

管理技巧

如何提高工作效率



背景

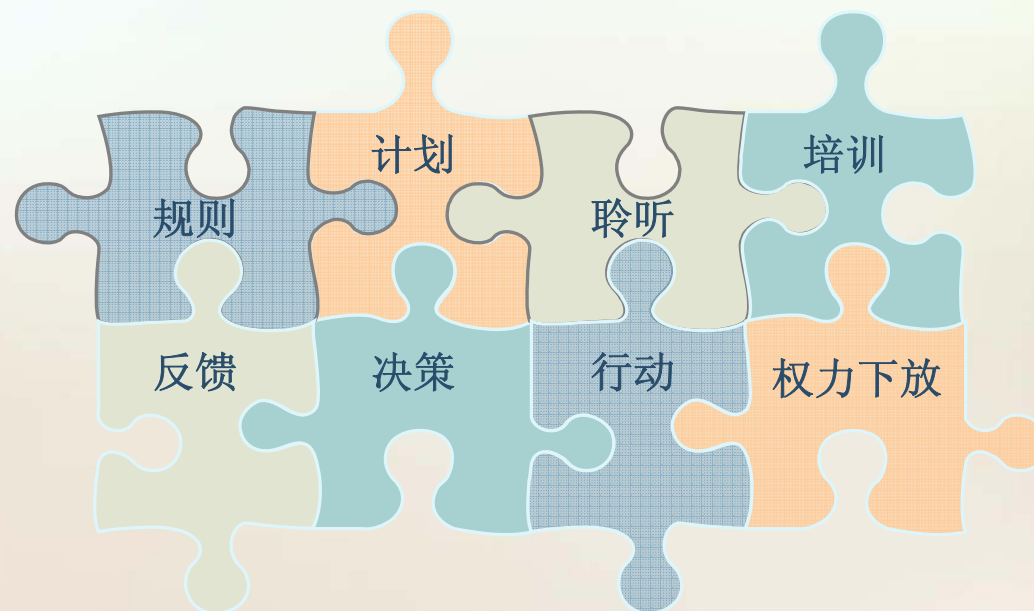
- 管理中经常会遇到的问题
- 一些解决问题的技巧
- 大家在现实工作中所遇到的具体问题

内容

- 问题与困难
 - 效率、决策、权限、能力、热情
- 技巧
 - 聆听、决策、反馈、权力下放
- 讨论
 - 实践中的问题
 - 应对策略

介绍

- **NGO**组织所面对的重要挑战： 如何管理
- 管理的具体组成部分及相互间的联系



聆听

- 是交流的最重要的部分
- 是决策的基础
- 决定同事、上下级之间的关系
- 不懂得聆听，会导致低效率、操作错误，甚至组织解体

聆听技巧

- 百分之百的注意力
- 反馈，让对方明白你听到并理解
- 通过重复、提问证明你确实理解
- 让对方感受到你是认真的，尊重对方的意见

反馈

- 是交流的另一重要组成部分
- 反馈成功，会给对方成就感，也会给对方清晰的指示
- 反馈不成功，不仅会降低效率，也会影响人际关系和积极性

反馈技巧

- 清晰
- 着重在积极方面
- 具体
- 对事不对人
- 描述重于评价
- 协助分析，避免直接指导

决策

- 效率的基础
- 应变的方法
- 解决问题的关键
- 决定一个组织的特色
- 锻炼领导能力的一部分

决策步骤

- 范围定义
 - 需要面对什么、为何发生、如何发生、总结
- 探索原因
 - 聆听、调查、搜集建议、总结
- 列举可能的解决方案
 - 寻求解决方案、集思广益、多多益善、不做评议
- 选择解决方案
 - 哪个从长远角度最可行
 - 哪个最现实（资源、时间等）
 - 风险度

决策步骤（续）

- 计划
 - 如何评估问题是否已经解决、必须的步骤、如何知道这些步骤得到实施（监控方式）、所需资源（物质与人力）、所需时间、负责人
- 计划的传达
 - 清晰、根据岗位、确定认可
- 监控
 - 是否观察到预想的里程碑、是否按时、有无未曾预想的风险
- 结果
 - 评估成功率、如何避免类似问题、经验与教训、总结

权力下放

- 保证效率的唯一方法
- 锻炼能力、培养接班人的唯一方法
- 组织发展的唯一方法
- 让主管人员能集中精力考虑战略性问题的唯一方法
- 防止腐败、增强透明度的重要方法
- 鼓励员工，增加积极性的重要方法
- 健康工作关系的基础

权力下放方法

- 权限的规范
 - 各个职务的权限，包括财务、人员安排等等
- 将一个完整任务下放到一个人
 - 由此人用同样的方式下放具体细节
- 根据能力和技巧决定人选
 - 能力、技巧、下级的能力和技巧、可支配的资源
- 清晰地说明期望
 - 如何判断是否达到期望、聆听与反馈、书面的备忘理解

权力下放方法（续）

- 下放责任与权力
 - 下放责任，不下放方法（由负责人自己决定方法）、给与适当的权力（规章制度之外的），可能的情况下，下放的越多越好
- 听取反馈
 - 让负责人复述对工作、责任、期望的理解
- 定期汇报
 - 每周（或每月）报告，包括进程、下一周期计划、有无风险、应对方式
- 保持畅通的交流渠道
 - 信息流畅以保证对计划的必要修正
- 避免插手
- 如果结果不理想，不要立即收回
- 总结

权利下放技巧（续）

- 克服自己的不安全感，下放权力是自信的结果
- 可下放的都下放
- 给每个人一个略高于你想象中他/她能胜任的责任
- 对于方法，不要有先入之见
- 权利下放不是发放任务，是给人责任
- 不可轻易收回，即使觉得自己可能会做得更好，帮助他/她做得更好
- 方式上应该因人而异
- 下级对自己设计的计划，会更有积极性、更好地执行
- 如果下级有困惑，不要轻易发指示，要求他们设计出对策然后讨论
- 克制“自己做”，“凡事亲力亲为”的欲望！

问答和讨论

- 问答
- 讨论