

# 以问题解决为目标的管理能力提升

## 第一节 理清管理思路，明确主管责任

- 1、主管们为什么“盲、忙、茫”
- 2、企业为什么需要管理？需要管理者？
  - 管理、问题、目标、经营之关系
  - 没有目标就没有问题，也就不需要管理
- 3、问题与改善的正确理解
  - 业绩提升不能都认定为了改善
  - 未达标前是问题，达标后的提升是改善
- 4、企业主管的角色定位
  - 高层：焦点是“钱”，重点工作是战略、方向、搭建平台
  - 中层：焦点是“目标”，重点工作是计划、方案、体系建设、督导
  - 基层：焦点是“事”，重点工作是执行、方法、过程和结果
  - 中基层的工作核心：5M1E（人、机、料、法、环），PQCDMS
- 5、你做的是管理工作还是业务工作
  - 管理就是管“人”理“事”

- 管“人”：

- ◇ 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能

- ◇ 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核

- 理“事”：

- ◇ 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、

- ◇ 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）

## 6、如何明确主管的管理责任

- 岗位说明书

- 职位承诺书

## 第二节 如何发现问题与分析问题？

1、什么是问题？现状与目标的差距

2、问题的内涵

3、问题的分类

- 操作层问题（过去式问题）

- 管理层问题（现在式问题）

- 结构层问题（未来式问题）

#### 4、问题背后的问题

- 没有问题是最大的问题

- 无问题意识

- 找不到问题

- 拒绝或漠视问题

#### 5、主管常见的对问题的误区

- 找问题就是找麻烦

#### 6、如何去发现问题

#### 7、主管解决问题的大项能力

#### 8、问题管理的三个层次

#### 9、分析问题的常规思维方式

- 发散思维

- 逆思维

- 收敛思维

### 第三节 问题解决之工具方法

1、工具一：5个为了什么

2、工具二：因果分析图

3、工具三：PDCA循环

4、工具四：5W2H法

#### 第四节 有学习力才具竞争力

1、从哈佛大学图书馆看我们学习力的不足

2、什么是学习力？

- 学习动力
- 学习能力
- 学习毅力
- 学习效力
- 学习转化力

3、学习与工作是什么关系

4、导致学习力不足的原因

- 学习缺少动力
- 学习的智商不足
- 学习缺少毅力

- 学习缺少活力

- 学习浮于表面

## 5、有效进行学习的对策

- 带着问题学习

- 将读书变成习惯、乐趣

- 在实践中学习（学习无处不在）

- 如何理解读书从厚到薄、从薄到厚？

- 边学习、边运用

## 6、如何解决执行力问题

- 员工习惯性不良行为（屡禁不止）

- 基层主管的被动管理（不想管、不敢管）

- 现场 5S 管理、安全管理落而不实

## 第五节 做好团队建设，提升员工凝聚力

### 1、什么是团队？

- 一个部门或班组就是一个团队吗？

- 团队的构成要素有哪些？

- 团队和群体的区别

### 2、团队建设的意义

- 从以色列、日本看团队的影响力

- 团队的价值
- 团队的成功与个人成功的关系
- 【案例】阿里巴巴的年轻富翁群体
- 3、 一个班组、部门就是一个团队吗？
- 4、 为什么说没有凝聚力就不要谈管理？
- 5、 如何做才能打造一个强大的团队？

## 第六节 团队精神的培养

- 1、 什么是团队精神
  - 团队精神是指团队的成员为了团队的利益和目标相互协作、尽心尽力的意识和心理状态
- 2、 高凝聚力团队的特征
  - 团队内的沟通渠道比较畅通、信息交流频繁，大家觉得沟通是工作中的一部分，不会存在什么障碍。
  - 团队成员的参与意识较强，人际关系和谐，成员间不会有压抑的感觉。
  - 团队成员有强烈的归属感，并为成为团队的一分子觉得骄傲。
  - 团队成员间会彼此关心、互相尊重。
  - 团队成员有较强的事业心和责任感，愿意承担团队的任务，集体主义精神盛行。
  - 团队为成员的成长与发展，自我价值的实现提供了便利的条件。
- 3、 如何提高团队凝聚力
  - 强化团队成员对团队的归属感
  - 让团队成员在情感上相互吸引、彼此喜欢
  - 提高团队成员间的相互信任度
- 4、 培养互信气氛的四大要素
  - 诚实、尊重、公开、一致
- 5、 建立有效的人际关系
  - 了解自己、认识别人

- 注意小节
- 信守承诺
- 阐明期望
- 诚恳正直
- 勇于道歉