

如何成為一位優秀的管理者

報告人：李仁耀

日期：2008年6月19日



個人簡介

- 86.04 台新銀行放款專員
- 89.05 消金業務主管
- 94.08 消金區副理
- 96.10 財富管理蘆洲分行經理
- 97.05 消金區經理



Agenda

一. 領導

二. 管理

三. 共好~三則故事

四. Q&A



領 → 命令一頁一頁寫下來

導 → 一寸一寸去衡量



領導 = 影響力

影響力的來源(3P):

1. Position 職位

掌握資源與權力-----直接影響

2. Profession 專業

充分協助與回饋-----教練角色

3. Personalify 人格魅力

滿意度與流動率-----績效表現



主管帶領團隊就像是開車一樣，通常開車的人很少暈車，而是坐車的人暈車。所以主管要把方向和目標，跟坐車的人溝通清楚。

- ✓ 多聽。
- ✓ 十秒鐘策略。
- ✓ 提問題。
- ✓ 在對話的過程中增加停頓的次數。
- ✓ 皺眉、聳肩與微笑。



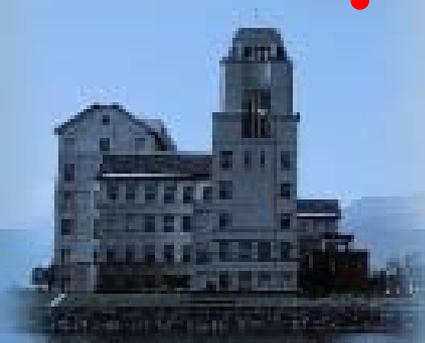
領導

- 人員領導
- 情境領導
- 報表領導
- 客戶領導



人員領導

- **分層領導**
輔導協助、目標訂定、高壓要求
- **衝突領導**
用心傾聽、公平透明、當機立斷
- **情緒領導**
細膩觀察、適時關懷、給予彈性
- **環境領導**
標準明確、落實執行、決不妥協
- **氣氛領導**
視為親人、熱忱對待、幽默互動



情境領導

領導 = 是一種影響他人的過程！

擔任領導者時，是你與他人合作，是要協助他們使其達成自己的目標，同時也達成組織的目標！

贏在影響力 ~

不批評
(批評=攻擊)

千萬不要批評幫你做事的同仁

不責備
(責備=衝突)

錯誤的產生是成長的開始

不報怨
(報怨=結果)

環境無法改變態度可以轉變



報表領導

- 日報表

掌握業務人員的需求及進度

- 週報表

掌握業務人員業績表現的公式

- 月報表

優質銷售團隊的建立與激勵

- 控管表

架構獎勵方案



客戶領導

- 以身做責，成為部屬的楷模
- 有效的任務溝通，並建立團隊共識
- 解決問題的能力，分析狀況並改善績效



管理架構

習慣流程

點	商品	銷售量→速度&頻率
線	業務	活動量→執行
面	技術	規則→彈性



自我管理

- 嚴以律已 寬以待人

高度的自我要求、並有包容錯誤的仁慈

- 以身作則 身先士卒

高度的積極參與、並有捨我其誰的態度

- 公平公正 透明果斷

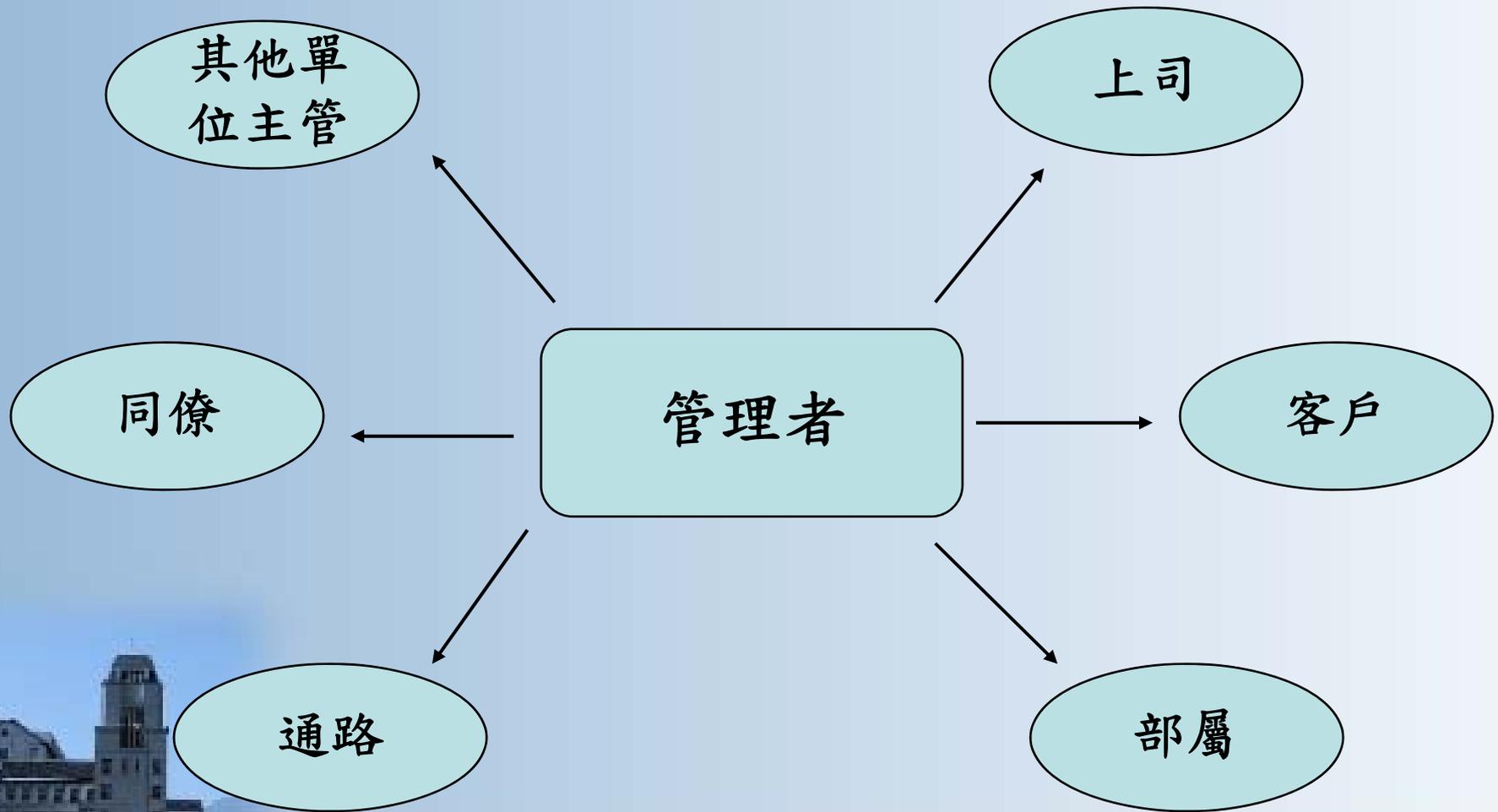
問題檯面上討論與解決、切勿私相收授

- 慈悲為懷 普渡眾生

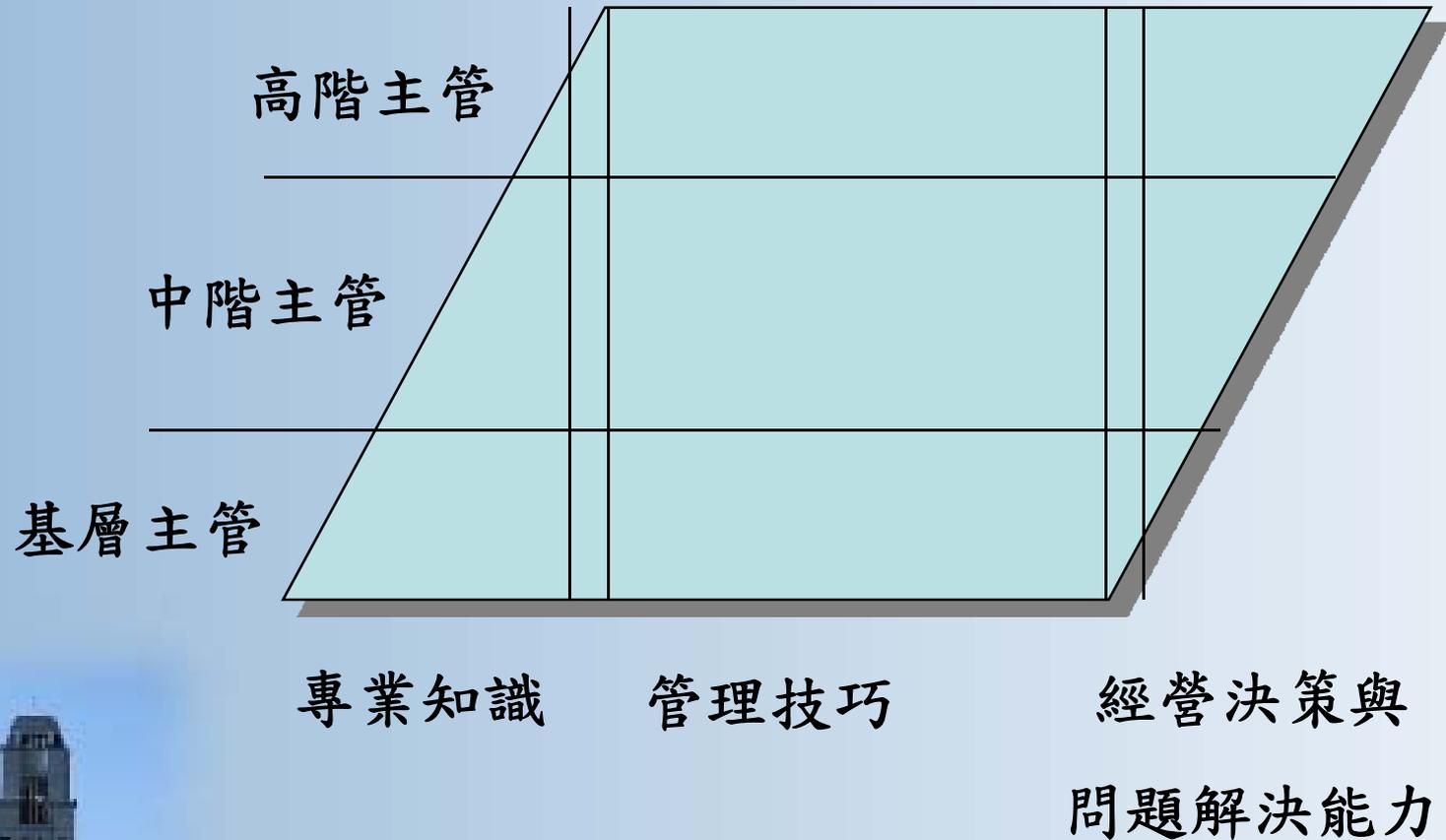
阿彌陀佛…….



重要的人際關係



管理能力



管理者的角色

- 領導者
- 訓練者
- 溝通者
- 諮詢者
- 維護者
- 工作者



領導者

- 恰當地授與部屬工作、職責
- 以身作則引導部屬貢獻己長
- 公正忠實的代表上級
- 為部屬爭取所需
- 面對各種發生的問題



訓練者

- 深入瞭解部門的各項工作
- 確保部屬瞭解並能夠有效處理其工作
- 不怕學習，尤其向部屬學習



溝通者

- 確保部屬清楚知道他們該作什麼，經常地與部屬討論工作方式並聽聽他們意見
- 隨時告知上級現況並傳達他們的看法
- 與其他部門主管保持順暢的資訊交流



諮詢者

- 對每一位部屬真心地關心
- 隨時可以提供他們意見和幫助
- 積極傾聽並提出有效建議
- 主動提供部屬有用的資源
- 保守諮詢的秘密



維護者

- 確保工作平均分配
- 有違規時，私下規勸改變行為
- 隨時注意可能出錯之處並給予積極建議
- 無法處理難題儘早請示上級
- 公平地處理部屬間糾紛



工作者

- 授權，亦將自己該做的做好
- 主管的工作好壞即是部屬的標準
- 榮耀歸給當得的部屬
- 主管必須負起部門成敗的責任



管理者的特質

- ✓ Impact 吸引力
- ✓ Initiate 行動力
- ✓ Plan/Organize 計劃力
- ✓ Persuasive 說服力
- ✓ Teamwork 團隊力



Impact 吸引力

吸引力，不單單是一個人是否有迷人氣質，其實還包括：

- 你有沒有客戶緣
- 銷售人員給客戶的第一印象
- 是否具備個人風格，散發自己獨特魅力



Initiate行動力

指積極主動，劍及履及，充滿企圖心認真執行，甚至包括有創意，提出改革的勇氣。

➤ 責任感

我的工作職責是….

➤ 追求成功

我的成功是….

➤ 劍及履及

我的成功是…

➤ 創新改革

我的創意是…



Plan/Organize 計劃力

指主管應該是一位思考邏輯清楚，工作管理有條有理的人。

- 有邏輯
- 有根據
- 有結構
- 考量不同方式及條件
- 滿足不同需求



Persuasive 說服力

指對同儕，上司，下屬的提案說服。

- **自信**，自信眼神與堅定誠懇的語調
- **觀察**，細心觀察並分析判斷
- **傾聽**，搜集資訊並扮演好聽眾
- **詢問**，技巧性的問出你要的答案
- **舉證**，充分證實以滿足需求
- **公平**，全力以赴，沒有主觀偏見



Teamwork 團隊力

銷售絕對是須仰賴團隊的合作才會更容易成功，所以管理者更應具備與團隊成員的合作共榮共存。

- 有效聆聽
- 充分溝通
- 主動參與

- 相互學習
- 彼此尊重
- 共同願景
- 發揮創意



Core Criteria核心條件

- 積極的工作態度
- 正確的銷售知識
- 完善規劃作業
- 有效的銷售技巧



管理者的功能

- 選才
- 教導
- 溝通
- 激勵
- 目標設定
- 績效管理
- 獎勵
- 訓練與發展
- 團隊合作



管理者如何對待新世代DOS

- 賞識
- 讚美
- 有良好表現時能隨時給予激勵
- 給予時間與部屬相處
- 瞭解他們的需求，給予教導
- 瞭解及幫助他們做好對工作生涯的規劃
- 有機會學習新事物
- 給予挑戰性的工作責任
- 能樂在工作中



管理者如何對待新世代DONT

- 陶醉、沉溺於述說自我過去的經驗、成就
- 教訓或說教
- 以權威強迫其服從
- 批評新世代的價值觀與生活型態
- 感到不受尊重
- 被緊迫釘人
- 以負面的態度，懷疑他們的改善建議
- 工作狂
- 對工作時間沒有彈性



員工期望主管具有的特質

- 關心業務員的福利 → 友善
- 平易近人 → 合群
- 瞭解專業知識 → 具同情心
- 誠懇 → 熱心
- 樂於助人 → 慷慨樂施
- 公正 → 銷售技巧



員工不滿意的主管

- 組織內業務員流動率高 → 經常要求更多業績
- 主管不提供輔導 → 用極少的時間處理業務員問題
- 不對資深業務人員輔導 → 誤導工作性質與內容



五大秘密

- ✓ 熱愛你的工作
- ✓ 建立明確的願景與目標
- ✓ 有效溝通
- ✓ 公平、公正合宜的獎償懲罰
- ✓ 團隊合作



Gung Ho !

成功領袖的背後 **團隊**

松鼠的精神---共同價值的凝聚(做有價值的工作)

海狸的方式---自律(掌控達成目標的過程)

野雁的天賦---團隊鼓勵的力量(鼓舞他人)

全員與「共」、上下雙「好」

目標明確！合作達成！開心熱情！

形成一個家庭的團隊、相互協助彼此鼓勵

暴發一股強大的力量、打造一支強悍勁旅



松鼠精神

• 為什麼努力？什麼在背後推動？

-有目標 儲存足夠食物

-有價值 求生存

➤ 松鼠精神：工作有明確目標／盡力儲糧

➤ 松鼠精神：認清工作的價值／生死問題

➤ 森林為範圍：清楚的範圍與原則

➤ 若無松鼠精神：你能一直跑嗎？



學習松鼠精神

目標

是奔跑的方向

價值

是持久的動力



~目標要加上價值才能持久~

• 目標：

- 有目標能建立士氣
- 有目標能減少挫折／知道離目標多遠
- 有目標能幫助人專注／較接近成功
- 有目標引人合作／人尋找意義與方向
- 有目標可作為評估標準／什麼是我們主要的事？
這些事做得如何？



海狸方式

- 海狸方式／合作、自主完成共同目標
 - 明顯的工作範圍 河流
 - 適當的工作目標 建築樹枝水壩
 - 自由自主的精神：像獨立承包商：沒有人發號司令；
個別發揮自己的最佳判斷力，自己決定要何時、如何進行
 - 尊重個別價值：不會打架、移動別人放的樹枝、或隱藏好的樹枝
 - 彼此充分合作、互相提醒



學習海狸方式

~自由自主~

史丹福研究中心：

你賺的錢 **12.5%** - 知識

87.5% - 關係

• 被解僱原因 **95%** 因人際關係差勁

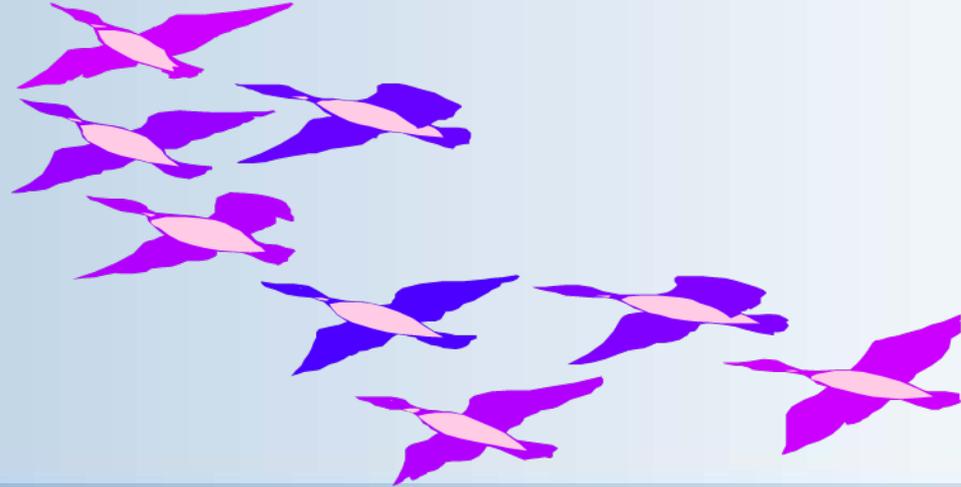
5% 因技術能力低落

• 非自由自主的環境是人際關係的殺手



野雁天賦

- 野雁換季飛翔數萬哩，每天幾百哩
- 遭遇環境險阻、體力挑戰
- 高目標達成率祕訣在於彼此不斷喝采：
- 每隻野雁都互相喝采，不只是隊長叫



學習野雁熱情

～彼此喝采、鼓勵對方完成任務～

態度式喝采：是容讓別人自由自主工作，不加以控制，或不站在旁邊不斷出主意

- 喝采必需出於真誠
- 真正的喝采永不嫌多
- 和別人共享過程與成果的喜悅均可挑起高昂的服務熱忱



共好精神



- 鼓勵人以自由的方式做有價值的事，來完成共同目標，以致感到滿足
- 團隊是 **人** 的組合：
個人達成共好意境
團隊整體才能共好



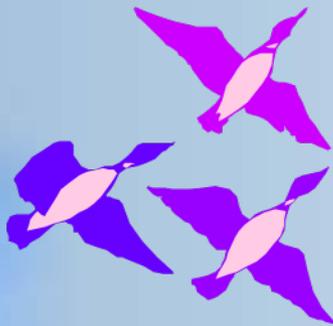
結論

開始 →



森林的範圍：
價值講目標

水獺方式：給自由
各自發揮完成目標



空中的熱情：在服務
過程中添喝采／火花
上的石油



結論



共好精神 / 鼓勵人以自由的方式做有價值的事，來完成共同目標，以致感到滿足
團隊是人的組合



個人達成共好意境
團隊整體才能共好



如果你真的想做一件事，
你一定會找到一個**方法**；
如果你不想做一件事，
你一定會找到一個**藉口**。

~共勉之~



Q & A

