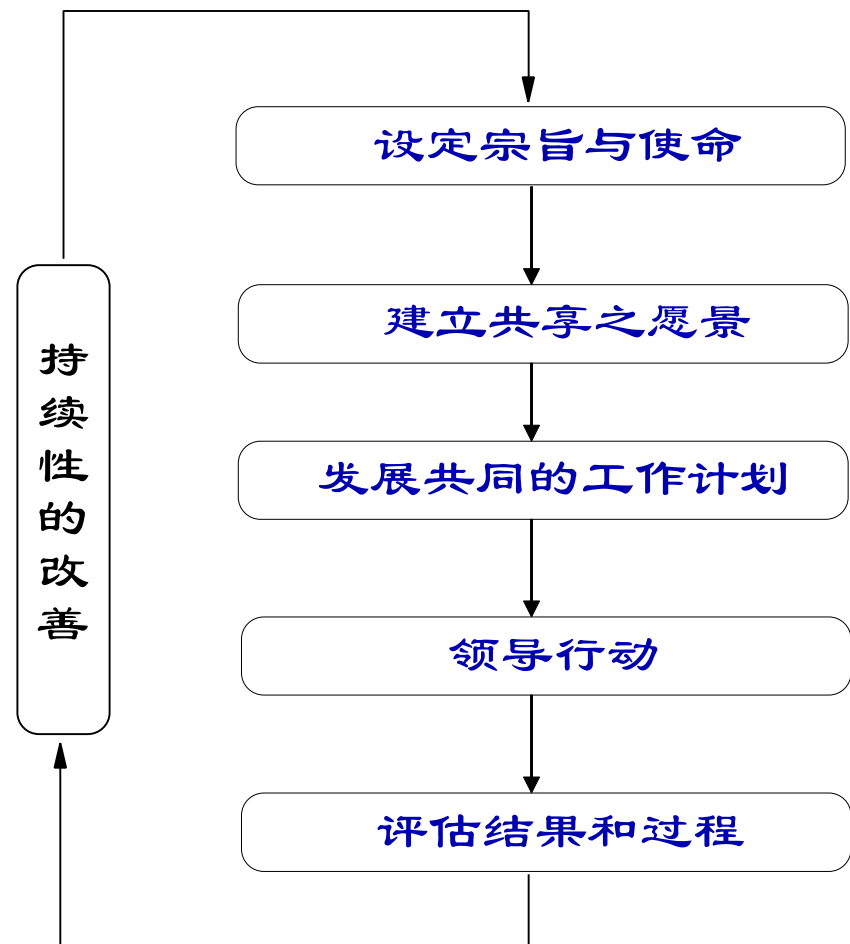


领导过程

Process of Management

领导过程

Process of Management



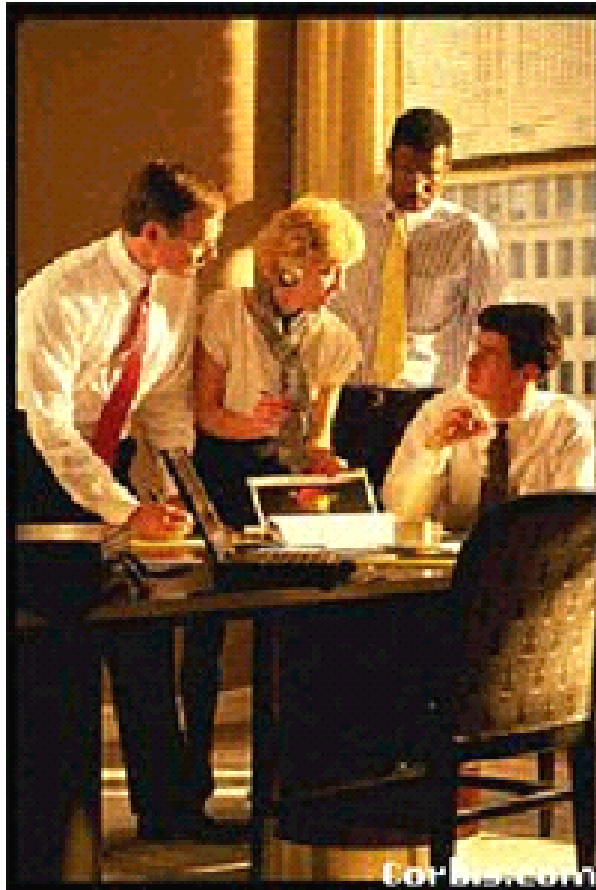
公司是一个活的生态系统
领导是一个有步骤的过程



公司是一个活的生态系统

战略	组织机构 工作程序
绩效评估 标准	公司文化 与行为

管理者的工作内容



- 计划
- 组织
- 领导
- 控制

领导过程 课程目的

- 能够为你部门设定宗旨与使命(制定方向)
- 发展一套大家一致同意的价值观
- 建立共享的愿景
- 有效制定共同工作计划,有效领导行动执行计划
- 激发团队热情,有效领导行动执行计划
- 不断评估结果和过程
- 发展及执行提升自我管理水平的计划

领导过程 课程内容

- 了解领导的步骤与程序
- 练习关键的技巧
- 了解个人的优点及需要改进的地方
- 发展提升自我领导水平的计划

我的期望

- 积极参与及投入
- 愿意冒风险，不怕犯错
- 遵守纪律

我的期望

学习的效果来自于采取行动，将“观念”转变成实际可行的方案并付诸实施。

Commitment & Involvement

ACTION

ACTION

BE

A

“火腿族”

ACTION

我的角色

- 引导
- 协助
- 分享

自我介绍 (2分钟)

- 名字：
- 公司：
- 公司介绍：
- 参加POM的学习目标：
 - 1.
 - 2.
 - 3.

学习目标

- 从表现个人道领导团队表现
 - Cross Functions,
Cross Organizations
- 学习惠普特色的专业管理
- 了解个人的优点及需要改进的地方

A Pearl to Ponder

Coming together is a beginning

Keeping together is a progress

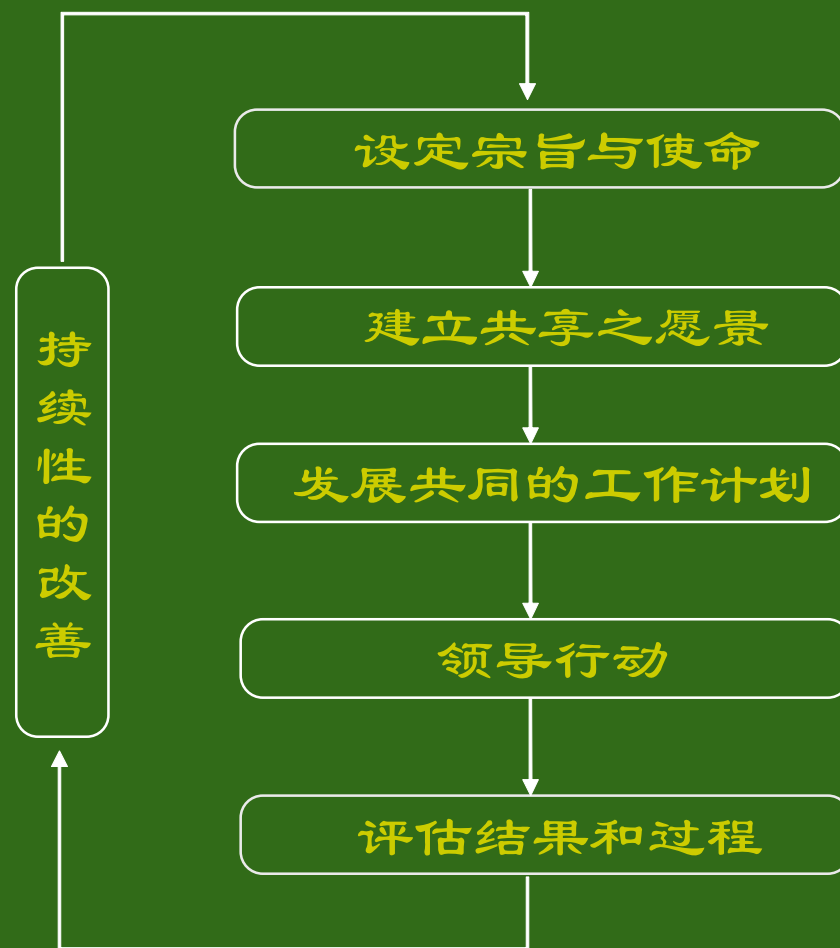
Working together is a success

Henry Ford

与改变自己相比，
改变世界并不是最困难的

领导过程

总论



总论 - 领导过程

预期成果事先准备

预期成果

这个单元使你能够：

- 描述环境的变化如何影响身为领导者的角色
- 描述优秀领导者的行为与特质
- 列出领导过程的五大步骤及其相关概念
- 了解应用在这个课程的学习方法
- 展示促使团队合作与团队动力的基本技巧

事前准备

这个单元包括几个准备步骤：

- 阅读“领导过程”这篇文章
- 完成课前预习教材中的“观念查核表”
- 订好你的学习目标（和领导约谈讨论）
- 描述一位你所知的优秀领导

最佳领导者

小组演练

我们可以从别人身上学到许多，在你的经验中，你也观察了许多领导者。这个练习的目的在于让你回顾一下你的经验，仔细看一下优秀的领导者具有那些行为和特质。

演练方式：

在指定的地点和小组会面。

每个人最多花五分钟描述个人体验中或观察到的优秀领导者的例子，请参考你在课前预习教材中的“最佳管理工作单”所做的笔记。

从小组成员提到的例子中，找出优秀领导者共同的行为与特质，把结论列在一张表中。派一个代表把小组的结论向全体报告。

作业时间从现在起到-----

最佳领导者

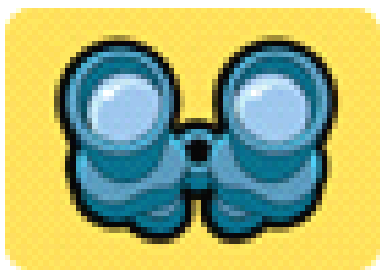
小组演练

描述优秀领导者的行为与特质（最多三个）

方法：团队讨论

时间：15 分钟

报告：2 分钟



• POM 录像带

优秀领导者的行为与特质

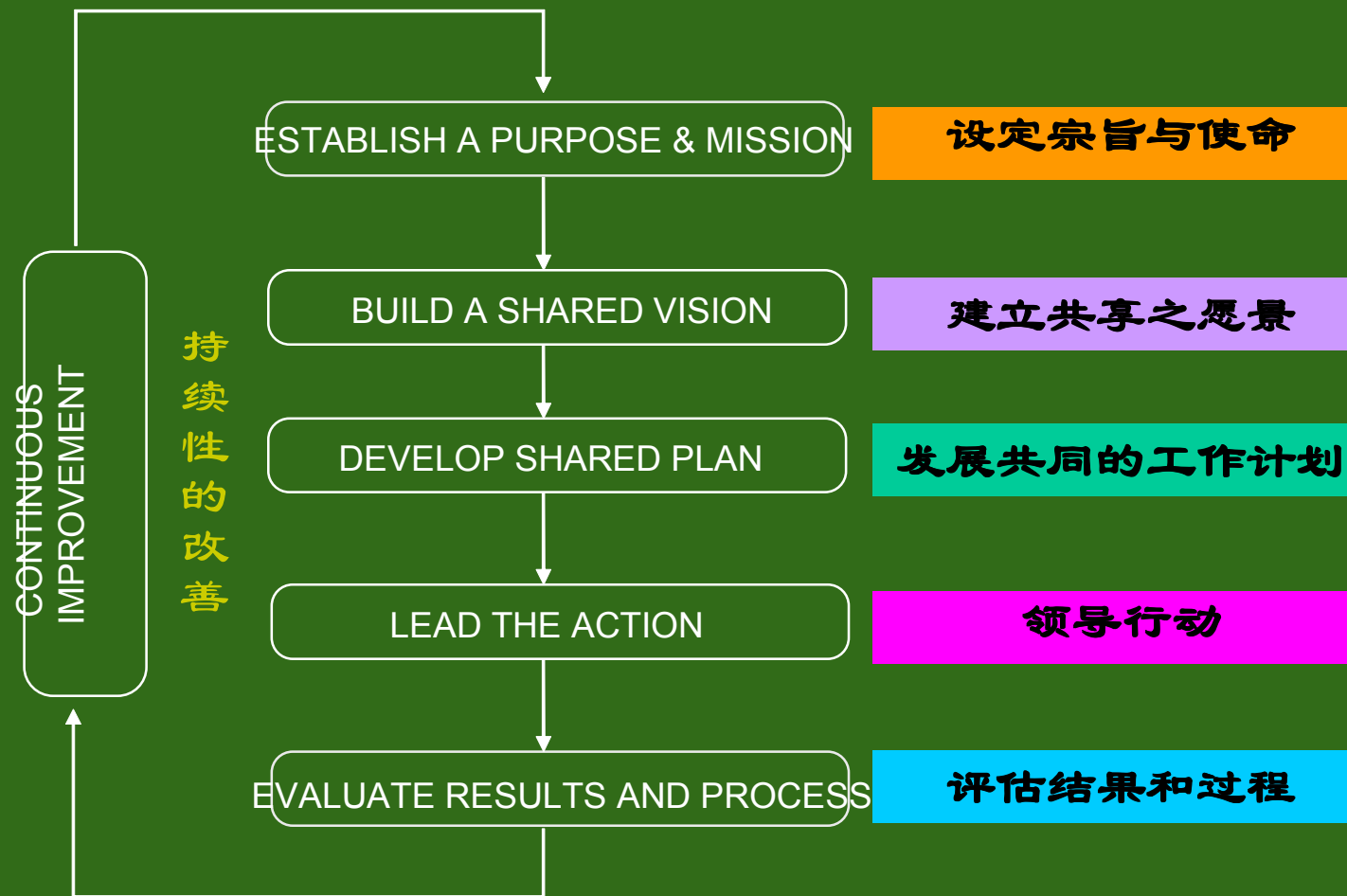
以人为本

掌握方向

计划执行

最重要的特质是作对的事而且把它做好,
完成任务, 拿出成果

领导过程



POM Themes, POM的哲学观

- 领导时动态的, 全面的, 人于事并重
Focus on both *task* and *people*
- 在惠普的环境中, “分享”时非常重要的手段及过程
Teamwork, *Shared* Responsibility, Involvement
- 强调建立共识的重要性
- 持续的改善的精神, 只有更好没有最好, POM是我们的VISION. A BETTER TOMORROW.
- 内功及外功的结合

内功及外功的结合

- 内功的定义：个人及公司的价值观

- We have trust and respect for individuals

我们信任和尊重个人

- We focus on a high level of achievement and contribution

我们追求卓越的成就与贡献

- We conduct our business with uncompromising integrity

我们在经营活动中坚持诚实与正直

- We achieve our common objectives through teamwork

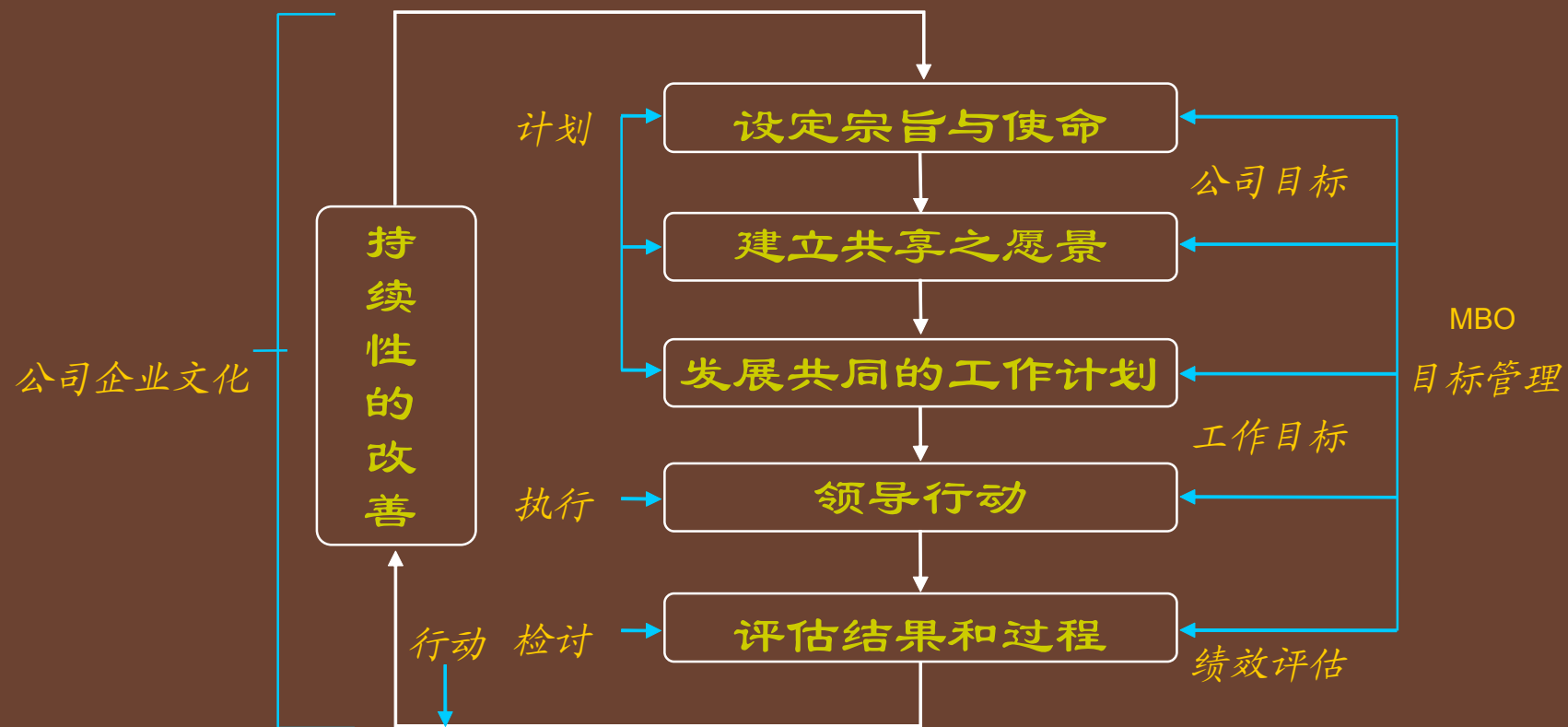
我们靠团队精神达到我们的共同目标

- We encourage flexibility and innovation

我们激励灵活性和创造性

志同道合

POM 与 HP Way



一个动态的环境

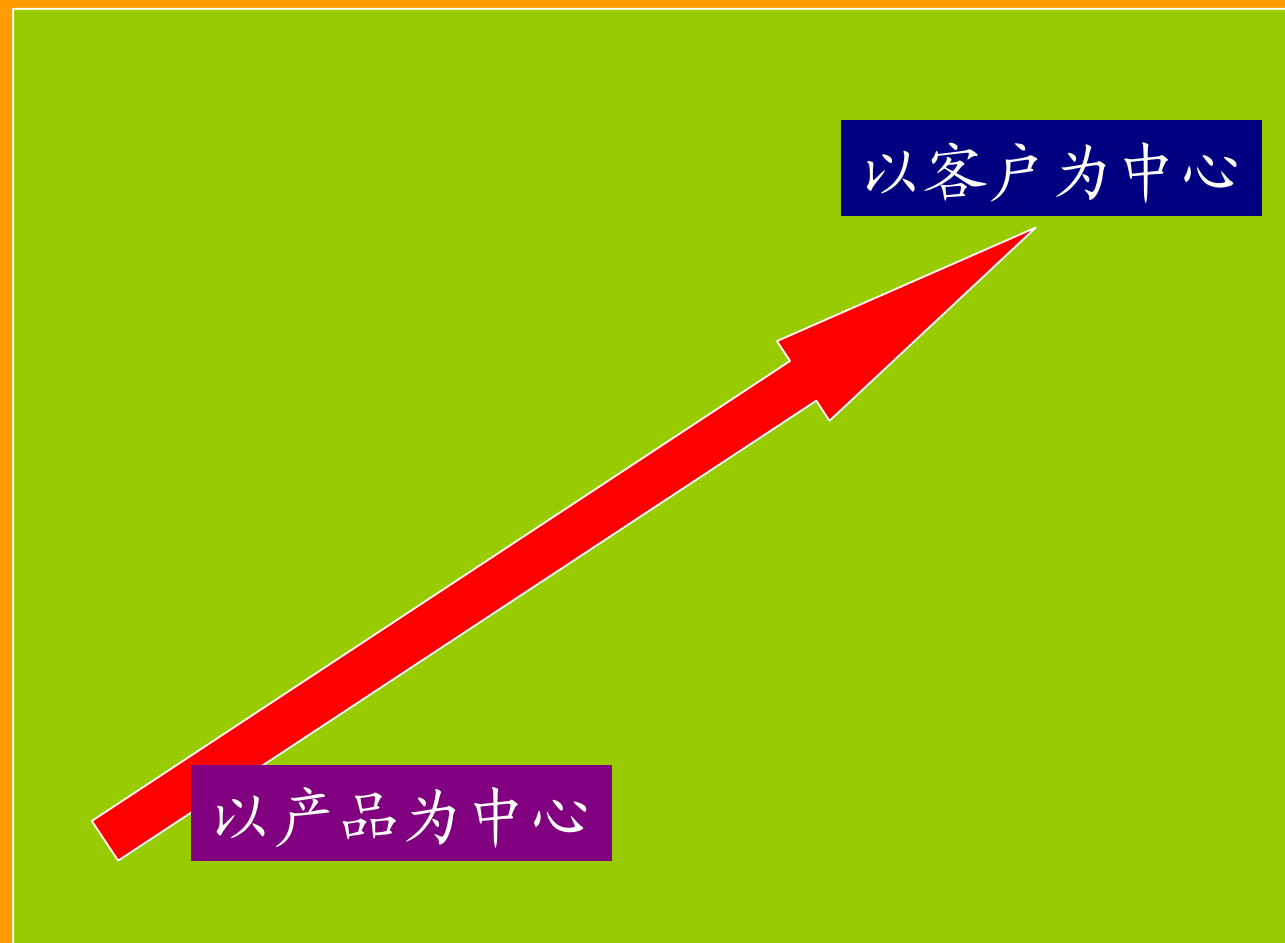
- 以更少的人做更多的事
- 以更少的时间完成事情
- 需要更有效满足客户的需求
- 需要与更多的伙伴合作
- 需要不断发展员工
- 需要更有效的激励工作团队
- 需要专注，同时要有弹性随时改变

协调式工作关系

动态

关系的稳定性

稳定



少

合作伙伴数量

多

课程内容与进行方式

总论-领导过程

- 讨论领导者角色的改变
- 概括地了解领导的步骤与程序
- 讨论课程大纲和方法
- 回答概念检查表

讲课/讨论

参考模式(影片/故事)

问卷结果

团队任务/案例研究

实务应用之计划

团队学习

小组练习

本课程经常以小组合作的方式进行，因为身为领导，有必要建立团队，同心协力达成组织的目标。

这个练习的目的是要发展团队的识别体系，这三天的练习是小组的友谊竞赛。各小组成员发挥专长、特色、加强向心力，以赢取竞赛的成果。

说明：

与你的组员共同讨论团队的队名

绘制代表你这组的队徽（LOGO）在白报纸上

请选一位组员代表小组向全班报告你们的队名及队徽

每组报告时间三分钟

从速配到非常男女的第一步

为你的小组命名

- 队名:
- 队徽:
- 意义:
- 时间: 15 分钟
- 报告: 2 分钟

学习的原则



- 领导过程的问卷调查
- 个人的回馈
- 参考模式/故事
- 领导过程的文章
- 个案研究

概念一览表

这个演练的目的在于使你更熟悉领导过程的概念，并且体验团队合作的感觉。

演练方式：

在进行小组讨论之前，你已完成一张观念查核表，现在请拿出来。

和组员讨论查核表题目，并且一起选出每一个题目最好的答案，在第一阶段时，先用你自己的答案，作为讨论的基础，请不要参考“领导过程”范文。

把小组的答案写在纸上，在讨论的过程中，小组的答案可能和你答案不一样，不过不要去更改你自己的答案，在下一次全体讨论时，我们再比较你的答案和小组的答案。

讨论结束时，请把自己的答案纸和小组和答案纸交到全体讨论的会议室，两份答案都会予以评分，计分方式如下：

答对一题加两分

答错一题扣两分

未作答者不予计分

你应在-----之前完成本练习

55 分钟

小组绩效指标

1. 列出组员的分数

将各分数相加:

除以小组人数:

平均个人分数:

2. 列出小组的分数:

3. 本练习的满分为:

4. 计算小组改进的潜力:

满分 (第3项)

减平均分数 (第1项)

改进的潜力

5. 计算小组实际的改进:

小组分数 (第2项)

减平均分数 (第1项)

实际的改进

6. 小组成效指标是:

实际的改进 (第5项)

除以改进的潜力 (第4项)

乘以 100

这就是小组成效指标



你遇到什么困难

- 时间有限?
- 目标不明确?
- 目标不一致
- 意见分歧?
- 没有分工?
- 谁是领导中心?
- 权责不清?
- 个人风格不同?
- 没有决策方式?
- 如何整合每一个人的意见?
- 如何有效分析所有的信息?

小组决策的方式

	人	工作
自由发展	L	L
个人/少数	L	H
分裂/妥协	M	M
多数	H	L
整合/共识	H	H

有效会议原则

1. 充分准备

2. 明确的目标

- 特定的
- 书面的
- 与状况相关的
- 可衡量的
- 彼此了解的
- 成功的标准

3. 策略

- 分析资料
- 决策方式
- 控制时间

4. 行动步骤

- 书面的
- 测试共识
- 结束讨论的手段

5. 评论

- 持续进行
- 事后检讨
- 间隔进行

小组成效检讨

方式:

1. 下面列出了十六个项目，就小组在前一个练习中，如何处理每一个项目给予适当的程度评估。
2. 与小组讨论每个项目，并且就每个项目的处理方式达成共识，不要只是把大家的评估分数作平均，或是用其他妥协方式。记住，唯有诚实的评估，整个小组才有真正的进步。
3. 根据小组成效的分析，列出五个以上你的小组将采取的行动步骤。
4. 准备三分钟的简报，向其他小组报告你们的结论。

这项评估检讨必须在-----前完成。

45 分钟

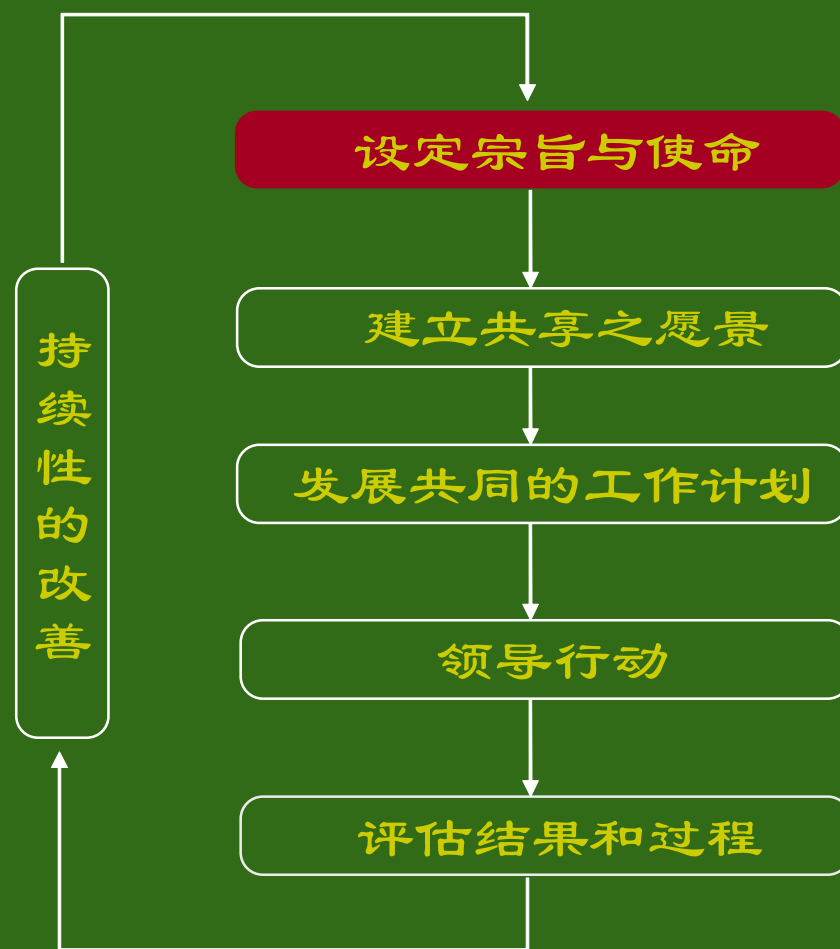


有效会议原则

- 明确领导中心
- 明确领导的角色
- 明确分工
- 明确目标
- 制定管理时间的办法
- 明确决策的程序
- 维持每一个人的高度的参与感
- 阶段评估成果及过程

领导过程

总论



设定宗旨与使命

预期成效

本单元结束后，你将能够：

确认你在公司内部或外部的客户，并且从满足客户需求的角度，来描述你的部门的工作目标。

根据部门的目标，结合来自客户、公司及相关部门提供的信息写出一份清楚、有说服力、客户导向、又与公司目标相一致的部门宗旨与使命。

宗旨和使命

主要行为

- 与客户进行沟通
- 对环境进行研究
- 与公司总体目标相结合
- 勇于创新
- 分析和综合数据

对客户分析

- 谁是我们的客户？
- 他们需要我們提供那些服务？
- 他们的评估标准与期望是什么？
- 目前我们的产品或服务可以满足客户的需求吗？
- 我们创造那些增值服务？
- 我们能否做得更好以满足客户的需要和期望？
- 我们可以提供其它产品和服务吗？



确定宗旨

以一段广泛的、基本的、鼓舞人心的、具有持久性的语言来表达企业存在的原因

.

惠普公司的企业宗旨

创造信息产品以便
加速人类知识的进
步，并且从本质上
改善个人及组织的
效能。

insert image

宗旨的重要意义

- 决策的参考背景
- 多方合作的共同焦点
- 激励卓越的表现
- 信念、专注和持续的根源

惠普公司企业客户事业部宗旨

以“ E-Services**电
子化服务**” 解决方案为企业客户及惠普公司创造最大效益。

insert image

确定使命

清楚的陈述在一定时间内可以达到的一个或一组目标，这些目标可作为组织集中力量的共同焦点。

使命的特点

- 把部门的力量集中在主要目标上
- 是明确的、具有强制性、有吸引力的和一体的
- 让部门保持专注并维持高度积极性
- 是可以在某一具体时限内实现的

A large, thick orange arrow that starts at the bottom left, curves around the word 'REVOLUTION', and points towards the top right.

LEADING THE NEXT **REVOLUTION**

Chapter II Sales Model

惠普企业客户事业部使命

*Lead HP's business growth
in the enterprise
(2X Growth)*

企业客户事业部

Mission Definitions

Lead:

Responsible for creation and implementation of HP's computer strategy to win in the enterprise

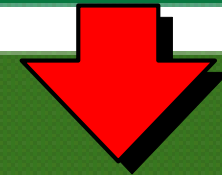
Growth:

Grow the total computer business, aggressively taking share from our competitors, in close partnership with the EC's product and service groups

构思宗旨的说明

信息来自于

- 客户
- 供应商
- 公司目标
- 上级主管部门
- 工作职责
- 部门成员



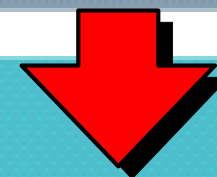
宗旨的说明

- 界定组织存在的原因
- 从广义上定义产品和服务
- 与公司目标结合
- 说明部门的贡献
- 明确和有说服力

构思使命的说明

信息来自于

- 客户
- 供应商
- 公司目标
- 上级主管部门
- 工作职责
- 部门成员



使命的说明

- 确定具体目标
- 是强制性的、一体的、有吸引力与挑战性的
- 是容易理解的
- 有具体完成时限
- 有助建立团队精神

案例研究介绍

团队演练

目的：在演练中学习

这个案例研究的目的是由一个复杂、有挑战性的案例从中学习并练习管理步骤与程序，这个案例源自于惠普真实事件，你在实际生活中也可能遇到类似的状况，这个案例涉及好几个部门，不同级别的人，以例子满足大家的需要。

连续性案例

整个研究课程将使用一个案例，只是在不同阶段会加入更复杂的内容，这个案例分为五个部分，相对于管理流程的五个步骤，每一部分都需要组员学习并练习相对应的领导过程中相应的行为。前两部分需要全体员共同扮演案例中的主角，第三部分则是各组员分别扮演不同的角色，第四部分是派代表模拟某些管理状况，第五部分又回到全体组员扮演一个角色。

过程

这个案例是小组练习。本练习将由会议主席作出说明，必要时发讲义。每个小组自行研究，拟出解决方案，并交由全体学员评估。

每个小组会得到一个成绩。

设定宗旨与使命

案例研究

案例研究的第一步是让你有机会根据实际状况拟出一份宗旨与使命说明报告。此外，也能训练你的小组合作能力。案例的内容刻意安排得很复杂，好让你觉得有挑战性。

方式：

1. 整个小组一起扮演个案灵魂人物 - 马歇尔的角色。
2. 研究个案内容资料，假定这些资料都是真的，并且运用在**马歇尔**的情况中。
3. 各位要做两件事：
 - 你们现在是**马歇尔**，描述你们为了设立宗旨与使命，所该考虑的因素和采取的行动。
 - 根据手中的资料，拟出一份宗旨与使命说明报告。
4. 准备向全体报告你们这一组的讨论结果，报告人数最多不超过两人，报告时间为五分钟。
5. 你们的报告将分两部份来评分：
 - 行动计划的评分标准是完整性和適切性。
 - 目的与使命说明的评分标准是完整性、適切性、以及该说明如何确实反映其中的各项内容。

这部份的讨论时间由现在到-----为止。

90 分钟

评分方式

1. 利用下页的表格来评估每一组在各个项目的表现。在标有“小组”的格内写上各小组的名字，在相对应的栏位中写下分数，最低一分，最高五分。
2. 讲师将发给每个人一些赌博用的筹码，不同大小的筹码代表不同的分数。

蓝筹码	五十分
红筹码	二十五分
小筹码	五分
3. 讲师会传递一只容器，收集各组的筹码，你不能替自己的小组打分数。
4. 你必须把手中的筹码分配到各组的容器中，而分配的根据便是各组的表现如何，你评选最好的一组至少会得到五十分，而其他的分数你可以任意分配，只要每一组至少得五分，而你所有的筹码都必须分出去。
5. 评分时请秉公平、公正的原则。

评分表

标准
计划的完整性:
征求各方意见(小组、客户、主管)
考虑属下的期望和感受
建立共识与信任感
测试共识
有效的策略(小组、个人、时间掌握)
宗旨及使命的特性:
真实 / 生动
共同益处
激励人心 / 有挑战性
有意义
未来的展望
帮助他人看到未来的自己

所选择的战场 (Market Segment)

- 中型企业
- 大型金融企业
- 小型企业

总结

存在的价值 (Value Added)

- 完整解决方案
- 信息产品、服务
- 最大效益

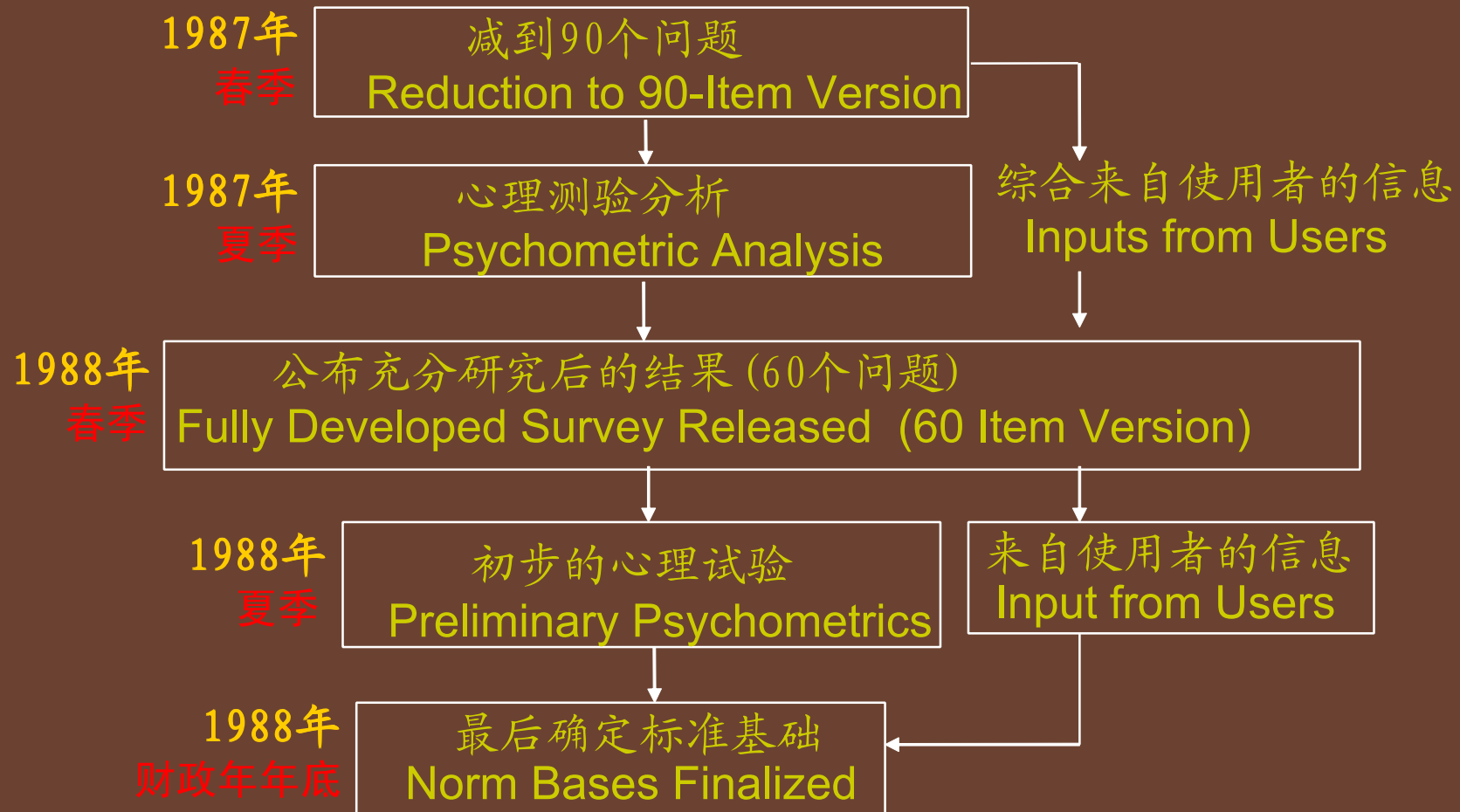
使命

- Growth
- Market Share
- Customer Satisfaction
- Quota Performance
- Profit
- Account Transfer
- Retain The Best Employees

POM问卷的发展过程



POM问卷的发展过程



POM问卷使用的必要条件

- 你可以控制自己的数据以及这些数据中有多少将与他人共享
- 问卷数据决不当用作业绩评估的依据

POM问卷推荐的其它用途

- 作为与你的小组为改进工作而制定共同行动计划的基础
- 与你的经理讨论进一步发展的方法

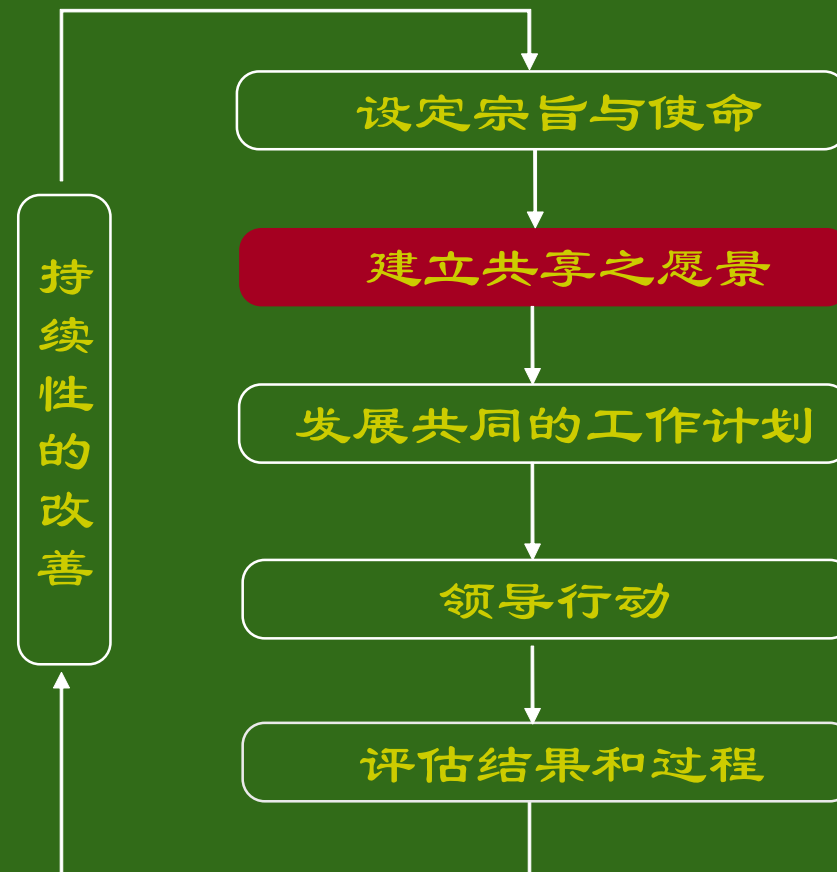
为什么POM问卷不应当作为业绩评估

- 测定的是一种感觉
- 不与目标管理中的目标相联系
- 只能再结合与你的员工的讨论才能进行解释
- 一开始就只能作为下述两方面的工具
 - 交流
 - 发展
- 要求你和你的小组作为改进工作而共同采取行动

领导过程

建立共享的愿景

将你部门的宗旨与使命和相关的成员与合作伙伴进行交流和沟通，
并与团队成员一起描绘共同努力的理想成果。



建立共识及愿景

预期成效

在这一单元结束，你应该能够：

m 和你的小组发展出共同的价值观

m 为共同的愿景建立共识与承诺

m 以生动的方式与人沟通你们的愿景

共享的价值观

共识/愿景

团队合作

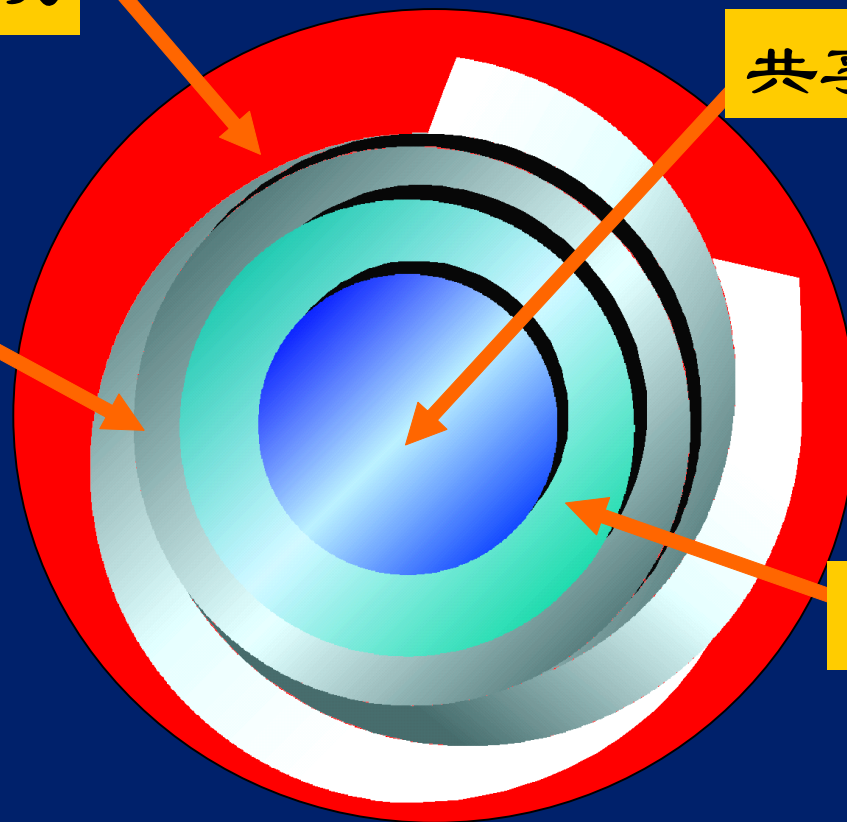
众效

众效

共享的价值观

团队合作

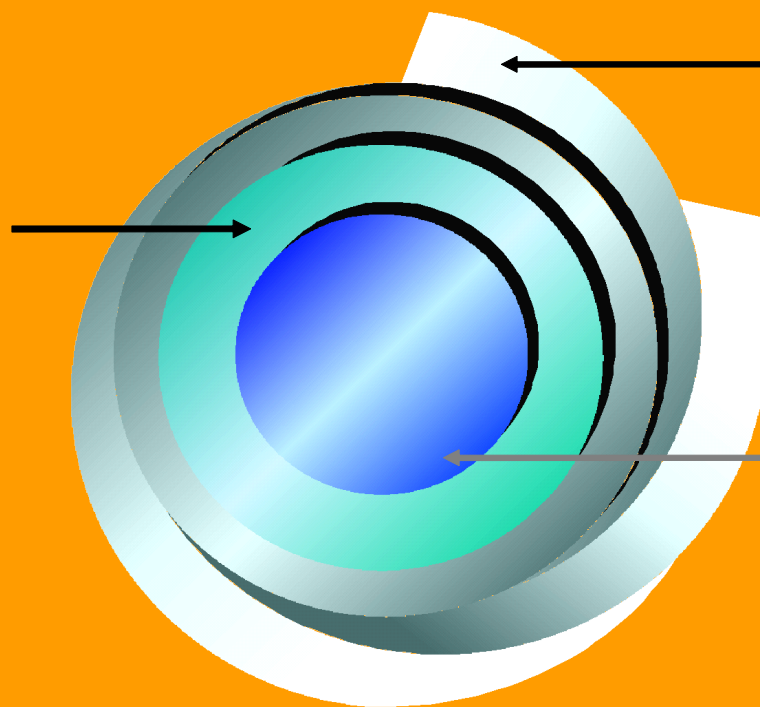
共识/愿景



企业文化的要素

企业价值观的体现

**Corporate
Objectives**
企业目标



**Strategies
and Practices**
经营策略和管理方式

**Organizational
Values**
组织的价值观

企业文化的 定义及要素

一个组织做事的方式及
成功的定义

- 价值观 – 对成功的定义、行为准则
- 企业的经营目标
- 经营的策略及管理的方式

价值观的定义

价值观就是一套引导我们行为的信念
(对成功的定义、行为准则)

- 我们与客户之间的关系 (Annual Report)
- 我们与团队成员的互动关系
- 我们预期他人的人际关系
- 追求卓越的承诺(菲律宾的故事)

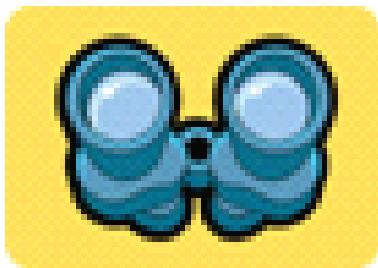
共同价值观的案例

经验分享

本练习将帮助您了解惠普经理人员对价值观的看法：

研究录像带：

- 这些杰出经理人员对价值观的定义
- 他们提出那些价值观？
- 你对价值观的定义？



The HP Way

惠普的企业文化——惠普之道

公司只要创造适当的环境、员工必然全力以赴



“这是由一种信念中衍生出来的政策和行动，这种信念是：相信任何人在工作中追求完美与创造性，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。”

Bill Hewlett

惠普公司创始人之一 于
1960年在哈佛大学讲演时

惠普公司的价值观

We have trust and respect for individuals.

我们信任和尊重个人

We focus on a high level of achievement and contribution.

我们追求卓越的成就与贡献

We conduct our business with uncompromising integrity.

我们在经营活动中坚持诚实与正直

We achieve our common objectives through teamwork.

我们靠团队精神达到我们的共同目标

We encourage flexibility and innovation.

我们鼓励灵活性和创造性

惠普的企业文化

业务

- 稳健经营
- 以新产品维持市场领导地位
- 顾客满意
- 诚实而且正直

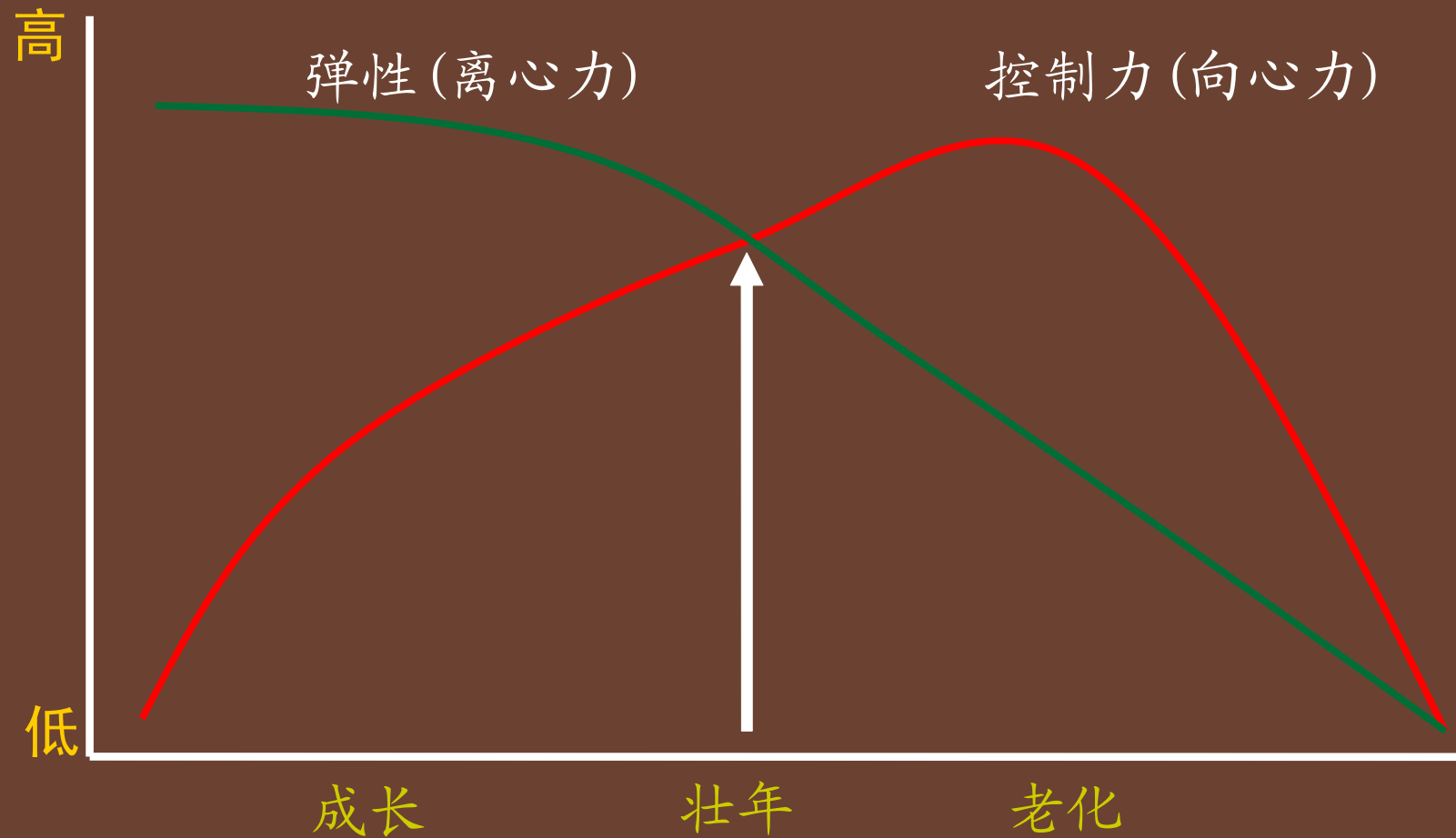
员工

- 相信员工
- 团队合作分享公司成功
- 优良的工作环境

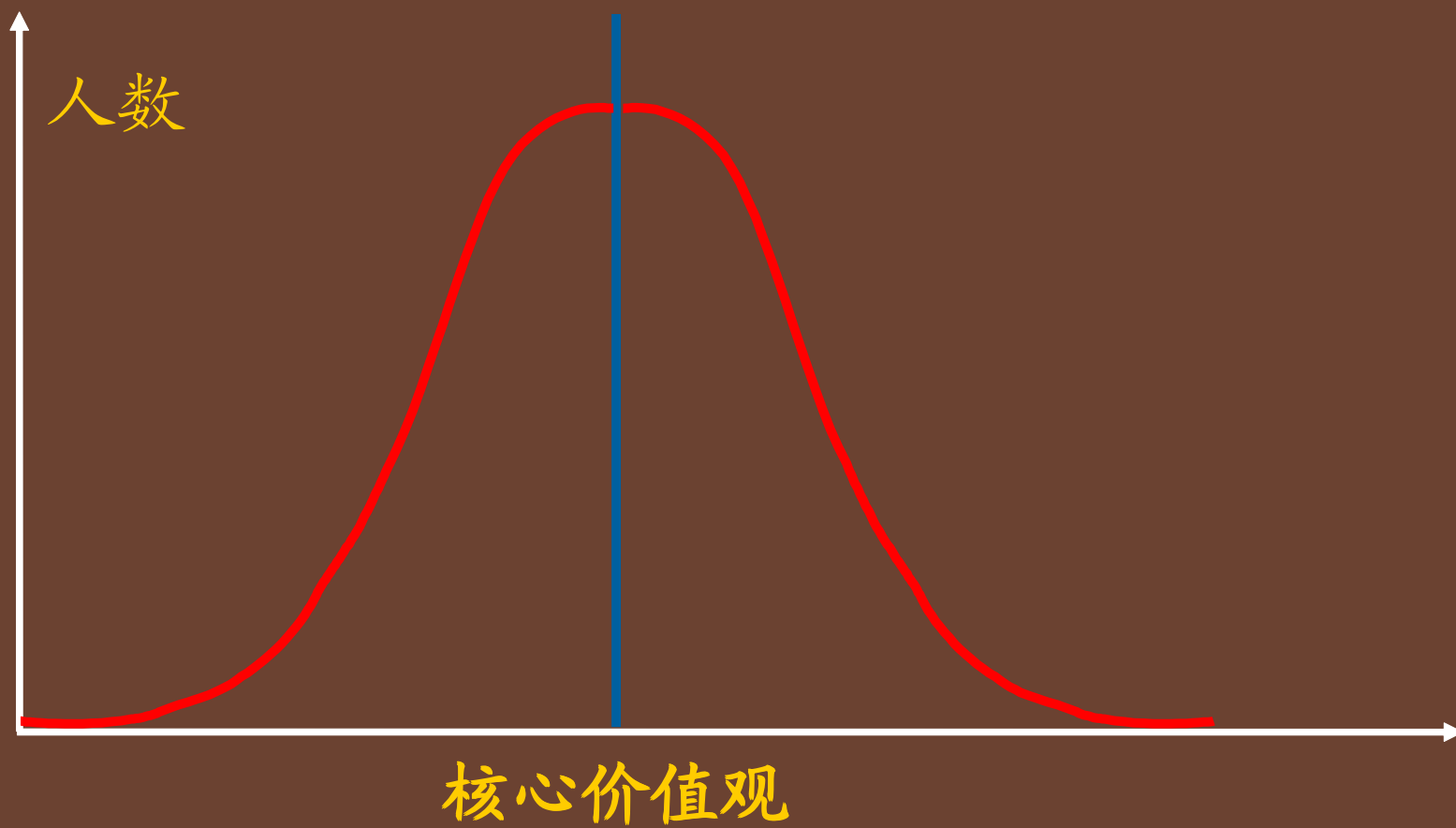
管理

- 走动式管理
- 开放式管理

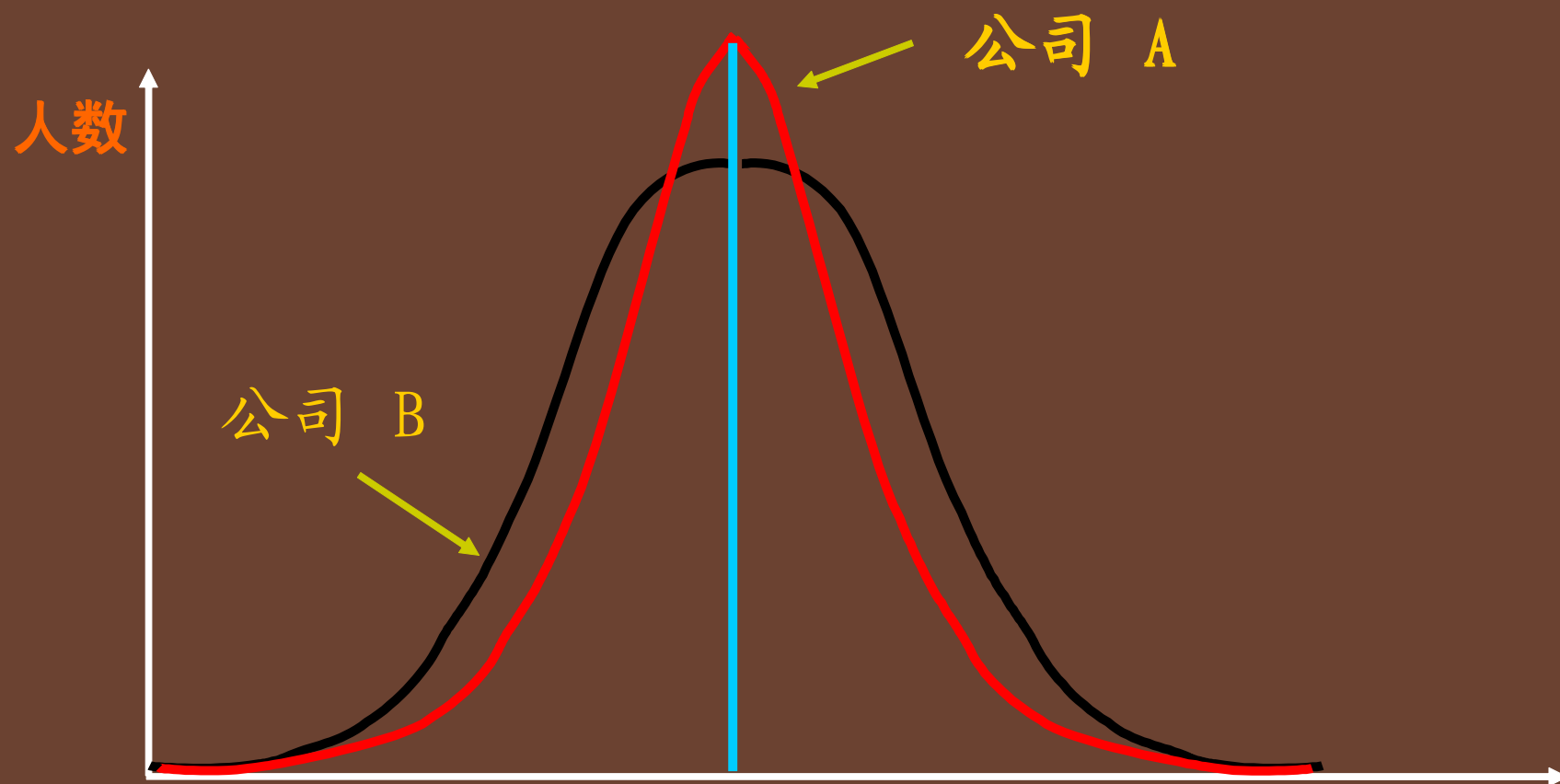
塑造企业文化 - 企业杰出的动力



企业文化



企业文化



价值观总结

- 是企业及部门共享的价值观，不是个人的价值观
- 价值观的尺度体现在企业内部的政策上
- 企业内部政策会随着经营环境的改变而调整，但并不代表企业价值观也必须因而调整
- 领导的行为是检验企业价值观最真实的标准
- 一个具有强烈企业文化的企业就象一个大熔炉
- 一个具有强烈企业文化的企业也象一个大磁铁

POM的价值观

- 人与事并重
- 关心全局、整体、以大局为重
- “双赢”的信念
- 团队合作
- 正直、说到做到
- 持续改进

建立共同的价值观
， 可以使我们...

- 建立同事之间、对领导以及对公司的信任
- 更勇于承担风险
- 更愿意尝试新方法
- 更勤于学习和成长
- 更愿意全力以赴
- 员工被灌能
(Empowered)、
感觉受到重视

当员工被灌能时 (Empowered)

- 他们感到意义重大
- 学习与工作的能力与日俱增
- 工作令人感到兴奋
- 他们更有责任心
- 他们变得更主动
- 他们变得更加宽容、更易合作

塑造团队价值观的练习

小组讨论

当今的组织行为及团队绩效的研究一再强调建立队员互信的重要性，而信任的基础源自于团队成员服应与身体力行一套共享的价值观。

同样的，“领导过程”研究过程中，接受访谈的卓越主管也再三强调塑造价值观的必要性。本练习的目的是让你与贵组运用这机会塑造小组成员这两天共同分享的价值观。

1. 下一页列有几项重要的价值观供贵组讨论时参考。请针对这五项子题沟通获得共识。
2. 请界定贵组的价值观，您可以针对各项子项作说明，或是就整体而言，以几句话定义小组共享的价值观，勿受表上所列的文字限制。
3. 列出你个人最重要的六个价值观并评估你小组在每一个价值观的表现(0-10)，
4. 请作书面记录于白纸上，并准备把贵组的价值观报告给全班。请用可观察到的行为来描述你小组的价值观

55 分钟

塑造团队价值观的练习

追求卓越

- 本小组成员是否愿意全力以赴追求卓越？
- 我们怎么界定（评估）卓越？是比赛冠军吗？

参与

- 本组是否重视全员参与？
- 每一位组员参与的机会是否均等？
- 小组如何处理成员独占发言或沉默不语的状况？
- 小组如何确保成员充分的参与？

权力分配

- 小组内如何运用权力？
- 小组如何作决定？
- 小组如何解决问题？
- 小组是否有组长？
- 组长的角色为何？

反馈意见

- 成员之间是否乐于彼此提供回馈意见？
- 小组如何处理运作上的问题行为——例如：独占发言机会、旁观不参与或防卫性举止
- 冲突处理（CONFLICT），小组成员如何处理意见分歧的状况？
- 小组对开诚布公（OPENNESS）及坦率直言（CANDOR）的看法？

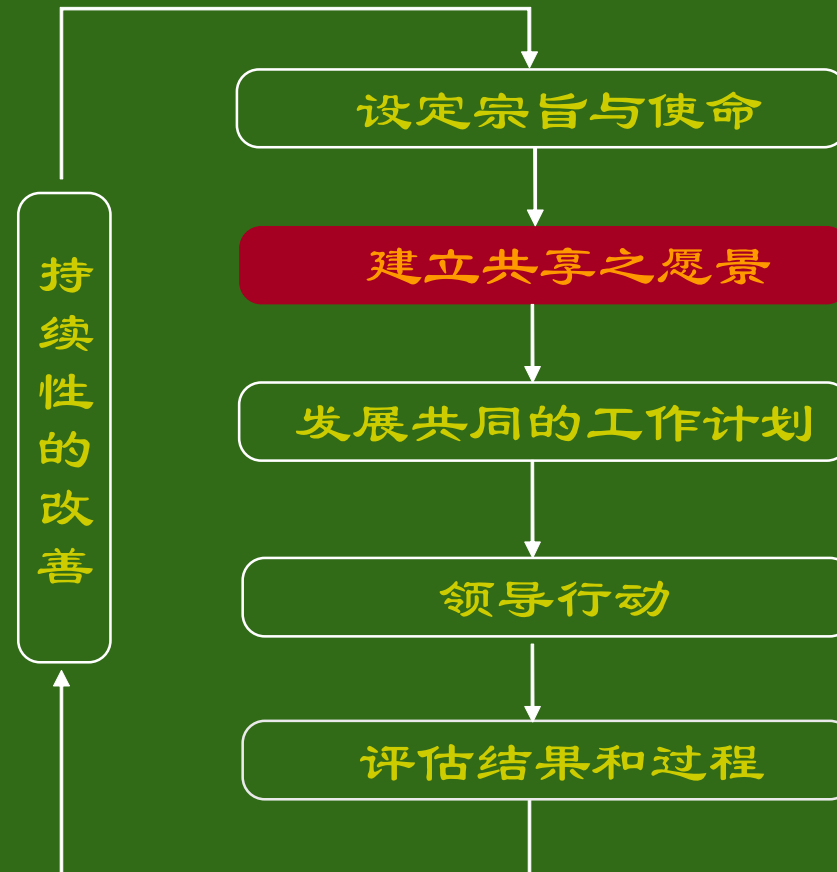
塑造团队价值观

You are no longer just
working together. You are
being something together

开始是朋友，结束是兄弟

建立共享的愿景

将你部门的宗旨与使命和相关的成员与合作伙伴进行交流和沟通，
并与团队成员一起描绘共同努力的理想成果。





建立共享的重要性

- 灌能
(Empowers)
- 同舟共济
(Coordinates)
- 激励卓越
(Motivates)

领导者带领大家到达从未到过的地方

什么是愿景



- 宗旨与使命达成时的景象
- 对未来的展望
- 梦想及前瞻性的思考
- 对未来想象的概念化

塑造愿景的案例

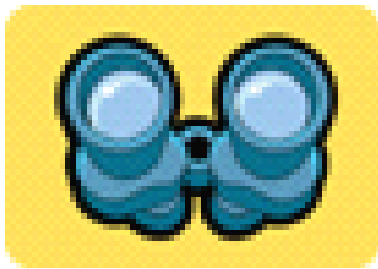
经验分享

本练习将帮助您了解振奋人心的愿景所构成的要素：

研究录像带：

- “人类登上月球”：美国肯尼迪总统呼吁国会拨款支持太空计划
- “我有一个梦想”：美国黑人人权领袖马丁·路德金1963年的演说

请观察这两篇演说所用的技巧、生动的语言、抑扬顿挫的声调，运用共享的价值观

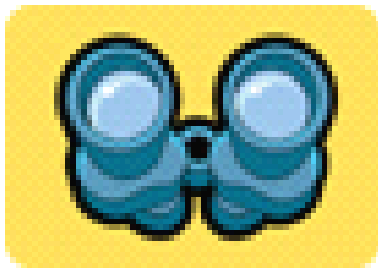


共享愿景的特征

- 具体化的形象
Tangible
- 符合共同的利益
Common Benefits
- 富有挑战性
Challenging
- 是描绘未来的景象
Picture of the Future
- 生动活泼
Vivid
- 具有鼓舞性
Inspiring
- 意味深长
Meaningful

鼓舞人心的沟通方式

- 隐喻
- 类比
- 举例
- 轶事
- 文字叙述
- 口号
- 主题曲
- 诗歌
- 引述
- 幽默
- 图片
- 手工制品



• 研究录像带

建立共享的愿景

主要行为

- 建立共同的价值观
- 有效对愿景进行沟通
- 与团队成员一起建立共享的愿景
- 与公司目标保持一致

与团队成员建立 共享的愿景

- 上层领导
- 你的团队
- 相关部门
- 合作伙伴
- 客户

建立共享的愿景

案例研究

本案例研究的目的在于练习解决问题与创意思考的技巧，以便将宗旨与使命变成共享的愿景。这个案例主要是让你练习建立工作目标及与小组团队合作的能力。案例内容有意设计得非常复杂，以使让你获得具挑战性的经验。

方法：

1. 整个小组扮演**马歇尔**的角色。
2. 研读案例资料，假设所有的内容都是真的，而且适用于**马歇尔**的状况，参考在前一次讨论所定出的宗旨与使命，如果有必要，可以做修改。
3. 你的工作有两项：
 - 描述你们（**马歇尔**）为了建立共享愿景而要执行的行动计划
 - 以戏剧方式，有震撼力的表达小组的共识及愿景
4. 用适当的材料向全体报告小组的讲座结果，报告时间为五分钟。

你们的报告将予以计分，评分标准视行动计划的完整性，以及表达共识及愿景的手法是否有创意而定。

本练习时间由现在起到-----止。

75 分钟



中国惠普企业客户 事业部愿景

我们是惠普公司
中国市场成功的
关键因素。（常胜
军、成就感、影
响力、被仰慕）

企业客户事业部各部门的愿景

- **FSI & Post**

The Brazil National Football Team !

Result, Teamwork, Admirable, Discipline, Visibility, Role Model, Wild & Fun

- **Telecom**

The first class “customer” of ECSO

- **Defense**

HP become the preferred IT solution provider in selected organizations

Channel partners have the know-how within special areas

Our people are motivated and well developed

- **Research**

To develop one \$5M account and three \$2M accounts in technical market

- **Global Accounts and Manufacturing**

The most knowledgeable business consultant

- **Government, Transportation and Utilities**

The winning team

企业客户事业部各部门的愿景

- **Marketing**
The most influential product marketing organization in China
- **Shanghai**
Shanghai is the centric of ECSO national operation
- **Guangzhou**
The most admired killer
- **Chnegdu**
Substantial order growth and strong competitive position in Southwest China
- **Shenyang**
The golden circle organization
- **Support and Business Administration**
To become the most professional team that sales and customers will always trust and consult for advice and support

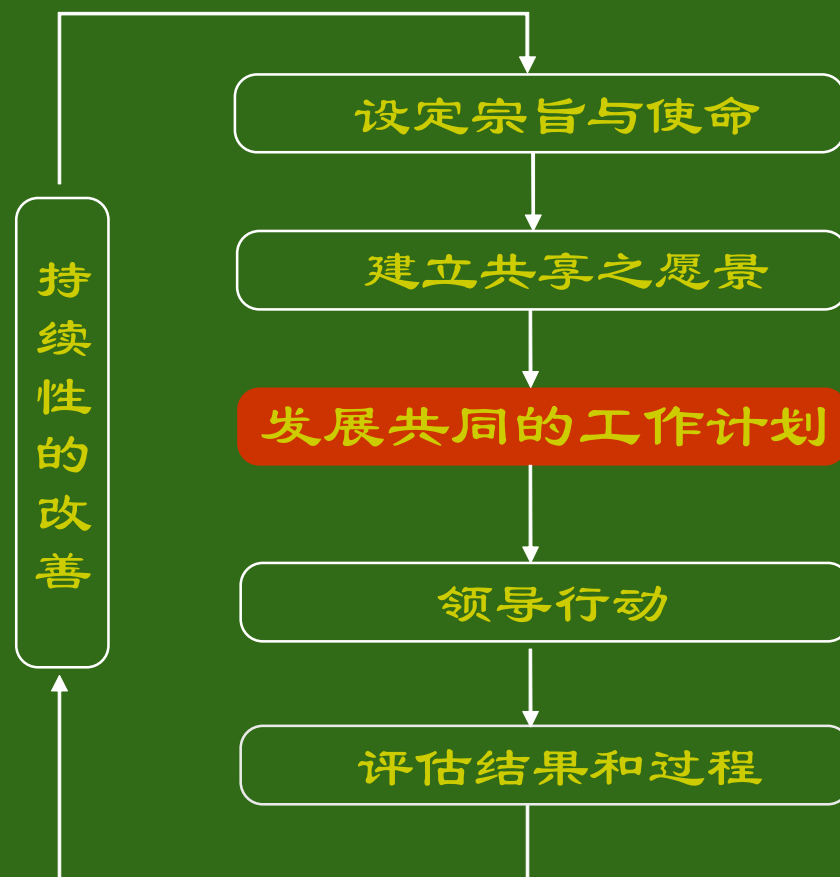
总结

- **宗旨**：你选择的
市场及存在的价值
- **使命**：在宗旨所规
划的方向，必须完
成的阶段性任务
- **愿景**：宗旨或使命
现实时的景象
- **价值观**：建立共识
及愿景的核心基础
- **目标**：完成任务的
少数关键点=

领导过程

发展共同的工作计划

同心协力地完成落实愿景的计划,同时考虑到组织的资源
(例如时间、金钱、人力等)



发展共同计划

预期成效

在这一单元结束，你应该能够：

m 利用适当的技巧，定出几个重要的目标，并且定出实现目标的计划

m找出资源所在并且适当地运用

m利用不同的技巧让属下对于团体的计划与工作有责任感，认同感及全力投入的承诺

惠普的计划流程

企业计划十步 (Ten-Steps Business Planning)

- ò 对客户需求的预测
- ò 惠普战略性的业务计划
- ò 五年范围

目标管理 (Management by Objectives)

利用下列管理手段实现与组织目标一致的管理哲学

- ò 从业务和方针计划引导出的短期和长期目标
- ò 岗位计划
- ò 战术计划
- ò 员工发展计划

方针 Hoshin Plan

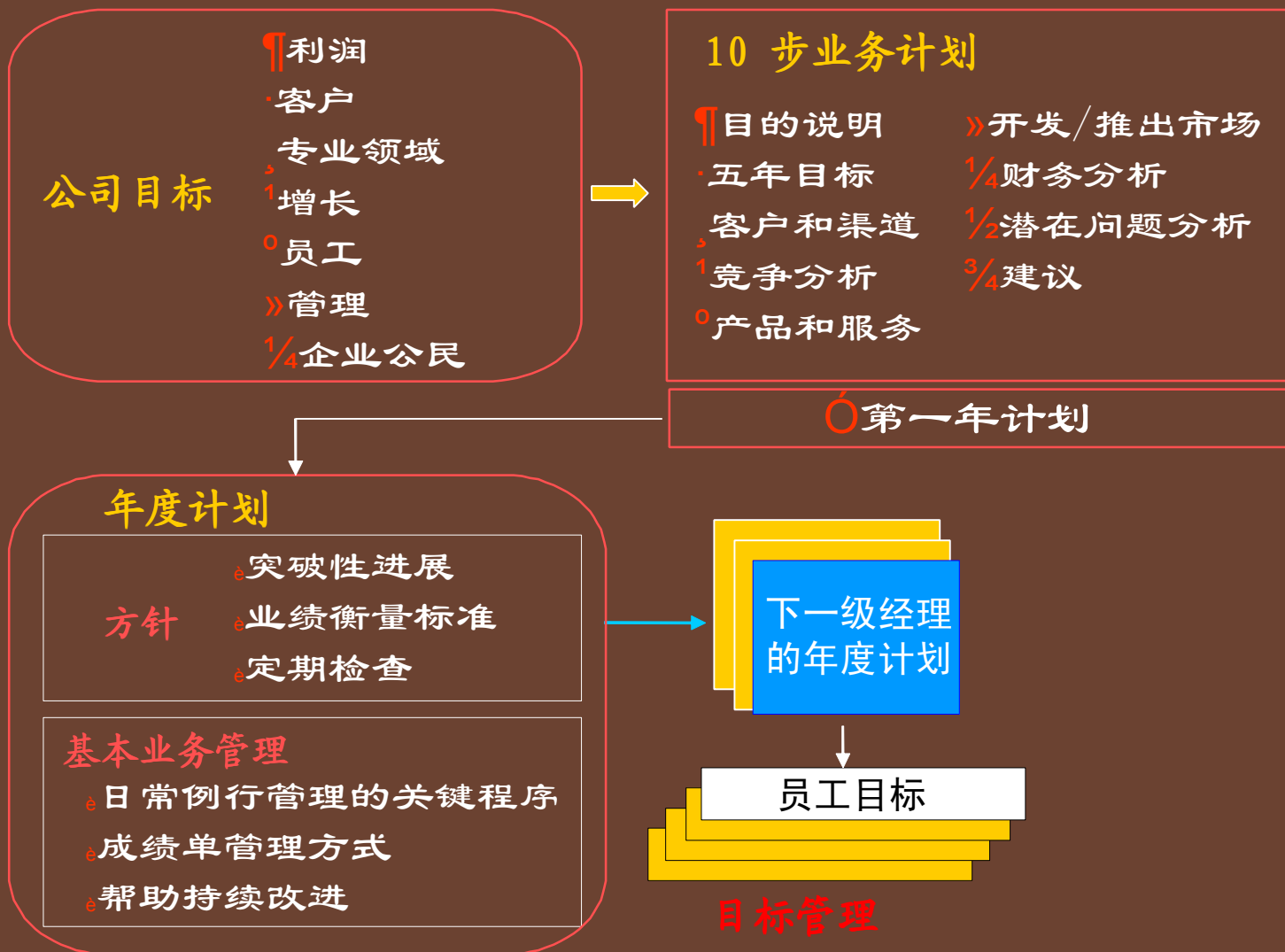
- ò 自上而下
- ò 强调突破性进展
- ò 跨部门的联系
- ò 严谨的定期检查

计划方法

基本业务管理 Business Fundamental

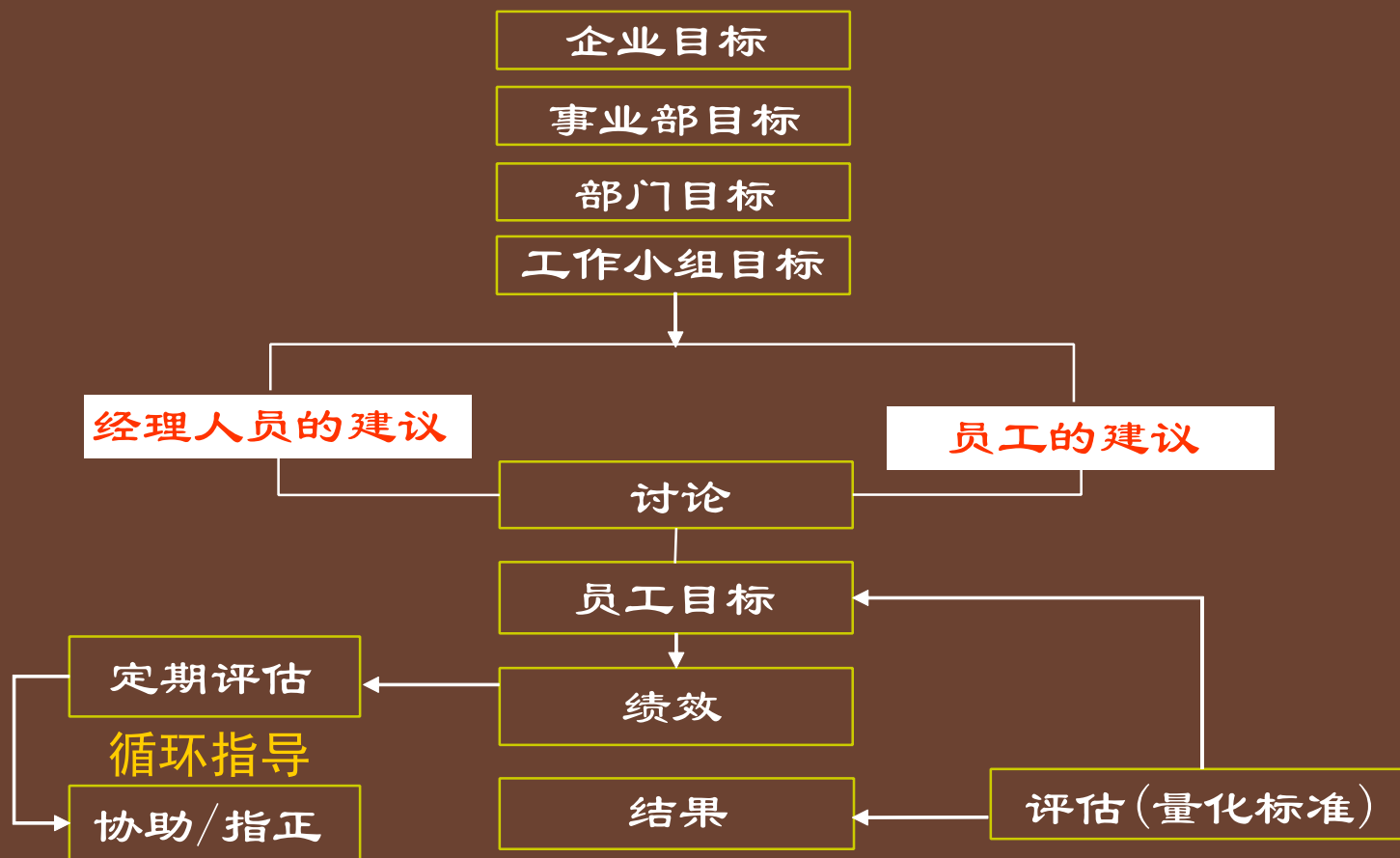
- ò 日常例行管理的关键程序
- ò 成绩单管理方式
(Score Card Management)
- ò 帮助继续改进

惠普的计划流程



目标管理：一种分担责任的技巧

目标管理的步骤



发展共同的工作计划

作计划的文化与计划的技巧

Planning Culture and Planning Process

- 解决 Lead Time 的问题
- 弹性与随性
- 计划与变化

发展共同的工作 计划之重要性

- 设定优先顺序
- 集中资源
- 了解每个人的贡献与总体目标的关系
- 设立衡量标准
- 对计划有责任感
- 鼓励合作
- 激发创造力

发展共同的工作计划

主要行为

- 运用有效的规划技巧
- 确认适当的资源
- 建立荣辱与共的责任感

发展有效工作计划的技巧

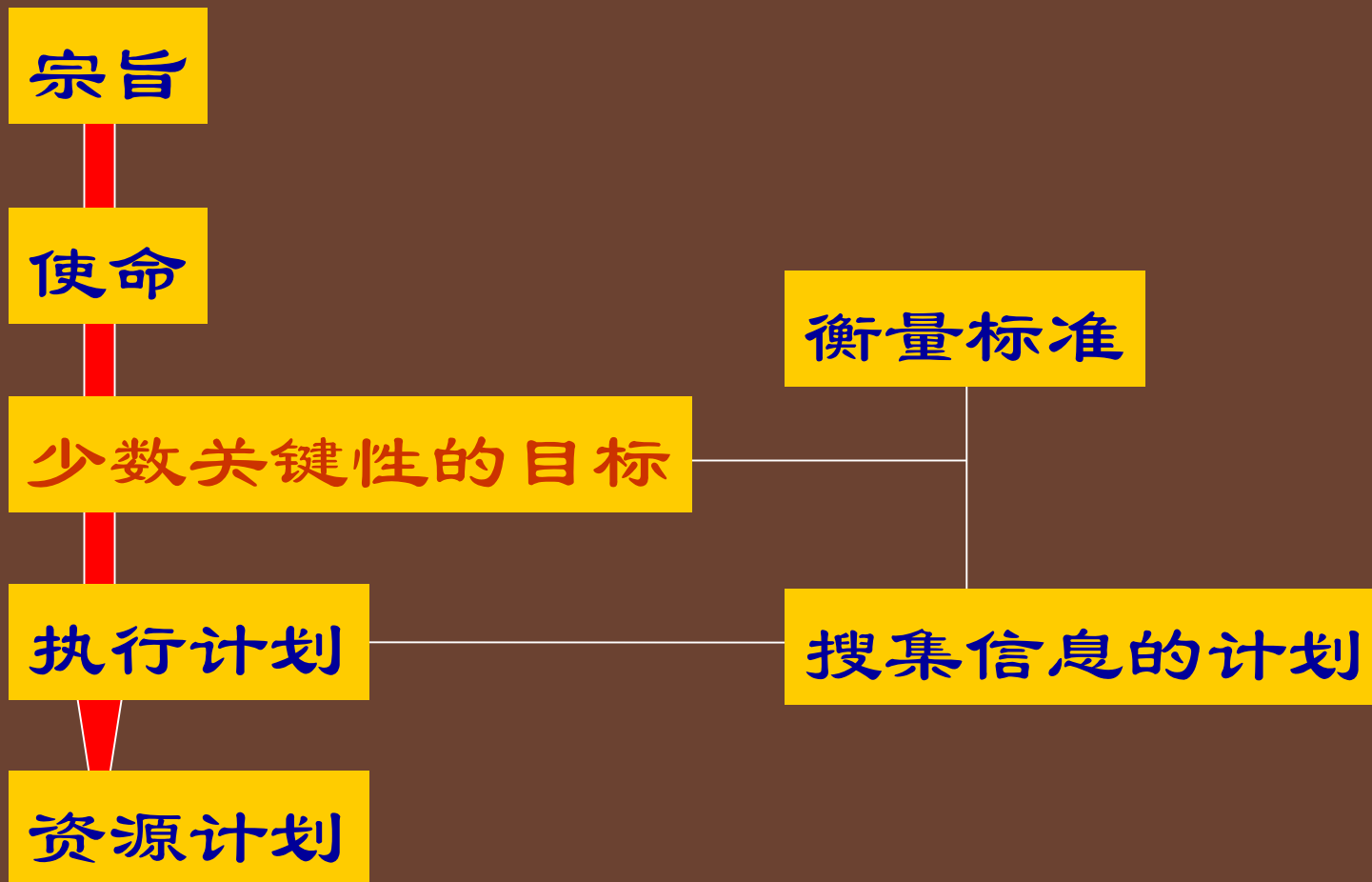
- 确认少数关键性的目标
(Critical Few Objectives)
- 设定绩效评估标准
- 建立一套信息搜集计划
- 制定执行计划
- 定期进行工作成果评估

- 确认对达成使命具有重要影响的少数关键性目标 (Critical Few Objectives)
- 作对的事, 而且集中资源把它做好
- 以客户为中心

设定衡量标准的目的

- 使小组把重点放在关键性的几个目标上
- 确定问题和机会
- 提供小组动力的来源和今后表彰的基础
- 促进各人和小组发展

发展有效工作计划的过程



评估衡量的种类

- 原始数字
- 百分比
- 比例

衡量样本(营运/生产)

少数关键性的目标

衡量

顾客服务

- 遵守送货时间表
- 客户满意(意见调查)
- 回应时间
- 抱怨或退货的次数

质量

- 不良率
- 需再加工的百分比
- 退货数目
- 客户抱怨
- 送货后一百二十天内到府修护的次数

生产力

- 制造成品的数目
- 每小时产量
- 每小时产值

存货控制

- 存货价值
- 每月存货出清次数
- 每月存货出清百分比

衡量样本(营运/生产)

少数关键性的目标

衡量

安全

- 员工工作时间内受伤次数
- 因受伤造成的工时损失
- 受伤事件中需要医疗照料的百分比
- 受伤造成的损失价值

成本控制

- 与预算的差距
- 与标准单价的差距
- 间接花费的价值

人员

- 训练时数
- 旷职天数
- 加班时数
- 流动率

维修

- 机器故障时间
- 机器故障时的百分比
- 故障造成的损失价值
- 依进度完成的设备百分比
- 操作员花在紧急维修的时间占其工作时间的百分比
- 附有事前维护手册与进度的设备占总设备的百分比

衡量样本(行销/销售业务)

少数关键性的目标

衡量

销售量

- 总销售额
- 不同产品线的销售额
- 平均每个客户的销售额

市场发展

- 订单与计划之比
- 调查数据所显示的客户满意程度
- 新客户数目
- 不同产品线新客户数目
- 目标客户的销售百分比
- 新发现的潜在客户数目
- 拜访过的潜在客户数目
- 开发新客户的成功率

成本控制

- 行销费用占总销售额的百分比
- 与行销预算的差距

衡量样本(研究发展/工程)

少数关键性的目标

衡量

顾客服务

- ◆ 每位员工与顾客直接接触的时数
- ◆ 客户满意度(意见调查)

新产品发展

- ◆ 发展时数相对于预定时数
- ◆ 产品发展成本
- ◆ 新产品上市的比例

进度

- ◆ 与预定进度的差距(天)
- ◆ 依进度完成的产品百分比

成本控制

- ◆ 与预算的差距
- ◆ 花在未上市产品的成本

少数关键性的目标

项目名称:

Project _____

绩效时间

Performance Period _____

Critical Few Objectives 少数关键性的目标	Units of Measurement 评估项目	Lowest Permitted 可接受的最差值	Average Expected 预期平均期望值	Optimum Probable 最佳的可能值	YTD Target 年累计目标值	YTD Actual 年累计实际值
CUSTOMER SERVICE 客户服务	Customer Overall Rating 0-10					
	+/- Deviation from Schedule					
	# of Returns					
	# of kudos letters					
QUALITY 质量	# Defect/100					
	% Units Needing Rework					
	# of Returns					
	# of Field Service Calls First 100 Days					
PRODUCTIVITY 生产力	# Units/Work Hour					
	# Units Produced					
	# Value of Units Produced					

搜集信息的方法

- 问卷/意见调查
- 等级评估
- 访谈
- 报告纪录
- 观察

搜集信息的计划

Critical Few Objectives Units of Measurement 关键性少数目标评估单位	Data Collection Methods 资料搜集方式	Sampling Technique 样本取样	Frequency 频率	Responsible Person 负责人
CUSTOMER SERVICE 客户服务 Rating on Survey +/- Deviation from Schedule # of Kudos Letters	Survey 调查 Report 报告 Log 日记	随机抽样10 % 持续的流程 持续的流程	月 月 月	Joe MIS Staff Jane
MAINTENANCE 维护 % of Equip. w/Prevent Maintenance Completed on Schedule	Checklist 检查表	随机抽样	周	Diane
% of Operator Time Devoted to Emergency Maintenance	Time Cards 计时卡	持续的流程	周	MIS Staff
% of Machine Down Time	Checklist 检查表	分类随机抽样	月	Gary

执行计划

- 目标说明
- 行动步骤
- 责任归属
- 合作对象
- 结果
- 评估意见
- 完成日期

完整的目标说明(SMART)

- Specific 明确
- Measurable 可衡量性
- Achievable 虽然极具挑战性，但是有计划完成
- Result Driven 面向成果
- Time 具时间性

我要在明年八月登上珠穆朗玛峰

执行计划

目标说明：改进工作进度至6月1日止完全准时依进度进行

行动步骤	负责人	合作对象	结果	评估 意见	完成日期
评估问题的可能缘由	Team	Meterial	报告项目		Dec. 1, 1986
重新定义J. L. T. 交件项目	Fred	O.C. & Sanderson	主管 修正的 政策		Dec.15, 1986
与供应商A会谈讨论问题 与解决方案	Alice				
举办有关运输技术的研 讨会	Tom				
安装新的组合桌					
加聘运货人员1名					
检查 & 修正卸货区					

寻找适当的资源

- 正确的材料资源
- 正确的人力资源
- 适当的工作分派

练习标准答案

- 少数关键性的目标

- ¶ Sales Volume

- % of Quota, % of Growth, New Accounts, \$ Goal

- Customer Satisfaction

- Survey, Customer Complaints, Response Time, Cancelled Orders, Delivery Time, %Return, Lost Accounts, Business from installed base

- Profit or Cost of Sales

- Filed Selling Cost, CPOD

- 1 Market Share

- % By \$, % By Products, % By Industries

练习标准答案

- 关键行动

- ò Understand Customer Needs
- ò Executive Coverage
- ò Get Resources (People, \$)
- ò Solve Technical Issues
- ò Proposal Preparation and Presentation
- ò Form up Project Team (Filed, Divisions, Partner)
- ò Contract Preparation

企业客户事业部FY2000计划过程

- Step 0: Pre-Meeting (Cross Function Discussion)
- Step 1: Call a Planning Meeting
- Step 2: Vision and Mission (Direction)
- Step 3: Two key Objectives based on the direction
- Step 4: 3C Analysis
(Customer, Competitor, Corporate)
- Step 5: Define KSF (Key Success Factors)
- Step 6: Develop 4 Key Strategies
- Step 7: Resources Plan
- Step 8: To Share Plan (Cross Functions)
- Step 9: Call a Quarterly Review Meeting

小组成效检讨

根据小组的分析，列出五个以上影响你
小组成效的主要障碍

根据小组成效的分析，列出五个以上你
的小组将采取的行动步骤

15 分钟

发展共同的工作计划

案例研究

1. 决定完成使命的四个少数关键目标

- 内容 10*4点
- 优先顺序 10点
- 衡量标准 10*5点
- 定期评估日期 10点

2. 争取葛兰蒂公司业务的执行计划

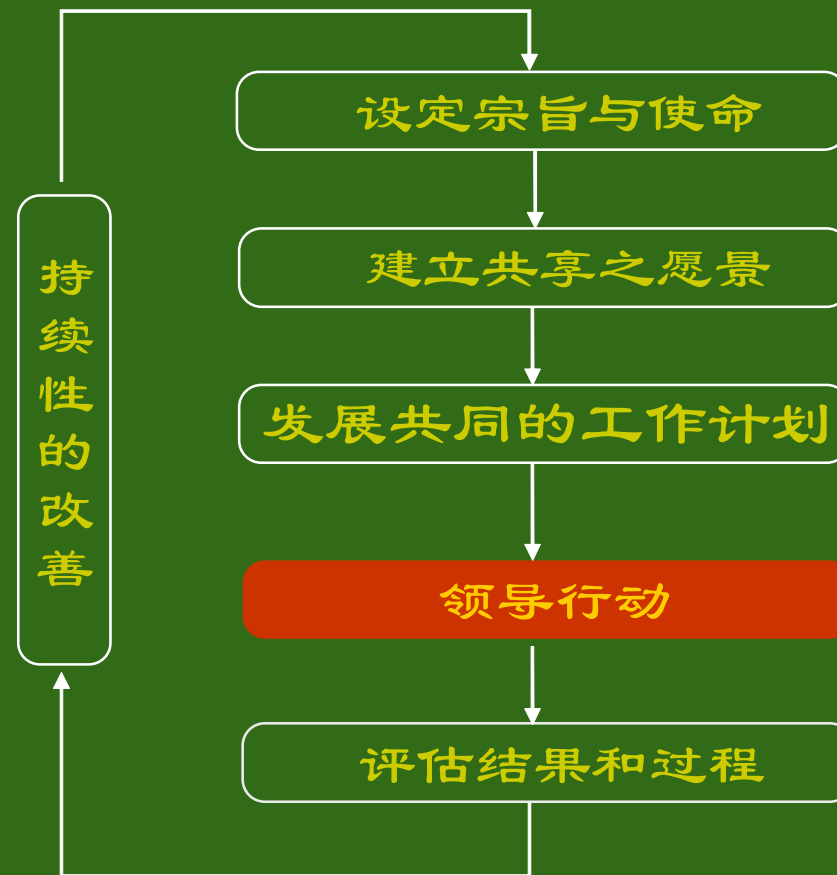
- 目标说明的完整性 15点
- 执行步骤 15点
- 完整性 55点

75分钟

领导过程

领导行动

提供成员执行计划时所需要之支援、回馈及方向



领导行动，以身作则

预期成效

在本单元结束后，你应该能够：

- 透过信息交流、解决问题、提供资源等方式将计划导入行动。
- 透过开会检讨，与属下讨论的方式检视计划进展情形。
- 固定给予属下正面与负面的回应，并要求属下表达意见。
- 透过指导、解决问题、鼓励、训练、检讨进度、分派责任等方式，
- 给下属必要的支援与栽培。
- 练习许多种以身作则的方法。
- 认可属下的贡献给予鼓励。



领导的重要性

- 保持团队的注意力集中在关键性的目标上
(Task Focus)
- 创造一个充满成就感，高绩效导向的工作环境
(Coordinates)

领导行动

主要行为

- 辅导计划的执行
- 审查进度
- 给予并寻求回馈意见
- 支援与栽培员工
- 以身作则
- 肯定和奖励贡献

辅导计划的执行

- 分享信息
- 将工作分成许多小的步骤
- 提供资源和预防障碍干扰
- 在“双赢”的原则下解决冲突
- 记录和沟通所有的改变
- 鼓励合作

审核进度

- 主持例行性工作会议
- 主持解决问题的会议
- 收集和沟通阶段性的成果

给予和请求 反馈意见

- 提供特定的、及时的回馈
- 同时提供强化性质和改正性质的回馈
- 处理绩效有问题的员工
- 征求反馈意见
- 乐意不断的接受反馈意见

支援与栽培员工

- 这是你责无旁贷的任务
- 个别的训练与教导
- 随时回答员工的问题
- 充分授权
- 允许员工从错误中学习
- 与员工及重大问题事件保持密切接触

insert image

以身作则

- 开放及坦诚的沟通
- 期望别人做到的事
自己先做好
- 言行要一致

肯定及奖励贡献

- 庆祝每一次小的成功
- 肯定个人的成就
- 让每一个人的贡献有目共睹

走动式管理

- ò与员工在他们工作的场所中碰面
- ò观察工作的进展
- ò传达有价值的讯息
- ò请教和回答问题
- ò强化价值观
- ò给予和接受回馈意见
- ò引导他们把事情做对

走动式管理的好处

对你而言

- ò了解工作的进展
- ò与员工建立密切的关系
- ò观察可能的问题

对员工而言

- ò被关心
- ò沟通的渠道
- ò建立信任

优秀领导者的行为

一个优秀的领导者必须透过各种不同的行为与技巧，才能将小组的计划导入行动。下一页列出了十五种行为，就这些行为的重要性而言，你认为优秀的领导者会给予怎么样的评分？你和你的小组将就这些行为的重要性作排名，本练习做完后，你们会得一个结果，这个结果是根据“管理步骤与程序”调查结果以及其他有关领导能力的重要研究结果而来。

方法

1. 在“个人”那一栏中标出你个人的排名，最重要的行为标 1，次重要的标 2，依此类推；最不重要的行为排名15。
2. 小组一起讨论排名问题，先把个人的排名结果记下来，然后逐项讨论，做一个小组的排名。
3. 将小组的结论标示在“小组”那一栏。
4. 本练习将依“小组成效指标”予以评分，你有机会促成小组的同心协力。

请在-----之前完成本练习。每个人都做完后，再就结果评分。

优秀领导者行为表

 领导者:

个人

小组

POM 研究

个人差异

小组差异

- A 创造一个让员工有成就感的环境
- B 会问问题，向属下表达并试图了解
- C 友善、易亲近
- D 固定开绩效评估会并让小组参与决策及解决问题
- E 密切注意每个组员的动态
- F 在解决小组问题方面很有创意
- G 让组员把注意力放在重要目标上
- H 庆贺小组的成功
- I 愿意妥协
- J 走动式管理
- K 从不表露出生气或不赞同的态度；避免冲突
- L 确保组员有足够的资源
- M 寻求并给予属下回馈意见
- N 了解每一位属下的工作
- O 善于平抚争端

一对一会谈过程

开场白

- 陈述目的
- 测试同意程度
- 设定友好及开放的会谈气氛

会谈中

- 确定要解决的问题及造成问题的原因
- 确定可行方案

结束会议

- 同意最佳的可行方案
- 设定行动步骤/后续行动
- 检查是否意见一致、并取得承诺

一对一会谈原则

保持控制权

- 提问
- 倾听
- 相互影响

沟通过程

- 着重于过程和结果
- 提出意见和征求反馈
- 讨论价值观

处理冲突

- 敢于正视、处理无效的行为
- 避免对过去已发生事件的争论
- 列举可选方针
- 采取双赢态度

领导行动

案例研究

A: 一对一会谈（角色扮演）

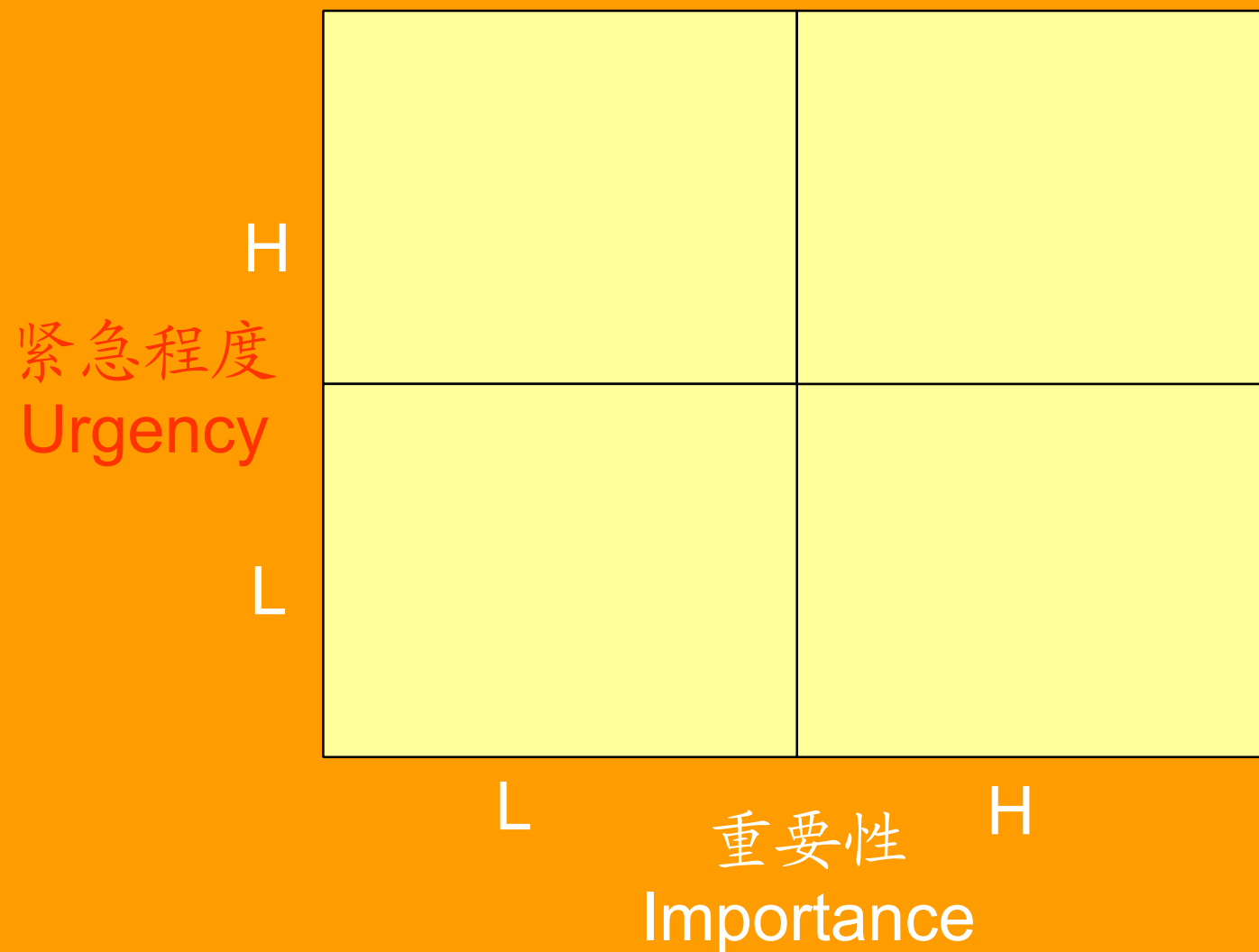
B: 待办事项（重要性及处理顺序）

总分: $A+B$

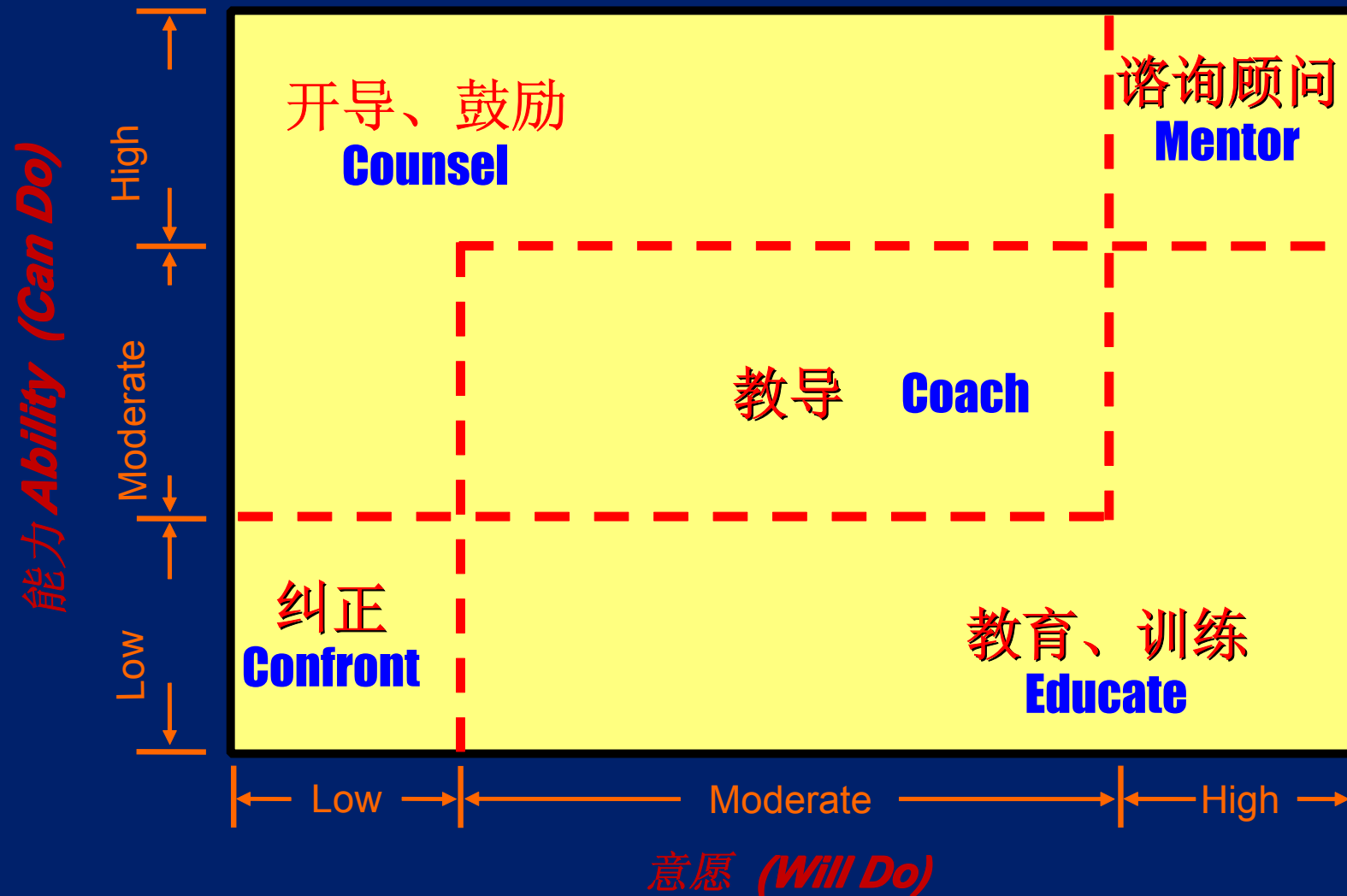
待办事项

- 项目定价事情
- 内部审计员来访
- 行销小组来访
- 弄错的订单
- 业绩预估
- 与员工会谈
- 电路板问题
- 有人站在桌子前面
- 项目策略讨论会议
- 项目检查回顾会议

事有轻重缓急



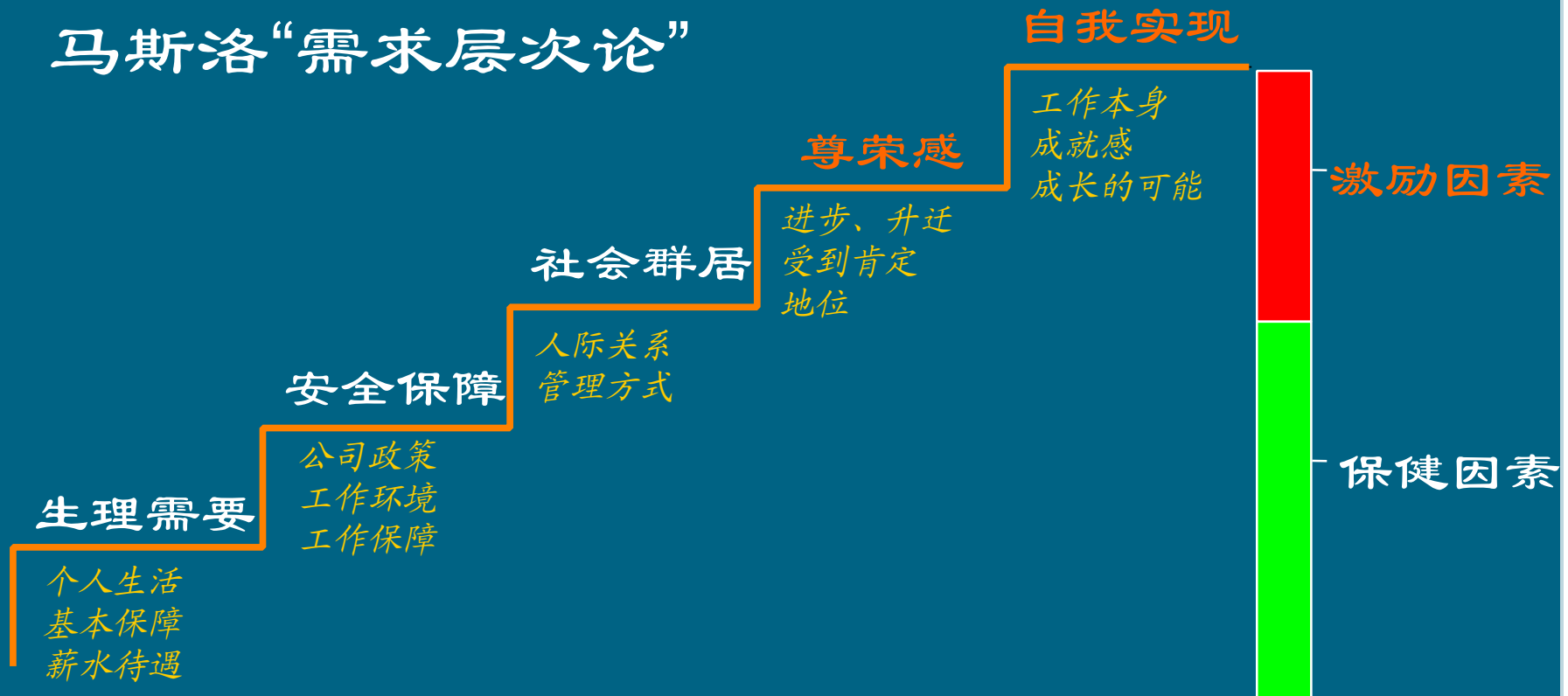
以人为本的管理精神 - 教导员工



马斯洛和赫兹柏格的比较

Maslow's Hierarchy of Needs.

马斯洛“需求层次论”



赫兹伯格: 工作满意因素

Herzberg : Job Satisfaction Studies

保健因素

Dissatisfiers (Hygienes)

- è 工作环境
- è 人际关系
- è 薪资福利
- è 管理方式
- è 公司政策

激励因素

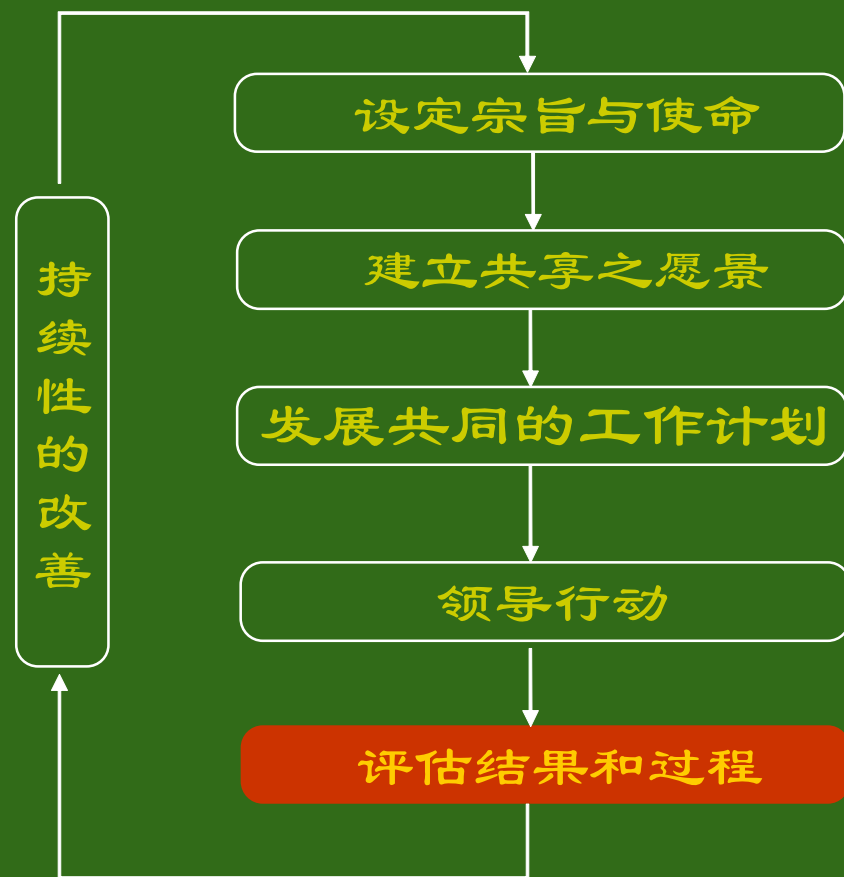
Satisfiers (Motivators)

- è 受肯定
- è 成就感
- è 不断成长
- è 责任感
- è 工作性质
- è 提升机会

领导过程

评估工作成果和执行过程

评估达成的结果，以及所使用的方法，同时发展及执行持续改进的计划



评估工作成果和执行过程(方法)

预期成效

本单元结束后,你应该能够:

- 从成果与执行过程两方面,评估一个项目或计划
- 在工作与员工两方面达成持续性的改进
- 与员工庆祝成功,并奖励有贡献的人
- 研究并拟定出改进自己管理水平的计划

评估工作成果与执行过程

主要行为 Key Behaviors

- 决定客户和公司的满意度
Determine Customer and Company Satisfaction
- 回顾并检讨执行过程
Review the Process
- 找出需要改进的地方
Identify Areas for Improvement
- 庆祝成功
Celebrate Success



评估工作成果与执行过程 持续改进 Continuous Improvement

- 产品
(Products)
- 服务
(Services)
- 方法及过程
(Process)
- 自我
(Self)

评估工作成果与执行过程

案例

用评估矩阵报告评估结果

50分钟

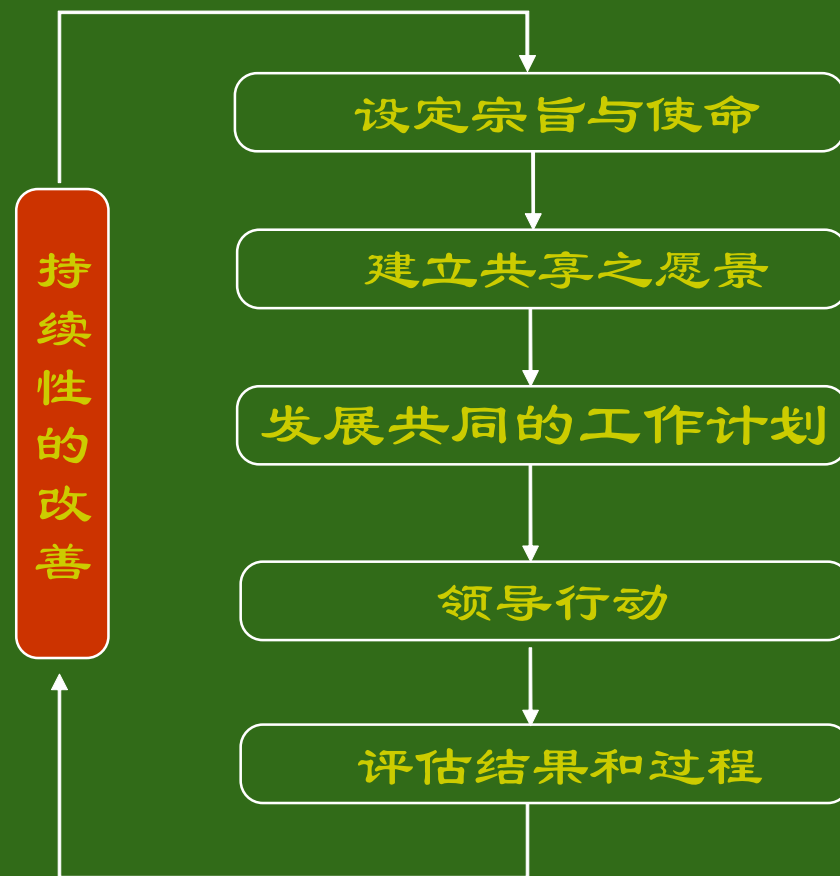
评估工作成果与执行过程

1. 评估小组成效 (10分钟)
2. 评估工作成果与执行过程 (50分钟)
 - 我们合作的状况
 - 我们的价值观及体现的行为
 - 我们的共识程度
 - 我们的决策程序及成效
 - 我们在案例讨论及演练的状况
 - 我们可以再提升的地方
3. 用评估矩阵报告评估结果

60分钟

领导过程

持续的改善



发展及执行提升自我管理水平计划 评论及反馈(Personal Critique)

- 如何将POM应用到我的企业或部门
先定出个人计划 (10 min.)
小组成员给与 Feedback (5 min./Person)
- 如何提升自我的领导水平
列出个人的优点及待改进的地方 (10 min.)
小组成员给与 Feedback (10 min./Person)

如何将POM应用到的企业或部门？ 执行计划

目标说明：

行动步骤	负责人	合作对象	结果	评估 意见	完成日期

Personal Critique(110 min)

原则

- ¶ 每一个人都要有开放的胸襟
 - 积极投入及参与
 - 把小组给你的反馈视为一个宝贵的礼物
 - 不要争执对或不对，把重点放在了解为什么小组的其他成员有此种看法
 - 同时给予正面及负面的反馈
 - » 对事不对人，把反馈的重点放在“行为”以及这种行为对小组成员及成果的影响。 我观察到 ...、而非我觉得....

回馈

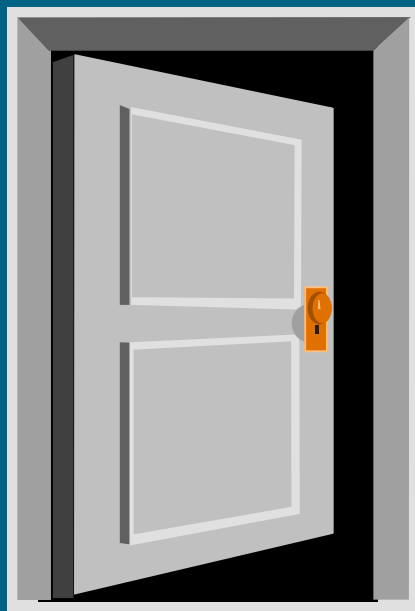
优点 Strength

- 有领导才能
- 有创意
- 追根问底
- 协调
- 团队精神
- 乐群
- 常给他人正面之鼓励
- 主动
- 热忱
- 积极
- 常给他人建议
- 参与
- 组织能力强

可改进的地方 Area of Concern

- 坚持己见
- 不尊重别人的意见
- 不积极参与
- 表达意见不明确
- 批评他人之意见
- 持反对意见
- 态度冷漠
- 不准时
- 没有创意

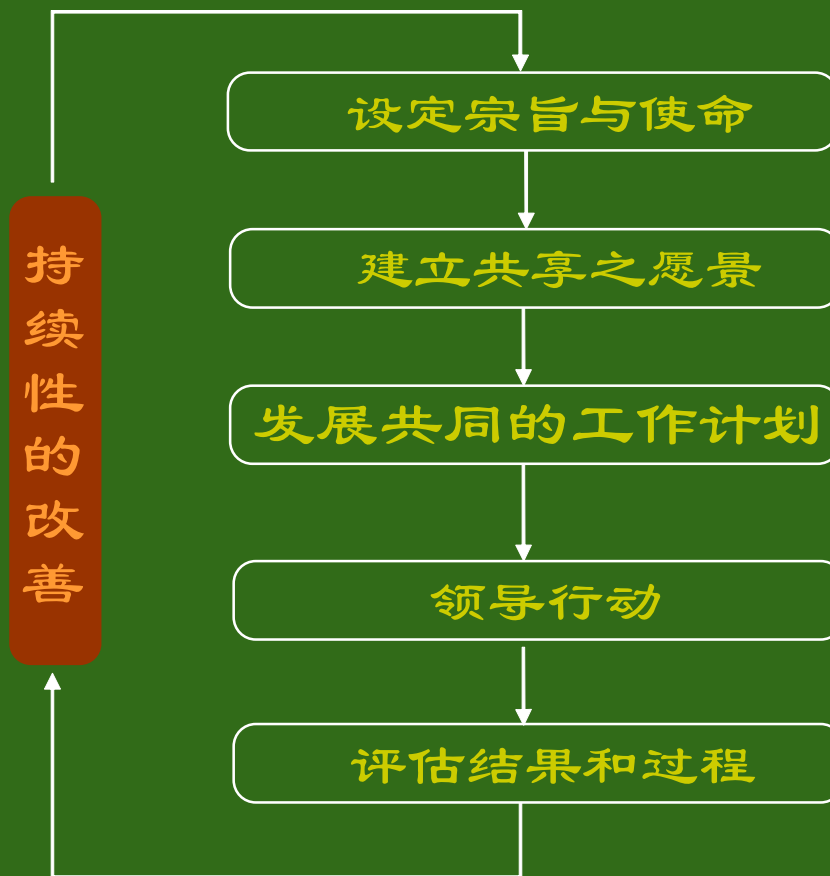
与改变自己相比，
改变世界并不是最困难的



了解自己的盲点
走出自己的框框

领导过程

总结



优秀的领导

Do the right things right

Manager 管理行动

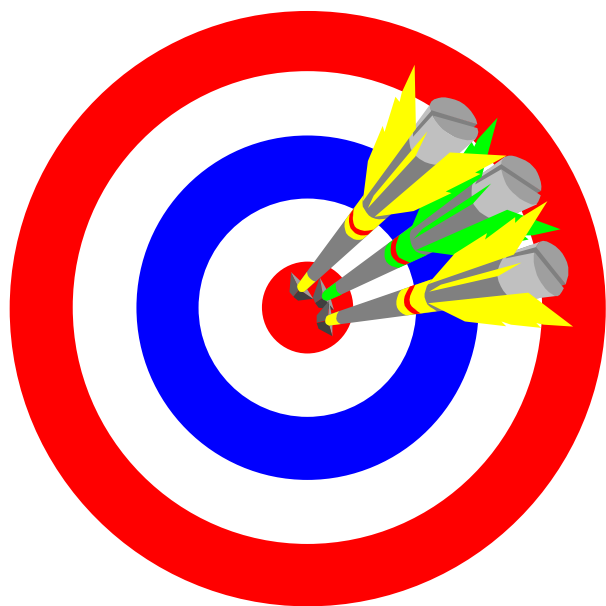
Leader 领导行动

Do Things Right	Do the Right Things
<ul style="list-style-type: none">u Skillu Controlu Pushu Tasku Strategyu Planu Goalsu Staffingu Organizeu Routine Process	<ul style="list-style-type: none">u Visionu Coachingu Pullu Task & Peopleu Communicationu Involvementu Enthusiasmu Influenceu Charismau Empathyu Trust
Position Power	Personal Power



优秀团队的行为

- 明确的领导中心
- 清楚的方向、共识
- 有效的管理及决策程序
- 高昂的士气
- 专注
- 成果导向

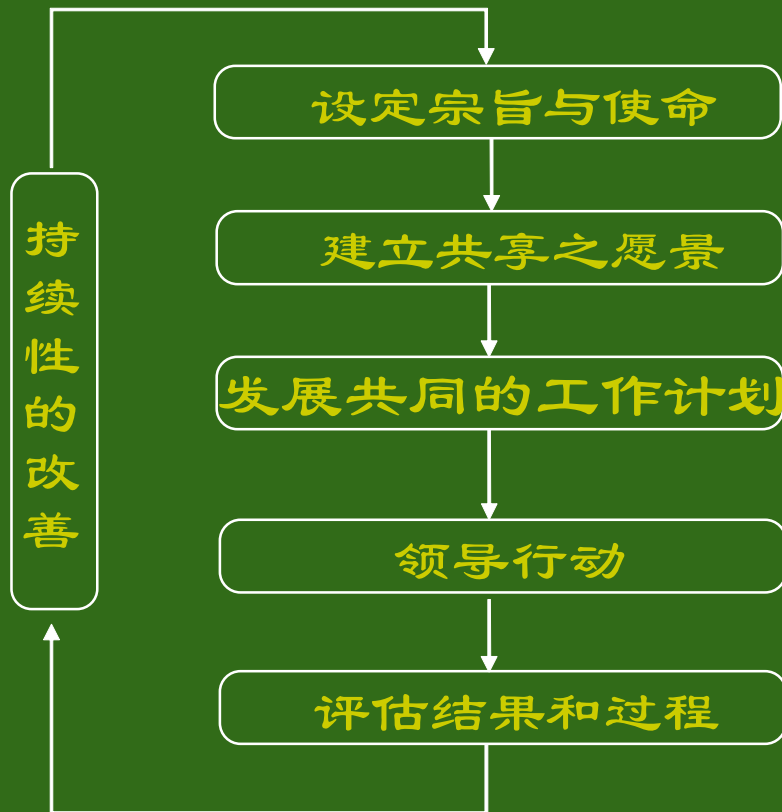


领导者的重要性

良将入军、
旌旗变色、
兵随将转

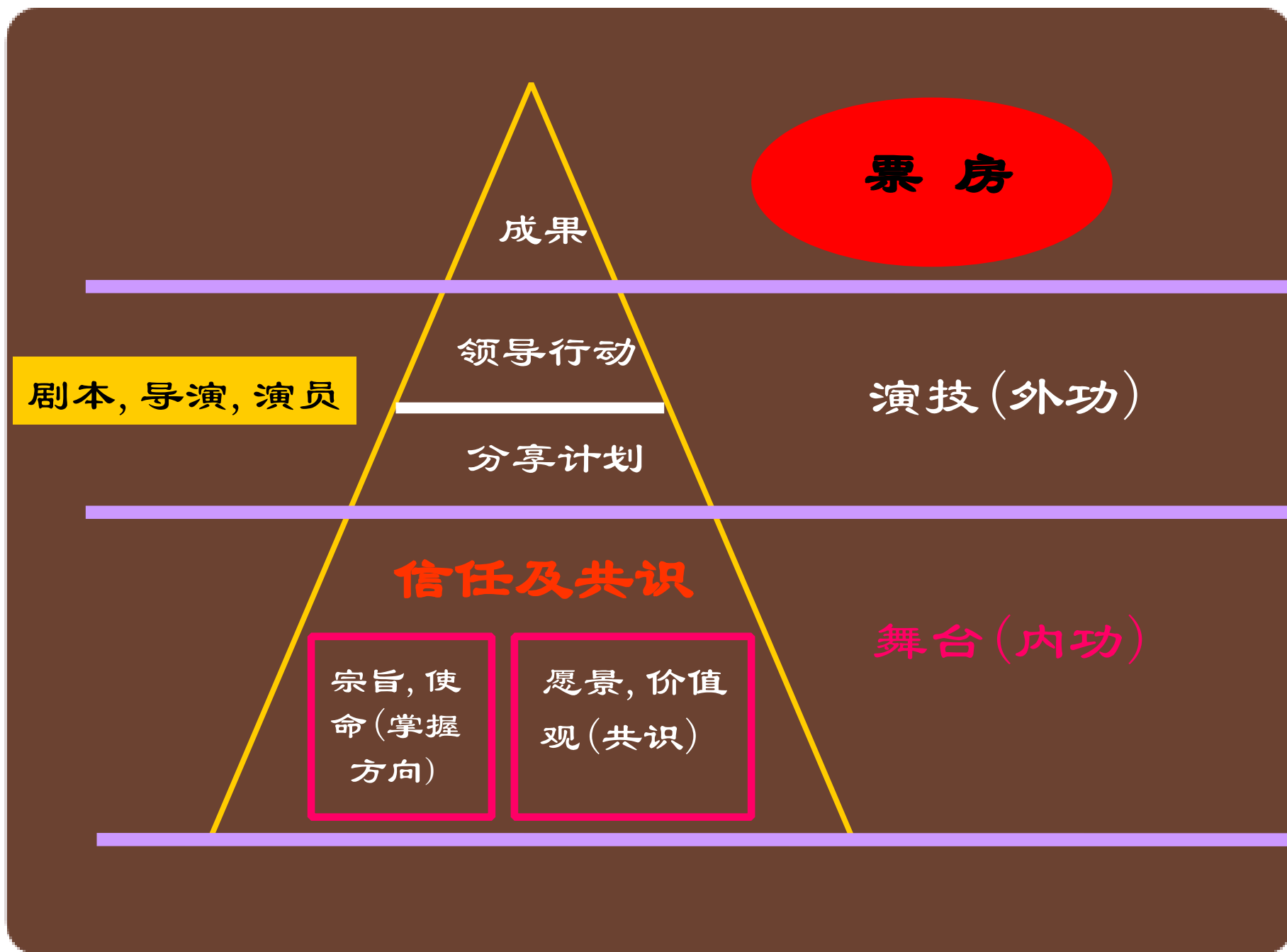
POM是提升领导能力的重要手段

惠普六式, 招招相息
一招一式, 难抵强敌
六式合发, 所向披靡



POM的哲学观

- 管理及领导是动态的、全面的、人与事、结果及过程并重
- 分享 (SHARED) 是非常重要的手段及指导思想
- 重视共识的重要性, 从速配到非常男女
- 持续改善的精神, A BETTER TOMORROW, POM是我们的VISION.
- 内功及外功的结合, 是一种灌能的过程





作为领导者
(LEADER)
一辈子努力的目标

POM教学重点

- 导师必须有运用POM的实际经验
- 理解导师担任的角色
- 掌握各个演练的关联性及连续性
- 保持学员的积极性及专注
- 需要搭配其它管理训练课程

学习的效果来自于采取行动，将“观念”转变成
实际可行的方案并付诸实施。

行动

行动
神

行动

发挥“火腿族”精



开始是朋友
结束是兄弟姐妹

感谢每个人
投入
学习精神

祝每一位“火腿族”成功



i n v e n t