

《责任管理与问题管理能力提升》

课 时：两天（12课时）

培训对象：中基层管理者、班组长、后备管理者、骨干员工等

培训师：孙瑞

课程重点线索与学员收益：

- 本课程重点针对企业执行层（基层）管理者及后备主管，他们的工作重点是组织一线员工努力完成生产计划和工作任务，而且是按照企业规定“保质保量保时”的完成，这其中需要基层管理者能够充分调动员工的积极性，对员工进行合理的督导、管理和激励，能够发现并及时处理员工或工作中的各种细小问题，把企业危机消灭在萌芽状态。对于企业来说，管理重心下移的核心也是提高基层管理者的职业素养与管理能力。
- 本课程结合基层管理者的角色认知、岗位素质要求等要素，将最朴实实用的做人、做事、做管理之间的哲理进行了有机的整合与提炼，重点强化了管理者的责任、职业操守意识，对在工作中的问题意识以及问题发现、分析与解决等一系列技能进行详细的案例分析与互动，为学员提供了一些有价值的工作思路、经验借鉴、有效方法、指导工具等，很好地促进学员问题管理能力的提升。

课程特点：采用小组讨论、经验分享、培训游戏、案例分析、启发式教学等，注重现场学员的同步参与性，内容设置适宜于学员的领悟和认同，易于掌握和转化。

课程大纲：

第一部分 管理者的角色不同看问题也不同

- 1、 对管理的简单理解
- 2、 对于工作的三种理解
- 3、 管理者的三个层面
- 4、 执行层管理者的关键作用
- 5、 执行层管理者相对于上下级的角色定位
- 6、 角色不同看问题也不同

第二部分 管理者的自我负责

- 1、 “三拍干部”与“锯箭原理”

- 2、 管理者的自我管理自律
 - 自我管理的四个方面
 - “自知”与“知人”的哲学
 - 他律、自律与律他
 - “批评与自我批评”工具
- 3、 把持职业操守的几个关键点
- 4、 做好自己的职业规划
 - 管理者的“三十而立”与“四十不惑”

第三部分 管理者的责任认知

- 1、 我们的员工怎么了
 - 日常执行中常犯的错误
 - 对工作和劳动的误解影响着员工的工作观
 - 国内外案例分析：不职业带来的痛苦和反思
- 2、 管理者必须从感性走向理性
 - 柏杨时代与反思国民性的悖论
 - 我们的责任在哪里
- 3、 规范员工工作从哪里入手
 - 工作标准化的核心是什么
- 4、 发现问题与解决问题

第四部分 管理者的责任管理

- 1、 什么是责任
- 2、 对责任的认知决定道德水准的高低
- 3、 任何能力都是为了承担责任而匹配的
 - 感受责任的力量
 - 企业中的四种人
- 4、 如何对待“德”与“才”的错误
 - 柳传志的观点
- 5、 责任心与敬业、尽职、进取
- 6、 管理者的责任圈
- 7、 对己负责与对人负责（利他）

第五部分 如何认识和对待问题

- 1、 问题是什么
 - 你所理解的问题是什么
 - 对问题的几种定义
 - 对问题认识的程度决定问题解决的程度
 - 千年虫的问题导致全球巨额损失
- 2、 不要让问题发展成危机
 - 危机管理的重点
 - 问题管理的主要特征
 - 执行层管理者是问题管理的关键人
- 3、 领导评价工作的标准
 - 海尔集团的“不简单与不容易”

第六部分 如何发现和解决问题

- 1、 管理者的问题意识
 - 没有问题是最大的问题
 - 某钢铁集团总部的危机意识与发现问题
 - 借鉴现代酒店管理中的走动式与问题管理
 - 不能发现问题的几种情况
- 2、 问题的几种简单划分
- 3、 解决问题的总比原则
- 4、 解决问题的基本方法
 - 某行业现场案例分析
 - 解决问题的思维路线
 - ECRS 思维法
 - 问题解决的基本步骤
 - 提高工作标准、达到训练有素
- 5、 问题解决方法的总结、培训与持续完善作业规范

第七部分 拓宽管理者思维，提升发现与解决问题的能力

- 1、 运用标杆思维法，发现与解决问题
 - 什么是标杆
 - 美孚石油公司-标杆法问题改进
- 2、 岗位上的对标、立标、超标与创标

- “振超效应”与标杆管理
- 3、 对工作任务要有预判
- 精通酒店的官司与细节管理
- 4、 增强学习力，提倡组织团队学习
- 互助会与团队学习

课程内容回顾